

# Directions

Le mensuel des directeurs du secteur social et médico-social

Juin 2022

Enquête

Cafdes/Caferuis,  
ajustements  
imminents



Dossier

Dialogue de gestion :  
trouver un terrain  
d'entente



Gestion & finances

Des économies  
d'énergie à la clé  
grâce au CPE

HANDICAP

L'emploi ordinaire,  
c'est possible



# 3<sup>E</sup> ÉDITION

— des —

## Rencontres

# Directions[s]

Le rendez-vous annuel des directeurs  
et cadres du secteur social  
et médico-social !

●  
Réservez dès maintenant  
dans votre agenda les dates du  
**1<sup>er</sup> et 2 décembre 2022 !**

●  
Les Rencontres c'est :  
**2 jours** de formation  
**30 experts** du secteur réunis  
**6 thèmes** d'actualités traités  
**3 ateliers** et **3 tables rondes**

●  
**NOUVEAUTÉ 2022**

Profitez de la soirée du 1<sup>er</sup> décembre pour découvrir  
les initiatives innovantes récompensées lors de la  
remise du **Trophée Direction[s] !**

---

Pour revivre  
notre précédente  
édition en vidéo,  
scannez ce QR Code



En attendant l'ouverture des ventes, rendez-vous sur  
<https://bit.ly/3L9ADqk> pour les préinscriptions

Si vous souhaitez connaître la totalité de notre offre  
de formation, rendez-vous sur [www.elegia.fr](http://www.elegia.fr)





Reportage p. 12



Dossier p. 22



Entretien p. 20

## L'ACTU

### ENQUÊTE

Cafdes et Caferuis.

**Ajustements imminents** ..... p. 4

### L'ACTU DU MOIS

Séjour de la Santé. **Des avancées, mais toujours des blocages** ..... p. 6

### L'ACTU JURIDIQUE

Transparence financière.

« **De la bureaucratie inefficace** » ..... p. 8

Évaluation. **Le dispositif est-il prêt?** ..... p. 9

Autonomie. **La campagne budgétaire face à l'inflation** ..... p. 10

Budget 2022. **Les orientations pour les CHRS?** ..... p. 11

## REPORTAGE

**Un pôle d'insertion ouvre le champ des possibles** ..... p. 12

**Un bistrot où l'on réduit sa consommation d'alcool** ..... p. 16

## ENTRETIEN

**Simon Cottin-Marx, sociologue** ..... p. 20

## DOSSIER

### Dialogue de gestion

**Quel terrain d'entente?** ..... p. 22

Entre négociation avec les autorités, rapport de force et expertise, le dialogue de gestion est un enjeu essentiel. De lui dépendent la mise en œuvre de réponses adéquates aux besoins des publics et le développement de projets. Parce qu'il nécessite davantage de technicité, mais aussi de stratégie, les gestionnaires doivent mettre les atouts de leur côté.

## ORGANISATION ET MANAGEMENT

### ] DROIT DU TRAVAIL

**Principales dispositions de la loi Santé au travail** ..... p. 30

### ] ADMINISTRATIF & JURIDIQUE

**Administration provisoire : des textes à la pratique** ..... p. 32

### ] GESTION ET FINANCES

**Des économies d'énergie à la clé grâce au CPE** ..... p. 34

### ] ÉQUIPEMENT

**Quels modèles de rollators et de déambulateurs?** ..... p. 36

### ] COMMUNICATION

**La communication non verbale, un levier précieux** ..... p. 37

### ] GRH

**Animer une équipe hybride** ..... p. 38

### ] PROFIL

**Le responsable travaux a plus d'une corde à son arc** ..... p. 39

## FORMATIONS ET OFFRES D'EMPLOI p. 40

## HORIZONS

Tribune de Michel Dumesny et Pauline Martin

« **Du Ditep au Satep : vers une offre territorialisée** » ..... p. 44

Notre sélection ..... p. 46

Et vous? **My culture is rich!** ..... p. 47

## Participez !

Et si c'était vous en 2022? Après deux éditions suspendues en raison de l'épidémie et des nombreuses urgences que vous avez affrontées, le Trophée Direction[s] fait son retour. Avec une volonté réaffirmée: valoriser et contribuer à essaimer les initiatives exemplaires, remarquables et reproductibles menées par les directeurs et cadres avec leurs équipes. « *Le Trophée Direction[s] constitue une reconnaissance précieuse du caractère pertinent et innovant de notre projet fondé sur l'autodétermination* », confirme le directeur général du Gapas François Bernard, lauréat de la précédente édition. C'est bien cette révolution culturelle que le jury avait saluée en primant



© Régis Grman

Les Recruteurs du Hameau, ce cabinet composé de résidents impliqués dans toute embauche de la maison d'accueil spécialisée (MAS). Les catégories de cette édition?

Innovations managériales et nouvelles gouvernances; transformation et adaptation de l'offre aux attentes des publics; citoyenneté et participation des personnes et de leur famille; coopération et inscription comme acteur du territoire. Autant dire qu'elles couvrent vos défis les plus éminents. Le dossier de candidature (sur [www.directions.fr/trophee](http://www.directions.fr/trophee)) est à renvoyer avant le 20 juillet prochain. Le compte à rebours est lancé! « *Avec toute l'équipe et les résidents, nous ne sommes pas près d'oublier la cérémonie* », ajoute le tenant du titre. Qui passera le flambeau lors d'une soirée à Paris le 1<sup>er</sup> décembre. Élaboré par des professionnels et des experts reconnus du secteur, le palmarès sera complété par le Prix des lecteurs pour lequel vous serez appelées à voter en ligne. Cette année, la manifestation sera le point d'orgue des Rencontres Direction[s], deux jours de formation dont l'innovation sera aussi le fil conducteur. Alors, rendez-vous est pris?

**Noémie Gilliotte, rédactrice en chef**

## CAFDES ET CAFERUIS

# Ajustements imminents

**À la rentrée 2022, une nouvelle copie des deux certificats professionnels pour les cadres et directeurs de la filière sociale et médico-sociale, le Cafdes et le Caferuis, entrera en vigueur. Pas de révolution, mais des adaptations aux nouvelles réalités des métiers.**

**S**imple toilettage ou marchepied pour une meilleure attractivité des postes de direction [1] ? La réingénierie des deux principaux diplômes du secteur menant aux fonctions de directeur (le Cafdes) et de responsable d'unité d'intervention sociale (le Caferuis) sera enfin opérationnelle à la rentrée 2022. Lancée début 2020 puis bousculée par la crise, la réflexion a abouti à une validation des nouveaux référentiels en avril dont la publication est attendue avant l'été.

Une réforme guidée par un premier impératif : celui de rentrer dans les clous de la loi dite Avenir pro de 2018 qui a imposé de revisiter les diplômes en y intégrant un fonctionnement par blocs de compétence. « Cette révision était d'autant plus nécessaire que le dernier toilettage du Cafdes datait de 2007 et que le Caferuis n'avait jamais été modifié depuis sa création en 2004 », pointe Manuel Pélissier, directeur général de l'Institut régional du travail social (IRTS) Paris Île-de-France et président de la Commission paritaire

consultative (CPC) du travail social. L'occasion aussi de prendre en compte les évolutions récentes du secteur marqué par la crise.

### Quels directeurs demain ?

« Nous avons besoin de cadres ouverts aux changements du métier. Ce n'est pas qu'une réforme technique puisqu'elle acte le profil des directeurs d'aujourd'hui et de demain, ainsi que leurs valeurs », souligne ainsi Marcel Jaeger, président de l'union nationale des acteurs de formation et de recherche Unaforis. Ce, dans un champ traversé par de fortes difficultés de recrutement et d'attractivité. « Ce contexte met en avant l'importance de l'encadrement dans la rénovation des pratiques du travail social, et du rôle managérial dans la réorganisation des services, par exemple dans le secteur du grand âge », expose la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS). Une mise à jour liée enfin à la plus grande diversité des profils à l'entrée du Cafdes, avec une part croissante de candidats venus du privé. Mais « l'économie générale des deux diplômes

reste la même avec un volume de formation pratique et théorique similaire, notamment pour que les régions acceptent la poursuite des agréments en cours », assure la DGCS. Concrètement, côté Cafdes, il y a donc toujours quatre domaines, en partie révisés : participer à l'élaboration de projets stratégiques en lien avec la mise en œuvre de politiques publiques, définir et piloter le projet d'établissement et de service, manager les ressources humaines et gérer les volets économiques et financiers.

### Place des usagers et communication

Parmi les nouveautés toutefois ? Une montée en compétences en matière de veille professionnelle et de travail prospectif, mais aussi de négociation avec les partenaires sociaux ou du territoire. « Autre renforcement important : un module d'enseignements dédié à la place des personnes accompagnées et de leur entourage », illustre Christine Dutrieux, directrice de pôle Formations supérieures et continues et Prospective à l'IRTS Nouvelle-Aquitaine Bordeaux. « Le pouvoir d'agir des usagers, mais aussi des professionnels eux-mêmes est ainsi au programme : comment cultiver l'initiative des collaborateurs et mieux prendre en compte l'évolution de leurs pratiques ? Avec une attention portée aux thématiques de qualité de vie et de sécurité au travail », détaille la DGCS.

À relever encore, une compétence transversale autour de la communication ainsi que la suppression des épreuves binaires. Le contrôle continu est remplacé par des épreuves ponctuelles, dont les modalités seront définies avec

l'Unaforis et l'EHESP. « Une proposition serait de transformer deux des quatre examens en épreuves collectives pour renforcer les soft-skills des stagiaires, compétences attendues sur le terrain. Nous pourrions aussi nous en saisir pour faire vivre la compétence "communication" en travaillant avec des établissements et les personnes accompagnées qui pourraient être évaluateurs », se réjouit Christine Dutrieux.

### Quelles passerelles ?

Côté Caferuis, le diplôme passe de six blocs de compétences à quatre : piloter l'activité d'une unité d'intervention sociale, manager ses ressources humaines, gérer ses volets administratifs, logistiques et budgétaires et contribuer au projet d'établissement. « Cette simplification est une bonne chose ! La notion de contribution des cadres intermédiaires dans l'équipe de direction est aussi beaucoup plus présente. C'est important car le métier a fortement évolué en ce sens », souligne Christine Dutrieux. La gestion administrative et budgétaire donnera lieu ainsi à une note d'aide à la décision, « à la place d'un écrit sur table sans grand intérêt », glisse la directrice de pôle.

Des évolutions guidées par la volonté de mieux différencier les deux diplômes. « Nous avons choisi de réorienter le Caferuis davantage vers l'animation de l'équipe en proximité, quand le Cafdes a été repositionné sur des enjeux de pilotage stratégique en lien avec la complexité des lieux d'exercice », souligne la DGCS. Un enjeu face à l'érosion des candidatures au Cafdes quand le Caferuis est l'un des diplômes les

## « Il manque un vrai service de coaching »



**Éric Fregona,** directeur adjoint de l'association de directeurs AD-PA

« Si le nouveau volet transversal sur la communication, au sens noble du terme, est une bonne chose, nous aurions préféré que l'éthique soit le fil conducteur. Il n'y a pas que les sujets financiers et de gestion qui ont leur importance. Cette question est

primordiale et la crise l'a bien prouvé. Un directeur est très isolé et confronté à des pressions multiples, que ce soit de la part des familles ou au regard des normes à appliquer. Pour gérer ces situations d'inconvenance, il faut être extrêmement solide et se rattacher au sens du métier qui est celui d'accompagner dignement des personnes. Sur ce point, il manque un véritable service de coaching avec des psychologues armés et reconnus intervenant dans les formations. »





Seuls les nouveaux entrants seront concernés par la réforme. Ici, la remise des diplômes le 14 avril dernier à l'IRTS de Montpellier.

© Faire ESS

plus financés par l'opérateur de compétences (Opc) Santé, notamment depuis l'obligation de qualification donnée en 2007 [2] aux professionnels de direction, selon Manuel Pélessié. Et qui soulève la question des passerelles entre ces diplômes. À conserver et à travailler, plaide l'Unaforis, pour assurer une continuité des parcours et l'attractivité. Si leur suppression a été évoquée, l'heure serait désormais à une conservation des allègements de formation, mais aussi à une dispense sur un des blocs de compétences. Une étude pour faciliter l'accès à des titulaires d'autres diplômes est également en cours.

### Pas de grade master

« Un autre sujet mérite un suivi attentif, c'est celui de la connexion du Cafdes avec les masters 2 pour des directeurs qui ont souvent un riche parcours », poursuit Marcel Jaeger. C'est l'une des nouveautés de la réforme : dès la rentrée 2023,

l'École des hautes études en santé publique (EHESP) proposera une passerelle avec un de ses masters. Une marque que les stagiaires pourront mettre en avant, mais qui ne doit pas empêcher les IRTS de travailler avec les universités en conservant leur double diplomation existante, pointe l'Unaforis.

En effet, le master reste un des points sensibles. « Les diplômes de niveau 6 [ancien niveau I] sont désormais accolés au grade licence. Un élément de reconnaissance important et nous espérons la même chose pour le Cafdes avec le grade de master », explique Manuel Pélessié. Une demande non exaucée car, selon la DGCS, « l'appareil de formation n'est pas encore structuré pour répondre sereinement aux exigences du grade malgré de solides liens avec le monde de l'enseignement supérieur dans les IRTS de grande taille ».

Un sujet d'autant plus délicat qu'il en cache un autre : le lien entre la formation et la recherche avec le

doctorat. « C'est le troisième étage de la fusée, si l'on veut réellement construire une filière du travail social, argumente Manuel Pélessié. Bien sûr, le salaire est primordial face à la problématique de l'attractivité, mais quand est-ce que l'on fera rêver ? » Une question de temps ? « Le travail sur l'attractivité des formations annoncé à l'issue de la Conférence des métiers peut être l'occasion de la création d'une discipline du travail social. Cela peut aussi laisser le temps aux établissements régionaux de se perfectionner et de reposer la question du grade », commente la DGCS.

### Une vision systémique ?

Le temps aussi de régler les points encore en suspens comme la sélection. « Nous réfléchissons notamment à la place de l'écrit pour ceux qui n'ont pas de master : y a-t-il des biais de sélection ? », détaille Elsa Boubert, animatrice du réseau Cafdes à l'EHESP. *Ce qui est important c'est la posture*

*du futur directeur, sa vision stratégique et sa capacité à progresser.* » Enfin, quelles seront les conséquences de l'introduction des blocs de compétence sur la manière dont les stagiaires construisent leur cursus ? « Les parcours de formation seront-ils plus étalés dans le temps ? », interroge la responsable. « Passer en blocs de compétence validés sur plusieurs années et auprès de plusieurs organismes ne va-t-il pas nuire à la cohérence des contenus de la formation et à la nécessaire vision systémique des directeurs ? », questionne pour sa part Jean-Claude Bernadat, consultant et formateur. Un concept qui, selon lui, participe d'un mouvement plus vaste de déconstruction générale. « L'apprentissage d'un métier suppose notamment l'appropriation de savoirs, de méthodes et de techniques qui ne s'additionnent pas mais qui fonctionnent en synergie », juge-t-il.

Laura Taillandier

[1] Lire Direction[s] n° 207, p. 30

## REPÈRES

**794** : c'est le nombre d'inscrits au Cafdes en 2020 (contre 856 en 2019 et 899 en 2018). (Source: Drees)

**« Il faut des gestionnaires, mais ce n'est pas l'essentiel. Le réseau, les ressources humaines, le lien avec les familles... Le directeur ne peut pas tout déléguer. Il faut un pilote dans l'avion »,** pour Daniel Carasco, président de l'association de directeurs ADC.

**2707** candidats au Caferuis en 2020, contre 3072 en 2018.

**DUI.** L'appel à projets <sup>[1]</sup> pour le déploiement du dossier usager informatisé est ouvert jusqu'au 18 juillet aux établissements et services non équipés ou souhaitant changer de logiciel. Cette aide est destinée à l'acquisition, l'installation, la formation et l'accompagnement à la sécurisation des usages. Sont éligibles les projets réunissant *a minima* 50 structures ou ceux de portée nationale. Les demandes de subvention hors de ce cadre doivent être adressées aux ARS d'ici à fin septembre. Pour rappel, l'État consacre 100 millions d'euros à la généralisation du DUI en 2022.

[1] [www.cnsa.fr](http://www.cnsa.fr), rubrique Grands chantiers

**Covid 19.** Les établissements du grand âge sont de nouveau les oubliés de l'allègement des mesures concernant le port du masque, regrette l'association de directeurs AD-PA. Elle pointe une discrimination à l'égard des résidents et de leurs familles. Si l'arrêt du Conseil d'État du 20 avril indique que le protocole en vigueur n'impose pas cette obligation aux directeurs, force est de constater son maintien dans de trop nombreux établissements, souvent sous la pression même des représentants de l'État, souligne-t-elle.

### Résidences sociales.

Des disparités persistantes entre départements, voire sur un même territoire. C'est ce que révèle l'enquête 2022 de l'Unaf sur les montants d'aide à la gestion locative sociale (AGLS) perçus en 2021 par les résidences sociales. Pour y remédier, elle plaide à nouveau pour sa transformation en une aide de droit et la réévaluation de l'enveloppe nationale. Sans compter la signature de conventions pluriannuelles et une harmonisation des pratiques. « Des points sur lesquels la feuille de route gouvernementale des résidences sociales n'a encore entraîné aucune amélioration. »

## SÉGUR DE LA SANTÉ

# Des avancées, mais toujours des blocages

**Une série de décrets élargit le nombre de bénéficiaires de la revalorisation dans la fonction publique.** Dans le privé non lucratif, l'accord proposé par les employeurs a été majoritairement rejeté.

**D**ernier épisode du feuilleton Ségur, partie 1. Une salve de décrets <sup>[1]</sup> parus fin avril a élargi le bénéfice des primes de revalorisation à certains agents des fonctions publiques d'État, hospitalière et territoriale. Sont désormais éligibles aux 183 euros net mensuels les professionnels socio-éducatifs et les aides à domicile des services d'aide et d'accompagnement à domicile (Saad) territoriaux. Et les médecins coordonnateurs des Ehpad peuvent prétendre à 517 euros brut.

Mais il y a toujours des exclus. « Dans l'hospitalière, le décret ne correspond pas à ce qui avait été annoncé : en liant fonctions et corps, certaines professions (comme les veilleurs de nuit et les maîtresses de maison) n'ont pas accès à la prime », relève Benjamin Vitel, secrétaire national de l'organisation syndicale CFDT Santé sociaux. Quand dans la territoriale, la prime reste soumise à la délibération des collectivités qui la financent à 30 %. « Et des profes-

sionnels sont toujours oubliés, comme les assistants familiaux ou les agents de la filière administrative et technique », déplore Delphine Depay, représentante de la CGT Services publics.

### Vers une recommandation patronale

Partie 2 du feuilleton : dans la branche associative sanitaire, sociale et médico-sociale (Bass), la revalorisation étendue à 17 nouveaux métiers nécessitait un accord de branche. Or, celui proposé par les employeurs (Axess) a été rejeté par trois syndicats (FO, Sud et CGT) sur quatre (CFDT). « Nous voulons qu'ils revoient leur copie pour une prime élargie à tous », défend Christophe Climaco, de l'Ufas-CGT. Si la fédération patronale Nexem regrette cette opposition, « elle prendra ses responsabilités d'employeur pour verser cette enveloppe de 700 millions d'euros aux salariés des associations adhérentes », réagit Dorothee Bedok, sa directrice générale adjointe.



Benjamin Vitel (CFDT Santé sociaux) regrette que certaines professions soient encore exclues de la prime.

« Le périmètre correspondait aux annonces, permettait d'inclure les "faisant fonction" et l'accord devait s'appliquer sans être conditionné au versement du financement par l'État aux employeurs », regrette Benjamin Vitel. En guise de happy end, une recommandation patronale pourrait être décidée, mais elle ne s'appliquerait qu'aux adhérents des syndicats employeurs d'Axess. Fin mai, un autre épisode était programmé : la première commission mixte paritaire (CMP) sur la convention collective unique étendue (CCUE), dont la négociation était une condition posée par l'État pour le versement de la revalorisation Ségur. L'occasion d'autres rebondissements ?

Laetitia Delhon

[1] Décrets n° 2022-741, n° 2022-738, n° 2022-728 du 28 avril 2022

### Plus de 980 millions pour les revalorisations

**L**e budget 2022 dans les champs du grand âge et du handicap prévoit plus de 980 millions d'euros pour financer les primes <sup>[1]</sup>. Celles intervenues en 2021 pour 417,4 millions d'euros : 317,5 millions dans le cadre des accords Laforcade pour le privé ; 50,8 millions pour l'extension du complément de traitement indiciaire (CTI) aux structures publiques ; 49,1 millions pour la branche de l'aide à domicile. Autre enveloppe : celle pour les mesures du Ségur 2 (113,2 millions d'euros pour les carrières du personnel soignant, 30,2 millions pour les agents de catégorie C de l'hospitalière et 53,3 millions pour la sécurisation des environnements de travail dans ce versant). Enfin, la traduction des annonces de la Conférence des métiers : 312,8 millions d'euros sont prévus pour les personnels de la filière socio-éducative en 2022 (en deux vagues) et 23,3 millions consacrés à la revalorisation des médecins coordonnateurs.

[1] Lire dans ce numéro p. 10



# Après deux années de COVID, quels sont les enjeux et perspectives du secteur ?

Les deux années passées, marquées par l'épidémie de COVID et ses différents épisodes, ont fortement déstabilisé les organisations et les équipes qui les composent. Quels sont aujourd'hui les enjeux et perspectives du secteur qui se font jour dans nos missions ? Nous en retiendrons trois particulièrement sensibles actuellement au sein des organisations qui nous font confiance...



© Thierry Peterschmitt - Manager de transition et artiste

Parfois, il faut plus que la bonne partition pour embarquer les équipes...

## Les ressources humaines, focus sur l'encadrement (directeurs, chefs de service...):

S'il est inutile de revenir sur les questions de rémunération, de statut, de reconnaissance qui sont largement débattues depuis de nombreux mois, nous retiendrons de notre expérience un point récurrent dans nos missions : les difficultés au niveau des directeurs et des chefs de service et plus généralement les risques psychosociaux des cadres.

En effet, si on a relativement peu parlé des cadres, directeurs et chefs de services, pendant la crise sanitaire, force est de constater qu'après une période intense pendant laquelle ils ont dû faire face à des situations particulièrement chronophages et énergivores, ils subissent ce qu'on pourrait appeler un « contrecoup ».

Le retour à une situation « normale » les replace dans un quotidien compliqué dans lequel certains peuvent se trouver très isolés, ressentir un véritable mal être, voire un manque de considération.

Situés au carrefour de toutes les problématiques propres aux organisations : pénurie de professionnel, climat social tendu, difficultés d'organisations, budgets, relations avec les « tutelles », parfois tensions associatives, il est difficile pour la plupart d'entre eux de sortir la tête de l'eau, d'avoir un management serein et d'emmener leurs équipes vers des projets.

Ceci génère de nombreuses situations de burn-out ou de remise en question forte de leur engagement, signe d'une usure professionnelle.

La progression de nos sollicitations ainsi que les énormes difficultés de recrutement des cadres dans le secteur témoignent de l'ampleur du phénomène.

Les organisations doivent trouver le moyen d'attirer à elles et de fidéliser de nouveaux professionnels, cela passe par une réflexion autour du management des cadres et leur juste positionnement dans la dirigeance.

## Transformation de l'offre et qualité :

Faire évoluer les établissements dans la perspective d'amener à travailler ensemble tous les acteurs afin de garantir la continuité des accompagnements est une préoccupation centrale aujourd'hui pour tous les acteurs de secteur de la santé et du médico-social.

Soit de manière anticipatrice, soit à l'occasion d'un Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, nos managers de transition sont sollicités pour piloter la réflexion, définir les plans d'action et conduire leur mise en œuvre.

Leur posture d'extériorité facilite l'impulsion des changements, l'émergence des idées et solutions pour sortir d'un « marasme » interne, source des maux observés.

Proposer un espace de créativité, d'autonomie de réflexion aux professionnels et à l'ensemble de l'environnement, c'est la magie de ces projets de transformation .... Une fois dépassés les réticences et les clivages.

Conduire une transformation doit être abordé par le prisme de l'amélioration de la qualité des accompagnements, ce qui contribue aussi à redonner du sens à l'action pour les professionnels.

C'est aussi un levier pour repositionner le métier et les missions des cadres... et ainsi ouvrir des possibles et régénérer de l'engagement.

## Les regroupements :

La complexité du pilotage des établissements et services et leurs enjeux, notamment ceux évoqués précédemment, conduisent de nombreuses associations à envisager l'opportunité du regroupement ou à prendre en compte les recommandations, voire les injonctions, des pouvoirs publics.

Dans nos interventions ayant pour point de départ des problématiques globales de pilotage et/ou de gouvernance, nous sommes interpellés sur la question de la taille critique.

Au-delà de la taille « physique » : nombre de lits ou places, nombre d'établissement, nombre de salariés, budgets...etc., la véritable question est celle de la capacité de l'Association à porter des projets et piloter dans la durée une vraie stratégie associative. Il n'en demeure pas moins que cette taille va conditionner la capacité de l'organisation à dégager des ressources humaines et financières pour faire face aux enjeux, afin d'assurer un accompagnement de qualité et éviter une trop grande fragilité face à des situations imprévues.



Managers de transition depuis 1990  
Interventions sur la France entière

Besoin d'un manager de transition,  
contactez-nous : 04 72 84 60 60

**Esat.** Les ARS sont chargées d'animer la mise en œuvre du plan de transformation des établissements ou services d'aide par le travail (Esat). Principales mesures? Le parcours renforcé en emploi, permettant à la personne d'évoluer librement en Esat, en entreprise adaptée (EA) ou ordinaire. En revanche, certaines dispositions nécessiteront des travaux complémentaires, tels que la mise en œuvre d'indicateurs qualité ou le calcul de la dotation globale de fonctionnement versée aux structures sur la base d'une file active. Un comité de suivi et d'évaluation devra être réuni avant le 30 juin 2023.

Circulaire n° DGCS/SD3/2022/139 du 11 mai 2022

**PAI.** En 2022, les crédits du plan d'aide à l'investissement (PAI) s'élevaient à 30 millions d'euros pour les structures du handicap, et à plus de 400 millions pour celles du grand âge. Dans ces dernières, les projets devront notamment prévoir une ouverture vers l'extérieur, des locaux modulables pouvant accueillir un pôle d'activités et de soins adaptés (Pasa) ou encore avoir été pensés avec une assistance à maîtrise d'usage. Des conditions obligatoires en 2023, quand la CNSA ne financera plus de mise aux normes de moins de 800 000 uros.

Instructions du 25 avril 2022 sur [www.cnsa.fr](http://www.cnsa.fr)

**Contractuels.** Les conditions d'emploi et de gestion des contractuels des établissements de l'hospitalière sont modifiées afin de transposer les évolutions issues de la loi de transformation de la fonction publique et étendre certains droits garantis aux titulaires. Parmi les changements? Les prérogatives de la commission consultative paritaire dédiée, le contenu du contrat de projet, les congés dont l'agent peut bénéficier ou encore les modalités de l'exclusion temporaire de fonctions.

Décret n° 2022-820 du 16 mai 2022

## TRANSPARENCE FINANCIÈRE

# « De la bureaucratie inefficace »



© Axiome DIS

**Afin de prévenir tout nouveau scandale Orpea, l'État entend améliorer la transparence financière dans la gestion des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS). Un remède comptable à un problème qui ne l'est pas, selon Marc Clouvel, associé au cabinet d'experts-comptables Axiome DIS.**

**Ces mesures peuvent-elles éviter les dérives?**

**Marc Clouvel.** Non. En réalité, elles remettent en cause la philosophie qui a prévalu depuis 2017 pour les Ehpad lucratifs et les non lucratifs non habilités à l'aide sociale. Jusque-là, les pouvoirs publics considéraient que s'intéresser au détail de leur comptabilité était inutile une fois réglées les questions de moyens (après validation des groupes iso-ressources et Pathos moyens pondérés – GMP et PMP), de fonctionne-

ment et d'objectifs (*via* la contractualisation) et de contrôle à travers l'évaluation. C'est terminé: à compter de l'exercice 2023, les Ehpad ne pourront plus transmettre un état prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD) simplifié, mais devront à nouveau envoyer les cadres complets, dont l'analyse risque pourtant de ne pas être très utile.

En outre, ce retour en arrière généralisé est injustifié: certains travaillent bien dans le secteur commercial, et heureusement! Voir l'État utiliser l'outil comptable pour résoudre un problème qui ne l'est pas est surprenant. C'est aux évaluations et aux contrôles de repérer les dysfonctionnements. Cette usine à gaz renforcera juste la bureaucratie.

**D'autres évolutions notables?**

**M. C.** Toujours pour rendre visibles les éventuels bénéfices réalisés sur la section hébergement, les remises obtenues auprès d'un fournisseur devront être imputées aux budgets des structures concernées, non plus au

siège. Autre mesure: l'obligation faite à chaque établissement d'un même gestionnaire commercial de détenir sa comptabilité analytique. Cela sera lourd pour les employeurs qui devront probablement revoir leur organisation comptable. Par ailleurs, le délai de prescription permettant aux autorités de rejeter les dépenses d'un ESSMS est étendu à cinq ans.

**Y a-t-il des changements positifs?**

**M. C.** Oui. Le décret en profite pour renforcer partout l'information des publics. La liste des prestations minimales incluses dans le tarif hébergement des Ehpad a notamment été élargie (accès aux moyens de communication, prestations de blanchissage...). Des précisions sont aussi apportées sur les règles de facturation en Ehpad, ou encore sur les mentions obligatoires des contrats de séjour comme des documents individuels de prise en charge (DIPC) des services à domicile.

**Propos recueillis par Gladys Lepasteur**

Décret n° 2022-734 du 28 avril 2022

## PERSONNES ÂGÉES

# 50 centres de ressources territoriaux

**Prévue par la loi de financement de la Sécurité sociale (LFSS) pour 2022, la mission des centres de ressources territoriaux dans le champ du grand âge se concrétise.** Définie par un cahier des charges, elle pourra être portée par des Ehpad, mais aussi, contrairement au projet initial, par des services à domicile. Ce, à condition qu'ils conventionnent avec un établissement.

**Appui aux professionnels**

Concrètement, ce service s'articule autour de deux modalités d'intervention, qui doivent être menées conjointement: celle d'un

appui aux professionnels (administratif, logistique, mise à disposition de ressources ou encore formation) et celle d'un accompagnement des publics plus intensif à domicile. Comme ceux sur liste d'attente pour une entrée en Ehpad (sécurisation et adaptation du logement, gestion des situations d'urgence, soutien de l'aidant...).

Les établissements porteurs de cette offre seront désignés par un appel à candidatures des agences régionales de santé (ARS). Impératifs? Avoir développé des conditions d'accueil et des prestations spécifiques (accueil de jour ou hébergement temporaire, par

exemple) et être inscrits dans une forte dynamique partenariale gérontologique. Ces structures bénéficieront d'une dotation annuelle de 400 000 euros pour financer notamment un temps de chefferie de projet dédié et une offre d'accompagnement à destination d'une file active de 30 personnes minimum. Objectif fixé par le ministère des Solidarités et de la Santé? Déployer 50 de ces alternatives à l'entrée en Ehpad en 2022, grâce à une enveloppe de 20 millions d'euros.

**Laura Taillandier**

Décret n° 2022-731

et arrêté du 27 avril 2022.



# Le dispositif est-il prêt ?

Après le cafouillage autour du véhicule législatif portant la réforme de l'évaluation, le dispositif entre dans sa phase opérationnelle, assure la Haute Autorité de santé (HAS). En dépit de questions encore en suspens.

« *Tout est en place* », se réjouissait le 12 mai Christian Saout, président de la commission sociale et médico-sociale de la Haute Autorité de santé (HAS), face à la presse. Les dernières pierres ont en effet été portées à l'édifice de la réforme de l'évaluation de la qualité des établissements et service sociaux et médico-sociaux (ESSMS). Le système d'information Synae est en place. La première programmation pluriannuelle sera arrêtée par l'autorité ayant délivré l'autorisation [1] en octobre au plus tard pour les évaluations du 1<sup>er</sup> juillet 2023 au 31 décembre 2027. Et les conditions d'intervention des organismes pouvant procéder à l'évaluation ont été publiées, finalement par la voie d'un décret [2].



© HAS  
Christian Saout (HAS) veut rassurer : « Il était hors de question de publier le cahier des charges sans une norme juridique d'appui. »

## Un risque légal ?

C'est le feu vert qu'attendait la HAS pour diffuser le cahier des charges que ces organismes devront suivre pour être accrédités par le comité français Cofrac selon une norme ISO afin de figurer sur la liste dans laquelle tout établissement ou service devra piocher. Au menu : des exigences générales, financières, structurelles – comme le fait de devoir mener au moins quatre missions par an –, destinées à « renforcer l'indépendance et la professionnalisation des évaluateurs », souligne Véronique Ghadi, directrice de la qualité de l'accompagnement à la HAS.

Une publication « tout bonnement incompréhensible, tant elle fragilise gravement la validité du nouveau dispositif », juge pour sa part Olivier Poinot, juriste au cabinet Accens Avocats, dans un billet au vitriol [3]. Car, selon lui, le décret serait « illégal », notamment car le Cofrac ne peut recevoir d'attributions en matière

d'accréditation que si l'instrument qui l'en investit est de nature législative. Réponse de Christian Saout ? « Pour l'instant, il ne me semble pas avoir entendu parler d'une saisine. Pour nous, il était hors de question de publier ce cahier des charges sans une norme juridique d'appui et cette dernière s'applique jusqu'à ce que son illégalité soit prouvée. »

## Un timing serré

La légalité n'est pas la seule zone d'ombre. « Nous n'avons aucune garantie que les surcoûts engendrés soient compensés, relève Tiphaine Vanlemmens, qui suit le dossier pour la Fédération des acteurs de solidarité (FAS). Or, on anticipe une hausse des prix des évaluations liée à une restructuration du marché face aux nouvelles exigences. »

Autre inquiétude, la dérogation temporaire donnée à des organismes dans l'attente d'une accréditation. Si ce dernier n'obtient

pas son sésame, l'ESSMS devra en informer son autorité qui pourra lui demander de procéder à une nouvelle évaluation dans les six mois. « Un danger » pour les structures, pointe le Syndicat national des établissements et résidences privés pour personnes âgées (Synerpa). Quand Véronique Ghadi se veut rassurante : « S'engager dans l'accréditation est déjà une garantie de sérieux. Le système est robuste. »

Reste la question du timing, plutôt serré. Les structures autorisées en 2008 et 2009 et n'ayant pas transmis de rapport relatif à la seconde évaluation externe devront rapidement se mettre ordre de marche. Date de rendu ? Entre janvier et juin 2023, conformément au nouveau référentiel.

## « Une plus grande transparence »

Pour épauler les ESSMS, la HAS a publié un guide détaillant les grandes étapes de la procédure, dont l'autoévaluation, « non obligatoire mais encouragée pour impulser une démarche collective et permettre aux professionnels de s'approprier les exigences », précise Sandra Grimaldi, responsable du service concerné à la HAS. Son instance devra être destinataire du rapport d'évaluation pour contrôler l'activité de l'organisme qui y a procédé. Avant la publication du document pour une « plus grande transparence vis-à-vis du public », notamment après le tsunami provoqué par l'affaire Orpea.

Laura Taillandier

[1] Décret n° 2022-695 du 26 avril 2022

[2] Décret n° 2022-742 du 28 avril 2022

[3] À consulter sur <https://accens-avocats.com/blog>

**ASE.** Les dispositions déjà applicables de la loi relative à la protection des enfants sont détaillées. Parmi les changements : l'instauration d'un droit au retour à l'aide sociale à l'enfance (ASE) pour les moins de 21 ans qui, une fois majeurs, n'ont pas poursuivi leur prise en charge, ainsi que celle d'un entretien organisé par le département pour tout mineur accueilli. À noter, l'inscription de la stratégie de prévention des risques de maltraitance au sein des schémas d'organisation sociale et médico-sociale.

Circulaire n° JUSF2207619C du 3 mai 2022

**CCN 51.** Les professionnels des services d'aide à domicile (Saad) adhérents de la fédération Fehap, qui appliquent la convention collective du 31 octobre 1951 (CCN 51), pourront bénéficier d'une prime. Ce, après l'agrément de l'avenant n° 2022-02 du 23 février 2022. Son montant pour un temps plein est de 238 euros brut mensuels pour les salariés diplômés et de 218 euros pour les non diplômés intervenants à domicile. Son instauration est conditionnée à l'octroi du financement spécifique correspondant par les pouvoirs publics.

Arrêté du 29 avril 2022

**Licenciement.** Le 11 mai, la Cour de cassation a validé le barème dit Macron d'indemnisation du salarié licencié sans cause réelle et sérieuse, introduit par l'ordonnance du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail. Selon la haute juridiction, ces dispositions sont bien conformes à la convention n° 158 de l'OIT. En outre, le juge ne peut écarter, même au cas par cas, son application, précise-t-elle. Pour rappel, ce barème tient compte du salaire et de l'ancienneté dans l'entreprise, la somme versée étant soumise à un plancher et à un plafond.

Cour cass., pourvois n° 21-14.490 et 21-15.247

**Hospitalière.** Des recommandations sont données aux établissements sociaux et médico-sociaux de l'hospitalière pour la mise en place du dispositif de conciliation locale. Ceux-ci ne peuvent saisir le médiateur régional ou interrégional que s'ils ont installé l'instance et qu'elle n'a pas permis de résoudre un conflit entre un agent et sa hiérarchie (ou entre personnels) portant une atteinte grave au fonctionnement normal du service.

Note d'information n° DGOS/RH3/2022/87 du 29 mars 2022

**Addictologie.** Un dispositif de facilitation de l'orientation et de l'accueil d'usagers de crack volontaires dans des structures de soins addictologiques résidentielles en dehors de leur région d'origine est mis en place. Avant sa généralisation, son déploiement s'appuiera sur les centres de soins, d'accompagnement et de prévention Csapa déjà engagés dans ce type de suivi. Il reposera aussi sur la collaboration entre les structures de soins qui orientent les patients et celles qui les accueillent, dont les modalités sont détaillées.

Instruction n° DGS/SP3/2022/114 du 19 avril 2022

**CVS.** Suite de l'affaire Orpea, la composition, le fonctionnement et les compétences des conseils de la vie sociale (CVS) sont modifiés. Parmi ces changements pour 2023 ? Des membres supplémentaires « si la nature de l'établissement ou du service le justifie » (aidants, bénévoles, équipe soignante) et la possibilité pour des élus d'y assister. Outre la rédaction du règlement intérieur, les CVS devront être associés à toute évolution du projet de la structure et être entendus lors de l'évaluation. Chaque année, ils présenteront leur rapport d'activité à l'organisme gestionnaire.

Décret n° 2022-688 du 25 avril 2022

## AUTONOMIE

# La campagne budgétaire face à l'inflation

**En 2022, les budgets sont marqués par la part des crédits destinée aux revalorisations salariales et la hausse des enveloppes globales, jugées insuffisantes face à l'inflation.** Parmi les priorités ? Le renforcement de la médicalisation des Ehpad et la diversification de l'offre dans le champ du handicap.

La campagne budgétaire 2022 dans les secteurs du handicap et du grand âge est lancée. Au programme ? Une progression substantielle de l'objectif global de dépenses (OGD) de +5,53 %, toutefois jugée en « trompe l'œil » par la fédération des établissements privés solidaires Fehap.

### « Une absence de méthodologie »

« En effet, ce taux prend en compte l'ensemble des mesures de revalorisation salariale (Laforcade 1 et 2, Ségur 2) », décrypte Antoine Perrin, son directeur général. Aussi, le taux global des moyens alloués *in fine* aux structures n'est respectivement que de 0,46 % et 0,47 % pour les champs des personnes handicapées et âgées. « Quand l'inflation affichait 4,8 % en France au mois d'avril, on ne peut s'en satisfaire », pointe-t-il. Et de prévenir : « Le gouvernement devra rehausser le niveau à l'automne... ou dégeler les 115 millions d'euros mis en réserve, comme chaque année. »

Autre point de vigilance : le financement de ces revalorisations salariales « au plus juste »<sup>[1]</sup>. Car si les moyens sont jugés « colossaux » (près de 1 milliard d'euros), cela n'empêche pas le secteur d'être « en grande difficulté et déçu du fait de l'absence de méthodologie pour répartir ces ressources », alerte le directeur général. Il est urgent que le gouvernement s'outille d'une base de données RH pour éviter d'allumer des incendies partout. »



© Parice Le Bris

« Une progression de l'OGD en trompe l'œil » pour Antoine Perrin (Fehap).

Au rang des priorités dans le secteur du handicap ? La scolarisation des enfants en situation de polyhandicap avec 6 millions d'euros pour le déploiement des unités d'enseignement externalisé (UEE), ainsi que le développement de solutions spécifiques sur les territoires *via* notamment les Communautés 360 (5 millions d'euros).

### Favoriser les partenariats

À noter encore, le renforcement des moyens pour faire face aux situations complexes et créer des partenariats (29 millions d'euros dont 10 millions pour les régions non concernées par le plan de prévention des départs non souhaités en Belgique). La Stratégie Autisme se traduit par la délégation de 11 millions d'euros pour l'amélioration du parcours au sein des centres d'action médico-sociale précoce (Camsp) et médico-psycho-pédagogiques (CMPP), de près de 15 millions pour les plateformes de coordination et d'orientation, et de 11 millions pour les unités résidentielles pour

les adultes autistes en situation très complexe.

### Continuité des soins

Dans le secteur du grand âge, les Ehpad percevront dès 2022 un niveau de ressources soins « correspondant à l'application de l'équation tarifaire calculée sur la base de leurs derniers groupes iso-ressources moyen pondéré (GMP) et pathos moyen pondéré (PMP) validés au plus tard le 30 juin de l'année précédente », détaille l'administration. Quand la neutralisation des effets négatifs de la convergence tarifaire sur les forfaits soin et dépendance se poursuit à partir des crédits alloués depuis 2018 (131,7 millions d'euros).

Par ailleurs, une enveloppe de 52,2 millions d'euros doit soutenir trois objectifs : l'augmentation de la coordination et de la présence médicale, la continuité des soins la nuit et le développement des pôles d'activités et de soins adaptés (Pasa) et des unités d'hébergement renforcé (UHR). À relever enfin que la coordination aide-soins pour les services polyvalents d'aide et de soins à domicile (Spasad) bénéficie de 6 millions d'euros et le financement des psychologues en service de soins infirmiers à domicile (Ssiad) de 5 millions d'euros. Ce, à destination de certaines structures seulement pour éviter le saupoudrage...

Laura Taillandier

Instruction interministérielle n° DGCS/SD5B/DSS/SD1A/CNSA/DESMS/2022/108 du 12 avril 2022

[1] Lire dans ce numéro p. 8



# Les orientations pour les CHRS

**Montant des crédits alloués en 2022 au fonctionnement des centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS)?** 691,3 millions d'euros (661 millions en 2021). Une enveloppe qui ne prévoit pas le financement des revalorisations annoncées lors de la Conférence des métiers, dont les modalités d'octroi « restent à préciser », indique l'administration.

## Dernière année d'économies

Pour la dernière année, le mécanisme de convergence négative pourra être déclenché sur la base des tarifs plafonds. Son montant dépendra des évolutions intervenues dans les groupes homogènes d'activité et de missions (GHAM) de l'établissement<sup>[1]</sup>, mais aussi de l'année à laquelle il a été concerné pour la première fois par les plafonds. Conséquence, traduit Tiphaine Vanlemmens, chargée de mission Hébergement à la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) ?

« Pour les centres qui viennent d'y être soumis, l'effort budgétaire pourrait aller jusqu'à 100 % de l'écart constaté avec la dotation 2021, là où d'autres ont eu plusieurs années pour cela. L'administration précise aussi que des abattements supplémentaires pourront être appliqués pour tenir compte des tarifs moyens du territoire. In fine, certains CHRS pourraient se retrouver avec des coûts à la place inférieurs aux plafonds, même si cela dépend du dialogue avec les autorités. » Économies escomptées par les pouvoirs publics : 5 millions d'euros.

À retenir encore, aucune modulation n'est à prévoir en cas de sous-activité (ou de fermeture temporaire) en 2020 ou 2021, liée à la crise sanitaire.

## CHRS hors les murs

Conformément à la Stratégie du Logement d'abord, le mouvement de transformation de l'offre se poursuit. L'accent est mis sur le dis-



©FAS

Pour Tiphaine Vanlemmens (FAS), « il faut profiter du délai accordé par la signature des Cpom pour mieux accompagner les CHRS ».

positif des CHRS « hors les murs », pour lequel la publication prochaine d'un cahier des charges est annoncée.

Autre axe : la mutation de places d'hébergement d'urgence sous statut CHRS. « 30 millions d'euros sont à ces fins redéployés, sans précision d'ailleurs sur le nombre de places à transformer, reprend

Tiphaine Vanlemmens. Le problème est que, sur le terrain, ces changements se font souvent sans financement supplémentaire, ce qui rend impossible toute amélioration de la qualité. En outre, le risque est que ces places "CHRisées" à bas coût nivellent par le bas les tarifs des centres. » Pour mener à bien ces évolutions, en tenant compte du retard accumulé, le calendrier de signature des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (Cpom) est desserré de deux ans, soit jusqu'à la fin 2024. « Il faut maintenant profiter de ce délai pour accompagner au mieux les acteurs, car les besoins sont importants, assure Tiphaine Vanlemmens. Les crédits d'ingénierie un temps débloqués dans ce but devraient être renouvelés pour que la démarche se poursuive au mieux. »

Gladys Lepasteur

Arrêtés du 12 avril et instruction du 22 avril 2022

[1] Ou de la répartition de ses places par GHAM.

## PROTECTION JURIDIQUE DES MAJEURS

# Une politique renforcée en 2022?

**Une fois n'est pas coutume, la campagne budgétaire 2022 des services mandataires judiciaires à la protection des majeurs (MJPM)<sup>[1]</sup> a été lancée au printemps.** Parmi les bonnes nouvelles ? Le déblocage de financements complémentaires visant à « améliorer et renforcer la politique de protection juridique des majeurs », d'abord via le recrutement de 200 délégués supplémentaires (2 millions d'euros en 2022). « C'est la traduction des actions de l'interfédérale pour aboutir au seuil de 45 mesures au plus par délégué, se réjouit le président de la Fédération nationale des associations tutélaires (Fnat), Ange Finistrosa. Ce premier pas

devra être confirmé dans les exercices suivants. » Cette enveloppe spécifique intègre aussi les crédits prévus pour les revalorisations des délégués et des cadres socio-éducatifs, annoncées lors de la Conférence des métiers (28 millions d'euros). Un geste de reconnaissance bienvenu... à l'impact brouillé. « L'exclusion des personnels administratifs est incompréhensible, alors même qu'ils concourent à la prise en charge pluridisciplinaire et qu'ils figurent parmi les bas salaires ! s'agace Ange Finistrosa. Tout cela a de lourdes incidences en termes de ressources humaines et d'attractivité. Sans compter le cas des cadres socio-éducatifs et chefs de

service encadrant de mandataires. Écartés à l'origine, ils y sont finalement éligibles, nous a pourtant confirmé Matignon en mai... mais les dotations régionales limitatives<sup>[2]</sup> n'intègrent pas leurs augmentations ! Ces tergiversations sont regrettables, les pouvoirs publics doivent rapidement clarifier ces engagements. »

## Convergence toujours

Si les moyens alloués par l'État au secteur progressent (+3 %), la convergence se poursuit. Cette année encore, l'heure sera aux économies pour les structures dont la valeur du point de service (VPS) 2020 et 2021 est supérieure à 15. Les

mesures nouvelles seront réservées à celles dont l'indicateur est inférieur à 13. « Il est urgent de réévaluer ces indicateurs inchangés depuis 2009 et largement impactés par l'augmentation des coûts de l'énergie et les revalorisations salariales, reprend Ange Finistrosa. Résultat : pour 2022, la VPS nationale prévisionnelle s'établit à 14,79, flirtant avec la valeur fatidique de 15. Un ajustement technique est nécessaire. »

G. L.

Instruction n° DGCS/2A/5A/5C/2022/100 du 7 avril 2022

[1] et des services délégués aux prestations familiales (DPF).

[2] Arrêté du 25 avril 2022

# Un pôle d'insertion ouvre le champ des possibles



**Chatenoy-le-Royal (Saône-et-Loire).** Dispositif unique sur son territoire, le Pôle départemental d'insertion professionnelle (PDIP 71) met ses compétences au service de l'inclusion de travailleurs en situation de handicap vers le milieu ordinaire. Avec des résultats plus que convaincants.

Était-ce le stress de nous rencontrer ? Une panne de réveil après un coucher tardif ? Alexis Duplan est arrivé en retard ce matin-là au garage. Après un recadrage rapide par son patron, David Buguet, il prend la pose face à l'objectif de notre photographe. Avec son employeur, il se prête même au jeu dans l'atelier au décor *vintage*.

Alexis Duplan a été recruté en CDI l'an dernier au garage Buguet Autos, à Chalon-sur-Saône. Après avoir intégré un institut médico-éducatif (IME) en 2015, il s'est lancé dans un CAP Cuisine, puis a passé son permis de conduire et travaillé en intérim, avant de suivre une formation professionnelle en mécanique. « *C'est dans ce cadre que j'ai effectué deux mois de stage au garage, avant d'y être embauché*, explique le jeune homme qui avait déjà quelques affinités avec la mécanique automobile. *Maintenant, je commence à chercher un appartement à louer.* » « *Alexis travaille bien, ponctue David Buguet, le gérant. Il a un bon contact avec la clientèle et prend la responsabilité de l'atelier en mon absence. Dès le début, il m'a parlé du trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDAH), dont je ne vois pas les effets au quotidien.* »

Durant cette période, Alexis Duplan a bénéficié du suivi du Pôle départemental d'insertion professionnelle de Saône-et-Loire (PDIP 71). Un groupement de coopération sociale et médico-



Étienne Girod, chef de service du PDIP 71, et Frédérique Plat, animatrice territoriale, se voient comme des « facilitateurs » de l'insertion.

sociale (GCSMS) créé en 2015, réunissant trois associations du département : les PEP 71, la Fédération des œuvres laïques de la Nièvre (FOL 58) et Les Papillons Blancs d'Entre Saône et Loire. Sa vocation ? Accompagner des publics de structures médico-sociales – IME, services d'éducation spéciale et de soins à domicile (Sessad), établissements et

services d'aide par le travail (Esat)... – vers des entreprises du milieu ordinaire. « *Avec ce dispositif, nous prouvons que des voies différentes sont possibles*, détaille Étienne Girod, chef de service du pôle. *Par exemple, l'IME ne mène pas systématiquement vers l'Esat. Aussi, lorsqu'un jeune ou un travailleur en situation de handicap manifeste l'envie de rejoindre une*

*entreprise classique, nous mettons en œuvre un accompagnement individualisé.* »

## Un mode de financement original

À ce jour, l'ensemble des Esat et des structures accompagnant de jeunes publics en situation de handicap du département sont adhérents du dispositif. Une action soutenue par un mode de financement original : chacun d'eux se voit allouer par l'agence régionale de santé (ARS) de Bourgogne-Franche-Comté un montant équivalent à une place supplémentaire, non occupée, qui est fléché vers cet accompagnement.

Le PDIP 71 est devenu un partenaire incontournable pour ses adhérents, à l'image de l'Esat des PEP 71 dans le Châlonnais. « *Le pôle ouvre le champ des possibles pour les travailleurs, relève sa directrice, Aurélie Comtet. Quand l'un d'eux émet le souhait de rejoindre le milieu ordinaire, nous prescrivons un suivi par le PDIP 71. Une rencontre est alors organisée entre le travailleur bénéficiaire, le chef de service de l'Esat et un conseiller en insertion du pôle pour affiner le projet. Vient ensuite la recherche d'une entreprise susceptible d'accueillir le travailleur dans le cadre d'un stage ou d'une mise à disposition. Le nécessaire est fait avec elle afin d'adapter le poste. Des moments de concertation réguliers entre l'équipe de l'Esat et celle du PDIP permettent de suivre au plus près*





Accompagné par le PDIP 71, Alexis Duplan (à gauche) a suivi un stage de deux mois dans un garage de Chalon-sur-Saône. Puis David Buguet, le gérant, l'a embauché en CDI : « Il prend même la responsabilité de l'atelier en mon absence. Dès le début, il m'a parlé du TDAH, dont je ne vois pas les effets au quotidien. »

ces parcours. Parmi les travailleurs de l'Esat accompagnés, trois sont actuellement mis à disposition dans des entreprises locales. » La prospection auprès de celles-ci pour des stages ou mises à disposition est d'ailleurs une étape essentielle dans le parcours des bénéficiaires. « Cette première phase permet de tester son employabilité, avant de nous pencher sur l'insertion professionnelle à plus long terme », précise Étienne Girod.

### Le parcours pris en compte dans sa globalité

Chaque accompagnement est différent, selon le projet du bénéficiaire. « Son intérêt prime toujours dans notre suivi, pointe Frédérique Plat, animatrice territoriale du PDIP 71. Nous nous appuyons sur l'autodétermination de la personne. » Raison

pour laquelle les conseillers en insertion professionnelle n'entretiennent pas un portefeuille ou un réseau permanent d'entreprises

**« L'intérêt de la personne prime toujours dans notre accompagnement. Nous nous appuyons sur son autodétermination. »**

partenaires, mais recherchent, au cas par cas, une structure d'accueil en adéquation avec le projet individuel exprimé par chaque bénéficiaire.

Une fois celui-ci en poste dans une entreprise du milieu ordinaire, l'équipe du pôle s'assure qu'il y ait un étayage suffisant (service d'accompagnement à la vie sociale – SAVS, etc.) autour de lui. « Nous nous percevons

comme des "facilitateurs" pour l'insertion professionnelle des publics en situation de handicap, souligne Frédérique Plat. Notre accompagnement inclut aussi une sensibilisation de ceux-ci sur ce qu'implique en pratique l'inclusion, en termes de mobilité, de mode de garde d'enfant... Il nous importe en effet d'aider des bénéficiaires ayant eu souvent uniquement un parcours institutionnel à se projeter dans leur futur quotidien. C'est pourquoi nous travaillons sur la globalité du parcours, de leur environnement, et pas seulement sur la dimension professionnelle. »

Illustration avec Ludovic Chatron. Maçon de profession, celui-ci a eu un grave accident de travail il y a une quinzaine d'années, ayant entraîné des lésions cérébrales et l'ayant conduit à interrompre sa carrière. Orienté

en Esat en 2011, il a souhaité rejoindre le milieu ordinaire de travail quelques années plus tard. Voulant s'orienter vers un pressing, en lien avec l'activité de blanchisserie qu'il exerçait en Esat, Ludovic Chatron a été accompagné par Julie Letouzey, conseillère en insertion du PDIP 71, qui a persuadé une ●●●

### EN CHIFFRES

- 6 salariés: 1 chef de service, 1 animatrice territoriale, 4 conseillers en insertion.
- 125 personnes accompagnées en 2021 (82 travailleurs adultes, 43 jeunes).
- 36 mois: Durée moyenne de l'accompagnement
- 16 CDI, 27 CDD et 8 contrats en alternance signés en 2021.
- 36 stages réalisés en 2021.





© Photos Thomas Gogny pour Direction[s]

Grâce à Julie Letouzey, conseillère en insertion, Ludovic Chatron travaille aujourd'hui dans un pressing. « Un secteur qui m'intéresse », souligne-t-il.

● ● ● gérante de pressing du Mâconnais de s'engager dans le projet (*lire l'encadré*), d'abord par le biais d'un stage en 2019, puis dans le cadre de mises à disposition l'année suivante. Si la crise sanitaire a ralenti ce parcours, le lien ne s'est pas rompu, et Ludovic Chatron a pu signer un CDI à l'automne 2021. Nettoyage, repassage à la vapeur et accueil de la clientèle font désormais partie de son quotidien. « La sortie

*de l'Esat a tout changé pour moi, raconte le salarié. Je suis heureux de pouvoir travailler ici, dans un secteur qui m'intéresse et une ambiance sympathique, avec une collègue pédagogue. »*

### Des liens de confiance

Défi relevé également pour Julie Letouzey. « On ressent la fierté chez les travailleurs que nous accompagnons, observe la conseillère en insertion. La moti-



*vation est un indicateur important de bien-être professionnel, que nous pouvons aisément relever, dès lors que nous avons pu nouer une relation de confiance avec les bénéficiaires. Par exemple, Ludovic a rapidement souhaité que je rencontre sa compagne, ce qui a permis de tisser un lien au-delà de l'Esat, de comprendre la situation globale du couple. Rejoindre le milieu ordinaire a des implications directes pour un foyer, comme la perte d'aides associées au statut de travailleur d'Esat. Un aspect non négligeable à prendre en compte. »*

De leur côté, les employeurs n'adhèrent pas au dispositif pour l'incitation financière liée au recrutement d'un travailleur en

situation de handicap, assure Étienne Girod : « Nous n'en faisons d'ailleurs pas mention au début des échanges. Leur principal ressort est qu'ils ont face à eux des personnes engagées, motivées à s'insérer dans le milieu professionnel classique. »

Avec à son actif plus d'une cinquantaine de CDD, une trentaine de CDI et autant de contrats en alternance signés dans des entreprises ordinaires à ce jour, l'équipe du PDIP 71 poursuit inlassablement sa mission de promouvoir un monde du travail plus inclusif.

**Justine Canonne**

**Photos: Thomas Gogny**

## « Pourquoi ne pas essayer? »



**Chantal Chetoux,** gérante de trois pressings dans le Mâconnais

« Lorsque j'ai été sollicitée par le PDIP 71 pour accueillir un travailleur d'Esat en stage au sein de l'un de mes pressings, je me suis dit "Pourquoi ne pas essayer?", bien que je ne connaissais alors pas du tout le

milieu protégé. Cet accueil s'est fait par des stages et mises à disposition, entrecoupés par la crise sanitaire, jusqu'à la signature d'un CDI à temps partiel l'an dernier. L'appui d'une conseillère en insertion professionnelle, par un suivi et des visites hebdomadaires, a été très positif. C'est une satisfaction d'avoir recruté un salarié aussi impliqué, agréable, et je serais tout à fait prête à réitérer l'expérience. »

### CONTACT

● 06 08 96 24 94



# Directions]Clés

UN SERVICE **UNIQUE** ET **100 % EN LIGNE**

pour les DIRECTEURS



**Conventions collectives - Financements - Réglementation**

- » Tous les appels à projet
- » Les subventions publiques et privées disponibles
- » L'accès en ligne à toute la réglementation du secteur
- » **NOUVEAU** les conventions collectives du secteur pour suivre précisément les points clés qui vous concernent

Financements, réglementation, support pour vos projets et initiatives...

**Accédez facilement à toute l'information dont vous avez besoin pour piloter votre structure.**



Consultez les tarifs préférentiels  
pour les abonnés direction[s] sur [www.directions.fr](http://www.directions.fr)

**Directions]Clés**

## Un bistrot où l'on réduit sa



**Haguenau (Bas-Rhin).** L'accueil bistrotier Arriana s'adresse à des personnes rencontrant une dépendance à l'alcool. Autorisées, les consommations sont encadrées par des professionnelles dans une démarche de réduction des risques liés aux addictions. Mais aussi de lutte contre l'isolement.



© Mathieu Cugnot pour Direction[s]

Lors du déjeuner pris en commun du mercredi, ceux qui vont mieux essaient de remonter le moral de ceux qui vont moins bien, comme Patrick et Jordan.

**Q**uand Patrick Laugel a entendu parler pour la première fois du projet d'ouverture d'Arriana (pour Accueil réduction de risques alcool Nord Alsace), c'était en 2017. « *Je n'y croyais pas* », se souvient l'homme aujourd'hui âgé de 57 ans. À l'époque, il vivait au Toit haguenovien, un centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) situé juste derrière l'église Saint-Nicolas au pied de laquelle est installé Arriana. « *Je buvais un litre et demi de whisky par jour* », précise-t-il. Aujourd'hui, il ne boit plus et vit dans son propre appartement. Le résultat d'un long chemin émaillé par de nombreux accros : « *Il y a trois mois,*

*je me suis pris une amende pour ivresse sur la voie publique. 150 euros, ça fait mal...* » Assis aux côtés de Cathy Bletterer, l'infirmière d'Arriana, Patrick Laugel

**« Ici, on nous considère comme des êtres humains. On ne se sent pas rejetés. »**

partage volontiers son expérience : « *Vous savez, Cathy, elle m'a vu plusieurs fois dans un sale état. Je me rappelle le jour où elle m'a demandé si j'avais encore envie de vivre. Je lui ai dit qu'à mon âge, je pensais que j'avais encore de belles choses à vivre... Cela m'a bien plus*

*aidé pour arrêter que les discours des médecins où l'on se sent sans cesse jugé. Ici, on nous considère comme des êtres humains. On ne se sent pas rejetés.* »

Arriana est pourtant un dispositif qui a été créé à l'initiative des centres hospitaliers de Haguenau et de Wissembourg. Cet accueil bistrotier qui fait penser aux salles de consommation à moindre risque est rattaché aux deux centres de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie (Csapa) pour lesquels travaillent ses trois intervenantes. Nadia Tetegan, éducatrice spécialisée, exerce à celui de l'hôpital de Haguenau, Cathy Bletterer à celui de Wissembourg, la troisième membre de l'équipe, aide-

soignante de formation, vient de déménager dans une autre région, le recrutement pour son remplacement est en cours.

**« Ici, nous les accueillons comme elles sont »**

Le sevrage ne constitue pas un préalable à Arriana qui s'inscrit dans une démarche de réduction des risques (RDR). « *Nous nous adressons à des publics alcoolodépendants qui ont vécu des parcours compliqués. La plupart ont fait des cures et des postcures à répétition. Ce sont des personnes qui n'arrivent pas à être abstinentes et qui ont perdu l'estime d'elles-mêmes*, souligne Cathy Bletterer. *Je dis souvent que l'alcool n'est pas le problème mais la*



# consommation d'alcool



© Mathieu Cugnot pour Direction[s]

Mission de l'éducatrice et de l'infirmière (à g.) : « Aider les personnes à réduire progressivement leurs consommations, et ne pas culpabiliser si elles rechutent. »

solution à un problème. Certaines ont eu des histoires de vie traumatisantes, des viols, des séquestrations... Qui sommes-nous pour exiger d'elles qu'elles arrêtent toute consommation d'alcool

du jour au lendemain? Ici, nous les accueillons comme elles sont. » Sa collègue éducatrice renchérit : « Nous leur rappelons que l'alcoolodépendance est une maladie, non une faiblesse. L'adage "Quand on veut, on peut" est encore trop présent dans les esprits. Notre rôle est d'essayer de les aider à réduire progressivement leurs consommations, mais aussi de faire en sorte qu'elles ne culpabilisent pas si elles font des rechutes. »

## Apprendre à boire autrement

Arriana est ainsi un accueil dit à bas seuil. Les usagers peuvent venir avec leurs propres canettes de bière ou de toutes autres bois-

sons alcoolisées. Seules obligations : remplir une fiche pour y inscrire les boissons apportées à l'arrivée, puis, à chaque prise, les heures et quantités consommées. Les personnes boivent dans des verres marqués du logo d'Arriana et surtout gradués pour savoir combien d'unités d'alcool elles ingèrent. « Le but est qu'elles apprennent à boire autrement, qu'elles ne boivent plus au coup, directement à la bouteille, indique Cathy Bletterer. Mais ce n'est pour autant "open bar". Si une personne arrive ivre, nous n'allons pas l'autoriser à boire, mais lui proposer de faire une pause, de décaler la consommation dans le temps, lui proposer un café ou une sieste dans la salle derrière. »

Pour parvenir à accompagner les personnes vers une réduction des risques et un retour aux soins, l'équipe doit d'abord gagner leur confiance. Cela passe par un certain nombre de libertés. À Arriana, les usagers peuvent aussi venir avec leurs animaux de compagnie. « Les chiens, les rats et même les corneilles sont autorisés », plaisante Nadia Tetegon. Ce jour-là, pas de rat ni de corneille, juste deux chiens. Le petit, Titi, appartient à Christophe Gallien, un habitué (lire l'encadré p. 18) installé dans son fauteuil juste à côté de l'entrée. Le plus gros est celui de Guy, 59 ans. Abstinent depuis plusieurs années après être passé par un Csapa puis par une cure de désintoxication, il ●●●

## EN CHIFFRES

- Ouverture **5** après-midi par semaine.
- **2,70** équivalents temps plein (ETP) : **1,25** éducateur spécialisé et infirmier ; **0,80** chargé d'accueil, **0,30** praticien hospitalier ; **0,20** cadre de santé ; **0,15** agent de service hospitalier.
- Budget : **150 000 euros** financés par l'ARS Grand Est.



© Photos : Mathieu Cugnot pour Direction[s]

Les usagers peuvent être accompagnés par leur animal de compagnie. Ils assurent venir régulièrement pour « la convivialité et l'ambiance ».

• • • vient régulièrement pour « la convivialité et l'ambiance », mais aussi pour « rendre service » : « On m'a aidé à m'en sortir, j'ai l'impression que j'ai une dette envers la société. Alors, je fais pas mal de bénévolat. » À l'écoute des autres qui rencontrent toujours des difficultés avec l'alcool, Guy donne un coup de main le mercredi, jour du repas en commun.

### « Tu es un warrior! »

« Avant, nous choisissons le menu ensemble, faisons les courses à deux ou trois, puis préparions le repas collectivement, mais avec le Covid et les protocoles, ce n'est plus possible », regrette l'éducatrice spécialisée. Si le menu du jour est simple (charcuterie, salades prêtes à l'emploi, fromages et fruits), l'atmosphère est chaleureuse. Autour de la table, ils sont une petite dizaine (dont une seule femme parmi les usagers). Il y a Frédo que Patrick surnomme « Frérot » : « C'est comme mon frère. On s'est rencontrés en 2017 au foyer. Depuis, on ne se lâche plus! » Il y a aussi Jordan, 29 ans. Abstinent depuis dix jours, il boit uniquement des bières sans alcool. Mais le jeune homme au regard constamment dans le vague ne va pas bien : il ne supporte plus le foyer. « C'est l'enfer! », répète Jordan qui a vécu la majorité de sa vie à la rue, un peu partout en France. Tout le monde autour de la table essaie de lui remonter le moral. « Courage Jordan, moi au foyer j'y suis resté 17 mois, toi tu y es depuis un

an! », lance Patrick. « Tu es quelqu'un de courageux et de volontaire. J'aimerais que tu ne l'oublies pas, Jordan. Tu es un warrior! », affirme Nadia qui lui suggère de faire une cure de repos.

### Surveiller et prévenir les risques

Le duo éducatrice-infirmière se complète bien. La première s'occupe de la partie sociale : accès aux droits, mise à jour des cartes Vitale, création de comptes Ameli, CAF, dossiers pour le RSA, démarches auprès des éventuels curateurs ou tuteurs, liens avec la famille, contacts avec les partenaires (assistantes sociales de secteur, travailleurs sociaux du CHRS...). L'infirmière est davantage dans le curatif : prise de la tension, pose des pansements, messages de prévention... Elle possède surtout un regard clinique et surveille en permanence les consommations et



Aujourd'hui abstinent, Guy se rend régulièrement à Arriana pour donner un coup de main. « On m'a aidé à m'en sortir, j'ai une dette envers la société. »

l'état de santé des personnes pour prévenir les risques éventuels. En début d'après-midi, elle remarque très rapidement qu'un habitué en cours de sevrage tremble fortement. L'infirmière discute avec lui, comprend qu'il ne prend pas son traitement tout au long de la journée comme il le devrait, mais en une seule dose le soir. Il y a un risque de surdosage qui pourrait se traduire par un *delirium tremens* (une forme grave du syndrome de sevrage alcoolique). Elle appelle aussitôt le médecin du Csapa où la personne est suivie pour échanger et faire en sorte qu'elle prenne correctement son traitement. Et ainsi mettre toutes les chances de son côté pour que le sevrage fonctionne.

### Un audit en cours

Créé il y a cinq ans, Arriana fait actuellement l'objet d'un audit pour évaluer sa pertinence et

éventuellement dupliquer le concept ailleurs. Le dispositif suscite en effet de l'intérêt : « Nous sommes intervenus sur plusieurs congrès pour présenter notre accueil », indique Richard Lortz, cadre de santé au Csapa de Wissembourg. *Des professionnels, directeurs de foyers ou éducateurs qui exercent dans des structures d'hébergement où l'alcool est prohibé, des éducateurs de rue aussi, se questionnent. Certains nous disent qu'ils pourraient être prêts à ouvrir un dispositif, mais qu'ils n'ont pas d'infirmière pour évaluer le risque alcool. Personnellement, je pense que c'est un peu un faux problème car les personnes consomment dehors énormément pour ne pas être en manque durant la nuit.* »

Pour le cadre de santé, mener une réflexion autour de la réduction des risques alcool permet de responsabiliser les personnes. « En addictologie, nous avons été longtemps dans le dogme "Tant que vous n'arrêtez pas l'alcool, on ne peut pas vous aider". Avec la RDR, nous leur disons : "On va vous aider pour que vous puissiez arrêter l'alcool". » Abaisser le seuil d'exigence pour mieux accompagner les personnes : un changement de logique qui rappelle l'approche Logement d'abord où elle s'est avérée très pertinente.

Aurélie Vion

Photos : Mathieu Cugnot

### « J'ai ma place, mon fauteuil à moi »



© Mathieu Cugnot

**Christophe Gallien,**  
un habitué  
d'Arriana

« C'est un ami qui m'a parlé d'ici. On buvait des bières sur un banc et il m'a expliqué qu'on pouvait boire au chaud. Je n'y croyais pas, je pensais qu'il blaguait! À l'époque, j'étais à la rue. J'ai vécu 30 ans dans une tente dans la forêt. Je buvais deux packs de 24 bières par jour. Aujourd'hui, je me suis bien

calmé. J'ai arrêté le Subutex et les médicaments. Les filles m'ont beaucoup aidé. C'est grâce à elles que j'ai touché le RSA. À 49 ans, c'était la première fois. Elles m'ont aussi aidé à trouver un appartement. Venir ici me permet de baisser ma consommation d'alcool et de me sentir moins seul. J'aime les gens, l'ambiance... J'ai ma place, mon fauteuil à moi. Je viens tous les jours. J'aimerais bien pouvoir venir aussi le week-end, ce serait vraiment super si c'était ouvert. »

### CONTACT

• [arriana@ch-haguenuau.fr](mailto:arriana@ch-haguenuau.fr)



# L'Agenda Social 2023

À chacun son Agenda Social !



## Le choix de la couverture

- > Nos nouveaux Agenda Relié **Bleu lagon** et **Terracotta** en similicuir,
- > **L'illustré** en série limitée, avec sa couverture colorée représentant la diversité des travailleurs sociaux et de leurs publics.

## Clair et pratique

- > Votre semaine sur 2 pages
- > Les informations pratiques de la vie quotidienne.

## Bien + qu'un agenda

- > Votre aide-mémoire de plus de 70 pages traitant des principaux dispositifs de la législation sociale : Sécurité Sociale, insertion, prestations versées par les CAF ou les CMSA, RSA et prime d'activité, aide sociale.
- > Reflets, des articles sur vous, travailleurs sociaux, votre profession, votre histoire.

## Vos avantages et cadeaux \*

- Les frais de port offerts\*\*
- Les tarifs dégressifs dès 2 agendas commandés
- La mise à jour des chiffres de votre agenda au 28/02/2023 par email (disponible en mars 2023)
- Un stylo pour noter tous vos rendez-vous



\* Pour chaque agenda commandé

\*\* Hors DOM-TOM et étranger, voir bon de commande

## Les travailleurs sociaux en parlent...

« Pratique et facile d'utilisation, je l'ai toujours avec moi. J'y ai tout mon planning mais surtout tous les chiffres essentiels de l'Action sociale dont j'ai besoin. »

**Myriam K.** Assistante sociale dans un conseil départemental

Ne tardez pas à commander, les stocks sont limités !

Rendez-vous directement sur [esf-editeur.fr](http://esf-editeur.fr) avec votre code privilège **PPAGS23**

ou contactez-nous par e-mail : [contact@guide-familial.fr](mailto:contact@guide-familial.fr), par téléphone : 01 40 92 36 36 ou par fax : 01 40 92 36 63

Guide  
Familial

## « Tenir la promesse associative aux salariés »

Confrontées à de multiples contraintes, les entreprises associatives risquent de perdre leur meilleur atout, l'engagement de leurs salariés, prévient le sociologue **Simon Cottin-Marx**. Pour y remédier, elles doivent les associer pour penser l'organisation du travail et mieux se faire entendre des pouvoirs publics.

**Avec leur 1,8 million de salariés, les 160000 associations employeuses sont de vrais acteurs économiques. En quoi diffèrent-elles des autres entreprises ?**

**Simon Cottin-Marx.** Elles ne sont pas comme les autres, et ce à plusieurs titres. Tout d'abord, parce qu'elles sont largement financées, directement ou indirectement, par l'argent public. Leur seconde particularité, c'est d'être des lieux d'engagement dirigés par des bénévoles. On n'y cherche pas la distribution de dividendes, mais la réalisation d'un projet social. Elles sont aussi porteuses d'une ambition démocratique et d'une promesse, celle d'y « travailler autrement ». Or, dans les faits, on constate un décalage entre ces valeurs affichées et les pratiques, notamment dans les organisations de moins de 50 salariés que j'ai étudiées. Si la gouvernance est composée de bénévoles, les assemblées générales sont souvent de pure forme et les équipes généralement peu associées aux décisions. En outre, on n'y travaille pas différemment, voire moins bien dans certains secteurs. Le monde du travail associatif est comme les autres, dont il intègre tous les défauts.

**Qu'en est-il de la qualité des emplois ?**

**S. C.-M.** C'est le travail atypique qui y est typique, selon l'expression du sociologue Matthieu Hély. Concrètement, les statuts y sont plus précaires : on y compte 50 % de CDI, contre plus de 80 % ailleurs. Les salaires y sont aussi plus bas – jusqu'à 20 % de moins

à diplôme égal. Travailler dans le champ associatif, c'est le faire plus souvent le soir et le week-end. Enfin, plus développé qu'ailleurs, le temps partiel y est supporté majoritairement par des femmes, ce secteur étant féminin à 70 %.

**Y compris chez les gestionnaires du social et médico-social ?**

**S. C.-M.** C'est vrai que cette vision globale du monde associatif écrase les spécificités. Si certains champs se portent mieux, d'autres en revanche tirent la moyenne vers le bas, comme celui de l'aide à domicile où la qualité d'emploi est très dégradée. Pour le reste (handicap, grand âge, exclusion...), la situation est plus contrastée, même si les fédérations patronales s'inquiètent des problèmes d'attractivité que corrigera peut-être l'extension du Ségur en négociation dans la branche associative sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif (Bass)<sup>[1]</sup>, mais le problème n'est pas seulement lié aux rémunérations, il l'est aussi aux conditions de travail, qui s'avèrent catastrophiques dans l'aide sociale à l'enfance (ASE) d'Île-de-France et de Rhône-Alpes en particulier.

**Cette situation tient-elle au caractère associatif des organisations ?**

**S. C.-M.** Non, la preuve étant que les conditions y ont longtemps été meilleures que dans le public. La responsabilité en incombe à la puissance publique qui fait peser de lourdes contraintes sur les associations

qui mettent en œuvre des politiques définies comme d'intérêt général. Leurs professionnels forment en fait une « quatrième fonction publique » précarisée, l'État et les collectivités ayant trouvé là un bon moyen d'agir à moindre coût en s'exonérant des lourdeurs du statut public. Dans les régions où la situation est la plus tendue, ces entreprises associatives peinent aujourd'hui à recruter et doivent recourir à des intervenants sociaux ou des ani-

ce qu'on observe aujourd'hui avec la crise du travail social. Quand le projet pour lequel ils se sont mobilisés ne se réalise pas, de nombreux travailleurs sociaux se désengagent. Avec, dans les secteurs et les territoires où la crise est la plus aiguë, de possibles risques psychosociaux et une perte de sens au travail. En outre, se retrouver face à des publics vulnérables, qui peuvent eux-mêmes être en colère, les expose à des violences physiques et ver-

**« Les professionnels forment une "4<sup>e</sup> fonction publique" précarisée, l'État ayant trouvé là un bon moyen d'agir en s'exonérant des lourdeurs du statut. »**

mateurs, voire à des intérimaires, pour pallier le manque de professionnels diplômés. Le *turn-over* contribue à dégrader le collectif de travail, comme le service rendu aux publics. Et, *in fine*, à nourrir la désillusion des salariés, dépourvus de moyens suffisants pour réaliser le projet social.

**Vous affirmez pourtant que la notion d'engagement représente beaucoup pour eux...**

**S. C.-M.** Absolument. Le plus souvent ils ne travaillent pas là par hasard ! On parle d'ailleurs souvent de vocation chez les travailleurs sociaux qui occupent des emplois, certes moins payés, mais qui leur permettent de travailler pour « la cause ». Ils sont souvent fiers d'œuvrer pour un projet dont ils tirent, outre un salaire, une forme de rétribution symbolique. Le problème, c'est quand cela ne suffit plus – et c'est

bales. Ce climat pathogène risque bien de faire perdre à ces associations leur meilleur atout, à savoir l'engagement de leurs salariés.

**La présence de bénévoles constitue une autre donnée importante dans leur équation de travail. Avec quels effets ?**

**S. C.-M.** Ce n'est pas neutre, surtout dans les petites et moyennes structures où ils sont omniprésents. D'abord, en termes de reconnaissance professionnelle pour des salariés qui, parfois, accomplissent les mêmes tâches que les bénévoles. Cela entretient l'idée qu'elles ne relèvent pas vraiment d'un travail qualifié et que, finalement, n'importe qui avec un peu de bonne volonté peut le faire. En outre, œuvrer avec des personnes qui s'investissent « gratuitement » entraîne aussi une sorte d'injonction à s'engager davantage, à faire « don de travail ».



A portrait of Simon Cottin-Marx, a man with dark hair and a beard, wearing a dark blue button-down shirt and dark trousers. He is standing against a dark, textured wall, looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The lighting is dramatic, with strong shadows.

## CARTE D'IDENTITÉ

**Nom.** Simon Cottin-Marx.

**Formation.** Docteur en sociologie.

**Fonctions actuelles.** Enseignant-chercheur à Cergy Paris Université; membre du laboratoire École, mutations, apprentissages (EMA) et du laboratoire Techniques, territoires et sociétés (Latts), ainsi que de la revue « Mouvements ».

**Bibliographie.** « C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif », Éditions de l'Atelier, 2021; « Sociologie du monde associatif », La Découverte, 2019.

**Leurs patrons sont aussi des bénévoles. Qu'est-ce que cela induit dans les relations internes?**

**S. C.-M.** Là non plus ce n'est pas sans effet que d'être employé par des gens qui prennent sur leur temps personnel. D'autant que quand un président d'association s'engage, c'est rarement pour devenir employeur ! C'est une fonction lourde, peu gratifiante et pour laquelle ils ne sont pas formés. Ils ont d'ailleurs souvent tendance à calquer l'organisation sur leur propre expérience professionnelle, laquelle ne correspond pas toujours à la réalité de l'activité ! Tout cela ne fait pas particulièrement d'eux de bons employeurs. Si dans les plus

grosses structures, cette fonction gestionnaire est déléguée à des salariés (directeur, DRH, comptable...), dans les plus petites, la division des tâches entre le politique et l'opérationnel n'est pas toujours très claire, même quand elle est formalisée dans un document unique de délégation (DUD). Tout cela peut créer des tensions dont pâtissent les directeurs, qui sont également des salariés.

**Alors que peuvent faire ces entreprises pour tenir la promesse associative?**

**S. C.-M.** Elles ont une double besogne à accomplir. En premier lieu, il est impératif que leurs

représentants parlent plus fort, compte tenu de la dépendance existant entre conditions de travail et action publique. Ceux qui le font aujourd'hui sont plutôt des collectifs qualifiés de plus militants, comme celui des associations citoyennes (CAC). Or, c'est d'abord aux associations gestionnaires, *via* leurs représentants plus institutionnalisés, de porter la parole pour défendre leurs équipes, autant que les publics, comme elles font notamment depuis la crise sanitaire.

Second chantier : il leur faut penser le travail, c'est-à-dire discuter de son organisation, en particulier avec les professionnels. Réfléchir à qui fait quoi, comment

et pour qui, ce qui implique de leur donner plus de responsabilités et d'autonomie. Il est regrettable que les salariés soient aussi peu présents dans les conseils d'administration pour en parler. Cette question doit pourtant y être abordée sérieusement, au même titre que la stratégie ou la politique, et pas seulement quand la situation est grave comme aujourd'hui. L'enjeu pour tous est de comprendre qu'employeurs et salariés sont dans le même bateau, tous cherchant la réussite du projet.

**Propos recueillis par Gladys Lepasteur.**

**Photo: Damien Grenon**

[1] Lire dans ce numéro p. 6

## DIALOGUE DE GESTION

# Quel terrain d'entente ?

Entre négociation avec les autorités, rapport de force et expertise, le dialogue de gestion est un enjeu essentiel. De lui dépendent la mise en œuvre de réponses adéquates aux besoins des publics et le développement de projets. Parce qu'il nécessite davantage de technicité, mais aussi de stratégie, les gestionnaires doivent mettre les atouts de leur côté.

**L**e dialogue de gestion ? Sur certains territoires, on peut l'appeler comme cela, sur d'autres pas du tout... », observe Salvatore Stella, directeur du département Milieu ouvert de l'association Acea et président du Carrefour national de l'action éducative en milieu ouvert (Cnaemo). Son bon fonctionnement « dépend de nombreux facteurs, comme les relations avec les autorités de tarification, le fait d'être en dotation globale ou en prix de journée, etc. », poursuit-il. Il peut ainsi se réduire à la fixation d'une ligne budgétaire ou, au contraire, permettre de réfléchir activement avec sa tutelle à l'activité, son développement et son financement. » Cette rencontre entre autorités tarifaires et gestionnaires autour des enjeux de l'accompagnement, de la transformation de l'offre et des moyens pour y parvenir, comprend des temps forts mais reste aussi un exercice régulier. Il est donc essentiel. Les réformes, notamment tarifaires, qui se succèdent le favorisent-elles ? À cette question, de nombreux gestionnaires ont tendance à répondre par la négative. Sans omettre toutefois la com-

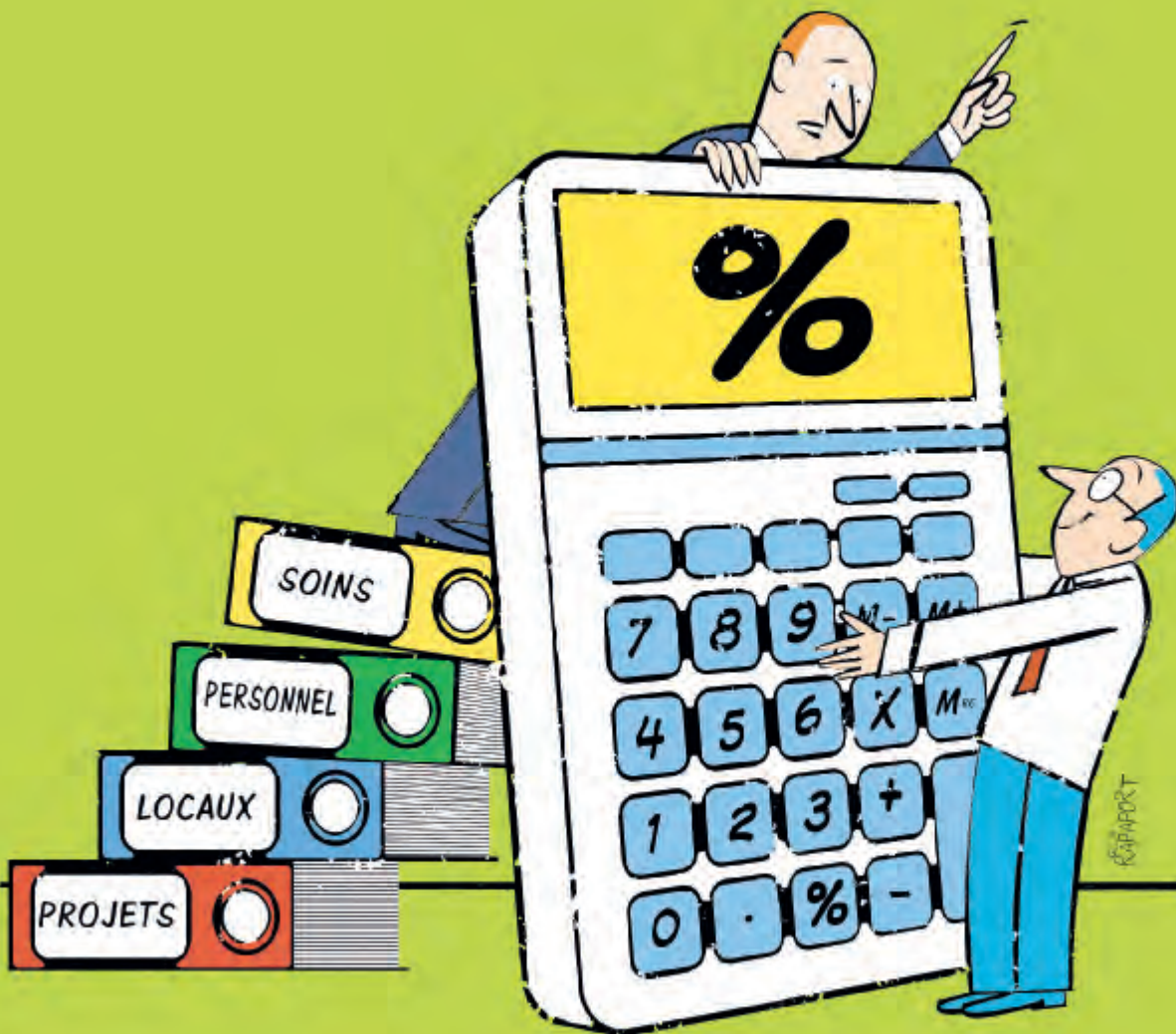
plexité d'un sujet qui conditionne tant la bonne marche de leurs organisations que l'avancement de leurs projets, en particulier dans le cadre de la transformation de l'offre.

### LE CPOM ET SES PROMESSES

Dialogue de gestion ou rapport de force ? Dialogue de gestion ou dialogue de sourds ? Il est ici affaire de (bonnes) relations autant que de chiffres, d'expertise et de stratégie, d'acculturation mutuelle, de moyens pour agir et de capacités à se faire entendre. Principale évolution récente ? La généralisation des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (Cpom). Censés « responsabiliser » les gestionnaires tout en leur donnant plus de souplesse, ils tiennent une partie de leurs promesses. « Avec leurs indicateurs, ils permettent de donner une trajectoire et une lecture d'évolution de nos projets beaucoup plus intéressantes », souligne Jean-Baptiste Derain de Vaucresson, directeur général de l'Apogei 94, association gestionnaire de 28 établissements et services. Même constat à l'association Adapei 28, qui compte une trentaine de structures, pour qui il est compliqué aujourd'hui de traduire auprès des directeurs de pôles, d'établissements, des

Dossier réalisé  
par Laetitia  
Delhon





équipes et des administrateurs, les subtilités d'un dialogue de gestion différencié. « *N'étant pas financé uniquement en Cpom, l'exercice comptable et financier est difficile à appréhender, les échéances ne sont pas les mêmes et pour s'organiser, ce n'est pas simple* », observe Marlène Mayet, sa directrice administrative et financière.

Mais le dialogue de gestion a rapidement pâti d'une forme de standardisation de la contractualisation. En 2020, Jean-Baptiste Derain de Vaucresson a négocié un Cpom unique pour l'ensemble des activités de l'association qu'il dirigeait alors dans le Territoire de Belfort. « *C'était le début du Cpom industrialisé, l'agence régionale de santé (ARS) devant en signer plusieurs par semaine. Dans ces conditions, le dialogue fin n'est plus possible. La standardisation a permis plus d'efficacité et de rapidité, mais nous avons perdu en pertinence* », souligne-t-il. Sophie Péron, coprésidente du Groupement national des directeurs d'associations GNDA et directrice générale de l'association Hovia, dresse le même constat : « *Sur le plan de la transformation de l'offre, le dialogue de gestion devant découler de l'entrée en Cpom est très décevant. Il y a cinq ans, nous avons fait du*

*sur-mesure. Aujourd'hui nous arrivons à des réponses très standardisées et nous devons passer par d'autres voies comme des appels à manifestation d'intérêt (AMI).* » ● ● ●

## « Pour permettre une réflexion prospective »



© Fehap

**François Grimonprez,**  
directeur général adjoint  
de la fédération Fehap

« Le dialogue de gestion comporte un aspect personnel, car il dépend de ceux qui l'assurent. Il nécessite aussi un développement global des compétences au niveau des ARS et des départements pour en faire un élément de stratégie. Nous sommes convaincus que le Cpom doit devenir l'outil de régulation du secteur, car il permet une visibilité pluriannuelle,

et le principe de fongibilité redonne une responsabilité sans les risques financiers potentiels. Il ne doit toutefois pas se réduire à l'utilisation des indicateurs et des tableaux de bord, mais permettre une réflexion prospective, sinon il perd son sens. Il faut également prendre en compte la situation spécifique de chaque établissement et service afin de ne pas signer des contrats "normés" ou "copiés-collés". Le dialogue de gestion doit aussi permettre de renforcer la logique des communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS) et l'articulation des réponses sur les territoires. »

••• Dominique Villa, directeur général de l'association de services à domicile Aid'Aisne, décrit aussi un dialogue de gestion qui s'appauvrit. « Nous avions une image idéalisée du Cpom car le premier signé avec le conseil départemental en 2013 avait donné lieu à de vrais échanges et permis d'accélérer certaines réponses. Nous avons été ainsi un des premiers en France à créer un service de baluchonnage, grâce à un excédent. » Et aujourd'hui? « Le schéma départemental est écrit d'avance avec l'appui d'un opérateur externe: nous ne sommes plus partie prenante. Résultats, nous avons perdu le fil d'une politique de prévention au profit d'une politique de réparation. »

Quant aux secteurs en cours de contractualisation, comme l'accueil-hébergement-insertion (AHI), les craintes exprimées avant la réforme se confirment par endroits. « Des adhérents nous signalent des Cpom moins favorables, et ce qui avait été "vendu" comme un allègement administratif ne l'est pas, avec un budget prévisionnel et l'étude nationale des coûts (ENC) à remplir, qui sont chronophages », constate Tiphaine Vanlemmens, chargée de mission Hébergement à la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS).

## DES OBJECTIFS... ET DES MOYENS ?

Les discussions entre gestionnaires et autorités sont surtout phagocytées par la question des moyens. Lesquels peuvent être très différents d'un conseil départemental à un autre, par exemple selon des priorités locales. « Il est délicat d'organiser la rencontre entre le cap que veut donner l'institution et les initiatives des gestionnaires, relève Alexis Baron, directeur général adjoint du pôle Famille du département de l'Isère. Actuellement, nous lançons un AMI sur l'innovation pour la qualité de vie au travail, un sujet important à la lumière de la crise sanitaire. Les gestionnaires peuvent s'en saisir, surtout s'ils avaient déjà émis des propositions. »

À l'Adapei 28, la question de l'adéquation des moyens dédiés et des projets, comme l'ouverture d'un accueil du jour pour des personnes polyhandicapées, est prégnante. « Le dialogue de gestion est assez limité: l'ARS ne propose pas de moyens supplémentaires, mais un financement sur du redéploiement, décrit Philippe Clousier, son directeur général.

## « Ce n'est pas un bras de fer »



**Nicolas Dufort**  
directeur général de  
l'association Arcaux,  
en Seine-Maritime

« Je suis en plein dialogue de gestion avec l'ARS et le département dans le cadre de notre premier Cpom. Il a permis la première visite sur site de l'agence depuis plusieurs années et nous avons ainsi pu montrer la vétusté des locaux de l'établissement et service d'aide par le travail (Esat) pour lesquels nous souhaitons effectuer des travaux. Nous

avons également pu mener un dialogue qualitatif autour de notre autodiagnostic, nos limites et nos forces. Ensuite, s'agissant de nos projets (développement de la pair-aidance, création d'une structure annexe pour les personnes en proie à la fatigabilité...), il faut batailler davantage pour trouver dans quelles cases, donc dans quelles enveloppes budgétaires ils peuvent s'inscrire. Ce n'est pas un bras de fer, cela reste un dialogue. Mais nous avons un rôle à jouer en tant que directeurs généraux pour amener des éléments de terrain aux financeurs, au-delà des seuls indicateurs. »



© GNDA

« Sur le plan de la transformation de l'offre, le dialogue de gestion devant découler de l'entrée en Cpom est très décevant », constate Sophie Péron (GNDA).

Or, nous chiffrons les moyens nécessaires au regard de notre niveau d'exigence et de qualité. Mais l'ARS n'aboutit pas au même résultat. Et soustraire 80000 euros à un établissement alors que le personnel et les charges restent identiques, ce n'est pas rien. » Elodie Péribois, directrice adjointe de la direction de l'offre de santé et en faveur de l'autonomie de l'ARS Pays de la Loire, fait valoir un autre point de vue. « C'est parfois compliqué lorsqu'un gestionnaire associe le Cpom à des mesures nouvelles, qu'il souhaite un rebasage car il se sent sous-doté, ou quand ses projets de développement se heurtent à nos capacités de financement ou à notre vision de la diversification. Chacun doit faire un pas vers l'autre... », affirme-t-elle.

## PENSER À TOUT CONSIGNER

Un pas toutefois difficile à franchir dans certaines situations. « En 2021, j'étais responsable au sein d'un centre communal d'action sociale (CCAS) d'un pôle Personnes âgées, comprenant un Ehpad et deux résidences autonomie. Lors de la négociation d'un Cpom commun, l'ARS et le conseil départemental ont souhaité qu'une fiche action soit établie pour la réalisation d'un projet d'accueil personnalisé (PAP) auprès des usagers des résidences autonomie, relate Marie-Luce Castagneyrol-Palau, aujourd'hui chargée de mission auprès de la direction des Solidarités et de la Santé du CCAS de Pau. Il nous était clairement demandé de favoriser la mutualisation du personnel de l'Ehpad vers les résidences autonomie pour ce PAP, déjà en place en Ehpad. Or, les professionnels sont difficilement "mutualisables" sur des sites différents. En résidence, la personne est libre de ses choix (accompagnements, activités, loisirs). Au cours des trois temps de travail du dialogue de gestion, j'ai d'abord exprimé mes réticences et refusé de remplir la fiche action, mais les autorités m'ont demandé de la maintenir. Pour autant cela semble difficile, par manque de moyens humains et parce qu'il convient de privilégier d'autres priorités. C'est ce que j'ai pu leur exprimer. »

En effet, en cas de désaccord, il est important de le signaler et de le consigner par écrit. Pour éviter toute déconvenue ou un contentieux, Pierre Naitali, avocat au cabinet Accens Avocats, plaide ainsi pour la vigilance des gestionnaires. « Il faut être très rigoureux dans la phase de dialogue. Les éléments préparatoires sont quasiment aussi importants que le Cpom lui-même. S'il n'y a pas d'accord sur la masse salariale, il faut impérativement l'acter. L'administration a aussi tendance à fixer beaucoup d'objectifs et ne pas inscrire clairement les moyens. Là aussi, il faut noter ceux alloués. » Autre conseil de Tiphaine Vanlemmens: « Il faut négocier d'être évalué sur les moyens et non sur les résultats. Par exemple, dans certains territoires, l'accès au logement privé est très restreint et les personnes restent accompagnées plus longtemps. Attention donc au risque de priorisation des publics à l'entrée pour respecter des objectifs de séjours plus courts. Cela remettrait en question l'inconditionnalité de l'accueil. »

La nature des relations avec les autorités de financement dépend aussi du nombre d'agents à disposition. « Si l'on est parfois loin d'un véritable dialogue de gestion, c'est



aussi parce que les ARS ont été déshabillées de leurs moyens humains depuis vingt ans, avec un temps de travail effectif réduit de 30 % alors que leurs missions augmentaient », chiffre Marc Bourquin, conseiller Stratégie à la Fédération hospitalière de France (FHF), passé par l'ARS Île-de-France. Même constat à la FAS au sujet des directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets). « Aujourd'hui, des adhérents constatent que des services de l'État pas toujours formés et souvent débordés », déplore Tiphaine Vanlemmens.

Mais toutes les autorités ne sont pas logées à la même enseigne. Ainsi, dans les Pays de la Loire, les chefs de file en charge à l'ARS sont des négociateurs du siège, qui échangent en amont avec les animateurs territoriaux. Malgré un rythme dense et perturbé par la crise, avec 235 Cpom déjà signés sur un total de 463 à terme, Élodie Péribois estime ne pas conclure de contrats au rabais. « Nous prenons le temps du dialogue partagé. Mais il est vrai que la contractualisation impose aux gestionnaires de se professionnaliser pour suivre les objectifs. Or, certains manquent d'acculturation sur le sujet », assure-t-elle. La formation constitue donc un passage obligé pour eux également. « La demande est forte chez nos adhérents car seuls certains d'entre eux pratiquaient des Cpom jusqu'ici facultatifs », illustre Tiphaine Vanlemmens.

En matière d'acculturation, le conseil départemental de l'Isère a de son côté mis sur une organisation renouvelée. La création d'un service Inspection en 2018 a permis de transformer la nature du dialogue avec les gestionnaires. « Nous avons souhaité que le regard des inspecteurs, qui vont dans les établissements à la suite d'événements indésirables, soit croisé avec celui des tarificateurs, explique Alexis Baron. Cela donne lieu à une meilleure acculturation. Par exemple, si les inspecteurs se rendant dans une unité Alzheimer constatent que les locaux sont mal adaptés pour une surveillance efficace, ce point sera examiné dans le dialogue de gestion pour étudier les moyens qu'il est possible de dégager. » Les tarificateurs sont d'ailleurs incités à aller sur site, surtout en cas de projets de travaux, afin de mieux comprendre la vie de l'établissement. « Si les inspecteurs sont formés à l'École des hautes études en santé publique (EHESP), comme les directeurs de l'hôpitalière, ce n'est pas le cas des tarificateurs, qui ont plutôt des profils administratifs. Il faudrait développer leurs compétences en santé et médico-social », ajoute-t-il.

## RUISSELLEMENT EN INTERNE

Le dialogue de gestion, ce n'est pas que celui avec ses autorités. Car il fait aussi bouger les lignes en interne du côté des directeurs de pôles et d'établissements. Une véritable problématique managériale pour les directions générales. « Le fonctionnement en "baronnies" au sein de nos associations, c'est fini ! », assène Philippe Clousier. Les redéploiements d'activité doivent être bien compris et acceptés par tous les directeurs. Nous essayons d'avoir un esprit corporate. » En 2017, lors de la négociation d'un Cpom pour le service polyvalent d'aide et de soins à domicile (Spasad), Marie-Luce Castagneyrol-Palau, également déléguée régionale Nouvelle



© ARS Pays de la Loire

« C'est parfois compliqué quand les projets de développement d'un gestionnaire se heurtent à nos capacités de financement, relève Élodie Péribois (ARS Pays de la Loire). Chacun doit faire un pas vers l'autre. »

Aquitaine et Occitanie de l'Association des cadres territoriaux de l'action sociale (Actas), avec le responsable du service de soins infirmiers à domicile (Sssiad), avait associé à son écriture tous les professionnels : « Pendant un an, nous avons monté des groupes de travail thématiques et même créé un journal dans lequel nous rendions compte des différentes étapes de mise en œuvre du projet. » Une façon aussi de peser dans le dialogue de gestion en apportant une vision « terrain » et collective. Salvatore Stella insiste de son côté sur la nécessité de « faire réseau » entre gestionnaires sur les territoires. « Il est arrivé que des départements proposent aux associations des "ratios fratrie" pour l'accompagnement, afin de réduire les coûts, sans se fonder sur la législation. Dans ces cas-là, il faut être très clair entre gestionnaires pour refuser, tous ensemble, ce type de propositions. »

Si la contractualisation permet d'inscrire des objectifs et des moyens sur une période longue, certains aléas restent imprévisibles, comme la crise l'a montré. Le dialogue de gestion reste donc bien une affaire permanente, nécessitant un contact régulier avec les autorités de tarification, notamment pour les réajustements budgétaires. « Comment va évoluer l'activité dans cinq ans, notamment celle des Ehpad où la tension à l'entrée est beaucoup moins forte aujourd'hui, suite à la crise sanitaire et à l'affaire Orpea ?, interroge Alexis Baron. Autre inconnue : comment la réforme Serafin-PH va-t-elle percuter le dialogue de gestion des structures du handicap ? » Nous allons négocier un Cpom 2022-2027, mais la réforme va modifier le paradigme et il est impossible aujourd'hui d'en mesurer l'impact », illustre Philippe Clousier. Enfin, comment respecter les attendus du dialogue de gestion si la crise des vocations se poursuit, faisant porter un risque sévère sur la qualité d'accompagnement et la qualité de vie au travail ? Marc Bourquin plaide pour l'avènement de Cpom de deuxième génération qui s'appuieraient sur des indicateurs plus qualitatifs en faisant évoluer le financement. « Si on veut développer l'Ehpad plateforme par exemple, il faut proposer un financement à la file active, explique-t-il. L'opérateur aurait un objectif de personnes à suivre en respectant des indicateurs de qualité, et le dialogue de gestion porterait après sur la capacité de financement. Ce serait un pas en avant. »

## UN ENJEU STRATÉGIQUE

Entraide, rigueur et stratégie : le dialogue de gestion doit aussi permettre aux gestionnaires un travail de fond sur les missions de leurs structures, et leur avenir. « Nous allons négocier notre Cpom auprès des autorités de tarification avec notre plan de transformation stratégique, validé par le conseil d'administration, qui comprend 27 propositions, témoigne Jean-Baptiste Derain de Vaucresson. L'occasion de nous repositionner sur le cœur de nos missions pour demain, de permettre aux professionnels de terrain de s'approprier les évolutions internes et d'arriver avec une volonté associative clairement exprimée. » Une autre manière de dire qu'à l'aune de la « plateformesation » de l'offre, le secteur toujours en mouvement doit avoir confiance dans sa capacité d'initiative et de transformation, afin de garder la main.

# « Pourquoi pas des objectifs de qualité de vie au travail? »

Enseignante-chercheuse à l'École des hautes études en santé publique (EHESP), et ex-directrice adjointe de centre hospitalier, **Hélène Croguennec-Le Saout** analyse la teneur du dialogue de gestion au regard des réformes tarifaires. Encore trop centré sur des indicateurs financiers, il devrait, selon elle, intégrer des aspects plus qualitatifs, comme le bien-être des usagers ou les externalités positives de l'activité des structures sur leur territoire.

**Quel regard portez-vous sur la qualité du dialogue de gestion aujourd'hui?**

**Hélène Croguennec-Le Saout.** Ce dialogue existe particulièrement lors des temps réglementaires « sacralisés », comme à la signature d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (Cpom). Il accompagne aussi l'exercice budgétaire à chaque étape car le contrôle de cohérence est devenu permanent. Pour autant, les gestionnaires peuvent ressentir une inéquité dans le rapport de force avec les financeurs car la démarche a tendance à se focaliser sur les objectifs et moins sur les moyens, ce qui est logique depuis le passage d'un financement à la dépense à un financement à la ressource dans le champ des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS), avec une rémunération forfaitisée des activités. Mais il en découle l'application stricte d'équations tarifaires sur lesquelles les marges de négociation sont très étroites.

**Cette inéquité ressentie est donc réelle?**

**H. C. L. S.** Elle est très « gestionnaire dépendant » : quand on s'assoit à la table des négociations, plus on est gros, plus on pourra peser dans le dialogue de gestion, ne serait-ce qu'au travers de son expertise. Un ESSMS rattaché à un centre hospitalier, support d'un groupement hospitalier de territoire (GHT), accède à des fonctions d'analyse financière que n'aura pas un petit établissement isolé. D'où le phénomène de concentration dans le champ associatif avec une logique de groupe et une vision stratégique portée par le siège et sa direction générale, tandis que la mission des directeurs de structures s'apparente désormais à celle de responsable de site.

**Les gestionnaires ont-ils professionnalisé leur expertise financière?**

**H. C. L. S.** Il est difficile aujourd'hui de faire l'économie du développement de la comptabi-



© EHESP

lité analytique du contrôle de gestion, puisque c'est au travers de ces indicateurs que le dialogue pourra être introduit avec les financeurs. Mais il faut aussi être fort du point de vue de l'accompagnement, avec une approche de la performance multidimensionnelle, car les autorités tarifaires sont attentives aux résultats des évaluations. En témoigne le déploiement de la plateforme IQARS au sein des agences régionales de santé (ARS) qui permet de créer de la comparabilité entre les établissements. Il en va de même avec les études nationales de coût (ENC) qui se généralisent, surtout à l'aune de la réforme Serafin-PH qui prévoit un référentiel de coût permettant au financeur de mesurer la performance des ESSMS en la matière, qui pourront se comparer et identifier les leviers économiques et organisationnels.

**Existe-t-il toutefois des angles morts du dialogue de gestion?**

**H. C. L. S.** Oui, du fait de la construction des outils qui n'évaluent pas certains aspects difficilement mesurables, comme le bien-être des

usagers qui constitue pourtant la raison d'être de l'accompagnement! Dans ce secteur, il est difficile d'imaginer des indicateurs de qualité pouvant s'appliquer indifféremment à l'ensemble des usagers et des activités. Mais il faut progresser sur ce sujet, à l'image des questionnaires de satisfaction du champ sanitaire.

Il me semble aussi qu'on s'attache insuffisamment aux effets externes des ESSMS dans leur contexte territorial. Quand vous accueillez un résident en Ehpad, il y a un deuxième usager derrière, l'aidant, à qui vous permettez peut-être de maintenir une vie professionnelle et sociale. À ce jour, ce service n'est ni objectivé ni mesuré, donc non imputé au budget des ESSMS.

Un établissement, ce n'est pas seulement quatre murs, les financeurs doivent l'entendre.

**Le recrutement, enjeu majeur, a-t-il sa place dans le dialogue de gestion?**

**H. C. L. S.** Je pense que les prochains Cpom ne pourront pas faire l'économie d'inscrire des objectifs en matière d'amélioration de la qualité de vie au travail et d'attractivité pour fidéliser les compétences nécessaires dans les établissements et services.

Le contexte de scandale autour d'Orpea pourrait amener à des modifications sur le taux d'encadrement obligatoire. Ce ratio minimal auquel de nombreux élus s'intéressent aujourd'hui n'est pourtant pas nouveau dans le débat public. Dans les pouponnières de l'aide sociale à l'enfance (ASE), vous ne pouvez pas accueillir plus de six enfants pour un professionnel, sinon vous engagez votre responsabilité. Ce ratio n'a jamais été imposé dans les Ehpad, tout simplement parce que la contrainte ne porterait plus seulement sur les établissements, mais aussi sur les financeurs. C'est un autre enjeu fort du dialogue de gestion.



# S'appropriier les outils

Pour faciliter le dialogue de gestion, les directions peuvent avoir besoin d'aide. Outre l'appui des équipes financières ou d'experts extérieurs, des ressources existent du côté de certaines ARS ainsi que de l'Agence nationale d'appui à la performance (Anap) <sup>[1]</sup>.

**L**e dialogue de gestion, cela ne s'improvise pas ! Attentes variables des autorités tarifaires d'un territoire à l'autre, technicité et complexité d'un sujet où le jargon prospère, manque de temps... Autant de raisons pour lesquelles « *les gestionnaires ont besoin d'être rassurés dans leurs relations avec les autorités publiques* », souligne Pauline Lebret-Simonneaux, associée du cabinet Septembre, spécialisé dans le conseil et l'expertise pour les Ehpad. Mais aussi parce que le dialogue de gestion impose de montrer toutes les facettes de l'accompagnement, y compris ce qui fonctionne mal. « *Ce n'est pas toujours facile d'exposer certaines difficultés sans savoir comment les autorités vont réagir. Mais il faut revenir à la notion de dialogue, qui nécessite de la pédagogie et des solutions partagées* », ajoute-t-elle. D'autant que le sens des dernières réformes tarifaires implique pour le gestionnaire de démontrer que « *son modèle est soutenable financièrement et qu'il apporte un service rendu de qualité* ». Aussi Émilie Séguéla, également associée du Cabinet Septembre, précise : « *Le rôle des équipes comptables et financières est donc primordial et leurs relations avec la direction, qui doit disposer d'une visibilité sur ses marges de manœuvre, doivent être fluides.* » Si un soin tout particulier doit être apporté aux indicateurs, comme à la réalisation des états prévisionnels et réalisés des recettes et des dépenses (EPRD/ERRD), ces outils peuvent toutefois être difficiles à remplir ou omettre certains pans de l'activité. « *C'est aussi tout l'intérêt du dialogue de gestion : pouvoir dire que l'on n'a pas compris telle donnée, trouver un langage commun qui permette de traduire le cœur de métier sans occulter les chiffres* », poursuit-elle.

## FAIRE DE LA PÉDAGOGIE

Où trouver de l'aide ? De nombreux gestionnaires se posent la question. Et pour y répondre les agences régionales de santé (ARS) de Corse et des Pays de la Loire ont créé des missions d'appui afin de favoriser la bonne appropriation des outils *ad hoc*, notamment le tableau de bord de la performance de l'Agence nationale d'appui à la performance (Anap). « *Nous sommes surtout sollicités sur son usage et constatons que beaucoup d'établissements le remplissent par obligation, car souvent ils n'ont pas la culture du dialogue*



© Mapes des Pays de la Loire



© Anap

Tant Aude Menu, directrice de la Mapes des Pays de la Loire (à gauche) qu'Axelle Pruvot, cheffe de projet à l'Anap, insistent sur l'utilité du tableau de bord de la performance, qui « favorise autant le dialogue que le pilotage interne ».

de gestion. Il faut donc faire de la pédagogie », explique Aude Menu, directrice de la mission d'appui à la performance des établissements et services sanitaires et médico-sociaux (Mapes) des Pays de la Loire. Analyse des données... « *Le tableau de bord permet pour chaque élément clé (taux de rotation du personnel, d'absentéisme) de mesurer la structuration de son organisation et sa stabilité, en volume et dans le temps. Il favorise autant le dialogue que le pilotage interne, car*

*il donne des clés pour mettre en place des actions correctrices* », complète-t-elle. Un gros bémol toutefois : le temps requis pour les remplir, que les petits établissements n'ont souvent pas. La Mapes doit justement recruter un chargé de mission pour épauler les structures ayant besoin d'un accompagnement individualisé et souhaite monter une formation sur la prise en main du tableau de bord.

## PARTAGER LES EXPÉRIENCES

Autre dispositif de soutien ? Le « cercle » dédié organisé par l'Anap. En février 2020, il avait réuni 180 participants : autorités de tarification et de contrôle, représentants de structures sanitaires et médico-sociales. « *Nous avons fait le pari de parler du dialogue de gestion au sens large en le partageant avec tous ces acteurs, pour mettre en valeur les retours d'expérience, voir les leviers qui ont pu être soulevés en termes de pilotage interne, de gestion et de transformation de l'offre* », raconte Axelle Pruvot, cheffe de projet et spécialiste du dialogue de gestion à l'Anap.

De nombreux outils d'accompagnement sont également proposés par l'agence, allant de fiches références jusqu'aux modules de e-learning, pour valoriser le dialogue de gestion et la méthodologie de la contractualisation. « *Le guide facilite la prise en main des indicateurs partagés et une définition commune pour l'ensemble des professionnels*, ajoute-t-elle. *Il rappelle que le tableau de bord génère du benchmark. C'est important de pouvoir se comparer et d'avoir à l'esprit la situation de son territoire par rapport aux prestations de soin, d'accompagnement, des ressources humaines et de finances.* » Un outil à maîtriser car « *certaines agences régionales de santé (ARS) mobilisent beaucoup les données du tableau de bord dans le cadre du dialogue de gestion* », conclut Axelle Pruvot.

[1] Lire dans ce numéro, p. 29

# Coopération au service de la transformation de l'offre

Dans les Côtes d'Armor, pour renforcer l'inclusion scolaire des enfants en situation de handicap, l'association Adapei-Nouvelles a obtenu la signature du recteur d'académie dans son Cpom. Une démarche rare issue du dialogue de gestion avec l'agence régionale de santé.

**C**omment transformer l'offre vers l'école ordinaire sans inclure dès le départ tous les partenaires dans le dialogue de gestion ? Difficile, voire impossible, estime Frédéric Gloro, directeur général de l'association Adapei-Nouvelles Côtes d'Armor. « En 2020, nous négociions notre troisième contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (Cpom), convaincus par cet outil qui accompagne la démarche, raconte-t-il. Nous souhaitons poursuivre cette transformation notamment pour trois instituts médico-éducatifs (IME) et trois services d'éducation spéciale et de soins à domicile (Sessad), dans un département où la coopération est bonne, mais où l'offre reste, comme partout, en tuyaux d'orgue. »

L'idée phare ? Créer six nouvelles classes intégrées en milieu scolaire, soit deux unités d'enseignement externalisées pour chacun des trois IME. « Cet objectif nous engageait, mais pas uniquement nous. Politiquement, nous avons aussi souhaité partager cet engagement avec les services départementaux de l'Éducation nationale via le Cpom », poursuit-il.

## GAGNER DU TEMPS

L'association est fortement soutenue dans cette approche par l'agence régionale de santé (ARS). « Dans les Côtes d'Armor, le taux d'équipement des établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS) est favorable, l'offre est satisfaisante. Ce qui implique peu de créations de places mais du redéploiement, souligne Aurélie Le Quément, responsable du pôle Personnes handicapées à l'ARS. Dans ce contexte, parvenir à une signature du Cpom avec tous les acteurs fait gagner beaucoup de temps, facilite le développement de l'école inclusive en soutenant les gestionnaires dans leurs démarches auprès des établissements scolaires. »

Obtenir la signature du recteur d'académie dans un Cpom, l'initiative est rare : Aurélie Le Quément, auparavant en poste en Centre-Val de Loire, n'avait rien vu de tel jusqu'à présent, et c'est un cas encore unique dans les Côtes d'Armor. Pour cause : le rythme du Cpom, avec ses objectifs et ses moyens à un horizon de cinq ans, n'est pas celui de l'Éducation nationale. Et dans un système où les institutions doivent coopérer mais restent très cloisonnées, faire entrer un acteur dans la « cuisine interne » de l'autre n'est



« Le dialogue de gestion permet de prouver aux financeurs que nous tenons nos responsabilités, mais aussi que nous ne sommes pas seuls à pouvoir agir », souligne le directeur général Frédéric Gloro.

pas naturel. Par ailleurs, côté Éducation nationale, les inspecteurs chargés de l'école inclusive n'ont pas le temps d'assister aux réunions de dialogue de gestion préalables à la signature d'un Cpom. « Cet outil interne au secteur social et médico-social permet de formaliser les objectifs et c'est intéressant d'avoir été sollicités dans ce cadre, se satisfait Agnès Bizouarn, inspectrice de l'Éducation nationale chargée de l'école inclusive dans le département. Toutefois, ce sujet reste très systémique et nécessite des échanges constants entre les gestionnaires et les établissements scolaires, pour dégager des perspectives communes sur l'école inclusive. »

Afin de conserver cette dynamique, l'ARS et les services académiques travaillent à l'élaboration d'une fiche action « Éducation inclusive » qui serait incluse dans l'ensemble des Cpom à venir. « Ce document sera signé par les gestionnaires et l'Éducation nationale pour simplifier le suivi des objectifs partagés », indique Aurélie Le Quément.

## UNE DYNAMIQUE PARTENARIALE ENCLENCÉE

Aujourd'hui, l'objectif fixé à l'Adapei-Nouvelles est-il tenu ? « Lors de la réunion de suivi courant mars, l'autre temps du dialogue de gestion, nous avons constaté que les six classes intégrées ont été mises en place. La dynamique se poursuit », ajoute la responsable. Sans omettre les difficultés persistantes pour la scolarisation des enfants en situation de handicap, qui relèvent autant de problématiques individuelles d'acteurs plus ou moins engagés sur le sujet que de questions liées aux locaux inadaptés ou à des problèmes de transport.

« Il existe un bon partenariat sur le territoire. Depuis 2020, nous avons créé des groupes de travail avec l'ARS et des directeurs d'ESMS dans le cadre des pôles inclusifs d'accompagnement localisés (Pial), au nombre de vingt sur le territoire », complète Agnès Bizouarn. Un partenariat aujourd'hui plus structuré, cartographié, qui prend le pas sur une coopération autrefois de gré à gré, surtout par le biais des Sessad. « Le dialogue de gestion via les Cpom permet d'acculturer nos financeurs sur la transformation de l'offre, de leur prouver que nous tenons nos responsabilités, mais aussi que nous ne sommes pas seuls à pouvoir agir, résume Frédéric Gloro. Réunir tout le monde dans la signature, cela engage et modifie la relation avec les autorités de tutelle, qui deviennent des partenaires. »

## CONTACT

• Adapei-Nouvelles :  
0296 62 66 77



## Financement et tarification des établissements et services médico-sociaux



Les développements récents de nouvelles modalités de tarification dites à la ressource disponible, en fonction des besoins des personnes, à la prestation marqueraient l'introduction du néolibéralisme

économique dans le secteur social. Pourtant, ce renouveau de la coopération entre les acteurs et la contractualisation pluriannuelle permet, au contraire, au champ de renouer avec les origines de l'économie sociale. La réponse à la crise que connaît le secteur ne sera pas néolibérale si les acteurs dépassent les intérêts corporatistes qui pourraient leur faire préférer le maintien de l'actuel statu quo. Telle est la conviction que l'auteur partage ici avec tous ceux qui ont en charge un domaine fondamental de notre démocratie.

**Auteur :** Jean-Pierre Hardy

**Éditeur :** Dunod, 2018. **Prix :** 51 euros

## Les financements publics des Ehpad, comprendre et agir

Ce livre propose pour la première fois une vision simple et didactique des grands principes de finan-

POUR APPROFONDIR

cements régissant les Ehpad, du niveau national à celui de l'établissement. Il rappelle les mécanismes fondamentaux de la comptabilité et de l'analyse financière appliquée à ces établissements. Cette présentation favorise une lecture éclairée des documents budgétaires et réglementaires ainsi que la compréhension des leviers d'actions permettant une gestion optimale des ressources

**Auteurs :** Pauline Le Bret-Simonneau, Émilie Savariau-Séguéla, Jacques Grolier  
**Éditeur :** Infodium, 2022. **Prix :** 75 euros



## Le management en santé

Manager la performance des organisations de santé est un défi de tous les jours. Le système de santé est en effet confronté à des enjeux de coordination de ses composantes dans une logique de mobilisation efficiente de ses ressources, comme de prise en compte de la qualité du service auprès des personnes accompagnées. Fruit d'un travail collectif, cet ouvrage aborde les connaissances de base en gestion (finances, ressources humaines, contrôle de gestion...). Il rappelle



l'environnement spécifique aux établissements et services de santé (pilotage et fonctionnement) et analyse également le rôle et le jeu des acteurs de terrain (coordination des professionnels et parcours des usagers).

**Auteurs :** Alain Mourier, Erwan et Roland Ollivier

**Éditeur :** Presses de l'EHESP, 2018

**Prix :** 35 euros

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

## Et aussi

L'Agence nationale d'appui à la performance (Anap) a créé différents outils pour faciliter le dialogue de gestion :

- « **Perspectives d'usage du tableau de bord de la performance dans le secteur médico-social** », juillet 2020 ;
- « **Négocier et mettre en œuvre les Cpom dans le secteur médico-social** » Fiches repères d'aide à la contractualisation, 2019 » ;
- « **Négocier et mettre en œuvre les Cpom dans le secteur médico-social**, » kit d'outils », janvier 2017.

À télécharger sur <https://ressources.anap.fr>

### Publi-information

## SE PRÉPARER À LA RÉFORME SERAFIN-PH



**Concevoir une allocation de ressources aux ESMS qui favorise le parcours des personnes en situation de handicap, simplifier les modalités d'allocation de ressources pour tous les acteurs du champ du handicap, s'ajuster en fonction des besoins des personnes accompagnées et des réponses qui leur sont délivrées, financer de manière objective et incitative afin de garantir des accompagnements adaptés et évolutifs et favoriser la fluidité des parcours**

**des personnes en situation de handicap, la réforme SERAFIN-PH vise à réformer en profondeur le système actuel de tarification des établissements et services médicosociaux afin de « passer d'une logique de place à une logique de parcours ». Démarré en 2020, le calendrier de la réforme prévoit la validation du futur modèle de financement en 2024.**

Entretien avec Philippe Perrault – Directeur Conseil WELIOM.

**CONCRÈTEMENT, L'OBJECTIF DE LA RÉFORME EST DE PERMETTRE UNE MEILLEURE « ADÉQUATION DES FINANCEMENTS AUX PARCOURS DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP » DANS LE CADRE DES ESMS ?**

En effet, dans le système actuel, l'assurance maladie et le conseil départemental aident financièrement les établissements. Tous les ans, un budget similaire est alloué à la structure. Ce budget permet de réaliser les repas des résidents, de fournir du matériel médical, de rémunérer le personnel et d'organiser des activités avec les usagers.

Et c'est là que l'on voit ses limites : manque d'adaptation pour les pathologies traitées, besoin d'un budget plus conséquent pour embaucher du personnel ou mais aussi pour diversifier l'offre d'accompagnement de l'établissement.

La réforme prévoit une distribution différente du budget selon les besoins des personnes accompagnées, selon le type de pathologies... Elle prévoit ainsi une revue des modalités d'allocation de ressources, un financement de manière objective et incitative et une meilleure fluidité des parcours.

**LA RÉFORME CONCERNE ENVIRON 12 000 ESMS. CALENDRIER, NOMENCLATURES... : COMMENT BIEN SE PRÉPARER ?**

WELIOM a développé une offre d'accompagnement spécifique : prise en compte des nomenclatures dans les différents outils, analyse des impacts techniques, fonctionnels et organisationnels, assistance à la conduite du changement, assistance à la mise en place d'indicateurs de pilotage, stratégiques et opérationnels. Notre valeur ajoutée repose en grande partie sur notre expertise des réformes tarifaires et de l'évolution des modèles économiques dans différents secteurs du système de santé. Notre objectif est d'accompagner les ESMS dans la mise en œuvre du dispositif SERAFIN-PH avec une approche transverse, permettant d'améliorer l'efficacité des établissements en cohérence avec les besoins des personnes accompagnées et au service d'un pilotage performant des activités !

**WELIOM**  
ÉVALUER, CONSEILLER, PILOTER

Plus d'infos sur :

[www.weliom.fr/programme/serafin-ph](http://www.weliom.fr/programme/serafin-ph)

# Principales dispositions de

Les mesures issues de la loi dite Santé au travail sont entrées en vigueur le 31 mars 2022. Objectifs annoncés? Renforcer la prévention au travail et lutter contre la désinsertion professionnelle. Présentation des nouvelles règles à maîtriser et à mettre en œuvre rapidement.

La loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 a procédé à la transposition, dans le Code du travail, de l'accord national interprofessionnel (ANI) conclu le 10 décembre 2020 par les partenaires sociaux.

## 1 Coup de projecteur sur le Duerp

Déjà fortement mis en avant durant la période de crise sanitaire, le document unique d'évaluation des risques professionnels (Duerp) devient officiellement l'outil central de la prévention des risques au sein de l'établissement ou service [1].

### Actualisation

Jusqu'alors, le Duerp devait faire l'objet d'une mise à jour au moins une fois par an, quel que soit l'effectif de l'entreprise. Depuis le 31 mars 2022, cette obligation est supprimée pour toutes celles de moins de 11 salariés. En revanche, l'actualisation demeure pour les structures en présence de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, ou lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque est portée à la connaissance de l'employeur.

Une fois l'évaluation des risques effectuée, ce dernier est tenu de définir des actions de prévention, lesquelles sont formalisées dans le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (Papripact) pour les entreprises comptant 50 salariés et plus. Pour celles de moins de 50 salariés, elles sont transcrites dans une liste consignée dans le document unique. L'employeur devra revoir ce programme annuel ou cette liste des actions de préven-



La visite de préreprise n'est organisée que si l'arrêt de travail est supérieur à 30 jours et que le retour du salarié à son poste est anticipé.

tion lors de chaque mise à jour du Duerp et, si besoin, les modifier.

### Consultation des représentants du personnel

Depuis le 31 mars 2022, le comité social et économique (CSE) doit être consulté sur la mise en place du Duerp et sur ses actualisations. Le législateur clôt ainsi un débat qui, pendant la

pandémie, a opposé les juridictions du fond en raison du silence de la loi sur ce point. Le document unique doit également être transmis par l'employeur, lors de chaque mise à jour, au service de prévention et de santé au travail.

### Conservation

L'employeur doit désormais conserver le Duerp, dans ses ver-

sions successives, pendant une durée d'au moins 40 ans. À cet effet, ces documents devront faire l'objet d'un dépôt dématérialisé sur un portail numérique, à compter :

- du 1<sup>er</sup> juillet 2023 pour les structures d'au moins 150 salariés ;
- du 1<sup>er</sup> juillet 2024 au plus tard pour les structures de moins de 150 salariés.

**L'employeur doit désormais conserver le Duerp, dans ses versions successives, pendant une durée d'au moins 40 ans.**

Avant l'entrée en vigueur de cette obligation de dépôt dématérialisé, l'employeur est tenu d'en conserver les versions successives sous format papier ou dématérialisé. Par exemple, un document sous forme de traitement de texte ou tableur, qui peut être hébergé *via* le *cloud* ou sur un intranet. Il est donc impératif de faire figurer systématiquement, sur le document, sa date de mise à jour et d'en conserver les versions antérieures.

### Accessibilité

Désormais, peuvent accéder au Duerp :

- L'ensemble des salariés, mais pour les seules versions en vigueur durant leur période d'activité dans la structure (la communication peut être limitée aux seuls éléments afférents à leur activité) ;
- les anciens salariés, pour les versions en vigueur durant leur période d'activité dans l'entreprise ;
- l'ensemble du service de prévention et de santé au travail (SPST).

## Nouveautés sur le harcèlement sexuel

Depuis le 31 mars 2022, la définition du harcèlement sexuel fixée par le Code du travail [1] est harmonisée sur celle du Code pénal [2], retenant les propos et comportements à connotation sexuelle mais aussi « *sexiste* ». Cette nouvelle définition emporte de nécessaires formalités d'actualisation pour l'employeur. En effet, le règlement intérieur doit rappeler les dispositions du Code du travail organisant l'interdiction, la prévention

et la répression des pratiques de harcèlement sexuel au travail. Une modification de ce document – en respectant la procédure de consultation préalable du CSE et de dépôt auprès de l'inspecteur du travail et du conseil de prud'hommes – s'impose donc pour toutes les structures en étant dotées, étant rappelé qu'il est obligatoire dans celles d'au moins 50 salariés.

[1] Code du travail, article L.1153-1

[2] Code pénal, article 222-33



# la loi Santé au travail

Sans changement, le document unique – et ses versions antérieures – reste également accessible aux représentants du personnel, aux agents de l'inspection du travail, des services de prévention des organismes de Sécurité sociale, des organismes professionnels de santé et sécurité constitués dans certaines branches d'activité et des inspecteurs de la radioprotection.

## 2 Prévention renforcée de la désinsertion professionnelle liée à l'état de santé

### Création d'un rendez-vous de liaison

Dorénavant, l'employeur a l'obligation d'informer tout salarié dont l'arrêt de travail dure au moins 30 jours de la possibilité de bénéficier d'un rendez-vous de liaison. Celui-ci a notamment pour but de l'informer sur la possibilité de bénéficier d'actions de prévention de la désinsertion professionnelle, d'un examen de pré-reprise et de mesures d'aménagement du poste et du temps de travail.

Le rendez-vous peut être organisé à l'initiative de l'employeur ou du salarié, mais aucune conséquence ne peut être tirée du refus

par le salarié de s'y rendre. Pour satisfaire à son obligation, il est donc recommandé à l'employeur d'accuser réception de tout arrêt de travail du salarié en lui précisant que si celui-ci dure au moins 30 jours, il aura la faculté de solliciter l'organisation d'un rendez-vous de liaison.

### Refonte de la visite de préreprise

La visite de préreprise a lieu durant la suspension du contrat de travail. Elle permet au médecin du travail de recommander la mise en œuvre de mesures individuelles d'aménagement, d'adaptation ou de transformation du poste de travail ou des mesures d'aménagement du temps de travail justifiées par des considérations relatives notamment à l'âge ou à l'état de santé du travailleur. Il peut préconiser un reclassement ou une formation professionnelle [2].

Jusqu'alors, tout arrêt de travail de plus de trois mois entraînait l'organisation d'une visite de pré-reprise à l'initiative du médecin traitant, du médecin-conseil des organismes de Sécurité sociale ou du salarié. Désormais, cette visite, qui peut être initiée par le médecin du travail, n'est organisée que si l'arrêt de travail

est d'une durée supérieure à 30 jours d'une part, et que le retour du travailleur à son poste est anticipé d'autre part.

### À l'instar du rendez-vous de liaison, l'employeur doit informer le salarié de la possibilité d'organiser l'examen de préreprise.

Par exemple, si le salarié est arrêté pour une nouvelle période de quatre mois et qu'aucune reprise n'est pour le moment envisagée, la visite de préreprise n'a pas à avoir lieu. À l'instar du rendez-vous de liaison, l'employeur doit informer le salarié de la possibilité de solliciter l'organisation de l'examen de préreprise.

### Assouplissement de la visite de reprise

Comme auparavant, la visite de reprise auprès du médecin du travail devra être organisée à l'issue :

- d'un congé de maternité ;
- d'une absence pour cause de maladie professionnelle, quelle que soit la durée de l'arrêt de travail ;

- d'une absence d'au moins 30 jours pour accident du travail.

En revanche, en cas d'absence pour maladie ou accident non professionnel, la durée minimale est désormais fixée à 60 jours [3]. Sans changement, il appartient à l'employeur de saisir le service de santé au travail dès qu'il a connaissance de la date de fin de l'arrêt de travail. Ce dernier doit organiser la visite le jour de la reprise effective du travail et au plus tard dans les huit jours qui la suivent.

### Création de la visite de mi-carrière

Une visite médicale de mi-carrière est instaurée pour tous les salariés, visant à :

- établir un état des lieux de l'adéquation entre le poste de travail et l'état de santé du travailleur, à date, en tenant compte des expositions à des facteurs de risques professionnels auxquelles il a été soumis ;
- évaluer les risques de désinsertion professionnelle, en prenant en compte l'évolution des capacités du travailleur en fonction de son parcours professionnel, de son âge et de son état de santé ;
- le sensibiliser sur les enjeux du vieillissement au travail et sur la prévention des risques professionnels.

Cette visite est organisée à une date fixée par la branche, ou à défaut au cours de l'année civile du 45<sup>e</sup> anniversaire du salarié (quelle que soit sa date d'embauche). Lorsque ce dernier a déjà un examen médical programmé dans les deux ans avant l'échéance prévue pour l'examen de mi-carrière, les examens peuvent être organisés conjointement.

**Cécile Noël,**  
avocate, Picard avocats

## L'essai encadré: un Ovni dans la relation de travail?

La loi Santé au travail a donné un fondement légal à l'essai encadré [1], organisé jusqu'à présent par voie de circulaire administrative. Il permet au salarié en arrêt maladie d'évaluer, au sein de son entreprise ou d'une autre, la compatibilité d'un poste de travail avec son état de santé [2]. Il est ouvert, sur demande auprès de la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM), au salarié relevant du régime général. Aucune condition de durée d'arrêt de travail n'est fixée. En cas d'acceptation, l'essai encadré fait l'objet d'une convention dont la durée ne peut pas excéder 14 jours ouvrables, renouvelables dans la limite d'une durée totale de 28 jours ouvrables. Le bénéficiaire est suivi par un tuteur au sein de l'entreprise dans laquelle il l'effectue. À l'issue, un bilan est réalisé par le tuteur et communiqué au médecin du travail de l'employeur, ainsi qu'à celui de l'entreprise d'accueil.

Si l'employeur n'a pas son mot à dire, le salarié reste soumis à son obligation de loyauté durant la suspension de son contrat, ce qui exclurait à notre sens d'effectuer un essai encadré au sein d'une entreprise directement concurrente par exemple. Au cours de l'essai, le versement des indemnités journalières de Sécurité sociale et, le cas échéant, de l'indemnité complémentaire de l'employeur sont maintenus dans les mêmes modalités que pendant l'arrêt de travail. L'entreprise dans laquelle l'assuré effectue l'essai encadré ne verse aucune rémunération à ce titre. Ainsi, l'employeur peut donc allouer un complément d'indemnité à un salarié qui travaille auprès d'un autre employeur... Reste à voir si le dispositif trouvera des échos en pratique.

[1] Code de la Sécurité sociale, article L323-3-1

[2] CSS, article D323-6

[1] Code du travail, article R4121-1 à R4121-4

[2] C. trav., art. L4624-2-4

[3] C. trav., art. R4624-31

# Administration provisoire :

Les établissements et services sociaux et médico-sociaux peuvent faire l'objet d'une administration provisoire en cas de non-respect des injonctions des autorités de tarification et de contrôle, ou bien lors de la suspension temporaire ou définitive de l'activité. Quels sont ses pouvoirs? Avec quelles conséquences pour l'organisme gestionnaire?

**E**n premier lieu, l'autorité de contrôle peut désigner un administrateur provisoire si, à la suite d'un contrôle administratif, l'organisme gestionnaire n'exécute pas, ou incomplètement, les injonctions qui lui sont adressées.

## 1 La nomination d'un administrateur provisoire

Selon les dispositions de l'article L313-14 du Code de l'action sociale et des familles (CASF), la nomination d'un administrateur provisoire ne peut intervenir que dans un contexte bien précis, et si les conditions cumulatives suivantes sont réunies :

- si des injonctions ont été faites à l'établissement ou au service de la part de l'autorité de contrôle, portant sur le respect des conditions de fonctionnement prescrites par le CASF, la sécurité des usagers ou le respect de leurs droits ;
- si ces injonctions n'ont pas été suivies d'effets et n'ont pas été mises en œuvre dans le délai fixé.

En outre, il est à noter qu'un administrateur provisoire peut également être désigné dans le cadre de la procédure dite de remédiation financière visée à l'article L313-14-1 du CASF, qui



Un administrateur provisoire ne peut être nommé que pour exécuter, à la place du gestionnaire, les injonctions formulées par l'autorité de contrôle.

permet à l'autorité de contrôle de notifier des injonctions à un organisme gestionnaire :

- lorsqu'il existe un déséquilibre financier significatif et prolongé ;
- ou si des dysfonctionnements dans la gestion financière de l'établissement ou du service sont constatés.

**À retenir.** Un administrateur provisoire ne peut ainsi être nommé que pour exécuter, en lieu et place de l'organisme gestionnaire défaillant, les injonctions formulées par l'autorité de contrôle.

L'administration peut enfin en désigner un en cas de suspension provisoire ou définitive de l'activité

de l'établissement ou du service, ou lors de la cessation définitive d'activité à l'initiative de l'organisme gestionnaire, c'est-à-dire dans le cadre d'une procédure de fermeture administrative, définitive ou temporaire<sup>[1]</sup>. La mission de l'administrateur provisoire consiste alors à prendre les mesures nécessaires à la continuité de la prise en charge des personnes qui étaient accueillies ou accompagnées.

## 2 Les pouvoirs de l'administrateur provisoire

Loi, acte de nomination, jurisprudence... Les sources dont l'administrateur provisoire tire ses

pouvoirs sont multiples. Ces derniers, bien qu'importants notamment en matière de gestion du personnel, sont cependant limités aux actes d'administration urgents ou nécessaires afin de mettre fin aux dysfonctionnements constatés.

### Les pouvoirs issus des dispositions législatives et réglementaires

Conformément aux dispositions des articles L313-14 et L313-14-1 du CASF, l'administrateur provisoire accomplit, au nom de l'autorité compétente et pour le compte du gestionnaire, ces actes urgents ou nécessaires, le cas échéant en préparant et mettant en œuvre un plan de redressement dans le cadre d'une procédure dite de remédiation financière.

### L'administrateur provisoire doit prendre les mesures nécessaires à la continuité de la prise en charge des personnes accompagnées.

L'article R313-27 du même Code dispose, par ailleurs, que « dans le cadre de la mise en œuvre des injonctions faites en application de l'article L313-14 ou de l'article L313-14-1, l'administrateur provisoire procède, en matière de gestion des personnels, au licenciement individuel, à la remise à disposition ou à la mutation des personnels dans les conditions précisées par l'acte de désignation mentionné à l'article L313-14 et si ces mesures sont urgentes ou nécessaires, afin de permettre le retour à un fonctionnement normal de l'établissement, du service ou du lieu de vie et d'accueil ».

Il en résulte que l'administrateur provisoire détient des pouvoirs

## Quelle rémunération de l'administrateur provisoire ?

L'administrateur provisoire doit présenter des garanties d'indépendance par rapport à l'organisme gestionnaire concerné :

- il ne doit pas, au cours des cinq années précédentes, avoir perçu à quelque titre que ce soit, directement ou indirectement, une rétribution ou un paiement de la part de la personne physique ou morale gestionnaire, ou de l'un de ses

dirigeants, ni s'être trouvé en situation de conseil de la personne physique ou morale concernée ou de subordination par rapport à elle ;

- il ne doit avoir aucun intérêt dans l'administration qui lui est confiée. Dans le cas où une rémunération est prévue par l'autorité qui l'a désigné, celle-ci est assurée par les établissements, services et lieux de vie et d'accueil qu'il administre, au

prorata des charges d'exploitation de chacun d'eux. Sa rémunération, même si elle est fréquente, n'est donc nullement obligatoire ou systématique. Elle n'est pas encadrée par les conventions collectives applicables aux structures, ni par aucun barème administratif. Elle est donc librement fixée par l'autorité administrative compétente, et s'impose à l'établissement.



# des textes à la pratique

particulièrement étendus. En premier lieu, il agit « *au nom de l'autorité compétente* » et « *pour le compte de l'organisme gestionnaire* ». L'administration provisoire est donc une période au cours de laquelle l'autorité administrative « prend la main » de façon temporaire sur la gestion de l'établissement ou du service, avec cette nomination. L'administrateur provisoire agit pour le compte de l'organisme gestionnaire qui, à l'issue de cette période, demeurera engagé par les actes passés par celui-ci.

Mais les pouvoirs de l'administrateur provisoire sont cependant limités aux actes d'administration urgents ou nécessaires. Il ne peut donc céder, hypothéquer ou donner en garantie le patrimoine

affecté à l'établissement ou au service. Sa capacité à engager juridiquement l'organisme gestionnaire est par ailleurs limitée aux actes d'administration urgents ou nécessaires pour mettre fin aux dysfonctionnements constatés.

## L'importance de l'acte de nomination

Enfin, selon l'article L313-14 du CASF, l'administrateur provisoire « *dispose [...] de tout ou partie des pouvoirs nécessaires à l'administration et à la direction de l'établissement, du service ou du lieu de vie et d'accueil, dans des conditions précisées par l'acte de désignation* ». Au-delà des dispositions légales et réglementaires, il appartient donc à l'autorité de contrôle, grâce à l'acte de nomination, de

déterminer l'étendue des pouvoirs de l'administrateur provisoire en matière d'administration et de direction de l'établissement.

## Après cette période, le gestionnaire demeure engagé par les actes passés par l'administrateur provisoire.

La jurisprudence, fort rare, a confirmé que celui-ci agit pour le compte de l'organisme gestionnaire, qui se trouve par conséquent engagé par les actes de ce dernier.

Ainsi, en matière de licenciement, la Cour de cassation a estimé que l'administration provi-

soire ne suspendait ni ne mettait fin à la qualité d'employeur de l'organisme gestionnaire, qui devait par conséquent répondre, le cas échéant, devant la juridiction prud'homale, des conséquences des décisions prises par l'administrateur provisoire. On pourra, à cet égard, se reporter à une décision de la Cour de cassation du 19 mai 2016<sup>[2]</sup>.

L'administrateur provisoire est nommé pour une durée de six mois maximum, renouvelable une fois<sup>[3]</sup>.

**Laurent Cocquebert,**  
avocat à la Cour

[1] CASF, article L313-17

[2] Cass. soc., 19 mai 2016, n° 15-13.423

[3] CASF, article L313-14, V



## La lettre de Direction[s]

L'actualité indispensable du secteur chaque jeudi !

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

L'actualité professionnelle synthétisée

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

Des offres d'emploi

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

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

### VOUS NE LA RECEVEZ PAS ENCORE ?

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



### SERVICE RELATIONS CLIENTS

Par mail : [abonne@directions.fr](mailto:abonne@directions.fr)

Par téléphone : **01 40 92 36 36**

(du lundi au vendredi de 9 à 18 h)

# Des économies d'énergie à la clé grâce au CPE

Le contrat de performance énergétique (CPE) permet d'atteindre les objectifs d'économie d'énergie imposés par la réglementation. Complexe à mettre en œuvre et à piloter, il est cependant très efficace.

Le décret « Éco énergie tertiaire » enjoint les établissements de réduire leur consommation de façon progressive mais massive [1]. Ces obligations réglementaires en faveur du développement durable se révèlent également une opportunité alors que le coût des énergies explose. Mais comment surmonter les difficultés techniques et surtout financières que cela implique ? Relativement méconnu dans le secteur social et médico-social, le contrat de performance énergétique (CPE) est une solution qui peut s'avérer très efficace.

## Entre maître d'ouvrage et opérateur

Un CPE lie le maître d'ouvrage et l'opérateur de services énergétiques autour d'objectifs communs. Il contraint par exemple le prestataire en charge du chauffage à faire

réaliser à l'organisation des niveaux d'économies d'énergie fixés en kWh. « S'il y a des gains au-delà de ce qui a été défini, la structure et le prestataire s'en partagent le bénéfice. Si ce n'est pas atteint, ce dernier paie des pénalités », explique Adrien Jouanno, conseiller en énergie à Adere Paca, centrale d'achat associative en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Qui ajoute : « L'objectif est de contraindre l'entité sachante à bien faire son travail. » Et c'est pour lui une garantie contractualisée d'améliorer les performances de ses adhérents en la matière.

## Jusqu'à 50 % de baisses

Les CPE sont des contrats à la carte où tout est possible. Olivier Gresle, directeur Marketing, Innovation, RSE et Grands comptes d'Engie Solutions décrit ses trois offres : « Le CPE Pilotage, qui

consiste à mieux exploiter les installations de production de chaleur, vise 10 à 15 % d'économies sans investissement. Le CPE Système, concernant les changements de chaudière et l'amélioration du système de distribution, peut aller jusqu'à 25 %. Enfin, le CPE Bâtimentaire, où tous les points – du pilotage à la modernisation des installations, en passant par l'isolation des bâtiments – permettent de parvenir à 30, 40, voire 50 % d'économies. » Les investissements nécessaires peuvent être assurés par la structure ou par le prestataire (qui augmentera ses loyers en conséquence). Dans ce deuxième cas, l'organisation n'aura pas à trouver les fonds. Avantage ? Elle transfère la mise en œuvre et la responsabilité des objectifs à atteindre à un fournisseur.

## À suivre de près

Cependant, l'inconvénient principal est que l'opération est complexe à déployer. « Il faut compter quatre à six mois pour souscrire un CPE, en tenant compte du temps des études, de la rédaction du cahier des charges, de la consultation des retours d'expériences des collègues, et pour établir une relation de confiance avec un prestataire. Que tout soit limpide. Le jargon technique est à éclaircir », indique Adrien Jouanno.

Et même après avoir signé le contrat, cela nécessite un effort important pour la structure comme l'illustre Lucie Delduc, responsable de projets à la direction du développement durable et des achats du Groupe SOS : « En 2018, le secteur Santé a signé un CPE avec Dalkia et Veolia pour six établissements sanitaires. En moyenne, les presta-



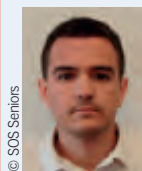
Avec le CPE, c'est le prestataire qui est chargé de faire réaliser des économies d'énergie à la structure.

taires s'engageaient à réaliser une économie globale de 34 % pour le gaz et, pour deux établissements, de 15 % pour l'électricité. Ce sont des contrats qu'il faut suivre de très près sur les sites, mais également en matière de facturation. Il faut être vigilant sur les erreurs ou les retards. Cela nécessite une formation des personnels. Nous sommes accompagnés par un bureau d'études. Mais ça vaut la peine : sur la saison de chauffe 2020-2021, les consommations de gaz ont diminué de 23 % en moyenne. Et celles d'électricité de 8 % ». Les efforts paient (lire l'encadré). Grâce aux CPE, le Groupe SOS dispose déjà de ses indicateurs de suivi de consommation. Ce qui facilitera sa première déclaration en septembre 2022 rendue obligatoire par le décret.

Pascal Nguyen

[1] Lire Direction[s] n° 205, p. 36

## POINT DE VUE



**Mathieu Thirard,** ingénieur Maintenance et Process technique

du Groupe SOS Seniors

« En 2016, le secteur Seniors du Groupe SOS a signé son premier CPE avec Engie Solutions, qui s'engageait à réaliser une économie globale de 28 %. C'est un marché à températures avec intérêt (MTI), sur huit ans et mis en œuvre dans 52 établissements. Cela signifie qu'Engie garantit de maintenir les locaux à une température contractuelle

(différente selon leur nature). Au premier trimestre 2021, l'économie constatée était de 28,2 % au global, allant de 3 % à 54 % selon la structure. L'essentiel a été réalisé dès les deux premières années. En effet, le contrat incluait le remplacement de la plupart des anciennes chaudières gaz et fioul par des modèles à condensation. Devant ces résultats, d'autres MTI répondant au même cahier des charges ont été signés en octobre 2018 pour 12 établissements auxquels s'ajoutent six autres intégrés par avenant. Et en mars 2022, un contrat a été conclu avec la société Dalkia pour trois nouveaux. »

## EN SAVOIR PLUS

● Plateforme de recueil et de suivi des consommations d'énergie du secteur tertiaire : <https://operat.ademe.fr>





### LE MAGAZINE EN VERSION PAPIER

Toutes les ressources pour accomplir vos missions : la boîte à outils, les repères et analyses, des éclairages experts et des témoignages de terrain.



### LE MAGAZINE EN VERSION NUMÉRIQUE

à consulter à tout moment partout où vous êtes.

### LA NEWSLETTER

Chaque semaine, retrouvez dans la Lettre de Direction[s] le tour de l'actualité professionnelle et juridique, analysée et synthétisée.



### WWW.DIRECTIONS.FR

Un accès illimité aux articles, une recherche aisée pour les thématiques qui vous intéressent, des services : offres d'emploi, évènements, offres de formations...



## BULLETIN D'ABONNEMENT Direction[s]

**OUI, je m'abonne à Direction[s] et je bénéficie de 15 % de réduction : 149€ MMV6-1-AN au lieu de 176€ (prix n°).**

- 11 n°s du magazine papier et digital
- + 40 Lettres hebdomadaires
- + l'accès au site [www.directions.fr](http://www.directions.fr)

Merci de compléter ou photocopier ce bon, et de le renvoyer avec votre règlement à :  
Éditions Législatives/Direction[s] - ADV Direction[s] - 80 avenue de la Marne, 92546 Montrouge Cedex  
E-mail : [abonne@directions.fr](mailto:abonne@directions.fr) - Tél. 01 40 92 36 36.

Structure : .....

Nom : ..... Prénom : .....

Fonction : .....

Adresse : .....

Code postal : ..... Ville : .....

Tél. : ..... Fax : .....

J'indique mon adresse e-mail pour recevoir la Lettre hebdomadaire

..... @ .....

### MODE DE RÈGLEMENT :

- par chèque joint à l'ordre des Éditions Législatives/Direction[s]
- à réception de facture (organismes et sociétés uniquement)
- par virement BNP PARIBAS IDF OUEST

BIC : BNPFRPPXXX - IBAN : FR76 3000 4013 2800 0130 7870 904

Signature : \_\_\_\_\_



# Quels modèles de rollators et de déambulateurs ?

Les dispositifs d'aide à la mobilité sont essentiels pour maintenir au maximum l'autonomie des personnes. Sur patins antidérapants (déambulateurs) ou sur roues (rollators), les modèles sont nombreux, à l'ergonomie, aux fonctionnalités et aux avantages variables.

**Q**u'ils soient très affaiblis ou qu'ils aient encore de l'énergie à revendre, d'ultra-casaniers à accros à une balade quotidienne : il y a des déambulateurs pour tous les usagers. Des dispositifs précieux tant pour préserver l'autonomie des personnes que pour soulager les équipes. « Par rapport aux aides à la mobilité de base comme les cannes, le déambulateur est beaucoup plus stable et sécurisant, car il comprend quatre points d'appui au sol, avec des poignées pour les mains », pointe Jean-Luc Oudard, chef de produit chez ABM Pharma.

## Fixes ou mobiles

Ce qu'on appelle couramment déambulateurs se divise en deux catégories de matériels distincts. D'abord, les fixes, ou cadres de marche. « Munis de quatre patins antidérapants, ils nécessitent d'être soulevés par l'utilisateur à chaque pas. Ils sont avant tout consacrés à un usage intérieur »,



Les rollators tournent facilement, mais on ne peut pas s'y asseoir. À réserver, donc, à des publics qui n'ont pas besoin de faire des pauses.

note Benjamin Véron, responsable marketing chez Invacare. Il en existe plusieurs modèles : le standard ; le pliant avec bouton-poussoir afin de déverrouiller les deux côtés et de les rabattre ; le pliant assis-debout, avec un double niveau de poignées pour offrir une meilleure aide au lever ; le pliant articulé, qui garde en permanence deux pieds en appui sur le sol, ce qui offre un gain de confort et de sécurité. « Tous les

déambulateurs, fixes ou mobiles, sont réglables en hauteur », précise Benjamin Véron.

## À deux, trois, voire à quatre roues

Autre type d'appareils, les rollators : munis de deux, trois ou quatre roues, il faut juste pousser au fur et à mesure qu'on avance. Ils sont réservés aux personnes sans importants troubles de l'équilibre ni cognitifs. Équipés de freins et pliables, ils offrent un plus grand périmètre de déplacement. Ainsi que la possibilité, pour la plupart, de s'asseoir. Les deux roues sont dotées de patins antidérapants à l'arrière. « Comme les fixes, ces systèmes sont conseillés pour l'intérieur ou de très courtes distances à l'extérieur, car ils nécessitent d'être constamment soulevés et reposés », évoque David Arial, responsable Activité, Mobilité et Handicap chez Bastide Médical.

Les trois et quatre roues donnent une autonomie accrue. Ces modèles sont munis d'une

tablette amovible (sur laquelle on peut poser un plateau-repas, par exemple). « Très mobiles, les trois roues tournent très facilement. En revanche, on ne peut pas s'y asseoir. À réserver, donc, à des publics qui n'ont pas nécessairement besoin de faire des pauses », prévient Jean-Luc Oudard.

## Différents niveaux de gamme

Les tarifs vont d'une soixantaine d'euros à plusieurs centaines pour les rollators haut de gamme. Critères de différenciation ? La facilité du pliage, la légèreté du produit (entre 2 et 3 kg pour les fixes, entre 4 et 10 kg pour les rollators, les appareils en carbone étant moins lourds que l'acier ou l'aluminium, matériaux les plus courants), la qualité du roulement, le design plus ou moins élaboré (différents coloris, poignées en cuir ou anatomiques), les options diverses (pour patients de forte corpulence, maintien dorsal sur le siège, accessoires comme porte-cannes, sacoche ou panier...). « L'innovation, ces dernières années, s'est faite sur le design et les typologies d'utilisation, informe David Arial. L'intelligence artificielle fait même son entrée sur ce marché, avec un modèle à venir doté d'une motorisation qui accompagne et facilite le déplacement de la personne. » À condition d'être régulièrement entretenus, notamment au niveau des pneus, des patins et des freins, ces engins sont d'une durée de vie moyenne de cinq ans.

Catherine Piraud-Rouet

## Le scooter, une autonomie renforcée

Les scooters sont des solutions motorisées d'aide à l'autonomie des personnes, s'apparentant quelque peu à de grandes trottinettes électriques. Munis d'un guidon et d'une batterie rechargeable, ils peuvent être utilisés debout ou assis (siège pivotant pour un accès facilité). Avec trois ou quatre roues, ils peuvent évoluer en intérieur, mais surtout en extérieur, avec des niveaux d'accélération et une vitesse limitables (entre 5 et 10 km/h). D'utilisation intuitive, ces matériels, qui permettent une mobilité à plusieurs kilomètres, sont toutefois déconseillés aux personnes trop diminuées et souffrant de troubles cognitifs. La prise de risque relative, ainsi que les gammes de prix (1 000 à 6 000 euros, non pris en charge par l'assurance maladie) dissuadent encore de nombreux directeurs hexagonaux d'en mettre à la disposition de leurs usagers, à la différence des pays anglo-saxons par exemple.



# La communication non verbale, un levier précieux

L'essentiel des échanges interpersonnels ne passe pas par les mots, mais par le langage gestuel et comportemental. D'où l'intérêt, pour les managers, de s'initier aux arcanes de la communication non verbale (CNV). À la clé, des rapports améliorés avec les autres et des projets facilités.

**P** rincipe de la communication non verbale (CNV) ? Analyser, au travers de la gestuelle et des réactions corporelles d'une personne, s'il existe une cohérence entre ce qu'elle dit et ses gestes. « Par exemple, si quelqu'un me dit qu'il est content de me revoir, alors qu'il garde les mains dans le dos et/ou se gratte le nez, c'est mauvais signe, illustre Martine Herrmann, formatrice spécialisée chez Cegos. Les microdémangeaisons, en particulier du nez, symbolisent une situation ou une personne qu'on ne "sent" pas. Elles sont le signe d'un décalage entre le discours et le ressenti. » Une méthode comportementaliste considérée comme fiable et particulièrement instructive pour accéder à ce que l'interlocuteur a en réalité sur le cœur. « Les gestes précèdent le dis-

cours. On ne peut pas les maîtriser, le cerveau étant incapable de faire plusieurs choses à la fois », reprend Martine Herrmann.

## Des attitudes implicites

La CNV classe les expressions corporelles en deux catégories : les positives et les négatives. Dans la première, on trouve les postures d'ouverture : buste projeté vers l'interlocuteur, regard direct, sourire, épaules descendantes, mains apparentes et ouvertes, articulations souples, présentation du profil gauche... « Un regard mutuel "œil gauche-œil gauche" indique que les deux partenaires sont accordés », évoque ainsi la formatrice. À l'inverse, si votre interlocuteur vous présente son profil droit, c'est qu'inconsciemment il vous met à distance, qu'il réfléchit à d'autres questions ou qu'il n'a pas



Parmi les signes d'une CNV négative : des bras croisés, une bouche boudeuse...

envie d'accepter votre proposition. Autres indices d'une CNV négative : des mains cachées, sous la table ou dans les poches, et/ou qui se ferment, des épaules dressées, des mouvements de tête indiquant un désaccord ou encore des bras croisés hauts et serrés, mains sous les aisselles et bouche boudeuse. Autant de gestes de fermeture, de rigidité ou d'incompréhension.

## Compléter avec la PNL

La programmation neuro-linguistique (PNL), autre méthode comportementaliste, reprend et prolonge la CNV en y apportant l'idée de se synchroniser avec son interlocuteur, à travers ses gestes, le ton de sa voix, sa respiration ou encore son style vestimentaire. Objectif : gommer au maximum les divergences et accentuer les éléments communs, afin d'améliorer le lien. « En management, cette maîtrise est capitale : souvent, en tant que supérieur hiérarchique, on attend que notre interlocuteur s'inscrive d'emblée dans notre démarche et comprenne nos attendus, alors qu'en réalité c'est rarement le cas et qu'on a tout intérêt à anticiper une réticence », évoque

Lucila Modebelu, directrice adjointe au Centre hospitalier de Millau (Aveyron) et coach professionnelle certifiée en PNL. La maîtrise de ces codes est précieuse pour faire passer un message difficile, par exemple lors d'un entretien de recadrage, et, de manière générale, en matière de gestion des conflits. « C'est aussi essentiel en négociation : impossible de discuter d'un contrat en criant alors que l'autre personne chuchote ! », souligne Lucila Modebelu.

## Les limites du distanciel

La CNV, méthode de la relation en face-à-face par excellence, ne peut toutefois s'exploiter que de façon partielle en visioconférence. « L'apparence physique, la tenue et l'intonation de voix comptent en distanciel, précise ainsi Lucila Modebelu. Mais l'analyse et l'ajustement du regard sont plus compliqués face caméra, tandis que la partie inférieure du corps ainsi que les mains restent hors champ. » Un détail que les penseurs de la CNV, dans les années 1950, n'avaient évidemment pas anticipé...

Catherine Piraud-Rouet

## POINT DE VUE



**Florian Ben Soussan,** directeur de l'association Arpejh, à La Ciotat (Bouches-du-Rhône)

« Entre mai et juin 2020, je me suis formé, ainsi que l'intégralité des 70 collaborateurs, à la communication non verbale. L'idée étant d'entendre notre interlocuteur sur tout ce qu'il ne nous dit pas, afin d'apaiser des tensions dues à de trop nombreuses incompréhensions. La méthode facilite une gestion positive et bienveillante des professionnels.

Par exemple, j'ai réalisé qu'en cas de stress, l'une de mes cheffes de service a très vite le haut du corps qui rougit. J'ai aussi compris désormais qu'une autre salariée est mal à l'aise quand elle regarde derrière moi lors de nos entretiens. J'essaie alors de les placer dans un cadre plus rassurant que d'habitude. Par ailleurs, maîtriser les bases de la CNV peut nous aider à être plus attentifs aux comportements d'agitation des enfants accueillis, notamment ceux atteints de troubles du spectre autistique, aux lourds problèmes de langage. C'est un soutien précieux pour anticiper les débordements. »

# Animer une équipe hybride

Tandis que les uns sont présents sur site, auprès des usagers notamment, les autres rédigent leurs comptes rendus à la maison... Depuis le début de la crise sanitaire, le travail hybride se développe, interrogeant la notion de collectif. Zoom sur les moyens de préserver la cohésion d'équipe.

Instauré dans l'urgence lors du premier confinement, le télétravail s'installe peu à peu dans les organisations, y compris celles du social et du médico-social [1]. Si les fonctions supports et administratives sont les premières concernées, certaines des missions des professionnels de terrain s'avèrent aussi susceptibles d'être menées à bien à distance.

On assiste d'ailleurs à une augmentation du nombre d'accords d'entreprise sur ce mode d'exercice, jusque-là rare dans le secteur. « Pour autant, du fait de la spécificité des activités, le nombre de jours de télétravail est généralement peu important », constate Sergio Guidel, animateur de la formation « Comment manager efficacement une équipe hybride » [2]. Si le recours au travail en distanciel reste limité, il interroge cependant les pratiques managériales.

## 1 Définir ensemble les règles

La question de l'encadrement et de l'animation d'équipe est rarement abordée dans les accords d'entreprise, c'est donc aux managers de proximité de définir ses modalités. Mais ils ne doivent pas le faire dans leur coin. « Ceux-ci doivent évoquer le sujet du fonctionnement avec l'équipe, afin de connaître la perception que chacun des membres en a, et les adapter au travail hybride », assure Nathalie Gauvrit, chargée de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). « C'est une bonne occasion de préciser à nouveau le périmètre d'intervention et la contribution attendue de chacun, mais aussi les modalités de collaboration », complète Sergio Guidel. Rare-



« Il faut régulièrement s'assurer que les collaborateurs disposent du soutien dont ils peuvent avoir besoin », explique Nathalie Gauvrit (Anap).

ment inutile... Il est aussi recommandé de réaliser des points d'étape et des retours d'expérience individuels pour s'assurer de l'efficacité de l'organisation.

## 2 Fluidifier la communication

Dans ce contexte, les cadres de proximité doivent plus que jamais jouer le rôle de facilitateurs. Plus question de contrôle centré sur la présence

des professionnels, remplacé par un suivi des objectifs individuels et collectifs. « D'où la nécessité de s'assurer que les membres de l'équipe disposent bien des moyens de mener à bien leur mission et de s'enquérir régulièrement du soutien dont ils peuvent avoir besoin », souligne Nathalie Gauvrit. Il est indispensable de veiller à ce qu'ils disposent des outils nécessaires, par exemple un planning partagé. La fluidité de

communication doit aussi être de rigueur. « À l'issue des réunions, les comptes rendus doivent être systématisés pour éviter que les télétravailleurs n'aient pas le sentiment d'être exclus », note la chargée de mission. Mais rien ne remplace les rencontres physiques. « Par exemple, en instaurant des réunions régulières, mêmes courtes, à des moments où tous sont présents », recommande Sergio Guidel.

## 3 Favoriser les coopérations

Accaparés par leur mission auprès des usagers lorsqu'ils sont sur site, centrés sur leurs activités de reporting lorsqu'ils sont à la maison... Le temps consacré aux échanges avec leurs collègues, souvent de manière informelle, peut se réduire à peu de chagrin. Aux cadres de veiller à maintenir la cohésion de leur équipe. « Le risque du travail hybride, c'est l'individualisation des activités. Il est important de favoriser les coopérations entre ceux qui sont en permanence sur site et ceux qui sont régulièrement à distance. Les projets partagés peuvent contribuer à maintenir les liens », analyse Sergio Guidel.

Attention également à ne pas susciter des frustrations. « Certains professionnels, du fait de leur fonction, n'ont pas la possibilité de télétravailler. Pourquoi ne pas leur confier de nouvelles missions susceptibles d'être assurées à distance ? », interroge Nathalie Gauvrit. Un moyen d'éviter de faire naître un sentiment d'iniquité.

Jean-Marc Engelhard

[1] Lire Direction[s] n° 206, p. 33

[2] Formation proposée par l'opérateur de compétences (Opco) Santé et organisée par le cabinet conseil Obea.

## Une pratique en cours d'appropriation

- En septembre 2021, plus des deux tiers des managers comptaient au moins une personne en télétravail régulier au sein de leur équipe. Un taux près de deux fois supérieur à ce qu'il était en février 2020.
- Pour 61 % d'entre eux, le fait de manager une équipe dont tous les membres ne sont pas nécessairement présents sur site au même moment constitue une difficulté.
- Ils sont 39 % à estimer que le télétravail impacte négativement la visibilité qu'ils ont sur l'activité de chacun. Ils sont aussi 38 % à juger qu'il a des conséquences préjudiciables sur la cohésion d'équipe.
- Pour 49 % des managers, du fait du développement du télétravail, le temps qu'ils consacrent à la coordination de l'activité de leur équipe a augmenté. Il en va de même pour le suivi individuel, l'animation d'équipe et la gestion RH et administrative.

Source : « Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres », enquête Apec/Anact, janvier 2022.



# Le responsable travaux a plus d'une corde à son arc

En matière de gestion des chantiers et de suivi de la maintenance des établissements, un seul interlocuteur de choix: le responsable travaux et sécurité. Un poste polyvalent qui nécessite un important travail de coordination et un excellent relationnel. Ainsi qu'une dose d'huile de coude.

Une canalisation bouchée, une chaudière en panne, une poubelle envolée dans le parc, une crevaillon sur un véhicule de fonction... Voilà le genre de situations pour lesquelles un responsable des travaux peut être sollicité. Quelles que soient la taille et la nature de la structure dont il a la gestion, l'entretien et la maintenance du patrimoine et de la flotte de véhicules sont des incontournables dans son quotidien. À lui de mettre en place des solutions rapidement pour que les bâtiments ne posent pas problème au bon fonctionnement de l'activité. « *S'il faut mettre la main à la pâte, je le fais. L'idée est d'abord de voir si on peut dépanner par nous-mêmes et, dans le cas contraire, de faire appel à des intervenants extérieurs* », illustre Fabrice Brulé, responsable Sécurité et Travaux au

sein de la Fondation Lucy Lebon en Haute-Marne. Depuis qu'il a accédé à ce poste il y a huit ans après avoir été éducateur spécialisé dans la même structure, il aime à se comparer à un « *cou-teau suisse* ». Maître des clés, mais aussi chef des cuisines, référent informatique et garant de la sécurité des locaux, ce dernier a en effet plus d'une corde à son arc.

## Un patrimoine à soigner

Selon les organisations qui les emploient, ainsi que le nombre et la vétusté des sites, les contours du métier peuvent varier. Tous ont toutefois en commun, outre la gestion de tous les contrats de maintenance et des contrôles réglementaires, celle de piloter les opérations de construction ou de réhabilitation du patrimoine. L'objectif ? Aider les établissements à définir leurs besoins au



Alexandre Martins, responsable travaux à l'EPMS Chancepoix, s'appuie sur les préconisations des professionnels en contact avec les personnes accompagnées.

tionner les entreprises, vérifier la conformité des travaux, rencontrer les artisans, régler les dysfonctionnements, en collaboration

« **L'idée est d'abord de voir si on peut dépanner par nous-mêmes, sinon de faire appel à des intervenants extérieurs.** »

avec ses quatre conducteurs de travaux régionaux, l'architecte prestataire et les différents corps de métier du bâtiment.

## Curieux et à l'écoute

Une bonne connaissance de ces fonctions connexes et de l'univers médico-social peut de ce fait être un plus, sans pour autant être un impératif. « *Avant ma prise de poste en août dernier, je n'avais jamais travaillé dans le secteur du handicap*, éclaire Alexandre Martins, responsable travaux à l'établissement public médico-social Chancepoix à Château-Landon (Seine-et-Marne). *Ce n'est pas pour autant un frein. J'apprends sur le tas en suivant les préconisations des professionnels au contact des personnes accompagnées. Ce sont les mieux placés pour me guider sur le choix d'une couleur, d'une texture ou dans l'aménagement d'un espace.* » Car ce que ses collaborateurs attendent de lui avant tout, c'est d'être curieux et à l'écoute. Deux qualités fondamentales pour pouvoir transposer le plus fidèlement possible le besoin immobilier des établissements médico-sociaux.

Carol Eyben

## POINT DE VUE



Aurélie Béziane, directrice Patrimoine, Travaux et Sécurité

de la Fondation OVE, à Vaulx-en-Velin (Rhône)

« Avant que l'inclusion des personnes en situation de handicap ne devienne une priorité dans la société, on accueillait les enfants dès leur plus jeune âge jusqu'à 18 ans. Nos institutions étaient de gros bâtiments, souvent situés à la campagne. Aujourd'hui, la plupart des opérations patrimoniales que

nous réalisons consistent à acquérir ou réhabiliter des bâtis à proximité du centre-ville des communes, pour que les enfants puissent aller à l'école. C'est très enthousiasmant d'avoir le sentiment de servir une cause noble et juste. Il n'y a pas un seul projet qui se ressemble. Reste que l'immobilier s'inscrit dans un temps long. Entre la manifestation du besoin et la fin du chantier, il peut se passer plusieurs années. Un décalage qu'il faut prendre en compte, en concevant des infrastructures évolutives car il y a de fortes chances que l'activité dans dix ans ne se pratique pas de la même manière. »

## Directions[s]



**Renseignements et réservations pour l'espace emploi :**  
**Carole MESSALATI** - Tél. : 01 40 92 36 73  
emploi@lemediasocial.fr  
80, avenue de la Marne - 92546 Montrouge Cedex

**Recrutez les meilleurs directeurs et cadres de l'action sociale :**  
**Prochain numéro : n° 210 - Juillet-août, bouclage le 15/06/2022**

**RETROUVEZ TOUTES LES ANNONCES SUR [WWW.DIRECTIONS.FR/EMPLOI](http://WWW.DIRECTIONS.FR/EMPLOI)**



### **Dans le cadre de la finalisation de son projet de redressement, l'Association de Valloires recherche pour son Pôle Enfance UN DIRECTEUR (H/F)**

L'Association est établie à ARGOULES dans le département de la Somme (Hauts-de-France). Elle porte trois grandes activités : un Pôle Enfance, un Pôle Domicile, un Service Culturel. Après avoir traversé une période complexe, elle termine actuellement deux années de redressement qui ont vu se renouveler le dynamisme du Conseil d'administration, et émerger des projets nouveaux étendant ses autorisations tant dans l'Enfance que dans le Domicile des personnes âgées, et l'innovation culturelle. Elle recherche désormais un nouveau souffle sur le Pôle Enfance, pour en achever la structuration organisationnelle, et en poursuivre l'innovation dans la prise en charge marquée par un décloisonnement affirmé entre protection de l'enfance et handicap.

Le Pôle Enfance recouvre en effet une palette complète de prises en charge :

- Un dispositif ITEP accompagnant 65 enfants
  - Accueil de nuit : 39 places • Accueil de jour : 16 places • Ambulatoire : 10 places.
- Une MECS prenant en charge 102 enfants
  - Hébergement (urgence et accueil permanent) : 78 places • Un Pôle de Soutien à la parentalité : visite médiatisée 20 situations • Un service de Placement à Domicile : 24 places.

Ces prises en charge s'effectuent sur un site historique de 14 ha, ainsi que sur plusieurs sites distants (Plessiel, Abbeville).

#### **DESCRIPTION DU POSTE**

Sous l'autorité d'un Conseil d'administration, la mission du Directeur est de diriger le Pôle Enfance en en parachevant la cohésion, et en cohérence avec les autres activités de l'association.

- Votre première préoccupation est de placer l'enfant accueilli au centre du projet d'établissement.
- Vous êtes garant de la dynamique initiée notamment dans la mise en place d'actions éducatives, sanitaires, pédagogiques et culturelles dans les établissements.
- Vous cherchez à diffuser aux équipes l'objectif d'une prestation de qualité pour accueillir au mieux les enfants qui nous sont confiés.
- Avec les équipes, vous harmonisez les pratiques, les outils et les méthodes.
- Vous mutualisez les moyens, développez les partenariats et représentez également vos établissements tant en interne (Comité de Direction) qu'en externe (Institutions publiques : ARS-Département, Familles, tutelles, réseau, autres associations).
- Vous imprimez un rythme et un souffle nouveau en étant stratège, opérationnel et en animant vos équipes avec bienveillance.
- Vous mettez en œuvre les orientations définies par l'Association, dont en axe prioritaire le développement de dispositifs d'inclusion renforcée, ainsi que de propositions nouvelles.

#### **PROFIL RECHERCHÉ**

Vous êtes titulaire d'un diplôme de niveau 1 ou équivalent (CAFDES ou DESS/Master 2). Vous avez une expérience d'encadrement d'équipes pluridisciplinaires médico-sociales et sanitaires ainsi qu'une bonne connaissance des dispositifs de la loi 2002-2, de la protection de l'enfance et de la construction d'un CPOM. De plus, vous justifiez d'une expérience réussie de management (Directeur de multi-sites, Directeurs de pôle) d'accompagnement d'équipe de cadres et de gestion de projets. Vous maîtrisez les procédures administratives et financières d'un établissement médico-social. Une expérience de 5 ans et plus au sein d'un DITEP, MECS, IME ou d'une structure accueillant des enfants et adolescents en difficulté est souhaitée. Au-delà des connaissances et compétences, nous recherchons aussi une personnalité. Vous savez être à l'écoute des collaborateurs, des personnes en difficulté et vous avez la hauteur de vue nécessaire pour les mobiliser vers un projet commun. D'un relationnel fluide, vous avez le goût du dialogue et savez prendre en compte l'avis de vos collaborateurs. Leadership, ouverture d'esprit, diplomatie, disponibilité, fédérateur, le goût pour le travail d'équipe et le sens des responsabilités sont les principales aptitudes pour réussir dans cette fonction.

**RÉMUNÉRATION** Selon ancienneté et diplôme, avec application de la Convention de 1966.

**DATE DE DÉMARRAGE** Prise de poste possible à compter de l'été 2022.

#### **PROCESSUS DE RECRUTEMENT**

Les candidatures (lettre de motivation, CV, références avec mention de contacts joignables) sont à adresser à [recrutement@spqr-conseil.fr](mailto:recrutement@spqr-conseil.fr), à l'attention de Pierre-Vincent Guéret, mandataire de l'Association.



Association Européenne  
des Handicapés Moteurs

### **L'association Européenne des Handicapés Moteurs (AEHM) recherche pour ses établissements « Résidences des Marizys » situés à La Machine dans la Nièvre (58)**

## **UN DIRECTEUR (H/F) EN CDI**

L'AEHM est une association à but non lucratif (loi 1901) fondée en 1964, elle est composée de 21 établissements et services répartis sur 7 sites et 5 départements.

L'AEHM, agréée au titre de la déficience motrice et polyhandicap, emploie 600 salariés et accueille 600 enfants, adolescents et adultes en situation de handicap moteur ou de polyhandicap.

L'AEHM est une association porteuse de valeurs, de réalisations et de projets qui contribuent à promouvoir un accompagnement de qualité, à améliorer le bien-être et œuvrent à la reconnaissance des personnes accompagnées.

#### **Description de l'établissement**

Les Résidences des Marizys, agréées pour adultes en situation de handicap répartis comme suit :

- Un foyer de vie (81 places + 1 place d'hébergement temporaire) • Un service d'accompagnement à la vie sociale (18 places) • Un service mobile de coordination des soins.

#### **Principales missions et activités**

Sous la responsabilité du Président de l'association et, par délégation, rattaché(e) hiérarchiquement au Directeur opérationnel, vous êtes en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet d'établissement dans le cadre du projet associatif. Vous êtes garant de la qualité d'accompagnement des personnes en situation de handicap moteur ou de polyhandicap en lien avec les familles. Responsable de la gestion administrative, organisationnelle et budgétaire, vous managez les ressources humaines et assurez la gestion des relations avec les divers partenaires et les autorités de contrôle et de tarification en coordination avec le siège social.

#### **Profil recherché**

Titulaire du CAFDES ou diplôme de niveau 1 (bac + 5) ou équivalent, expérience de direction exigée.

Compétences dans le management d'équipe pluridisciplinaire et de conduite du changement. Leadership et qualités relationnelles indispensables. La connaissance du handicap moteur et de la CCN 51 seront très appréciées.

#### **Conditions**

CDI à pourvoir dès que possible à temps plein - Rémunération selon CCN 51.

#### **Vous reconnaissez-vous ?**

**Nous vous proposons de nous envoyer votre candidature composée d'un curriculum vitae et d'une lettre de motivation avant le 10 juin 2022 par mail à l'attention du Président de l'AEHM - [rrh@aehm.fr](mailto:rrh@aehm.fr)**





**La Fondation COS Alexandre GLASBERG,**  
Fondation nationale reconnue d'utilité publique engagée  
dans les secteurs social, médico-social et sanitaire  
– 3 000 salariés, 60 établissements et services – recherche  
pour son établissement COS Saint Philibert à Dijon

## UN(E) DIRECTEUR D'EHPAD (H/F) à temps plein

La résidence COS Saint Philibert dispose de 98 lits, dont 25 en unité de vie protégée, et d'un PASA de 14 places. Institution historique de Dijon, la résidence est idéalement située en centre-ville et bénéficie d'un jardin intérieur. L'ensemble des places est habilité à l'aide sociale.

### Missions

- Dans le cadre du projet stratégique de la Fondation, vous êtes garant(e) de la mise en œuvre du projet d'établissement, de la qualité et de la sécurité de l'accompagnement des résidents et vous disposez pour assumer vos missions, d'une réelle autonomie au sein d'une organisation décentralisée.
- Sous l'autorité de la Direction Générale et assisté(e) d'une équipe d'encadrement, vous êtes responsable de l'établissement dans tous ses aspects (ressources humaines, financier, qualité, gestion des risques, patrimoine etc.). Vous veillez à une organisation performante visant la qualité de prise en charge et le bien-être des résidents dans le respect de l'équilibre financier et du budget annuel voté par le Conseil d'Administration.
- Vous assurez la représentation courante de l'établissement et veillez au développement de l'institution conformément à la politique générale de la Fondation et à l'évolution des besoins du territoire.

### Profil

- Vous disposez d'un diplôme de niveau 1 et d'une expérience significative dans la direction d'un établissement médico-social pour personnes âgées.
- Vous avez de solides capacités de gestion et de management ainsi qu'une bonne aisance relationnelle.
- Vous avez une grande aptitude à l'écoute, à la concertation et à la négociation.
- Vous avez le sens de l'autorité, tout en sachant déléguer.

Poste à pourvoir à partir d'octobre 2022 suite à départ en retraite.  
Rémunération et astreintes selon la CCN 1951 Fehap.

**Merci d'envoyer votre candidature (lettre de motivation et CV) à M. le Directeur Général par email : [accueil@fondationcos.org](mailto:accueil@fondationcos.org)**

**Pour en savoir plus sur les missions de la Fondation, rendez-vous sur son site internet : [www.fondationcos.org](http://www.fondationcos.org)**

## L'ASSOCIATION AJIR

Recrute dans le cadre d'un CDI

## UN DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT H/F



Nous recherchons notre **Directeur d'établissement** pour notre site de Montaut (64800). Le Domaine Saint-Georges est une Maison d'Enfants à Caractère Social habilitée accueillant 30 jeunes de 14 à 21 ans dans le cadre de la protection de l'enfance en danger, de la délinquance et de l'aide aux jeunes majeurs. L'établissement possède également un centre de jour proposant des ateliers de sensibilisation et de lieux de sociabilisation.

### MISSIONS

Sous l'autorité du Directeur Général et dans le respect du projet associatif, vos principales missions seront de :

- Piloter l'élaboration du projet d'établissement et veiller à sa mise en œuvre
  - Assurer la gestion des ressources humaines, administratives et financières
  - Coordonner et développer les partenariats
- Retrouvez l'intégralité de l'offre d'emploi sur notre site : <https://www.ajir-aquitaine.org/nous-rejoindre>.

### PROFIL

- Titulaire du CAFDES ou équivalent
- CCNT 1966 - Cadre Classe 1 Niveau 1.
- Expérience exigée dans un cadre associatif et connaissance des politiques sociales de protection de l'enfance.
- Rémunération selon la CCN 66 + véhicule de fonction.

**Merci d'adresser votre lettre de motivation et votre CV à l'attention de Monsieur le Directeur Général à l'adresse [ajir-siege@ajir-aquitaine.org](mailto:ajir-siege@ajir-aquitaine.org)**



**L'Institut Michel FANDRE, acteur médico-social fortement engagé dans le domaine du handicap sur le territoire Marnais et dans le Grand Est, situé à Reims, (45 minutes en TGV de Paris), gestionnaire de 7 ESMS, employant 150 salariés, recrute**

## UN (UNE) DIRECTEUR(TRICE) GÉNÉRAL(E)

Ce poste est à pourvoir dans le cadre d'une succession. Il prévoit une période d'accompagnement dans la prise de fonction allant de la direction d'un établissement à la direction de l'Association.

La feuille de route dessinée dans cette offre pourra être ajustée selon les dispositions de la personne retenue à occuper les fonctions prévues.

- Au cours d'une première période, entre 6 et 12 mois, en tant que directeur d'établissement, vous serez l'animateur de l'équipe de direction des établissements et services d'un site situé à Reims, vous piloterez l'organisation médico-sociale au regard des objectifs et des enjeux médico-sociaux, humains, financiers et économiques de celle-ci. Vous favoriserez le dialogue social et la cohésion des équipes.

- Après cette période de découverte de l'organisation, vous serez accompagné vers la prise de poste de directeur(trice) de l'Association. Vous deviendrez « la/le cheffe/d'orchestre » responsable de la mise en œuvre du projet associatif et de son développement. Vous aurez alors la responsabilité du siège de l'association et de l'association générale de l'ensemble de l'organisation médico-sociale.

### PROFIL RECHERCHÉ

- Vous connaissez bien les métiers du secteur et vous avez pu en exercer un vous-même.
- Vous avez une formation supérieure de type CAFDES, et une expérience significative de direction d'établissement médico-social voire d'association gestionnaire. Vous avez de solides connaissances techniques propres à ces métiers de direction.
- Vous savez conduire des projets de travail en réseau, vous avez une bonne connaissance des évolutions des politiques publiques, vous avez le goût d'entreprendre mais vous êtes pragmatique.

Le poste est à pourvoir au 1<sup>er</sup> septembre 2022 et est référencé à la CCN 66 en CDI temps plein.

Adresser CV et lettre de motivation à M. le Secrétaire Général  
de l'Institut Michel Fandré - 51, rue Léon Mathieu - BP 10 - 51573 Reims cedex  
Mail : [direction@asso-imf.fr](mailto:direction@asso-imf.fr) Site internet en cours d'actualisation



## L'association les AMIS DE GERMEY RECRUTE

### SON DIRECTEUR GÉNÉRAL H/F CDI Temps plein - CCNT 1966

L'association « Les Amis de Germenoy » accompagne au quotidien plus de 600 adultes en situation de handicap avec l'aide de plus de 230 salariés. Elle gère plus d'une dizaine d'établissements, et services sur l'ensemble du département de la Seine-et-Marne (77) qui interviennent sur des champs d'interventions complémentaires et inter-reliés (emploi, formation, logement, vie sociale...).

### CONTEXTE

Poste à pourvoir immédiatement.  
Le siège social est basé à Vaux-le-Pénil (77). Il regroupe les fonctions ressources permettant la mise en œuvre des projets associatif et stratégique en lien étroit avec les professionnels des établissements et services : direction générale, gestion administrative et financière, ressources humaines ou encore développement, communication et innovation.

### PROFIL

- Périmètre Ile-de-France, connaissance de la Seine-et-Marne apprécié
- Diplôme niveau 1 exigé (CAFDES-Master 2)
- Expérience significative de direction générale d'association multi-établissements dans le champ de l'action sociale et médico-social
- Management participatif et sens du travail en équipe
- Savoir piloter les politiques publiques du handicap dans l'objectif général d'amélioration du parcours de vie des personnes en situation de handicap
- Garantir un accompagnement adapté aux personnes accueillies dans nos services et s'assurer de la qualité des services rendus
- Connaissance de l'organisation et la gestion d'un pôle de formation
- Connaissance du secteur économique
- Aptitude à impulser de la dynamique et de l'innovation dans les offres de service
- Rigueur d'organisation et esprit d'analyse et de synthèse
- Aisance rédactionnelle
- Bonne connaissance comptable (compte administratif, bilan, bilan financier) du secteur médico-social.

### DESCRIPTION DU POSTE

Vous intervenez sous l'autorité du Président et par délégation du Conseil d'Administration. Vous supervisez le fonctionnement des services et établissements et le management de l'équipe de direction (5 directeurs et directrices) et ce en faisant partie de l'équipe de direction générale composée d'une DAF, d'une DRH et d'une assistante de direction et d'un ou d'une chargé(e) de développement.

### Vos principales missions consistent à :

- Être force de proposition à travers ses réflexions et son analyse
- S'inscrire dans une démarche d'adaptation au profit de l'association
- Diriger et coordonner l'ensemble des établissements et services
- Appliquer les orientations retenues par le Conseil d'Administration
- Mettre en œuvre le Projet Associatif Global de notre Association en assurant la cohérence avec les projets d'établissements et services
- Représenter l'Association auprès des organismes de contrôle (Département, ARS)
- Assurer la responsabilité hiérarchique des directeurs des établissements et services
- S'appuyer sur les équipes du siège pour assurer sa mission
- Présider les IRP au plan Associatif.

### POUR CANDIDATER

Votre dossier de candidature (CV, diplômes) est à adresser sous pli confidentiel, accompagné de votre lettre de motivation manuscrite et les références demandées, à Monsieur le Président, siège social : Les Amis de Germenoy- Impasse Niepce BP 581- Zone Industrielle de Vaux-le-Pénil, 77016 MELUN CEDEX.

## L'ADAPEI 49 RECRUTE

### 1 DIRECTEUR (H/F) DU PÔLE ENFANTS/ADOLESCENTS (ISAS)

540 jeunes enfants, adolescents et jeunes adultes accompagnés

**MISSIONS** Dans le respect du projet associatif et sous la responsabilité du Directeur général, le Directeur(trice) du pôle ISAS aura pour missions de :

- ◆ Mettre en œuvre la politique associative et piloter les projets du pôle
- ◆ Déployer les orientations du prochain CPOM et décliner les transformations et innovations qui en découleront dans les délais impartis
- ◆ Garantir sur tous les territoires la qualité des accompagnements dans une logique de parcours et de complémentarité des interventions, en coopération étroite avec les familles
- ◆ Inscrire les établissements et services dans une dynamique d'inclusion scolaire et professionnelle et d'adaptation à l'évolution des besoins
- ◆ Assurer la coordination, la coopération et la mise en réseau des établissements, services, dispositifs et prestations
- ◆ Piloter et accompagner la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en relation avec les projets d'établissement et de service
- ◆ Garantir le respect des budgets, la mutualisation des ressources et arbitrer les choix nécessaires en matière de gestion administrative, budgétaire et RH
- ◆ Piloter le PCPE, l'équipe d'appui et de coordination TSA, la démarche « Réponse Accompagnée pour tous »
- ◆ Mettre en œuvre l'harmonisation des pratiques sur le pôle avec des indicateurs de résultats
- ◆ Accompagner ses collaborateurs directs (responsables d'établissement et de service) dans leur management et leurs choix d'organisation
- ◆ Développer les partenariats départementaux nécessaires à la réalisation des objectifs associatifs
- ◆ Gérer les relations paritaires avec les représentants de proximité (dans le cadre des nouvelles IRP)
- ◆ Piloter le Plan de Développement des Compétences à l'échelle du pôle.

### PROFIL ET COMPÉTENCES

- ◆ Formation initiale dans le secteur social/médico-social et diplôme de niveau 7 (anciennement 1) exigés.
- ◆ Plusieurs expériences de direction d'établissement et d'animation d'équipes de Cadres
- ◆ Connaissance des publics, dispositifs sociaux et médico-sociaux et nouvelles politiques sociales
- ◆ Compétences affirmées en management et en dynamique de projet.
- ◆ Qualités humaines et éthiques fortes, dont loyauté et engagement
- ◆ Capacité d'innovation et de créativité
- ◆ Forte motivation pour le travail collectif.

### CONDITIONS D'EMPLOI

◆ CDI / CC 66 Cadre Classe 1, niveau 1 ◆ Poste basé à Cholet ◆ Véhicule de fonction.

**POSTE À POURVOIR AU PLUS TARD POUR le mois de décembre 2022**  
**DATE LIMITE DE DÉPÔT DES CANDIDATURES : le 17 juin 2022**

Adresser lettre de motivation et CV par courrier à l'attention de Monsieur le Directeur Général de l'Adapei 49  
 126 rue Saint Léonard - BP 71857 - 49018 Angers cedex 01  
 Ou par mail : sdeguerny@adapei49.asso.fr



## DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT (H/F) - CDI - TEMPS PLEIN

**La Fédération de Charité Caritas Alsace est une association reconnue d'utilité publique à but non lucratif de plus de 760 salariés qui interviennent dans les domaines sanitaires, médico-social et social.**

Dans le cadre d'un départ à la retraite, elle recherche un(e) DIRECTEUR(TRICE) (H/F) pour ses 2 établissements, situés à LA FORGE (68) et SCHARABERGHEIM (67), où interviennent 105 salariés.

Sous l'autorité opérationnelle et hiérarchique du Directeur général de la Fédération, vous assumez la responsabilité générale et la conduite des établissements et des services. Ainsi vous piloterez deux DITEPS 85 ETP (soit 105 salariés) et au total 140 accompagnements + 10 situations EMR.

### Profil recherché

De formation supérieure (Niveau 7 indispensable), vous justifiez d'une expérience réussie en direction d'établissement médico-social au cours de laquelle vous avez mis en lumière votre maîtrise de la conduite de projet et du changement.

Manager de proximité, fédérateur et doté d'une bonne capacité décisionnelle, vous êtes investi dans vos responsabilités. Vous êtes à l'aise dans le développement et la gestion de projets ainsi que dans le partage d'idées au sein d'une équipe de Direction.

### Conditions

Statut Cadre dirigeant.  
 Classification et rémunération selon la CCN 66.  
 Poste à pourvoir : le 1<sup>er</sup> janvier 2023.

Merci d'adresser votre candidature à [directionrh@federationcaritasalsace.org](mailto:directionrh@federationcaritasalsace.org)

## UNAFORIS

Union Nationale des Acteurs de l'Éducation et de Recherche en Intervention Sociale

**L'UNAFORIS est une union, de statut associatif, qui regroupe environ 110 établissements de formation et de recherche en intervention sociale.**

**Suite à un départ à la retraite, l'UNAFORIS recrute**

## UN DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL (F/H)

Titulaire d'un master, la déléguée générale ou le délégué général, participe à la définition des orientations stratégiques de l'UNAFORIS et en assure la réalisation avec une équipe permanente nationale.

### Ce poste nécessite :

- une bonne connaissance du monde associatif, de la formation professionnelle et des politiques sociales ;
- des compétences juridiques, administratives et de gestion financière.

Une expérience d'animation de réseau constituerait un plus.  
 CDI, CCNT 1966, classe 1, niveau 1.

Poste basé à Paris, avec des déplacements en régions.  
 Prise de poste : 1<sup>er</sup> septembre 2022.

**Lettre et CV à adresser avant le 3 juin 2022 au Président de l'UNAFORIS, uniquement par mail : [marcel.jaeger@unaforis.eu](mailto:marcel.jaeger@unaforis.eu)**

## L'ASSOCIATION DÉPARTEMENTALE POUR LA SAUVEGARDE DE L'ENFANCE, DE L'ADOLESCENCE ET DES ADULTES DE L'ARDÈCHE - A.D.S.EA 07

Association de loi 1901 qui intervient sur l'ensemble du Territoire Ardéchois

Sous couvert du Président, du Bureau exécutif et du Conseil d'Administration, dans le cadre des missions qui lui sont confiées dans les différentes activités de l'association.

- Service mandataire judiciaire à la protection des majeurs, (1 450 mesures).
- Service socio-judiciaire en présentiel.
- Service enfance regroupant : des services de prévention spécialisée, d'aide éducative en milieu ouvert, d'aide éducative en milieu ouvert à moyens renforcés, d'investigations éducatives, d'enquêtes sociales et d'enquêtes psychologiques famille.
- Service petite enfance : 4 crèches-108 berceaux, dont deux en horaires atypiques.
- Service accueil social et solidaire, comprenant deux gîtes d'étapes ESCALE-MONTAGNE GERBIER – AREILLADOU pour 50 couchages chacun.

## RECRUTE DIRECTEUR GÉNÉRAL H/F

CDI – temps plein

**POSTE À POURVOIR EN DÉCEMBRE AU PLUS TARD**  
**150 Salariés – CCNT du 15 mars 1966**

### Vos missions principales

- Mettre en œuvre dans le cadre du projet associatif, la continuité des services, leur management et leur développement.
- Gérer le personnel et les équipes pluridisciplinaires.
- Prise en charge des relations courantes avec les autorités de contrôle.
- Organisation et mise en œuvre de la communication avec les partenaires externes.
- Garant de la bonne gestion des budgets prévisionnels.

Titulaire d'un diplôme de niveau 7 (bac + 5) du secteur médico-social, vous disposez d'une bonne expérience en management, d'une bonne connaissance du secteur et des enjeux.

Rémunération selon la convention collective du 15 mars 1966.  
 Poste Basé à Privas (Ardèche).

Merci d'adresser votre candidature (lettre de motivation et CV) avant le 20 juin 2021, par courrier à l'attention de Monsieur le Président – ADSEA 07 – 18 avenue de Chomérac – BP 226 – 07002 Privas cedex, ou par Mail à : [contact@adse07.org](mailto:contact@adse07.org)







**Dans le cadre du renforcement de sa politique de prévention et de protection de l'enfance, le Département de la Manche**

**recrute EN CDD DE 3 À 6 MOIS**

## **5 CADRES AIDE SOCIALE À L'ENFANCE (H/F)**

Postes basés à Valognes, Carentan, Saint-Lô, Coutances et Avranches

Le cadre territorial de l'Aide Sociale à l'Enfance encadre, coordonne, anime, l'équipe des référents éducatifs. Expert en matière de protection de l'enfance au sein des territoires de solidarité, il est notamment l'interlocuteur privilégié des professionnels pour les mesures et les prestations liées à l'hébergement et à l'alternative à l'hébergement, et les mesures à domicile.

### **Description du poste**

Coordonner, animer et soutenir l'équipe des référents ASE.  
Pilotage de la mise en œuvre des prestations et mesures de l'aide sociale à l'enfance.  
Expertise technique auprès d'autres professionnels et de la direction métier  
Sécurisation de la politique enfance sur le territoire.

### **Description du profil recherché**

#### **Compétences :**

- Connaître l'environnement organisationnel et administratif du conseil départemental
- Maîtriser le cadre législatif et réglementaire dans le domaine de la protection de l'enfance
- Maîtriser le cadre réglementaire propre au conseil départemental (règlement départemental de l'enfance...)
- Qualités d'analyse, de synthèse et rédactionnelles
- Capacités organisationnelles
- Connaissance des logiciels bureautiques (Word, Excel, Outlook, internet, IODAS...)
- Capacité à animer des réseaux
- Sens de l'écoute
- Autonomie et sens de la responsabilité

#### **Profil :**

Expérience dans le domaine de la protection de l'enfance exigée.  
Titulaire permis de conduire B.

Merci d'envoyer votre candidature à : [https://www.emploi-territorial.fr/details\\_offre/o050220500627905-5-cadres-aide-sociale-a-enfance-f-h](https://www.emploi-territorial.fr/details_offre/o050220500627905-5-cadres-aide-sociale-a-enfance-f-h)

L'Institut National de Jeunes Sourds de Metz, créé en 1875 est un établissement médico-social public national placé sous la tutelle du ministère des Solidarités et de la Santé. L'établissement propose un accompagnement médico-social pluridisciplinaire (pédagogique, éducatif et thérapeutique) à 185 jeunes sourds et/ou à troubles spécifiques du langage de 0 à 20 ans. L'orientation vers l'INJS de Metz se fait sur notification de la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) de la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH). L'enseignement au sein de l'Institut est dispensé par des professeurs diplômés.

**RECRUTE**

## **CADRE SOCIO-ÉDUCATIF (H/F)**

CDD 1 an ou Agent fonctionnaire (détachement) - TEMPS PLEIN

### **→ MISSION PRINCIPALE**

Sous l'autorité du Directeur de l'établissement de l'Institut National de Jeunes Sourds. Le cadre socio-éducatif coordonne et anime le service éducatif, constitué de 19 éducateurs ainsi que 5 surveillants de nuit. Il articule son travail au sein d'une équipe pluridisciplinaire composée d'enseignants, d'éducateurs, de médecins, de thérapeutes et travailleurs sociaux.

### **→ MISSIONS ANNEXES**

• Participation aux réunions institutionnelles • Information et conseil auprès des personnels/usagers • Organisation et suivi opérationnel des projets/activités • Coordination des projets individualisés d'accompagnement des jeunes accueillis • Coordination avec les interlocuteurs externes (équipes éducatives des établissements spécialisés, équipes pédagogiques des établissements scolaires d'accueil, et organismes divers (associations, club, médiathèque, etc.).

### **→ CONTRAINTES LIÉES AU POSTE**

• Déplacements sur le département (permis B obligatoire) • Astreintes.

### **→ PROFIL**

• Conseiller technique d'éducation spéciale motivé(e) par le travail en pluridisciplinarité • Diplôme d'État d'éducateur • Capacités relationnelles (écoute, compréhension, respect) • Une expérience en encadrement d'équipe.

### **→ DIPLÔMES : Diplôme d'État d'éducateur spécialisé, CAFERUIS → EXPÉRIENCE :**

Exigée de 5 ans sur poste similaire → **PRISE DE POSTE SOUHAITÉE :** Dès que possible

→ **RÉMUNÉRATION :** Grille de rémunération fonction publique État sur poste similaire selon expérience professionnelle. À négocier → **AVANTAGES :** Vacances scolaires

**Contact pour envoi CV + Lettre de motivation :**

**INJS de Metz - 49, rue Claude Bernard - 57070 METZ**

**Service des Ressources humaines - E-mail : [rh@injs-metz.fr](mailto:rh@injs-metz.fr)**



**Le Media Social Emploi**

A chaque acteur du social sa carrière

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

[lemediasocial-emploi.fr](http://lemediasocial-emploi.fr)

## « Du Ditep au Satep : vers

Accompagner des jeunes présentant de difficultés de socialisation pose des questions d'organisation. Michel Dumesny et Pauline Martin soulignent la nécessité d'élaborer une culture commune avec l'Éducation nationale, l'ASE et la pédopsychiatrie. Ce afin d'alléger les procédures et gagner en réactivité.

Par Michel Dumesny et Pauline Martin

Le décret du 6 janvier 2005 a fixé les conditions techniques d'organisation et de fonctionnement des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques (Itep). La notion de « *difficultés psychologiques* » est mise en avant, les troubles de comportement des enfants n'en étant que l'expression. Par une intervention pluridisciplinaire, l'objectif est de les accompagner vers l'autonomie et l'intégration sociale. Sept ans plus tard, l'association AIRe sollicite l'union nationale interfédérale Uniopss pour réaliser une étude du cadre réglementaire des Itep. L'idée de « dispositif » concourt à un assouplissement du fonctionnement afin de mettre en place une vraie fluidité des parcours. L'expérimentation des dispositifs intégrés menée depuis 2013 conjugue plusieurs modalités d'accompagnement dans différentes structures – Itep, service d'éducation spécialisée et de soins à domicile (Sessad), centre d'accueil familial spécialisé (CAFS) – sans que pour cela les familles aient besoin d'une nouvelle notification de la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH). Cette étude a donné lieu à l'article 91 de la loi du 26 janvier 2016 relative à la modernisation de notre système de santé, puis au décret du 24 avril 2017 relatif au fonctionnement des établissements et services médico-sociaux en dispositif intégré (Ditep).

### La résistance de la logique structurelle

Prévue d'abord pour un an puis prolongée, l'expérimentation ambitionne de sortir des modalités d'accueil qui ont tendance à figer les situations, notamment lorsqu'il s'agit d'adapter l'accompagnement pour des jeunes en voie de rescolarisation. Mais le bilan est mitigé : très peu passent d'un type d'accueil à l'autre. Les logiques de structures, même après plusieurs années d'expérience, sont loin d'être abolies. « *Trop jeune* », « *trop âgé* », « *trop tôt* », « *trop tard* »... Tous les directeurs savent les difficultés à établir des passerelles entre des structures aux cultures différentes. L'histoire institutionnelle explique en partie ce phénomène d'inertie. Les Sessad se sont construits à côté des Itep, naturellement en dehors, et parfois plutôt contre.

Même avec une direction et des services supports communs, l'égide institutionnelle n'a souvent pas suffi à permettre des échanges, chacun évoluant en fonction de ses contraintes : une capacité d'accueil différente (une petite file active et une petite équipe dans le Sessad, tandis que l'Itep est un gros établissement en termes d'effectifs, qu'il s'agisse des jeunes ou des salariés), un personnel inégalement qualifié (le Sessad bénéficiant d'un plus haut niveau de qualification), et les jeunes « *particulièrement difficiles* », pour reprendre l'expression de Michel Botbol, restant surtout en Itep.

Mais de réelles améliorations sont à relever : ainsi les jeunes accueillis au Ditep de Clairval, géré par l'association L'Essor, sont aujourd'hui, conformément à leur volonté et dans leur écrasante majorité, scolarisés en milieu ordinaire. Accompagnés d'une manière individualisée en fonction de leur projet personnalisé, ils ne sont plus soumis aux phénomènes de violence générés par le regroupement d'enfants dont les troubles de comportement étaient précisément exacerbés par la prise en charge collective. Enfin, le suivi de la dimension thérapeutique et de leurs difficultés de socialisation leur permet de vivre de manière moins stigmatisante leur handicap. Cependant, il ressort de l'étude des besoins sur le département de l'Essonne qu'une très forte demande de proximité géographique n'est pas satisfaite. Certains jeunes font plus de 30 km, ou parfois durant plus d'une heure, du domicile familial à l'institut. Alors qu'il s'agit de proposer un pas de côté temporaire, qui doit leur permettre un retour voire un maintien à l'école, l'admission à l'Itep entraîne une rupture avec l'environnement social, familial et scolaire. Ce pas de côté prend la forme d'une mesure d'éloignement, voire de relégation, car pour un enfant, traverser le département est aussi violent et stigmatisant qu'être mis au vert en province comme du temps des instituts de rééducation.

### Un changement systémique

Pour atteindre l'objectif des jeunes et de leurs familles d'une scolarité « comme pour les autres », proposer un accompagnement de proximité devrait pourtant être le fondement du projet. Lequel doit reposer sur deux composantes essentielles : des partenariats efficaces avec l'Éducation nationale, l'aide sociale à l'enfance (ASE) et la pédopsychiatrie ; et, question délicate car souvent constitutive de l'identité des associations du médico-social, le renoncement au patrimoine immobilier.

Un rapport d'août 2018, passé quasiment inaperçu, interpelle justement sur ces problématiques clés. Élaboré par les inspections générales Igas-IGEN-IGAENR, il a donné lieu à 23 recommandations. La n° 4 propose de définir un nouveau service d'accompagnement thérapeutique, éducatif et pédagogique (Satep), territorialisé afin d'accélérer la

### CARTE D'IDENTITÉ



**Nom.** Michel Dumesny  
**Fonctions.** Directeur du Ditep Clairval de L'Essor, à Bièvres (Essonne).  
**Nom.** Pauline Martin  
**Fonctions.** Directrice adjointe du Ditep Clairval.

© Ditep Clairval



# une offre territorialisée »

transformation de l'offre. En effet, si le fonctionnement en Ditep a permis de pallier certaines carences et défaillances du système, il importe désormais de consolider ces acquis en simplifiant l'ensemble. La distinction entre Itep, Sessad et Ditep devrait donc s'effacer au bénéfice d'un service global proposant une offre diversifiée et complète, et autant que possible, territorialisée. Le Satep deviendrait ainsi la norme de droit commun. Il disposerait (sauf exception limitée et si possible non durable) de toute la palette : internat, semi-internat, accueil de jour et accompagnement à domicile. La coopération serait simplifiée et organisée avec l'Éducation nationale, la psychiatrie et la protection de l'enfance.

Ce rapport a constitué une véritable ouverture pour L'Essor Clairval ! Où l'idée du Satep ne vient pas se substituer au Ditep, mais au contraire l'enrichir : une seule procédure

d'admission, un accompagnement des jeunes sur un territoire défini, identifié par une seule et même équipe avec le même chef de service, le même psychiatre, le même psychologue, les mêmes éducateurs mettant en œuvre les trois types d'accueil. Car là où le dispositif se contente de faciliter le passage de l'Itep au Sessad ou inversement, l'organisation en Satep, sous l'égide institutionnelle du Ditep, dépasse ce questionnement. Elle part des besoins du jeune et de sa famille et non du choix d'une modalité d'accueil. L'accompagnement s'organise selon l'offre du Satep, en allant du plus limité, parfois trois rendez-vous hebdomadaires, au plus complet si besoin. Ainsi un jeune auquel sont proposés trois accompagnements par semaine peut aussi bénéficier d'entretiens individuels, d'une soirée, ou d'un après-midi en groupe. Toutes les formules sont possibles, et l'expérience des dispositifs intégrés, en les mettant sous les regards croisés des agences régionales de santé (ARS), des maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) et de l'Éducation nationale, a permis d'innover dans les prises en charge : internat séquentiel et/ou modulé, accueil de jour, du soir, prise en charge partagée, etc. Ce qui cependant ne simplifie pas la question de la mesure de l'activité.

## De nouvelles relations avec les parents

Les relations avec les parents peuvent aussi changer de nature : en Itep, on les appelle essentiellement pour des problèmes de violence, ce qu'ils ont tendance à fuir. Avec le Satep, ce ne sont plus les mêmes motifs, les échanges sont facilités par la proximité et les familles peuvent devenir un acteur fort au quotidien. L'équipe ajuste avec elles chaque semaine le planning, les activités, les prises en charge... Ce qui est autrement plus intéressant et plus valorisant.

Mais surtout, les professionnels peuvent se recentrer sur l'accompagnement, soit leur mission première. Dans l'établissement de L'Essor, il y a dix ans seulement 5 % des jeunes étaient scolarisés à temps partiel, la proportion s'est très fortement inversée. Lorsque l'offre de soins valide une exclusion de l'institution scolaire, l'Itep passe à côté de sa

raison d'être. Pour cette raison, l'Éducation nationale est le premier partenaire du médico-social qui peut demander : de quoi avez-vous besoin pour permettre ce jeune d'être élève ? Le Ditep ne se substitue plus au collège, mais le Satep peut soutenir l'équipe pluridisciplinaire du collège (enseignants, conseiller principal d'éducation, médecin scolaire, administration) dans la compréhension clinique.

Et qui dit partenariat, dit nécessité d'un territoire plus restreint en faveur d'un travail étroit avec une dizaine de collèges afin de mettre en place des contacts réguliers et de nouer des relations de confiance. Ils doivent pouvoir appeler les éducateurs, psychiatres, psychologues afin de raconter la vie en classe du jeune et les difficultés auxquelles ils sont confrontés. Le Satep devient pour eux une ressource

et joue un rôle de conseil pour ces enfants « *pas communs que l'on a en commun* ». Être aux côtés des collègues, c'est donc compléter leur savoir-faire, avec la psychiatrie de secteur, qui va traiter les crises aiguës et suivre les pathologies. Chacun des acteurs énonce ses compétences et ses besoins, et à partir de là se tricote le maillage de

l'accompagnement. Le Satep assure la coordination entre les différents acteurs au service d'un enfant et de sa famille. Aussi la question de la requalification du personnel du Satep est-elle évidemment essentielle, tout en promouvant une posture d'humilité, car on ne fait pas tout bien, tout seul.

## L'abandon du « château »

La redéfinition du territoire permettant un partenariat de proximité avec une dizaine de collèges, deux ou trois centres médico-psychologiques (CMP), un hôpital, nécessite un redéploiement physique. Le Satep prend ainsi la forme de petites unités réparties sur le département. C'est dans cette dynamique que L'Essor va revendre sa propriété immobilière, celle-ci n'ayant plus de cohérence avec la mission du Satep. La question de l'organisation institutionnelle ne permet pas de faire l'économie de la question patrimoniale. Les associations sauront-elles aborder de front ce débat ? Pourtant, comment opérationnaliser l'inclusion, si l'on garde les murs ?

L'Essor Clairval a déjà pris les mesures de la porosité qu'implique le Satep, c'est-à-dire de la traduction concrète de la souplesse nécessaire à l'accompagnement des adolescents. Le propre du jeune est le réajustement. Il traverse une période de crise, d'évolution à forts enjeux. S'il est amoureux, nous le libérons le mercredi après-midi ; et s'il vit une rupture, s'il est au fond du trou, nous l'accueillons de nouveau sur cette demi-journée pour le soutenir. L'ambition d'une organisation en Satep est bien d'ajuster les besoins à la temporalité de l'adolescence dans la dimension interdisciplinaire, multipartenariale et territorialisée.

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

## ÉVÉNEMENTS

15 et 16 juin, à Rennes  
**Construire un avenir solidaire**  
 Acte II du congrès national de la FAS.  
 Site Internet : [www.federationsolidarite.org](http://www.federationsolidarite.org)

15 au 17 juin, au Touquet (Pas-de-Calais)  
**Pour un réel pouvoir d'agir des personnes accompagnées**  
 42<sup>e</sup> assises nationales du Cnaemo.  
 Site Internet : <http://cnaemo.com>

15 au 17 juin, à Bordeaux  
**Congrès national de soins palliatifs**  
 Événement organisé par la Sfap.  
 Site Internet : <https://congres.sfap.org>

20 et 21 juin, à Lille  
**Autonomie 4.0**  
 Congrès de la FHF des Hauts-de-France.  
 Site Internet : <https://federation.fhf.fr>

22 au 24 juin, à Bordeaux  
**Avenir et qualité de vie**  
 Géronforum organisé par la Fnaqpa.  
 Site Internet : <https://fnaqpa.fr>

23 juin, à Paris  
**Dispositifs d'intégration professionnelle des réfugiés**  
 Journée d'étude interdisciplinaire organisée par la Dares.  
 Site Internet : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr>

28 juin, à Arras  
**« En'Ve d'autre ch'Ose! » Défis organisationnel et managérial**  
 Colloque organisé par le Creai Hauts-de-France et le Grec'h.  
 Site Internet : [www.creaihd.fr](http://www.creaihd.fr)

30 juin, à Montrouge (Hauts-de-Seine)  
**Les nouveaux chemins de la performance**  
 Université de l'Anap.  
 Site Internet : [www.anap.fr](http://www.anap.fr)

4 juillet, à Paris  
**Droit de cité!**  
 Journée organisée par le Mouvement associatif.  
 Site Internet : <https://lemouvementassociatif.org>

PLUS DE MANIFESTATIONS SUR [WWW.DIRECTIONS.FR](http://WWW.DIRECTIONS.FR), RUBRIQUE AGENDA

## MANAGEMENT

# Repérer les invisibilités handicapantes

**O**n estime que 80 % des Français en situation de handicap sont porteurs d'un handicap invisible. Sans compter les « situations personnelles handicapantes » (divorce, décès ou maladie d'un proche, fragilité financière...), elles aussi invisibles, qui peuvent impacter la vie professionnelle de tout salarié, constatent Anne Joyeau et Sylvie Moisdon-Chataigner dans cet ouvrage. Quels défis managériaux et juridiques soulèvent ces deux formes d'« invisibilités handicapantes » ?

Quels en sont les enjeux, tant pour les personnes concernées que pour l'entreprise ? Après une première partie qui s'attache à définir les contours du phénomène, les textes compilés dans la deuxième partie mettent l'accent sur les enjeux de la révélation de ces situations, une démarche individuelle sans laquelle « aucune prise en charge, ni juridique, ni managériale, ne peut être envisagée ». Enfin, la troisième partie, qui fait une large place aux retours d'expériences, décrit l'intérêt d'intégrer ces invisibilités dans une politique de gestion des ressources humaines globale, plutôt que de les traiter comme des cas isolés. Les différentes contributions réunies ici, issues de gestionnaires, de juristes, de psychologues ou encore de sociologues, présentent une approche pluridisciplinaire du sujet, à la fois académique et pratique.

**Handicaps invisibles et situations personnelles handicapantes : comprendre pour agir au travail**, Anne Joyeau et Sylvie Moisdon-Chataigner, Presses de l'EHESP, 23 euros.



## ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAL Prendre les rênes

**N**e vous arrêtez pas à la préface aux références

très sanitaires. Si cet ouvrage, au ton direct, s'adresse d'abord aux médecins et autres cadres de santé, il vise en réalité à épauler tous ceux qui, tout

## Directions

80, avenue de la Marne, 92546 Montrouge Cedex.  
 Courriel : [redaction-directions@directions.fr](mailto:redaction-directions@directions.fr). Tél. : 01 40 92 36 36. Site : [www.directions.fr](http://www.directions.fr)  
 Offres d'emploi : [emploi@lmediasocial.fr](mailto:emploi@lmediasocial.fr) Publicité : [publicite@lefebvre-sarrut.eu](mailto:publicite@lefebvre-sarrut.eu)

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

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

**Ont collaboré à ce numéro :** Justine Canonne, Laurent Cocquebert, Laetitia Delhon, Jean-Marc Engelhard, Armelle Gegaden, Marie-Hélène Khouri, Cécile Noël, Pascal Nguyen, Catherine Piraud-Rouet, Aurélie Vion. **Photographes :** Mathieu Cugnot, Thomas Gogny, Damien Grenon.

**Illustrateur :** Gilles Rapaport.

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

**Fabrication. Technicien de fabrication :** Philippe Fradin.

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

**Marketing-diffusion. Cheffe de marché :** Simone Mizikas.

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

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

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

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

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

Direction[s] est imprimé sur le papier Tenaprint Premium Silk  
 Origine du papier : Allemagne ; sans fibres recyclées ; P10t : 19 g/t



juste recrutés ou à peine promus, s'apprentent à endosser le costume du manager dans une organisation de santé au sens large, établissement médico-social compris. Le pari de Christine Benoit et Christine Passerat ? « Tirer parti de leurs propres expériences de cadres dirigeantes d'établissements et de consultantes pour traduire les invariants du management spécifique » à ces structures. De quoi aider les premiers concernés à mieux aborder les missions qui les attendent, car « être un bon professionnel du secteur ne veut pas dire être un manager efficace » ! Réussir sa prise de poste, construire son projet d'établissement, gérer le temps, le stress, mais aussi les conflits, analyser les risques au service des parcours... Ou encore maîtriser l'art de la conduite de projet, qui implique de changer de posture et de passer de l'action individuelle à l'action collective. Plus de 300 pages à visée très pédagogique, émaillées d'exemples concrets, de nombreux outils et techniques, pour asseoir un management efficace.

**Manager dans le secteur sanitaire et médico-social**, Christine Benoit et Christine Passerat, Gereso, 30 euros.



**Manager dans le secteur sanitaire et médico-social**, Christine Benoit et Christine Passerat, Gereso, 30 euros.

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



## My culture is rich!

Directeurs ou cadres, ils sont un certain nombre à n'être pas nés en France et à être arrivés dans le métier avec des valeurs et des codes décalés par rapport à ceux de leurs collègues et collaborateurs de l'Hexagone. Des différences dont ils ont su faire des atouts dans leur pratique professionnelle.

**D**ans leur vie professionnelle « à la française », ils se sentent parfois comme des éléphants dans un magasin de porcelaine. « J'ai beaucoup de mal avec les agendas et les horloges, témoigne Sébastien Nana, directeur du centre médico-psycho-pédagogique (CMPP) de Romainville (Seine-Saint-Denis). Credo de ce professionnel né au Cameroun arrivé en France après le lycée ? « La spontanéité ! La planification d'un événement est compliquée pour moi, tout comme la rigidité des réunions cadrées. Dans la logique africaine, si on n'a rien à raconter, on écourte, et si on a beaucoup à se dire, pourquoi ne pas laisser filer l'heure ? »



### Un décalage à assumer

Quelquefois, ce sont certaines références qui font défaut à ces cadres qui ont grandi dans une autre culture. Même si celle-ci est proche de la nôtre. « D'origine belge, j'ai de temps à autre ressenti certaines lacunes, notamment en histoire ou en institutions françaises, qui me mettaient en porte-à-faux avec mes collègues et collaborateurs », évoque Martine Jourdain-Bernard, cheffe de projet au Comité de coordination de l'évaluation clinique et de la qualité en Nouvelle-Aquitaine (Cceqqa). D'autres fois encore, c'est la maîtrise de la langue qui pêche. « À mes débuts dans la structure, je parlais très mal le français, se souvient Kim Barreaud, cheffe de service éducatif dans une maison d'enfants à caractère social (Meecs) de l'Hérault, arrivée de Berlin en 2004. Du coup, je me sentais obligée d'en faire plus que les autres pour prouver mon engagement. »

Des difficultés décryptées par Ivy Daure, psychologue à Bor-

deaux et spécialiste de l'interculturalité. « Avoir eu une culture familiale, une formation, un début de carrière à l'étranger nécessite un temps d'adaptation

**« J'ai plus de facilité à dépasser le cloisonnement entre les cultures professionnelles et à faire parler aux gens le même langage. »**

aux codes du pays d'accueil, expose-t-elle. Faut-il regarder ses interlocuteurs dans les yeux, privilégier ou non le tutoiement, faire des heures supplémentaires ou partir en même temps que tout le monde, etc. ? Le non-respect de toutes ces normes implicites peut créer un décalage avec son milieu professionnel et générer un certain isolement. » Une analyse partagée par Nicolas Neveux, psychiatre et psychothérapeute, fondateur de la société de coa-

ching FI Science, à Paris : « Ces différences nécessitent des ajustements, peut-être plus impératifs pour les cadres. En effet, à la différence des personnels de terrain qui cultivent un certain sentiment d'appartenance commune, les managers ne sont pas forcément considérés comme légitimes s'ils ne maîtrisent pas les codes professionnels et sociaux. »

### De la flexibilité mentale

Au fil des années, et avec, parfois, une implication forcenée (« Je travaillais mon français le soir à partir de manuels scolaires trouvés dans le bureau des éducateurs », se souvient Kim Barreaud), les choses s'arrangent généralement. Mieux : cette double culture donne une vraie plus-value à la pratique des intéressés. La cheffe de service éducatif a ainsi développé des talents d'adaptation au système hexagonal. « J'ai tendance à rechercher des astuces pour surmonter les lourdeurs administratives et procédurales françaises. J'accélère les choses en

prenant des initiatives, je me déplace, je me mobilise personnellement... et ça marche ! », sourit la jeune Allemande. « La manière de construire sa pensée, variable selon la langue maternelle, apporte une forme de flexibilité mentale, un élan de créativité », analyse Ivy Daure.

Pour Nicolas Neveux, cette interculturalité donne accès à une banque d'idées plus fournie et plus large pour résoudre les problématiques du quotidien. Ce que confirme Martine Jourdain-Bernard. « Mon background belge me confère une pensée plus pragmatique et directe, sans "intellectualisme" inutile. Cela m'aide au quotidien, notamment pour résoudre des situations compliquées avec des jeunes, témoigne-t-elle. J'ai également plus de facilité à dépasser le cloisonnement entre les cultures professionnelles et à faire parler aux gens le même langage. »

### Une ouverture précieuse

Quant à Sébastien Nana, il est aujourd'hui le directeur de CMPP le plus « zen » et le plus apprécié du « 9-3 ». « Mes racines africaines m'ont donné un détachement relatif par rapport à la "lourdeur" des situations. De par mes racines, très attachées au groupe, je cultive également davantage le "nous", ce qui me confère des facilités à déléguer. J'ouvre aisément la porte à la participation active des familles, dont beaucoup sont également d'origine subsaharienne et envers lesquelles mes origines font tomber nombre de barrières. » Dans le travail social, métiers de l'adaptation à la différence par essence, point n'est besoin de s'extirper de ses racines pour se donner des ailes.

Catherine Piraud-Rouet

# Trophée Direction[s] 2022

## VALORISEZ VOS INITIATIVES ET VOS ÉQUIPES !

Ce Trophée récompense les démarches innovantes et exemplaires menées par les directeurs et cadres, ainsi que leurs équipes, dans le secteur social et médico-social.

## En 2022, pourquoi pas vous ?



### Pour candidater c'est très simple :

- Remplissez le dossier de candidature en ligne, à télécharger sur [www.directions.fr/trophee](http://www.directions.fr/trophee)
- Envoyez votre dossier par e-mail à [trophee@directions.fr](mailto:trophee@directions.fr) jusqu'au 20 juillet 2022

### Infos et contact :

[www.directions.fr/trophee](http://www.directions.fr/trophee)  
01 41 05 36 96  
[trophee@directions.fr](mailto:trophee@directions.fr)

### À vos agendas :

- Soirée de remise du Trophée le jeudi 1<sup>er</sup> décembre à Paris.
- Le 1<sup>er</sup> et 2 décembre se tiendront également les Rencontres Direction[s], deux journées de conférences incontournables pour faire le point sur vos enjeux.

En partenariat avec :



Un évènement **Lefebvre Dalloz**