

Avant-propos : le point de vue du Directeur

L'IMPro en 2000 :

Aménagement du Temps de Travail, Démarche Qualité, Label.

L'aventure continue !...

Si ce bilan d'activités est le second que j'ai à vous présenter, c'est le premier que je peux assumer en totalité : 2000 est mon premier exercice complet en tant que directeur de l'IMPro « **Roger LECHERBONNIER** ». Je suis mieux en mesure d'apprécier pleinement l'importante charge de travail tant qualitative que quantitative qui réside dans la direction d'un tel établissement. Mission exaltante et motivante, elle nécessitera sûrement des moyens nouveaux dans l'avenir tant cette tâche se diversifie : projets de SESSAD, CFA-Relais, etc. Mon action s'inscrit dans une histoire déjà riche : cependant, conjointement avec l'équipe de l'IMPro, nous avons maintenant à explorer, à définir et à tracer de nouvelles voies de travail. Le symbolique exercice 2000 marque une nouvelle étape de l'évolution de l'IMPro tant il me semble utile et indispensable que chaque directeur apporte quelque chose de différent, de nouveau, de singulier qui s'inscrive dans l'IMPro tout en l'enrichissant. Au delà de l'introduction, l'« **épisode cinq** » doit maintenant prendre son ampleur...

Comment présenter et saisir la « **substantifique moelle** » de l'année 2000 ? Les pistes tracées lors des exercices précédents sont restées valides : toutefois, elles se sont infléchies pour mieux coller à la réalité de notre secteur, en évolution constante. Six éléments me semblent tout à fait signifiants de ce qui caractérise l'IMPro à la charnière des deux siècles :

- Le Label des Initiatives Innovantes décerné à l'IMPro par la Fédération Nationale 28 janvier 2000,
- La mise en oeuvre de l'Aménagement et de la Réduction du Temps de Travail (ARTT),
- Le projet de Loi rénovant l'action sociale et médico-sociale,
- L'entrée dans une formation à la « démarche qualité » avec le CREA Ile de France,
- La préparation de l'ouverture du SESSAD pour enfants et adolescents atteints d'autisme,
- Le chantier délocalisé au Pavillon de la France sur le site de l'Exposition Universelle de HANOVRE.

1 / La mise en oeuvre de l'Aménagement et de la Réduction du Temps de Travail (ARTT)

L'année 2000 aura inévitablement été la grande année des « **35 heures** ». L'accord d'entreprise du **21 décembre 1999** a été complété par un avenant le **27 mars 2000**, puis agréé par la Commission Nationale d'Agrément le **7 juin**, conventionné en **juillet 2000** et enfin entré en application le **1^{er} septembre 2000**. Les trois premières embauches ont été réalisées dès l'automne 2000 : agent technique à 0,46 ETP, éducateur sportif à 0,68 ETP, accroissement de temps de psychologue à 0,09. Toutefois, des difficultés majeures ont subsisté pour l'embauche de l'orthophoniste à 0,5 ETP. Malgré tous nos efforts, les trop rares candidatures ne correspondaient pas au profil recherché : notamment une orthophoniste en début de carrière. Ce problème serait en voie de résolution à l'heure qu'il est. Cette nouvelle est capitale : en effet, si nous n'aurions pas pu acter cette dernière embauche avant le 31 août 2001, soit 12 mois après la mise en œuvre de l'ARTT dans l'IMPro, l'établissement aurait couru le risque de perdre le bénéfice des aides de l'état pour les postes déjà embauchés. Ce risque méritait que ce surcoût puisse être discuté dans le cadre d'une perspective plus large.

L'ensemble des services de l'établissement s'est saisi des « **35 heures** » pour repenser son action et recalibrer l'activité quotidienne et hebdomadaire de chacun. Ce ne fût pas chose facile : je veux une nouvelle fois rendre hommage à tous les salariés qui ont accepté de repenser leurs modes d'intervention, leurs temps de travail, sans a priori, avec le **souci constant de la qualité du service** à rendre aux usagers de l'établissement. Les difficultés d'organisation les plus délicates se sont situées au niveau des éducateurs techniques qui assurent avec les enseignants la continuité de prise en charge et d'accueil des jeunes de l'IMPro. Une période de rodage a été nécessaire pour recalibrer l'ensemble des activités des jeunes sur la semaine. Une des réponses s'est situé dans un examen de l'emploi des heures de travail de chacun. Où la spécificité professionnelle de chacun est-elle vraiment nécessaire et indispensable, en deçà des habitudes prises au fil du temps, décentrées de nos obligations et de nos missions principales ? En un mot : si l'ARTT a posé des problèmes variés, elle a aussi constitué une réelle opportunité pour se poser des questions fondamentales, fondatrices en matière d'organisation mais aussi de contenus de projet. A cet égard, l'exemple le plus parlant est certainement la question de l'**insertion sociale des jeunes** : une réflexion passionnée et passionnante s'est engagée au cours de l'année 2000 avec l'idée de développer autant que possible l'insertion sociale dans des dispositifs sociaux existants : clubs sportifs, centres de loisirs, MJC, etc.

L'idée est bien évidemment de dégager du temps pour certains professionnels pour **maintenir un ratio d'encadrement** qui nous permette de poursuivre les actions entreprises, de **maintenir une réelle**

qualité de prise en charge. Mais l'enjeu non moins fondamental réside aussi dans le **contenu de ce projet: permettre d'enrichir le projet d'insertion des jeunes** en développant plus encore leurs compétences à être parmi les autres, à prendre leur place dans la cité. Ce volet social devra nous permettre d'entrer dans des prises en charge diversifiées, avec des horaires nouveaux, les jeunes pouvant être accompagnés dans une insertion sportive, culturelle entre 17 et 19h par exemple... Mais cela est déjà la suite de l'histoire... pour 2001, année qui marquera à n'en pas douter une évolution importante vers des emplois du temps plus diversifiés qui demanderont plus encore la participation et l'adhésion des familles autant que l'innovation des équipes !...

Dans le Compte Administratif de 1999, nous avons proposé de provisionner 223 KF pour le maintien des heures entre 35 et 39 heures, au vu des incertitudes juridiques et en attendant que le statut de ces heures soit définitivement éclairci. La décision de la Cour d'Appel de PARIS du 8 novembre 2000 a constitué un nouveau pas vers cet éclaircissement après les décisions contradictoires en première instance à PARIS et à SAINT ETIENNE. Pour le Compte Administratif 2000, nous proposons cette année de provisionner une somme très importante de presque quatre cent mille francs, afin de couvrir l'ensemble des frais occasionnés par le passage légal de 39 à **35 heures** au début de l'année 2000 : ainsi, le coût de ces heures sera entièrement provisionné pour la période du 1^{er} janvier au 31 août 2000, soit du passage à la durée légale du travail à **35 heures**, à la mise en place de l'accord dans l'établissement. L'incertitude réglementaire qui continue à perdurer en l'absence de directives de la Direction Générale de l'Action Sociale (DGAS) doit nous conduire à prendre un certain nombre de précautions, tout en maintenant une position volontariste : ces heures ont été faites, il nous semble normal qu'elles soient rétribuées d'une certaine façon. Qui pourrait accepter de prendre le risque de les faire récupérer quitte à désorganiser l'établissement sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois ? Ce sont les organismes de contrôle qui trancheront au final : nous espérons que la raison l'emportera dans le respect tous ceux qui ont œuvré pour que ce passage se fasse dans les conditions les meilleures pour le service rendu aux jeunes de l'IMPro.

2 / Le Projet de Loi rénovant l'action sociale et médico-sociale

Dans mon introduction du projet de fonctionnement 2001, j'ai évoqué le caractère déterminant du projet de rénovation de la **Loi de 1975** adopté au Conseil des Ministres du 26 juillet 2000. Sa présentation devant l'assemblée nationale a eu lieu les 30 et 31 janvier 2001. Il a été voté par l'unanimité des parlementaires.

Ce texte doit maintenant subir la navette parlementaire avant la parution de nombreux décrets en Conseil d'État qui détermineront des pans très importants de la vie des établissements médico-sociaux dans les prochaines années. Nous pouvons d'ailleurs regretter que beaucoup d'articles de la Loi soient concédés à ces décrets : la représentation nationale n'aurait-elle pas pu aller plus avant ?...

L'année 2000 n'était donc pas encore concernée par ces évolutions déterminantes. Toutefois, il convient de les appréhender tranquillement, de les anticiper avec quiétude... Car la lecture du texte adopté début

2001 montre bien qu'il y a un grand nombre de choses que nous faisons déjà ! L'exemple le plus manifeste est constitué par le futur « **Conseil de la vie sociale** », remplaçant de l'actuel « **Conseil d'Établissement** ». Un établissement comme l'IMPro de PALAISEAU qui met un point d'honneur à fonctionner en pédagogie coopérative, à associer les usagers (les jeunes) et leurs familles aux décisions les concernant, ne devrait avoir aucun souci à se faire pour l'avenir...

Avant de quitter cette question, arrêtons-nous un moment sur la **question du droit des usagers** : réaffirmer ces droits me paraît fondamental et indispensable ! Toutefois, j'espère que les familles ne vont pas uniquement exiger leurs droits (leur dû ?) face à des établissements, simples prestataires d'un service désincarné, policé, lissé. Nous pourrions alors courir vers une uniformisation « **parapluie** » qui garantirait les professionnels de toute action juridique de la clientèle. Le mot est lâché ! Sommes-nous dans une « **logique de clientèle** » ou une « **logique de l'usager** » ? La différence est d'importance. Si l'usager a des droits (qui doivent nécessairement être assortis de devoirs) face à un établissement qui est mandaté pour une mission, en revanche, « *le client est roi* », comme le dit l'adage populaire. Le client est demandeur d'un service qui doit lui être rendu coûte que coûte, dans l'intégralité de ce qui lui a été promis. Sinon, il y a « *tromperie sur la marchandise* » ou « *publicité mensongère* » qui provoque « *intervention de la garantie décennale* » ! J'emploie volontairement des mots forts, sans équivoque, pour faire réagir afin de débusquer une dérive qu'il ne faut se contenter de craindre mais contre laquelle il faut agir !

J'ai une autre idée des rapports entre les parents, les familles des jeunes et l'établissement spécialisé. Dans notre secteur, les jeunes et leurs familles sont bien évidemment co-producteurs du service que nous rendons. Si nous devons nous engager à une obligation de moyens, nous ne pouvons structurellement pas nous engager dans une obligation de résultats.

En partant d'une intention d'augmentation des droits, la logique de clientèle pourrait au contraire produire le résultat inverse : véritable régression pour les jeunes et leurs familles en produisant un service standardisé, sans risque et donc sans inventivité, sans pari sur l'avenir ! Penser l'insertion professionnelle des jeunes est toujours un pari sur l'avenir où des risques ne peuvent être totalement absents, même s'ils sont calculés ! « **Risque zéro** » signifierait inévitablement « **projet zéro** » !

J'espère que les familles nous soutiendront dans cette voie, la seule véritable voie de l'innovation : dans une prise de risques mesurée pour aller contre l'inéluctable, la mise à l'écart des jeunes frappés de déficience intellectuelle. Il serait quand même incroyable qu'un projet qui prétend aller dans le sens de nouveaux droits, redéfinis et réaffirmés produise en fait une perte d'accès à la citoyenneté pour les jeunes adolescents dont nous avons la charge. La voie de la sagesse et de l'innovation véritable pour l'avenir de notre secteur réside dans l'**association familles / jeunes / établissement dans le challenge de l'insertion professionnelle** et sociale.

3 / L'entrée dans une formation à la « démarche qualité » adaptée au secteur médico-social

Depuis 25 ans, l'IMPro de PALAISEAU a su se situer dans une démarche d'innovation. Dans cet esprit au cours de l'année 2000, j'ai proposé à l'équipe de l'IMPro de rentrer dans une formation à la « **démarche qualité** ». Cette proposition a donné lieu des débats passionnants dans l'équipe de l'établissement. J'ai sollicité notre OPCA, UNIFORMATION, pour obtenir un tirage exceptionnel pour financer cette action. Cette démarche a démarré le 26 octobre 2000 et s'achèvera à la fin de l'automne 2001. Un groupe de neuf personnes, le **Groupe de Travail Transversal** (ou **GTT**), travaille mensuellement pendant une journée pleine avec un formateur du **CREAI Ile de France**, M. Franck DARTY. Le **GTT** valide l'état actuel d'observations sur l'établissement, réalisées par chacun des **Groupes – Fonctions (GF)**, déterminé par spécificité professionnelle (éducateurs techniques) ou par service (SISP). Animé par son représentant, le groupe - fonction propose des indicateurs les plus aptes à permettre une évaluation de la qualité. Nous voyons d'emblée que cette démarche est nécessairement gourmande en temps et en énergie. Mais si elle se mérite, elle est riche et passionnante. Elle impose à la fois de tout observer dans le détail sans pour autant perdre de vue l'essentiel : le projet institutionnel et la démarche globale de l'établissement. L'objectif de la formation du **CREAI Ile de France** est de nous former à évaluer nous mêmes notre qualité de services, pour entretenir un rapport de réalité avec ce que nous faisons, afin d'améliorer encore le service de l'IMPro de PALAISEAU.

Dans cette démarche, l'IMPro sera encore une fois à la pointe de l'innovation : nous serons capables de réaliser notre propre évaluation interne, tel que le demande le nouveau texte de Loi adopté en Janvier, après avoir été pleinement, réellement et efficacement formé à cette démarche. La « **démarche Qualité CREAI** » nous permettra de gérer notre projet avec une tranquillité renouvelée, une efficacité et une assurance qui ne doivent pas se démentir.

4 / La préparation de l'ouverture du SESSAD pour enfants et adolescents atteints d'autisme

En juin 1998, le CROSS¹ a donné son accord pour l'ouverture d'un SESSAD avec un projet spécifique pour les jeunes autistes, notamment pour un soutien médico-éducatif des deux classes intégrées de BALIZY en école élémentaire et de PALAISEAU en collège. Nous venons de recevoir l'autorisation de démarrer les premières embauches à l'automne 2001. Dans l'attente de cette nouvelle, l'année 2000 a permis de lancer le travail sur la construction du bâtiment qui accueillera ce service à CHILLY - MAZARIN. Avec Mme **Édith DANIELOU**, présidente du **SIEI**, M. **Jean-Luc VILLAIN**, ingénieur chef du SIEI et les architectes du cabinet **SCHMIED**, nous avons travaillé sur les plans et la réalisation de la construction de ce service qui sera implanté à **CHILLY-MAZARIN**. Avec M.

¹ CROSS : Comité Régional d'Organisation Sanitaire et Sociale.

et Mme SCHMIED, nous sommes allés visiter plusieurs services, SESSAD ou CAMSP² de St MICHEL sur Orge. Je tiens à souligner la qualité de collaboration et l'esprit d'ouverture dans lequel ce travail se conduit en rappelant l'investissement important du SIEI sur ce projet : plus de deux millions de Francs. L'avant projet détaillé a été bouclé en 2000, la consultation des entreprises a pris plus de temps que prévu au début de 2001. La construction devrait commencer dans les semaines qui viennent pour une inauguration dans les murs en Février - Mars 2002 d'un service qui devrait porter le nom de Mme Arlette FAVÉ, conseillère pédagogique décédée en janvier 2000 et dont le nom est étroitement associé à la scolarisation des enfants autistes dans l'Essonne.

5 / Le chantier délocalisé au Pavillon de la France sur le site de l'Exposition Universelle de HANOVRE.

En septembre 2000, l'IMPro a réalisé un chantier délocalisé à l'**Exposition Universelle de HANOVRE** en Allemagne. Le responsable du Pavillon de la France a contacté l'établissement en septembre 1999 pour nous proposer de participer à l'Exposition de HANOVRE. C'est incontestablement un effet du travail accompli en 1998 au cours du transfert à LISBONNE. L'objectif principal de ce transfert était de dynamiser six jeunes, nés en 1982 dont le projet de sortie était en élaboration, dans un cadre particulièrement motivant et original : avec l'immersion dans un pays étranger et notamment l'hébergement dans l'auberge de jeunesse de l'Expo, géré par l'armée allemande, ce qui fût en soi une aventure ! Les six jeunes ont été mis en **situation de travail dans le cadre du Pavillon de France sur l'Exposition Universelle** : entretien des vignes, accueil et distribution de dépliants, tenue du bar VIP, décoration, hôtesse d'accueil.

Ce projet fût incontestablement une réussite pour les six jeunes concernés, à la fois dans le travail proposé que dans les évaluations que les professionnels ont en tirer pour orienter au mieux les projets d'insertion professionnelle. S'il en était encore besoin, ce projet montre bien la **capacité de tirer parti d'une logique événementielle pour en construire un projet innovant**, emblématique, métaphorique et mobilisateur autant pour les jeunes que pour les professionnels. **Emblématique** car il montre que cet établissement est capable de faire sur le plan du projet et de ces financements, **métaphorique** car ce projet était synonyme d'ouverture sur le monde, d'ouverture sur un projet professionnel en cours d'élaboration, sur un accès au travail sûrement pas donné d'avance, qui nécessite efforts et abnégation mais dont la réalisation procure joie et fierté.

6 / Le « Label des Initiatives Innovantes »

Comment quitter l'évocation de ce que fut l'année 2000 à l'IMPro sans rappeler le « **Label des Initiatives Innovantes** » décerné en Janvier 2000 par la Fédération Nationale. L'objectif de ce forum national était de présenter des initiatives innovantes dans le secteur médico-social, en

² CAMSP : Centre d'Action Médico Sociale Précoce.

matière d'actions à destination de publics très divers. Pour sa part, notre établissement présentait trois actions innovantes :

- L'**insertion professionnelle des jeunes en milieu ordinaire de travail et en milieu protégé**, qui est la raison d'être et l'objectif de notre établissement,
- le **travail d'évaluation**, coordonné par Mme **Colette TOUZARD**, qui permet d'affiner le projet individualisé de chaque jeune, travail toujours en cours pendant l'année 2000, avec un groupe de travail, qui a débouché sur la mise en place d'un nouveau groupe d'objectifs,
- L'**intégration de jeunes d'hôpital de jour**. L'IMPro n'est pas seulement demandeur d'insertion : il s'applique cela à lui-même, en intégrant des jeunes en très difficulté psychique.

L'après-midi a été consacrée à une table ronde de quatre intervenants où le docteur **Gisèle BIRCK** a pu faire part de l'ensemble de son expérience en matière d'insertion professionnelle. En fin de journée, L'IMPro s'est vu décerner un Label de l'Innovation pour « **la mise en place d'une démarche permettant la réussite exceptionnelle de l'insertion** ». Réservée à quatre établissements en France, cette distinction souligne la qualité de l'œuvre accomplie. Exigence pour l'avenir, ce label nous engage à poursuivre dans la voie tracée, en gardant l'esprit de notre projet tout en sachant l'adapter aux réalités du moment. Passant du **pari initial** vers les acquis que donne le **recul de l'expérience en gardant le moteur de l'utopie, nous devons relancer notre action d'insertion sociale et professionnelle avec lucidité et exigence**. Il ne s'agit **pas de se payer de mots** mais de faire une analyse critique de notre action pour la rendre pérenne dans la durée...

Cette démarche est importante dans un moment où nous allons vers une forme de consensus sur les idées d'insertion et d'intégration : prenons garde qu'il s'agisse d'un consensus mou, dévitalisé, plate-forme minimale d'un projet d'insertion : au contraire, nous devons relancer la démarche d'insertion pour les jeunes pour lesquels cela semble le moins donné à l'avance. Là aussi, « **Risque zéro** » signifierait inévitablement « **projet zéro** » ! Notre prochaine étape est d'aller au-delà du consensus pour rentrer dans les vrais problèmes posés concrètement dans chacune des situations pour proposer des dispositifs toujours mieux adaptés. Pour préparer des jeunes à cette insertion, notre nouveau challenge est aussi d'amener les entreprises à réfléchir sur leur place sociale, citoyenne.

Les maîtres mots de l'an 2000 à l'IMPro furent donc **Aménagement du Temps de Travail, Démarche Qualité CREA, Label PEP**. Le maître mot sous-jacent qui sous-tend ces trois mots est inévitablement « **INNOVATION dans l'ÉVOLUTION** ». Loin d'une langue de bois, c'est à la fois la dimension fondatrice d'un établissement qui existe dans une volonté de créer de la nouveauté et aussi une nécessité historique pour être en phase avec l'évolution de notre secteur.

Ainsi, au vu de cette année 2000, première année pleine avec l'ensemble des personnes qui font vivre cet établissement, je ne doute pas que l'équipe de l'IMPro soit prête à relever les nouveaux défis qui l'attendront au début du troisième millénaire et face honneur au « **LABEL PEP des initiatives innovantes** », cette reconnaissance officielle de notre travail qui nous engage à poursuivre sur la même voie, celle qui consiste à sortir du prêt à penser et des chemins prédéterminés pour tracer nous-mêmes notre propre voie !

Jean-François GEY,
Directeur de l'IMPro,
Mai 2001