

**ETAI**

**Rapport  
D'activité  
2021**

Association



**E** Entraide  
**T** Travail  
**A** Accompagnement  
**I** Insertion

de la Personne en situation de Handicap

## SOMMAIRE

<b>I. BILAN DE LA NOUVELLE ORGANISATION .....</b>	<b>2</b>
1. PRISE DE FONCTION DES DGA .....	2
2. PRISE DE FONCTION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX ADJOINTS .....	2
3. POURQUOI UNE NOUVELLE ORGANISATION ? .....	2
4. LES MOTIVATIONS DE CETTE NOUVELLE ORGANISATION ? .....	2
5. LES MOTIVATIONS DE CETTE NOUVELLE ORGANISATION ? .....	3
6. DEUX DGA, PATRONS ENSEMBLE DES ÉTABLISSEMENTS ? .....	3
7. POURQUOI SUPPRIMER LA LIGNE HIERARCHIQUE DES DIRECTEURS ADJOINTS DANS LES ÉTABLISSEMENTS ? .....	3
<b>II. NOUVEAUX ORGANIGRAMMES .....</b>	<b>4</b>
1. ORGANIGRAMME GÉNÉRAL .....	4
2. ORGANIGRAMME MAS .....	5
3. ORGANIGRAMME ESAT .....	6
4. ORGANIGRAMME IME .....	7
5. ORGANIGRAMME DU SITE DU KB .....	8
6. ORGANIGRAMME SITE DE CHOISY .....	9
<b>III. FEUILLE DE ROUTE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE .....</b>	<b>10</b>
STRATEGIE ET PERSPECTIVES .....	10
<b>IV. FEUILLE DE ROUTE DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX ADJOINTS.....</b>	<b>10</b>
<b>V. FOCUS SUR LES PROJETS D'ACCUEIL PERSONNALISÉS .....</b>	<b>11</b>
1. ANALYSE.....	11
2. PLAN D'ACTION 2021/2022.....	11
<b>VI. FOCUS SUR LA VIE AFFECTIVE ET SEXUELLE .....</b>	<b>12</b>
1. PLAN D'ACTION 2021/2022.....	12

## **I. BILAN DE LA NOUVELLE ORGANISATION**

### **1. Prise de fonction des DGA**

- Rappel du sens de cette nouvelle organisation
- Nouveaux organigrammes
- Recrutement des nouvelles directions
- Feuille de route de la Directrice Générale
- Feuille de route des Directeurs Généraux Adjointes
- Focus sur les PAP et la Vie Affective

### **2. Prise de fonction des Directeurs Généraux Adjointes**

- Prise de fonction au 1<sup>er</sup> avril 2021
- Rencontre entre la DG, les DGA et l'ensemble des Directions et Directions Adjointes en place pour la future organisation mise en place au 1<sup>er</sup> juin 2021
- Départ de 4 directions : Direction et Direction adjointe du site du Kremlin-Bicêtre, Départ du Directeur des ESAT et Départ de la Directrice Adjointe des ESAT.
- Clarification des missions des DGA

### **3. Pourquoi une nouvelle organisation ?**

La nouvelle organisation de l'ETAI se traduit par plusieurs mesures :

D'abord, la création de 2 postes de Directeurs Généraux Adjointes depuis le 1<sup>er</sup> avril 2021. C'est ainsi que j'ai nommé Karine Legros et Nicolas Pépin à ces postes.

Ensuite, la « suppression » des postes de Directeurs adjoints d'établissements : un certain nombre de directeurs adjoints ont été ainsi promus directeurs. C'est le cas, sauf pour les ESAT où un poste de Directeur adjoint avec une sensibilité éducative est maintenu : la taille et les activités des ESAT justifient cette spécificité.

De fait, les Directeurs d'établissement reporteront aux Directeurs Généraux adjointes et piloteront en direct les chefs de service.

La ligne hiérarchique est donc plus allégée entre les collaborateurs et les directeurs d'établissement.

### **4. Les motivations de cette nouvelle organisation ?**

La motivation, pour résumer, est double :

D'abord, le développement nécessaire de l'association car le contexte du monde médico-social évolue :

Nous devons développer davantage notre association, la faire connaître auprès des décideurs politiques, des financeurs : nous avons un savoir-faire, il faut aussi le faire savoir !

Nous devons trouver, et imaginer d'autres sources de financement pour pérenniser nos activités et ne pouvons plus nous contenter des seuls financements actuels : il ne s'agit évidemment pas de demander des subventions aux entreprises, mais d'imaginer d'autres formes de partenariats. Tout cela, au service de nos bénéficiaires.

Nous devons nous moderniser et nous préparer aux évolutions actuelles qui font que des associations se regroupent et fusionnent : nous avons une certaine taille nous permettant de nous préserver, mais nous ne pouvons pas nous contenter d'attendre. Nous devons aussi nous développer et pourquoi pas dans l'avenir envisager des regroupements avec d'autres structures ?

## **5. Les motivations de cette nouvelle organisation ?**

Le développement de l'association, est un axe majeur qu'on ne peut pas négliger. Or, en tant que Directrice Générale, il n'est pas possible de se consacrer pleinement sur ce sujet tout en gérant les problématiques quotidiennes des établissements de manière efficace.

D'où la décision de nommer 2 DG Adjoints qui prendront ce relai. Et c'est la seconde raison :

Il est nécessaire de moderniser notre fonctionnement : avoir des exigences communes et uniformes pour tous les établissements : on doit fournir la même qualité de travail, de soins et d'accompagnement dans tous nos établissements. Les collaborateurs doivent être gérés de la même manière également.

On a de ce fait besoin de « pilotes » qui sauront coordonner nos activités, dupliquer les meilleures pratiques dans les établissements, au profit de tous etc..

Il faut moderniser nos processus, nos outils, notre fonctionnement, notre approche : c'est nécessaire et indispensable pour pérenniser nos activités et permettre à nos équipes de mieux prendre soin encore de nos bénéficiaires

En résumé, on a besoin de chefs d'orchestre et une ligne commune et surtout partagée pour l'ensemble des établissements : les DGA sont là pour les déployer et y veiller, en collaboration avec les directeurs.

## **6. Deux DGA, patrons ensemble des établissements ?**

Ce choix est important car justement pour 2 raisons au moins :

Premièrement Karine Legros et Nicolas Pépin ont des parcours très différents... mais surtout complémentaires. Les décisions qu'ils prendront pour chaque sujet...etc. seront donc les résultats de la somme de ces parcours très variés : la diversité des expériences et des points de vue, surtout à ce niveau de poste, est ce qui permet de prendre les meilleures décisions pour nos équipes.

Enfin, il est très important comme indiqué précédemment qu'il y ait une homogénéisation du fonctionnement dans nos établissements. Certes chaque établissement a sa particularité, et il est important d'en tenir compte. Cependant, tout ce que nous devons doit être au service de l'association et non pas d'un établissement en particulier. Raison pour laquelle il est crucial de ne pas « cloisonner » les établissements car l'objectif est justement l'inverse : avoir la même qualité et processus de travail, d'accompagnement et de soins, partout, au sein de l'ETAI.

## **7. Pourquoi supprimer la ligne hiérarchique des directeurs adjoints dans les établissements ?**

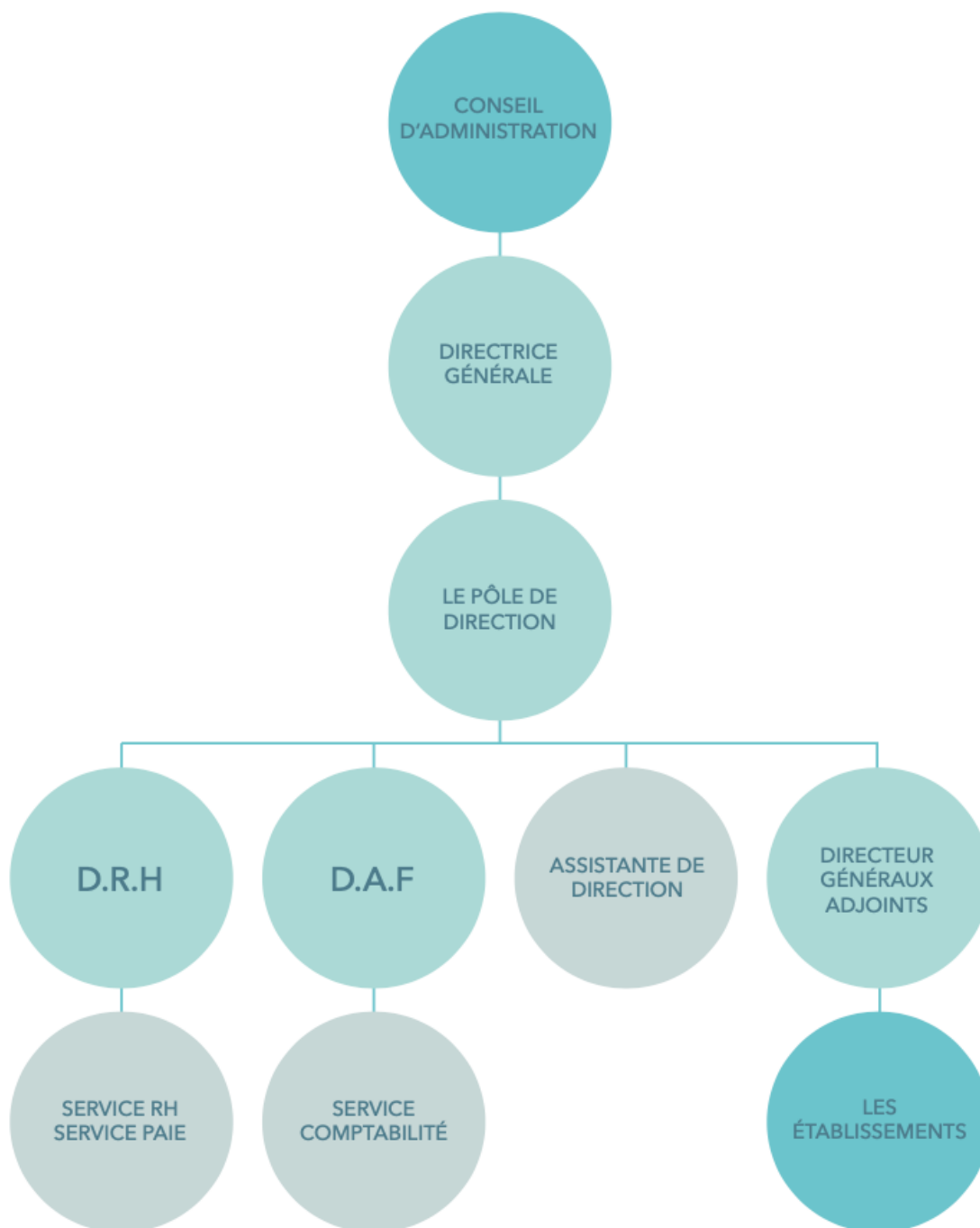
La raison d'être de notre association est de prendre soin de nos bénéficiaires. Nous travaillons pour eux. Et pour ce faire, l'équation est simple : pour qu'un salarié puisse faire son travail correctement, il faut qu'il se sente bien !

Les managers (donc entre autres les directeurs) ont pour mission première de faire en sorte que les salariés puissent travailler dans de bonnes conditions, qu'ils aient envie de venir le matin.... Il le faut pour qu'en retour, ils prennent mieux soin des personnes en situation de handicap.

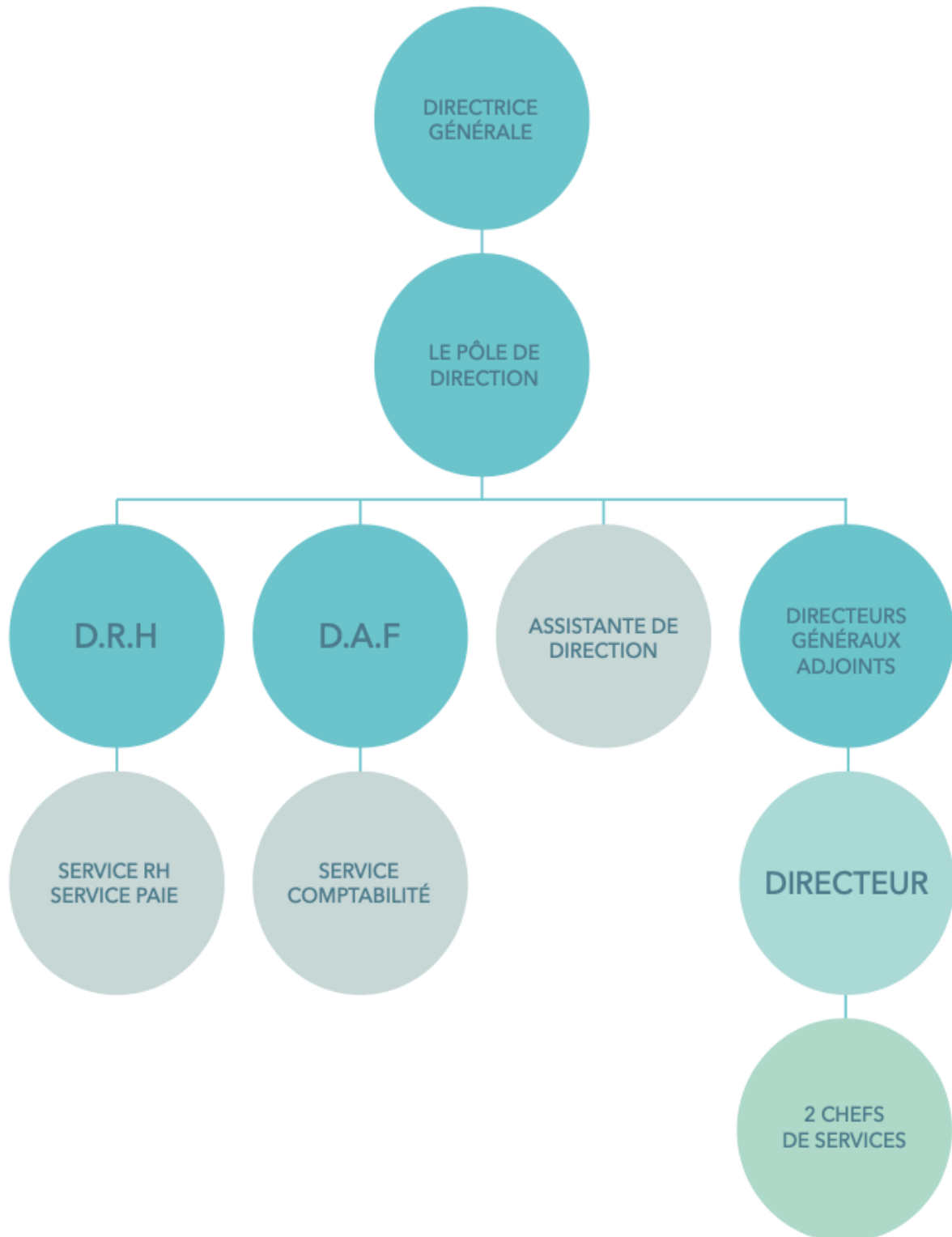
Or l'une des clés du bon management, c'est la connaissance de ses équipes et l'interaction directe avec elles. Et pour ce faire, avant tout il faut rapprocher les cadres de direction des équipes opérationnelles : la suppression d'une ligne hiérarchique y contribuera (même si cela ne fait pas tout).

## II. NOUVEAUX ORGANIGRAMMES

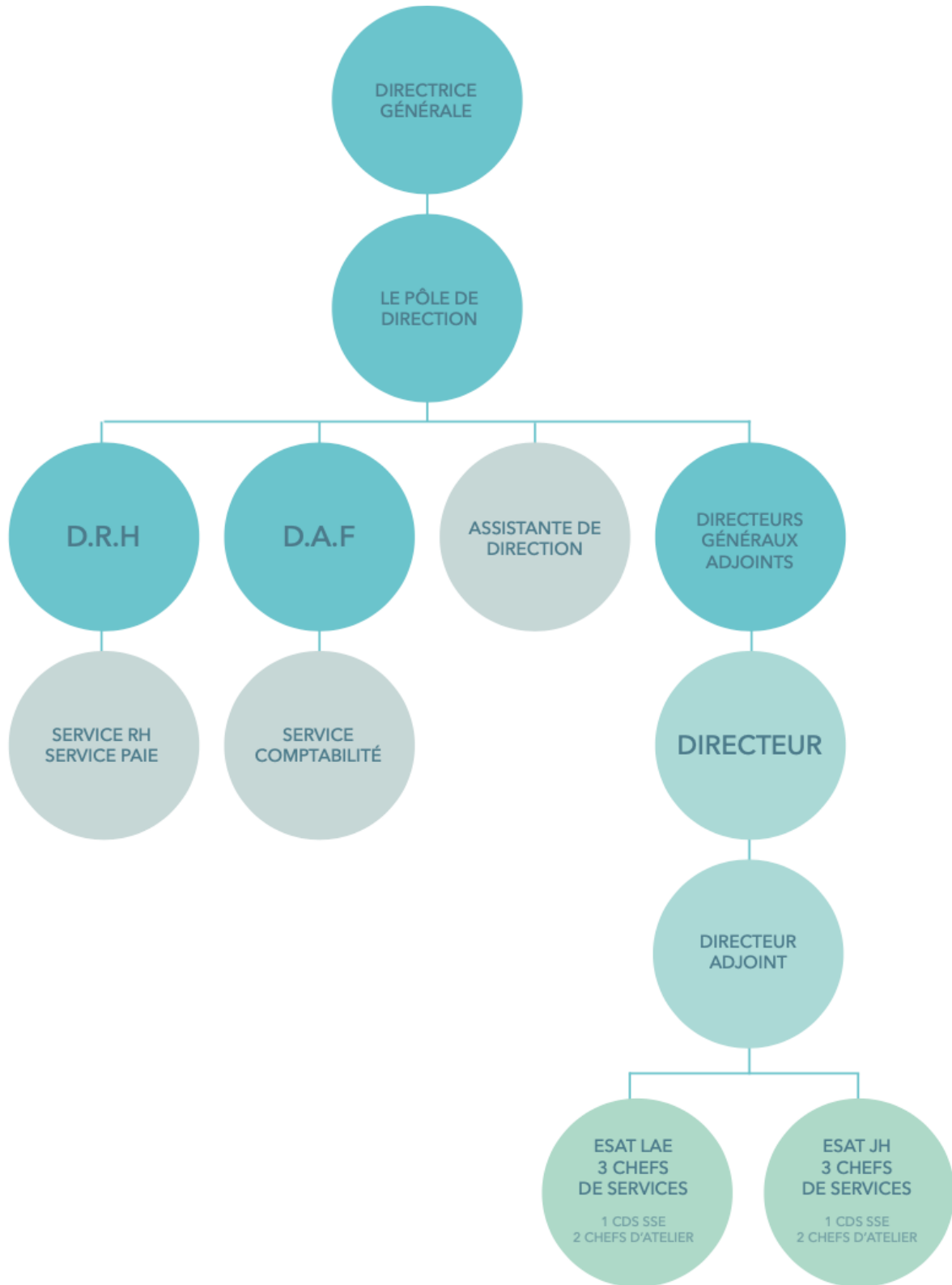
### 1. Organigramme Général



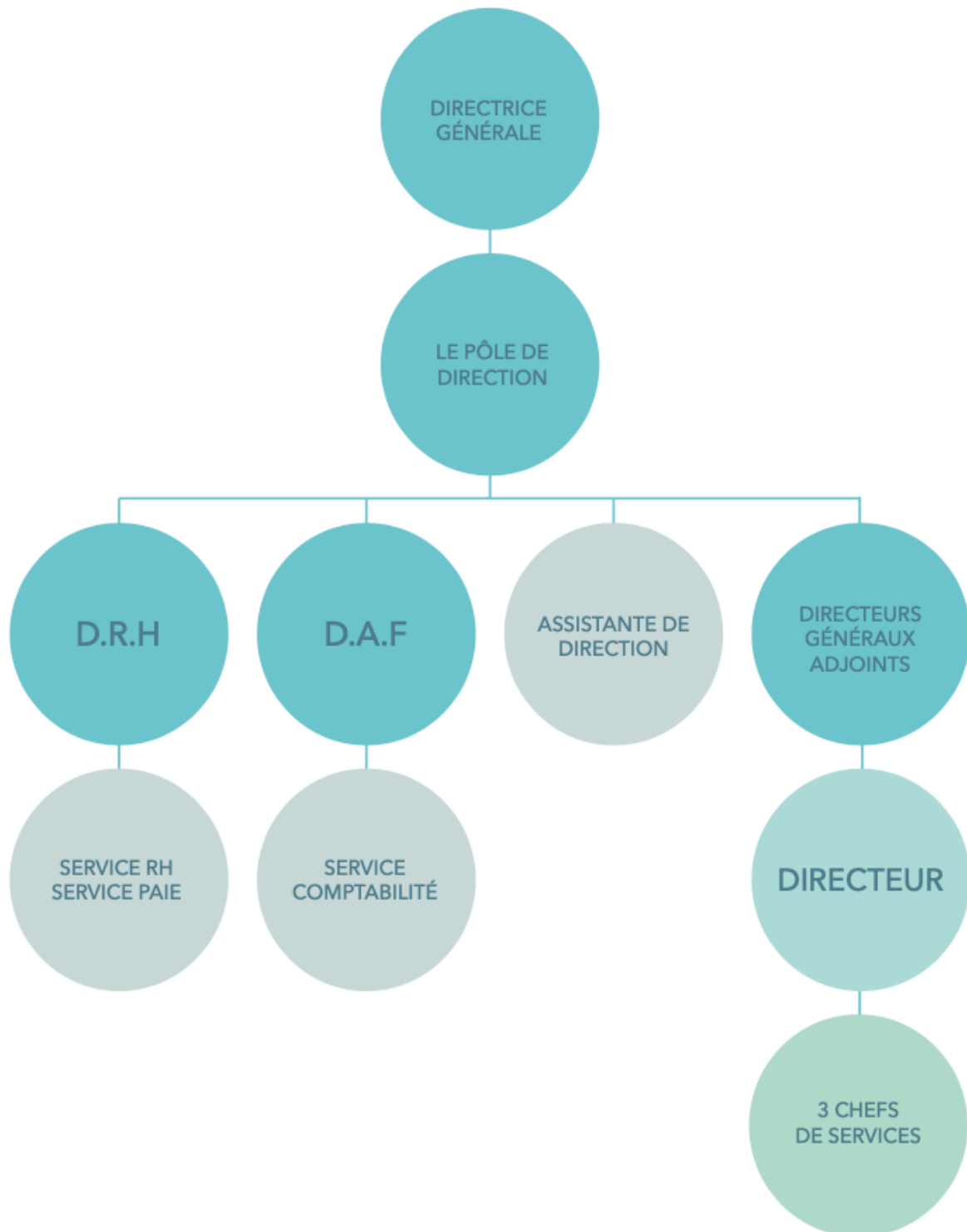
## 2. Organigramme MAS



### 3. Organigramme ESAT

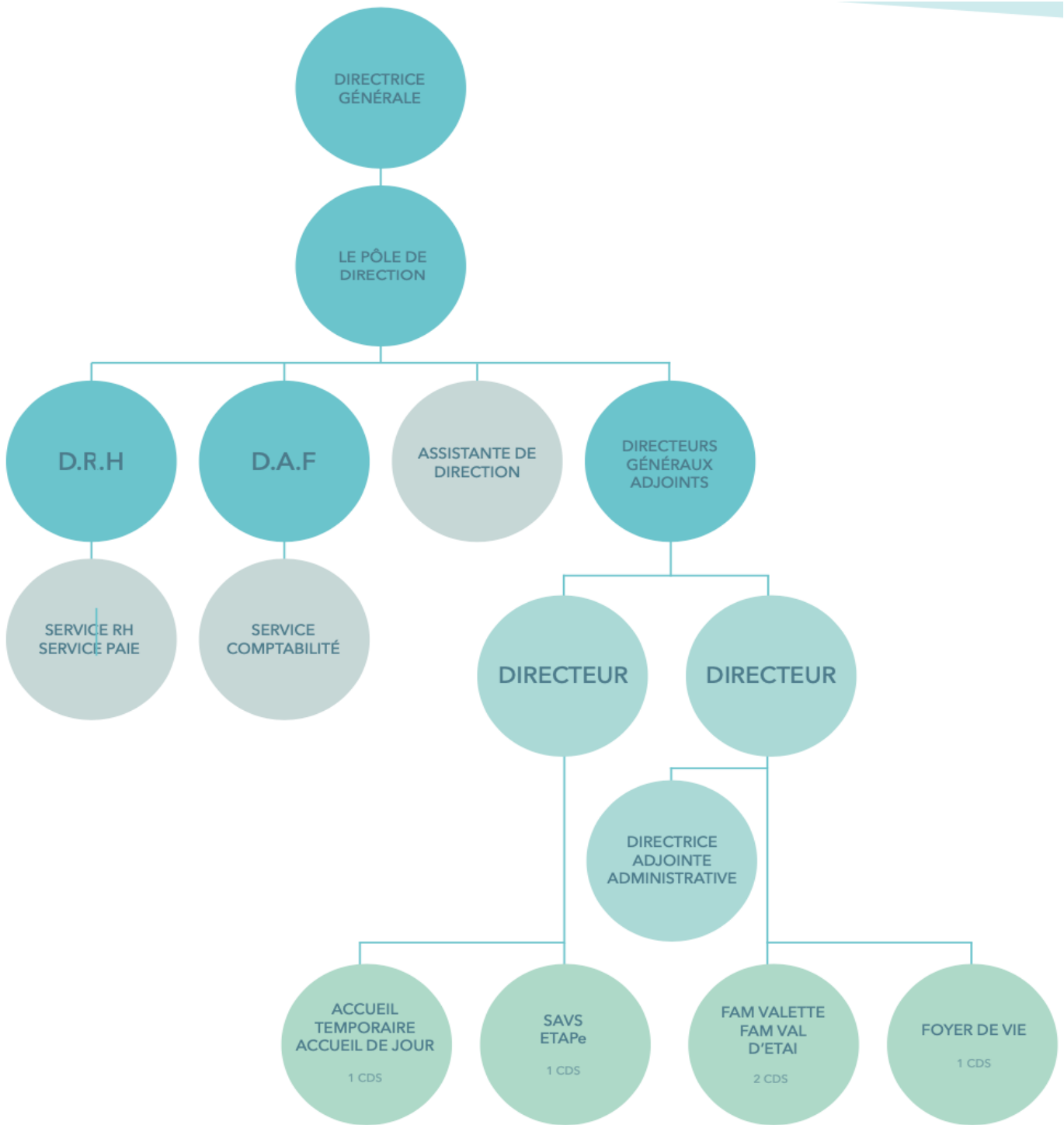


#### 4. Organigramme IME

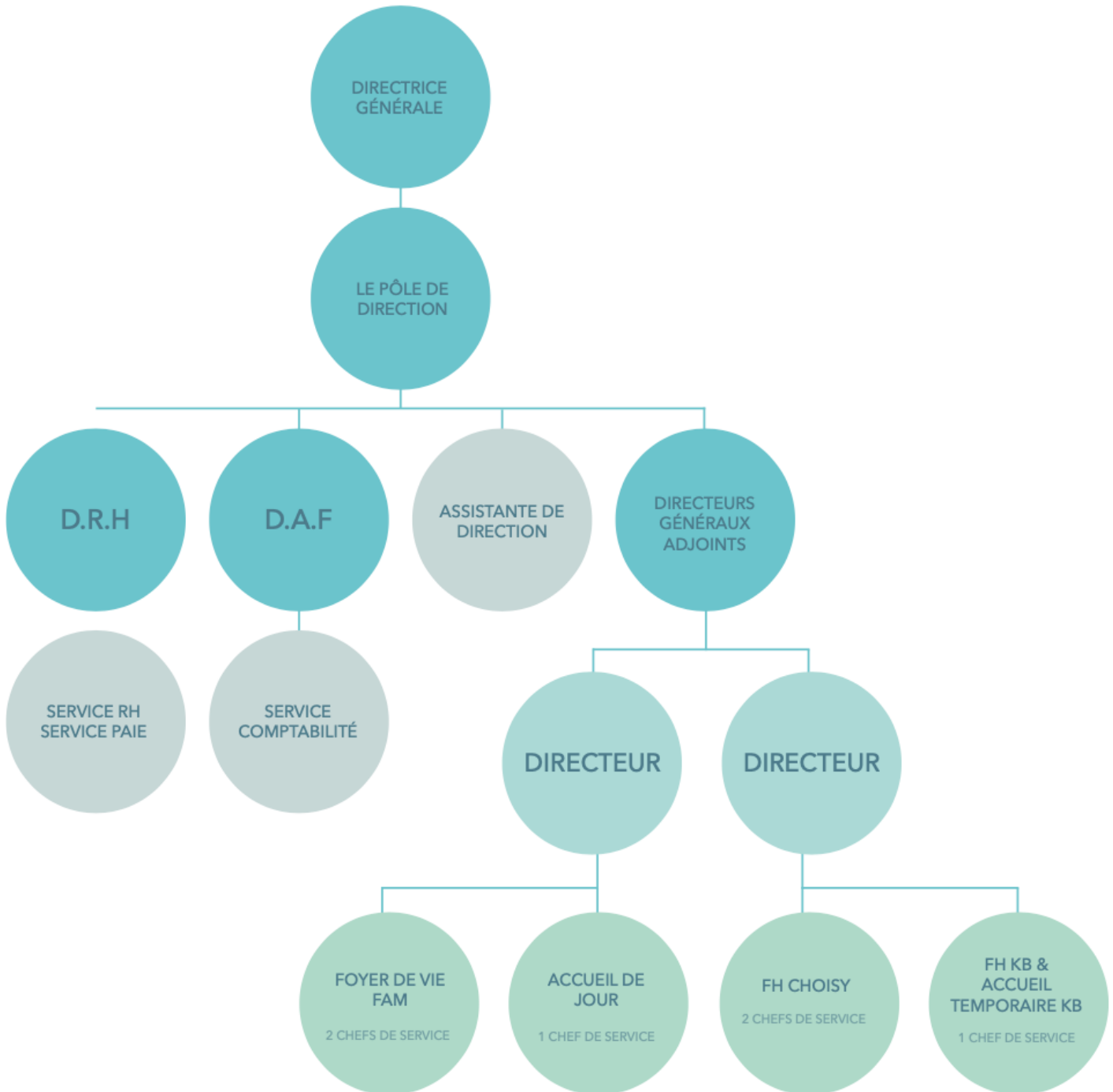




## 5. Organigramme du site du KB



## 6. Organigramme site de Choisy



### III. FEUILLE DE ROUTE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

#### Stratégie et Perspectives

- Développement de la visibilité de l'ETAI auprès des différents partenaires
- Modernisation du Système d'Information : Logiciel Planning, RH, DUI, ERP...
- Recherche de financement extérieur à travers le développement de l'organisme de formation EVALITISS rattaché à APCO
- Rapprochement éventuel avec de petites association et/ou développement de « niches » sur le territoire

Notre association a toujours œuvré pour l'adaptation de son offre en fonction des besoins du territoire.

Les axes retenus pour les 5 années à venir concerne aussi bien les établissements financés par l'ARS que par le Conseil départemental :

- Construction d'un FAM de 40 places pour personnes handicapées vieillissantes (ouverture avril 2022)
- Création d'une section pour enfants autistes (15 places)
- Création d'un « centre de loisirs adapté » au sein de l'IME
- Diversification des marchés de production fortement impacté par la crise sanitaire et économique.
- Étroite collaboration avec l'UNAPEI sur les actions de labellisation « UNAPEI entreprise » et réflexion sur la société inclusive
- Transformation de 32 places de foyer d'hébergement en 30 places de foyer de vie
- Réflexion autour du déménagement des appartements situés dans les Tours de Choisy le Roi en raison d'une grande vétusté des habitations. Réhabilitation du foyer d'hébergement situé 18 rue du Docteur Roux à Choisy le Roi après ouverture du FAM Val d'ETAI au printemps 2022. Réflexion globale sur l'offre diversifiée des logements pour personnes en situation de handicap (foyer collectif, appartement autonome, résidence communautaire...)

### IV. FEUILLE DE ROUTE DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX ADJOINTS

- Construction de l'équipe du Pole de Direction

Réunion hebdomadaire DG/DGA/DAF/DHR

Réunion bimensuelle DG/DGA

Réunion mensuelle de Direction Générale DG/DGA/DAF/DRH/D/DA

- Recrutement des nouvelles Directions

Entretiens de recrutement

Accueil (Présentation de l'Association/ Présentation de l'établissement/visites des établissements ETAI)

Points ponctuels

Rendez-vous de mi- période d'essai

Rendez-vous de confirmation de poste/ Axes de travail

- Accompagnement des Directions

Demande de l'élaboration d'une feuille de route pour chaque direction

Mise en place d'un outil de reporting mensuel

Rendez-vous individuel mensuel périodique DGA/D

Outil de suivi des plannings et absences des directions

Participation occasionnelle aux réunions de cadres sur site

- **Participation et suivi de la vie des établissements**

CVS

Commission d'admission

Accompagnement et participation à la cellule d'évaluation de la maltraitance

Visites inopinées

- **Élaboration du KIT DIRECTEUR ETAI**

Nécessité d'une « boîte à outils » reprenant les concepts, valeurs et procédures attendues de la part des directions à l'ETAI.

- **Supervision de Groupes de travail « Actualité »**

Groupe COVID

Promouvoir l'inter agissement et la cohérence des cadres de l'ETAI

- **Coordination Groupes de travail « Projets et Cohérence »**

PAP

Vie sexuelle et affective

Plan d'action site de Choisy (Tours/FAM Val d'ETAI/FV)

- **Projets Fil Rouge**

DUI

Réorganisation des services Généraux

QVT

- **Séminaire Cadres 2022**

## **V. FOCUS SUR LES PROJETS D'ACCUEIL PERSONNALISÉS**

### **1. Analyse**

- État des lieux quantitatif suite au déclaratif des directions : manque d'information sur l'état de réalisation du PAP
- Peu de PAP signés
- Trames hétérogènes en fonction des sites/établissements
- A ce jour planification des dates jusqu'en 2022 pour un PAP à jour pour chaque personne fin 2022.
- Certains PAP manquants s'expliquent par des admissions récentes ou longues absences

### **2. Plan d'action 2021/2022**

- Analyse des trames existantes et travail sur une trame commune
- Travail avec les directions d'un process homogène
- Vérification de l'application sur le terrain (DUI, visite d'établissement...)
- Adéquation des activités proposées en fonction des PAP
- Évaluation de la mise en œuvre des objectifs

## **VI. FOCUS SUR LA VIE AFFECTIVE ET SEXUELLE**

### **1. Plan d'action 2021/2022**

- Relecture et rediffusion de la Charte VAS
- Mise en place d'un groupe de travail transversal sur les actions à mettre en œuvre (éducateurs, psychologues, AES...)
- Rencontre avec le CRIPS et travail d'élaboration de différents programmes de formation pour les salariés et résidents. Intégration des familles.