

**« L'IMPro « Roger LECHERBONNIER »
De plain-pied dans le troisième millénaire !... »**

Voici mon troisième budget en tant que directeur de l'IMPro « **Roger LECHERBONNIER** ». Après deux années de fonction, je suis maintenant en mesure de proposer à l'équipe de l'IMPro des directions de travail plus spécifiques, plus particulières, peut-être plus originales. En m'appuyant en permanence sur l'ensemble des demandes, des idées, des propositions d'une équipe toujours très inventive et demandeuse, j'ai envie de construire des propositions nouvelles. L'an dernier, j'ai dit l'**honneur** et le **plaisir** que je ressentais à diriger cet établissement et l'équipe de professionnels qui le fait vivre. Ces sentiments sont toujours d'actualité. J'y ajouterai maintenant l'idée explicite d'une ambition pour l'IMPro. Au bout de deux années à la tête de l'IMPro, je souhaite dessiner avec tous les salariés une **ambition nouvelle** pour cet établissement, à la fois alimentée par l'existant, le **projet fort du côté de l'insertion en milieu ordinaire de travail**, mais aussi allant rechercher de nouvelles pistes du côté de l'intégration scolaire, ou du côté du développement de l'insertion sociale. Le projet de l'IMPro, toujours en devenir, **défini mais jamais définitif**, s'enrichira de nouvelles composantes en se recentrant sur ses valeurs fondamentales, fondatrices : l'idée que chaque jeune peut et doit trouver sa place au sein de notre société.

Cette ambition pour **entrer de plain-pied dans le troisième millénaire**, pour les cinq prochaines années, s'enracine dans ce que nous avons déjà construit. Les pistes tracées l'an dernier restent valides : elles s'infléchissent pour mieux coller à la réalité du quotidien. J'évoquerai donc ici :

- Un volet social fort pour compléter les ressources de l'IMPro,
- l'arrivée de nouveaux salariés,
- la question de la création d'un poste de directeur - adjoint chargé de la formation professionnelle,
- le projet d'équipement informatique de l'établissement,
- l'avancée de la formation à la « **démarche qualité** » avec le CREA IDF,
- l'ouverture du **SESSAD de CHILLY - MAZARIN** pour enfants et adolescents atteints d'autisme.

1/ Un volet social fort pour compléter les ressources de l'IMPro !

La rentrée 2001 est extrêmement importante pour l'établissement parce que nous nous sommes lancés dans un aménagement du temps des jeunes dans l'IMPro, bien évidemment en liaison avec l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail (ARTT) pour l'ensemble des professionnels. L'accord de réduction du temps de travail est appliqué à l'IMPro depuis le 1^{er} septembre 2000. Dans de nombreuses concertations avec les salariés, avec les représentants du personnel, avec les familles, nous avons longuement travaillé et réfléchi sur ce que nous pouvions proposer **pour conserver l'esprit de l'entreprise IMPro**, le souffle de son projet et en même temps l'adapter aux réalités nouvelles du début du nouveau siècle. Nous avons fait le choix de repenser les horaires du mercredi après-midi pour que nous puissions garder un **ratio d'encadrement** suffisant pour tous les jeunes **sur l'ensemble de la semaine**, pour pouvoir continuer à fournir une réelle prise en charge de qualité.

Nous avons donc proposé de développer plus encore l'insertion des jeunes de l'établissement en la complétant par un **volet social fort** : dans des cadres les plus larges possibles pour compléter au mieux le noyau dur du travail de l'IMPro depuis un quart de siècle, l'insertion professionnelle, notamment en milieu ordinaire. C'est ce **volet social** qui nous permet de **conserver l'esprit de l'entreprise IMPro**.

Nous proposons donc maintenant qu'un maximum de jeunes **puissent développer leurs compétences à être parmi les autres** dans le cadre d'insertions sportives, sociales, culturelles. Dans cet esprit, nous souhaitons pouvoir maintenir, voire développer toutes les insertions existantes : clubs de philatélie, théâtre, poterie, clubs de musiques ou conservatoires, MJC ou clubs sportifs, etc.

Au niveau de l'IMPro, nous créons une **Association Sportive** qui sera affiliée à la **Fédération Française de Sport Adapté**, avec l'idée d'être un tremplin pour des insertions individuelles dans des Clubs Sportifs adaptés ou tout venants. Cette Association sportive accueille 20 jeunes depuis le début du mois d'Octobre 2001.

Cette refonte est extrêmement importante : nous évoluons sûrement vers un emploi du temps de type Collège, avec l'introduction de temps très différenciés où tout le monde n'est pas forcément présent de la même façon. Ainsi, les jeunes sortants (18 à 20 ans) bénéficient de prises en charge spécifique (Groupes d'Objectifs) dans l'IMPro sur le temps du mercredi après-midi, dans une **dynamique de professionnalisation**. De plus, pour les jeunes qui demandent à faire partie de l'Association Sportive, nous sollicitons une **démarche volontaire** et un **engagement**. De même, nous demandons aussi un engagement fort des jeunes et de leur famille pour ceux qui font le choix de poursuivre, voire de reprendre une insertion dans un dispositif social existant. Ne sommes-nous pas là en train de mettre véritablement l'usager au centre du dispositif ? Ne sommes-nous pas en train d'associer autant qu'il est possible l'usager aux décisions le concernant ? Cette question est tout à fait riche car elle nous conduit à réfléchir sur la question d'une nécessaire **«bonne distance»** éducative, pédagogique... **Impliqués, forcément impliqués...** mais impliqués à une place qui respecte celle des sujets !... sans les assujettir !

2/ L'arrivée de nouveaux personnels dans l'équipe de l'IMPro.

Deuxième point marquant de cette rentrée : les **mouvements de personnel** dans l'établissement. Si l'an dernier avait été marqué par la stabilité, cette année est **marquée par le mouvement** : 4 arrivées pour 6 départs ! L'établissement a donc fait face depuis maintenant une année à une arrivée importante de personnels nouveaux. Je vous renvoie au chapitre **« Mouvement des Personnels »**, page 14 de ce document où je présente plus spécifiquement chaque professionnel qui nous a rejoint. A l'heure qu'il est, nous sommes encore dans une phase de recrutement puisque 2 personnes manquent encore à l'appel : un(e) chargé(e) d'insertion et un(e) psychologue.

Les départs de Mme **Agnès MATHEVON**, de Mlle **Sylvie DEVENYNS**, de M. **François COUDERC**, de M. **Joseph GESTIN**, de M. **Michel GROSPART** et de M. **José PÉAN** marquent bien évidemment un nouveau tournant dans la vie de l'IMPro. Pour certains d'entre eux, l'heure de la retraite était venue.

D'autres ont saisi des opportunités de promotion dans d'autres structures. Dans tous les cas, il s'agit du cours normal de la vie d'un établissement avec le rythme des arrivées et des départs. Bon vent à ceux qui nous quittent... et merci pour ce qu'ils ont apporté ! Bienvenue aux nouveaux arrivants : Mlle **Delphine DARVENNE**, Mlle **Caroline GRAVELOTTE**, M. **Alain DELMAS** et M. **Jean-Michel PALUSSIÈRE**. Le renouvellement de cette équipe doit être assuré en ayant à l'esprit **le maintien du cap vers l'insertion**. Sans nul doute, ces personnes sauront reprendre le flambeau de l'IMPro pour faire vivre son projet institutionnel en l'enrichissant : elles ont été recrutées dans cet esprit ! Ce renouvellement doit être **une chance pour l'IMPro** de bénéficier d'un **apport d'énergies nouvelles** qui sauront se mettre au service du projet institutionnel.

3/ Vers un directeur - Adjoint chargé de la Formation Professionnelle...

L'histoire de l'IMPro s'est construite jusqu'à ce jour avec une **fonction de direction** qui cumule l'ensemble des attributs : gestionnaire, administratif, pédagogique, contact avec les familles, contact avec les entreprises et les élus pour développer l'insertion professionnelle. Cette configuration a vécu pendant toutes ses années avec le résultat que l'on sait : un établissement reconnu, qui fonctionne bien. Cette organisation était sûrement celle d'une époque et bonne à **cette** époque. Sans être totalement révolue, cette époque n'est plus la notre, les temps ont changé !... Depuis plusieurs mois, renforcé dans cet esprit par la formation à la « Démarche - Qualité » entreprise avec le CREAL, il m'est alors apparu avec clarté que **la fonction de direction empilait actuellement un certain nombre de missions au risque de les collectionner sans réellement pouvoir les faire vivre toutes**. La fonction de direction s'est notoirement complexifiée depuis quelques années. Le directeur d'un établissement important comme l'IMPro ne peut **pas tout traiter lui-même** : de la boîte de craie qui manque dans une classe, aux parents qui demandent un rendez-vous, de la mise en œuvre de l'ARTT, à la sécurité incendie, des contrats de travail à la mobilisation de la réflexion pédagogique, etc. **Il doit pouvoir déléguer !**

L'arrivée du SESSAD fait définitivement pencher la balance du côté d'un cumul qui pourrait conduire à ce que certaines tâches ne soient plus réellement, pleinement assurées comme elles le méritent. Le directeur de l'établissement IMPro doit pouvoir **mettre en œuvre des délégations authentiques** qui permettent de faire vivre un certain nombre de projets de manière plus moderne, plus innovante ! Nous sommes à l'époque du travail en équipe : une équipe de direction doit exister à l'IMPro de PALAISEAU ! Que l'on me comprenne bien : il ne s'agit pas pour moi de penser partager une quelconque responsabilité : **la responsabilité est la seule chose qui ne se délègue pas !** Le directeur de l'IMPro doit rester et restera responsable de l'ensemble des actions conduites dans, par, avec l'établissement.

La seule exception en la matière est le domaine médical où le médecin - psychiatre, le Docteur Gisèle BIRCK, assume la responsabilité des traitements engagés¹, et ce, j'espère, pour longtemps encore. D'autre part, qui dit « **délégation** » dit aussi « **rendre compte** ». La fonction de Directeur de l'IMPro restera seule l'instance décisionnelle, au final. Dans l'intervalle de la délégation et du rendre compte, les projets auront pu vivre, avancer, s'enrichir, grandir pour le bien de l'IMPro, avec un suivi authentique et non pas simplement séquentiel...

Des délégations doivent pouvoir être confiées sur des missions précises avec pour objectifs de **soutenir plus encore la démarche d'innovation de l'établissement**. Il est donc indispensable de demander la création d'un poste de **directeur - adjoint**, avec toutes les délégations que cela implique. Ce directeur - adjoint sera spécifiquement missionné pour le suivi des démarches pédagogiques, sur les réflexions à conduire sur l'utilisation plus systématisée, adaptée à la population IMPro, des référentiels d'emploi des CAP, sur le projet de constitution d'une classe - atelier externalisée dans un lycée professionnel des environs, sur l'articulation avec le projet de CFA - Relais en court de constitution dans l'Essonne. Ce poste est donc conçu comme un moyen supplémentaire pour soutenir, étayer, relayer la réflexion pédagogique de l'équipe de l'IMPro, relancer les échanges entre les professionnels de ce secteur.

Il ne s'agit pas de constituer je ne sais quel niveau hiérarchique supplémentaire, mais au contraire de nous donner les moyens de pouvoir rester dans l'innovation pour les 10 années à venir ! Devant le renouvellement de l'équipe qui a commencé cette année, qui va nécessairement se poursuivre dans les années à venir eu égard à la pyramide des âges des professionnels, il est déterminant de pouvoir constituer une équipe de direction qui pourra soutenir les évolutions ! Mieux : les anticiper.

¹ Article 11 de l'**Annexe XXIV** au décret du 9 mars 1956 modifié, décret **89-798 du 27/10/1989**

Pourquoi un directeur - adjoint et pas un chef de service, éducateur spécialisé ou éducateur technique spécialisé ? Tout simplement parce que le profil d'un **directeur de SEGPA** me paraît la meilleure synthèse possible entre, d'une part, les valeurs de l'Éducation Nationale et d'autre part, les valeurs liées aux métiers, à l'utilisation des référentiels d'emplois des CAP. Ce profil de poste me semble à même de **transcender des différences** dans ce qu'elles ont de meilleures, chacune d'entre elles, entre les enseignants de l'Éducation Nationale et les éducateurs techniques Spécialisés.

4/ L'équipement informatique de l'établissement

Quand j'ai pris mes fonctions en Septembre 1999, l'équipement informatique de l'IMPro m'a semblé vieilli et méritait d'être remplacé. J'ai commencé très rapidement une politique de renouvellement des matériels pour les postes les plus sensibles (facturation, comptabilité et secrétariats) en réutilisant les matériels moins récents sur des postes moins exigeants en terme d'informatique. Aujourd'hui, **cette première entrée en matière ne suffit plus**. Nous sommes maintenant dans l'ère de l'Internet à haut débit (ADSL), à l'ère du CD-ROM, voire du DVD-ROM. Les matériels utilisés sur les classes ont eux aussi vieilli. D'autres professionnels demandent eux aussi un accès à l'informatique : équipe médicale et paramédicale par exemple. J'ai donc pris la décision de lancer un plan triennal d'équipement très ambitieux :

➤ **Créer une salle informatique** dans la pièce libérée par l'Atelier Horticulture, au sous-sol. Cette salle sera équipée avec une dizaine d'ordinateurs, mis en réseau avec une imprimante couleur et une imprimante Laser noir et blanc, et un scanner. Tous ces ordinateurs auront un accès à Internet haut débit, avec plusieurs boîtes aux lettres électroniques (E-mail). Cela permettra de pouvoir mettre une classe - atelier au complet au travail sur des machines de dernière génération : l'utilisation de CD-ROM pédagogiques ou éducatifs, de logiciels liés aux pratiques professionnelles sera alors grandement facilitée pour un groupe dans son entier. Ce sera le projet que je propose en priorité pour l'année 2002.

➤ **Renouveler régulièrement les ordinateurs de l'IMPro, en ajouter de nouveaux** pour les professionnels qui n'en étaient pas pourvus, sur le secteur thérapeutique notamment. Nous souhaitons poursuivre le rythme d'acquisition entrepris depuis 2000 avec quatre ordinateurs par an. Les classes seront progressivement rééquipées. Chaque classe, chaque atelier aura à terme un ordinateur, avec l'accès à l'Internet haut débit, avec un E-mail par classe - Atelier. Pour le travail de groupe sur ordinateur, c'est bien évidemment l'utilisation de la salle informatique qui sera préférée.

➤ **Tous ces ordinateurs seront mis en réseau** pour faciliter l'échange de données entre les utilisateurs, dans le respect de procédures de confidentialité indispensable, avec deux types possibles de réseau : soit

- ◆ 3 réseaux distincts, mais étanches entre eux, réseaux Pédagogique, Soins, Administratif,
- ◆ 1 seul réseau administré par un serveur, sorte d'ordinateur central, qui permet de donner des droits particuliers à chaque membre du réseau.

Quoi qu'il en soit, nous mettrons en place un réseau évolutif, permettant dans un premier temps le partage d'Internet. L'utilisation grandeur nature permettra de faire le bon choix ultérieurement.

Nous sommes de plain-pied dans le troisième millénaire. Les technologies évoluent. Nous devons de rester en phase avec ses évolutions : les jeunes en ont besoin pour trouver leur place dans les entreprises. La connaissance de l'outil informatique deviendra **de plus en plus indispensable** pour travailler en milieu ordinaire voire en CAT. Nous ne devons pas permettre que les jeunes dont nous avons la charge risquent de devenir des « handicapés sociaux » parce qu'ils ne connaîtraient pas assez l'informatique.

D'autre part, l'outil informatique est maintenant partie intégrante de la boîte à outil des travailleurs sociaux. L'établissement se doit aussi de leur permettre un accès et un perfectionnement dans ce domaine.

5/ La fin de la « Formation à la Démarche Qualité » : Vers le début d'autre chose ?...

Depuis le mois d'Octobre 2000, nous avons commencé une Formation à la Démarche Qualité avec le CREAI - Ile de France. De quoi s'agissait-il ? Se lancer dans une démarche qualité, c'est déjà faire le point sur ce que nous faisons, voir comment nous le faisons et se poser la question de savoir des choses peuvent être encore améliorées. Tous les professionnels de l'établissement ont été associés pour étudier différents plans de coupe qui permettent de voir l'établissement sous toutes ses coutures... Un groupe de professionnels, porte-parole de leurs collègues, se réunit une fois par mois, le jeudi toute la journée. Cela a engendré des modifications d'emplois du temps, mais je crois que le jeu en valait la chandelle ! L'objectif de ce travail est de vérifier s'il y a une cohérence entre nos actes et nos paroles. **Rendons-nous le service que nous croyons rendre ? Où sommes-nous perfectibles ?** L'objectif de la formation du **CREAI Ile de France** était de nous permettre d'**entrer nous-mêmes** dans la démarche d'évaluation. Je crois pouvoir dire que c'est chose faite. Dans cette démarche, l'IMPro est encore une fois aux avants postes... Mais qu'allons-nous faire ce travail quand l'intervenant du CREAI - IDF en aura fini avec nous ? C'est alors la **seconde phase du travail** qui va commencer.

Nous allons devoir reprendre l'ensemble des remarques, des annotations pour les transformer en autant de **pistes d'action pour améliorer ce qui doit l'être**. Nous avons commencé à changer les choses qui pouvaient l'être rapidement. D'autres prendront peut-être plus de temps. Là n'est pas la question : il importe que nous restions dynamiques, mobilisés, acteurs des évolutions à venir. Notre état d'esprit doit aussi changer pour que nous gardions l'esprit « Démarche - Qualité », au-delà de cette intervention du CREAI, en gardant l'habitude de questionner nos projets et nos procédures comme nous l'aurons fait pendant un an avec le CREAI ! **L'esprit de la « Démarche - Qualité » ne doit pas retomber** : si la recette est bonne, elle doit être pérenne !

6/ L'ouverture du SESSAD « Arlette FAVÉ » de CHILLY-MAZARIN

L'ouverture du SESSAD pour enfants et adolescents autistes devrait être effective à la fin de l'année 2001. En juin 1998, le CROSS² a donné son accord pour l'ouverture d'un SESSAD avec un projet spécifique par rapport aux jeunes autistes, notamment dans le soutien des classes de BALIZY en école élémentaire et de PALAISEAU en collège. Nous présentons des éléments de budget prévisionnel : **l'année 2002 sera l'an 1** de ce service, sa première année d'existence.

Nous avons lancé en Mars 2001 un « **groupe de montage** » qui rassemble l'ensemble des partenaires autour de ce projet : personnels des classes intégrées, personnels de l'IMPro, autorités académiques, intersecteurs de psychiatrie infanto-juvénile. Longtemps attendu, le SESSAD va aujourd'hui déranger tout le monde.

Présent, il va falloir compter avec lui et accepter qu'il ait une identité propre : **passer du SESSAD rêvé par chacun au SESSAD réel pour tous !** Le déblocage du budget devrait permettre de recruter une équipe. Elle prendra le relais de ce groupe de montage pour constituer, construire un projet effectif de prise en charge. Mon intention est de mettre

² **CROSS** : Comité Régional d'Organisation Sanitaire et Sociale.

cette nouvelle équipe au travail d'emblée sur le mode d'une « **Démarche - Qualité** ». Il faut que nous construisions ce projet de façon novatrice en incluant d'entrée le facteur Qualité dans ce SESSAD.

Le démarrage de l'activité se fera nécessairement avec une **montée en puissance progressive** dans la mesure où l'originalité de son projet induira nécessairement une phase de rodage où les pratiques seront à construire. Nous proposons donc une **activité à 60 % de son volume nominal** pour la première année d'exercice. Nous rappelons notre demande d'une **réserve de trésorerie** spécifique, affectée à ce projet pour que l'ouverture de ce service ne se fasse pas sur la trésorerie actuelle de l'établissement : celle-ci ne serait pas en mesure de le supporter et cela hypothéquerait l'avenir, en ayant des conséquences graves sur les perspectives d'investissements, notamment. Le **passage en Dotation Globale (DG)** devrait permettre de faciliter les choses au niveau de la trésorerie, puisque le budget arrêté est donc servi par douzième par la Caisse pivot (CPAM de l'Essonne). Toutefois, nous espérons qu'il ne sera pas arrêté trop tardivement !...

Depuis l'année 2000, avec **Mme DANIELOU**, présidente du SIE³ et **M. VILLAIN**, architecte du SIEI, nous avons travaillé sur les plans et la réalisation de la construction de ce service qui sera implanté à CHILLY-MAZARIN. Je tiens une nouvelle fois à souligner la qualité de collaboration dans lequel ce travail se conduit en rappelant l'investissement important du SIEI sur ce projet : plus de deux millions de Francs. Les Travaux ont démarré en Juillet, la pose de la première pierre a eu lieu le 15 septembre 2001. La livraison de la construction est prévue pour Avril 2002.

J'ai proposé que ce SESSAD puisse porter le nom de Mme **Arlette FAVÉ**, conseillère pédagogique décédée en janvier 2000, qui avait porté ce projet comme celui des classes intégrées pour enfants autistes dans le département de l'Essonne. Nombreux à avoir bénéficié de son aide, de ses conseils, de son appui lors de notre arrivée dans l'AIS, cette idée s'est imposée pour témoigner du caractère exceptionnel de son action.

Pour conclure, j'aimerais revenir sur ce que j'évoquais ici même il y a un an dans mon introduction du Projet de Fonctionnement 2001 : la rénovation de la Loi 75 - 535 relative aux institutions sociales et médico-sociales. **Adopté au Conseil des Ministres du 26 juillet 2000, ce projet de Loi a été voté par l'Assemblée Nationale les 30 et 31 janvier 2001 à l'unanimité**, chose suffisamment rare pour être remarquée ! Ce projet marque des évolutions déterminantes quant à la place donnée aux usagers, leur accès à certaines informations, la place à leur accorder dans les procédures de décision les concernant... Le travail conduit actuellement au sein de l'IMPro montre bien que nous sommes déjà dans ce que va demander le législateur, une fois que ce texte aura subi la navette parlementaire.

Je prendrai à ce titre trois exemples :

- La **démarche qualité** avec le CREAI situé déjà l'IMPro dans la nécessaire dimension de l'évaluation du service rendu aux usagers,
- L'élaboration d'un **règlement intérieur à l'usage des jeunes** : ce travail a été conduit avec les jeunes par l'équipe pédagogique et a permis de produire un premier document en cours de finalisation. Les droits et les devoirs des jeunes vont quitter le champ du droit oral pour passer dans le droit écrit, explicite donc plus explicite, plus compréhensible donc plus intégrable, de fait plus éducatif...
- La **clarification** déjà en cours **des procédures institutionnelles** à l'intention des familles : notre objectif est de rendre plus lisible notre action, avec tout ce que nous faisons notamment autour de la détermination de l'orientation à 17 ans. Si je ne crois pas à la transparence, je crois plutôt au **devoir de clarté** envers les jeunes et leurs familles. Le

³ **SIEI** : Syndicat Intercommunal pour l'Enfance Inadaptée - 15 communes du Nord - Ouest ESSONNE - Siège en mairie de MASSY.

travail de mise en place de la nouvelle organisation des mercredis avec la réunion avec les familles du 8 juin dernier se concevait aussi dans cette démarche.

Ces deux derniers documents devraient d'ailleurs constituer le socle du **futur livret d'accueil** que le législateur nous demandera prochainement... si les échéances électorales lui en laissent le temps avant le printemps 2002 !

Nous inscrivons notre action dans un monde qui change, dans un secteur médico-social en mutation. Les projets en cours montrent s'il en était besoin que nous n'allons pas nous contenter d'« **avoir été** » : nous allons « **être** » dans l'avenir, nous « **sommes** » déjà **dans** cet avenir. J'espère même que **nous sommes l'avenir** ! A nous, tous ensemble, avec ceux qui nous ont rejoint, avec ceux qui nous rejoindront, de porter notre utopie de plain-pied dans le XXI^{ème} siècle : **l'insertion sociale et professionnelle, l'intégration scolaire des personnes atteintes d'un handicap**. Projet toujours innovant parce qu'il **dérange** les positions installées, **subversif car il va contre l'inéluctable**, j'ai confiance dans l'ensemble de l'équipe de l'IMPro pour continuer à porter ce défi au quotidien !

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas. C'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles »

SENEQUE

Jean-François GEY,
Directeur de l'IMPro,
Octobre 2001.