

*Le projet*  
**ASSOCIATIF**

---

*de l'* **EINA**

---

**2023 -2027**

# ■ SOMMAIRE ■

<b>1</b>	<b>PRÉAMBULE</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>LE PASSÉ DE L'EINA</b> .....	<b>4</b>
	Introduction .....	4
	L'Institut Médico-éducatif Henri Wallon .....	4
	Le Service d'Éducation Spéciale et de Soins À Domicile .....	5
	Les changements de statuts .....	6
	Conclusion .....	6
<b>3</b>	<b>LE PRÉSENT DE L'EINA</b> .....	<b>7</b>
	Les valeurs de l'EINA .....	7
	Présentation des établissements .....	7
	Les effectifs de l'EINA .....	8
	Les atouts de l'EINA .....	8
<b>4</b>	<b>LE FUTUR DE L'EINA</b> .....	<b>10</b>
	Les défis à relever .....	10
	Les solutions à mettre en place .....	10
	Des pistes pour l'avenir .....	12
<b>5</b>	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>14</b>

# 1 PRÉAMBULE

Depuis sa création en 1975, le secteur médico-social a subi plusieurs mutations (2002 : rénovation de l'action sociale et médico-sociale, puis en 2005 : égalité des droits et des chances et la participation à la citoyenneté des personnes handicapées).

À chaque fois les différents intervenants du secteur ont su s'adapter aux demandes d'évolutions formulées par les organismes de tarification et de contrôle, qui se voulaient le reflet des évolutions de la société française.

Même lors de la pandémie due au Covid, en 2020, le secteur a encore une fois réussi à s'adapter pour réduire au maximum la rupture d'accueil dans les établissements spécialisés.

Mais le 14 septembre 2021, le Comité des droits des personnes handicapées des Nations-Unies a publié ses observations finales suite à l'examen du rapport initial de la France sur la mise en œuvre de la Convention relative aux droits des personnes handicapées. Ses conclusions tranchent radicalement avec tout ce qui avait été fait précédemment. Il s'agit, rien de moins que de désinstitutionnaliser l'accueil des personnes en situation de handicap, car l'institutionnalisation est une pratique discriminatoire qui est contraire à l'article 5 de la Convention. Cela se traduira à terme par la fermeture des institutions médico-éducatives existantes et la scolarisation de tous les enfants handicapés en milieu ordinaire.

Ce n'est plus d'une mutation, mais une totale et complète révolution ! De fait, il n'est pas exclu qu'un certain nombre de

structures associatives disparaissent par manque de moyens (humains, économiques, management, financiers, de compétences et de savoir-faire) face aux défis des transformations à effectuer pour se mettre en conformité avec les nouvelles directives.

L'EINA est-elle équipée pour faire face à ces défis ? Saura-t-elle repenser et ré-inventer ses pratiques afin de les adapter aux nouvelles demandes ? La gouvernance et la dirigeance sauront-elles prendre la mesure des enjeux qui les attendent ? Les salariés déjà malmenés par les changements du fait de l'épisode Covid, pourront-ils encore une fois s'adapter et faire preuve de créativité face aux nouveaux enjeux ?

Pour répondre à toutes ces questions, il faut tout d'abord se pencher sur le passé de l'EINA et étudier son Histoire afin de comprendre quelles ont été les motivations de ses gouvernants successifs et quel est l'ADN de cette association.

Il faudra ensuite s'intéresser à son présent et faire un bilan de la situation dans laquelle elle se trouve. Puis étudier les solutions mises en place et voir si celles-ci sont transposables dans le nouveau contexte. Il faudra aussi s'intéresser aux savoir-faire des équipes professionnelles pour comprendre la richesse de cette association et voir comment utiliser ces savoir-faire dans le nouveau contexte.

Finalement, tout cela va nous permettre d'établir un plan afin de mettre l'EINA en ordre de bataille pour répondre aux nouvelles exigences dues à la modification de l'offre.



*L'entrée  
de la salle de  
restauration de  
l'IME Henri Wallon*

## 2 LE PASSÉ DE L'EINA

### ■ INTRODUCTION

L'EINA est une association à but non lucratif, régie par la loi de 1901. Créée à Noisy-le-Sec (93) le 8 novembre 1966, son nom est l'acronyme de : les **E**nfants **I**nadaptés de **N**oisy-le-Sec et leurs **A**mis.

Cette création est à l'initiative de parents qui se trouvaient sans solution d'accueil et/ou de prise en charge pour leur(s) enfant(s) atteint(s) de déficience intellectuelle. Elle a été faite en partenariat avec la Mairie de Noisy-le-Sec

Le but de l'association a donc été la création d'une structure adaptée pour accueillir ces enfants.

### ■ L'INSTITUT MÉDICO-ÉDUCATIF HENRI WALLON

Le 24 février 1967 l'Institut Médico-Éducatif Henri Wallon ouvre à Noisy-le-Sec. C'est un externat avec une autorisation pour accueillir 36 enfants de 6 à 16 ans, sur une section pédagogique.

Mais quelques années plus tard, certains jeunes ayant atteint la limite d'âge de 16 ans se retrouvaient encore une fois sans solution. L'association s'est à nouveau mobilisée et a obtenu en 1971 un agrément l'autorisant à :

- créer une section professionnelle pour accueillir 40 adolescent(e)s de 14 à 20 ans,
- accueillir 30 enfants de 6 à 16 ans (au lieu de 36 avant),
- ouvrir une section maternelle de 6 enfants de 3 à 6 ans.

En 1974 l'IME obtient l'autorisation pour que certains adolescents effectuent des séjours en milieu normal.

En 1979 un arrêté préfectoral autorise l'IME à accueillir 72 mineurs inadaptés bénéficiant de l'aide sociale.

En 1994 un autre arrêté préfectoral autorise l'IME à avoir :

- une section d'éducation et d'enseignement spécialisés de 32 places pour des enfants de 5 à 14 ans avec possibilité de maintien après 14 ans,
- une section initiation et première formation professionnelle de 34 places pour des jeunes de 14 à 20 ans (avec un âge limite d'admission de 18 ans),
- une section de 6 places pour de jeunes déficients intellectuels de 14 à 20 ans avec HAS (Handicap Auditif Associé)

Fin 2014 la continuation d'exercer est accordée par l'ARS au vu des résultats d'une évaluation externe.

Depuis 2017, l'IME bénéficie d'une autorisation d'accueillir 72 jeunes répartis en section pédagogique et en section professionnelle.

Comme c'est très majoritairement le cas, face à la carence de l'État, cette association a été créée et développée par des parents pour répondre à des besoins précis de leurs enfants et a évolué en fonction des besoins de ces enfants.

Mais l'histoire ne s'arrête pas là ...



L'entrée de  
l'IME Henri Wallon,  
située au :

8 Allée Duguesclin  
93130 Noisy-le-Sec

## ■ LE SERVICE D'ÉDUCATION SPÉCIALE ET DE SOINS À DOMICILE (SESSAD)

En 1995, l'EINA met en place un partenariat avec le collège du quartier pour permettre aux élèves en situation de handicap de la classe spécialisée du collège de bénéficier de prises en charge en orthophonie, d'entretiens individuels ou de groupes de paroles avec les psychologues, et de faire des stages de découverte en atelier technique.

Au fil des ans, les besoins identifiés chez ces collégiens d'un accompagnement médico-social global plus poussé ont fortement augmenté et ne pouvaient plus être assurés par l'IME dans le simple cadre de ce partenariat. L'EINA a alors réfléchi en 2004 à un projet de création d'un SESSAD (Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile).

Dans cette optique, en 2004, l'EINA participe à la création du projet EDUQUA 93 (qui s'inscrit dans le projet européen EQUAL), composé de 10 établissements du 93 et dont les objectifs sont :

- Améliorer la qualité et l'efficacité des processus d'accès à l'autonomie, la qualification et l'insertion professionnelle des jeunes adultes handicapés,
- Associer des compétences et des ressources pluridisciplinaires, afin de mettre en œuvre des parcours individualisés vers l'autonomie, la qualification et l'emploi.

Le bilan a été très positif et a débouché pour l'EINA à la mise en place d'une approche adaptée, structurée en quatre étapes :

- la mise au point d'un instrument d'évaluation dynamique,
- la définition d'un projet d'insertion sociale et professionnelle,
- l'appui, le soutien et le développement de la qualification par les voies de l'alternance,
- l'accès à l'emploi et la pérennisation du premier emploi avec la mise en place d'un soutien médico-social.

Le 01/10/2009 un arrêté préfectoral (09-2633) autorise la création d'un SESSAD avec 30 places pour des jeunes de 12 à 25 ans présentant une déficience légère ou moyenne et/ou une déficience physique compatible avec l'apprentissage d'un métier et ayant des aptitudes à s'adapter au monde du travail.

Ce SESSAD a pour objectif de favoriser l'insertion sociale de jeunes en situation de handicap par l'insertion professionnelle. Il y a donc une chargée d'insertion qui travaille avec le droit commun. Et l'accompagnement pour entrer dans la vie active se fait plus globalement, avec par exemple une aide à la recherche d'appartement. C'est pourquoi une dérogation permettant l'extension de l'agrément jusqu'à l'âge de 25 ans (au lieu de 20 ans) est demandée à l'ARS qui donne son accord en 2010. Notons que très peu de SESSAD en France bénéficient de cette extension jusqu'à 25 ans.

C'est ainsi que l'EINA ouvre en janvier 2012 le « SESSAD Perspectives », toujours en partenariat avec la Mairie de Noisy-le-Sec, et sur le même terrain que celui de l'IME.

*L'entrée du  
SESSAD Perspectives,  
située au :*

*82 bis, avenue Gallieni  
93130 Noisy-le-Sec*



## ■ LES CHANGEMENTS DE STATUTS

À la création de l'EINA, c'était le Maire de Noisy-le-Sec qui en était le Président. En 1999, l'article 13 des statuts, est modifié pour autoriser le Président à ester en justice. Le 18 octobre 2007, nouveaux statuts : le maire n'est plus le Président, mais c'est lui qui nomme le Président, ainsi que 5 conseillers municipaux pour faire partie du Conseil d'Administration de l'EINA.

Ceci peut se comprendre à la création de l'association en 1966, vu le partenariat entre celle-ci et la mairie et le contexte socio-politique de l'époque.

Néanmoins au fil des années, cela a posé quelques problèmes, tant vis-à-vis de l'extérieur qui considérait parfois que l'EINA était une extension de la Mairie, que de l'intérieur dans la mesure où les représentants élus de la Mairie n'avaient pas toujours assez de temps à consacrer à l'association (ni les compétences) ce qui a amené une certaine confusion auprès des familles et des salariés entre la gouvernance et la dirigeance, cette dernière ayant pris en charge un certain nombre de tâches incombant à la gouvernance, afin d'assurer le suivi de l'activité.

Face à cette situation, un parent, nouveau membre du Conseil d'Administration (CA) et bien au fait des problèmes associatifs, a proposé fin 2020 de changer les statuts afin d'avoir un mode de fonctionnement plus démocratique et plus en rapport avec l'esprit de la loi de 1901. Ces nouveaux statuts ont été adoptés lors de l'A.G.E. du 27 mars 2021.

Depuis ce dernier changement de statuts, c'est le CA qui nomme, parmi ses membres, le bureau de l'association et donc le Président. La Mairie de Noisy-le-Sec est toujours parte-

naire et dispose statutairement de 5 places au CA. Lors du CA du 10 avril 2021 (suivant l'AGE), le nouveau bureau a été élu et le parent d'une jeune accueillie à l'IME a été nommé Président.

Depuis, l'association dispose à nouveau d'une vraie gouvernance complètement détachée de la dirigeance, mais qui fonctionne en parfaite harmonie avec cette dernière.

## ■ CONCLUSION

On le voit, l'EINA n'est pas une structure figée et repliée sur elle-même, mais bien au contraire, une association dynamique et ouverte vers l'extérieur. Tout au long de son histoire elle a su s'adapter et évoluer et, **à chaque fois, en fonction des besoins des jeunes**. Lorsqu'il a fallu ouvrir une section Pro dans l'IME, l'association a su se professionnaliser pour y arriver et a continué de s'adapter avec l'ouverture du SESSAD.

Cette capacité d'adaptation est la principale constituante de l'ADN de l'association, car c'est toujours en partant des besoins des jeunes et de leur évolution, que l'EINA a pu et su évoluer.

Mettre les jeunes au centre des préoccupations et des dispositifs mis en place est une priorité pour l'EINA depuis sa création. C'est pourquoi l'EINA tient à rester une structure à taille humaine, afin de ne pas tomber dans une logique de statistiques au détriment de l'utilisateur. Cela a abouti à la mise en place d'une charte des valeurs de l'EINA, charte partagée par tous les intervenants au sein de l'association.



*Le jardin de l'EINA, entre l'IME et le SESSAD*

## 3 LE PRÉSENT DE L'EINA

### LES VALEURS DE L'EINA

Véritables références éthiques de l'Association, les valeurs que prône l'EINA se répartissent à travers trois grands axes :

#### 1 • Des valeurs philosophiques :

l'Association promeut un respect de l'autre, de ses différences, de sa dignité. Son engagement laïc respecte la diversité des cultures, des origines et des croyances.

#### 2 • Des valeurs humaines :

l'Association attend que ses bénévoles, ses professionnels partagent et fassent vivre son engagement humaniste et solidaire, son éthique, favorisant le bien-être et l'épanouissement des personnes accompagnées.

#### 3 • Des valeurs sociales :

l'Association adapte l'accompagnement, le soutien, les soins proposés aux personnes accueillies afin d'affirmer leur autonomie affective, sociale et professionnelle, assurant leur citoyenneté.

Ces valeurs se retrouvent à chaque étape de l'accompagnement des usagers, que ce soit lors de l'accueil, de l'établissement du PAI, de la vie de tous les jours, puis lors de l'accompagnement par le service de suite au moment de la sortie.

**« Si tu diffères de moi,  
mon frère, loin de me  
léser, tu m'enrichis »**

Antoine de Saint-Exupéry



Les 3 serres  
situées dans  
le jardin  
de l'EINA

### PRÉSENTATION DES ÉTABLISSEMENTS

À l'heure actuelle, l'EINA gère 2 établissements :

► **l'IME Henri Wallon** qui accueille 72 jeunes (et quelques jeunes adultes sous amendement CRETON) répartis comme suit :

- 24 jeunes de 5 à 14 ans dans la section pédagogique, avec 2 groupes de référence de 5 à 12 ans et 1 groupe de référence de 12 à 14 ans,
- 48 adolescent(e)s de 14 à 20 ans dans la section professionnelle, avec 3 groupes de référence de 14 à 20 ans, et 1 groupe de référence (orientation travail) de 17 à 20 ans.

De plus, la section Pro de l'IME possède des ateliers de sensibilisation et d'initiation professionnelle : imprimerie, restauration, espaces verts, blanchisserie encadrés par des moniteurs d'atelier et des éducateurs spécialisés.

► **le SESSAD Perspectives** qui accueille 35 jeunes de 12 à 25 ans

Le SESSAD Perspectives est l'un des très rares SESSAD en France à bénéficier d'un agrément pour accompagner des jeunes jusqu'à 25ans. Cela vient de la volonté de fournir aux jeunes un accompagnement global pour entrer dans la vie active, ce qui va donc bien au-delà de leur scolarité. Il s'agit de favoriser leur insertion professionnelle (avec en interne une chargée d'insertion qui travaille avec le droit commun) mais aussi sociale (avec une aide à la recherche de logement). Le champ d'action de ce SESSAD est donc beaucoup plus large qu'un SESSAD habituel, d'où son agrément pour un accompagnement jusqu'à 25 ans.



Le RdC  
du SESSAD

## ■ LES EFFECTIFS DE L'EINA

L'ensemble du personnel de l'EINA est de 52 salariés (à temps plein ou partiel), répartis comme suit :

- 1 directeur de l'EINA,
- 1 directrice des établissements,
- 1 médecin psychiatre,
- 1 chef de service,
- 4 psychomotriciens
- 4 psychologues,
- 1 art-thérapeute,
- 1 orthophoniste,
- 1 infirmière,
- 1 assistante sociale,
- 1 chargé de mission handicap,
- 12 éducateurs/trices spécialisé/es,
- 2 éducateurs techniques,
- 2 éducatrices de suite,
- 1 éducatrice chargée d'insertion,
- 1 éducateur sportif,
- 1 assistante Ressources Humaines,
- 1 comptable,
- 2 secrétaires,
- 1 agent d'entretien,
- 6 agents de service,
- 6 professeurs des écoles détachés de l'Éducation Nationale

## ■ LES ATOUTS DE L'EINA

L'EINA dispose de nombreux atouts qui sont la résultante des politiques volontaristes des différentes équipes de gouvernance et de dirigeance, au cours de son histoire.

### EN INTERNE :

#### ► Gouvernance et Dirigeance

Depuis le changement de statuts ayant permis au CA d'élire son Président, il y a une très bonne collaboration entre gouvernance et dirigeance. Les deux partagent la même vision et chaque partie est détentrice de savoir-faire dont la mise en commun nourrit le dialogue et enrichit l'association.

#### ► Une implication du CODIR et des salariés dans les valeurs de l'EINA

La collaboration très étroite de la gouvernance avec la dirigeance se retrouve aussi entre le CODIR et les salariés qui sont fortement impliqués dans la mise en pratique des valeurs portées par l'association.

#### ► Une équipe médicale et para-médicale importante

- Une psychiatre à temps plein :  
L'EINA emploie une psychiatre à temps plein (déployée sur les 2 établissements) qui est responsable de l'élaboration du volet soin du projet individualisé des personnes accompagnées. Elle supervise et/ou anime l'axe soin et clinique des réunions auxquelles participent tous les professionnels impliqués dans la prise en charge du jeune. La psychiatre bénéficie d'un large réseau de contacts qui facilite la mise en place de solutions.
- Une infirmière à temps plein :  
en charge de la prévention, de la pédagogie et de la sensibilisation sur tout ce qui est hygiène au sens large. Elle fait aussi le lien entre la psychiatre et les différents intervenants para-médicaux extérieurs
- 4 psychologues et une art-thérapeute :  
l'accompagnement thérapeutique est assuré par 4 psychologues et une art-thérapeute pour répondre aux besoins des jeunes.

#### ► Les savoir-faire

Les savoir-faire des personnels de l'EINA sont multiples et vont bien au-delà des savoirs acquis lors des formations. En effet, depuis de nombreuses années, l'EINA a développé un accompagnement transversal des jeunes qu'elle accueille. Il n'y a pas de cloisonnement dans la recherche de solutions et les expertises professionnelles sont mises en commun au profit des jeunes. Par exemple l'éducateur sportif et les psychomotriciens travaillent de concert ; dans l'atelier développement du langage, l'orthophonie et la psychomotricité interviennent en parallèle...

Il y a une recherche permanente du décloisonnement, d'une complémentarité des compétences professionnelles et un élargissement constant du champ des possibles par l'intégration de nombreuses composantes dans la mise en place de solutions. Par exemple, dans l'IMPro, les ateliers ne sont pas qu'un lieu d'apprentissage technique, ils se révèlent aussi lieu d'échange, d'observation, de socialisation, de confrontation à la matière et à la réalité... Un jeune dont le projet final n'est pas une mise au travail peut donc tirer, lui aussi, bénéfice des temps d'atelier.

Et tous les lundis matin, de 9 à 10h30, le Codir échange avec les salariés pour leurs parler des projets, pour mettre en place des solutions, pour établir des suivis ... Cela participe à la culture d'échange et de mise en commun des pratiques professionnelles au sein de l'EINA.



### ► Services de suite et d'insertion

Les 2 établissements bénéficient d'un service qui accompagne les jeunes et leur famille lors de la sortie des établissements.

- Le service de suite de l'IME :

Ce service a pour mission : 1) d'identifier les envies et les capacités des jeunes quant à leur devenir après l'IME (ESAT, foyer de vie ...), 2) de leur trouver des stages afin de déterminer s'il y a adéquation entre ce qui a été défini et la réalité du terrain et 3) d'aider les familles à trouver une structure d'accueil pour ceux qui sortent.

- Le service d'insertion du SESSAD :

Ce service favorise et soutient la construction d'un projet d'insertion sociale et professionnelle des personnes. Afin d'apporter son appui aux personnes et aux familles, en liaison avec les services administratifs et sociaux auxquels il ne se substitue pas, il apporte son concours aux démarches nécessaires pour faciliter l'insertion choisie. De plus, les personnes sorties de l'effectif du SESSAD, peuvent s'adresser au service pour des démarches administratives, recherches de lieu de travail, de stages, mise en place de conventions de stage, et ce, sur une période de 3 ans suivant la sortie.

### ► Des matériels professionnalisants

L'EINA dispose de matériels de qualité professionnelle afin d'assurer le pré-apprentissage des jeunes de l'IMPro : espaces verts, restauration et blanchisserie.

## EN EXTERNE :

### ► Un maillage territorial très important

Depuis plus de 10 ans, l'EINA a mis en place plus de 140 partenariats avec d'autres organismes dans le 93, principalement des IME, des SESSAD, des ESAT, le CMPP de la région Est, des hôpitaux (Bobigny, Montreuil, Ville-Évrard, Aulnay-sous-Bois), des foyers de vie, des centres de loisirs, gymnases, piscine, médiathèque, cinéma, théâtre ...

Actuellement plus de 70 partenariats sont toujours pérennes et de nouveaux sont régulièrement signés.

Ces partenariats répondent à plusieurs objectifs :

- ouvrir l'EINA vers l'extérieur et mettre en place une démarche inclusive pour ne pas confiner les jeunes dans nos murs,
- offrir une continuité des soins et/ou du suivi aux jeunes accueillis,
- mettre en contact nos jeunes avec « le milieu ordinaire »,
- offrir des solutions pour des changements de parcours,
- tisser des liens de collaboration avec d'autres organismes,
- trouver des solutions pour les jeunes quittant l'EINA.

### ► Une notoriété reconnue

L'EINA siège dans plusieurs instances :

- la CDAPH du 93, comme membre représentant des associations, avec voix prépondérante,
- le CDCA 93 Handicap,
- l'URIOPSS, où l'EINA siège dans toutes les commissions : RH, démarche qualité, Expert gestion de tarification, Médico-sociale, Système d'information.

L'EINA est aussi :

- le représentant au plan départemental de l'URIOPSS pour la réflexion et la rédaction du plan régional de santé,
- membre du comité de perfectionnement de l'IRTS (Institut Régional du Travail Social) Parmentier à Paris,
- membre du comité de perfectionnement et membre du jury de l'Espace Sentein et Lille 2.

### ► Mise en place du programme ESMS numérique

Le 8 juin 2022, l'EINA a signé une convention de partenariat programme ESMS numérique avec 5 autres associations, représentant en tout 24 structures médico-sociales, afin de pouvoir bénéficier de l'accompagnement de la CNSA (Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie).

Cela a plusieurs avantages :

- bénéficier de la mise en place du dossier usager informatisé (DUI) qui va permettre d'être en lien avec tous les intervenants (en interne et en externe) et d'avoir accès au recensement de tous ses accompagnements,
- bénéficier d'une formation accompagnée sur ce nouveau logiciel,
- avoir les données informatiques sur des serveurs sécurisés,
- renouveler et agrandir le parc informatique de l'EINA.

► **L'EINA a été retenue par l'ARS** pour faire partie des 40 établissements sélectionnés sur toute l'Île de France, qui seront accompagnés pour la transformation de l'offre au cours de l'année 2023.

Nous bénéficierons ainsi d'un soutien et d'une aide au positionnement de l'association par rapport à l'évolution de l'offre ainsi qu'à l'élaboration de solutions innovantes à mettre en place.

## 4 LE FUTUR DE L'EINA

### ■ LES DÉFIS À RELEVER

Essayons maintenant d'identifier les défis auxquels vont devoir faire face les ESMS et plus particulièrement l'EINA. La plupart sont évidents du fait du changement de législation, mais d'autres sont liés au domaine du médico-social et/ou spécifiques à l'EINA. Il s'agit en ordre croissant de difficulté :

- du passage en CPOM
- de la transformation en DAME
- de l'amélioration la communication
- de la non-attractivité du secteur médico-social et des problèmes de recrutement liés
- de l'évolution de l'offre

### ■ LES SOLUTIONS À METTRE EN PLACE

#### ► Le passage en CPOM

Le passage en CPOM était initialement prévu pour 2020. L'ensemble des documents avait été envoyé à l'ARS, mais le COVID a tout stoppé avant même le début des premiers rendez-vous. Depuis, les modifications liées à l'évolution de l'offre ont complètement changé la donne : le CPOM est la mise à plat des objectifs pour les 5 ans à venir et la détermination des moyens financiers nécessaires pour réaliser ces objectifs. De fait, il n'est plus possible d'établir concrètement un CPOM, tant que l'accompagnement par l'ARS et le CREAL, dont bénéficie l'EINA, n'est pas arrivé à terme (prévu pour fin 2023), car c'est au cours de cet accompagnement que vont être arrêtées les grandes orientations que va prendre l'association.

#### ► La transformation en DAME

Cela ne devrait pas poser de gros problèmes, car l'inclusion en milieu ordinaire est déjà dans les pratiques de l'EINA, principalement au niveau du SESSAD bien sûr, mais partiellement aussi au niveau de l'IME, du fait des très nombreux partenariats que nous avons avec des structures du milieu ordinaire.

Ce qui va devoir principalement changer, ce sont les mentalités, car il va falloir passer d'une logique d'établissement (même ouvert sur l'extérieur) à celle d'une inclusion en milieu ordinaire avec accompagnement. Les pratiques vont donc devoir évoluer, tant au niveau des professionnel(le)s au quotidien, qu'au niveau du Comité de Direction dans sa façon de manager les équipes. N'oublions pas les parents qu'il va falloir « préparer » à ce changement, la plupart étant très satisfaits de la situation actuelle.

Dès l'annonce des dispositifs DAME, un gros travail de sensibilisation, de motivation des salariés a commencé en décembre 2021 avec la participation de 2 salariés aux journées nationales du CREAL (à St Malo), qui ont ensuite fait un retour à tous les salariés de l'IME.

Reste à savoir si le passage en DAME est encore d'actualité du fait de l'évolution de l'offre ? Il semblerait que l'accompagnement par l'ARS et le CREAL, dont va bénéficier l'EINA tout au long de l'année 2023, implique d'aller plus loin dans la recherche de solutions (voir *L'évolution de l'offre*, page 11).

#### ► L'amélioration de la communication

À notre époque où la plupart des jeunes (et moins jeunes) vivent au rythme des réseaux sociaux, tout est devenu communication. Impossible d'y échapper si on veut avoir une quelconque visibilité. L'EINA ne peut faire l'impasse dans ce domaine et doit passer à l'ère du numérique à tous les niveaux de sa communication, en interne comme en externe.

- **En interne** afin que tous les salariés aient accès en permanence aux documents importants (contrats, fiches de poste, procédures ...). Cela devrait se mettre en place avec l'arrivée du ESMS numérique et du DUI. Encore va-t'il falloir numériser bon nombre de documents et de procédures.

L'affichage va devoir gagner en pertinence et peut-être va-t'il falloir penser à une publication (pas fatalement périodique) à destination des salariés, en plus des réunions de travail/information des lundis matins.

L'embauche d'un responsable sécurité des données (embauche mutualisée en cours d'étude avec d'autres associations) devrait aussi aider à faire entrer dans les mœurs la culture du numérique.

- **En externe** : la mise en place d'un site internet (projet en cours) va permettre à l'EINA de communiquer vers un public plus élargi que celui de ses interlocuteurs habituels. Les familles vont pouvoir être tenues informées plus facilement de ce qui se passe au sein de l'EINA, et de façon plus régulière que lors des « Cafés des parents » des quelques samedis matin dans l'année. Le site devrait aussi permettre d'accroître la notoriété de l'EINA au-delà de ses partenaires du secteur.

### ► La non-attractivité du secteur médico-social et les problèmes de recrutement liés

Depuis plusieurs années déjà le secteur se trouve confronté à un gros problème d'attractivité. Les organismes de formation aux métiers du médico-social ont régulièrement des places vacantes et bon nombre d'étudiants, souvent suite à des stages, changent d'orientation vers d'autres secteurs ou se destinent à exercer en libéral.

Un des défis majeurs pour les années à venir va être de trouver des jeunes (ou moins jeunes) diplômés pour remplacer tous les départs à la retraite des salariés actuels (dont la population est vieillissante), sans parler des très nombreux postes vacants, qui mettent en péril bon nombre d'infrastructures.

Pour ce faire, plusieurs pistes sont à explorer :

- en plus des offres d'emploi publiées sur les sites spécialisés, il va falloir recruter à la sortie des écoles de formation. Au besoin en distribuant des flyers vantant les mérites et les spécificités de l'EINA, afin de donner envie aux jeunes diplômés de venir exercer leur métier chez nous plutôt qu'ailleurs,
- mettre en avant et valoriser le partage des savoir-faire au bénéfice des salariés et le travail en équipes pluridisciplinaires,
- développer le maillage existant et à venir, pour permettre une plus grande mobilité des personnels, en fonction de leurs envies ou besoins (changements de poste ou d'orientation, déménagements...),
- envisager de devenir un centre de formation/qualification afin de former nous-mêmes des personnes en recherche d'emploi dans notre secteur mais sans diplôme ni formation.

### ► L'évolution de l'offre

Voici la définition qu'en donnent l'ARS IDF et le COPIL régional Transformation de l'offre, en date du 31 mars 2021 : « *On entend par transformation de l'offre, toutes actions visant à rendre l'accompagnement simultanément plus inclusif, plus souple, plus adapté à la prise en compte des situations individuelles, notamment complexes. Ainsi les parcours se construisent en partant des besoins de la personne et en favorisant l'autodétermination. Dès lors une réponse personnalisée est apportée par la mobilisation de différents dispositifs* ».

La première remarque à faire, et non des moindres, est que cette évolution de l'offre est entièrement compatible avec les valeurs défendues depuis toujours par l'EINA. Ces valeurs, dans leur essence, englobent les directives de l'ARS et du COPIL et vont même plus loin. Il y a donc une parfaite symbiose entre ces nouvelles directives et nos valeurs.

Quels sont les mots clés de cette définition ? À nos yeux, il s'agit de : inclusion, autodétermination, besoins et parcours. Si la prise en compte des besoins est une pratique courante dans les ESMS (et une préoccupation constante à l'EINA), les 3 autres : inclusion, autodétermination et parcours – à y bien regarder – impliquent un changement complet de paradigme :

- Jusqu'à présent, une personne en situation de handicap devait trouver sa place parmi une offre existante dans le médico-social (d'établissements, services ...) correspondant plus ou moins à ses besoins,
- Dorénavant la logique est inversée, les différents organismes vont avoir la charge de trouver des réponses appropriées, complètes ou partielles, dans le milieu ordinaire, en fonction des besoins et des désirs des personnes en situation de handicap. Et du coup, le médico-social n'est plus prépondérant, il n'est plus qu'une des composantes des solutions à mettre en place.
- De plus, il convient d'intégrer dans la réflexion des solutions à apporter, le fait d'éviter au maximum qu'il y ait des ruptures de parcours comme c'est trop souvent le cas à l'heure actuelle, chaque établissement n'ayant pas fatalement de filière pour assurer la continuité du parcours.

C'est une réelle révolution dont les implications immédiates :

- **L'inclusion** inverse la démarche et le regard à porter sur la personne en situation de handicap.
  - 1) Il va falloir maintenant accompagner les plus jeunes dans leur inclusion en milieu scolaire et s'assurer de leur bonne intégration et de leur bien-être dans un milieu que l'on sait ne pas être aussi bienveillant que les structures où ils étaient accueillis auparavant. En plus du suivi du jeune en lui-même, il faudra être vigilant quant à l'environnement dans lequel le jeune va maintenant évoluer et se montrer soucieux de la façon dont il s'y adapte ainsi que du niveau d'acceptation/tolérance des autres jeunes qui feront partie de son nouvel environnement.
  - 2) Pour les plus âgés, la mise en place de l'inclusion va devoir se faire de façon progressive par le biais du travail. Nous avons plusieurs ateliers où nos jeunes peuvent apprendre les postures professionnelles à avoir, mais nous devons aussi intégrer des centres de formation dans le dispositif d'accompagnement, afin de permettre à nos jeunes d'acquérir les pratiques et connaissances professionnelles qui leurs permettront à terme d'évoluer en milieu ordinaire et/ou protégé.
- **L'autodétermination** ouvre le champ des possibles vers d'autres propositions sans avoir automatiquement recours au « médico-social ». Il ne faut plus chercher des

solutions parmi celles que l'on peut proposer et voir comment les adapter aux besoins des jeunes. En fonction des envies et des besoins du jeune, nous devons inventer des solutions adaptées, en prenant en compte non plus ce que nous pouvons offrir (comme avant) mais en s'appuyant sur tous nos partenaires (actuels et futurs) qui peuvent trouver des solutions dont nous ne disposons pas en interne et/ou auxquelles nous n'aurions pas pensé.

- **Les besoins.** Comme je l'ai déjà dit, les besoins sont au cœur des dispositifs mis en place à l'EINA pour accompagner chaque jeune. Mais jusqu'à présent la démarche d'accueil des jeunes était basée sur l'adéquation entre ces besoins et les prestations que pouvait fournir l'établissement. Là encore nous devons élargir cette posture et ne plus raisonner en fonction des réponses que peut apporter la structure, mais des réponses qui peuvent exister chez nos partenaires.
- **Le parcours.** Il va donc falloir développer notre maillage, non plus pour aller chercher une solution chez nos partenaires, comme c'est le cas maintenant, mais pour les intégrer dans la démarche de recherche de solutions. L'idée étant de prendre en compte dès le début de la démarche, les possibilités d'évolution du parcours proposé afin de ne pas enfermer le jeune dans un schéma restrictif.

## ■ DES PISTES POUR L'AVENIR

La mise en place des solutions préconisées ci-dessus, n'est pas une fin en soi. Bien au contraire, ces solutions, une fois opérationnelles, nous permettront d'aller encore plus loin.

Voici quelques axes de réflexion et quelques pistes à suivre :

### ► L'inclusion progressive par le travail

Pour mettre en place une inclusion progressive par le travail, appuyons-nous sur les ateliers et le matériel professionnel que nous avons. Plutôt que d'utiliser ces matériels pour un usage strictement interne, ouvrons ces ateliers (restauration et blanchisserie) vers l'extérieur afin de proposer des prestations en-dehors de l'établissement. Il faudra peut-être créer un « mini-ESAT » pour pouvoir facturer les prestations.

### ► L'inclusion progressive par le logement

Il faudrait reprendre le projet **Appartement Formation Handicap** créé par le SESSAD il y a quelques années (qui n'a pu aboutir faute de locaux) et le développer afin de permettre aux jeunes qui seraient intéressés d'avoir un moyen d'apprentissage des gestes de la vie quotidienne. Cela permettra d'engager une réflexion concrète pour confirmer ou non un projet de logement autonome.

### ► Partenariats plus « poussés »

Il va falloir développer le relationnel actuel avec nos partenaires et de renforcer les liens déjà tissés, pour aller au-delà de la simple recherche de solutions pour nos jeunes.

Cela va devoir se faire en plusieurs étapes, qui vont permettre à chaque structure de se familiariser avec les autres, dans un but de partage de solutions, d'informations, d'expériences, et de savoir-faire.

N'oublions pas le côté financier. La mutualisation de certains postes permettra d'évidentes économies. Ultérieurement, le partage de certaines fonctions (pour les partenaires qui seraient intéressés) pourrait déboucher à terme, sur un financement commun de fonctions supports.

Cela se fera vraisemblablement, dans un premier temps par un regroupement au sein d'une association créée pour répondre aux besoins identifiés de chaque partenaire. Puis, lorsque la confiance se sera installée au sein des membres de cette association, et que chaque partie se sentira prête à aller plus loin dans l'échange, il pourra être envisagé de modifier la structure afin de répondre de façon plus précise aux besoins des membres, comme par exemple un GCSMS, une CPTS ou toute autre structure adéquate.

### ► Mise en place d'une plate-forme

Pour finir ce tour d'horizon des pistes à suivre pour répondre aux défis qui nous attendent, il faut aussi réfléchir à la mise en place à terme d'une plate-forme de services afin de répondre aux besoins de tous les jeunes.

Cela ne se fera pas rapidement, car nous ne pourrions pas le faire seuls. Il va d'abord falloir que les partenariats évoluent pour mettre en place des projets communs concrets et performants.

Alors, et seulement alors, nous pourrions grâce à un maillage repensé et une réorganisation complète des structures existantes, envisager la construction d'une plate-forme de services dont l'objectif serait de fournir des parcours « balisés » en fonction des besoins et des envies des jeunes en situation de handicap.

## 5 CONCLUSION

En forme de conclusion, je ferai deux constats :

- l'EINA est une structure qui ne reste pas figée dans ses pratiques, mais qui évolue en fonction des besoins des jeunes accueilli(e)s. En cela, elle dispose des moyens de s'adapter aux nouvelles directives,
- l'EINA a une démarche qui va dans le sens des changements demandés, du fait des savoir-faire de ses salariés et des pratiques quotidiennes mises en place depuis de nombreuses années.

Nous allons donc dans la bonne direction mais il ne faut pas pour autant s'en contenter. Au contraire, maintenant que nous

avons la confirmation que nous sommes sur la bonne voie, il faut en profiter pour :

- accélérer et intensifier notre démarche,
- repositionner notre regard pour voir plus loin,
- nous ouvrir encore plus sur le monde extérieur,
- innover et mettre en place de nouvelles solutions innovantes.

Je ne doute pas, qu'avec la gouvernance, la dirigeance et l'ensemble de ses salariés, l'EINA ait la capacité d'y arriver.

**Le Président, Fabrice Sarelli**



*Le jardin entre l'IME et le SESSAD*

## 6 GLOSSAIRE ■

<b>AGE</b>	Assemblée Générale Extra-ordinaire
<b>AGO</b>	Assemblée Générale Ordinaire
<b>ARS</b>	Agence Régionale de Santé
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>CDAPH</b>	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
<b>CDCA</b>	Conseil Départemental de la Citoyenneté et de l'Autonomie
<b>CMPP</b>	Centre Médico-Psycho-Pédagogique
<b>CNSA</b>	Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie
<b>CODIR</b>	COmité de DIRection
<b>COFIL</b>	COmité de PIlotage
<b>CPOM</b>	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
<b>CPTS</b>	Communauté Professionnelle Territoriale de Santé
<b>CREAI</b>	Centre Régional d'Études, d'Actions et d'Informations en faveur des personnes en situation de vulnérabilité
<b>DAME</b>	Dispositif d'Accompagnement Médico-Éducatif
<b>DUI</b>	Dossier Usager Informatisé
<b>EME</b>	Externat Médico-éducatif
<b>EQUAL</b>	Les programmes d'Initiatives Communautaire « Equal » sont une catégorie de projets cofinancés par le Fonds social européen pour lutter contre la discrimination et les inégalités sur le marché du travail.
<b>ESAT</b>	Établissement ou Service d'Aide par le Travail
<b>ESMS</b>	Établissement et Service Médico-Social
<b>GCSMS</b>	Groupement de Coopération sociale et médico-sociale
<b>IME</b>	Institut Médico-éducatif
<b>IRTS</b>	Institut Régional du Travail Social
<b>PAI</b>	Projet d'Accompagnement Individualisé
<b>SESSAD</b>	Service d'Éducation Spéciale et de Soins À Domicile
<b>URIOPSS</b>	Union Régionale Interfédérale des Oeuvres et organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux