

ETAI

**Rapport
D'activité
2022**

SOMMAIRE

Table des matières

I.	Accompagnement des Directions d'établissements par les DGA	3
II.	Politique RH	6
➤	Les Formations Diplômantes	6
➤	La Cooptation	6
➤	La Mobilité des Directeurs.....	6
➤	Le pool de remplacement	7
➤	Le plan de développement des compétences	7
➤	Les Formations Obligatoires	7
➤	Les Formations stratégiques.	7
III.	Vie Affective Relationnelle et Sexuelle.....	8
IV.	Document Unique Informatisé.....	9
V.	Présentation des Etablissements.....	9

I. Accompagnement des Directions d'établissements par les DGA

Dans la continuité de la réorganisation associative de 2021, les Directeurs Généraux Adjointes se sont appliqués à donner de la cohérence à travers l'accompagnement des nouvelles directions en travaillant sur la formalisation du cadre décisionnel du pôle de Direction.

L'ensemble des directions ont formalisés également leur feuille de route 2022, dans le cadre d'une réunion de présentation avec l'ensemble des cadres de direction le 13 décembre 2021.

La conduite du changement et la stabilisation de l'équipe de direction n'est pas chose simple et l'année 2022 a été ponctuée par un changement de stratégie au niveau des ESATs.

À la suite d'une période d'essai non concluante du Directeur des ESATs et une rupture conventionnelle actée avec le Directeur Adjoint. Nous nous sommes orientés sur une direction par établissement afin de rassurer les personnes accompagnées, les salariés qui se sentaient délaissés depuis plusieurs mois.

Autre facteur important, qui nous a orienté vers cette solution, c'est qu'il nous fallait remettre du sens sur le secteur économique par établissement en grande difficulté à la suite de la crise sanitaire.

Nous avons donc recruté deux directrices en date du 27 juin et 25 juillet avec comme objectif, rechercher des marchés « porteurs » et cohérent dans notre prise en charge des personnes accompagnées.

Nous avons également renouvelé notre certification iso 9001 en juillet, renforçant ainsi notre savoir-faire acquis.

Dans la continuité de la réorganisation et des perspectives à venir nous avons organisé un séminaire avec l'ensemble des cadres les 26 et 27 septembre 2022.

Ce séminaire aura réuni l'ensemble des cadres de l'ETAI autour de la thématique centrale de la fonction managériale dans un contexte de mutations profondes des politiques publiques à partir de la prise en compte d'une double tension :

- Celle de devoir appréhender la relation entre l'identification des besoins des personnes en situation de handicap et la mise en œuvre des orientations des politiques publiques dont les maîtres mots sont aujourd'hui l'autodétermination et l'inclusion. Dit autrement, toute la question de la désinstitutionnalisation et ses traductions opérationnelles au mieux des intérêts des personnes accueillies.
- Celle des organisations à faire évoluer et de la nature du management des équipes à conduire dans des temporalités qui ouvrent à des incertitudes qu'il importe d'aborder en termes d'opportunités mais aussi de risques à encourir, de leur traitement. Quelle méthodologie retenir ?

Une double tension qui caractérise en quelque sorte la complexité d'une fonction de cadres au sein de l'ETAI à l'instar d'autres associations du champ du médico-social.

Ainsi quel type de management adopter pour non seulement comprendre les enjeux de cette double tension mais aussi et surtout comment en gérer les effets au quotidien

auprès des équipes de professionnels ? Quels modes d'organisation et de communication retenir dans un souci d'optimisation d'un bénéfice significatif pour les personnes accompagnées ? Quelles modalités de régulation du système relationnels au sens professionnel du terme pour faire en sorte que le débat démocratique comme socle de compétence puisse advenir sans confusion de rôles et de places ? Autant de questions qui auront émaillé ce séminaire tout au long de ces deux jours autour de travaux de groupes mixés au-delà des affectations initiales des participants dans les établissements et services respectifs. Des travaux de groupes qui se sont appuyés sur les items mentionnés dans le texte introductif.

Plusieurs problématiques ont émergé au sein des groupes de travail :

- Un besoin de clarification de la chaîne décisionnelle et des segments qui la constituent. Le constat étant que la chaîne décisionnelle est perçue comme inaboutie, voire pas suffisamment explicite, ce qui peut amener à des contradictions et des jeux d'influence entre acteurs au détriment de réelles transversalités des pratiques et de coopérations efficientes, source de montées en compétence partagée. Un déficit constaté à ce niveau.
- Une nécessité de mieux appréhender la nouvelle organisation associative qui ouvre encore à des zones d'incertitudes sur le niveau des délégations, sur la précision des champs d'intervention et des articulations entre les différents niveaux hiérarchiques dans la relation aux équipes de professionnels. Une nouvelle organisation perçue comme d'intérêt mais qui reste encore à expérimenter dans un cadre stable.
- Un besoin fort d'améliorer la communication à tous les niveaux de l'association qui est vécue comme trop séquencée et imparfaite avec toutes les incertitudes décisionnelles auxquelles cela ouvre. Des circuits de communication et des supports qui sont encore à préciser.
- Un besoin de régulation du fonctionnement de l'organisation au sens du management des équipes. Une dimension d'autant plus forte que l'association a fait l'objet d'un renouvellement de cadres assez significatif avec la nécessité d'une stabilisation des équipes de direction. Une stabilisation qui est perçue par l'ensemble comme un facteur prépondérant de l'évolution positive des pratiques professionnelles. Un écueil à dépasser à court terme car invalidant quelque peu la construction des équipes de direction.
- Le besoin pour les cadres, directions et chefs de services de faire équipe au sens de mettre en place des temps transversaux favorisant tout à la fois le sentiment d'appartenance mais aussi offrant des espaces d'échanges autour des pratiques respectives de chacun des établissements et services de l'association. Un chantier qui est actuellement en construction et qui demande à être consolidé.

- La nécessité d'optimiser la place et la relation aux familles pour mieux prendre en compte leur rôle de vigie en termes de veille attentive quant à la qualité de l'accompagnement des personnes.
- Le besoin de participer à l'élaboration d'une vision prospective de l'ETAI. Quels modèles d'intervention demain ? Comment s'y préparer.

Plusieurs chantiers ouverts qui sont autant de marqueurs dans le cahier des charges des cadres de l'association ETAI, agissant comme une feuille de route collective et partagée.

Une association qui est aujourd'hui à la croisée des chemins de son histoire comme beaucoup d'autres associations du champ du médico-social qui sont amenées à repenser leur mode d'organisations historiques fondées sur la notion unique d'établissements pour s'ouvrir à des dispositifs de droit commun au regard des orientations des politiques publiques avec toutes les interrogations que cela implique.

In fine, ce séminaire aura permis à l'ensemble des cadres de l'ETAI de pouvoir énoncer tout à la fois des problématiques et aspirations communes dans un espace-temps privilégié mais surtout identifier les points sensibles actuels, les appréhender avec toute la distance nécessaire pour en conduire les aspects opérationnels avec efficacité. Être cadre à l'ETAI, telle aura été le fil directeur des échanges au sein du séminaire avec certaines pistes évoquées possibles en particulier sur une meilleure lisibilité de la nouvelle organisation associative au travers d'une stabilisation des équipes de direction et d'un système de communication et de régulation plus structuré, conjugué à des espaces de réflexions transversales plus affirmés, encore peu investis comme outil de co-construction de ce que l'on appelle « faire équipe »

Indéniablement un collectif de cadres impliqués, une parole possible, une écoute attentive, en conscientisation des enjeux actuels pour l'ETAI en termes d'optimisation de l'existant voire de projection dans l'avenir. Une compétence réelle, encore en construction dont il est raisonnable de penser qu'elle ne pourra que s'accroître dès lors que les points évoqués dans ce séminaire feront l'objet d'une prise en compte au quotidien. Les chantiers sont ouverts

Faisant suite à ce constat plusieurs groupes de travail transversaux se sont mis en place avec les cadres de directions sous la responsabilité des Directeurs Généraux Adjointes.

- Mis en place d'un protocole EIG
- Travail sur le règlement de fonctionnement des CVS pour donner suite à l'apparition du nouveau décret.
- Réflexion sur la mutualisation des services généraux.
- Nouvelle répartition de l'offre de service à la suite de la fermeture des tours à Choisy le roi et aux ouvertures respectives du FAM VAL D'ETAI et du Foyer de Vie Le Logis
- Travail sur les commissions d'admissions

II. Politique RH

Au regard des difficultés de recrutement et de turn-over d'un point de vue global du secteur et qui se répercute au niveau de l'Association ETAI. Nous avons proposé et posé des actions concrètes.

➤ **Les Formations Diplômantes**

Nous avons lancé un appel à candidature à l'ensemble des salariés de l'ETAI afin de faire face au contexte de pénurie sur des métiers précis (Moniteur Educateur, Educateur Spécialisé, Infirmier).

Cela nous permet d'anticiper l'avenir en termes de besoin de « talents », de fidéliser nos collaborateurs et leur offrir une progression sociale et professionnelle. Cela participe également au décloisonnement de l'ETAI car les salariés qui seront formés ne seront pas nécessairement affectés dans leurs équipes « d'origine » mais susceptible de travailler dans n'importe quel établissement de l'association selon ces besoins. Trois salariés ont bénéficié de ce dispositif en 2022, deux pour une formation d'éducateur spécialisé et un pour une formation d'infirmier.

➤ **La Cooptation**

Afin d'impliquer l'ensemble des professionnels de l'association et de les intégrer dans le processus de recrutement, nous avons mis en place un système de cooptation. Nous avons débuté par la cooptation des chefs de service puis étendu à l'ensemble des professions. Si les nouveaux salariés cooptés sont confirmés à leur poste, les professionnels qui ont amenés la candidature touchent une prime de 1000€ brut. Une dizaine de nouveaux professionnels sont arrivés de cette façon à l'ETAI en 2022.

➤ **La Mobilité des Directeurs**

L'objectif étant de développer les compétences des Directions, l'ETAI propose dispose de multi établissements avec des pathologies, des activités diverses et différents profils de salariés et c'est une opportunité pour développer les compétences des directions et donc l'employabilité.

Ce qui nous importe et la pérennité et la stabilité de l'organisation associative et le fait de disposer de toutes les compétences au sein de l'association stabilise.

Aucun établissement ne peut se reposer sur les compétences d'une seule personne, la mobilité contribue à fluidifier l'organisation et à la décloisonner.

C'est dans ce contexte que nous proposons que chaque direction reste au maximum 5 ans dans le même établissement. En tenant compte des souhaits de mobilité (lors des entretiens annuels) de chaque direction, mais également des besoins de l'association, des mobilités seront organisées régulièrement. Il y a également la possibilité de mobilité par « choix » lors des vacances de poste dans nos établissements.

La polyvalence est un élément fondamental dans la progression de carrière.

➤ **Le pool de remplacement**

Afin de consolider notre politique d'appartenance, nous constituons depuis plusieurs années « un vivier » de CDD, sur l'ensemble de nos établissements. Mais au regard de la conjoncture actuelle et du temps chronophage passé par les chefs de service au détriment de la qualité de l'accompagnement au plus près des personnes accueillies, nous nous sommes dotés d'un outil « Hublo » qui est une plateforme qui centralise toutes les demandes de CDD

➤ **Le plan de développement des compétences**

Pour l'année 2022 nous avons mis en place un catalogue de formation collective avec les formations les plus demandées soit par les professionnels dans le cadre des entretiens professionnels qui ont eu lieu entre juillet et septembre, soit par les directions en fonction des besoins correspondant à l'offre de service.

➤ **Les Formations Obligatoires**

- Habilitation électrique
- Prévention des risques liés à l'activité physique
- SST (initial et recyclage)
- Evacuation incendie, confinement, manipulation des extincteurs
- CACES

➤ **Les Formations stratégiques.**

- Analyse des pratiques
- Accompagner la personne en situation de handicap vieillissante
- Agressivité et Violence
- Snoozelen
- Accompagnement à la VARS
- Autisme et Communication
- Approche du Handicap
- Addiction et Prévention
- Manager à l'ETAI

III. Vie Affective Relationnelle et Sexuelle

L'Association ETAI a fait de la Vie Affective Relationnelle et Sexuelle, l'une des priorités de sa feuille de route en 2022. Une charte sur la VARS a été élaborée et amendée en 2022 au sein de l'association.

Elle a vocation à être déclinée en projets concrets dans l'ensemble des établissements au plus près des besoins des personnes accompagnées. Il s'agit d'inscrire et d'ancrer cette dimension dans la démarche globale d'accompagnement définie au sein de l'association et dans le fonctionnement quotidien des établissements et services.

La Direction Générale de l'Association a sollicité le CRIPS pour apporter son soutien aux cadres et à l'ensemble des professionnels dans la réalisation de cette priorité.

Nous inscrivons l'accompagnement de la Vie Affective, Relationnelle et Sexuelle dans une approche globale et positive de promotion de la santé, il inclue le développement des habiletés sociales des personnes accompagnées notamment dans le cadre des compétences psychosociales.

Pour cela un comité de pilotage pluridisciplinaire a été constitué :

Il est composé de 8 participants, membre de la direction, équipe éducative, chef de service, personnel administratif... Sa mission est de coordonner l'élaboration et la mise en place du Projet VARS global de l'Association.

Un projet « socle commun » qui sera décliné en projets spécifiques adaptés aux missions de chaque établissement ou service.

Ce comité a pour but également de veiller à l'inscription de la thématique VARS dans les écrits professionnels Associatif. Il est le garant de la conformité au cadre législatif.

IV. Document Unique Informatisé

Au sein de l'association ETAI, nous cherchons à moderniser notre système d'information depuis plusieurs années. Une des priorités est la mise en place du dossier unique des bénéficiaires informatisés. La taille de notre association (400 professionnels), le nombre de personnes accompagnées (plus de 750) ne nous permet pas de gérer de manière « artisanale » et manuelle les processus et les dossiers associés.

Au regard du nombre de dossier que nous gérons, mais aussi de la qualité des informations transmises ainsi que leur interopérabilité avec les acteurs du secteur sanitaire et médico-social, il devient indispensable que nous automatisions un maximum de processus.

Au-delà des informations et processus l'enjeu concerne la qualité des services que nous rendons à nos bénéficiaires et leur famille et la pérennité de nos actions.

Nous avons pour objectifs d'harmoniser les pratiques de tous les professionnels travaillant dans notre association. De rendre lisible l'accompagnement de chaque bénéficiaire pour eux-mêmes, les familles et les salariés, mais aussi les institutions partenaires.

Nous avons donc mis en place un groupe de travail avec l'ensemble du pôle de direction afin de constituer un dossier répondant à l'appel à projet « DUI ».

Notre dossier a été déposé au mois de septembre pour une réponse positive fin décembre avec une formalisation par le biais d'une convention relative au versement d'une subvention dans le cadre du fond pour la modernisation et l'investissement en santé (FMIS) numérique 2022 avec L'ARS.

Nous poursuivrons donc la démarche pour un mise en application en 2023.

V. Présentation des Etablissements

Voir Annexe 1 : Présentation des Etablissements de l'Association E.T.A.I.