



Les Chroniques de la transformation de l'offre médico-sociale

Transformer l'offre pour une société plus
inclusive : focus sur le secteur du handicap

Les Chroniques de la transformation de l'offre médico-sociale
Entretiens croisés avec l'ADAPEI de l'Eure, la Fondation
Britannique de Sillery et l'Etablissement Public Autonome
Helen Keller, acteurs qui contribuent à la transformation
de l'offre médico-sociale pour les personnes en situation de
handicap.



Jacques SERPETTE
Directeur Général de l'Adapei 27



Matthieu HERY
Directeur du foyer de vie
Résidences les Tourelles et du
foyer d'hébergement Résidence du
Château d'Orgeville



Clémence GUÉRIN
Directrice des foyers
d'hébergement Résidence du
Moulin de la Risle et Résidence
La Charentonne



Carole NOSSENT
Directrice de l'IME de Sillery



Clothilde HARITCHABALET
Directrice de l'EPA Helen Keller



Elodie ALBRECHT
Senior Manager, Mazars Santé



Séverine RAGON
Senior Manager, Mazars Santé



Victor NOBLET
Manager, Mazars Santé

Introduction

Transformation, plateforme, dispositif, inclusion, prestation, auto-détermination, SERAFIN, habitat et école inclusive, foyer éclaté, ESAT hors les murs, SESSAD renforcé, etc. Autant de termes et de concepts qui montrent que, 15 ans après la loi « handicap » du 11 février 2005, le secteur du handicap opère un virage à 180 degrés, reflet de l'évolution de notre société.

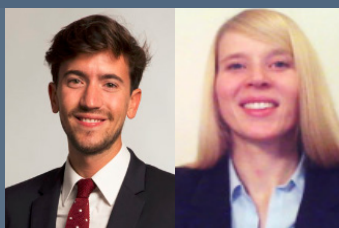
L'inclusion des personnes en situation de handicap est un enjeu majeur pour notre société et nécessite l'engagement de tous au quotidien.

Si les professionnels du secteur médico-social œuvrent au quotidien pour favoriser cette dynamique, la poursuite de la transformation de l'offre médico-sociale doit contribuer à cette évolution sociétale par la création de nouvelles modalités d'accompagnements plus adaptées aux attentes et besoins des personnes en situation de handicap. Au-delà des orientations politiques, l'enjeu est de taille pour permettre à chaque personne, quelque que soit sa différence, de prendre sa place de citoyen en toute légitimité.

Plusieurs acteurs du secteur du handicap nous donnent leur point de vue sur la question.

Victor NOBLET
Manager, Mazars Santé

Elodie ALBRECHT
Senior Manager, Mazars Santé



Entretien avec l'Adapei (Association départementale de parents et d'amis des personnes handicapées mentales) de l'Eure

Interview

Jacques SERPETTE
Directeur Général de l'Adapei 27

Matthieu HERY
Directeur du foyer de vie Résidence les
Tourelles et du foyer d'hébergement
Résidence du Château d'Orgeville

Clémence GUÉRIN
Directrice des foyers d'hébergement
Résidence du Moulin de la Risle et
Résidence La Charentonne



Entretien avec Jacques Serpette, Directeur général de l'Adapei 27, entouré de Matthieu Hery, Directeur du foyer de vie Résidence les Tourelles et du foyer d'hébergement Résidence du Château d'Orgeville et de Clémence Guérin, Directrice des foyers d'hébergement Résidence du Moulin de la Risle et Résidence La Charentonne.

L'Adapei 27 est une association de parents qui accompagne au quotidien près de 1000 personnes en situation de handicap mental, cognitif ou psychique, grâce à ses 22 structures dans l'Eure. Elle est affiliée à l'Unapei, première fédération d'associations de représentation et de défense des intérêts des personnes en situation de handicap et de leurs familles.

www.adapei27.fr

Entretien avec l'Adapei (Association départementale de parents et d'amis des personnes handicapées mentales) de l'Eure

Quelle est votre vision de la transformation de l'offre ?

En France, le secteur médico-social a d'abord été très protecteur : nous sommes partis d'un modèle « ségrégant », qui est l'héritage avec lequel nous devons composer au sein des associations et fondations, qui va à l'encontre de la reconnaissance de chaque homme et de chaque femme en tant qu'individu et quelle que soit sa situation. Notre approche historique de la protection de la personne et de la réduction des risques conduit à une trop faible reconnaissance de la personne et vient nier les droits fondamentaux de celle-ci. D'un point de vue éthique, la transformation de l'offre doit permettre des progrès pour la société dans sa globalité afin qu'elle soit plus inclusive à tous les niveaux et qu'elle reconnaisse en premier lieu la dignité de chaque personne.

“Notre défi est de contribuer à la transformation de la société pour qu'elle devienne plus inclusive .”

Notre défi est de contribuer à la transformation de la société pour qu'elle devienne plus inclusive. Plutôt que d'évoquer uniquement la notion de « transformation de l'offre », qui peut résonner exclusivement comme une demande émise par les pouvoirs publics, nous préférons nous appuyer sur nos propres choix, incarnés par le projet associatif, écrit avec l'ensemble des acteurs, les administrateurs, les personnes accompagnées, les professionnels et les familles. Lorsque nous questionnons les personnes accompagnées sur leurs souhaits, elles nous répondent vouloir vivre comme tout le monde, respectons ce choix, leurs choix !

En tant qu'acteurs du secteur, nous devons développer davantage de lieux citoyens plus ouverts sur la société : fermer nos structures et réduire la liberté des personnes est parfois plus rassurant

mais les ouvrir est passionnant et conforme avec l'idée que nous nous faisons du droit humain !

Cette transformation ne se décrète pas et doit se faire de manière adaptée : elle génère de l'inquiétude chez les équipes (même si, majoritairement, celles-ci sont prêtes), les familles et les personnes accompagnées elles-mêmes. Il faut incarner ces mots dans l'accompagnement que nous proposons et regarder l'autre comme un semblable. Il s'agit d'une remise en question majeure des modes d'accompagnement proposés et le premier frein rencontré est culturel. Notre volonté est de défendre l'égalité, d'oser et proposer des modes d'organisation plus complexes et accepter des risques mesurés : trouver le juste équilibre entre la protection et l'autonomie génère de nombreux questionnements et peut engendrer des situations nouvelles, parfois déconcertantes et difficiles à gérer au quotidien et nous nous posons davantage de questions mais c'est une vraie source de motivation pour tous.

Comment procédez-vous à cette transformation de l'offre ? Quels sont les outils que vous mobilisez ?

Cette transformation ne peut se faire qu'avec toutes les parties prenantes, sans oublier les premiers concernés, les personnes accompagnées. Il faut associer les énergies pour faire évoluer les choses : la première étape est avant tout le partage d'une ambition commune, portée par le projet associatif et sa feuille de route à 5 ans (formalisée dans notre CPOM) pour rappeler le sens et le cap à suivre. Une fois le cap fixé, il faut agir pour l'atteindre tout en rassurant les équipes, les personnes accompagnées et les familles sur les objectifs à atteindre. Si les équipes sont prêtes à mettre en œuvre ces changements, la question du bon rythme est essentielle pour la réussite de la démarche. L'offre doit avant tout se transformer pour mieux répondre aux attentes des personnes en situation de handicap, de manière adaptée.

Il est parfois difficile d'en prendre conscience mais notre culture de la protection empêche la personne de jouir intégralement de ses droits au quotidien, en tant que citoyen. Un juste équilibre doit être trouvé et nous devons ainsi favoriser le droit à

Entretien avec l'Adapei (Association départementale de parents et d'amis des personnes handicapées mentales) de l'Eure

l'essai et à l'erreur. La prise de risques fait partie de tout apprentissage : combien de chutes avons-nous fait avant de savoir faire du vélo ? Il ne s'agit évidemment pas de mettre la personne en danger ni de faire preuve de dogmatisme, mais bien de proposer un accompagnement adapté à chaque personne qui répond à la fois à ses besoins et à ses attentes en tant que citoyen.

“Une ambition commune portée par tous est le plus fort des leviers à cette transformation.”

Plusieurs approches et outils en matière d'intervention sociale peuvent contribuer à faire évoluer les modes d'accompagnement, notamment la Valorisation des Rôles Sociaux (VRS)¹ qui permet véritablement de questionner les postures et les pratiques professionnelles. La formation des équipes à cette approche est, à nos yeux, un levier indispensable pour l'intégration réelle des personnes vulnérables. « Elle permet l'accès à des rôles sociaux valorisés et un retour à la vie normale en cessant de figer les personnes dans des symptômes ou des carences »². Ce mode d'intervention transforme les pratiques au quotidien en mettant en premier lieu, les qualités et compétences de chacun, plutôt que toutes les difficultés. Cette revalorisation de l'individu par son entourage a un impact puissant sur son positionnement et son image dans la société.

Le projet d'établissement, le projet personnalisé et le travail pluridisciplinaire des équipes sont évidemment des outils fondamentaux pour accompagner toutes ces évolutions, tout comme le management par la qualité qui peut être très puissant, s'il est bien porté par toute une équipe.

Enfin, cette transformation nécessite également de redonner des repères à toutes les parties prenantes : personnes accompagnées et leurs proches, professionnels et partenaires.

Quels sont les effets bénéfiques et les risques pour les personnes accompagnées ?

On sous-estime l'impact des modalités d'accompagnement proposées aujourd'hui sur l'image et les potentialités des personnes : avoir des horaires et un fonctionnement imposé et ne vivre qu'avec des personnes similaires limitent la progression des capacités des personnes en situation de handicap. A l'inverse, une plus grande inclusion et un milieu valorisé permettent à la personne d'exploiter ses capacités et une plus grande capacité d'évolution, comme chaque citoyen. De même, l'école inclusive nous montre une réelle diminution des troubles du comportement chez certains enfants, qui retrouvent une vie d'enfant parmi d'autres enfants. Notre environnement influe sur chacun d'entre nous, c'est encore plus vrai pour des personnes en situation de handicap.

“La force de la stigmatisation est puissante et nous en sommes tous responsables.”

Quand on le permet, les personnes nous bluffent, encore faut-il qu'elles aient les espaces, la liberté et la reconnaissance de l'autre. La force de la stigmatisation est puissante et nous en sommes tous responsables.

1. « La VRS est une approche sociale qui vise l'accès à la vie pleine, (...). C'est pouvoir participer entièrement à la vie de la société, y trouver sa place et y contribuer tout en étant reconnu et valorisé. C'est être membre à part entière de la collectivité, de la commune et de la société. Ce sont des grandes choses et des petites choses à la fois : avoir un chez-soi, des amis, un réseau social, une vie de couple, une bonne santé, un emploi, participer aux activités et à la vie sociale. » p.17 in Lemay, Raymond, Valoriser par les rôles sociaux. Une dynamique pour l'inclusion, Presses de l'EHESP, 2018.

2. Ibid., 4^e de couverture.

Sans nier le handicap de la personne, on doit permettre aux gens d'avoir une vie pleine et entière, comme chacun d'entre nous. Si cela semble évident pour tout le monde, nous en sommes encore trop éloignés dans nos pratiques quotidiennes. Nous avons ainsi l'ambition de cette évolution : donner aux personnes le pouvoir d'agir, permettre aux gens de décider de leur vie et d'être citoyen à part entière.

Quels sont les messages clefs à retenir en matière de transformation de l'offre ?

Cette transformation doit être abordée de manière positive et portée par l'ensemble de notre association.

“Nous devons casser cette culture de la protection qui nie les droits humains et ne permet pas aux personnes de développer leurs potentiels .”

Nous devons casser cette culture de la protection qui est la culture qui nie les droits humains et ne permet pas aux personnes de développer leurs potentiels : une fois que nous avons pris conscience qu'il fallait faire évoluer notre accompagnement en permettant de garantir les droits de personnes pleines et entières et ainsi leurs permettre de progresser dans leurs compétences notamment sociales. L'enjeu n'est pas toujours de fermer les établissements, nous pouvons également les transformer et parfois simplement les ouvrir ! La vie en collectivité crée une forme d'infantilisation et de la dépendance, il ne s'agit pas d'une véritable vie sociale car on ne choisit pas avec qui on est. En matière d'habitat, nous avons donc besoin d'espaces adaptés mais pas surprotecteurs, qui soient ouverts et favorisent le lien et le contact avec le monde extérieur.

Quelle société souhaitons-nous ? Ce n'est pas suffisant de parler de transformation ou d'inclusion, c'est l'accompagnement au changement de tous les acteurs qui doit être fait pour rendre la société plus inclusive.

“L'enjeu n'est pas toujours de fermer les établissements, nous pouvons également les transformer et parfois simplement les ouvrir ! ”

Interview

Carole NOSSENT
Directrice de l'Institut Médico-Educatif (IME)
de Sillery



La Fondation Franco-Britannique de Sillery, reconnue d'utilité publique, créée en 1919 (Association Colonie Franco-Britannique de Sillery), grâce à des fonds britanniques, accompagne des personnes en situation de handicap intellectuel ou psychique de 14 ans jusqu'à l'âge de la retraite. Elle leur apprend à développer leur autonomie et leur insertion tant sociale que professionnelle, pouvoir vivre et trouver une place dans notre société. Elle accompagne plus de 800 personnes, grâce à l'action de plus de 300 salariés. Elle regroupe onze établissements en Île de France et en Bretagne.

www.ffbs-sillery.com

Quelle est votre vision de la transformation de l'offre ?

De mon point de vue, la transformation de l'offre est un terme impropre. Le travail fait jusqu'à présent dans nos établissements et services était le reflet d'une époque : il s'agit aujourd'hui de fermer un chapitre dans l'histoire de nos établissements et d'en ouvrir un autre afin de nous adapter davantage à l'évolution de la société, aux attentes des personnes que nous accompagnons et à celles de leurs familles, ainsi qu'aux orientations données par nos financeurs.

Nous ne pouvons plus continuer d'exclure de la société les personnes en situation de handicap.

Notre rôle est aujourd'hui de préparer au mieux les jeunes et les familles au monde d'après, c'est-à-dire à la sortie de l'IME et à une vie en milieu ordinaire, nous devons passer d'une approche exclusivement centrée sur la protection à une approche centrée sur l'inclusion et l'intégration dans le milieu ordinaire. Notre mission est d'accompagner l'ensemble des acteurs du milieu ordinaire, et notamment les établissements scolaires et enseignants pour que chacun soit mieux sensibilisé aux besoins d'enfants en situation de handicap. L'inclusion produit petit à petit ses effets puisque les établissements qui disposent d'une classe ULIS sont aujourd'hui davantage sensibilisés au handicap et les échanges s'en trouvent facilités.

“ Notre rôle est aujourd’hui de préparer au mieux les jeunes et les familles au monde d’après, c’est-à-dire à la sortie de l’IME et à une vie en milieu ordinaire, nous devons passer d’une approche exclusivement centrée sur la protection à une approche centrée sur l’inclusion et l’intégration dans le milieu ordinaire. ”

Le principal frein à lever est bien souvent celui de la résistance au changement face à des visions parfois trop idéologiques, voire une influence de référentiels psychanalytiques qui peuvent être à l’origine de réticences chez les équipes à utiliser des grilles d’évaluation par exemple.

La transformation implique de démontrer aux équipes, qu’à travers le changement, il ne s’agit pas d’une perte mais simplement d’un « curseur » qui est à déplacer : la transformation de l’offre, c’est l’adaptation et l’amélioration des pratiques.

Comment procédez-vous à cette transformation de l’offre ? Quels sont les outils que vous mobilisez ?

Pour faire bouger les pratiques, il faut d’abord poser un premier cadre, un premier chapeau, définir ce qui est non-négociable et permettre ensuite, à l’intérieur de ce cadre, la co-construction et des marges de manœuvre.

Au sein de notre structure, la démarche d’élaboration du projet d’établissement a été l’occasion d’engager cette transformation de l’offre. La présence d’un intervenant extérieur a été un levier important : cela a permis une aide à la réflexion, un regard extérieur et un accompagnement à la mise en œuvre du changement (dans une situation conflictuelle, cela permet la triangulation). Nous avons organisé des entretiens individuels anonymes pour l’ensemble des salariés, qui ont permis de garantir la parole de tous, dans un cadre rassurant. De même, le recueil de la parole des familles et leur restitution via des verbatim ont constitué un outil impactant. L’invitation au sein de notre structure de professionnels d’autres IME a permis de mettre en avant ce qui existait dans d’autres structures et d’autres pratiques professionnelles. Enfin, les entretiens professionnels constituent également un outil : ils ont permis de questionner les salariés sur leur positionnement par rapport à la transformation et de connaître leurs centres d’intérêt et leurs appétences pour telle ou telle facette du projet.

Quels sont les effets bénéfiques et les risques pour les personnes accompagnées ?

Les enfants et jeunes que nous accompagnons au quotidien, ainsi que leurs familles, présentent bien souvent des d’angoisses liées à des histoires difficiles à l’école ou au collège en milieu ordinaire (harcèlement scolaire, moquerie, ne pas être invité aux anniversaires, ne pas avoir de copains). Et notre discours est pourtant de leur dire « vous devez y retourner » : ce mouvement positif de société inclusive présente donc le risque que la première génération de personnes concernées en souffre car nous sommes dans une période de tâtonnement, de transition, où tout n’est pas encore construit ni défini.

“ Le risque est de mettre en œuvre une « fausse inclusion », que l’inclusion soit juste sur le papier et pas réelle dans les faits. ”

Le risque est de mettre en œuvre une « fausse inclusion », que l'inclusion soit juste sur le papier et pas réelle dans les faits. Cela explique aussi les craintes des équipes à enclencher ce travail d'inclusion. Notre travail est donc celui de la réassurance, à la fois pour les équipes elles-mêmes, qui craignent une disparition des institutions, et pour les familles et les jeunes. Pour que les familles soient en confiance, l'inclusion doit être pensée de manière individuelle, avec des retours en arrière toujours possible.

L'inclusion ne peut se faire qu'à travers la promotion du libre arbitre du jeune : nous avons aussi veillé à inverser la démarche d'élaboration du projet personnalisé et à sortir de notre position de « sachant » afin de replacer le jeune au cœur de son projet et de s'appuyer à part égale sur la connaissance des besoins par les familles et par les équipes. Cette meilleure prise en compte des besoins des jeunes contribue à modifier l'offre puisqu'elle entraîne des évolutions dans les ateliers proposés, davantage de passerelles entre ateliers, la possibilité de faire davantage de choix, etc.

Quels sont les messages clefs à retenir en matière de transformation de l'offre ?

De mon point de vue, l'enjeu est de donner envie aux équipes, de rendre enthousiasmante leur participation à cette transformation plus globale de la société, de nos structures et de nos pratiques. Cet enjeu autour de l'inclusion ne doit pas être perçu uniquement comme une orientation descendante de nos financeurs car cela présente le risque d'être subi par les équipes. Cette transformation questionne les rôles et missions de chacun des professionnels, ce qui explique la peur des équipes. Tout notre fonctionnement quotidien est ainsi à interroger pour améliorer l'accompagnement des personnes en situation de handicap.

Par ailleurs, nous avons parfois trop tendance à mettre d'abord en avant les difficultés et les dysfonctionnements plutôt que de nous appuyer sur les aspects positifs et humanistes des réformes.

“ De mon point de vue, l'enjeu est de donner envie aux équipes, de rendre enthousiasmante leur participation à cette transformation plus globale de la société, de nos structures et de nos pratiques. ”

Interview

Clothilde HARITCHABALET
Directrice de l'Établissement Public Autonome
(EPA) Helen Keller



L'EPA Helen Keller, issu de la fusion de l'EPAEMSL Denis Cordonnier et de l'EPA Les Ateliers de Bléville, accueille et accompagne des personnes en situation de handicap sur une dizaine d'établissements et services pour adultes et enfants : ESAT, SAVS, foyer d'hébergement, CAMSP, IME, SESSAD, etc.

Quelle est votre vision de la transformation de l'offre ?

L'EPAHK a connu, en deux ans, deux fusions successives et a dû faire face à des problématiques financières structurelles majeures : il était impératif de se projeter et d'avoir une vision commune de l'avenir de nos structures au risque que les difficultés de nos structures se poursuivent et qu'elles continuent d'évoluer avec une forme de retard. Des disparités fortes étaient présentes parmi nos structures, il s'agissait de faire cohabiter des réalités différentes et de chercher des solutions globales. Le virage devait donc être radical et la transformation de l'offre était inévitable : nous sommes ainsi en train de revoir l'ensemble des organisations.

L'enjeu est de définir en interne ce qu'on entend par « transformation » pour ensuite le présenter et le rendre accessible aux équipes. Cette politique de transformation se matérialise grandement par un changement de vocabulaire, il faut veiller à se comprendre au sein des équipes : que signifie plateforme, quelle est la différence entre SERAFIN-

PH, qui sert à qualifier, et le guide CNSA, qui sert à quantifier l'activité, etc. Tous ces nouveaux termes et concepts génèrent de la confusion : on veille donc à former nos managers et à repartir des bases pour que tout le monde parle le même langage. Nous sommes face à un virage énorme pour un secteur qui avait peu bougé ces dernières années.

“ La transformation de l'offre correspond à un nouvel ordonnancement de nos pratiques pour répondre, via des prestations adaptées, aux besoins des personnes accompagnées. ”

Etablissement Public Autonome (EPA) Helen Keller

De mon point de vue, la transformation de l'offre correspond à un nouvel ordonnancement de nos pratiques pour répondre, via des prestations adaptées, aux besoins des personnes accompagnées. Cela nécessite plus de transparence et d'efficacité dans les parcours, avec en parallèle une évolution des agréments. Il est également nécessaire de transformer les pratiques pour permettre l'utilisation de nouveaux outils, de travailler davantage avec les partenaires. Cette nouvelle logique nécessite de se faire confiance, de tisser des relations de confiance avec la personne accompagnée, et entre les personnes qui accompagnent. La transformation de l'offre est avant tout la transformation des pratiques. Cette notion peut toutefois faire peur. L'exigence est double au sein de nos structures, au sein desquelles les fusions successives sont venues bousculer les repères : nous devons consolider nos pratiques et rendre les choses plus fluides, tout en accompagnant le changement. Si la vision stratégique est partagée en interne, la mise en œuvre reste à travailler.

Comment procédez-vous à cette transformation de l'offre ? Quels sont les outils que vous mobilisez ?

Nous avons notamment utilisé les webinaires de l'ANAP sur la transformation de l'offre : des services entiers les ont regardés. Les niveaux de maturité étant différents sur nos établissements, cela peut générer des craintes : « où je vais être, quelle va être ma place ? ». Des réflexes de protection sont à l'œuvre et, si nous sommes sortis du discours « avant on faisait moins bien », on se questionne maintenant sur « comment on va faire demain ? ».

Le CPOM a été un levier important pour favoriser le travail collectif et entamer la transformation de l'offre : nous sommes passés d'une logique de pôles (enfant et adulte) à une logique davantage tournée sur les prestations proposées (petite enfance et scolarité, habitat et vie sociale, parcours professionnel) avec la volonté de décroiser. Sur le plan de l'habitat, nous proposons différentes modalités d'accompagnement (interne, externe, studio, accompagnement par un SAVS) avec le souhait de travailler davantage l'insertion sociale et économique, tout en amenant au maximum les personnes vers l'extérieur.

“ Le CPOM a été un levier important pour favoriser le travail collectif et entamer la transformation de l'offre : nous sommes passés d'une logique de pôles (enfant et adulte) à une logique davantage tournée sur les prestations proposées (petite enfance et scolarité, habitat et vie sociale, parcours professionnel) avec la volonté de décroiser. ”

Au sein de l'ESAT, les objectifs portent sur l'intégration du milieu ordinaire : l'accompagnement au changement des pratiques a été réalisé via des formations au « job coaching » pour deux éducateurs techniques spécialisés. Sur le SESSAD, nous allons créer un dispositif d'accompagnement sensoriel inclusif (DASI) spécialisé dans l'accompagnement de la surdité, des troubles du langage et troubles « Dys », avec l'objectif de proposer une scolarisation « à la carte » (en IME, en SESSAD classique, en SESSAD renforcé, avec la possibilité de renforcer l'accompagnement des passages les plus compliqués et d'avoir des possibilités de repli sur des demi-journées pour travailler la gestion des émotions) et une modulation des actes selon les besoins. Enfin, nous disposons d'un CAMSP dédié à la surdité qui ne répondait pas aux besoins du territoire, nous avons donc procédé à un élargissement de l'agrément aux troubles du neurodéveloppement avec une expertise sur les troubles du langage.

Transformer pour répondre aux besoins du territoire tout en conservant nos expertises métiers ! Nous avons par ailleurs le souhait de rassembler des compétences transversales dans un guichet unique avec la constitution d'une équipe qui interviendra sur l'ensemble des situations complexes et qui mobilisera les prestations nécessaires au parcours de la personne (prestations qui ne sont pas systématiquement présentes dans l'ensemble de nos établissements et services). Deux coordonnatrices de parcours vont ainsi être formées au sein de l'EPA. Elles n'auront pas vocation à intervenir sur tous les parcours mais veilleront à avoir une vision à 360 degrés sur le territoire : l'objectif est de déclencher des prestations adaptées, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'EPA, pour répondre aux besoins.

Quels sont les effets bénéfiques et les risques pour les personnes accompagnées ?

Au sein de l'EPA, on ne parle plus d'inclusion mais principalement d'auto-détermination avec l'objectif de proposer la bonne prestation au bon moment, au bon endroit. Nous faisons parfois l'amalgame entre inclusion et transformation, même si notre objectif est de rendre la société plus inclusive et de renverser les barrières pour que les personnes puissent exercer leurs droits et leur pouvoir d'agir. Le mouvement inclusif est à l'inverse de la logique qui a longtemps dominé dans notre secteur, à savoir retirer les personnes de la société pour les protéger. Nous ne pouvons pas porter seul la dynamique inclusive, même si notre responsabilité est d'accompagner ce mouvement sociétal afin de n'avoir que des parcours à la carte (d'autres pays l'ont fait, comme la Suède par exemple).

Nous devons aussi accompagner les personnes que nous accompagnons à cette logique d'auto-détermination. Ce changement de paradigme et de philosophie nécessite pour les professionnels de sortir de leur place de sachant, sans toutefois passer à une place de « ne sachant pas ».

Quels sont les messages clefs à retenir en matière de transformation de l'offre ?

Pour réussir un projet de transformation, il apparaît nécessaire de communiquer le plus possible en impliquant l'ensemble des parties prenantes.

Nous avons commencé par embarquer les managers qui sont en premier niveau pour porter cette transformation et a contrario pour qu'ils ne la subissent pas. Le travail doit être plus transversal et moins centré sur son service.

“ La transformation de l'offre ne peut se faire sans un travail en partenariat avec les autres acteurs du territoire. ”

Par ailleurs, la transformation de l'offre ne peut se faire sans un travail en partenariat avec les autres acteurs du territoire. A ce titre, la plateforme de répit aux aidants familiaux co-portée par l'EPA Helen Keller, la Ligue havraise et l'APAJH a réorganisé son offre avec le souhait de passer d'un public ciblé à une ouverture à tout type de handicap et à l'accompagnement de personnes sans solution. Cette plateforme a été porteuse de la communauté 360-COVID et la crise sanitaire a vu la création d'une instance réunissant toutes les structures médico-sociales du territoire, permettant de travailler davantage sur des réponses territoriales. La crise sanitaire a impulsé une nouvelle dynamique en matière de coopération avec le constat qu'une réponse collective est bien souvent plus appropriée qu'une réponse individuelle. En articulation avec les autorités de tarification et de contrôle, ces communautés 360-COVID ont un vrai rôle à jouer en matière de transformation de l'offre car l'évolution des organisations doit se faire en articulation avec l'ensemble des acteurs.

Enfin, le numérique est également un virage inévitable en matière de transformation de l'offre et va nous occuper pleinement pendant les années à venir. Il doit nous permettre davantage de souplesse et moins de rigidité en favorisant les échanges entre tous les acteurs au bénéfice de la personne accompagnée.

Conclusion

La crise sanitaire de la COVID-19 a accéléré les expérimentations de nouveaux modèles (organisation du travail, déploiement du numérique, école à distance, visite à domicile, etc.) et modalités de coordination sur les territoires avec les plateformes COVID-360. Ces expériences nous ont démontré la capacité de tous, personnes en situation de handicap, familles, professionnels, à inventer de nouvelles dynamiques d'accompagnement révélatrices de la capacité d'adaptation à des situations nouvelles et exceptionnelles.

La transformation de l'offre ne pourra pas se faire sans une inflexion majeure de la place de la personne dans son projet de vie et sa pleine capacité à agir sur ses choix et donc à s'auto-déterminer. Accompagner autrement nécessite aussi de questionner les pratiques et les postures professionnelles. La formation et le soutien des professionnels dans cette évolution sont des leviers essentiels. Mais penser la transformation impose à l'ensemble des parties prenantes de travailler ensemble en déconstruisant les référentiels actuels pour inventer les réponses de demain.



Séverine RAGON
Senior Manager,
Mazars Santé



A relire dans notre newsletter

Sur le même sujet :

Entretiens croisés : Le médico-social prend le virage du numérique - Octobre 2020
Des acteurs médico-sociaux au cœur de la transformation de l'offre - Mars 2020

Contribuez !

Mazars souhaite réaliser une étude sur les tendances concernant les systèmes d'information dans l'Économie Sociale et Solidaire en France. Nous vous invitons à partager vos retours d'expérience au sein de votre entité pour consolider une vision globale. Cette enquête vous prendra moins de 20 minutes. Merci par avance pour votre précieuse contribution, l'étude vous sera envoyée en avant-première !



Contacts

Séverine RAGON,
Senior Manager, Mazars Santé
severine.ragon@mazars.fr

Elodie ALBRECHT,
Senior Manager, Mazars Santé
elodie.albrecht@mazars.fr

Victor NOBLET,
Manager, Mazars Santé
victor.noblet@mazars.fr

Mazars est un groupe international et intégré spécialisé dans l'audit, la fiscalité et le conseil ainsi que dans les services comptables et juridiques*. Présents dans plus de 90 pays et territoires, nous appuyons sur l'expertise de nos 40 400 professionnels – 24 400 au sein de notre partnership intégré et 16 000 au sein de « Mazars North America Alliance » – pour accompagner les entreprises de toutes tailles à chaque étape de leur développement.

*dans les pays dans lesquels les lois en vigueur l'autorisent.

www.mazars.fr

mazars