

# Directions

Le mensuel des directeurs du secteur social et médico-social

Mai 2021

Enquête

Addictologie.  
S'armer pour  
l'après-crise



Sylvain Mathieu (Dihal)  
« En finir avec  
la culture  
de l'urgence »



Technologies

Préparez votre  
transformation  
numérique

IMPACT SOCIAL

## Au service des valeurs



# DIRECTEURS, MAÎTRISEZ TOUTE LA RÉGLEMENTATION DU SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL



Pour gérer efficacement votre établissement et mettre en application les normes adéquates, **Le Guide du Directeur** met à votre disposition :

- ➔ tous les dispositifs règlementaires et législatifs **actualisés en permanence**
- ➔ l'information pertinente pour **tous vos domaines d'intervention** : RH, hygiène, sécurité, finances, droit des usagers...
- ➔ des **contenus opérationnels** et précis pour vous guider dans la mise en œuvre



**L'ÉDITION 2021 VIENT DE PARAÎTRE, PROFITEZ-EN POUR VOUS ABONNER !**

## BON DE COMMANDE GUIDE DU DIRECTEUR

À compléter et à renvoyer à : Direction[s] / Éditions Législatives - 80 avenue de la Marne, 92546 Montrouge cedex  
Tél : 01 40 92 36 36 - Fax : 01 40 92 36 63 - E-mail : [info@directions.fr](mailto:info@directions.fr)

**40%** de réduction sur le Guide

**OUI**, je commande **Le Guide du Directeur édition 2021** (GPV8-3).

Je règle 71,40€ (au lieu de 119€) + 6€ de frais de port, soit **77,40€\***.

Je souscris à l'abonnement annuel au prix de **199€\*\*** comprenant **en plus** :  
**l'Essentiel du mois + la newsletter + l'accès en ligne**

Cet abonnement est réglable sur facture, que vous recevrez prochainement.

**Je règle 77,40€ :**

Par virement : LBP Paris

IBAN : FR51 20041 0001 060709N020 08 - BIC : PSSTFRPPPAR

Par chèque à l'ordre de Éditions Législatives / Direction[s]

À réception de facture

> Dès la réception de votre 1<sup>re</sup> lettre mensuelle, vous recevrez par courrier **vos identifiants pour l'accès en ligne**.

**Merci de nous communiquer votre email :**

.....

Raison sociale : .....

Nom : .....

Prénom : .....

Fonction : .....

Adresse : .....

CP : ..... Ville : .....

Tél. : ..... Code NAF : .....

Email : .....

N° TVA intracommunautaire : .....

\* TVA à 5.5% \*\* TVA à 2.1%

Tarif France métropolitaine, DOM-TOM et étranger nous consulter. Prix de l'abonnement valable jusqu'au 30/06/2021. Cet abonnement est renouvelable chaque année par tacite reconduction. À tout moment et par simple lettre, vous pouvez nous informer de votre décision de cesser votre abonnement annuel. Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, de portabilité, d'effacement ou de limitation du traitement de vos données. Vous pouvez vous opposer au traitement des données vous concernant et disposez du droit de retirer votre consentement à tout moment en vous adressant à : [droitsrgpd@lefebvre-sarrut.eu](mailto:droitsrgpd@lefebvre-sarrut.eu). Pour connaître et exercer vos droits, veuillez consulter notre Politique de confidentialité : <http://www.editions-legislatives.fr/politique-de-confidentialite-et-de-traitement-des-donnees-personnelles>. Retrouvez les conditions générales de vente et d'abonnement sur [www.editions-legislatives.fr/conditions-generales-de-vente.html](http://www.editions-legislatives.fr/conditions-generales-de-vente.html) - Direction[s], marque des Éditions Législatives 80, avenue de la Marne - 92546 Montrouge Cedex.



Entretien p. 16



Reportage p. 12



Dossier p. 20

## L'ACTU

### ENQUÊTE

Addictologie. **S'armer pour l'après**..... p. 4

### L'ACTU DU MOIS

Aide à domicile. **Une revalorisation qui ne fait pas l'unanimité** ..... p. 6

Stratégie Pauvreté. **Se donner les moyens**... p. 7

Crise sanitaire. **« Le médico-social est fortement éprouvé »** ..... p. 8

### L'ACTU JURIDIQUE

Fonction publique hospitalière. **Toujours de la souplesse face à la crise** ..... p. 9

## 1<sup>res</sup> Rencontres Direction[s]

Anticiper l'action sociale de demain..... p. 10

## REPORTAGE

Des réfugiés retrouvent la voie de l'emploi..... p. 12

## ENTRETIEN

Sylvain Mathieu, délégué interministériel à l'hébergement et à l'accès au logement (Dihal) ..... p. 16

## DOSSIER

Impact social  
Au service des valeurs ..... p. 20

Elle est souvent perçue comme un énième avatar d'une obsession de la mesure et de la performance des organisations. Pourtant, l'évaluation d'impact social peut être un formidable outil de défense des modèles et des missions du secteur social et médico-social. À condition d'en modéliser soi-même les objectifs, les outils et les indicateurs.

## ORGANISATION ET MANAGEMENT

NOUVELLES TECHNOLOGIES  
**Transformation numérique : réaliser son diagnostic** ..... p. 28

ADMINISTRATIF & JURIDIQUE  
**L'utilisation de l'identifiant national de santé** ..... p. 30

DROIT DU TRAVAIL  
**Vigilance sur le report de l'entretien préalable** ..... p. 32

GESTION & FINANCES  
**« Solidarité inclusive AI », mode d'emploi** ..... p. 34

ÉQUIPEMENT  
**Oubliez vos clés, passez aux serrures connectées** ..... p. 35

GRH  
**Inscrire l'environnement à son agenda social** ..... p. 36

PROFIL  
**Médiateur en santé, un pont vers les soignants**..... p. 37

FORMATIONS ET OFFRES D'EMPLOI ..... p. 38

## HORIZONS

Tribune de Sandra Bertezene, Karène Fredj et Lucile de Rozanes Mercier  
**« Encourager l'innovation et l'action collective »**..... p. 42

Et vous ? **Un peu de respect!**..... p. 47

## Boussole

Que serait notre société sans les professionnels du *care*? Sans leur engagement, dans quelles conditions vivraient les personnes vulnérables du fait de leur grand âge, de leur handicap, de leur situation économique, sociale, sanitaire ou familiale? C'est probablement par ce que, collectivement, nous ne nous sommes pas assez posé ces questions que le secteur social et médico-social est confronté à un défaut quasi structurel de visibilité. Donc de reconnaissance et d'attractivité de ses métiers. L'épidémie a rappelé quelques évidences: le président de la République affirmait en mars 2020 que l'État-providence n'est pas « *une charge* »,



© Régis Grman

mais « *un atout indispensable quand le destin frappe* ». Soit la promesse de concevoir les politiques sanitaires et sociales non comme des coûts, mais bien comme des investissements?

Un an et quelques confinements après, la crise a eu le mérite d'ouvrir le débat sur la juste rémunération des activités « essentielles », souvent exercées par des femmes précaires et dans des conditions de travail usantes. Mais les « feuilletons » de l'extension des mesures de revalorisation du Ségur de la santé, comme celui de l'agrément de l'avenant 43 dans l'aide à domicile, qui génèrent à chaque nouvelle étape la colère des « oubliés », prouvent que malgré les évidences, la mobilisation des salariés et des employeurs reste indispensable pour obtenir gain de cause. Face à une massification des besoins, et à la veille de réformes d'ampleur, évaluer son impact social et démontrer, au-delà des coûts évités, la contribution de ses activités au bien commun n'a plus rien d'accessoire. Si l'exercice fait peur du fait de son aura quantitative, il peut s'avérer payant pour revendiquer des moyens à la hauteur des missions exercées. Comme pour (re)donner du sens aux équipes éprouvées.

Noémie Gilliotte, rédactrice en chef

## ADDICTOLOGIE

# S'armer pour l'après

**Téléconsultations, équipes mobiles, partenariats avec le secteur de l'hébergement...** Les acteurs de l'addictologie ont multiplié les adaptations depuis le début de la crise. Des initiatives qu'ils souhaiteraient voir soutenues à l'aune de la hausse des conduites addictives durant la pandémie.

La crise sanitaire dans le secteur de l'addictologie ? « Une opportunité », répond instinctivement David Gautré, responsable de service au centre d'accueil et d'accompagnement à la réduction de risques pour usagers de drogues (Caarud) Axess, à Montpellier. « La période nous oblige à nous recentrer sur nos missions fondamentales et notre expertise est mieux reconnue », explicite-t-il.

Pour parvenir à ce constat, les structures ont d'abord dû faire face à de nombreuses difficultés : contact compliqué avec les personnes, gestion ardue des ressources humaines (réaffectation de personnels vers le milieu hospitalier notamment), baisse d'activité, locaux peu adaptés aux contraintes sanitaires... Et comme d'autres secteurs, l'addictologie n'a pas tout de suite été dans le viseur des autorités. Conséquences ? Un accès problématique au dispositif de garde d'enfants pour les équipes, une participation inégale aux instances de concertation territoriales et des difficultés pour se fournir en équipements de protection individuelle. « Le premier confinement a été le déclencheur. Il a fallu s'adapter », se souvient David Gautré.

### Des sorties de radar

« Nous avons atteint notre objectif : maintenir un service pour les usagers, relève Laurène Collard, responsable de pôle à la Fédération Addiction. Ce qui a impliqué une réorganisation inédite pour les Caarud et les centres de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie (Csapa), dans le repérage des publics et dans le suivi. » Une adaptation à diverses échelles. Ainsi, les Csapa ont dû déployer la

téléconsultation, s'adapter aux suspensions des activités extérieures et collectives, quand les Caarud ont maintenu la distribution de matériels de réduction des risques et des dommages (RDRD) et développé de nouveaux modes d'intervention : équipes mobiles, drive sur des parkings...

C'est cette dernière option qu'a retenue le centre de Saint-Brieuc (Côtes-d'Armor). « C'était ça ou on fermait le service », résume Éric Pasquet, responsable régional de l'association Addictions France. Un moyen de conserver un lien avec les personnes, même sommaire, et d'assurer la continuité des soins, mais qui a ses limites avec la crainte de la contamination et la limitation des déplacements, la structure a perdu de vue des usagers. « En temps normal, nous les apprivoisons (et réciproquement) le temps d'un café dans nos locaux. C'est une confiance longue à gagner. Il faut voir maintenant comment nous

relever de tout ça ? » souligne Éric Pasquet. Ces sorties de radar font appréhender une hausse des prises de risque dans la consommation. « Certains publics n'ont pas eu accès aux soins ambulatoires. On n'en mesure pas encore l'impact. Ont-ils renoncé ? Ont-ils été réorientés ? », interroge ainsi Nelly David, directrice générale d'Addictions France.

### Le numérique comme béquille...

L'usage des réseaux sociaux et des téléconsultations a permis néanmoins la construction d'une première digue. « Il y a un an, jamais je n'aurais pu imaginer ça ! Nous ne savions tout simplement pas faire », concède Éric Pasquet. Des pratiques qui ont aidé à capter un nouveau public. Comme au comité départemental de prévention en alcoologie et addictologie (CDPA) de Moselle, dont le centre de prévention a dû réduire de moitié ses interventions. « Nous

n'avions plus le moyen de rencontrer les jeunes afin de les orienter vers des consultations individuelles, témoigne Bastien Léget, son responsable. La crise nous a fait comprendre notre retard numérique. Nous essayons d'être beaucoup plus présents sur Internet, mais transformer l'essai sans le contact humain reste compliqué. La crise a mis à mal ce lien : comment basculer la prise de contact en un suivi individuel ? »

D'autant que l'usage de télécommunications a aussi ses limites du côté des équipes. « Cela a été très difficile. En télétravail, les professionnels du Csapa ont eu le sentiment de porter à bout de bras, par téléphone, des personnes qui auraient nécessité d'être orientées vers des relais en santé mentale fermés avec l'épidémie. » Si aujourd'hui un roulement en présentiel a été mis en place, la visio représente encore 50 % de l'activité. Ce qui nécessite d'investir d'urgence dans la transformation numérique d'un secteur qui cumule les retards. « Le Plan numérique ne vise que les champs des personnes âgées et handicapées. Ce sera un des enjeux pour la suite », souligne Nelly David.

### ... et l'aller-vers comme boussole

Autre défi : capitaliser sur la démarche d'aller-vers qui a connu un essor massif en 2020, avec notamment la création d'équipes mobiles. « Nous voulions les développer depuis longtemps. La crise a confirmé leur utilité », acquiesce Michelle Dolou, directrice adjointe Prévention et promotion de la santé à l'agence régionale de santé (ARS) de Bretagne, qui va financer trois équipes territoriales d'inter-

## « Des remises à la rue sans suivi »



© Patrick Véteau

**Patrick Véteau**, directeur de l'association L'Atre, à Lille

« En 2020, notre Csapa avec hébergement pour anciens détenus a connu une baisse d'activité de 60 %, liée aux sorties anticipées pour faire de la place dans les prisons. Faute de relais humain du côté de l'administration, tout un public potentiel n'a pu être accueilli ! Je crains des situations catastrophiques pour les personnes remises à la rue hors des radars... Nous avons néanmoins su nous

adapter en conservant ces places dans l'éventualité d'un isolement pour cause de contamination. Nous avons un fonctionnement assez "cocoon". L'impossibilité de sortie n'a pas été trop mal vécue. Ce qui pèse le plus, ce sont toutes les activités (sport, culture), des bouffées d'oxygène, qui ne sont toujours pas possibles. Et le fait que des projets de soins, trop longs à aboutir, ont été abandonnés.. Point positif ? Nous avons développé des entretiens téléphoniques préalables en lien avec l'administration pénitentiaire. Une avancée importante ! »



Selon une étude publiée en avril, chez les sondés, la consommation de tabac, cannabis, anxiolytiques et somnifères a bondi de plus de 30 % depuis le début de l'épidémie. Ici, le Csapa de Charleville-Mézières qui a accueilli près de 400 nouveaux usagers en 2020.

vention addiction. « Cela répond à un besoin profond : aller vers de nouveaux publics. Beaucoup de personnes orientées vers nos structures ne viennent pas. Nous pourrions aussi nous faire connaître », abonde Éric Pasquet, dont le projet

### « On ne pourra pas maintenir notre accueil et l'engagement à l'extérieur à budget constant. »

a été sélectionné. Autonome mais hébergée par le Csapa, cette équipe bénéficiera d'un infirmier et d'un travailleur social à temps plein et aura pour première mission de créer un réseau de professionnels en lien avec la médecine de ville et les structures sociales du territoire.

Pérenniser les partenariats noués avec le secteur de l'hébergement figure également sur la liste

des attentes. « Notre pôle hors centre a connu un fort développement. Les conventions et collaborations existantes ont pris une autre dimension, témoigne David Gautré. Nous participons désormais tous les 15 jours aux tournées du Samu social et sommes sollicités par les acteurs de l'hébergement d'urgence pour les aider à encadrer les usages. »

Une évolution permise après une note de la Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement (Dihal) intimant les structures à autoriser la consommation d'alcool et que beaucoup voudraient voir perdurer. Un vœu bientôt exaucé ? « Nous travaillons avec la Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives (Midelca) pour bâtir un appel à manifestation commun, explique Sylvain Mathieu, le délégué interministériel. On a vu combien une

politique de réduction des risques devait être intégrée dans la réponse des structures. »

### Mettre les moyens

Pour poursuivre ces partenariats, il faudra mettre les moyens, préviennent les acteurs. « On ne pourra pas maintenir notre accueil collectif et notre engagement à l'extérieur à budget constant », illustre David Gautré. « Le secteur est sous tension sous l'effet de plusieurs facteurs, appuie Laurène Collard. L'augmentation des sollicitations par l'entourage, l'orientation de l'hôpital vers le médico-social ambulatoire avec la médecine de ville en première ligne, la gestion des professionnels cas contacts, sans oublier la revalorisation salariale dans l'hospitalière issue du Ségur de la santé qui complique notre faculté à recruter. »

Une tension qui risque de monter d'un cran avec la hausse des

pratiques addictives. Selon une étude publiée en avril <sup>[1]</sup>, la consommation de tabac, cannabis, anxiolytiques et somnifères a bondi de plus de 30 % depuis le début de l'épidémie. « On constate en 2021 une augmentation de l'aide psychologique pour 15 % de nos structures », ajoute Nelly David, qui plaide pour un plan de développement des compétences des professionnels devant la complexification des suivis. « Burn-out, peur de perdre son emploi... les nouvelles demandes en lien avec le travail vont croissant. La fragilisation du tissu économique nous ramène mécaniquement plus de publics... », relève Bastien Léget. Nous n'avons pas fini d'en voir le bout. »

Laura Taillandier

[1] Enquête BVA-Addictions France, réalisée du 15 au 24 février 2021 auprès de 2001 personnes âgées de 15 ans et plus.

### REPÈRES

**75 %** des sondés ayant accru leurs pratiques addictives estiment que c'est en raison de leurs conditions de travail. (enquête Ipsos/Midelca, septembre 2020)

« Le confinement a contraint les établissements médico-sociaux à se concentrer sur certaines missions. La plupart des prestations annexes ont souvent été réduites ou suspendues. » (OFDT)

**12,7 millions d'euros** de crédits sont prévus pour moderniser les Csapa et Caarud. (Ségur de la santé)

**Handicap.** Quelles solutions après le moratoire sur la capacité d'accueil en Belgique? Selon le secrétariat d'État, les projets d'orientation près d'aboutir ne seront pas remis en cause et une centaine de places vont être créées dans les régions concernées: Grand-Est, Hauts-de-France et Île-de-France. Dans cette dernière, « la plus sous-dotée en termes de solutions médico-sociales », l'ARS a enclenché un plan de prévention de 51 millions d'euros. Reste que les associations, par la voix du Collectif Handicaps, sont inquiètes: les solutions du gouvernement telles que l'habitat inclusif ne sont pas adaptées aux personnes peu autonomes. Elles demandent un nouveau plan d'actions, associé à des moyens conséquents.

**Bientraitance.** Chargée de définir un vocabulaire partagé de la notion de maltraitance des personnes vulnérables, quel que soit leur âge ou leur handicap, la commission nationale ad hoc a restitué ses travaux en avril après un an de concertations. Ce document [1], conçu pour les professionnels, regroupe définition, lexique ainsi qu'un corpus afin d'identifier et d'analyser les situations possibles. Une première mouture amenée à évoluer dans trois ans et qui gagnerait à être complétée de travaux de recherche, souligne la commission.

[1] Sur <https://solidarites-sante.gouv.fr>

**MJPM.** La charge de travail et la complexité des missions des mandataires judiciaires à la protection des majeurs (MJPM) appellent « une réforme ambitieuse », a souligné la ministre déléguée à l'Autonomie, Brigitte Bourguignon, en avril, au colloque de la Fnaf. Première annonce? Une carte professionnelle pour faciliter les interventions. Ce en attendant les propositions du groupe de travail interministériel sur la formation et la « reconnaissance d'un diplôme universitaire, sans doute une licence », relaie l'organisation.

## AIDE À DOMICILE

# Une revalorisation qui ne fait pas l'unanimité

L'annonce par la ministre Brigitte Bourguignon de l'agrément imminent de l'avenant 43 prévoyant une hausse des salaires de la branche de l'aide à domicile a été saluée. Sans pour autant satisfaire tous les acteurs.

« C'est un accord historique à un moment clé pour le domicile », a réagi Thierry d'Aboville, secrétaire général de l'union ADMR et membre de l'Union syndicale de la branche (USB-Domicile). La promesse de l'agrément d'ici à fin mai de l'avenant 43, faite le 1<sup>er</sup> avril par la ministre déléguée chargée de l'Autonomie, Brigitte Bourguignon, met fin à quatre années d'intenses négociations. « C'est une vraie prise en compte de la paupérisation qui s'était installée dans le secteur », poursuit-il.

Concrètement, cela entraînera, à partir du 1<sup>er</sup> octobre, une augmentation salariale de 13 à 15 % pour les 209 000 personnels des services d'aide et d'accompagnement à domicile (Saad) et de soins infirmiers à domicile (Ssiad) du privé non lucratif. Lesquels, selon l'USB-Domicile, assurent 75 % des prestations auprès des titulaires de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA). En s'appuyant sur le guide paritaire de la BAD, chaque em-

ployeur va déterminer l'augmentation (jusqu'à 300 euros), selon les métiers, les diplômés et l'ancienneté.

Côté financement, la contribution de l'État est affichée à 200 millions d'euros annuels, avec un surcoût pour les départements de 75 millions en 2021, compensé à 70 % via la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA). Soit un coût résiduel de 22 millions d'euros pour les exécutifs locaux. « Dès 2022, l'État s'engage à couvrir 50 % de la dépense supplémentaire, pour un montant de 150 millions d'euros », indique le ministère. Le coût global est estimé à 630 millions d'euros par an par les fédérations.

### Colère des exclus

Mais l'Assemblée des départements de France (ADF) ne l'entend pas de cette oreille, faisant savoir que les besoins de financement pérennes s'annoncent bien plus importants. En outre, le moment, à l'aube des élections départementales de juin, est mal choisi pour les



© Min. sociaux/DICOM/Nicolas Revelli-Beaumont/Sipa Press

La promesse de Brigitte Bourguignon met fin à quatre ans de négociations.

nouveaux exécutifs qui se verront imposer la mesure dans un contexte budgétaire contraint par la crise. L'ADF soutient aussi les représentants des secteurs lucratif et public, qui n'apprécient guère d'en être exclus car relevant d'une autre convention collective. Florence Arnaiz-Maumé, déléguée générale du syndicat Synerpa, dénonce ainsi une annonce « qui n'est pas réelle puisqu'elle n'est pas opérante, ni financièrement, ni même avec les professionnels », excluant 160 000 salariés. Elle défend la création d'un tarif horaire minimal de 23 euros dans chaque département, assorti d'un forfait assurance maladie de 3,50 euros. « Il ne faut pas comparer l'incomparable, le modèle des entreprises est différent. Nous n'avons pas de marges de manœuvre », réagit Thierry d'Aboville. Face à la tiédeur de l'ADF, il préfère saluer l'engagement du Morbihan et de la Loire sur le sujet. Et rappelle que l'avenant, qui devrait faire l'objet d'un décret à l'été, « sera opposable aux départements ».

Laetitia Delhon

## « Pour sortir du statu quo »



© CD 49/B. Bechard

**Christian Gillet**, président du conseil départemental du Maine-et-Loire

« Nous avons signé un contrat pluriannuel d'objectif et de moyens (CPOM) avec les quatre associations les plus importantes du département le 18 mars, sans attendre l'avenant 43, car l'autonomie des personnes à domicile est notre priorité. Or, nous manquons d'effectifs, en raison de la faible attractivité des

métiers et d'une rémunération souvent inférieure au Smic. Ce CPOM nous engage pour cinq ans à hauteur de 2 millions d'euros par an, pour une revalorisation des salaires de 10 % dès le 1<sup>er</sup> avril. Nous ne sommes pas un département très riche, mais nous ne pouvions plus rester dans le statu quo, alors que certaines interventions ne peuvent pas être effectuées faute de personnel. Au 1<sup>er</sup> octobre, nous passerons à 15 %, conformément à l'avenant 43, quel que soit l'accompagnement de l'État. »

## STRATÉGIE PAUVRETÉ

# Se donner les moyens

**Évaluer la Stratégie Pauvreté, mission impossible? Dans son rapport 2021, le comité chargé de cette tâche sous l'égide de France Stratégie peine à rendre un verdict.** Absence de tableaux de bord national et régional, manque de données détaillées... Si le tir n'est pas corrigé, l'efficacité des mesures ne pourra être appréciée même à un horizon éloigné, fait-il valoir. Préconisations pour changer la donne? Création d'un indicateur validé par l'Insee prenant en compte des dimensions non mesurables de la pauvreté, augmentation des moyens de la Délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté (DIPLP) pour un suivi adéquat... Le comité appelle aussi à la vigilance pour limiter la casse de la pandémie. Une crise qui a déjà laissé ses marques (renforcement

du non-recours, manque d'accès aux services de soins...), pointe le cinquième collège du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CNLE). D'autant que les moyens du plan de relance réservés aux associations (le premier appel à projets financera 33 initiatives en 2021 pour 33,5 millions d'euros) sont jugés insuffisants. Une attention particulière devra aussi être portée aux publics ne rentrant pas dans toutes les cases, comme les jeunes avec un job étudiant, plaide le conseil.

### Vers un revenu de base?

Ce, grâce à un revenu de base? Pour le comité d'évaluation de la Stratégie, les voyants appellent sans délai son expérimentation pour les 18-24 ans les plus démunis. Une démarche que 24 départe-

tements voudraient bien voir aboutir. Comme la Gironde: « Nous avons encore à mener des travaux pratiques sur son utilité. Nous espérons que la crise apportera la lucidité pour dépasser les blocages liés notamment au principe d'inconditionnalité », rappelle Jean-Luc Gleyze, président de l'exécutif local. En attendant un feu vert, le département a élargi le périmètre de son aide aux jeunes à la population étudiante (une allocation de 3 000 euros maximum, avec un accompagnement). Cette « mesure conjoncturelle », financée avec l'aide du Fonds social européen (FSE), vise potentiellement 500 jeunes Girondins. Bien loin encore des 60 000 bénéficiaires de l'expérimentation de grande ampleur souhaitée par ces collectivités.

Laura Taillandier

## MISSION LAFORCADE

# Un accord de méthode en deux temps

**Pour la CFDT et les employeurs Fehap, Nexem et la Croix-Rouge signataires mi-avril de l'accord de méthode fruit de la mission Laforcade, le texte ouvre des perspectives.** Il prévoit d'abord l'octroi, après accord de branche, d'une indemnité Ségur (238 euros brut), financée par l'État dès 2022, à certains métiers du handicap et des services de soins infirmiers à domicile [1]. Pour les personnels de l'accompagnement, les revalorisations feront l'objet de propositions « établies par les partenaires sociaux au titre du rapprochement conventionnel effectif ». « C'est l'une des conditions de l'accord qui s'inscrit dans le champ étendu de la branche associative sanitaire, sociale et médico-sociale privée (Bass), confirme Benjamin Vitel, secrétaire fédéral de la CFDT-Santé sociaux. Les 250 000 salariés, dont les employeurs n'adhèrent pas à une chambre patronale, seront couverts.



« Modifier les classifications ne peut se faire en trois mois! » alerte Marie-Sophie Desaulle (Fehap).

En outre, conformément au principe d'égalité de traitement du Code du travail, il sera difficile de faire l'économie d'un travail sur un système commun de classifications... »

### Quel financement?

« Ces propositions doivent être soumises avant l'été: modifier les classifications ne peut se faire en

trois mois! rappelle Marie-Sophie Desaulle, présidente de la Fehap. L'objectif est donc d'abord de trouver dans chaque texte conventionnel un mécanisme d'évolution de la rémunération, dans une logique coordonnée permettant une convergence des parcours professionnels. »

Côté financement, si l'État s'est engagé à contribuer sur son champ de compétences, les regards se tournent vers les départements... Et vers les fonds propres associatifs? « Ce serait une nouvelle inégalité de traitement, prévient Marie-Sophie Desaulle. A-t-on demandé aux structures publiques de financer elles-mêmes les évolutions salariales? » Étape d'après: la tenue, « d'ici à décembre », d'une conférence des financeurs pour prolonger ces travaux sur l'ensemble du champ, social compris.

Gladys Lepasteur

[1] Soignants, AVS, AMP, AES.

**TZCLD.** Oui, les structures créées ont bien contribué à améliorer la trajectoire en emploi, et plus largement le bien-être des bénéficiaires. C'est l'une des conclusions de l'évaluation finale menée par le comité scientifique de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD), dévoilée en avril [1]. Autre enseignement? Si certaines évolutions opérées par rapport au modèle initial sont bienvenues, notamment en matière de structuration du management, d'autres appellent une attention soutenue, comme le critère de non-concurrence soumis à interprétations variables.

[1] À consulter sur [www.dares.travail-emploi.gouv.fr](http://www.dares.travail-emploi.gouv.fr)

**MNA.** Les mesures de gestion de la pandémie ont exacerbé les fragilités psychiques chez les mineurs non accompagnés (MNA) en procédure pour faire reconnaître leur minorité, alertent Médecins sans frontières (MSF) et le Comité pour la santé des exilés (Comede) [1]. En cause? L'absence de prise en charge de leurs besoins en santé mentale, en dehors de celle permise par les deux organisations. Aussi, ces dernières demandent l'ouverture sans délai de lieux d'hébergement dotés des moyens nécessaires à un suivi pluridisciplinaire. Ce, tant qu'une décision définitive relative à la minorité du jeune n'a pas été rendue.

[1] « Vivre le confinement. Les MNA en recours face à l'épidémie de Covid-19 », à consulter sur [www.msf.fr](http://www.msf.fr)

**Hospitalière.** Nouvelle étape pour les accords du Ségur de la santé : le 12 avril, le ministère a dévoilé les modalités de revalorisation des carrières de 500 000 soignants paramédicaux de l'hospitalière, applicables le 1<sup>er</sup> octobre. Sont notamment concernés les aides-soignants, infirmiers, cadres de santé, ainsi que les personnels de la rééducation et médico-techniques. Dès 2022, ces mesures s'étendront aux agents des autres fonctions publiques de corps et de grades équivalents. Montant de la facture ? 740 millions d'euros en année pleine.

**Étudiants.** Fin avril, les centres de formation attendaient toujours les aménagements de la réglementation nécessaires à la validation des diplômes en travail social dans le contexte sanitaire. « La DGCS a envoyé un message in extremis rendant possible la tenue des examens en présentiel lorsque nous avions localement des injonctions de dernière minute pour du distanciel », relevait Diane Bossière, déléguée générale de l'union Unaforis. Et d'interroger : « À quand l'actualisation promise de la foire aux questions sur la gestion des parcours ? Nous avons besoin d'un cadre souple sur le long terme, non d'aménagements oscillant en fonction des mesures sanitaires. »

**Autonomie.** Quel bilan pour les conférences des financeurs de la prévention de la perte d'autonomie en 2019, première année d'extension de leur champ de compétences à l'habitat inclusif ? Près de 4,8 millions d'euros ont été identifiés à ce titre, dont 23,8 % pour le forfait ad hoc. Plus largement, environ 2,6 millions de personnes âgées ont profité d'aides à la prévention (203 millions d'euros), soit deux fois plus qu'en 2018. Mais de façon hétérogène : la part des bénéficiaires de plus de 60 ans varie d'environ 2 % à près de 33 % selon les départements, pointe la CNSA.

## CRISE SANITAIRE

# « Le médico-social est fortement éprouvé »

**La Conférence nationale de santé (CNS) appelle les pouvoirs publics à apporter une réponse urgente au secteur médico-social « en situation critique ».** Pour son président, le professeur Emmanuel Rusch, les leçons pérennes de la crise sont encore à tirer.

**Pourquoi vous êtes-vous penché sur le médico-social [1] ?**

**Emmanuel Rusch.** Nous sommes très inquiets. Après un premier confinement compliqué, nous sommes alertés sur de nombreuses difficultés, notamment l'épuisement des équipes. Le secteur est éprouvé. Dans le champ du handicap, la situation reste sensible car les familles sont fortement touchées. Celui de l'addictologie aussi, car le public est très fragilisé par la crise et ses répercussions, y compris sociales.

En outre, même si des initiatives heureuses ont été prises sur le territoire, la mauvaise articulation avec le sanitaire et le social, comme tout fonctionnement en silo, demeure. Sans compter que les revalorisations issues du Ségur n'ont pas concerné l'ensemble des structures. Cette disparité génère de l'incompréhension et renforce le défaut d'attractivité. C'est une alerte qui tinte tous les jours à nos oreilles ! Ce secteur, souvent négligé, mérite une attention plus soutenue.

**Qu'a changé la campagne de vaccination ?**

**E. R.** Il y a une amélioration épidémiologique. En revanche, c'est une charge de travail supplémentaire. Et le déploiement de la vaccination s'est fait dans un premier temps sur des critères d'âge et de comorbidités sans réfléchir à des stratégies populationnelles au sein des structures. Ce qui a amené à ce que les soignants ne soient pas d'emblée prioritaires.



© Ministères sociaux/DICOM/Emma Prosdorff/Sipa Press

**Parmi les améliorations à apporter, selon Emmanuel Rusch (CNS) ? Renforcer les espaces de dialogue, notamment avec les usagers.**

La vaccination des professionnels du secteur doit être promue en développant une approche pédagogique.

**Quelle est l'urgence aujourd'hui ?**

**E. R.** Faciliter les conditions d'exercice des professionnels. Cela passe par la mise à disposition de moyens à court terme pour passer ce cap difficile. Des possibilités existent pour mieux répartir la charge de travail, à condition de réfléchir aux organisations au sein des établissements. On ne recrutera pas d'un claquement de doigts. Il faut donc redistribuer les missions afin de soulager certains soignants et transférer à des personnes qui pourraient être embauchées plus facilement des tâches administratives, comme l'accueil des familles, sans sous-estimer son importance.

**Des leçons ont-elles été tirées des premières vagues ?**

**E. R.** Il y a une forme d'adaptation, dans la forme et sur le fond, des mesures de lutte contre la pandémie pour répondre au mieux aux besoins, comme les visites des proches dans les structures. Mais les leçons pérennes n'ont pas été tirées, à savoir poser la question de la représentation des usagers dans les établissements et leur prise en compte dans le fonctionnement des organisations. Il faut que les mécanismes décisionnels s'améliorent, comme la communication auprès des gestionnaires, des professionnels mais aussi des usagers, qui doit être anticipée, claire, loyale et adaptée aux différents publics. C'est essentiel. La crise sanitaire n'a pas brillé par la démocratie en santé. Les représentants d'usagers ont été peu entendus et écoutés. Les conseils territoriaux de santé, les conférences régionales de santé et d'autonomie n'ont pas été assez impliqués. Il y a un manque cruel d'espaces de dialogue ! C'est un sujet à débattre avec tous les acteurs dans le cadre de la loi Grand âge. Il est temps de fixer un calendrier et d'être au clair sur les objectifs poursuivis : on a besoin d'une feuille de route.

**Propos recueillis par Laura Taillandier**

[1] « Le secteur médico-social à l'épreuve de la crise Covid-19 », avis du 7 avril 2021, à consulter sur <https://solidarites-sante.gouv.fr>, rubrique « Conférence nationale de santé »

## FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE

# Toujours de la souplesse face à la crise

**Pour soulager les structures de la fonction publique hospitalière, l'heure reste aux assouplissements en matière de ressources humaines.** Comme l'an dernier, une indemnité temporaire permet de compenser une partie des congés annuels non pris (RTT compris) car refusés pour raisons de service liées à la gestion de l'épidémie (dix jours au plus). Sont concernés les fonctionnaires et contractuels exerçant notamment dans des établissements pour personnes âgées ou handicapées et disposant d'un solde de jours dus et non pris entre le 1<sup>er</sup> février et le 1<sup>er</sup> juin 2021, date de la fin de l'état d'urgence sanitaire.

Forfaitaire, le montant de l'indemnité varie en fonction de la catégorie hiérarchique de l'agent qui a jusqu'au 31 décembre pour

choisir d'en bénéficier, de reporter ces jours ou encore de les inscrire sur son compte épargne-temps (CET). La nouveauté ? Si la demande porte sur trois, quatre ou cinq jours ouvrés, un jour supplémentaire sera accordé pour le calcul du solde de congés [1].

### Le régime des autorisations spéciales d'absence

Par ailleurs, pour inciter les professionnels ne pouvant télétravailler à l'auto-isolément si besoin, des autorisations spéciales d'absence (ASA) peuvent être octroyées aux agents identifiés comme cas contacts devenant symptomatiques, comme à ceux présentant des symptômes et s'engageant à réaliser un test dans les deux jours [2]. Pour les personnels testés positifs (par RT-PCR ou

détection antigénique), la suspension du jour de carence, applicable initialement jusqu'au 31 mars aux congés de maladie directement imputables au Covid-19, est prorogée jusqu'au 1<sup>er</sup> juin [3]. L'arrêt de travail dérogatoire établi par l'assurance maladie après déclaration sur le téléservice *ad hoc* devra être transmis à l'employeur. Cette dernière mesure concerne tous les versants de la fonction publique.

**Gladys Lepasteur**

*Décret n° 2021-332 et arrêté du 26 mars 2021*

[1] *Un second jour est dû quand le nombre de jours refusés est au moins égal à six.*

[2] *Circulaire n° DGOS/RH3/2021/6 du 2 mars 2021*

[3] *Décret n° 2021-385 du 2 avril 2021*

## ENTREPRISES ADAPTÉES

# Par la case prison

**Après l'insertion par l'activité économique (IAE) en 2016, c'est au tour des entreprises adaptées (EA) de franchir les portes des prisons.** Une pratique désormais encadrée pour les détenus handicapés [1], concrétisant l'objectif du gouvernement de créer dix EA en milieu pénitentiaire d'ici à la fin 2021. Dans les faits, un contrat d'implantation conclu avec le directeur interrégional des services pénitentiaires et le chef de l'établissement de détention sera intégré au contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) de l'EA. Un document auquel sont adjointes les caractéristiques socioprofessionnelles des détenus ayant signé un acte d'engagement, les modalités de leur accompagnement et les règles de rémunération.

« *Un appel à candidatures sera ouvert aux EA et prisons avec un nombre de personnes handicapées suffisant pour trouver un modèle*

*économique* », expliquait mi-avril Sébastien Citerne, délégué général de l'Union nationale des EA (Unea). Les détenus doivent être reconnus travailleurs handicapés : « *Ce qui suppose que l'administration vérifie que les dossiers sont actualisés en coordination avec la maison départementale des personnes handicapées (MDPH) du lieu de vie.* »

### Quelle activité ?

Côté EA, l'enjeu sera de trouver l'activité adéquate. « *Elles devront intégrer les contraintes, comme les contrôles d'entrée et sortie ou l'aménagement des ateliers. Le choix devrait sûrement se porter sur des compléments à l'activité (conditionnement...)* », complète Sébastien Citerne. Les EA pourront s'appuyer sur les retours d'expériences de l'IAE ainsi que sur les futurs cahiers des charges et mode d'emploi. Un cadre qui pourrait évoluer avec le projet de



Un appel à candidatures ouvert aux EA et aux prisons est prévu afin de trouver un modèle économique, rappelle Sébastien Citerne (Unea).

loi pour la confiance dans l'institution judiciaire, en débat au Parlement, qui prévoit un contrat d'emploi pénitentiaire en lieu et place de l'acte d'engagement.

**Laura Taillandier**

*Décrets n° 2021-359 et n° 2021-362 du 31 mars 2021*

[1] *Ouverte par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.*

### Protection de l'enfance.

Au vu des difficultés identifiées par les ARS, comme la résurgence d'états post-traumatiques, les conditions du suivi de soins des mineurs de retour de zones de guerre sont précisées. Dans chaque région sont référencés deux centres (pédiatrique et pédopsychiatrique) qui effectuent une évaluation annuelle. Si l'enfant est confié à l'ASE, le praticien chargé du parcours dans la structure et les professionnels en proximité sont les interlocuteurs privilégiés du médecin référent du département.

*Instruction n° SG/PoleSanteARS/DGOS/R4/DGCS/2021/55 du 9 mars 2021*

### Aide à domicile.

Les modalités de la garantie des financements des services d'aide et d'accompagnement à domicile (Saad) assurées dans le cadre de l'épidémie sont reconduites. Tout comme les règles de récupération en cas de cumul avec l'activité partielle. Le président du département fixe le montant alloué à la clôture de l'exercice pour les services soumis à tarification. Mais lors du dialogue de gestion pour ceux ayant conclu un CPOM et entre le 15 mars et le 30 juin 2022, et pour les services autorisés intervenant auprès des bénéficiaires des allocations de solidarité APA et PCH.

*Décret n° 2021-392 du 2 avril 2021*

### Santé.

80 établissements pour enfants et adultes handicapés, répartis sur huit départements, vont expérimenter un forfait santé. Le principe ? Évaluer l'impact du modèle proposé par le rapport Denormandie consistant à faire sortir du budget de la structure les soins de ville et les produits de santé (médicaments et dispositifs individuels) pour être financés par l'assurance maladie. Une phase de prototypage se déroulera sur trois mois en Haute-Garonne, avant le lancement de l'expérimentation sur 18 mois dès la publication des candidats sélectionnés par un appel à projets.

*Arrêté du 16 avril 2021*

# RENCONTRES DIRECTION[S]

## Anticiper l'action sociale de demain

Les directeurs et cadres du secteur social et médico-social étaient réunis virtuellement les 25 et 26 mars derniers à l'occasion des 1<sup>res</sup> Rencontres Direction[s], organisées par le magazine et Formation Direction[s]. Deux jours de conférences et d'ateliers pour appréhender les enjeux de demain et piloter le changement en pratique.

La première édition des Rencontres Direction[s] s'est tenue les 25 et 26 mars derniers. L'occasion pour les directeurs et cadres du secteur social et médico-social, réunis cette année virtuellement, de faire le point sur les grandes réformes à l'œuvre, leur sens et leurs impacts pour l'activité de leurs organisations et de leurs équipes. Mais aussi sur les conséquences, comme sur les opportunités, de la crise sanitaire.

En ouverture, **Brigitte Bourguignon**, ministre déléguée à l'Autonomie, a tenu à « rendre hommage aux personnels du prendre soin ». Elle est revenue sur les ambitions du plan d'action pour l'attractivité des métiers qui vise notamment à « améliorer l'accès à la formation, les conditions de travail et de rémunération ». Si pour la ministre la crise a touché davantage les personnes les plus fragiles, elle a aussi eu un « effet loupe » sur des modes d'intervention « hors les murs » et centrés sur l'« aller vers ». Des transformations de l'offre et des modèles de l'action sociale déjà engagées, a décrypté en introduction **Marcel Jaeger**, professeur émérite de la chaire de travail social du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). Selon lui, elles sont surtout l'occasion de s'interroger sur les finalités de l'action sociale, dans un contexte de fortes mutations : « La crise ne cesse de nous rappeler que la première compétence attendue est la capacité à travailler ensemble. »

## [ HUIT TEMPS FORTS ]

5<sup>e</sup> risque Autonomie, transformation de l'offre dans le champ du handicap, réforme de la gouvernance dans la protection de l'enfance, construction des services publics de l'insertion et de la rue au logement... Le fil rouge de ces journées a été sans conteste l'enjeu de l'équité territoriale et du pilotage des politiques publiques, que ce soit dans le champ de l'autonomie des personnes âgées et handicapées – avec la présentation détaillée et en primeur par **Marie-Anne Montchamp** des préconisations du conseil de la CNSA en matière de financement de la nouvelle 5<sup>e</sup> branche –, comme dans celui de la protection de l'enfance. Le secrétaire d'État **Adrien Taquet** a d'ailleurs rappelé les responsabilités de l'État comme des départements de cette politique décentralisée mais partagée.

Innovation numérique et systèmes d'information, attractivité et qualité de vie au travail, dynamique contractuelle et évolution des financements... Des ateliers ont ensuite permis aux participants d'approfondir d'autres chantiers et d'acquérir les clés pour piloter le changement. En tout, huit thématiques approfondies grâce à 37 intervenants de qualité : représentants des pouvoirs publics, des organisations représentatives du secteur, experts et, bien sûr, directeurs de terrain. Pour échanger sur vos enjeux et partager vos bonnes pratiques.



**Daniel Gacoïn**, directeur du cabinet Proéthique conseil, et **Noémie Gilliotte**, rédactrice en chef de Direction[s], ont animé cette édition.



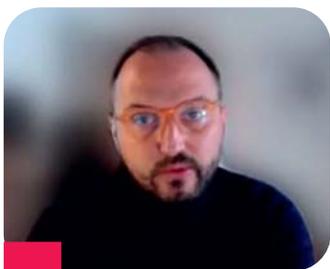
## QUELQUES VERBATIM



**Brigitte Bourguignon**, ministre déléguée à l'Autonomie, a précisé les ambitions du plan d'action pour l'attractivité des métiers.



« Les conférences territoriales de l'action publique (CTAP) prévues dans le projet de loi 4D devraient être le lieu de conception et de suivi des volets territoriaux d'un agenda Autonomie 2030 », a évoqué **Marie-Anne Montchamp**, présidente du Conseil de la CNSA.



Réforme de l'autonomie et projet de loi 4D : deux réformes liées, estime **Pierre Gouabault**, directeur d'Ehpad publics (Loir-et-Cher) : « Qui fait quoi ? C'est le point de crispation ! Ce n'est pas uniquement la question du chef de filât des départements, mais aussi celle des espaces de régulation proches des gens. »



« La prime Covid est révélatrice des futures difficultés de la réforme Grand âge. Son montant et ses conditions de versement varient totalement d'un département à l'autre », souligne **Ronald Lozachmeur**, directeur de l'association Assia Réseau UNA (Ille-et-Vilaine).



Pour le secrétaire d'État en charge de l'Enfance et des Familles, **Adrien Taquet**, la réforme de la gouvernance vise au renforcement du pilotage de la protection de l'enfance afin d'assurer les mêmes droits à tous les enfants. Dans son allocution vidéo, il a précisé que le futur GIP assumera aussi de nouvelles missions.



« La fusion du CNPE, du Giped, de l'AFA et du Cnaop est technocratique. Le futur GIP réduira-t-il les inégalités territoriales ? J'ai de fortes réserves... », a réagi **Michèle Berthy**, vice-présidente du conseil départemental du Val-d'Oise et présidente du Giped.



« La question de la gouvernance de la protection de l'enfance doit être réglée. Mais l'essentiel est d'avoir enfin les mêmes référentiels notamment en matière de taux d'encadrement », a plaidé **Marie-Laure de Guardia**, directrice de l'Idea (Pyrénées-Orientales) et présidente du Gepso.



Pour **Patrick Enot**, administrateur de Nexem, « aucune transformation de l'offre ne réussira si les métiers de l'accompagnement ne sont pas clairement revalorisés. C'est une certitude ! C'est aussi, le moment de travailler à des CPOM, équilibrés et réellement coconstruits en lien avec les spécificités du territoire ».



« Le CPOM est un levier important de la transformation de l'offre », a argumenté **Olivier Bachellery**, sous-directeur des Affaires financières et de la Modernisation à la DGCS, qui a fait un point sur l'avancée des signatures par champ et sur les pistes pour dépasser les limites de la contractualisation.



« Hausse des places d'urgence, parc des CHRS stable, baisse des prix de journée : une politique qui coûte cher et qui n'est pas efficace socialement », estime **Florent Gueguen**, président de la FAS. Il plaide pour des CPOM inter BOP, et une qualité d'accompagnement correspondant aux objectifs du Logement d'abord.



« La question du numérique est politique car il s'agit de définir les modalités d'échanges d'informations et de données du système de santé », selon **Hela Ghariani**, directrice de projets à la Délégation du numérique en santé (DSN).

# Formation Directions



Photos : Clément Debeir/Sapiens Sapiens pour Direction(s)

Dix bénévoles secondent les professionnels. Maëlle (de dos) donne un cours de français. « La langue est un des freins à l'emploi, relève Samuel Garric, directeur de L'Oustal. Au même titre que la mobilité et le savoir-être. »

Simon Lesage (au fond), intervenant social, vient. Il parle arabe, kurde, anglais et français. Un atout

# Des réfugiés retrouvent la



**Decazeville (Aveyron).** Depuis juin 2018, L'Oustal accueille des personnes réfugiées. Ce centre provisoire d'hébergement ne leur offre pas seulement un toit, il leur donne aussi les clés pour réussir leur insertion sociale et professionnelle en France. Ce en s'appuyant sur un solide réseau de partenaires locaux.

L'Oustal est un mot occitan qui vient de l'adjectif latin *hospitalis*, c'est-à-dire « maison », « logis », dont le substantif *hospes* signifie « celui qui protège l'étranger ». C'est bien le nom le plus adapté que pouvait porter le centre provisoire d'hébergement (CPH) ouvert en octobre 2019 par l'association Habitat et Humanisme. Situé dans une petite impasse de Decazeville, l'établissement aveyronnais prend en charge des réfugiés originaires de Syrie, d'Afghanistan, du Soudan, d'Érythrée... Il dispose de logements répartis dans la ville pouvant accueillir 20 personnes isolées et quatre

familles de cinq membres. « *Cependant, deux des appartements destinés à des familles sont "réquisitionnés" pour héberger chacun trois hommes. En effet, 95 % des personnes qui nous rejoignent sont des résidents seuls* », précise Samuel Garric, directeur de L'Oustal. Cette proportion s'explique par le fait que ce sont très majoritairement des hommes, plutôt jeunes (25 ans en moyenne) qui se lancent sur les chemins dangereux de l'exil pour fuir leur pays. « *En France, après avoir obtenu le statut de réfugié, ils ont la possibilité de rester entre trois et six mois en hébergement d'urgence ou en centre d'accueil*

*des demandeurs d'asile. Puis, s'ils ne sont pas autonomes, ils sont orientés par l'Office français de l'immigration et de l'intégration (Ofii) vers une structure comme la nôtre* », détaille le responsable.

## Accompagnés aussi par un ancien réfugié

L'Oustal n'assure pas uniquement un hébergement. Ses missions vont bien au-delà, explique Valérie Landou, éducatrice spécialisée embauchée dès l'ouverture du centre : « *Nous menons un accompagnement global. Nous fournissons une aide aux démarches administratives, sanitaires, juridiques, à l'insertion*

*professionnelle et sociale... Nous sommes des référents généralistes. Et lorsque cela concerne des points spécifiques, nous orientons les résidents vers les spécialistes.* » Valérie Landou est secondée par deux intervenants sociaux, tous deux en formation : Badré Dinne, futur éducateur spécialisé, et Simon Lesage, qui valide actuellement un diplôme d'État de conseiller en économie sociale et familiale (CESF).

Parlant plusieurs langues, les deux professionnels ont d'abord travaillé avec Samuel Garric en juin 2018 dans le cadre du Programme européen de réinstallation des réfugiés. Simon Lesage



lui-même de Syrie. Il prépare un diplôme de CESF pour le centre qui accueille diverses nationalités.

Arrivée en octobre 2018 du Liban, Joëlle Makhoul est un exemple de cet accompagnement réussi: elle vient de décrocher un CDI chez Véralis, une entreprise d'entretien ménager.

# voie de l'emploi

est un atout d'autant plus précieux pour l'établissement qu'il est lui-même un ancien réfugié syrien. « Je suis arrivé en France en juin 2014, raconte ce diplômé de littérature française. J'ai fait les démarches de demandeur d'asile

**« Nous intervenons dans tous les domaines de la vie quotidienne des résidents. »**

et je me suis familiarisé avec tous les organismes liés. Ce qui me permet d'aider d'autres personnes syriennes, soudanaises ou encore irakiennes. » Puis il a mis ces compétences au service de La Cimade pendant cinq ans en tant que bénévole, avant de rejoindre l'équipe de Samuel Garric et de participer à la création du CPH.

« Aujourd'hui, nous intervenons dans tous les domaines de la vie quotidienne des résidents. Nous travaillons ainsi avec l'Office français de protection des réfugiés et apatrides (Ofpra), l'Ofii, la préfecture, la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) et celle d'allocations familiales (CAF), Pôle emploi ou encore le conseil départemental », liste-t-il.

## 90 % de sorties positives

Pour répondre aux besoins des personnes, dix bénévoles secondent également les professionnels. En donnant des cours de français, par exemple, comme ce mercredi, à une demi-douzaine de résidents réunis autour de la table de la salle à manger. La maîtrise du français est évidemment l'étape indispensable pour acquérir de l'autonomie. « La langue est un des freins à l'emploi qu'il nous

faut lever. Au même titre que la mobilité et le savoir-être », relève Samuel Garric. L'Oustal se veut un tremplin vers l'activité professionnelle, pierre angulaire de la réinsertion sociale. Il affiche d'ailleurs 90 % de « sorties positives » vers un emploi ou une formation.

## EN CHIFFRES

- 37 personnes accueillies actuellement pour 40 places
- 66 personnes déjà sorties du CPH
- 1 site d'accueil et 14 appartements en ville
- 4 salariés: le directeur, 1 éducatrice spécialisée, 2 intervenants sociaux
- 1 service civique et 10 bénévoles
- Budget annuel: 365 000 euros

Une performance pour un établissement aussi jeune qui tient sans doute au parcours de son directeur. « J'ai exercé pendant dix ans dans une grande entreprise d'intérim et cinq ans au sein d'un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq), relate-t-il. C'est pour cette expérience que le directeur général d'Habitat et Humanité m'a confié la création du centre. Notre mission principale est de trouver du travail aux personnes que nous accompagnons. »

## Une approche par compétence

Pour remplir cette mission, Samuel Garric active un réseau local de partenaires. À commencer par l'agence Pôle emploi de Decazeville qui apporte son soutien aux réfugiés au travers de ses dispositifs. Ainsi, elle ● ● ●

... finance le permis de conduire ou une formation de français en langue étrangère (FLE) de niveau A2, exigée pour un emploi. Laquelle se compose de 365 heures de cours et d'un stage pratique en entreprise.

**« Selon les difficultés des résidents, mais aussi leurs qualifications, nous avons une réponse différente. »**

Certains résidents ont même été embauchés par celle qui les avait pris en stage. « *Nous avons une approche par compétence*, explique la directrice Marie-Paule Solofrizzo. *Selon leurs difficultés (langue, mobilité), mais aussi leurs qualifications, nous avons une réponse différente, d'autant que plusieurs peuvent être cumulées.* »

Pour « placer » ses protégés dans ce bassin d'emploi un peu moins touché par le chômage qu'ailleurs, Samuel Garric a également tissé des liens avec des entreprises classiques – BTP, industrie... (*lire l'encadré*) et Chorus. « *Nous travaillons avec Habitat et Humanisme depuis un an*, raconte Sylvia Ricci, la directrice de cette association intermédiaire. *Nous accompagnons les personnes dans la recherche d'un emploi ou d'une formation. Nous sommes en quelque sorte leur employeur à la manière d'une agence d'intérim. Quatre résidents*



Ancien résident du CPH, Mubarak Hassan a travaillé un an comme manœuvre chez un maçon grâce à Chorus (de dos, la directrice Sylvia Ricci). L'association intermédiaire met en relation les réfugiés avec les entreprises locales.

*ont travaillé avec nous par le passé, mais leur niveau de français était trop faible pour poursuivre. Aujourd'hui, nous suivons trois réfugiés.* » Parmi eux, Mubarak Hassan, arrivé en France en juin 2018, puis à L'Oustal en décembre 2019. Son niveau de français lui a permis d'obtenir son brevet de sécurité routière (BSR) l'été dernier, mais il ne compte pas en rester là. « *Je commence des cours en FLE durant trois mois. C'est nécessaire pour que je*

*tion d'électricien au groupement d'établissements (Greta) de Decazeville. Jusqu'à aujourd'hui, j'ai travaillé en maçonnerie avec Chorus* », détaille le jeune Soudanais. Preuve de son implication et de sa motivation ? L'employeur du bâtiment qui le fait travailler ne cesse de le réclamer. Mubarak est désormais autonome. Il loue son propre logement et dispose d'un scooter. Ce en un peu moins d'un an. Soit le temps imparti par L'Oustal. En effet, le CPH ne peut proposer que neuf mois d'hébergement, avec éventuellement trois mois supplémentaires. Un accompagnement court mais qui permet de mettre les réfugiés sur la voie de l'insertion.

*lars pour avoir un rendez-vous médical en dix minutes ! »*

En outre, certains ont des problèmes d'addiction, souffrent de traumatismes, parfois ils ont été torturés dans les pays d'origine. Ce que confirme Valérie Landou : « *Si nous n'y sommes pas confrontés très souvent, nous avons parfois des résidents qui ont des traumatismes aux lourdes répercussions psychologiques, voire psychiatriques. Or, nous manquons de passerelles vers les services de santé mentale, et nous ne sommes pas toujours écoutés.* »

Malgré les difficultés, l'équipe de L'Oustal parvient à remplir sa mission. Soixante-six personnes ont déjà été accompagnées par le CPH depuis sa création. La clé de ce succès selon Samuel Garric ? « *Nos métiers peuvent être durs parfois. J'ai recruté des gens pour leurs compétences et leur savoir-être. Nous avons tissé une grande complicité et une grande solidarité entre collègues. C'est ce qui fait la réussite du centre.* »

**Pascal Nguyen**

**Photos: Clément Debeir/Sapiens Sapiens**

## « Nous n'en retirons que du positif »



**Fernando Figuerido,** directeur général de Véralis

« Notre entreprise assure l'entretien ménager et la remise en état après chantier dans les entreprises. Ce sont des métiers difficiles, ingrats. Ce qui explique que nous ayons des difficultés à recruter. Lors d'une réunion d'un groupement d'entrepreneurs locaux, j'ai assisté à une présentation de L'Oustal par son directeur. Il nous a convaincus d'essayer de faire appel aux résidents. Toutes les personnes que

nous embauchons passent d'abord par le module d'action de formation préalable au recrutement (AFPR) de Pôle emploi. Durant ces 400 heures, nous formons ainsi à nos métiers. Nous avons appliqué le même processus aux réfugiés si ce n'est que parfois il fallait un interprète. Le CPH opère une première sélection des candidats. Cinq des six résidents de L'Oustal qui ont suivi ce parcours ont été embauchés. Nous n'avons aucune obligation et nous n'en retirons que du positif. Les seules contraintes sont parfois la langue et la mobilité, mais ils sont motivés et disponibles. »

## Des résidents impatients

Le parcours n'est pas toujours aussi facile pour tous les résidents. « *Une des principales difficultés que nous rencontrons est l'impatience*, relève Samuel Garric. *Certains réfugiés ont attendu tellement de temps pour obtenir leur statut que lorsqu'ils l'ont, ils veulent tout, tout de suite. Ils ne comprennent pas les délais de l'administration ou des services de santé. C'est souvent dû à un décalage culturel. En Syrie, par exemple, il suffit de payer 80 dol-*

## CONTACT

• 04 78 30 33 10

## Le bœuf bourguignon au mixeur ce n'est pas une fatalité



**Chef de produit chez Sodexo, Martine Culis a participé à l'élaboration de la démarche globale Harmonie qui redonne plaisir et autonomie aux aînés en Ehpad.**

### Les repas mixés en Ehpad, c'est aujourd'hui la règle ?

Cela représente entre 30 et 50 % des repas servis aux personnes âgées dans les établissements. Essentiellement pour des risques de fausses routes, de refus de manger ou encore de fatigue, la prescription de repas au mixeur devient automatique (ou une évidence) pour les aînés ayant des troubles de la déglutition ou ayant toussé au moment du repas.

### Cette peur est infondée ?

Oui et les études sont sans appel : 91% des personnes en Ehpad ont une alimentation trop simplifiée. Des experts orthophonistes et des médecins, s'appuyant sur des recommandations internationales, montrent qu'il existe une alternative. Dans les établissements où nous mettons en place Harmonie, nous parvenons à diminuer le recours aux repas mixés, sans la moindre augmentation des fausses routes. Le bœuf bourguignon, la pomme ou le pain au mixeur ne sont pas une fatalité !

### Mais, dans le doute, ne vaut-il pas mieux appliquer ce principe de précaution ?

C'est loin d'être indispensable voire c'est une erreur. A force de manger en purée, les personnes âgées se lassent,

se désengagent de leurs repas et repoussent leur assiette. On entre dans la spirale infernale de la dénutrition avec perte d'autonomie. Maintenir le plaisir des papilles, ça change tout pour nos aînés fragiles et pour ceux qui s'occupent d'eux.

### En cuisine, le surcroît de travail est-il important ?

La réussite en cuisine s'appuie sur une approche structurée qui embarque aussi les équipes de soin et de service. Le déploiement s'adapte au rythme de l'établissement et intègre un parcours de formation normé (culinaire et orthophonie).

Des échanges réguliers, basés sur un langage commun, permettent une mise en place facilitée.

### En finir avec le tout mixé, ça coûte cher ?

Côté denrées, il n'y a pas de surcoût et le déploiement progressif permet de maîtriser les coûts. Sodexo prend en charge la vaisselle, les formations et le pilotage par une diététicienne.

Des personnes âgées qui retrouvent le plaisir de manger, ça améliore la satisfaction de tout le monde. Des aînés et de leurs familles bien sûr, mais aussi des équipes car Harmonie est un projet fédérateur qui redonne de la fierté au personnel.

Pour plus d'informations :  
[fr.sodexo.com](http://fr.sodexo.com)

## MINI ABÉCÉDAIRE DU MIEUX MANGER EN EHPAD

**G** comme...  
**global**



Harmonie est une démarche globale : son déploiement très normé s'appuie sur des formations spécifiques pour les équipes soignantes, celles en cuisine et les personnes en charge du service.

**H** comme...  
**Harmonie Textures**



C'est le nom du programme lancé par Sodexo pour accompagner les Ehpad dans la réduction des repas mixés ou hachés. Et ça marche ! Malgré sa technicité, Harmonie Textures se déploie facilement pour des résultats visibles dès le premier repas.

**O** comme...  
**orthophoniste**



Pour repenser les repas des seniors, il faut être bien entouré. Sodexo fait donc intervenir des orthophonistes spécialistes de la déglutition pour accompagner les médecins et les cadres de santé dans leurs prescriptions en matière d'alimentation.

**P** comme...  
**petit-déjeuner**



Une brioche moelleuse, une crème vanille, une boisson chaude... Avec son Pot gourmand, Sodexo offre un vrai petit-déjeuner aux seniors souffrant de dysphagie. Parce que le plaisir du bien-manger commence dès le matin !

**T** comme...  
**tarte tatin**



Aujourd'hui, plus de 800 seniors peuvent à nouveau, de façon autonome et en toute sécurité, manger de vrais morceaux de tarte tatin, de fromage, de pain, etc. Harmonie diminue de 76% les textures simplifiées et de 60% le recours aux enrichissements et compléments nutritionnels.

## “ Il faut en finir avec la culture de l’urgence ”

La crise témoigne de la pertinence de l’approche du Logement d’abord, affirme le délégué interministériel à l’Hébergement et à l’Accès au logement (Dihal), **Sylvain Mathieu**. Aux commandes du tout nouveau Service public de la rue au logement, il revient sur ses enjeux, en particulier pour les services intégrés de l’accueil et de l’orientation (SIAO).

**Depuis plus d’un an, l’ampleur de la mobilisation de l’État en faveur de l’hébergement a été saluée. En avez-vous tiré des enseignements sur lesquels capitaliser ?**

**Sylvain Mathieu.** La mise à l’abri massive a particulièrement fonctionné : plus de 40 000 places ont pu être mobilisées très vite, en recourant à l’hôtel, mais aussi à des centres de vacances et d’accueil collectif. 650 millions d’euros ont ainsi été engagés durant la période au profit de l’hébergement, en comptant les crédits alloués à l’aide alimentaire (100 millions, dont 50 millions pour les seuls chèques services).

Avec le recul, la crise a d’abord permis d’élaborer des réponses innovantes et ciblées sur certains publics, comme les grands marginaux devenus de fait très visibles durant le premier confinement. Et c’est sur la base des premières solutions imaginées sur le terrain que nous avons pu capitaliser pour lancer un appel à manifestation d’intérêt (AMI) et construire des dispositifs adaptés. Seconde leçon de la période : le Logement d’abord a confirmé toute sa pertinence, comme l’a aussi noté la Cour des comptes<sup>[1]</sup>. Il s’est avéré une réponse forte à ce type de crise en protégeant les personnes. Par exemple, aucun cas de Covid n’a été recensé parmi les bénéficiaires du programme Un Chez soi d’abord. Autre enseignement, l’intérêt d’une approche pluridisciplinaire pour traiter des questions de sans-abrisme s’est

confirmé, en particulier le lien nécessaire avec le sanitaire. Enfin, nous avons tous pu constater la force des réseaux d’acteurs, facilitant la réaction en période de crise. Même à distance, nous avons réussi à nous rassembler sur des objectifs communs, par exemple, pour l’accès à l’eau des bidonvilles ou la mise en œuvre accélérée du Logement d’abord. Tout cela ne s’improvise pas et montre combien le partenariat et la responsabilité collective sont des valeurs puissantes pour faire face aux problèmes sociaux du

**« Durant la crise, nous avons tous pu constater la force des réseaux d’acteurs. Même à distance, nous avons réussi à nous rassembler sur des objectifs communs. »**

pays. Je reste toutefois convaincu que ces enseignements ne sont qu’un début : au fur et à mesure que nous sortirons de cette crise, nous réaliserons combien le paysage s’est transformé.

**Se pose désormais la question du devenir, au-delà du 1<sup>er</sup> juin, de toutes les places ouvertes. Faut-il s’attendre à des remises à la rue massives ?**

**S. M.** Notre objectif est de s’adapter aux besoins, tout en restant sur le haut niveau de réponses trouvées ces derniers mois. D’abord en maintenant, à la demande de la ministre Emmanuelle Wargon, les quelque 200 000 places d’hébergement ouvertes. Autre levier ? Le sou-

tien aux publics en risque de rupture de logement. La majorité des expulsions avec le concours de la force publique ayant été gelées l’an dernier, il faut maintenant définir les étapes d’une transition progressive de l’état d’urgence vers une reprise maîtrisée de la gestion courante de la procédure administrative d’expulsion locative. Ce, en procédant au suivi des personnes concernées, sans léser les bailleurs qui doivent pouvoir être indemnisés. Des solutions de logement, ou à défaut d’hébergement, doivent

être proposées aux ménages. Enfin, nous travaillons à mieux fluidifier la chaîne Accueil, hébergement, insertion (AHI), en lien avec les objectifs du plan quinquennal pour le Logement d’abord. Une piste est de mobiliser l’ensemble des contingents pour porter à 34 700 le nombre de ménages sans domicile accédant au logement social. Mais aussi de recourir davantage au parc privé pour augmenter l’intermédiation locative (IML) : bien que déjà dépassés, les objectifs fixés en la matière ont été relevés de presque 50 %<sup>[2]</sup>.

**Améliorer la fluidité requiert des solutions d’aval, en particulier des logements sociaux.**

**Comment l’État compte-t-il y parvenir quand leur production reste largement à la main des collectivités ?**

**S. M.** C’est vrai. Mais rappelons quand même les progrès réalisés : entre 2018 et 2020, au moins 235 000 personnes sans domicile ont accédé au logement. Ce chiffre inédit atteste de la dynamique que nous comptons bien poursuivre. Pour cela, oui, le soutien des collectivités est indispensable. C’est pourquoi la ministre et l’ensemble des acteurs plaident pour leur pleine mobilisation. Au-delà, même si le taux de rotation des ménages s’est dégradé, le parc existant et ses quelque 5 millions de logements offrent de réelles possibilités pour améliorer la situation. Ce parc doit encore être augmenté. La crise sanitaire et les dernières élections municipales n’ont probablement pas facilité l’agrément de nombreux dossiers. C’est pourquoi, le 19 mars, Emmanuelle Wargon a signé un protocole d’engagement avec les principaux acteurs du logement social visant à agréer 250 000 nouveaux logements en 2021 et 2022.

**Mais de nombreux publics sont « coincés » dans l’hébergement généraliste, faute de places dans le dispositif national d’accueil (DNA) ou de droits administratifs complets. Quelles sont vos marges de manœuvre sur ces sujets qui relèvent d’abord de la place Beauvau ?**

**S. M.** Le terme de « personnes à droits incomplets » recouvre



## CARTE D'IDENTITÉ

**Nom.** Sylvain Mathieu

**Formation.** Brevet d'animateur socio-éducatif; Deug d'éducation, communication, animation et licence de philosophie par correspondance ou en cours du soir; ENA.

**Parcours.** Différents métiers durant 17 ans (ouvrier, cuisinier, coursier, éducateur, formateur...), sous-préfet, chef de bureau à la Direction de l'administration territoriale et des affaires politiques, directeur général du Centre d'action sociale de la Ville de Paris.

**Fonction actuelle.** Délégué interministériel à l'hébergement et à l'accès au logement (Dihal).

en réalité des situations diverses. Outre les demandeurs d'asile, pour lesquels le gouvernement a d'ores et déjà entériné l'augmentation du nombre de places dans le DNA <sup>[5]</sup>, il y a ceux en attente de renouvellement de leurs papiers, les primo arrivants n'ayant pas encore déposé de demande d'asile, les déboutés, les « dublinés »... Selon diverses estimations, ils représenteraient près de 50 % des publics de l'hébergement généraliste, par nature inconditionnel. Pour eux, l'enjeu est d'abord celui de l'accès aux droits pour une instruction rapide de leur demande d'asile ou pour vérifier s'ils rentrent dans les cri-

tères actuels permettant de régulariser leur séjour. La gestion de ces publics et les suites données à leur situation relèvent du ministère de l'Intérieur, sujet sur lequel le travail d'amélioration de notre réponse est constant.

**Malgré les moyens débloqués, les centres d'hébergement s'inquiètent de prix de journée en baisse et de coupes budgétaires nuisant à la qualité de l'accompagnement social. Est-ce de nature à entraver les objectifs du Logement d'abord?**

**S. M.** Rappelons d'abord que les moyens ne sont pas en baisse :

le budget 2020 dépensé sur le programme 177 a atteint 2,44 milliards d'euros, soit deux fois plus qu'en 2012! En revanche, c'est vrai, ce qui a pu crispier les gestionnaires, ce sont les tarifs plafonds. Même si des compensations ont été apportées pour en limiter l'impact (prise en compte de l'inflation, crédits supplémentaires issus du plan Pauvreté...), ils revêtent un aspect symbolique, et on peut le comprendre. C'est la preuve que la question des financements ne peut se penser seule : ils doivent être adaptés aux besoins des publics comme des structures, et se réfléchir conformément aux principes du Loge-

ment d'abord. C'est le sens de la réforme tarifaire que nous voulons lancer pour les centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS). À voir ensuite comment elle s'inscrira dans le cadre des budgets alloués. Pour aboutir, nous avons installé un groupe de travail associant les principales fédérations. L'enjeu est important, le sujet complexe, nous prendrons donc le temps nécessaire.

**Est-ce dans ce cadre que se travaillera le cahier des charges de l'hébergement d'urgence, dont les discussions ont été récemment suspendues** ● ● ●

## ••• à la demande des associations [4] ?

**S. M.** En effet, elles ont fait part de leurs inquiétudes concernant les coûts réels, la prise en compte des besoins, la territorialisation, mais aussi l'approche nationale envisagée. Je partage ces points de vigilance. Il nous faut donc nous mettre d'accord sur les prestations, les coûts comme sur les conditions d'exercice de cet hébergement, ce dans le cadre global de la mise en place du Service public de la rue au logement.

## La Dihal pilote officiellement ce nouveau service public depuis le 1<sup>er</sup> avril. De quoi s'agit-il ?

**S. M.** L'idée est d'aller au bout du principe du Logement d'abord. S'attaquer à la question du sans-abrisme fait intervenir différents acteurs assumant des responsabilités partagées sur des champs divers (hébergement, accompagnement, accès au logement...). Le partenariat, véritable clé de la réussite, doit être clair et visible, et c'est bien l'ambition du Service public. Concrètement, il se traduit d'abord au niveau central par une gouvernance unifiée au sein de la Dihal qui s'est vue transférer la



© Damien Grenon pour Direction[s]

l'urgence. Les différentes parties prenantes y seront mieux intégrées, y compris les personnes accompagnées elles-mêmes. Sans oublier une pluridisciplinarité

se feront dans la concertation afin de se mettre au clair sur les principes, et nous ferons preuve de pragmatisme dans la mise en œuvre. Côté calendrier, nous diffuserons des orientations probablement avant la fin 2021, mais elles ne seront que des orientations : il n'y aura ni diktats ni date couperet. Il serait contreproductif de vouloir aller plus vite que la capacité de changement des acteurs.

## Comment attendre des SIAO qu'ils exercent, par exemple, leur mission d'observation sociale avec un système d'information (SI) si défaillant ?

**S. M.** La ministre partage totalement l'exaspération sur ce sujet. Même si, ces derniers mois, la DGCS s'est fortement mobilisée pour répondre aux nombreux bugs informatiques engendrés par l'évolution majeure du SI, il y a eu trop de dysfonctionnements. C'est pourquoi un audit complet a été lancé pour en comprendre la source et envisager ce qu'il est possible de faire à partir de l'existant pour construire un outil répondant aux besoins. Les premières conclusions sont attendues dans quelques semaines.

accrue, avec le champ de la santé notamment. Pour cela, outre les 150 équivalents temps plein (ETP) supplémentaires déjà alloués en 2021, nous visons à renforcer leurs moyens.

## Faut-il s'attendre à voir les SIAO, majoritairement portés par les associations [6], se transformer tous en groupements d'intérêt public (GIP) ?

**S. M.** Les GIP ne peuvent être la seule option. On peut aussi imaginer des groupements de coopération sociale ou médico-sociale (GCSMS) ou d'autres formes. Certains SIAO ne nous ont d'ailleurs pas attendus pour évoluer. Il s'agit d'accompagner ce changement et le dynamiser. Pour cela, nul besoin d'évolution législative : les transformations

D'ici là, une équipe dédiée s'attelle à résoudre au fil de l'eau les difficultés signalées.

## Proposée par la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS), une loi de programmation, dont le principe a été approuvé mi-mars par la ministre, permettrait-elle enfin de sortir de la « culture de l'urgence » ?

**S. M.** Absolument, elle y contribuerait. Aujourd'hui, tout le système fonctionne sur l'urgence, qui doit certes avoir sa place, mais seulement sa place. En sortir, c'est en finir avec ces places ouvertes par à-coups, alors même que les besoins étaient prévisibles... C'est contreproductif pour les finances publiques, pour l'organisation des structures, mais surtout pour les publics. Il nous faut bâtir une politique structurelle donnant de la visibilité, afin que chacun puisse prendre ses responsabilités en fonction de ses compétences. Les dirigeants associatifs et responsables de structures seront ainsi mieux à même d'arrêter leurs choix stratégiques, d'opter pour les bonnes mutualisations et de diversifier les réponses. Ils ont besoin de savoir où ils vont. C'est tout l'enjeu des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), des plans pluriannuels territoriaux, mais aussi du régime d'autorisation des structures qu'il convient d'élargir. Enfin, sortir de l'urgence, c'est aussi être au clair sur des budgets fixés à la bonne hauteur, pour que ceux qui font (État, collectivités, associations, bailleurs...) se positionnent en fonction du cadre général donné. C'est le sens du nouveau Service public de la rue au logement.

Propos recueillis par  
Gladys Lepasteur  
Photos: Damien Grenon

## « Il nous faut bâtir une politique structurelle donnant de la visibilité, afin que chacun puisse prendre ses responsabilités en fonction de ses compétences. »

responsabilité des crédits du programme 177 et les compétences d'hébergement exercées jusqu'ici par la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS)[5]. Nous travaillons en outre de façon plus approfondie avec celle de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP) sur l'accès au logement notamment.

Reste à construire aussi une gouvernance cohérente à l'échelon local, en poursuivant la réforme des services intégrés de l'accueil et de l'orientation (SIAO) pour en faire le cœur du réacteur du Logement d'abord sur les territoires. Il s'agit de leur permettre d'aller jusqu'au bout de leurs missions telles que définies par le Code de l'action sociale et des familles (CASF), là où aujourd'hui la réponse est souvent centrée sur

[1] « L'hébergement et le logement des personnes sans domicile pendant la crise sanitaire du printemps 2020 », rapport annuel de la Cour des comptes, mars 2021

[2] Instruction du 1<sup>er</sup> mars 2021

[3] Information du 15 janvier 2021

[4] Lire Direction[s] n° 194, p. 6

[5] Décret n° 2021-326 du 25 mars 2021

[6] Enquête nationale des SIAO, Agence nouvelle des solidarités actives (Ansa), février 2020

# VISIBLES OU INVISIBLES

Offre réservée aux abonnés Direction[s]

Les personnes en situation de handicap ont besoin de vous pour être accompagnées dans leurs droits et démarches



Avec le Guide du Handicap :

Vous accédez à l'ensemble de **l'information réglementaire et législative**, sur vos problématiques quotidiennes, **décryptée et analysée**.

Vous avez toutes les ressources pour informer vos usagers **sur leurs droits, démarches et conditions d'accès**.

Vous pouvez **répondre rapidement et précisément à toutes leurs questions** : scolarisation, accessibilité, emploi protégé, ressources...

- + Votre Guide est mis à jour 4 fois par an.
- + Avec la veille permanente, vous recevez un mail dès que l'actualité le justifie.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site [www.esf-editeur.fr](http://www.esf-editeur.fr)

## BON DE COMMANDE à compléter et à retourner à :

Éditions Législatives - 80 avenue de la Marne - 92546 Montrouge cedex - Tél. : 01 40 92 36 36 - Fax : 01 40 92 36 63 - [info@esf-editeur.fr](mailto:info@esf-editeur.fr)

PPHA2102

### Je souhaite commander le Guide du Handicap (GPU1).

Je profite de **20% de réduction** (soit 95,20 € TTC<sup>(1)</sup> au lieu de 119 €) et les frais de port offert<sup>(2)</sup>.



J'ai bien noté que je souscris automatiquement à l'abonnement annuel complet au prix de 169 € TTC qui comprend.

- 4 mises à jour par an
- la veille permanente par mail

### Mode de règlement :

- par chèque joint à l'ordre de Éditions Législatives
- par virement ce jour sur le compte LBP Paris 6070-92N
- à réception de la facture

Signature et cachet (*obligatoires*)

## VOS COORDONNÉES

Nom : .....

Prénom : .....

Société/Organisme : .....

Fonction : .....

Adresse : .....

Code Postal : ..... Ville : .....

Tél : ..... Fax : .....

Email : .....

## IMPACT SOCIAL

# Au service des valeurs

Elle est souvent perçue comme un énième avatar d'une obsession de la mesure et de la performance des organisations. Pourtant, l'évaluation d'impact social peut être un formidable outil de défense des modèles et des missions du secteur social et médico-social. À condition d'en modéliser soi-même les objectifs, les outils et les indicateurs.

**U**n milliard d'euros. C'est le montant des gains socio-économiques générés par les mandataires à la protection juridique des majeurs (PJM), c'est-à-dire les coûts – financiers, humains, sociaux – évités pour la société, grâce à l'accompagnement professionnel des majeurs protégés. Dans le détail ? 71 000 personnes âgées ou handicapées passeraient sous le seuil de pauvreté en raison de droits sociaux non acquis ou perdus (soit un coût estimé à 360 millions d'euros). Faute d'accès aux soins, de sécurisation de leurs revenus, de médiation avec leurs bailleurs, 20 000 personnes souffrant de troubles psychiques basculeraient dans le sans-abrisme (208 millions d'euros). Ou encore,

chaque année, environ 576 personnes entreraient contraintes et forcées en établissement médico-social (8 millions d'euros).

Ces résultats édifiants ont été présentés en octobre dernier par l'Interfédération PJM. Ils sont extraits d'une étude scientifique menée avec le cabinet Citizing, spécia-

**« Si on précise qu'il s'agit d'évaluer les effets des actions menées dans les structures, cela dégonfle les appréhensions. »**

lisé dans l'évaluation socio-économique des politiques publiques <sup>[1]</sup>. « La protection des majeurs est toujours traitée comme un coût, alors que nous sommes convaincus qu'elle génère des gains pour la société. Il s'agit de les rendre visibles », explique Ange Finistrosa,

le président de la Fédération nationale des associations tutélaires (Fnat). Et les conclusions de cette étude d'impact inédite ont dépassé les intuitions. « Quand le cabinet nous a donné les chiffres, nous-mêmes avons été surpris. C'est

Dossier réalisé par Clémence Dellagnol



*colossal. Et pourtant, on en a gardé sous le pied!* » Pointilleux – il en va de sa caution scientifique –, le cabinet Citizing a en effet écarté de l'enquête tous les items ne pouvant se fonder sur des études fiables, robustes et référencées. Et s'en est tenu à des estimations basses pour se préserver de tout biais d'optimisme. « Cette façon de procéder a donné lieu à des discussions motivées, mais le fait de nous concentrer sur les points clés confère aux résultats un caractère incontestable », souligne Ange Finistrosa.

### DES PIONNIERS CONVAINCUS

Des travaux d'une telle envergure sont encore rares dans le champ social et médico-social. La démarche, quant à elle, commence à se déployer. Ce n'est encore qu'un frémissement, des actions souvent ponctuelles, conduites sur de plus petits périmètres, à plus petite échelle. Mais les pionniers qui s'y sont essayés en sont convaincus : modelable à volonté, la mesure de l'impact social peut

constituer un outil puissant, au service des modèles et valeurs du secteur.

L'affaire n'a pourtant rien d'évident. À première vue, difficile d'imaginer une démarche plus éloignée d'un univers qui se veut farouchement irréductible à la quantification. Après la performance <sup>[1]</sup>, l'instauration d'un processus d'évaluation normatif ou encore l'émergence de l'investissement à impact social, l'évaluation d'impact est souvent perçue comme le énième avatar d'une obsession malade de la mesure, dans une logique de rationalité comptable. « Il faut faire l'effort de dépasser les mots, encourage Sophie Péron, directrice générale de l'association Le Moulin Vert et coprésidente du Groupement national des directeurs généraux d'associations du secteur éducatif, social et médico-social (GNDA). "Mesure d'impact", c'est une traduction malheureuse de l'anglais qui évoque quelque chose de mathématique et désincarné. Si on dit qu'il s'agit d'évaluer les effets des actions

••• mises en œuvre dans nos organisations, cela dégonfle les appréhensions. »

D'ailleurs, à y regarder de plus près, la démarche est-elle si étrangère au secteur non lucratif? Qu'il s'agisse de bénéficier du régime fiscal des associations ou d'accéder aux marchés publics présentant des clauses sociales, les notions d'intérêt général ou d'utilité sociale (et leurs définitions légales ou standardisées) sont manipulées depuis longtemps par les organisations, sans susciter de difficultés ou de conflit de valeurs majeur. La volonté de « créer de la valeur sociale » figure même au cœur du projet des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), quels que soient leur statut ou leurs activités, rappelle une étude publiée par l'Avise, agence d'ingénierie pour développer l'ESS, le *think-tank* La Fonda et le Labo de l'ESS en 2019. En pratique, « tous les acteurs ont une appréhension de leur impact », note d'ailleurs l'Avise, bien qu'elle ne soit pas toujours formalisée. « Je suis convaincu que ce travail existe déjà en partie dans de nombreuses structures, mais qu'il est mal valorisé », soutient Sébastien Darrigrand, directeur général de l'Union des employeurs de l'ESS (Udes). Réécrire des projets associatifs ou d'établissement en regroupant ses parties prenantes, en s'interrogeant sur l'évolution des besoins, l'adaptation de l'offre de services ou encore la gouvernance, c'est une démarche assez proche. »

## « METTRE EN AVANT NOS MARQUEURS »

Ce qui a changé ces dernières années? « Nos modèles ne sont plus parés par principe d'une vertu inviolable, analyse le directeur général de l'Udes. Nous devons donc faire la preuve de notre valeur ajoutée. » Ce, dans un contexte où les repères ont été progressivement brouillés et la concurrence avivée, notamment sous l'effet des lois dites ESS et Pacte [2]. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), contrats à impact social, entreprises à mission, entreprises solidaires d'utilité sociale (Esus)... « Avec tous ces nouveaux statuts, qui mettent l'intérêt général en vitrine bien que leur objectif premier soit la rentabilité, même les financeurs et décideurs finissent par



Pour Sébastien Darrigrand (Udes), « ce travail existe déjà dans de nombreuses structures, mais il est mal valorisé ».



« Contrairement à l'évaluation externe ou interne très normative, ici, c'est l'acteur qui détermine son sujet », souligne Sophie Péron (GNDA).

avoir du mal à distinguer l'original de la copie », raille le directeur d'une association d'aide à domicile qui surveille de près ces évolutions. Il ne s'agit pas de se comporter en citadelle assiégée. Mais face au « social washing » – et au pouvoir de séduction d'acteurs rompus aux arcanes de la communication –, « nous devons mettre en avant nos marqueurs, ce qui nous différencie », insiste Sébastien Darrigrand. En vrac : des activités non délocalisables, la poursuite d'un projet de solidarité plutôt que d'objectifs de rentabilité, une gouvernance participative, un modèle d'organisation horizontal pour les coopératives... Sans oublier l'opportunité de positionner l'ESS comme un secteur économique à part entière, générant de la richesse à travers ses achats, sa fiscalité, le versement de cotisations sociales ou encore de loyers.

## LA PLASTICITÉ DE LA MESURE D'IMPACT

Dans cette perspective, le principal atout de la mesure d'impact réside dans sa plasticité. « Contrairement à l'évaluation externe ou interne, qui présente un caractère très normatif, ici, c'est l'acteur qui détermine lui-même son sujet », souligne Sophie Péron. Lequel peut couvrir de larges aspects de l'activité, comme dans le cas de l'Interfédération PJM, ou se centrer sur un point précis.

Ainsi, après l'implantation d'un habitat partagé pour des personnes handicapées psychiques, l'organisme gestionnaire pourra aussi bien s'intéresser à la perception de la maladie par les habitants du quartier qu'au maillage avec les praticiens libéraux, à l'adaptation des pratiques des équipes ou à la place des familles dans le dispositif. « C'est quand la question évaluative est bien affinée, liée à un temps de vie du projet, qu'elle donne tout son potentiel, estime Marie-Agnès Tur, à la tête de la cellule Impact social de la Croix-Rouge française. Dès qu'on commence à standardiser, on retombe sur de la démarche qualité classique. » Définition du périmètre, choix de la méthode, construction des outils... « On peut d'autant mieux s'approprier et modeler le processus que pour l'instant personne ne nous l'impose », soutient Sophie Péron. De fait, compte tenu de la variété des financeurs et don-

## « Pas de dépenses, des investissements »



Julie De Brux, économiste, fondatrice du cabinet Citizing

« En France, la diffusion de la mesure d'impact a été portée par une obligation réglementaire : l'évaluation socio-économique des investissements publics est obligatoire pour tout projet supérieur à 20 millions d'euros, et donne même lieu à une contre-expertise indépendante au-delà de 100 millions. Il s'agit d'aider le décideur public à prendre de meilleures options : est-ce que le projet crée suffisamment de valeur par rapport au coût supporté par

la collectivité? C'est parti du secteur des transports pour aborder progressivement une multitude de sujets : la réhabilitation des prisons, l'achat d'un nouveau supercalculateur par Météo France ou l'empreinte carbone du déploiement de la 5G. Depuis quelques années, les acteurs privés s'y intéressent de plus en plus. Avant l'Interfédération PJM, nous avons accompagné la fédération Adédom. Ces secteurs sont perçus comme des centres de dépenses, alors qu'en réalité, il s'agit d'investissement. Mais il ne suffit pas de le pressentir : une évaluation précise permet de renouveler et étayer les argumentaires. »

neurs d'ordre (publics ou privés, locaux, nationaux ou communautaires, à la tarification ou par subvention...), aucune doctrine ne s'est encore imposée.

Reste que pour passer de l'intention à la mise en œuvre, les convictions ne suffisent pas. Et que malgré les multiples exigences de reporting et tableaux de bord pesant sur les gestionnaires, bien souvent, les données manquent. « *Les organisations du secteur ont rarement un système de remontée d'informations très performant, ce n'est pas la culture* », regrette Julie De Brux, spécialiste de l'évaluation socio-économique et fondatrice du cabinet Citizing (lire l'encadré p. 24). « *Le plus compliqué, c'est de collecter l'information, confirme Marie-Agnès Tur. Les indicateurs immédiatement disponibles ne fournissent que des données d'activité. C'est utile, mais ce n'est pas ce qu'on recherche.* » Et si le premier exercice est souvent le plus ardu, faute d'expérience, « *dès lors qu'on étudie à chaque fois un objet différent, à un moment différent, avec des questions évaluatives différentes, il faut adapter les outils de collecte* », avertit la chargée de mission. Qui tient tout de même à rassurer : « *Une fois qu'on a compris les étapes, on gagne en aisance d'un exercice à l'autre.* »

### DONNER DU SENS AUX CHIFFRES

Pas sûr toutefois que les obstacles soient seulement techniques ou méthodologiques. Par attachement profond à des dimensions aussi peu réductibles en diagrammes que l'estime de soi, l'autonomie existentielle ou encore le lien social, le secteur se méfie de la quantification. *A fortiori* dans un contexte de resserrement des dépenses, un processus reposant sur des chiffres ne risque-t-il pas de conduire à l'appauvrissement du réel, à la standardisation des grilles de lecture et à la rationalisation des pratiques ? La crainte n'a rien du fantasme. Mais là encore, prendre la main sur la démarche permet de limiter le risque de



© Croix-Rouge française

« *On a tort d'opposer qualitatif et quantitatif lors de l'évaluation d'impact, assure Marie-Agnès Tur (Croix-Rouge). Les deux sont complémentaires.* »

dériver. « *On a tort d'opposer qualitatif et quantitatif, assure Marie-Agnès Tur. Les deux sont complémentaires.* » Si elle se nourrit d'éléments quantitatifs, indispensables pour avoir « *de la matière factuelle, solide et objective, des points de repère et de comparaison* », l'évaluation d'impact est en réalité profondément qualitative. L'enjeu ? Donner du sens aux chiffres. « *Un score de 15 % sur un item, cela peut être énorme ou au contraire très décevant. Et ça, seul le porteur de projet peut savoir comment l'interpréter* », détaille la responsable.

Contrairement aux idées reçues, cet équilibre n'importe pas seulement aux acteurs. Les financeurs, donneurs d'ordre, autorités de contrôle et de tarification, ne s'intéressent pas qu'aux chiffres, mais sont également sensibles à la pâte humaine. « *Bien sûr, nos interlocuteurs apprécient que nous justifions de la bonne utilisation des deniers publics, reconnaît Sophie Péron. Mais ils sont aussi attachés au secteur, et très friands d'éclairages du terrain, d'illustrations concrètes, de témoignages... D'ailleurs, les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) intègrent de plus en plus d'indicateurs non financiers.* »

### CONTRER LES VELLÉTÉS DE STANDARDISATION

En outre, grâce à leur finesse d'analyse, les évaluations d'impact fournissent de la matière et des arguments pour contrer d'éventuelles vellétés de standardisation, témoigne Cécile Valla, responsable nationale du dispositif des Toulines des Apprentis d'Auteuil (lire p. 27) : « *Sur les cinq Toulines initiales, une ne ressemblait pas du tout aux autres, et je n'envisageais pas de l'intégrer dans le périmètre de l'étude, dont l'objectif était de caractériser un modèle d'intervention. Le cabinet Geste, qui nous a accompagnés lors de l'évaluation, a insisté pour l'inclure, et c'était très pertinent : cela a permis de distinguer un socle commun, et des particularités propres à chaque structure, qui concourent à l'efficacité de l'action.* » Rien de tel que l'évaluation d'impact, estiment ainsi ceux qui l'ont pratiquée, pour rendre compte de toute la complexité du réel.

Le plus souvent, c'est aux partenaires et financeurs que ces conclusions sont adressées en priorité. Alors que l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) a été missionnée pour réaliser une étude nationale des coûts, l'Interfédération PJM entend ainsi s'appuyer sur le travail de Citizing pour revendiquer des moyens supplémentaires : recrutements, revalorisations salariales, soutien accru aux tuteurs familiaux, création d'un observatoire... « *En tout, cela représenterait 130 millions d'euros, à ajouter aux 714 millions prévus dans le budget 2021 pour la PJM. Au regard des enjeux et des impacts positifs générés, c'est tout à fait raisonnable* », soutient Marie-Andrée Blanc, présidente de l'Union nationale des associations familiales (Unaf).

[1] Protection juridique des majeurs : et si ça n'existait pas ?, étude Citizing/IF-PJM, septembre 2020, à consulter sur [www.unaf.fr](http://www.unaf.fr)

[2] Lois n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS et n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (Pacte)

## « Un support à l'activité »



**Thierry des Lauriers,**  
directeur général de  
l'association Aux captifs,  
la libération

« Voilà trois ans que l'association construit son outil d'évaluation d'impact. C'est une démarche volontaire, essentiellement pour défendre notre conception du travail social. Nous accompagnons les personnes de la rue, pour lesquelles le chemin de la rédemption est très long. Par exemple un monsieur que l'on connaît depuis vingt ans, et qui vient seulement d'accepter un hébergement. Ce n'est pas pour autant qu'il ne s'est rien passé entre-temps, et c'est ce que nous voulons montrer. Nous avons choisi

de nous appuyer sur une méthode solide et reconnue, qui mesure le développement de la capacité relationnelle. Coconstruite par les travailleurs sociaux et les personnes accompagnées, la grille d'évaluation porte aussi bien sur la santé ou l'accès aux droits que sur la vie spirituelle, l'estime de soi ou la créativité. Au quotidien, elle doit servir de support à l'activité, et non être un outil de contrôle. Il faut beaucoup d'énergie et de persévérance pour conduire ce déploiement, mais cela vaut largement la peine : les professionnels se reconnectent à leurs aspirations, et les financeurs comme les partenaires suivent l'avancement avec beaucoup d'attention. »

# Les clés pour se lancer dans la démarche

Pour répondre à quels enjeux? Par où commencer? Avec quels moyens? L'évaluation de la mesure d'impact vous intéresse, mais vous vous interrogez encore. Rien d'étonnant tant le procédé est encore inhabituel. Tour d'horizon des principales questions.

L'évaluation de l'impact social est un processus qui vise à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une organisation sur ses parties prenantes.

Il s'agit d'analyser les actions et activités (que fait-on?) pour mettre en valeur les changements induits (à quoi contribue-t-on et pour qui?), dans toutes leurs dimensions (sociales, économiques, politiques, environnementales...). À ce jour, il n'existe pas de consensus sur les termes à employer. D'autres expressions circulent également (valeur sociale, externalités, évaluation socio-économique...), mais en maîtriser les nuances n'est pas d'une grande utilité.

## En quoi cela consiste-t-il?

Trois étapes sont à distinguer. Il s'agit d'abord de « définir ce qui compte », explique Cécile Leclair, directrice générale de l'Avisé, agence d'ingénierie pour développer l'économie sociale et solidaire (ESS). Que cherche-t-on à évaluer? Avec quelles ressources humaines, financières, de temps? Qui sont les parties prenantes et comment les mobiliser? Cette phase de dialogue conditionnera la dynamique. Ensuite, mesurer. C'est-à-dire choisir sa méthode, un référentiel d'indicateurs, et recueillir les données (quantitatives et qualitatives). Entretiens individuels, groupes de parole, recherche documentaire, échelle d'évolution, murs d'expression... Tout est possible. Enfin, interpréter les informations collectées et construire un point de vue partagé par tous, selon deux logiques qui peuvent être combinées: « Tirer des enseignements pour améliorer l'action, et/ou établir une stratégie de diffusion et de valorisation des résultats », précise Cécile Leclair.

## Où trouver des ressources?

Le site de l'Avisé propose un centre ressources très complet, détaillant enjeux, méthodes et conseils, ainsi qu'une médiathèque qui recense des dizaines de documents: guides, comptes rendus de colloques,



© Avisé

Pour Cécile Leclair, directrice générale de l'Avisé, il s'agit de « tirer des enseignements pour améliorer l'action et/ou établir une stratégie de valorisation des résultats ».

fiches de retour d'expérience... L'Union nationale des employeurs de l'ESS (Udes) a développé une plateforme opérationnelle, Valor'ESS. Elle comprend un questionnaire d'autoévaluation des pratiques de gestion et un référentiel de 43 indicateurs, répartis en 13 dimensions sociales (développement des savoirs, changement de comportement, insertion professionnelle...). Objectif: « Guider les premiers pas pour aider les structures à s'engager sur ce sujet très complexe », résume Sébastien Darrigrand, le directeur général. À voir également: le Mooc (cours en ligne gratuit) dispensé sur la plateforme Coursera par Thierry Sibieude, titulaire de la chaire Entrepreneuriat social de l'Essec, enrichi de nombreux témoignages, ou une initiation en ligne (payante) sur le portail d'Admical, avec le cabinet Kimso.

## Faut-il se faire accompagner?

Rien d'obligatoire, mais « c'est vraiment utile pour bien démarrer, ne serait-ce qu'une journée, chaque entrepreneur social ayant sa propre manière d'envisager son impact », estime Élise Leclerc, directrice du laboratoire de la mesure d'impact social de l'Essec. Oui, mais avec quel budget? Outre les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) dont

l'intervention est gratuite, différentes pistes peu coûteuses sont à explorer: le mécénat de compétences (via Pro Bono Lab par exemple), la mobilisation d'étudiants-chercheurs ou de cadres en formation... « Il ne faut pas hésiter non plus à solliciter l'expertise de collègues plus avancés dans la démarche », conseille Marie-Agnès Tur, responsable de la cellule Impact social de la Croix-Rouge française. Pour faire intervenir un consultant en revanche, la facture peut vite s'envoler. Programmes européens, fonds de dotation, fondations privées... aucun interlocuteur n'est à négliger. « Si on demande une ligne budgétaire à ses financeurs, cela peut fonctionner », affirme la chargée de mission.

## Et si les résultats sont négatifs?

C'est une crainte très courante. « Personne n'y va la fleur au fusil, tout le monde a peur de ce qu'on va trouver », sourit Julie De Brux, fondatrice du cabinet Citizing. C'est pourtant l'intérêt même de l'évaluation d'impact: affiner l'analyse pour améliorer ou réorienter l'action. Les pouvoirs publics eux-mêmes n'y échappent pas: publié en novembre dernier, un rapport<sup>[1]</sup> dresse ainsi un bilan mitigé du dispositif Parcours santé des aînés (Paerpa), concluant à des effets modestes au vu des objectifs poursuivis. Mais les chercheurs dressent également des pistes d'amélioration à partir de la comparaison entre territoires d'expérimentation. « Il faut vraiment voir la démarche comme un outil d'aide au pilotage et à la décision », insiste la consultante. Et ce, au bénéfice premier des personnes accompagnées.

[1] Rapport de l'Institut de recherche et documentation en économie de la santé (Irdes) à consulter sur [www.irdes.fr](http://www.irdes.fr)

## POUR ALLER PLUS LOIN

- [www.avise.org/evaluation-impact-social](http://www.avise.org/evaluation-impact-social)
- [www.valoress-udes.fr](http://www.valoress-udes.fr)
- Lire *Direction[s]* n° 175, p. 32

# Une expérimentation confortée par ses résultats

Lancées à titre expérimental par Apprentis d'Auteuil, les Toulines ont fait l'objet d'une évaluation d'impact en 2018. Grâce à ses résultats positifs, ce programme d'accompagnement de jeunes majeurs sortant de l'aide sociale à l'enfance a pu tripler le nombre de ses établissements.

**D**epuis son lancement en janvier 2016, le questionnement fait partie intégrante du dispositif des Toulines géré par la Fondation Apprentis d'Auteuil. « Lorsque nous avons mis en place les cinq premières Toulines, c'était à titre expérimental, retrace Cécile Valla, responsable nationale. Nous voulions tester une solution d'accompagnement globale et souple pour les jeunes majeurs issus de la protection de l'enfance <sup>[1]</sup>, mais sans certitude qu'elle fonctionnerait. Est-ce que les jeunes se saisiraient de nos propositions ? Est-ce que la persistance de ce lien les empêcherait d'entrer dans le droit commun ? »



© Photos Besnard/Apprentis d'Auteuil



Cécile Valla (à gauche), responsable nationale aux Apprentis d'Auteuil, et Pauline Spinass-Beydon, directrice d'une Mec et d'une Touline, notent que les données quantitatives et qualitatives de l'évaluation traitent à égalité « l'efficacité et l'âme du dispositif ».

## SE FORGER UNE CONVICTION

Dès le départ, la fondation se donne trois ans pour se forger une conviction. Assez rapidement, les professionnels de terrain observent des effets positifs. Mais cette appréciation subjective ne suffit pas. L'organisation confie au cabinet Geste une étude d'impact social, avec deux focales : « L'évaluation des résultats, ici et maintenant, et une analyse plus prospective, dans la perspective d'un déploiement – ou d'un repositionnement – du dispositif », résume Cécile Valla. Pendant un an, les consultants épluchent les données de suivi, rencontrent coordinateurs, établissements d'amont et partenaires, réalisent des entretiens individuels avec quarante jeunes accompagnés ou ayant refusé l'accompagnement. Un recueil de la parole facilité par une « culture de la participation » prononcée au sein des Apprentis d'Auteuil, estime Pauline Spinass-Beydon, directrice de la maison d'enfants à caractère social (Mec) Saint-Jean de Sannois et de la Touline du Val-d'Oise : « C'est une orientation très forte, sur laquelle tous les directeurs doivent rendre des comptes. Les jeunes accompagnés par les Toulines ont baigné dans cette culture, et ont pu voir que leur parole avait un impact. »

Convaincues de tenir « un beau projet », les équipes attendent beaucoup de l'exercice. À la remise du rapport, malgré la tonalité positive, une pointe de déception affleure. L'impression de ne rien apprendre de nouveau. Tout ça pour ça ? « En réalité, le cabinet a confirmé toutes nos intuitions sur la valeur ajoutée des Toulines, en les objectivant. Ce n'est pas rien ! », souligne Cécile Valla. Et il s'appuie sur des verbatims

magnifiques, ce qui lui confère encore plus de poids. » Un équilibre entre données quantitatives et qualitatives qui traitent à égalité « l'efficacité et l'âme du dispositif », relève Pauline Spinass-Beydon. Le rapport décrit ainsi la « sécurisation affective » procurée par les coordinateurs, source de réconfort et de confiance durable qui « facilite l'expression des besoins, l'anticipation des risques de rupture de parcours et le traitement de situations d'urgence ».

À la demande de la fondation, les consultants chiffrent également les coûts évités : moindre sollicitation

des dispositifs d'hébergement, mobilisation réduite des minima sociaux liés à l'absence d'emploi, moins de frais hospitaliers liés au passage à la rue... Une lecture en apparence purement comptable, mais d'une grande pertinence, estime la directrice valdoisienne : « Si on ne raisonne qu'en positif (logement stable, contrat de travail de longue durée...), pour certains jeunes, l'accompagnement est un échec à l'instant T. Pourtant, en creux, il leur a permis d'éviter le pire. En soi, c'est une réussite. » Forts de ces résultats, les administrateurs des Apprentis d'Auteuil ont donné le feu vert au déploiement du dispositif, qui compte désormais 15 Toulines. Dernier établissement à avoir rejoint le programme, en février 2021 : la Maison Saint-Joseph de Saint-Denis de La Réunion.

## UN QUESTIONNEMENT PERMANENT

Publics ou privés, tous les financeurs ont montré un intérêt pour l'étude d'impact, comme le directeur de la Fondation Total, convaincu par « le caractère différenciant et l'efficacité du programme », selon un communiqué annonçant un financement sur trois ans. Fin de la démarche ? Pas du tout, assure Cécile Valla : « Nous allons continuer à nous interroger sur notre place, notre pertinence, notamment au regard des nouvelles aides destinées aux jeunes majeurs. » Plus largement, la fondation devrait inclure plus systématiquement l'évaluation de l'impact social à ses pratiques, en particulier pour ses futurs dispositifs expérimentaux. « L'un des enjeux est d'intégrer dès le départ le budget nécessaire, note la responsable nationale. Je suis assez confiante : nos partenaires comme nos équipes ont vraiment à cœur de mieux comprendre les ressorts et le sens de notre action. »

## CONTACT

• 01 44 14 75 75

[1] Lire Direction[s] n° 175, p. 28

# Les garages solidaires : des missions attestées

L'évaluation d'impact social du Réseau Apreva positionne les garages solidaires comme un maillon de l'accès à l'emploi pour les publics précaires. Elle souligne leur contribution à une meilleure qualité de vie en facilitant l'accès à la vie sociale et aux soins.

Il s'agissait principalement de mesurer la création de valeur générée sur leur territoire par les garages solidaires et sociaux. Mais le bénéfice de l'étude d'impact conduite en 2018 par le Réseau Apreva ne s'est pas limité à la démonstration de la pertinence de son action : « Elle a aussi permis de donner une identité commune à nos adhérents, ainsi qu'un sentiment d'appartenance et d'utilité sociale à leurs salariés », affirme Albine Sérís, la déléguée générale.

## « SERVIR LA PROFESSIONNALISATION ET PROMOUVOIR L'ACTIVITÉ »

Créé en mars 2016, le Réseau Apreva regroupe 34 garages et loueurs solidaires, du Pas-de-Calais au Var, qui proposent des prestations de location, entretien, réparation et vente de véhicules à des publics en difficulté. Certains sont également agréés en tant que structure d'insertion par l'activité économique (SIAE), et forment des publics éloignés de l'emploi aux métiers de garagiste et mécanicien. « La mission du réseau consiste à professionnaliser et promouvoir l'activité. La démarche d'évaluation d'impact social est apparue comme un bon outil pour servir ces deux objectifs », résume Albine Sérís.

Entamée mi-2017, la démarche a mobilisé six des onze membres de l'époque et bénéficié de l'appui scientifique et méthodologique de l'agence Ellyx, une société coopérative et participative (Scop) spécialisée dans l'innovation sociale, grâce à des financements publics (région Nouvelle Aquitaine) et privés (fondations). Pendant un an, les garages ont rempli des tableaux et fait passer des questionnaires aux bénéficiaires, tandis qu'au siège, Albine Sérís et un étudiant de master (en stage puis en CDD) compilaient les données. « Les consultants nous ont aidés à recalculer certaines données de gestion par exemple pour intégrer les subventions dans le montant du coût évité », raconte la déléguée générale.

Publié fin 2018, le rapport met en évidence la cohérence entre les objectifs des garages et leur activité réelle : le respect des publics cibles (peu qualifiés, en situation de précarité), une réduction du nombre de bénéficiaires sans emploi après la fourniture d'une solution de mobilité (-34,4 %), un meilleur accès à la formation... ainsi qu'une amélioration plus générale de la qualité de vie. « C'est un aspect auquel nous tenons beaucoup », insiste Albine Sérís.



Albine Sérís, déléguée générale du Réseau Apreva, voudrait aller plus loin et « observer la situation des bénéficiaires à six mois et un an, pour mesurer l'effet à long terme ».

La clé d'entrée dans les garages solidaires reste l'emploi, mais le véhicule loué ou réparé facilite aussi l'accès aux soins, aux loisirs, à la vie sociale, simplifie l'organisation quotidienne et familiale... »

## COMMENT CALCULER L'APPORT ?

Se pose toutefois une interrogation de taille : quelle part attribuer aux garages dans le redressement de la situation professionnelle des bénéficiaires ? Ce, alors qu'ils bénéficient d'autres accompagnements (Pôle emploi, mission locale, travailleurs sociaux de polyvalence...), ou que les possibilités d'embauche sont tributaires du niveau de l'emploi dans leur bassin de vie. « Ce n'est pas le véhicule à lui tout seul qui permet de trouver un travail. Mais, de fait, la personne l'utilise pour s'y rendre. Et sans voiture, 65 % des bénéficiaires rencontraient des difficultés pour aller passer

un entretien, argumente Albine Sérís. Pour le reste, il faut accepter de ne pas pouvoir tout démêler. » Pour Jérémy Brémaud, économiste et cofondateur d'Ellyx, cette difficulté – récurrente dans les évaluations d'impact social – ne doit aucunement être perçue comme une faiblesse : « Ce n'est pas amoindrir la portée de son action que de ne pas pouvoir calculer précisément sa part du mérite. Au contraire, on peut l'assumer pour défendre le jeu collectif. C'est d'autant plus intéressant que les pouvoirs publics et les partenaires institutionnels valorisent de plus en plus les coopérations. »

D'autres dimensions pourraient être étudiées à l'avenir : les effets environnementaux, les reports modaux, la contribution au maintien des personnes en zone rurale, les effets pour les employeurs... « Il serait intéressant aussi d'observer la situation des bénéficiaires à six mois et un an, pour mesurer l'effet à long terme, ce que nos financements ne nous ont pas permis de faire jusqu'à présent », note Albine Sérís. Après cette première expérience, celle-ci est confiante : « Ellyx nous a transmis des compétences. Les adhérents sont plus matures, certains ont continué à recueillir des données et nous en avons aussi tiré des enseignements pour l'animation et la mobilisation du réseau. » Avec l'arrivée prochaine d'un salarié supplémentaire, « moyennant quelques jours d'accompagnement pour définir les nouveaux objectifs et indicateurs », la démarche pourrait être relancée cette année.

## CONTACTS

• 05 57 80 16 16

## Vademecum de la mesure d'impact social

Cet outil à destination du plus grand nombre, pour mieux s'informer et se repérer sur la mesure d'impact, se structure en quatre parties.



La première « Découvrir, s'informer » oriente les novices vers une littérature explicative. La deuxième « Méthodes, Référentiels » vise à fournir des outils pratiques aux professionnels souhaitant initier la démarche. La troisième partie « Monter en compétence » permet de se former à la mesure d'impact social. Enfin, la dernière « S'inspirer » propose des exemples de pratiques existantes à travers des études de cas et des rapports d'évaluation, afin d'enrichir sa propre démarche.

**Auteurs et éditeurs :** *Convergences, Avise et (IM)prove, octobre 2019. À télécharger sur [www.avise.org/ressources/vademecum-de-la-mesure-d-impact-social](http://www.avise.org/ressources/vademecum-de-la-mesure-d-impact-social)*

## La mesure de l'impact social : facteur de transformation du secteur social en Europe

Cet article met l'accent sur les différents systèmes déployés en Europe pour mesurer les gains socio-

POUR APPROFONDIR

économiques créés par les entreprises sociales et leur impact social, ainsi que leurs conséquences pour les politiques publiques en préparation. Pour mieux comprendre le cadre dans lequel se déroulent les débats européens, les auteurs apportent un éclairage historique du phénomène de l'impact social, une cartographie des différentes parties prenantes (entreprises sociales, pouvoirs publics et institutions financières) avec leurs attentes concernant les outils de mesure et des

éléments sur les évolutions prévisibles de l'action publique.

**Auteurs :** *Nicole Alix et Adrien Baudet*

**Éditeur :** *Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (Ciriec), Working Paper n° 2014/15*  
**À télécharger sur** [www.ciriec.uliege.be](http://www.ciriec.uliege.be)

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

### Et aussi

• **Le centre de ressources national sur l'évaluation de l'impact social de l'Avise** a développé de nombreux documents (études, outils, référentiels), à consulter sur [www.avise.org/evaluation-impact-social](http://www.avise.org/evaluation-impact-social)

Parmi ceux-ci : « ESS et création de valeur, une approche prospective de la mesure d'impact social », avec La Fonda/Labo de l'ESS, septembre 2019 ; « Habitat inclusif : quel impact social ? », mai 2018 ; « Expérience de l'évaluation d'impact social, pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale », mars 2017.

• « **La grande transformation ? Mesure de l'impact social chez les entrepreneurs sociaux français : une approche pratique** »,

Guilhem Dupuy, in « Rapport moral sur l'argent dans le monde », *Revue d'économie financière*, à consulter sur [www.aef.asso.fr](http://www.aef.asso.fr)

• « **Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil** », Julien Kleszczowski, *Revue Finance Contrôle Stratégie* n° 10, juillet 2020, à consulter sur <https://journals.openedition.org/fcs/5731>

• « **Ça vous coûterait quoi de faire mieux ? Évaluation socio-économique de la prise en charge des personnes dépendantes** », étude réalisée par le cabinet Citizing pour la fédération Adessadomicile (devenue Adédom), novembre 2019, à consulter sur [www.adedom.fr](http://www.adedom.fr)

## AZURIAL, UNE ENTREPRISE DE BIONETTOYAGE ENGAGÉE CONTRE LA COVID

### Les équipes d'AZURIAL en première ligne dans la lutte contre la pandémie

Les équipes de propreté d'AZURIAL opèrent depuis 10 ans dans le médico-social : EHPAD, FAM, MAS, IME...

- Une hygiène renforcée.
- Des process de désinfection rigoureux et contrôlés.
- Suivi des recommandations de bonnes pratiques des CPIas.
- La maîtrise des méthodes d'entretien, de l'utilisation des produits et du matériel.
- Un encadrement rapproché.
- Une organisation articulée avec le projet d'établissement.
- Une connaissance des caractéristiques et des droits des publics accueillis.



### AZURIAL S'ENGAGE AUSSI POUR LA BIENVEILLANCE

(Parrainage de la campagne pour la bienveillance dans les établissements du Cesap).

**AZURIAL.fr | 01 60 62 34 20 | [contact@azurial.fr](mailto:contact@azurial.fr) | 590, rue Gloriette - 77170 Brie-Comte-Robert**

Certifications ISO 9001V2015 • ISO 14001V2015 • OHSAS 18001V2007 • Certification MASE • Contrôle qualité journalier avec système AGEVAL • Audits internes trimestriels • Plans d'actions réactualisés • Plans de préventions personnalisés.

**Azurial**  
Un éclat de propreté

# Transformation numérique

À l'heure où le programme ESMS numérique <sup>[1]</sup> entre en phase opérationnelle, il est indispensable pour les structures médico-sociales, mais aussi sociales, de dresser un état des lieux de leur système d'information (SI) afin de mieux identifier leurs besoins.

Quelle que soit sa maturité numérique, toute organisation sociale ou médico-sociale possède un système d'information (SI), même s'il se résume au papier, au crayon et aux post-it. Pour réussir sa transformation numérique, il est donc important de savoir d'où l'on part, ce qui implique d'établir un état des lieux de l'existant.

Il n'y a pas de situation dans lesquelles la feuille de route du SI s'écrit sur un terrain vierge. Malheureusement, pourrait-on dire, car les réalités d'une structure sont toujours complexes et le projet doit les intégrer. Et, comme le temps et les moyens sont comptés, un « diagnostic flash » dont la durée n'excède pas six à huit semaines est préconisé.

## 1 Un instantané de l'existant

Le diagnostic flash doit donner une représentation de l'existant. De même que la carte n'est pas le territoire, la vision rendue par cet état des lieux n'est pas détaillée. L'objectif est de disposer d'un instantané « macro » permettant de savoir par où commencer. La photo est prise sous ces trois angles :

- Quelle est la couverture fonctionnelle du SI ? Pour répondre à cette question, il est utile de s'appuyer sur une cartographie de référence, celle de l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (Anap) <sup>[3]</sup> étant à privilégier.

- Quel est le niveau d'obsolescence des différents composants du SI actuel (applications, processeurs et moyens techniques) ?

- Quels sont les nouveaux besoins à satisfaire ?

La démarche de diagnostic, quant à elle, se structure autour de ces trois phases :

- définition du périmètre et des enjeux de la démarche,

- audit de tous les instruments et des usages,

- synthèse et préconisation.

## 2 Le projet d'écriture de la feuille de route SI

Le diagnostic est l'étape préalable à la rédaction de la feuille de route. Ce processus se déploie dans un temps court et nécessite d'être structuré. Il relève donc d'une démarche de projet qui comprend au minimum :

- l'identification du sponsor du projet. Généralement, c'est le dirigeant de la structure qui alloue



Premières questions à se poser au moment du diagnostic flash de son SI :  
Quelle est sa couverture fonctionnelle ? Quel est le niveau d'obsolescence des différents composants du système actuel ? Quels sont ses besoins ?

les ressources est le commanditaire du projet. Il en valide les étapes, soutient le chef de projet, anime le comité de pilotage ou stratégique ;

« Il faut élaborer une charte pour définir les objectifs, les indicateurs, les risques, les exigences et surtout le calendrier. »

- la désignation d'un chef de projet et d'un groupe projet ou opérationnel représentatif des différents métiers présents dans l'organisation ;

- l'élaboration d'une charte afin de définir les objectifs du projet, les indicateurs d'évaluation de sa réussite, les contraintes auxquelles il faudra se plier, les risques et les exigences et surtout le calendrier.

Comme tout projet SI, la démarche d'élaboration de la feuille de route repose sur un trépied qui comprend :

- la direction générale qui est redevable du fonctionnement, de l'efficacité et de l'évolution de l'organisation ;

- les métiers qui doivent assurer la performance de la structure ;

- la direction des systèmes d'information (DSI), chargée de la bonne gestion et de la cohérence des solutions numériques.

Si besoin, d'autres ressources existantes au sein de l'établissement ou service (comme les directions financière, des ressources humaines, qualité) peuvent contribuer au projet. Enfin, les dirigeants élus responsables, quant à eux, de l'orientation et de la stratégie de l'organisme gestionnaire, peuvent être partie prenante.

## 3 L'analyse des processus métier

En respectant ces principes de cartographie, il faut, de façon descendante, identifier les processus métier en partant des macro-processus organisés en trois domaines :

# : réaliser son diagnostic

● **le cœur de métier**, qui englobe tout ce qui est lié à l'accompagnement de la personne, de son entrée dans le dispositif à sa sortie;

● **le pilotage**, qui comprend tout ce qui est lié à la gouvernance;

● **les supports**, qui couvrent la gestion des ressources humaines, de la comptabilité et des finances, de la facturation, services généraux, etc.

On peut adjoindre à ces trois domaines deux macro-processus transversaux : ceux gérant des référentiels ou le système et ceux chargés des échanges. Et chacun d'eux est décliné en processus métier, ce qui donne par exemple :

● **pour le cœur de métier** : gestion administrative du dossier, de l'admission, de l'accompagnement, etc.

● **pour le pilotage** : suivi de l'activité;

● **pour les supports** : gestion du recrutement, du temps et de l'activité, etc.

Ces processus métiers sont eux-mêmes déclinables en sous-processus qui correspondent à la réalité observée sur le terrain.

## 4 Établir la cartographie fonctionnelle et applicative

La cartographie réalisée par l'Anap peut être utilisée comme un guide pour dresser celle de sa structure. Elle permet d'identifier :

● les briques fonctionnelles déjà existantes, susceptibles d'être

illustrées suivant un code couleur (par exemple, vert = brique totalement déployée et fonctionnelle; jaune = incomplètement déployée ou obsolète);

« **La réflexion ne peut pas se faire sans prendre en compte l'environnement de la structure.** »

● les briques absentes identifiées par un autre code couleur (par exemple, rouge);

● celles qui ne correspondent pas à un besoin fonctionnel, symbolisées également par un code couleur distinctif au choix.

La cartographie de l'Anap est « urbanisée » en ce sens qu'elle organise le SI selon un découpage modulaire d'ensembles cohérents. À l'instar de ce que ferait un architecte urbaniste « dans la vraie vie », celui des SI l'organise en :

● zones, comme le cœur de métier, le pilotage, les supports, échanges et référentiels;

● quartiers, correspondant notamment à l'admission de l'utilisateur ou à la fin de son accompagnement par l'établissement ou le service;

● blocs, par exemple l'accueil de la personne.

Il se peut qu'en première instance, la cartographie de l'existant révèle une urbanisation anarchique ou foisonnante. Cet élément doit être pris en compte dans le diagnostic. Pour ce faire,

il est nécessaire d'identifier les fonctionnalités proposées par les solutions applicatives existantes. La cartographie fonctionnelle et applicative permet de mesurer les écarts entre les besoins et l'existant, les redondances, les doubles saisies, les solutions de continuité, etc.

## 5 Évaluer la maturité de son SI

Pour affiner la perception de son SI, il est nécessaire d'identifier les projets qui permettent de combler les écarts. Pour aider les professionnels dans cette tâche, l'Anap met à disposition un outil intitulé « Diagnostic, maturité du système d'information dans le champ médico-social » (outil totalement transposable au secteur social), qui permet d'évaluer le niveau de couverture du SI pour chaque fonction répondant à l'une des activités de la structure, celui de satisfaction des utilisateurs concernant la couverture actuelle du SI, la pertinence de l'informatisation des fonctions non couvertes actuellement par le SI et la capacité à mener un projet SI.

## 6 Mesurer la littératie des utilisateurs

Le concept de « littératie » a été défini par l'OCDE comme l'« aptitude à comprendre et à utiliser l'information écrite dans la vie courante, à la maison, au travail et dans la collectivité en vue d'atteindre des buts personnels et d'étendre ses connaissances et ses capacités ». La littératie numérique recouvre « l'ensemble des compétences de base techniques, cognitives, sociales et culturelles nécessaires à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein d'une société donnée », selon le chercheur canadien Simon Collin.

Au sein des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS), cette évaluation peut être effectuée via un questionnaire (idéalement

administrée en ligne), pouvant porter sur :

● l'expérience qu'ont les utilisateurs du SI existant (usagers compris),

● leur opinion sur le numérique en contexte professionnel,

● leur connaissance des projets SI dans leur organisation,

● leurs besoins,

● leurs usages,

● leur approche de la protection des données personnelles,

● leurs expériences d'accompagnement des usagers aux pratiques numériques,

● leurs usages en matière d'échange d'information,

● leurs pratiques de travail collaboratif,

● leur avis sur numérique et la qualité de vie au travail.

L'exploitation de ce questionnaire peut être utilement complétée par une série d'échanges (entre 15 et 20) semi-ouverts, menés sur le mode de l'entretien compréhensif. Ceux-ci permettent d'approfondir et d'explicitier les enseignements mis en évidence dans les résultats de cette enquête.

Enfin, la réflexion ne peut pas se faire sans prendre en compte l'environnement dans lequel la structure évolue en considérant les champs du pays, de la région, du département et du territoire.

**Christian Viallon,**

président du groupement social de moyens (GSM) Ressourcial

[1] Pour programme Établissements et services médico-sociaux (ESMS) numérique.

### EN SAVOIR PLUS

● **Accompagner la transformation numérique du secteur social et médico-social**, Christian Viallon, guide Direction[s], ESF éditeur, décembre 2020

● **Kit SI pour le directeur d'ESSMS**, sur <https://ressources.anap.fr>

● **Feuille de route « Trajectoire du numérique en santé adaptée pour le secteur médico-social »**, sur <https://esante.gouv.fr>

## Communiquez !

Parce qu'il est susceptible de produire des effets sur l'organisation, le projet de feuille de route doit être connu des professionnels intervenant dans la structure. Ainsi, communiquer est sans doute la première action à entreprendre. Simple, concise et accessible, elle doit être adressée à l'ensemble des acteurs concernés. Elle doit être mesurée, en rendant compte du projet, des bénéfices qu'on en escompte, mais sans pour autant survendre le projet. Une feuille de route SI n'a aucun pouvoir magique! On ne peut en escompter la résolution de tous les problèmes qui se posent dans l'organisation. Enfin, sponsor et chef de projet doivent à tout moment être redevables des engagements pris devant les différentes parties prenantes.

## L'utilisation de l'identifiant

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, tous les acteurs appelés à intervenir dans le parcours de soins d'un patient ou d'un usager sont tenus de se saisir de l'identifiant national de santé (INS). Une identité unique de la personne qui vise la sécurisation des dossiers et une meilleure communication entre les professionnels.

L'identifiant national de santé (INS) est l'un des projets socles de la feuille de route du virage numérique Ma Santé 2022. L'usage de cette identité unique pour chaque patient ou usager est obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021 pour toutes les structures et tous les professionnels sanitaires et médico-sociaux amenés à recueillir, utiliser et stocker des données de santé.

### Pallier tout risque de confusion

Dès 2010, la Haute Autorité de santé (HAS) a fait de l'identification de l'usager une pratique exigible prioritaire. À savoir qu'il doit exister une analyse systématique et standardisée du positionnement de la structure concernée. « De nombreux problèmes d'identité se sont fait jour. Certains résidents utilisaient par exemple leur nom d'usage à l'Ehpad, alors qu'à l'hôpital ils donnaient leur nom de naissance, explique Manuela Oliver, coordinatrice du Groupe régional d'identitovigilance des établissements de santé (Grives), en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Avec pour conséquence, des risques d'erreurs potentiellement graves. En Ehpad, où les troubles cognitifs des personnes compliquent la confirmation verbale de leur identité, une mauvaise identification de certaines d'entre elles pourrait amener à leur distribuer un traitement ou un repas qui ne convient pas. »

### Des échanges facilités sur tout le parcours de soins

L'INS permet de fiabiliser le référencement des données de santé et administratives des usagers. Il est indispensable pour éviter doublons ou collisions de dossiers. En outre, il facilite l'échange,

la coordination et le partage des informations entre professionnels, notamment lors de soins complexes. « Pour les structures médico-sociales, l'INS servira à alimenter les dossiers médicaux partagés (DMP) des personnes.

### « En Ehpad, une mauvaise identification de résidents pourrait amener à leur distribuer un traitement qui ne convient pas. »

Ce qui leur permettra de communiquer avec les établissements de soins et aidera, de manière plus globale, à leur transformation numérique », précise Hugues Alegria, directeur des systèmes d'information (SI) et d'organisation du groupement hospitalier de territoire (GHT) de la Dordogne, qui fait partie de la

quinzaine d'organisations participant à la phase pilote du dispositif, lancée en novembre 2019.

### À la loupe

L'identité INS est composée :  
● du matricule INS, correspondant au numéro d'inscription au répertoire national des personnes physiques (NIR) ou « numéro de Sécurité sociale » pour la majorité des usagers ou au numéro identifiant en attente (NIA) pour ceux en cours d'immatriculation.

● de l'identifiant de la structure qui a affecté l'INS, sous la forme d'un Object Identifier (OID) associé automatiquement à ce matricule.

● des cinq « traits » stricts de référence : nom, prénom(s) et date de naissance, sexe, code géographique officiel du lieu de naissance.

Le NIR étant unique, le matricule INS l'est nécessairement

aussi. « Dans le cas des jumeaux, c'est le "numéro d'ordre" qui permettra de distinguer les individus », précise Sophie Moreau-Favier, responsable de projet auprès de l'Agence du numérique en santé (ANS).

### Mise à jour préalable des logiciels

Ce traitement de l'information se fait généralement par le bureau des admissions. Avant que les utilisateurs puissent s'y mettre, il y a néanmoins tout un travail à mener côté éditeurs afin d'actualiser les logiciels. « Ce qui peut nécessiter, quand les différents établissements d'un même gestionnaire ne disposent pas du même logiciel, qu'ils se calent sur une norme de coordination définie par l'ANS », ajoute Hugues Alegria. « Si le secteur médico-social est encore en retard par rapport au sanitaire, ces opérations devraient s'y faire plus facilement, du fait d'entrées moins fréquentes et généralement préparées à l'avance », estime toutefois Sébastien Houget, directeur de projet au groupement d'intérêt économique (GIE) Sesam-Vitale.

Les organismes gestionnaires de plusieurs structures sont invités à commencer la refonte de leur dispositif par les Ehpad. « Ce sont des lieux plus proches que d'autres des problématiques du sanitaire, avec des liens réguliers à faire avec les établissements de santé », pointe Manuela Oliver.

Les coûts attendus ? Ils seront variables en fonction du contrat qui lie la structure à son éditeur. « Ils devraient rester limités car il ne s'agit pas de nouveaux logiciels à acquérir, mais surtout de prestations d'accompagnement et d'adaptation à l'interface », estime Hugues Alegria. Et les organisations pourront faire appel

### AVIS D'EXPERT



© CH Cahors

**Vincent Goutines,** responsable du service informatique du CH Cahors, administrateur du GIE E-Santé Occitanie

« Le GIE E-Santé Occitanie, site pilote de la mise en place de l'INS depuis mars 2020, compte une unité de soins de longue durée (USLD) d'une soixantaine de lits. Le projet est à la fois organisationnel et technique, d'où sa complexité. Pour le construire, entre mars et décembre 2020, nous avons tenu des réunions bimensuelles rassemblant l'ANS, le GIE, notre éditeur de logiciels et, pour l'établissement, une

cellule pluridisciplinaire en charge de l'identitovigilance : médecin, professionnels de la qualité et de la gestion des risques, soignants, service informatique et personnels administratifs du bureau des entrées. Cette cellule a aussi pour mission de concevoir un programme continu de sensibilisation des agents à la gestion de l'identité. La mise en place de l'INS au niveau national prendra sans doute deux ou trois ans. Mais elle est à la portée de tous, car les soutiens institutionnels sont nombreux et pointus. Pour notre part, nous allons pouvoir nous appuyer sur un plan d'accompagnement régional proposé par l'agence régionale de santé (ARS) et le GIE. »

# national de santé

à des financements prévus par le plan ESMS Numérique, lancé dès cette année pour cinq ans.

## Nécessité d'un INS qualifié

L'INS ne peut être utilisé pour référencer les données de santé qu'à condition d'être « qualifié ». Pour ce faire, deux conditions doivent être réunies.

- L'INS doit provenir des bases nationales de référence (Insee) ou être vérifié par rapport à ces bases en utilisant le téléservice INSi (i pour intégré) piloté par l'assurance maladie et dont les accès doivent être tracés. Ce qui implique, pour les utilisateurs, un mode d'authentification par carte nominative. D'autres moyens d'authentification, plus simples, devraient être prochainement proposés.

- La cohérence de ces données doit avoir été contrôlée par rapport à un dispositif d'identification de haut niveau de confiance (carte d'identité, passeport ou dispositif électronique d'identification). On parle alors de procédure d'identitovigilance.

## Récupération des données

Le téléservice permet deux opérations visant à obtenir une identité INS qualifiée.

D'abord, la récupération, de manière unitaire, de l'identité INS de l'utilisateur contenue dans les bases nationales de référence. « Ce peut être à partir d'une lecture automatique de la carte Vitale. Ou encore par saisie manuelle des traits d'identité : ceux existant dans le système d'information ou en s'appuyant sur les documents d'identité de la personne », informe Christelle Boulin, responsable de projet à l'ANS. Les données doivent être en majuscules, sans signe diacritique (accent, tréma, cédille, etc.) et sans ligature. Tirets et apostrophes sont autorisés.

Si les informations utilisées pour solliciter le téléservice correspondent à plusieurs usagers, aucun résultat ne sortira. La recherche doit être affinée par saisie des traits en renseignant les données facultatives (lieu de naissance et liste des prénoms) jusqu'à ce qu'une unique identité soit trouvée.

## Vérification régulière

L'opération de vérification du téléservice INSi permet notamment de s'assurer de la liste des INS envoyés par un tiers, dans le cas où la personne existe déjà dans la base locale mais où son INS n'est pas au statut d'« iden-

tité qualifiée » ou si elle n'est pas présente dans la base. « Pour les structures sanitaires ou médico-sociales, il conviendra de réinterroger le téléservice tous les trois à cinq ans, comme prévu dans le référentiel d'identitovigilance de l'INS, afin de vérifier les données », précise Manuela Oliver.

**« Pour les structures médico-sociales, il convient de réinterroger le téléservice INSi tous les trois à cinq ans. »**

Cette opération peut être interrogée de façon unitaire ou groupée.

À noter. Elle ne s'impose pas si le récepteur fait partie de la même structure que l'émetteur, avec un référentiel d'identité unique.

## Des référents ressources

Les gestionnaires sont invités à assister aux webinaires spécifiques conçus pour eux à consulter sur le site de l'ANS. Celle-ci propose aussi un outil d'autodiagnostic dédié aux Ehpad. Les acteurs de terrain peuvent également s'appuyer sur leurs référents régionaux INS et Identitovigilance, dont la liste est accessible sur la page

consacrée à l'INS sur le site e-sante.gouv.fr. Ces référents peuvent à leur tour en former d'autres dans les établissements, voire les équipes. Les éditeurs, rompus aux problématiques d'identitovigilance, peuvent aussi être un soutien sur la formation.

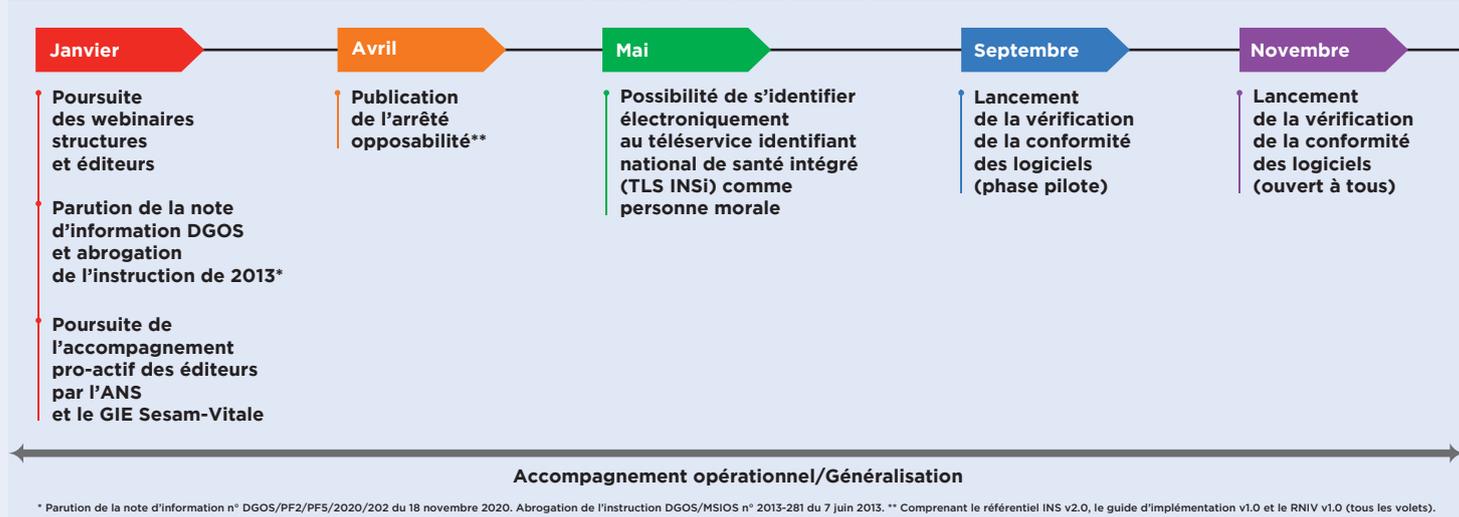
Si cette transition peut sembler complexe, notamment sur fond de crise sanitaire, les structures doivent l'envisager aussi sereinement que possible, comme un challenge porteur d'un véritable progrès. Tel est le message que souhaite, en tout cas, faire passer l'ANS. « L'accompagnement maximal des acteurs est notre priorité, nous nous plaçons dans l'incitation et non dans la sanction », rassure Christelle Boulin.

Catherine Piraud-Rouet

## RÉFÉRENCES

- Sur le site de l'ANS : « Mettre en œuvre l'INS », guide d'accompagnement à la mise en œuvre de l'INS et « Structures médico-sociales. Comprendre et mettre en œuvre l'INS », webinaire sur <https://esante.gouv.fr>
- Code de la santé publique, article L1111-8-1 et R1111-8-1 à 7
- Loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016
- Décret n° 2019-1036 du 8 oct. 2019
- Arrêté du 24 décembre 2019

## Le calendrier 2021



# Vigilance sur le report de

Dans le cadre d'une sanction ou d'un licenciement, une demande de report de l'entretien préalable, qu'elle soit à l'initiative du salarié ou de l'employeur, doit respecter certaines règles concernant la notification, les délais, la convocation... Dans tous les cas, la prudence est de mise.

La procédure applicable en matière de sanction disciplinaire ou de licenciement est particulièrement encadrée par le Code du travail. Toutefois, la loi ne règle pas la question, pourtant fréquente, du report de l'entretien préalable à une date ultérieure à celle initialement fixée. Il est donc revenu aux juges d'en fixer les modalités et conséquences. En pratique, l'employeur doit faire preuve d'une particulière vigilance quant à l'impact du décalage de l'entretien sur les délais applicables.

## Délai de prescription des fautes

Selon la loi, « aucun fait fautif ne peut donner lieu à lui seul à l'engagement de poursuites disciplinaires au-delà d'un délai de deux mois à compter du jour où l'employeur en a eu connaissance, à moins que ce fait ait donné lieu dans le même délai à l'exercice de poursuites pénales ». L'acte d'engagement de ces poursuites correspond à la date d'envoi de la lettre de convocation (le cachet de la poste faisant foi) et non de sa réception ou de sa première présentation.

La lettre de convocation a ainsi pour effet d'interrompre le délai de prescription de deux mois [1].

de sorte qu'un nouveau délai de même durée court à compter de la date d'envoi. Attention, l'interruption ne doit pas être confondue avec la suspension, qui est le fait d'arrêter le cours d'un délai jusqu'à un événement déterminé. En effet, ni la maladie du salarié, ni sa demande de report de l'entretien (quelle qu'en soit la raison) n'ont pour effet de suspendre la procédure disciplinaire [2]. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'employeur n'est pas tenu, sauf dispositions conventionnelles contraires, de faire droit à la demande de décalage de l'entretien formulée par le salarié, même s'il est malade [3].

Par conséquent, lorsque l'entretien est reporté, que ce soit à la demande du salarié ou à l'initiative de l'employeur, ce dernier a deux mois à compter de la date d'envoi de la première lettre pour « reprendre la procédure », c'est-à-dire pour adresser une nouvelle convocation [4].

**Attention.** La jurisprudence a pu, à la marge, adopter une position semble-t-il contraire dans des affaires où il a été uniquement tenu compte de la date de la première convocation, indépendamment de la seconde envoyée [5].

En tout état de cause, la célérité est de mise : une convocation tar-



Lorsque l'entretien est reporté, l'employeur a deux mois à compter de la date d'envoi de la première lettre pour « reprendre la procédure ».

divée, indépendamment de la régularité de la procédure, est susceptible de nuire à la qualification de la faute grave qui est celle rendant impossible la poursuite immédiate du contrat de travail. En effet, sauf à ce qu'une vérification soit nécessaire, la mise en œuvre du licenciement pour faute grave doit intervenir dans un délai restreint à compter de la découverte des faits fautifs [6].

## Le délai minimum entre la convocation et l'entretien

### ● Pour un entretien préalable au licenciement

Lorsque l'employeur accepte la demande du salarié de report de son entretien préalable, le délai de cinq jours ouvrables obligatoire entre la réception de la convocation et l'entretien court à compter de la présentation de la lettre recommandée ou de la remise en main propre de la convocation initiale [8]. Dans cette hypothèse, l'employeur n'a d'ailleurs aucune

obligation d'adresser une nouvelle convocation respectant les formes légales. Il est simplement tenu d'aviser, en temps utile et par tout moyen, le salarié des nouvelles date et heure de cet entretien [9].

Au contraire et par précaution, si l'entretien préalable au licenciement est décalé à l'initiative de l'employeur, il convient de respecter un nouveau délai de cinq jours ouvrables à compter de la première présentation de la nouvelle convocation.

### ● Dans le cas d'un entretien préalable à une autre sanction

Sous réserve des dispositions conventionnelles applicables, si la sanction envisagée n'est pas un licenciement, aucun délai entre la réception de la convocation et l'entretien n'est fixé par la loi. La jurisprudence exige toutefois un « délai suffisant » [10] apprécié au cas par cas, de sorte qu'il est préconisé de respecter ce délai minimum de cinq jours ouvrables.

## Le cas des CCN 51, 66 et des accords CHRS

En principe, la convocation du salarié à un entretien préalable n'est pas obligatoire lorsque la sanction envisagée – tel un avertissement ou un blâme – n'a pas d'incidence sur sa présence dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération. Par exception, les structures appliquant les conventions collectives nationales (CCN) du 31 octobre 1951, du 15 mars 1966 et les accords CHRS sont tenues de convoquer le salarié à un entretien préalable quelle que soit la sanction envisagée, puisque les licenciements pour faute simple doivent être précédés d'une ou deux sanctions selon la convention, de sorte que toutes les sanctions sont susceptibles d'avoir des effets sur la présence du salarié dans la structure [11].

[1] Cass. soc., 3 mai 2011, n° 10-14.104

# l'entretien préalable

Concernant les structures appliquant les conventions collectives nationales du 31 octobre 1951 (CCN 51), du 15 mars 1966 (CCN 66) ou les accords des centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), il conviendrait de respecter ce même délai prévu en matière de licenciement dans la mesure où la sanction peut avoir à terme un effet sur la présence du salarié dans la structure (*lire l'encadré*).

## Le délai de notification

La sanction disciplinaire ne peut intervenir moins de deux jours ouvrables, ni plus d'un mois après le jour fixé pour l'entretien.

Lorsque cet entretien a fait l'objet d'un report, il convient de distinguer deux situations :

**L'employeur n'est pas tenu, sauf dispositions conventionnelles contraires, de faire droit à la demande de décalage du salarié, même s'il est malade.**

● Si l'entretien préalable a été reporté à la demande du salarié ou en raison de l'impossibilité pour celui-ci de se présenter au premier entretien, le délai d'un mois pour notifier la sanction court à compter du nouvel entretien ;

● Si le report est à l'initiative de l'employeur, le point de départ du délai d'un mois demeure à compter de la date prévue pour l'entretien initialement fixé <sup>[1]</sup>.

Face au peu de souplesse des juridictions sur le sujet, l'employeur qui envisage de solliciter ou d'accepter un report de l'entretien préalable doit donc systématiquement s'assurer qu'un tel report lui permette de respecter les délais légaux. Rappelons que si la méconnaissance des règles relatives à la procédure disciplinaire peut entraîner l'annulation de la sanction prononcée, tel n'est pas le cas du licenciement entaché d'une telle irrégularité qui est « seulement » sanctionné par une indemnité ne pouvant excéder un mois de salaire.

**Cécile Noël,**  
juriste, Picard avocats

n° 06-42.493

[3] Cass. soc., 6 avril 2016, n° 14-28.815

[4] Cass. soc., 17 janvier 2018, n° 16-18.172; CA Versailles, 4 novembre 2020, n° 18-02926

[5] Cass. soc., 26 octobre 2016, n° 14-26.918; CA Paris, 17 juin 2020, n° 18-05863

[6] CA Versailles, 31 janvier 2019, n° 17-01623

[8] Cass. soc., 24 novembre 2010, n° 09-66.616

[9] Cass. soc., 29 janvier 2014, n° 12-19.872

[10] Cass. soc., 31 mai 2000, n° 98-42.130

[11] Cass. soc., 27 novembre 2019, n° 18-15.195

[1] Cass. soc., 26 octobre 2016, n° 14-26.918

[2] Cass. soc., 25 octobre 2007,

## EN SAVOIR PLUS

● Code du travail, articles L1332-4, L1232-2, L1332-2, L1333-2, L1235-2



## 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)

# « Solidarité inclusive AI », mode d'emploi

Prolongé jusqu'à l'été, le dispositif constitue pour les associations intermédiaires (AI) une opportunité d'investir le secteur médico-social. Ce, afin de bâtir des parcours vers l'emploi durable.

**D**epuis le 1<sup>er</sup> décembre 2020, les associations intermédiaires (AI) mettant à disposition des personnels en insertion dans des Ehpad peuvent prétendre à une bonification de l'aide au poste, à hauteur de 1,50 euro par heure concernée [1]. Initialement prévu pour trois mois, ce dispositif est prorogé jusqu'au 30 juin sous le nom « Solidarité inclusive AI ». Il est par ailleurs étendu au bénéfice d'établissements médico-sociaux du handicap.

## Quelles activités dans quelles structures ?

Outre les Ehpad, les structures d'accueil ouvrant droit à l'aide au poste bonifiée sont :

- les foyers et maisons d'accueil spécialisé (FAM et MAS), établissements d'accueil médicalisé (EAM) ou non (EANM), foyers de vie, d'accueil polyvalent et d'hébergement pour adultes en situation de handicap ;
- les instituts médico-éducatifs (IME), thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques (Itep), d'éducation motrice (IEM) ; établissements pour enfants et adolescents polyhandicapés (EEAP), pour jeunes déficients sensoriels (EJDS) ; jardins d'enfants, foyers



« Ne pas hésiter à mettre en avant la capacité des AI à répondre rapidement aux besoins », conseille Noémie Brochier (HAER).

d'hébergement et établissements expérimentaux pour enfants et adolescents. Les associations intermédiaires peuvent solliciter directement ces structures pour s'enquérir de leurs besoins.

## « Une solution durable pour orienter des salariés en insertion vers le médico-social. »

Le site [www.trajectoire.sante-ra.fr](http://www.trajectoire.sante-ra.fr) permet une recherche par localisation et catégorie d'établissement. Les Ehpad peuvent être identifiés, via l'annuaire de la plateforme [www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr](http://www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr)

Parmi les activités sur lesquelles concentrer les propositions de renfort ? L'entretien (nettoyage, désinfection), la restauration (cuisine, plonge), la manutention, la blanchisserie, l'accueil... « Il ne faut pas hésiter à mettre en avant la capacité des AI à répondre rapidement aux besoins, tout en allégeant les structures médico-sociales de la fonction employeur pour les salariés en parcours », recommande Noémie Brochier, directrice de l'association Hautes-Alpes Emploi Relais (HAER).

## Un formalisme allégé

La bonification est ouverte pour les mises à disposition réalisées du 1<sup>er</sup> décembre 2020 au 30 juin 2021 en Ehpad, et entre le 1<sup>er</sup> mars et le 30 juin dans le champ du handicap.

Pour cela, les AI doivent flécher les personnels concernés sur l'extranet IAE 2.0 de l'Agence de services et de paiements (ASP), via un code spécifique à inscrire dans le champ « Désignation » de la mission : AIEhpad (pour les missions en Ehpad), AIPH (ailleurs). Les suivis mensuels d'activité doivent être validés par l'ASP dans les deux semaines suivant la fin du mois.

La demande dématérialisée pourra ensuite être déposée entre le 1<sup>er</sup> et le 30 juillet auprès de la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets)[2], via le site [www.demarches-simplifiees.fr](http://www.demarches-simplifiees.fr).

Après validation, une convention et les annexes financières (devant porter la mention « Solidarité inclusive AI »), générées automatiquement en ligne, sont à signer et à renvoyer à l'ASP, qui procède à un versement unique.

À noter. Dans le cadre d'un contrôle sur échantillon, la Dreets peut demander les contrats de travail (CDD d'usage ou d'insertion) sur lesquels figure le nom de la structure utilisatrice.

## Transformer l'essai

Outre répondre à des besoins ponctuels, le dispositif peut aussi constituer une solution pour orienter durablement des salariés en insertion vers des structures médico-sociales parfois confrontées à des pénuries de candidatures. « Les postes d'agent de service hospitalier et d'aide-soignant sont particulièrement concernés », pointe Marie Lombard, chargée de mission Plaidoyer du réseau Coorace. « Il est également possible de bâtir des sorties positives vers ces métiers en tension, en recourant au volet Insertion par l'activité économique du plan d'investissement dans les compétences (PIC-IAE) pour assurer la prise en charge des frais de formation », relève Christophe Cevasco, délégué national de l'Union nationale des AI (Unai).

Justine Canonne

[1] Instruction n° DGEFP/SDPAE/MIP/2020/238 du 1<sup>er</sup> décembre 2020

[2] Ex-Directe.

## Un dispositif gagnant-gagnant

Les dépenses engagées par les établissements médico-sociaux pour les prestations réalisées par les AI sont éligibles aux compensations au titre des surcoûts liés à la crise. C'est ce qu'a rappelé le gouvernement dans un courrier adressé aux agences régionales de santé (ARS) en mars dernier. Côté montée en charge, un premier bilan du ministère du Travail faisait état de près de 20000 heures de mises à disposition en Ehpad en décembre 2020. Fin février, 38668 heures ont été déclarées par 80 AI, principalement pour des missions d'entretien et de nettoyage.

# Oubliez vos clés, passez aux serrures connectées

Un nombre croissant d'établissements et services s'équipent de serrures connectées. Des produits de haute technologie qui cumulent de nombreux avantages par rapport au matériel classique.

**D**epuis une dizaine d'années, un grand nombre de fabricants se sont lancés sur le marché de la serrure connectée. « On en distingue deux grands types, précise Jean-François Charrier, président de la PME bordelaise Elocky. D'une part, des serrures motorisées, avec un bloc-moteur fixé sur la porte, côté intérieur, et qui fait tourner mécaniquement la clé. D'autre part, des cylindres (barillets) à bouton débrayable et qui nécessitent, une fois le système enclenché, de tourner manuellement le bouton de porte. »

## Simplicité d'installation

Ces dispositifs connectés cumulent les atouts. D'abord, ils sont simples à installer, ne nécessitant ni perçage, ni câblage. Il suffit de démonter le cylindre mécanique initial de la serrure pour insérer sa version électronique, puis de connecter cette dernière via une application spécifique, accessible sur tous les types de smartphones, tablettes ou ordinateurs. Nombre de ces modèles

s'adaptent facilement à toutes sortes de portes et de serrures (systèmes multipoints, verrous, cadenas ou serrures à came, pour boîtes aux lettres). Plus ou moins étagées selon les produits, ces serrures sont conçues pour supporter de fortes amplitudes de température et peuvent donc être installées en intérieur comme en extérieur.

**Si la fonction des sites est modifiée, les droits d'accès peuvent être mis à jour sans changer les serrures.**

Fini aussi le casse-tête de la gestion des clés. Une seule serrure connectée permet de mobiliser un nombre très important de patches et clés dématérialisées, grâce à un simple protocole de communication (Bluetooth, Wifi, mode de connectivité hors ligne...). Par exemple, pour verrouiller ou déverrouiller, il suffit d'ouvrir l'application mobile et de flasher la serrure avec son téléphone.

## Des équipements fortement sécurisés

Non seulement les serrures connectées sont aussi sécurisées que les serrures classiques, mais elles peuvent être un plus pour avertir en cas d'intrusion. Côté protections physiques, la plupart bénéficient des certifications NF ou A2P. Une serrure A2P\* résistera au moins 5 minutes à l'effraction, une A2P\*\*, plus de 10 minutes et une A2P\*\*\*, plus de 15 minutes. Par ailleurs, la plupart disposent d'un système qui prévient en cas de tentative de forçage ou de

brouillage. Enfin, l'immense majorité des mécanismes utilisent le chiffrement de bout en bout. Cerise sur le gâteau, ces serrures peuvent souvent être jointes à d'autres outils : télésurveillance, alarme, calendrier... Elocky propose ainsi une solution spécifique pour les Ehpad et résidences senior, avec capteur de chute intégré. En cas d'alerte, la serrure passe automatiquement en mode ouverture permanente pour faciliter l'arrivée des secours.



© Iloq, Matti Immonen

Un des atouts de ces mécanismes : pour verrouiller ou déverrouiller une porte, il suffit d'ouvrir une application et de flasher la serrure avec son téléphone.

D'autres technologies utilisent les empreintes (digitales notamment), d'autres encore un système de code ou une clé spéciale.

## Souplesse et modularité

Chaque utilisateur (personnels, prestataires, résidents, familles) a un accès personnalisé, unique, programmable et modifiable en quelques clics par le gestionnaire. Ce, en fonction d'un calendrier récurrent (pour des services à domicile, par exemple) ou des besoins ponctuels ou permanents. « Les accès peuvent aussi être contrôlés à distance et tous les passages survenus sur telle ou telle période ou plage horaire, visualisés en un coup d'œil », pointe Simon Laurent, cofondateur du fabricant Havr (Oise).

Même souplesse au niveau des bâtiments. La gestion des clés de plusieurs immeubles ou structures peut être centralisée. Si la fonction ou la disposition des établissements est modifiée, les droits d'accès peuvent être mis à jour sans avoir à changer clés et serrures. Il est même possible de

prévoir des sécurités renforcées sur les points stratégiques. Par exemple, les portes d'entrée ou la pharmacie peuvent être fermées durant le week-end et ouvertes uniquement par combinaison d'un badge et d'un code PIN.

Autre avantage : du fait du stockage numérique, en cas de perte, de vol ou de détérioration, le mode d'accès est désactivable à distance, sans besoin de recréer un badge, d'appeler la maintenance ou de changer le mécanisme. C'est pourquoi ces serrures, d'un coût moyen de 300 euros HT l'unité, reviennent au final nettement moins cher que les serrures classiques.

Dernier atout : la durabilité. « Dans notre système, l'énergie cinétique dégagée par l'insertion de la clé dans la serrure suffit à générer de l'électricité alimentant serrure et cylindre, informe Éric Nottin, directeur technique du constructeur Iloq France. Ce qui permet aussi d'économiser des déchets en matière de piles au lithium. »

Catherine Piraud-Rouet

# Inscrire l'environnement à son agenda social

Notion émergente, le dialogue social environnemental positionne l'écologie comme un élément à part entière au sein des organisations. Comment l'instaurer dans sa structure ?

**E**njeu mobilisateur pour la société civile, l'écologie demeure aux marges du dialogue social en entreprise. La donne pourrait changer avec le projet de loi Climat, qui prévoit d'intégrer le sujet dans les attributions du comité social et économique (CSE). Si les modalités pratiques de cette future prérogative restent inconnues, il peut être déjà utile pour les dirigeants de se pencher sur la mise en œuvre d'un dialogue environnemental au sein de leur organisation.

## Une commission dédiée au sein du CSE

Ce concept peut se concevoir comme « l'ensemble des dispositifs mis en place par les partenaires sociaux pour limiter l'impact de l'activité humaine sur l'équilibre des écosystèmes ». C'est ainsi que le définit le Gate 17, cabinet de

conseil accompagnant les instances représentatives du personnel (IRP) sur les enjeux environnementaux. Parmi les outils pour amorcer ce dialogue, la création d'une commission Environnement au sein du CSE est une première option, pointe Mathilde Despax, sa présidente : « Sans être indispensable, ce groupe de travail permet d'identifier les élus du personnel concernés par ces questions. Et pour structurer les échanges, son installation peut d'ailleurs être proposée par la direction. »

Au rang des sujets pouvant être investis par cette commission ? « Le suivi de la stratégie de l'établissement en la matière, la mise en œuvre d'actions de sensibilisation auprès des salariés, ou encore un sondage de ceux-ci sur leurs attentes quant aux démarches de l'organisation sur ce volet », énumère Mathilde Despax.



La direction peut proposer la création d'une commission Environnement afin d'identifier les élus du personnel concernés par le sujet.

**À noter.** Faute d'une commission dédiée, les sujets environnementaux peuvent être mis à l'ordre du jour de réunions du CSE.

## Une fonction ad hoc

Autre option envisageable ? Développer une fonction spécifique. Ce qui peut passer par la définition d'une politique de responsabilité sociétale des entreprises – RSE (lire l'encadré) ou la création d'un poste dédié. C'est la formule choisie par l'association Gapas et incarnée par Richard Huet, son chargé de mission Développement durable. La structuration d'un dialogue environnemental fait partie de ses tâches, avec comme point de départ la présentation en CSE, début 2021, de la « Vision 2030 » du Gapas<sup>[1]</sup>. Les engagements de réduction de l'impact carbone de l'association mènent à des questions loin d'être anodines pour les salariés et leurs élus, souligne Richard Huet : « Une proposition de plan Mobilité a ainsi été mise sur la table, impliquant de discuter avec les IRP de divers points : quelles pratiques vertueuses seront ciblées par ce plan, entre vélo, covoiturage

et transports en commun ? Quelles sont les contreparties associées à l'usage de chacun de ces modes de locomotion ? » En outre, reprend Richard Huet : « Le Gapas se donne une décennie pour convertir son parc automobile à l'électrique, ce qui induit l'équipement de nos surfaces de stationnement en bornes de recharge et qui soulève aussi des questions : seront-elles réservées aux voitures de service ? Si un salarié peut y connecter son véhicule personnel, cela sera-t-il gratuit ? »

## Un levier consensuel

Loin de se cantonner à des débats théoriques, dialoguer sur ces défis couvre ainsi des aspects du quotidien des équipes. En effet, l'écologie constitue un levier consensuel pour redonner du souffle au dialogue social, avance Richard Huet : « Cet enjeu arrive d'autant plus rapidement dans les échanges qu'il est amené par les directions et managers eux-mêmes, pour peu qu'ils soient sensibles à ces questions. »

**Justine Canonne**

[1] Livre du projet à consulter sur [www.gapas.org](http://www.gapas.org)

## AVIS D'EXPERT



**Naciba Haned-Chassagnon,** professeure et directrice de recherche à l'école de management ESSCA

« Si le comité social et économique (CSE) est un lieu d'échange privilégié au sein de l'entreprise, le dialogue environnemental peut être conçu de manière plus inclusive en revenant à la notion historique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Celle-ci implique d'aller au-delà de la réglementation, en associant

toutes les parties prenantes, tant les salariés et leurs représentants que les partenaires extérieurs. Cette notion de parties prenantes, fondamentale, peut devenir le socle du dialogue environnemental en entreprise. Une politique de RSE reposant sur un dialogue global en matière d'impact sociétal des activités permet assurément d'aboutir à une stratégie proactive sur le sujet. Il peut donc être envisageable de créer des espaces d'échange autour des enjeux de RSE, encadrés par un expert ou un salarié formé à ces questions, afin de contribuer à animer le dialogue en matière environnementale. »

# Médiateur en santé, un pont vers les soignants

La médiation sanitaire encourage des publics éloignés du système médical à prendre en main leur santé. Malgré sa valeur ajoutée pour réduire les inégalités, sa professionnalisation reste inachevée.

**N**i capables de poser un diagnostic ni référents sociaux, les médiateurs en santé sont au carrefour du monde social et du monde sanitaire. Leur mission : faciliter la rencontre entre des publics aux problématiques spécifiques et les professionnels de santé.

## Reconnaissance réciproque

« Il y a d'un côté des personnes avec des vulnérabilités, mais aussi des ressources. De l'autre, des acteurs de santé avec des représentations parfois erronées de ces usagers, qui peuvent méconnaître leurs difficultés ou utiliser un jargon peu accessible. Ce qui se joue à travers la médiation en santé, c'est bien la (re)connaissance entre les deux, dans un objectif de

*promotion de la santé et de lutte contre le non-recours aux soins* », résume Frédérique Quirino Chaves, responsable du pôle Santé de la Fédération nationale des associations solidaires Fnasat-Gens du voyage qui coordonne le Programme national de médiation en santé (PNMS). Ce dispositif met en synergie une vingtaine de médiateurs, répartis en France dans des associations agissant auprès des habitants des bidonvilles ou des gens du voyage. Parti d'une expérimentation à Nanterre élargie à plusieurs départements, ce programme, principalement axé sur la santé maternelle et infantile, bénéficie du soutien du ministère de la Santé et des Solidarités et de Santé publique France. Coordination la plus formalisée en matière

de médiation santé, elle réfléchit à se développer vers d'autres publics. D'autres expérimentations locales existent, auprès de migrants ou

« **Le référentiel de la HAS a donné un cadre commun à des pratiques jusque-là disparates.** »

d'habitants des quartiers prioritaires. À Saint-Denis, le centre de santé communautaire La Place Santé agit en faveur des habitants du quartier Franc Moisin-Bel Air. Depuis vingt ans, des médiatrices en santé y inventent leur métier. « Elles agissent pour l'accès aux droits en santé, mais aussi via des ateliers collectifs de prévention comme l'apprentissage du vélo », décrit la coordinatrice Sophie Naud, qui salue ce travail pionnier.

## Des parcours très variés

La formalisation de cette profession a fait un grand pas. La loi de modernisation du système de santé de 2016 lui a donné une définition réglementaire et l'a fait entrer au Code de la santé publique. Dans la foulée, la Haute Autorité en santé (HAS) a élaboré en 2017 un référentiel des compétences, formations et bonnes pratiques. « C'est une vraie reconnaissance et un cadre commun pour des pratiques jusque-là disparates », salue Frédérique Quirino Chaves.

Reste à mettre en place une formation spécifique qualifiante. Si quelques diplômes universitaires (à La Sorbonne Paris Nord, Paris Descartes et Bordeaux) abordent

la médiation en santé, la plupart des professionnels se forment d'abord à la médiation sociale ou culturelle (à l'histoire plus longue et dotée en formations diplômantes), puis sur le tas à la spécificité de la santé. Les médiateurs sanitaires ont des parcours et profils très variés, parfois ce sont des pairs. Ceux affiliés au PNMS bénéficient de plusieurs journées communes de formation continue pour monter en compétences.

## Apprendre à « aller vers » et « faire avec »

Mais c'est surtout la question de la posture qui est valorisée. En effet, ils doivent avant tout savoir « aller vers » et « faire avec », pour viser le pouvoir d'agir des personnes et leur autonomie dans le droit commun. Le métier souffre aussi d'une absence de financements pérennes. Les postes sont le plus souvent financés dans le cadre des programmes régionaux d'accès à la prévention et au soin (Praps), très inégalitaires d'une agence régionale de santé (ARS) à l'autre. Le métier doit donc encore être consolidé. D'autant que la crise sanitaire – révélatrice des inégalités de santé – a un peu plus souligné sa nécessité.

Armandine Penna

## POINT DE VUE



**Éléna Dalibot,**  
médiatrice  
en santé,  
association Les  
Forges, à Nantes

« Nous sommes huit médiateurs en santé, trois sur des quartiers populaires et cinq auprès des habitants des bidonvilles et gens du voyage. Nous rencontrons les mêmes freins parmi tous ces publics, liés non à leur culture mais à leur environnement social et leur habitat : méconnaissance des lieux de santé et de leurs droits, isolement, difficultés de mobilité, dans la maîtrise de la langue ou pour se repérer dans l'espace et le temps. Au plus proche de ce que vivent les personnes, notre rôle est

de faire lien. Nous allons vers les personnes et les accompagnons dans leurs démarches en nous appuyant sur leurs compétences, sur le principe de l'adhésion volontaire. Nous allons aussi vers les acteurs de la santé afin de pallier les difficultés et trouver des solutions. Il s'agit de rééquilibrer le rapport avec les soignants. Comme un équilibriste, nous sommes un peu sur un fil, dans l'écoute et le non-jugement. Nous échangeons beaucoup en équipe de notre posture, pour ne pas faire à la place mais rendre autonomes les personnes. Le but est de leur donner toutes les cartes pour qu'elles puissent décider elles-mêmes de façon étayée. Et à terme, de nous effacer. »

## Directions[s]



Le  
Media  
Social **Emploi**

**Renseignements et réservations pour l'espace emploi:**

**Sandrine TOUTON MICHEL** - Tél.: 01 40 92 20 24

emploi@lemediasocial.fr

80, avenue de la Marne - 92546 Montrouge Cedex

**Recrutez les meilleurs directeurs et cadres de l'action sociale :**

**Prochain numéro : n° 198 - Juin, bouclage le 19 mai 2021**

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



**L'APAJH DE LOIR ET CHER**  
recrute

**DIRECTEUR  
D'ÉTABLISSEMENT (H/F)**

Montrichard (41400)

Poste en CDI temps plein

CCNT du 15 mars 1966, à pourvoir 15/06/2021

### DESRIPTIF DU POSTE

Vous intégrez le comité de direction de l'APAJH 41 et prenez la direction de trois établissements (FH, FO/FAM et ESAT) situés à Montrichard (41400) et accompagnant une centaine de personnes en situation de handicap. Vous veillez avant tout à la qualité de la réponse apportée aux besoins et attentes des personnes accompagnées, managez une équipe de cadres et conduisez la déclinaison opérationnelle de la stratégie associative.

Vous pilotez la mise en œuvre des projets d'établissement et proposez les axes d'évolution tout en veillant à l'équilibre budgétaire avec l'appui des services support du siège.

Nous recherchons avant tout un manager attaché à la notion de bien-être et ayant la volonté de mobiliser les équipes vers un accompagnement toujours plus qualitatif.

Vous avez envie de contribuer à la transformation de l'offre d'accompagnement et de bénéficier de délégations en lien avec votre expérience? Vous souhaitez mener à bien des projets dynamisants et motivants pour les équipes?

**Vous vous reconnaissez? Alors, venez nous rejoindre!**

### PROFIL RECHERCHÉ

- Expérience managériale acquise au sein d'un ESMS exigée.
- Expérience de direction d'un ESMS souhaitée.
- Diplôme de niveau 7/1 (CAFDES, Master MOSS...).

Vous êtes un véritable leader, vous fédérez les équipes autour de projets. Vos qualités relationnelles et organisationnelles associées à votre aptitude à communiquer seront de véritables atouts. Force de proposition, vous êtes reconnu(e) pour votre rigueur, votre bienveillance et votre sens des responsabilités.

### RÉMUNÉRATION

Convention collective 66, annexe 6, cadres classe 2, niveau 1 (en fonction de la reprise d'ancienneté).

### CANDIDATURE

Envoyez CV + lettre de motivation. Avant le 10 mai 2021.  
Exclusivement par mail à [recrutement@apajh41.fr](mailto:recrutement@apajh41.fr)

*Vous êtes titulaire d'un diplôme de niveau 7 (CAFDES ou équivalent)  
Vous êtes organisé, pragmatique et faites preuve d'un esprit d'analyse et de synthèse.*

*Vous avez des aptitudes relationnelles et des capacités à fédérer.*

*Vous justifiez d'une expérience en direction pluri-établissements et multi sites. Une première expérience de direction générale d'association serait un plus.*



**L'ADAPEI de l'Indre (275 salariés) regroupant 101 adhérents, gérant 15 établissements et services (3 secteurs d'activité: enfance-adolescence, travail, habitat vie sociale), un siège et accueillant 500 enfants et adultes en situation de handicap.**

### RECRUTE

**SON (SA) DIRECTEUR (TRICE)  
GÉNÉRAL(E)**

**CDI - temps plein - CCNT 1966**

**Cadre hors classe**

**Lieu de travail: Saint Maur (36)**

**Poste à pourvoir au 1<sup>er</sup> septembre 2021**

Sous l'autorité de la Présidente et par délégation du Conseil d'Administration

- Vous mettez en œuvre la politique définie par l'Association
- Vous veillez au bon fonctionnement des établissements et services
- Vous managez l'équipe de cadres en place
- Vous maîtrisez les évolutions du secteur médico-social et contribuez à la diversification des réponses adaptées
- Vous pilotez la mise en œuvre de collaborations et de mutualisations

*Si vous désirez rejoindre notre association,  
adresser CV, photo et lettre de motivation  
avant le 15 mai 2021*

*à notre conseil F2C Pascal BLIN  
24 rue des épinettes 37540 Saint Cyr sur Loire,  
par courriel: [recrutementadapei36@gmail.com](mailto:recrutementadapei36@gmail.com)*

## L'APAJH Sarthe/Mayenne recrute pour sa direction enfance

### UN DIRECTEUR (H/F)

#### IME (32 PLACES)/SESSAD (23 PLACES)

#### MISSION

Sur délégation de la direction « projet et développement médico-social », vous êtes chargé(e) de la direction d'un IME (sans internat) et d'un SESSAD. À ce titre, vous garantissez la mise en œuvre, l'évaluation et l'actualisation permanente des projets de service et d'activité, l'encadrement, l'animation et la coordination des professionnels. Vous assurez l'opérationnalité quotidienne sur le site, le management des ressources humaines, financières, administratives et logistiques de l'établissement favorisant les coopérations professionnelles et la transversalité des accompagnements. Vous portez et mettez en œuvre les orientations définies dans le cadre du CPOM : développement de modalités inclusives, consolidation des actions en direction de publics déficients sensoriels.

Vous garantissez l'effectivité des projets personnalisés dans une logique de parcours de vie, vous êtes impliqué(e) dans les démarches associatives pour une offre de service décloisonnée, diversifiée, coordonnée et territorialisée.

#### PROFIL

Qualification en travail social niveau 1 exigée (CAFDES, DEIS ou autres) • aptitudes organisationnelles, opérationnelles et au travail d'équipe • méthodologie de projet et conduite du changement • aisance orale et écrite • autonomie et sens des responsabilités et de leur praticabilité • loyauté dans la délégation reçue et prédilection à rendre compte • expérience professionnelle de la déficience intellectuelle • expérience de la fonction d'encadrement en ESSMS exigée.

#### MODALITÉS

C.D.I. 1 ETP • CCN 66 cadres classe 2 niveau 1 • Permis B • Prise de poste souhaitée le 1<sup>er</sup> juillet 2021 • Poste basé à Allonnes.

Les candidatures ne répondant pas au profil ne seront pas traitées.

Adresser lettre de motivation manuscrite + CV sous couvert de votre Direction avant le 30 avril 2021 à Monsieur le Directeur Général de l'APAJH 72-53 13 impasse Armand Saffray - 72000 Le MANS



Donner un nouveau sens à votre parcours professionnel avec SOS Villages d'Enfants en participant à une grande aventure humaine.

En France, depuis plus de 60 ans, nous accompagnons au quotidien près de 1 000 enfants qui nous sont confiés par L'Aide Sociale à l'Enfance. Avec près de 700 collaborateurs, 18 villages d'enfants SOS et de nouveaux projets à venir, SOS Villages d'Enfants est un acteur majeur de la protection de l'enfance.

Notre association est membre de SOS Villages d'Enfants International la 1<sup>re</sup> ONG privée pour l'enfance dans le monde avec plus d'un million de bénéficiaires (enfants, jeunes, parents, adultes) répartis dans 136 pays.

Notre ambition est de tout mettre en œuvre pour permettre à chaque enfant de se reconstruire en lui offrant une relation éducative et affective durable auprès d'adultes qui croient en lui.

## NOUS RECHERCHONS UN(E) DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT RESSOURCES

#### VOTRE MISSION

- Coordonner et piloter l'ensemble de l'activité des quatre directions : DRH, DAF, DSI, Direction du patrimoine immobilier • Veiller à la bonne utilisation des ressources humaines, financières, immobilières et du système d'information • Proposer une vision stratégique sur ses domaines compétences • S'assurer d'un soutien de qualité auprès des directions qui sont garantes du projet au quotidien

#### VOTRE RÔLE

- Animer le travail des quatre directions ressources concernées en s'assurant de la coordination de leurs actions • S'assurer que les directions métiers dans les établissements et le siège disposent de l'ensemble des ressources et outils nécessaires à l'exercice de leur mission • Appuyer la directrice générale dans la mise en œuvre globale du projet associatif et lui rendre compte de ses délégations

#### VOTRE PROFIL

- Vous possédez de solides connaissances dans les domaines de la finance, des ressources humaines et des systèmes d'information • Vous disposez de compétences managériales reconnues dans ses dimensions stratégiques et d'accompagnement d'équipe • Vous disposez d'une expérience de direction dans le secteur social et médico-social et avez su répondre à des enjeux stratégiques
- Vous êtes très motivé(e) par les enjeux de la protection de l'enfance et vous avez envie de participer au développement de notre projet associatif

**Salaires = 72 – 77K€**

Pour postuler : CV + lettre de motivation sur notre site [www.sosve.org](http://www.sosve.org) ou à [mknobloch@sosve.org](mailto:mknobloch@sosve.org)



SOS VILLAGES D'ENFANTS



**L'EHPAD L'ENSOLELHADA, Établissement Public Territorial avec une capacité installée de 51 lits, 5.50 ETP, conduit sous l'égide du Centre Communal d'Action Sociale de Servian (34290) RECHERCHE**

## UN DIRECTEUR À 0.50 ETP

dont le profil atteste une expérience significative d'un minimum de 3 ans dans des fonctions similaires

Vous avez l'expérience du travail en réseau et la gestion de projet et vous êtes force de proposition pour animer et faire vivre l'Établissement.

Doté d'un excellent relationnel, vous êtes attentif au bien-être des personnes accueillies et leurs familles ; Globalement, vous souhaitez vous impliquer dans un établissement où la prise de décision est fluide et la bienveillance des résidents au cœur de sa politique.

Vous avez le sens des priorités, avec une forte capacité à fédérer une équipe autour d'objectifs communs.

**Diplômes requis :** CAFDES (Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur ou Directrice d'Établissement) ou Master MOSS (Management des organisations sanitaires et sociales).

#### CONDUITE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

- Réaliser un diagnostic sur l'environnement de l'établissement et les attentes des usagers • Installer et animer un comité de pilotage et des groupes de travail • Définir un projet d'établissement en cohérence avec les orientations des élus et des politiques publiques • Organiser et coordonner la déclinaison du projet d'établissement en projet(s) de service,
- Conduire le projet et mettre en œuvre une démarche qualité • Développer des actions de communication interne et externe • Contractualiser des actions communes avec les acteurs du réseau gérontologique • Être en veille prospective et en anticipation sur les opportunités de développement et les besoins du territoire • Conduire le CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens).

#### ORGANISATION DE L'ACCUEIL ET DU CADRE DE VIE DES RÉSIDENTS

- Piloter un projet architectural d'EHPAD transplanté 51 lits • Mettre en place et s'assurer de la mise en œuvre d'une procédure et d'un protocole d'accueil et de suivi pour les résidents entrant(s) et sortant(s) à l'appui du contrat de séjour • Piloter un projet de vie individualisé des résidents • Valoriser et animer le Conseil de Vie Sociale • Contrôler l'application des règles d'hygiène et de sécurité • Organiser et contrôler la maintenance des installations et des bâtiments et veiller au maintien de la sécurité et du confort des résidents et des personnels • Négocier et valoriser coupe PATHOS (PMP GMP).

#### GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE DE L'ÉTABLISSEMENT

- Maîtriser les dispositifs budgétaires EPRD (État Prévisionnel des Recettes et des Dépenses) ERRD (État Réalisé des Recettes et des Dépenses) et les différents rapports dont Bilan Activité(s) • Négocier des contrats dans le cadre des marchés publics • Maîtriser les outils de pilotage :

T D B de la Performance (Tableau de Bord de la Performance)

R A MA (Rapport Activité Médicale Annuelle)-synthèse

#### ANIMATION D'ÉQUIPE(S) PLURIDISCIPLINAIRE(S) ET MANAGEMENT DES PERSONNELS

- Définir et formaliser les besoins en emplois et compétences de l'Établissement • Animer les équipes pluridisciplinaires et veiller au maintien et au développement des compétences individuelles et collectives • Conduire des entretiens individuels d'évaluation et de repérage des besoins de Formation/Qualification • Mettre en œuvre les actions relatives à la gestion des ressources humaines : recrutement, formation, évaluation, accueil, tutorat.



**La Crèche LOS PICHONETS, Établissement Public Territorial conduit sous l'égide du Centre Communal d'Action Sociale de Servian (34290) avec une capacité installée de 20 places, 6.90 ETP RECHERCHE**

## UNE RESPONSABLE DE CRÈCHE À 1 ETP

(Administratif et Sections)

#### PROFIL

PUÉRICULTRICE ou ÉDUCATRICE JEUNES ENFANTS dont le parcours professionnel atteste une expérience significative d'un minimum de 3 ans dans des fonctions similaires.

Vous avez l'expérience du travail en réseau et la gestion de projet et vous êtes force de proposition pour animer et faire vivre la structure.

Doté(e) d'un excellent relationnel, vous êtes attentive au bien-être des enfants accueillis et leurs familles.

Vous avez le sens des priorités avec une aisance dans la communication, une forte capacité à fédérer une équipe autour d'objectifs communs.

#### SOUS L'AUTORITÉ DU PRÉSIDENT DU CCAS DE SERVIAN

La Responsable de la Crèche doit dans ses missions principales en dehors de sa présence obligatoire en sections :

- ◆ Assurer la gestion de la crèche dans le respect du cadre réglementaire, et organiser le quotidien des enfants et des agents.
- ◆ Élaborer et garantir le projet d'établissement.
- ◆ Veiller à la rédaction et la mise en place du règlement de fonctionnement.
- ◆ Favoriser le développement et l'épanouissement de l'enfant.
- ◆ Assurer avec l'équipe la cohérence de l'action éducative.
- ◆ Accueillir les familles et les accompagner dans leurs projets d'accueil pour leurs enfants.
- ◆ Gérer les admissions en partenariat avec l'équipe, déterminer les besoins et attentes des familles et leur proposer des solutions d'accueil les plus proches de leur demande en fonction des possibilités de la structure.

#### GESTION ET MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

■ À autorité hiérarchique sur le personnel de la structure.

En lien étroit avec le CCAS :

- ◆ Participe aux recrutements des personnels, et à la formation des agents dont elle a la responsabilité, y compris les stagiaires.
- ◆ Organise la gestion administrative de la structure : répartition des tâches, fiches de postes, plannings (horaires, congés), et anime les réunions de travail avec l'équipe.
- ◆ Réalise des évaluations régulières ainsi que les entretiens annuels d'évaluation des personnels.
- ◆ Assure le maintien d'un taux de fréquentation conforme aux exigences de la CAF dans le respect des règles de sécurité.
- ◆ Veille à la gestion, l'entretien et la maintenance du matériel.
- ◆ Coordonne les institutions et intervenants extérieurs avec une bonne connaissance du réseau professionnel en lieu avec la Petite Enfance : PMI, CAF.

Candidature à adresser : [administration@ccas-servian.fr](mailto:administration@ccas-servian.fr)

L'Association des ITEP de l'Ardèche (A.I.A), gère 3 Dispositifs ITEP et leurs modalités sur le département, 218 jeunes accueillis, environ 130 salariés. Pour le DITEP EOLE et ses modalités (accueil de jour, accueil de nuit, accompagnement de proximité, 5 places TSA, Dys) situé à Eclassan, l'A.I.A RECRUTE:

## UN CHEF DE SERVICE (H/F)

CDI - temps plein • Poste à pourvoir dès que possible  
Rejoignez une équipe dynamique et créative

**Le DITEP Eole est un établissement tourné vers la dynamique inclusive et en développement avec comme projet l'ouverture d'une antenne sur Annonay et/ou Tournon.**

Le (La) Chef de Service est un(e) cadre hiérarchique placé sous l'autorité de la Directrice. Par délégation et en étroite collaboration avec cette dernière, le (la) chef de service organise, accompagne, garantit et soutient la mise en œuvre du dispositif dans le respect du projet associatif.

Co-garant(e) des projets personnalisés d'accompagnement des jeunes accueillis, le (la) Chef de Service accompagne les équipes afin mener et garantir la cohérence de l'ensemble des actions thérapeutiques éducatives, pédagogiques. le (la) Chef de Service participe activement à la démarche de bien-être des jeunes accompagnés.

### MISSIONS

- Garantir l'élaboration, le suivi et l'évaluation des projets personnalisés d'accompagnement (PPA), en assurer la mise en œuvre • Assurer l'encadrement, l'animation, la gestion des équipes placées sous sa responsabilité • Coordonner et animer les réunions d'équipe pluridisciplinaire en assurant l'étayage technique des professionnels en collaboration avec la Directrice • Développer et assurer les relations avec les partenaires et contribuer au développement des réseaux • Effectuer la gestion administrative et assurer l'organisation du travail des professionnels placés sous sa responsabilité (plannings, actualisations, entretien professionnel...) • Participer aux astreintes en alternance avec la Directrice.

### PROFIL

- Diplôme CAFERUIS • Connaissance du fonctionnement en dispositif appréciée • Aisance rédactionnelle exigée, maîtrise de l'outil informatique • Sens du travail d'équipe, organisation, rigueur, être acteur de terrain • Permis B.

Convention Collective du 26 août 1965.

Lettre de motivation et CV à envoyer à M. Elie JENAR, Directeur Général, Association des ITEP de l'Ardèche - Siège social et Pôle ressources - 18, route de La Manufacture Royale - 07200 UCEL.  
Ou par mail : d.bosq@itep-ardeche.fr



## OXYGÈNEZ VOS AMBITIONS

Le Conseil Départemental des Ardennes recherche pour sa Direction de l'Enfance et de la Famille

## CHEF DU SERVICE AIDE SOCIALE À L'ENFANCE (H/F)

Au cœur de la politique de prévention et de protection de l'enfance, vous encadrez un service de 20 agents. Cadre administratif ou social, vous travaillez étroitement avec le Directeur de l'Enfance et de la Famille à la définition des orientations et des objectifs stratégiques, leur mise en œuvre, leur évaluation en lien avec les services concernés et les partenaires. Vous participez à l'animation départementale de la politique départementale de prévention et de protection de l'enfance (Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, Stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance) et contribuez à la gouvernance interne de la DEF (comité de direction, projets transversaux). 3 missions principales vous sont confiées :

**MANAGER :** Vous organisez le service et encadrez les différents pôles du service : une cellule de Recueil des Informations Préoccupantes, un pôle Assistants Familiaux et un pôle Gestion et contrôle des établissements.

**CONTRIBUER :** Vous participez à l'élaboration et au suivi du schéma départemental de protection de l'enfance. Vous pilotez les actions à mettre en œuvre et participez aux orientations de l'Observatoire Départemental de Protection de l'Enfance. Vous définissez les appels à projets et en assurez le suivi jusqu'à leur mise en œuvre.

**COORDONNER :** Vous organisez le fonctionnement du pôle Orientation qui est au cœur du parcours des enfants en gérant la commission d'orientation hebdomadaire. Vous développez des liens avec les nombreux partenaires (Justice, Établissements, PMI, autres services de la collectivité).

Vous avez une expérience certaine dans le champ de la Protection de l'Enfance avec des qualités humaines indéniables. Cadre de la fonction publique (pas nécessairement FPT), vous êtes un ou une manager(euse) qui a le sens des responsabilités et qui aime prendre des initiatives.

Poste basé à Charleville-Mézières.

La fiche de poste est consultable sur [www.cd08.fr](http://www.cd08.fr)

Des questions sur le poste ou les conditions de recrutement : [olivier.beaussart@cd08.fr](mailto:olivier.beaussart@cd08.fr)



Entre nature sauvage et tempérament volontaire, les Ardennes ont l'âme conquérante et le regard tourné vers l'Europe. Belgique, Pays-Bas, Allemagne et Luxembourg élargissent son champ d'action, tandis que 1 700 collaborateurs défendent les intérêts de 300 000 habitants.

La Fondation Savart, 15 établissements et services, 270 salariés, 576 personnes en situation de handicap accompagnées, recrute pour l'IMPRO et la Section Autiste de La Neuville-Bosmont, accueillant en internat de semaine 57 adolescents et jeunes adultes en situation de handicap mental (dont 9 places pour adolescents et jeunes adultes diagnostiqués autistes):

## UN CHEF DE SERVICE ÉDUCATIF (H/F)

Cadre Classe 2 niveau II - Réf. Annexe 6 de la CCNT du 15.03.1966  
CDI - temps complet à compter d'avril 2021

**PROFIL DU POSTE :** Titulaire du CAFERUIS ou équivalent exigé. Vous disposez d'une connaissance et d'une expérience avérées dans le champ du handicap mental, auprès d'adolescents et jeunes adultes déficients intellectuels et autistes.

Vous maîtrisez l'environnement juridique et réglementaire du secteur médico-social.

**CONDITIONS :** Temps plein - poste soumis à astreinte (1 semaine sur 2 du lundi au vendredi). Possibilité de logement de fonction.

**RÉMUNÉRATION :** Selon la CCNT du 15.03.1966 :

- Coefficient de base : 770 (plus ancienneté)
- Indemnité de fonctionnement des établissements : 80 points
- Valeur du point : 3,80 €.

Soit 3 230,00 € brut de base par mois pour 151,67 heures de travail.

**MISSIONS PRINCIPALES :** Respectant les valeurs de la Fondation Savart, sous l'autorité du Directeur, vous veillez à l'organisation, l'animation de la vie de l'établissement et de la section en lien avec les équipes pluridisciplinaires, les familles et les partenaires sociaux et médico-sociaux dans le cadre d'une structure et d'un projet institutionnel.

**COMPÉTENCES :** Capacités de disponibilité, d'une grande rigueur, d'engagement, d'organisation, de mise en synergie, d'analyses et de synthèse - Maîtrise parfaite de l'outil informatique (Office) - Capacités à diriger et animer l'équipe pluridisciplinaire en construisant et en rendant pertinent l'ensemble des actions mises en œuvre - Capacités à collaborer de manière étroite avec le Directeur et à rendre compte de ses actions.

**CANDIDATURE :** Candidature avec lettre de motivation manuscrite, CV, diplômes et attestations de formations complémentaires, Bulletin N° 3 datant de moins de 3 mois & vaccinations à jour (Hépatite B) à envoyer avant le 15 février 2021 à Monsieur le Directeur de l'IMPRO et de La Section Autiste  
2 Grande rue - 02250 LA NEUVILLE-BOSMONT.



**NOUS** L'Association École des Parents et des Éducateurs d'Île-de-France organisme reconnu de soutien à la fonction parentale, l'aide à distance en santé des jeunes, et de formation des professionnels du secteur social et médico-social inscrit sa démarche dans une pratique collective, transversale et interdisciplinaire.

Les compétences diversifiées que nous réunissons en interne permettent d'apporter une valeur ajoutée en réponse à des situations de difficultés socio-éducatives ou socio-psychologiques auxquelles sont confrontés nos publics cibles.

Par délégation du Président, en lien avec le Conseil d'Administration, dans le cadre d'une éthique partagée et dans le respect des valeurs et des orientations générales de l'association, il/elle aura à :

- Conduire un projet d'ensemble** visant le maintien en cohérence et le développement des activités, en assurant le renouvellement des différents dispositifs au service des publics en tenant compte des évolutions sociales et sociétales,

- Piloter les projets des différents services** et mettre en œuvre du CPOM du CMP, des différents budgets et activités, de leur exécution budgétaire, en favorisant la dynamique interne et en étant présent auprès des responsables de service et des collaborateurs,

- Veiller à la qualité des prestations fournies** au regard des besoins des parents, des jeunes et des professionnels,

- Assurer la responsabilité du personnel**, la G.R.H. (60 salariés), la qualité de vie au travail, la GPEC, le dialogue social, le respect des dispositions légales et réglementaires,

- Conduire en collaboration étroite avec l'équipe du siège** une gestion administrative, budgétaire, financière efficiente : pratiques de gestion sécurisées, optimisation des pratiques administratives et respect des obligations et procédures, dialogue avec les financeurs,

- Développer la représentation de l'Association** et consolider les dynamiques partenariales avec les réseaux institutionnels et associatifs.

**VOUS** Formation CAFDES ou équivalent, de niveau 1 exigé, avec expérience de direction confirmée dans le domaine médico-social, éducatif d'au moins 10 ans, compétences en management et conduite de projets. Maîtrise des multiples compétences en matière de gestion administrative, budgétaire, financière et intérêt pour les questions juridiques et législation sociale. Une expérience de professionnel du secteur médico-social, notamment en protection de l'enfance serait appréciée.

Le poste à pourvoir est basé à Paris. CDI temps plein et rémunération selon la CCNT ECLAT, accord d'entreprise et expérience. Prise de fonction au 1<sup>er</sup> janvier 2022.

Écrire CV + lettre de motivation à l'attention de Monsieur le Président de l'association à l'adresse : [recrutements@epe-idf.com](mailto:recrutements@epe-idf.com)





## Notre plus grande ressource c'est vous

Vous avez des compétences, venez nous les faire partager.

recrute

### RESPONSABLE ADMINISTRATIF.VE DE CENTRES DE SANTÉ

Attaché.e, titulaire ou contractuel.le

Véritable manager, vous prenez en charge la gestion et l'animation des centres de santé, êtes garant.e du bon fonctionnement des structures et assurez :

- l'animation et encadrement des équipes d'accueil : conception des plannings, supervision de l'activité et suivi RH des personnels d'accueil
- la coordination de l'activité administrative et médicale en lien avec les professionnels de santé et les services supports : suivi de la gestion des consultations, facturation, accueil des patients, évaluation de l'activité en front-office et back-office et mise en place une communication interne et transmission de l'information
- la participation à la démarche de modernisation des Centres de Santé, contrôle et sécurité des locaux des personnes accueillies et des personnels.

Titulaire d'un master en santé publique ou en organisation des services de santé, vous justifiez d'une expérience en management de services accueillant des publics. Vous disposez de compétences techniques dans le domaine de la santé et la connaissance de l'organisation des collectivités territoriales serait un plus. Force de proposition dans la gestion de projets, vous savez fédérer les équipes autour d'un projet commun. Vos capacités relationnelles, d'écoute et de communication sont de véritables atouts.

Profil de poste détaillé sur [nanterre.fr](http://nanterre.fr)

Adressez lettre de motivation et C.V à : M. le Maire, DRH, service Emploi Formation Organisation, 88/118 rue du 8 mai 1945, 92000 NANTERRE ou sur [accueil.drh@mairie-nanterre.fr](mailto:accueil.drh@mairie-nanterre.fr)

Safari-rh.fr

## La Sauvegarde de l'Adolescence à Paris 4 Services Paris intra-muros, 140 salariés, 6 000 enfants, adultes, familles accompagnés chaque année

Depuis sa création en 1929, et « malgré son nom un brin vieillot » la Sauvegarde de l'Adolescence à Paris a su se renouveler en permanence pour assurer ses deux Missions : la protection de l'enfance, et l'insertion de jeunes et d'adultes.

### En raison du départ à la retraite de la Directrice Générale, nous recherchons, LE/LA FUTUR/E DIRECTEUR/TRICE GÉNÉRAL/E

CDI-CCNT 66, poste à pourvoir au 1<sup>er</sup> décembre 2021

Vous mettez en œuvre le projet associatif, vous pilotez, animez et coordonnez l'ensemble de l'organisation et du fonctionnement des établissements et services, sous la responsabilité directe de la Présidente et du Conseil d'Administration de l'association.

À ce titre :

- Vous managez, animez, contrôlez et accompagnez les Directeurs/trices des services et les cadres du siège assurant les fonctions support.
- Fédération/trice et force de proposition, vous êtes garant/e de la qualité de l'accompagnement des usagers, de la sécurité, de l'équilibre économique, de la gestion des personnels, dans le respect des procédures et du cadre réglementaire, ainsi que des valeurs de l'association et de sa réputation.
- Vous représentez l'association auprès des financeurs et partenaires de l'association.
- Au fait de l'évolution constante et plurielle des environnements et des besoins, vous veillez, avec le Comité de direction, à mettre en œuvre une dynamique de projet pertinente pour répondre aux droits et besoins des usagers.
- Vous préparez et animez les réunions du Conseil d'Administration et du Bureau en lien avec la Présidente.

Diplômé/e de niveau 7 (ex-Niveau 1), Master 2 Direction des organisations et stratégies des structures sanitaires, sociales, médico-sociales ; Master 2 Politiques publiques sanitaires, sociales, médico-sociales, ou équivalent, et si possible d'un CAFDES, votre expérience significative de direction dans le secteur social en région parisienne vous confère une bonne connaissance du fonctionnement, des enjeux et des acteurs des politiques publiques du secteur.

Force de proposition, excellent/e communicant/e, fédérateur/trice, vous avez le goût du management ainsi que du dialogue social. Vous avez le goût de l'action partenariale et en réseau. Vos qualités de gestionnaire sont égales à vos qualités humaines, relationnelles et managériales, et vous rendent apte à assurer la mise en œuvre pérenne et dynamique du projet associatif de la Sauvegarde de l'Adolescence à Paris.

Lettre de motivation manuscrite indispensable. Ainsi que les coordonnées de trois personnes pour références (mail et téléphones). Envoyer CV et lettre de motivation à [jaman@sauvegarde-paris.fr](mailto:jaman@sauvegarde-paris.fr)



Centre de Ressources Autisme  
Île-de-France

## L'ASSOCIATION

« PARENTS ET PROFESSIONNELS POUR L'AUTISME » (PEPA),  
GESTIONNAIRE DU CENTRE DE RESSOURCES AUTISME  
D'ILE-DE-FRANCE (CRAIF)

recrute

### le DIRECTEUR (H/F) du CRAIF

Titulaire d'un diplôme de Niveau 1, Temps plein – CCN 66 – Poste basé à Paris,  
déplacements en IDF – Poste à pourvoir le 1<sup>er</sup> juillet 2021

Le/la candidate devra justifier d'une expérience dans le domaine médico-social et plus spécifiquement dans le secteur de l'autisme.

En lien avec l'évolution des connaissances et des recommandations HAS/ANESM qu'il maîtrise, il/elle garantit :

Le pilotage et le suivi du projet de service, avec la collaboration d'une équipe pluridisciplinaire de 15 salariés dont il assure le management ;

La gestion administrative et budgétaire du CRAIF dans le respect de la réglementation. Le pilotage et le suivi des actions inscrites dans le CPOM, l'amélioration permanente des réponses apportées aux usagers et la gestion de budgets de projets annexes.

L'expertise du développement des actions du CRAIF

La mise en œuvre de la démarche qualité continue et des procédures d'évaluation interne et externe.

Les liens et la concertation avec les autorités et les partenaires institutionnels (ARS, Stratégie nationale, PCO, CDE, GNCRA, Rectorats, organismes gestionnaires et associations...), ainsi qu'avec le président et les membres du conseil d'administration.

**Lettre de motivation  
et CV à adresser au  
président de la PEPA :  
[president.pepa@craif.org](mailto:president.pepa@craif.org)**

## « Encourager l'innovation

La pandémie de Covid-19 a fait resurgir la vulnérabilité des personnes âgées à domicile comme en établissement. Pointant la nécessaire réforme du système de santé, Sandra Bertezene, Karène Fredj et Lucile Rozanes Mercier détaillent l'urgence à instaurer un pilotage partenarial entre les opérateurs et les pouvoirs publics. Elles plaident pour une véritable organisation de l'action collective et une ambitieuse valorisation du travail auprès de ces publics de plus en plus nombreux <sup>[1]</sup>.

Par Sandra Bertezene, Karène Fredj et Lucile Rozanes Mercier

L'actualité des services et des établissements pour personnes âgées est dominée par la lutte contre le SARS-Cov-2 et le Ségur de la Santé organisé dans son sillage. Cependant, les changements opérés dans le cadre de ce dernier ne permettront pas de dépasser les difficultés à l'œuvre depuis des années, bien avant l'apparition du nouveau coronavirus. Les rapports coordonnés par Dominique Libault et Myriam El Khomri remis à la ministre de la Santé en 2019 résument bien ces tensions : un système complexe et peu lisible, des métiers du grand âge peu attractifs qui se traduisent par des difficultés à recruter et à fidéliser les professionnels, des cloisonnements entre les organisations qui constituent un frein à la rénovation du secteur.

La crise sanitaire a mis en lumière plus que jamais la difficile organisation des projets destinés à des personnes âgées aux profils très différents : des résidents

à la recherche d'un lien social et d'un environnement sécurisant, et des personnes en perte d'autonomie, désorientées, qui ont besoin de soins et d'une stimulation cognitive de chaque instant. La pandémie a révélé les difficultés qu'entraîne une telle variété de situations lorsqu'il faut respecter un confinement strict et subir l'éloignement des familles. Dans les régions les plus touchées par la Covid-19, les Ehpad ont dû souvent assumer seuls la charge de soins lourds pour lesquels ils ne disposaient ni du matériel ni des personnels formés. Rendons ici hommage aux équipes pour la façon dont elles se sont acquittées de ces responsabilités avec abnégation et humanisme. Favoriser l'innovation en faveur

du maintien à domicile est une demande forte des personnes âgées. Depuis la loi portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (dite Elan) de 2018, le projet de vie sociale et partagée est reconnu et fait l'objet d'un financement spécifique. Ainsi, pour les personnes dont la perte d'autonomie reste minimale, différentes solutions existent dans le cadre de l'habitat inclusif : logements groupés, pensions de famille, petites unités, accueil familial, colocations.

Pour les plus dépendants, les professionnels innovent aussi : structures de répit pour alléger la charge des aidants familiaux, accueils de jour intergénérationnels pour lutter contre l'isolement, Ehpad hors les murs pour les personnes qui nécessitent des soins et un accompagnement plus important mais qui souhaitent rester

chez elles, ou encore déploiement des outils de e-santé, des thérapies non médicamenteuses pour les personnes atteintes de maladies neurodégénératives, etc. Ces initiatives doivent être soutenues.

### Des attentes fortes

Des décisions volontaristes sont attendues concernant le financement des innovations et des équipes compte tenu de l'urgence démographique : en 2025, notre pays comptera 100 000 personnes supplémentaires en perte d'autonomie alors même que nous manquons déjà de professionnels qualifiés. Le secteur a besoin d'expérimenter des alternatives à l'institutionnalisation, de développer les structures d'aide à domicile et les pôles de prévention de la perte d'autonomie. La nécessité de proposer des solutions diverses et adaptées en fonction du parcours des bénéficiaires dans l'avancée en âge apparaît comme une évidence. Le secteur espère aussi des avancées sur le plan des carrières pour favoriser les recrutements : revalorisation des salaires dans tous les champs et de tous les professionnels, augmentation des effectifs, développement de parcours de formation certifiants notamment. Les organisations attendent beaucoup dans ce domaine de la mission confiée récemment à Michel Laforcade par le gouvernement afin de déployer le plan d'actions pour les métiers du grand âge et de l'autonomie.

Pour que l'augmentation des moyens soit suivie d'effets pleinement satisfaisants, encore faut-il organiser une réforme systémique de la santé.

« Les organisations ne souffrent pas des dérives du management, mais plutôt d'un management empêché par la contrainte technocratique. »

### CARTE D'IDENTITÉ



**Nom.** Sandra Bertezene  
**Fonction.** Professeure titulaire de la chaire de gestion des services de santé au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).



**Nom.** Karène Fredj  
**Fonction.** Directrice générale de la Fondation Casip-Cojasor



**Nom.** Lucile Rozanes Mercier  
**Fonction.** Directrice générale de la Fondation de Rothschild.

# et l'action collective »

On reproche à notre système de santé son hospitalo-centrisme, il faut également lui reprocher son approche excessivement centralisée, bureaucratique et macro-économique. Il ne s'agit pas de remettre en question l'effort de modernisation des politiques publiques, ni la centralisation des décisions stratégiques. Il s'agit plutôt ici de mettre en évidence des dérives qui font émerger deux difficultés majeures : un manque de décisions organisationnelles et opérationnelles décentralisées d'une part, et le manque de valorisation du travail des professionnels du secteur d'autre part. Déclinons brièvement ces deux éléments.

## Une nécessaire coordination

Le système de santé ne prévoit pas suffisamment la décentralisation des décisions organisationnelles et opérationnelles. De fait, l'organisation de l'action collective (autrement dit le pilotage, le management) est ignorée, ce qui aboutit au cloisonnement entre les acteurs : secteurs social, médico-social et sanitaire, établissements publics, privés non lucratifs et lucratifs, et libéraux, etc. Cette situation génère deux difficultés : d'une part, les parcours d'accompagnement et de soin sont mal coordonnés, comme si une personne âgée ne pouvait pas, par exemple, être à la fois fragile socialement, malade et dépendante ; d'autre part, la bureaucratie s'impose au détriment du pilotage agile de l'organisation pourtant indispensable à l'amélioration continue de la qualité, à l'expérimentation de nouveaux services, mais également à l'adaptation face aux incertitudes entraînées par la pandémie. Contrairement aux idées reçues, les services et les établissements ne souffrent pas des dérives du management, mais plutôt d'un management empêché par la contrainte administrative.

La régulation financière est aveugle à la richesse née du travail. Les intitulés des outils de la régulation parlent d'eux-mêmes : objectif national de dépenses d'assurance maladie (Ondam), objectif global de dépenses (OGD). Ces dispositifs expriment des dépenses annuelles sans les mettre en perspective avec les impacts attendus de la qualité des soins et des accompagnements, ou encore de l'innovation dans les modes d'accueil proposés en fonction des besoins réels de la population. Et l'année suivante, l'exercice se répète sans pour autant faire le bilan qualitatif, quantitatif et financier des résultats atteints grâce aux dépenses réalisées l'année précédente.

## Pour une loi Grand âge et Autonomie maintenant

En conclusion, les services et les établissements ont besoin d'une loi Grand âge et Autonomie ambitieuse qui ne soit pas davantage repoussée, mais ils ont aussi besoin d'une réforme systémique de la santé permettant l'organisation de l'action collective et considérant les emplois comme un investissement porteur de croissance économique inclusive, par la valorisation auprès des jeunes des métiers d'accompagnement

rendus plus attractifs par davantage de reconnaissance et des formations permettant des rémunérations en conséquence. Ce qui favoriserait également une meilleure équité face à la perte d'autonomie, dans la logique des constats effectués par l'Organisation mondiale de la santé depuis plusieurs années.

[1] La Fondation Casip-Cojasor a organisé, en partenariat avec l'Institut Elie Wiesel et l'Espace culturel et universitaire juif d'Europe, un cycle de vidéoconférences intitulé « Se réinventer pour vieillir autrement » de septembre à décembre 2020. Le Cnam organise également chaque mois les Rencontres de la chaire de gestion des services de santé. Ces différentes conférences ont notamment accueilli la ministre Brigitte Bourguignon et les auteurs des rapports destinés à préparer la loi Grand Âge et Autonomie, Dominique Libault et Myriam En Khomri. Ces conférences sont à retrouver sur <https://www.youtube.com/playlist?list=PLLETlxInniJwF0cTYavsqXoJBXUzmZ1ar>

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)

## ECOLE DE FORMATION PSYCHO PEDAGOGIQUE



### FORMATION INITIALE

Educateurs Spécialisés, Educateurs de Jeunes Enfants, licence en sciences de l'éducation avec Université Paris Nanterre

### VAE

Accompagnement Livret 2, EJE, ES, CAFERUIS, Etc...

### CAFERUIS

Formation adaptée aux fonctions d'encadrement pour les professionnels du travail social et de l'action sociale (possibilité de Master 1 Sciences de l'éducation avec Université Paris Nanterre)

### FORMATION CONTINUE

Au service des établissements et des équipes

### AES

efpp

### INSCRIPTIONS

ES et EJE

Sur Parcoursup à partir du 20 janvier 2021 en formation initiale

### CAFERUIS et AES

Consulter le calendrier sur notre site internet : [www.efpp.fr](http://www.efpp.fr)

Renseignements et inscriptions : [www.efpp.fr](http://www.efpp.fr)

01 44 39 71 30

24/26 Rue Louis Armand  
75015 Paris



## ÉVÉNEMENTS

18 mai, 100 % digital  
**Protéger, accompagner, soutenir les droits des personnes vulnérables: quels sens à la mission de protection par les MJPM?**

2<sup>e</sup> journée du colloque organisé par la Fnaf.

Site Internet: [www.fnaf.fr](http://www.fnaf.fr)

1<sup>er</sup> au 3 juin, à Niort et à distance

**Transition inclusive: des principes à la mise en œuvre**

Colloque organisé par le CFQIPS et l'Adapei 79.

Sites Internet: <http://cfqips.fr> et [www.adapei79.org](http://www.adapei79.org)

9 au 11 juin, à Quimper  
**Seuils et passages en protection de l'enfance**

Journées d'études organisées par la FN3S.

Site Internet: [www.fn3s.fr](http://www.fn3s.fr)

17 et 18 juin, à La Rochelle  
**Être chef de service en 2020**

Journées organisées par l'Andesi.

Site Internet: [www.andesi.asso.fr](http://www.andesi.asso.fr)

9 septembre, à Paris  
**Observation et accueil de l'expression du jeune enfant en protection de l'enfance**

Journée organisée par le Gepso.

Site Internet: [www.gepso.fr](http://www.gepso.fr)

23 et 24 septembre, à Metz et à distance  
**Pour une écologie de la santé: accompagner et coopérer**

10<sup>e</sup> journées nationales de la Fédération Addiction.

Site Internet: [www.federationaddiction.fr](http://www.federationaddiction.fr)

27 et 28 septembre, à Paris  
**Les Esat, producteurs d'inclusion**

Rencontres nationales Andicat.

Site Internet: [www.andicat.org](http://www.andicat.org)

29 septembre au 1<sup>er</sup> octobre, à Metz  
**Protection de l'enfance et handicap: une double vulnérabilité?**

41<sup>e</sup> assises nationales du Cnaemo.

Site Internet: [www.cnaemo.com](http://www.cnaemo.com)

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

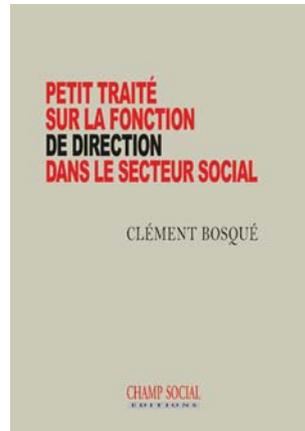
## FONCTION DE DIRECTION

# Petit guide de survie

**I**ci, pas question de management, ni même de leadership.

Dans cet ouvrage inspiré par le vécu quotidien de directeurs, Clément Bosqué, ancien dirigeant de structures de la protection de l'enfance, livre ses réflexions pour réussir à penser « *cette impossible fonction* » exercée dans le champ social. Elle, dont l'art consiste justement à « *réfléchir en permanence à son action* » rappelle-t-il, et qui suscite attentes et fantasmes qu'il est nécessaire de bien appréhender pour « *tenir le siège* » dans la durée – et survivre – dans la durée. « *C'est la grande question des "métiers d'hommes": comment ne pas être envahi et dévoré de l'intérieur par toutes les interactions et les conflits que nous affrontons et devons gérer?* », interroge-t-il. C'est donc pour nourrir cette « *sagesse pratique* » que nécessite le métier et toucher du doigt « *la chair même de l'expérience directoriale* » que l'actuel patron de l'Institut régional du travail social (IRTS) Île-de-France Montrouge Neuilly-sur-Marne convoque tour à tour la philosophie, l'histoire ou encore les sciences humaines. Autant de repères permettant au lecteur directeur de comprendre (et donc de ne pas subir) l'institution dont il « *hérite* », de l'aider à expliquer son action, mais aussi à déjouer les risques inhérents au poste. Sa promesse? Lui proposer de quoi « *plier sans rompre, faire face avec lucidité et naviguer par gros temps* ».

**Petit traité sur la fonction de direction dans le secteur social, Clément Bosqué, Champs social, 14 euros.**



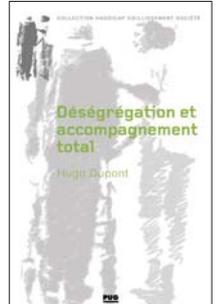
## INCLUSION

### Derrière la promesse

**Q**uels enjeux se cachent derrière la progressive fermeture des établissements

spécialisés pour enfants en situation de handicap, prônée par le Conseil de l'Europe comme par les Nations unies et planifiée en France par la circu-

laire du 2 mai 2017? Pour le savoir, Hugo Dupont, chercheur au sein du Groupe de recherches sociologiques sur les sociétés contemporaines et maître de conférences à l'université de Poitiers, s'est appuyé sur une série d'entretiens menés notamment avec des professionnels et des familles afin d'appréhender les tenants et aboutissants



du virage inclusif, nouvelle boussole des politiques publiques. Il se penche sur la « *déségrégation* » de ces enfants, terme préféré à celui de désinstitutionnalisation, et sur les conséquences pour les structures. « *Souplesse, parcours, inclusion, complémentarité, individualisation... Tout un champ lexical [...] est utilisé pour délégitimer les établissements médico-spécialisés et leur faire injonction de changer leur offre d'accompagnement* », souligne-t-il. Et d'interroger: modifier l'offre des structures pour en assouplir et en « *horizontaliser* » les accompagnements, tout en proposant davantage de services de proximité pour accueillir plus d'enfants à l'école ordinaire, permet-il vraiment de garantir l'inclusion?

**Déségrégation et accompagnement total, Hugo Dupont, Presses universitaires de Grenoble, 22 euros.**

## Direction[s]

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@lemediasocial.fr](mailto:emploi@lemediasocial.fr) Publicité: [publicite@lefebvre-sarrut.eu](mailto:publicite@lefebvre-sarrut.eu)

Direction. Président, directeur de publication: Laurent Chéry. Directrice générale et directrice des rédactions: Sylvie Faye. Directrice de la rédaction Action sociale et Sociétal: Florence Elguiz.

Rédaction. Rédactrice en chef: Noémie Gilliotte. Cheffe de rubrique: Gladys Lepasteur. Rédactrice: Laura Taillandier. Secrétaires de rédaction: Adélia Da Silva et Nathalie Reys.

Ont collaboré à ce numéro: Justine Canonne, Delphine Dauvergne, Laetitia Delhon, Clémence Dellangno, Pascal Nguyen, Cécile Noël, Armandine Penna, Catherine Piraud-Rouet, Christian Viallon. Photographes: Clément Debeir/Sapiens Sapiens, 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 Enot, Michel Laforcade.

Fabrication. Eugène Tomaselli.

Publicité et offres d'emploi: Responsable du service: Sandrine Touton Michel, tél.: 0 1 40 92 20 24. Directrice de clientèle: Carole Messalati, tél.: 0 1 40 92 3 673.

Marketing-diffusion. Cheffe de marché: Simone Mizikas.

Commission paritaire: 1122 T 83658 - ISSN: 1763-0215. Dépôt légal: mai 2021  
 Impression: Imprimerie Chirat, 744, rue de Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue

Tarif d'abonnement France métropolitaine: Formule 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 752011408 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; PTot: 19 g/t

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)

# Direction[s]

## Allez à l'essentiel

Toute l'actualité professionnelle et juridique pertinente, décryptée et hiérarchisée. Gagnez du temps et anticipez les conséquences pour votre structure.

## Etoffe vos compétences

Des outils opérationnels en prise directe avec votre quotidien. Vos démarches et prises de décisions en sont facilitées, vous optimisez la gestion de votre structure.

## Enrichissez vos pratiques

Des pratiques managériales et organisationnelles, des dispositifs innovants... : inspirez-vous et mobilisez vos équipes autour de projets porteurs de sens.

**Avec Direction[s], vous avez toutes les ressources pour mener à bien vos missions. Abonnez-vous !**



## 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 :

PADIR321

UN LUNDI SUR DEUX, À 9H  
À PARTIR DE SEPTEMBRE

PARIS 93.9  
LYON   
NANTES 

# INSPIREZ-VOUS !

Le rendez-vous des pratiques sociales  
et médico-sociales inspirantes



Animé par **Noémie Gilliotte**, rédactrice en chef de Direction[s]  
et **Frédéric Cloteaux**, directeur de Vivre FM

Une émission coproduite  
par Vivre FM et Direction[s]



**Direction[s]**

## Un peu de respect!

La posture de responsable n'est pas toujours simple à faire respecter. En cas de difficultés, comment réagir? Et comment faire pour améliorer la situation afin de gagner la confiance de ses collaborateurs?

L'équilibre à tenir entre la rigueur et l'écoute de ses collaborateurs n'est pas toujours aisé. En début de prise de poste notamment, certains peuvent avoir du mal à affirmer leur rôle. C'est ce qu'a vécu Claire Colotte à son arrivée à un poste de direction d'une structure accompagnant des personnes handicapées. « J'avais 24 ans et je ne connaissais que le champ des personnes âgées. On m'a tout de suite fait sentir que je manquais de légitimité, des salariés ne me reconnaissaient pas dans ma fonction et me rappelaient sans cesse que je n'étais pas assez au fait du secteur », se souvient-elle.

François Mengual aussi a dû faire face à l'animosité lors de sa prise de poste comme cadre socio-éducatif dans une maison d'accueil spécialisée (MAS) : « Cette structure située à l'intérieur d'un hôpital psychiatrique était auparavant gérée par des cadres infirmiers. Ce passage du sanitaire au médico-social a généré beaucoup de tensions. »

De telles situations ont de quoi déstabiliser, voire peuvent créer un « syndrome de l'imposteur », affirme Mélissa Pangny, psychologue sociale et du travail. Pour elle, il s'agit « dès le départ, de soigner sa présentation aux collaborateurs et sa communication sur sa stratégie, mais aussi de se positionner comme un observateur dans un premier temps, pour voir les difficultés des équipes ». Respecter ses collaborateurs est le meilleur moyen de l'être en retour.

### D'abord échanger

C'est la leçon retenue par Claire Colotte : « J'ai d'abord essayé de m'imposer, mais j'ai vite compris que ce n'était pas la bonne stratégie, alors je me suis placée en position basse, d'attention, pour gagner leur confiance. Il y avait



surtout de la crainte que les besoins ne soient pas entendus. Les personnes devaient sentir que j'étais à l'écoute et disponible ».

**« Le dialogue est un bon moyen de désamorcer des conflits. Souvent les professionnels ont avant tout besoin d'être écoutés. »**

Pour François Mengual, « cela reste difficile à vivre, il faut réussir à se dire que les attaques ne sont pas personnelles mais qu'elles visent le rôle qu'on incarne ». Depuis cinq ans, il travaille toujours avec certains salariés qui vont même jusqu'à ne pas suivre ses consignes. Face à ces situations, il a développé plusieurs stratégies : « Je passe régulièrement pour échanger, je suis vigilant sur ce qui se passe, parfois je reprends la personne individuellement, mais en essayant de le faire de manière positive, avec un conseil plutôt qu'une bri-

made. J'utilise aussi beaucoup l'humour, et si je perçois de la tension je tente d'apaiser les choses. Lorsque le collaborateur n'est pas en état d'échanger calmement, je propose de prendre un rendez-vous pour en rediscuter. »

### Observer ce qui ne va pas

Anne-Sophie Salel, cadre de services soins en Ehpad, a aussi dû revoir sa façon de faire. « Mon approche collaborative et bienveillante pouvait être perçue comme un manque d'affirmation par des salariés qui en ont abusé. Cela m'est donc arrivé d'utiliser un management directif pour me faire respecter. » Depuis, lorsqu'une personne ne se conforme pas à sa fonction, elle ne laisse plus la situation s'installer : « J'échange d'abord avec elle, mais pas à vie, pour s'expliquer, comprendre ce qui ne lui convient pas, lui montrer comment je vois les choses, écouter ce qu'elle propose. Le dialogue est la meilleure porte d'entrée pour désamorcer des conflits. Souvent les professionnels ont avant tout besoin d'être écoutés. »

« Il est important de faire des points réguliers en collectif et en individuel pour identifier les problèmes et proposer un plan d'action », confirme la psychologue Mélissa Pangny.

Et quand c'est son n+1 qui fragilise cette légitimité? Laura<sup>[1]</sup>, ancienne responsable socio-éducative dans un foyer, a vécu cette remise en question. « Mon directeur ne me laissait pas assez de responsabilités, les reprenait même pendant mes congés maternité et continuait à mon retour. Comme c'était ma première expérience d'encadrement, je n'ai pas compris tout de suite que ce n'était pas normal. » Ce manque de respect de sa fonction s'est ensuite répercuté sur ses collègues. « Il était difficile d'affirmer ma position, ma vision, mes méthodes, alors que le directeur me contredisait. » C'est en suivant une formation sur l'encadrement qu'elle a pris du recul, et surtout conscience des dysfonctionnements. Avant de décider de partir.

### Ne pas s'isoler

Avant d'en arriver là, ou quand la situation n'est pas enkystée, il existe d'autres pistes. François Mengual se sert de l'écrit pour « poser la situation et ma pensée afin ensuite de ne pas être dans le ressenti ». Il admet avoir parfois besoin « de débriefer, d'avoir un tiers pour se sentir soutenu ». Désormais coach professionnelle dans le secteur médico-social, social et sanitaire, Claire Colotte recommande, en cas de difficultés, de faire appel à une aide extérieure. « Il vaut mieux trouver conseil auprès de sa hiérarchie ou de coachs, pour travailler sa posture managériale, voire ses lacunes, soutient Mélissa Pangny. Mais en aucun cas s'isoler ».

**Delphine Dauvergne**

[1] Le prénom a été modifié.



GOUVERNEMENT

Liberté  
Égalité  
Fraternité

## L'État accompagne les ménages à revenus modestes pour payer leurs factures d'énergie



### *solidaire*



Le chèque énergie est attribué **SOUS CONDITIONS DE RESSOURCES**.

### *juste*



Le chèque énergie permet de payer des factures pour **TOUT TYPE D'ÉNERGIE** du logement.



#### **NOUVEAU**

Le chèque énergie est également utilisable pour les résidents en EHPAD, en EHPA, en résidence autonomie, en ESLD ou USLD.

### *simple*



Le chèque énergie est envoyé une fois par an au domicile du bénéficiaire. **IL N'Y A AUCUNE DÉMARCHÉ À ACCOMPLIR** pour le recevoir.



#### **NOUVEAU**

Le chèque énergie peut être automatiquement déduit de vos prochaines factures en cochant la case prévue sur le chèque, grâce à la pré-affectation en ligne sur le site du chèque énergie, ou par téléphone.

EN SAVOIR +

[www.chequeenergie.gouv.fr](http://www.chequeenergie.gouv.fr)

N° Vert

0 805 204 805

SERVICE ET APPEL GRATUITS