

Principes et enjeux de la transformation de l'offre médicosociale

Intervention à la Conférence des métiers du 18 février 2022

Monsieur le Premier Ministre, Mesdames et Messieurs les Ministres, Mesdames, Messieurs,

1/ Les principes de la transformation de l'offre

A l'invitation de Denis Piveteau, je vous propose quelques brèves réflexions à partir de mon expérience de transformation d'un établissement et d'un service d'éducation spécialisée à domicile pour jeunes polyhandicapés en plateforme de services coordonnés.

Si bien sûr cette expérience n'a pas valeur de modèle, il me semble néanmoins que la spécificité et la complexité de l'accompagnement des personnes polyhandicapées illustrent de façon très concrète l'ensemble des enjeux sociétaux et professionnels mis en lumière par Denis Piveteau dans le rapport qui vient d'être remis.

Pour décrire de façon succincte la transformation mise en œuvre lors de la création de cette plateforme de services, je la résumerai simplement en précisant qu'elle propose, de façon souple et décloisonnée, l'ensemble des modalités d'accompagnement et d'accueil autorisées par le décret du 9 mai 2017 relatif à la nomenclature des établissements et services, depuis l'accompagnement au domicile et en milieu ouvert jusqu'à l'hébergement 365 jours par an en passant par l'accueil de jour et l'accueil séquentiel.

Cette organisation souple et décloisonnée, qui paraît aujourd'hui si évidente, représente une plus-value majeure pour les jeunes et leur famille car elle permet de répondre à la diversité de leurs attentes et à l'évolution de leurs besoins. Nous sommes effectivement passés, comme le décrit Denis Piveteau dans son rapport, d'une logique de places à une logique d'accompagnement du parcours de vie.

Partant de cette expérience particulière, il est possible de dégager quelques repères éthiques et méthodologiques qui fondent ces organisations en plateforme de services.

Poser les repères éthiques de la transformation des organisations en les articulant avec les attendus des politiques publiques, qui sont souvent incompris par les professionnels voire les inquiètent, permet d'en partager le sens et les questionnements qu'ils suscitent, et ainsi de soutenir l'engagement des professionnels.

Parmi ces repères éthiques, j'en citerai trois qui impactent fortement les pratiques professionnelles:

- **L'inconditionnalité de l'accueil** qui peut sembler être un objectif impossible pour les professionnels mais qui pourtant conditionne la mise en œuvre d'une réponse accompagnée pour tous « zéro sans solution », en particulier pour les personnes qui en ont le plus besoin
- **La modularité de l'offre** qui vise à garantir aux personnes accompagnées le libre choix de leur projet de vie comme cela est affirmé dans l'exposé des motifs de la loi de 2005 ou encore dans l'article 19 de la Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées
- **L'autodétermination et la démarche inclusive** qui certes est un objectif de transformation sociétale mais qui nécessite souvent un changement de regard et d'écoute de la part des accompagnants, et une technicité accrue pour renforcer le « pouvoir d'agir » des personnes accompagnées (par exemple autour de la communication alternative augmentée)

Pour aider les professionnels à s'approprier ces objectifs qui impacteront fortement leurs pratiques professionnelles, il est essentiel de faire confiance à l'intelligence collective.

De façon plus concrète, le projet de transformation d'une organisation doit bien sûr se construire en partant des attentes et des besoins exprimés par les personnes accompagnées et leurs aidants, mais il doit également valoriser leur expertise et celle de l'ensemble des professionnels, tout particulièrement celle des professionnels du quotidien (AMP, AES, aides-soignants, éducateurs, ...).

Dans l'expérience que j'en ai, il s'avère que les éléments les plus structurants du projet de transformation en plateforme ont été exprimés par les familles et par les professionnels du quotidien. Associer l'ensemble des professionnels à la transformation de l'offre est donc non seulement une reconnaissance nécessaire de leur expertise et de leur « pouvoir d'agir » mais se révèle être aussi un facteur déterminant de réussite.

Et cela d'autant plus que les réponses organisationnelles à déployer pour mettre en œuvre ces transformations ne sont pas toujours simples car elles exigent le plus souvent de repartir d'une page blanche pour repenser entièrement l'organisation afin qu'elle s'inscrive réellement dans une approche inclusive ouverte sur un territoire.

2/ Les enjeux managériaux et organisationnels

En effet, la plus-value de cette transformation pour les personnes accompagnées et pour leurs proches aidants est évidente et fait largement consensus auprès des professionnels, malgré les difficultés rencontrées depuis deux ans du fait de la crise sanitaire et des très fortes tensions sur les ressources humaines et les recrutements.

Par contre, la plus-value pour les professionnels est moins évidente car cette transformation induit d'abord une perte de repères qui nécessite un accompagnement au changement inscrit dans la durée.

Par exemple, l'inconditionnalité de l'accueil et l'accompagnement de situations très complexes qui en découle nécessite obligatoirement un effort important de formation puis de soutien à l'évolution des pratiques professionnelles, qui va au-delà du cadre budgétaire habituel du plan de formation.

Par ailleurs, on fait rapidement le constat que la seule dimension hiérarchique ne suffit pas pour porter la motivation des professionnels dans une organisation modulable, décloisonnée et qui travaille en réseau.

En effet, une organisation trop pyramidale selon les modèles traditionnels induit de nombreux dysfonctionnements au sein d'une plateforme de services accompagnant des parcours de vie.

La transformation en plateforme de service oblige donc à **faire évoluer le management** pour le faire passer :

- D'un modèle pyramidal à **un modèle plus transversal** en cohérence avec le fonctionnement transversal de la plateforme
- Et d'un modèle essentiellement hiérarchique à **un modèle qui favorise l'autonomie et l'autodétermination des professionnels.**

Comme le décrit Denis Piveteau, le « pouvoir d'agir » des personnes accompagnées appelle en miroir le « pouvoir d'agir » et l'autonomie des professionnels.

La transformation en plateforme induit donc pour l'ensemble des professionnels une évolution très importante de leur posture et de leurs pratiques professionnelles qui a besoin d'être étayée, en particulier, par les cadres intermédiaires.

Elle nécessite de nouvelles compétences et fait émerger de nouvelles fonctions telles que la coordination de parcours et de réseau, ou encore le « coaching » professionnel.

Mais, de plus, pour un directeur de plateforme de services, la question des moyens et du financement nécessaire pour mettre en œuvre la transformation de l'offre dans une démarche inclusive reste centrale.

Denis Piveteau décrit de façon très juste l'effet miroir entre le « pouvoir d'agir » des professionnels et celui des personnes accompagnées. Cet effet miroir joue tout autant, en négatif, entre le manque de valorisation des métiers et le manque de financement des nécessaires compensations qui permettront aux personnes en situation de handicap de mettre en œuvre leur « pouvoir d'agir ».

C'est ce qui explique pourquoi il ne pouvait pas être compris que les professionnels socio-éducatifs, qui font partie des principaux acteurs de la démarche inclusive, n'aient pas été reconnus, dans le cadre du Ségur et de l'accord Laforcade, à l'égal des autres professionnels de l'accompagnement.

Force est de constater que, faute de diagnostics quantitatifs territoriaux et nationaux précis des besoins et d'un outil de pilotage efficient de l'ONDAM médicosocial, le financement de l'accompagnement des personnes en situation de handicap n'est pas toujours adapté, voire peut se révéler très insuffisant, en particulier pour les handicaps les plus complexes (polyhandicap, paralysie cérébrale, autisme sévère, troubles envahissants du comportement).

A vrai dire, des taux d'encadrement insuffisants pour garantir un accompagnement des personnes qui réponde réellement à leurs attentes et à leurs besoins sont, pour des professionnels qui ont alors l'impression de mal travailler ou pire d'être maltraitants, un facteur de démotivation au moins aussi puissant que la question salariale.

Il serait donc illusoire d'espérer promouvoir une société inclusive sans **traiter en même temps la valorisation des métiers et le financement de l'accompagnement des personnes** et des nécessaires compensations qui rendront possible leur autodétermination.

Car ce sont les personnes en situation de handicap qui créeront cette société inclusive que nous appelons tous de nos vœux, pour peu qu'on leur en donne les moyens.



Jean-Yves Quillien

18 février 2022