

Directions

Le mensuel des directeurs du secteur social et médico-social

Retrouvez le dossier paru dans le numéro 159 du magazine

Plateformes de services, modèle du futur ?

PLATEFORMES DE SERVICES

Modèle du futur

Renverser la perspective de l'accompagnement en proposant des prestations sur mesure aux personnes, à rebours d'une logique par catégorie d'établissements. C'est la révolution copernicienne que porte en germe le concept de plateforme de services. De plus en plus évoqué par les pouvoirs publics, expérimenté par certains gestionnaires, ce dispositif représente-t-il l'horizon du secteur ?

En étudiant les besoins des personnes accompagnées, nous avons observé que les réponses que nous proposons n'étaient plus satisfaisantes, qu'elles ne s'inscrivaient pas dans une logique de parcours et d'inclusion. » Ce franc constat de Guillaume Weppe, directeur du complexe médico-social Le Chardon bleu, en

Savoie, a conduit son organisation, qui prend en charge des publics en situation de handicap psychique, à se transformer drastiquement^[1]. Ce, via l'instauration d'un service de coordination des projets et des parcours, lequel a permis de recentrer l'accompagnement sur les attentes des résidents en matière de participation sociale et d'insertion professionnelle. Et même pour certains, d'envisager l'accès au logement autonome. « Aujourd'hui, notre but est véritablement de donner plus de capacités aux personnes », glisse le directeur.

« Derrière la plateforme, il y a l'idée d'une organisation "plate" rendant visible son offre. »

Une affirmation *a priori* évidente, et pourtant... il y a parfois loin de la coupe aux lèvres. Trop rigide, formaté, pas assez souple ni individualisé... Les qualificatifs ne manquent pas, et les gestionnaires d'établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) eux-mêmes en conviennent : l'accompagnement est parfois loin de s'adapter finement aux aspirations des publics. Nombreux sont ceux qui désirent choisir où vivre, avec qui, s'insérer ou se

réinsérer dans des dispositifs de droit commun. Et surtout ne plus stationner dans des structures à l'origine conçues comme des « sas », mais qui n'ont souvent plus rien de temporaire. Alors, comment changer la donne ? Notion décryptée par

le consultant Jean-René Loubat dans un ouvrage collectif récent, la plateforme de services constitue pour certains la nouvelle frontière du secteur.

De quoi est-il question ? « Derrière le concept de plateforme, il y a l'idée d'une organisation "plate" rendant visible

Dossier réalisé
par Aude
Mallaury



© Laurent Bazard / Illustrissimo

son offre, explicite Jean-René Loubat. *La personne peut choisir ce dont elle a besoin parmi les prestations proposées, à rebours des établissements et services traditionnels présentant en général un "package" de services. Ici le but est d'apporter une juste réponse, peut-être plus modeste a priori, mais plus efficace.* »

DES SERVICES PAR PROCESSUS

Un nouveau mode d'organisation qui passerait par une révision complète des modalités d'intervention. Ce qui implique l'instauration d'un service central de coordination des parcours (au niveau d'un ou plusieurs gestionnaires) ainsi que de pôles de prestations définis selon des catégories de besoins (logement, scolarité, insertion professionnelle, participation sociale, santé et bien-être...). Fini le raisonnement par type d'établissements donc, chaque usager serait orienté vers des prestations en fonction de ses besoins et de ses attentes. « *La plateforme n'est pas un conglomérat d'établissements. Elle propose des services par processus,* poursuit Jean-René Loubat. ● ● ●

« Le SIAO, plateforme d'orientation du public »

© Féd. acteurs Solidarité



Sami Chayata, chargé de mission Veille sociale et Hébergement à la Fédération des acteurs de la solidarité

« La création des services intégrés d'accueil et d'orientation (SIAO) a été une petite révolution pour notre champ. Ces plateformes permettent davantage d'équité dans l'admission des publics sans domicile en structures d'hébergement. L'intérêt principal réside dans l'optimisation du pilotage et une plus grande fluidité des parcours, l'objectif étant un passage le plus rapide possible de l'urgence à l'insertion. La grande difficulté tient toutefois au

manque de moyens des SIAO pour mener leur action. L'absence de places disponibles peut créer une tension sur un territoire, si bien qu'un SIAO peut apparaître inefficace même s'il n'est pas lui-même en cause. En outre, il peut y avoir un écart entre l'orientation prescrite et celle effective, là encore liée à la saturation du parc. Le SIAO a aussi été conçu comme un outil de coordination entre les acteurs de la veille sociale, de l'hébergement et du logement. Or, le risque aujourd'hui est qu'il tend à devenir un outil de gestion de mesures d'accompagnement social : l'État le considère parfois comme un supra gestionnaire, loin de son rôle initial de coordinateur. »

•••• C'est une révolution galiléenne : ce n'est plus à la personne de s'adapter à la structure mais bien l'inverse. La plateforme peut se situer sur plusieurs sites, voire être dématérialisée, les professionnels intervenant dans l'environnement immédiat de la personne. »

Si le dénominateur n'est pour l'heure pas encore très usité dans le secteur, les choses commencent néanmoins à avancer. Services intégrés d'accueil et d'orientation (SIAO), centres locaux d'information et de coordination (Clic), méthodes d'action pour l'intégration des services d'aide et de soin dans le champ de l'autonomie (Maia), voire récemment plateformes territoriales d'appui... Les pouvoirs publics préparent le terrain pour permettre une plus grande fluidité et modularité dans l'accompagnement des personnes. Un mouvement de désinstitutionnalisation s'est amorcé, auquel les gestionnaires apportent leur concours, par exemple *via* l'habitat partagé [2], l'emploi accompagné [5], ou le fonctionnement en dispositif.

DES GESTIONNAIRES DÉJÀ À PIED D'ŒUVRE

D'ores et déjà, le champ du handicap apparaît engagé sur cette voie, dans la lignée notamment du rapport « Zéro sans solution » de Denis Piveteau. Le fonctionnement en dispositif intégré des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques (Itep) et des services d'éducation spécialisée et de soins à domicile (Sessad), dit Ditep [4] a franchi les étapes de la consécration juridique. « Au plan réglementaire, le décret sur la nomenclature des établissements et services pour personnes handicapées a permis une refonte de certaines catégories de structures [5], ajoute Laurence Mazé, directrice adjointe du pôle Gestion des organisations à la fédération d'employeurs Nexem. Avec pour conséquence un assouplissement du régime des autorisations : dans celles à venir, les ESSMS pourraient ainsi assurer une diversité de modes d'accueil et d'accompagnement. »

Le modèle d'organisation en plateformes permettrait-il d'aller plus loin, représentant ainsi l'avenir du secteur ? Des gestionnaires, déjà engagés dans cette dynamique, veulent y croire. Ainsi Trisomie 21 Aquitaine, qui regroupe quatre associations départementales gérant Sessad, services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) et d'aide au travail. « Depuis janvier 2017, nous expérimentons un centre ressources régional composé de trois pôles : scolarité, emploi et formation pour le premier ; logement, loisirs, vie sociale pour le deuxième ; santé et soins pour le dernier, détaille Pierre Haristouy, directeur du dispositif. Un assistant au parcours de vie, placé au côté du bénéficiaire, lui permet d'opérer ses propres choix et de mobiliser les prestations nécessaires dans et en dehors du centre. Un de nos principes consiste à réserver les ressources médico-sociales aux interventions nécessitant une technicité particulière, et de s'appuyer avant tout sur le droit commun. Et ainsi décupler nos capacités : d'un accompagnement initial de 216 personnes, le centre ressources en suit aujourd'hui 300. »

À la croisée des champs du handicap et de la protection de l'enfance, des changements se font aussi jour. « Notre maison d'enfants à caractère social, dont une part du public



© Patrick Tohier/Photomobile

« Le but est bien d'apporter une juste réponse, peut-être plus modeste, mais plus efficace », explique le consultant Jean-René Loubat.

a une notification de la maison départementale des personnes handicapées (MDPH), a déjà été placée au sein d'un pôle d'instituts médico-éducatifs, première étape pour mettre plus de liant dans l'accompagnement, témoigne Luc Denis, directeur d'établissements Enfants-familles et Handicap à la Croix-Rouge dans les Alpes-Maritimes. La seconde étape sera de s'inscrire pleinement dans une logique de plateforme, en globalisant l'accompagnement par nos services de protection de l'enfance et du handicap afin de construire des parcours adaptés aux mineurs concernés. »

Des gestionnaires d'autres secteurs empruntent des chemins similaires, transformant leur organisation en pôles ressources ouverts sur le territoire. Tel l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) COS Villa Pia, à Bordeaux, avec son dispositif hors les murs de veille et d'accompagnement 24 heures sur 24 de personnes à domicile et de leurs aidants [6]. « Il comprend aussi une chambre d'accueil d'urgence dans le but d'éviter l'hospitalisation, précise Élodie Laffont, directrice de l'Ehpad. Dès cet accueil, le retour au domicile est préparé par l'organisation de l'intervention d'un service de soins infirmiers à domicile ou d'une infirmière libérale par exemple... Nous nous efforçons de faire reposer des prestations sur l'existant, telles que les services à domicile ou la médecine de ville, que notre coordinatrice sollicite selon les besoins. »

VERS DE NOUVELLES POSTURES PROFESSIONNELLES

En ligne de mire pour certains gestionnaires, le passage à un fonctionnement en plateforme sous trois à cinq ans. Car une modification si substantielle des modes d'organisation prend du temps. « Répondre à la demande d'inclusion sociale a exigé de développer des partenariats avec le droit commun que nous n'avions pas auparavant », relève notamment Guillaume Weppe. Et sur ce terrain de l'ouverture au territoire, les managers sont en première ligne.

« Armer la filière du domicile est indispensable »



© Adessadomicile

Aurore Rochette, déléguée Santé et soins de la fédération Adessadomicile

« Le domicile a toute sa place dans l'évolution vers des organisations en plateformes de services. Derrière celles-ci, il y a l'enjeu d'améliorer la coordination des acteurs : nous sommes déjà dans cette dynamique avec l'expérimentation de services polyvalents d'aide et de soins à domicile (Spasad). Mais il reste des obstacles, comme la persistance de logiques tarifaires cloisonnées entre services d'aide et d'accompagnement (Saad) et services

de soins infirmiers à domicile (Ssiad). Car comment s'engager dans une logique de parcours avec une filière du domicile en silos en termes de réglementation et de financement ? Et si l'avenir passe par le domicile, encore faut-il que ce champ soit soutenu, ce *via* une valorisation des métiers, car nos professionnels intervenant auprès de publics vulnérables sont aujourd'hui souvent eux-mêmes en situation de fragilité. Il faut donc mettre en œuvre les moyens nécessaires pour armer la filière. Des réponses nouvelles comme les plateformes impliquent aussi de faire preuve d'innovation, or comment y parvenir avec des gestionnaires étranglés financièrement ? »

« Il n'y aura à l'avenir plus besoin d'autant de cadres hiérarchiques, mais plutôt des experts capables de monter des réseaux pour diverses prestations, de logement, de santé, etc. », estime Jean-René Loubat. Des impacts sur la gestion des ESSMS et des équipes, il y en aura donc inévitablement dans de telles reconfigurations. Alors quelles lignes hiérarchiques et quelles compétences pour demain ? « Dans des organisations aplanies, les encadrants intermédiaires peuvent se sentir déclassés tandis que de nouveaux acteurs prennent des rôles importants, tels que le coordinateur de projet qui active le contrat avec l'utilisateur », illustre Jean-Claude Dupuis, conseiller scientifique d'Arobase, organisme de formation au management d'organisations

sociales et médico-sociales. *Considèrera-t-on qu'un éducateur spécialisé devenu coordinateur a une place plus élevée dans la plateforme ? Comment éviter des conflits de rôles ? Cela implique un repositionnement des cadres en pilotes de processus et sur des fonctions de coaching. »*

Ce type de fonctionnement interroge ainsi les organisations de travail et peut se heurter à des positionnements professionnels. N'y a-t-il pas un risque de perte de sens pour des personnels de terrain qui seraient en grande partie réaffectés vers des pôles de prestations ou des interventions hors les murs ? « La mise en place de coordinatrices de projet et de parcours a eu un impact sur les autres services. Et il y a eu des moments de tension avec les équipes »

« Cessons de travailler en vase clos »

Comment conduire le changement dans les organisations souhaitant s'inscrire dans une dynamique de plateforme de services et prestations ? Les préconisations de **Khaled Belmekki**, consultant formateur du cabinet Kaletis.



travailler en vase clos ! De même, il convient d'adopter un raisonnement différent de celui qui prévaut encore aujourd'hui : il n'est pas nécessaire d'admettre en établissement une personne qui n'a besoin en réalité que d'une ou deux prestations. D'autant que nombreuses sont celles qui n'ont plus envie de vivre en établissement, mais chez elles, dans des dispositifs inclusifs. Il est préférable de proposer une palette de réponses et techniques à déployer au fur et à mesure des besoins. Il faut en somme sortir de la logique où l'on délivre un menu complet et plutôt tendre vers un accompagnement à la carte.

Se tourner vers un modèle de plateforme suppose de redéfinir les fonctions et les compétences existantes. Comment accompagner les équipes ?

K. B. Cela représente indéniablement un changement culturel pour les professionnels. Mais c'est en premier lieu en matière de gouvernance que cela se joue. Car on ne peut pas demander aux personnels d'évoluer si rien ne bouge au-dessus d'eux. Et là, le changement peut être long. Se transformer en plateforme exige une vision, un leadership. Il peut ainsi être nécessaire d'entamer la refonte de son projet stratégique, en vue de faire sienne la logique de parcours.

Ensuite, cela requiert un important travail de communication sur le terrain. Il faut créer les conditions d'une évolution qui ne soit pas anxiogène, amorcer un mouvement de réflexion collective sur ce qu'il serait bon d'améliorer. Les équipes sont tout à fait en capacité de penser le changement, pour peu

qu'on questionne avec elles le sens de l'accompagnement et qu'on leur permette de réfléchir à leur propre réorganisation. On s'aperçoit d'ailleurs souvent que les solutions viennent des professionnels.

Par ailleurs, les personnes accompagnées amènent elles-mêmes une partie de la réponse. Ne les négligeons pas dans la construction d'un tel projet. Il faut passer de la « prise en charge » à la « prise en compte » de leurs besoins. Elles ne sont donc pas en dehors de la plateforme : elles en sont réellement parties prenantes car c'est bien à elles que s'adressent *in fine* les prestations.

Quel est ici le rôle des managers ?

K. B. Ces derniers doivent adopter une posture facilitatrice. Plutôt que de parler de fermeture ou d'externalisation de services, poser simplement les choses, en soumettant aux personnels la question suivante : comment rester opérants dans le contexte actuel au regard de nos objectifs ? Cette question est aussi à travailler en amont et en concertation avec les instances représentatives du personnel. Par ailleurs, même s'il reste des obstacles culturels et politiques à lever, il est nécessaire de s'inscrire dans une dynamique de contractualisation avec les financeurs publics. La recherche de financements externes peut être une autre piste : la ressource publique tendant à se raréfier, il est de plus en plus nécessaire de se vivre à la fois comme entreprise et comme acteur social et solidaire. Et s'efforcer de diversifier ses financements en même temps que l'on s'enquiert de nouvelles formes organisationnelles.

Comment analyser la faisabilité d'une plateforme de services ?

Khaled Belmekki. Avant même de s'interroger sur la faisabilité technique d'une plateforme, l'organisation doit détecter le moment où elle n'est plus en mesure de faire face aux besoins des personnes. Si elle dispose d'outils de repérage et de diagnostic, et qu'elle se heurte à un manque de prestations pour y répondre, c'est à elle d'évoluer, pas aux usagers de s'adapter.

Pour développer une plateforme de services, le premier pas consiste alors à recenser les compétences et les ressources présentes au niveau de l'association. Si celle-ci ne les a pas en interne pour accompagner les personnes, elle peut se tourner vers des partenaires du territoire, afin de se mettre en réseau pour monter une plateforme. Il faut cesser de

••• durant la phase d'évolution de l'organisation, témoigne Guillaume Weppe. Nous y avons répondu par un renforcement des compétences de l'encadrement, ainsi que par un plan de formation pour accompagner les personnels dans leurs projets, après avoir recueilli leurs choix lors de l'entretien annuel. » « Demain il sera de plus en plus demandé aux professionnels d'apporter leur expertise à des dispositifs de droit commun, analyse pour sa part Céline Poulet, déléguée nationale de la filière handicap à la Croix-Rouge. Ces changements peuvent impliquer de ne plus faire de l'accompagnement global mais de se spécialiser dans des pôles de compétences, comme l'accès à la scolarité, au logement... C'est avant tout une reconnaissance de l'expertise des salariés. »



© Le Chardon bleu

DES PRÉREQUIS INDISPENSABLES

Partant de là, de réels enjeux se posent en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) et de formation professionnelle. Le chantier de réforme des formations en travail social permettra-t-il d'y répondre, alors que de premiers textes sur les référentiels de diplômes devraient être publiés en fin d'année ? « Il faut réfléchir à l'évolution des métiers autour de la coordination de parcours, insiste Chantal Cornier, directrice générale de l'Institut de formation en travail social d'Échirolles, en Isère. La formation ne peut se faire qu'en lien avec le terrain : les étudiants sont à mi-temps en contexte professionnel, où la logique de parcours n'est pas toujours intégrée. Il y a donc là une coresponsabilité des organismes gestionnaires et de formation. » Tout cela devrait aussi amener des changements dans le champ conventionnel. « Des métiers émergents, comme les gestionnaires de parcours, ne sont pas rétribués à la hauteur des compétences, juge Jean-René Loubat. Il faudra bien à terme repenser la qualification et la rémunération de ces personnels. »

D'autres prérequis sont nécessaires, comme une orientation des publics vers des dispositifs plus larges et plus souples qu'une place en établissement – une évolution déjà amorcée au niveau des MDPH par la démarche « Une réponse accompagnée pour tous » et par le fonctionne-

Pour accompagner les équipes dans ce changement de paradigme, Guillaume Weppe (Le Chardon bleu) a notamment renforcé les compétences des cadres intermédiaires.

ment en Ditep. Les systèmes d'information constituent aussi un enjeu pour sortir d'une logique en silos et optimiser le partage d'informations.

DONNER LE CHOIX AUX USAGERS

Autre obstacle à lever ? Les modes de tarification. Car les crédits sociaux et médico-sociaux sont aujourd'hui fléchés vers des places, quand demain il faudra organiser un autre mode d'allocations des ressources. « Nous restons dans un cadre réglementaire et financier qui autorise des places au sein des ESSMS dûment identifiés dans une nomenclature, même si celle-ci vient d'évoluer dans le bon sens, note de son côté Saïd Acef, directeur délégué à l'autonomie de l'agence régionale de santé (ARS) Nouvelle-Aquitaine. En outre, les règles d'éligibilité aux prestations – que ce soient la compensation, les allocations ou les soins – ne sont pas configurées pour rendre possible la transformation d'une offre d'ESSMS en plateformes de services. Par exemple, il n'est pas possible de cumuler des prestations d'assistance au parcours de vie et des ressources d'une plateforme avec le remboursement de prestations de soins en ville. Le développement de plateformes renforcera l'acuité de ces problématiques. » « Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) conduit déjà à une meilleure adaptation à une logique de parcours via un financement en dotation globale », pointe Lise Burgade, directrice adjointe des établissements et services médico-sociaux de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA).

Dans le champ du handicap, tous les regards se tournent vers Serafin-PH, qui devrait à terme permettre un meilleur ciblage en matière de financement. « Ce chantier est dans sa première phase d'observation et de mesure, prévient Lise Burgade. Nous n'avons pas encore construit le futur modèle tarifaire. » Pour Marie Aboussa, directrice du pôle Gestion des organisations de Nexem, ces travaux ne devraient en tout cas pas aboutir à un système de tarification à la prestation ou à l'acte : « Il faudra s'orienter vers une formule mixte en matière de financement, pour tenir à la fois compte des logiques d'individualisation de l'accompagnement et des frais de structure. »

L'horizon de prestations sur mesure ne signifie pas pour autant la fin des structures spécialisées. « Tout l'enjeu sera bien de disposer d'une palette évolutive de prestations à proposer aux personnes afin qu'elles aient le choix !, confirme Céline Poulet. Qui identifie toutefois un écueil : celui de « continuer à décider des prestations à la place de la personne ; il faudra donc des formes de contrôle pour l'éviter. » Pour la plupart des gestionnaires, les solutions d'avenir viendront aussi d'une coconstruction de l'ensemble des parties prenantes. « Les conditions sont créées pour le changement, conclut Laurence Mazé. Il revient maintenant aux partenaires institutionnels et aux gestionnaires de s'en saisir. »

« Pour échanger sur nos orientations stratégiques »



Christelle Lévêque, directrice générale de l'association ADEI, en Charente-Maritime

« La plateforme médico-sociale Nouvelle-Aquitaine (PMSNA) nous permet de nous réunir entre directeurs généraux tous les deux à trois mois afin d'échanger des réflexions et des pratiques sur les orientations stratégiques de nos associations. Né fin 2015 dans le contexte de création de l'ARS de la grande région, ce dispositif compte aujourd'hui une dizaine d'organisations représentatives

du territoire de Nouvelle-Aquitaine, dont l'ADEI (Accompagner, développer, éduquer, insérer). Notre objectif est de nous inscrire dans des chantiers transversaux de transformation de l'offre en vue d'une action plus inclusive, souple et adaptée aux personnes. Nous sommes reçus deux fois par an par l'ARS pour échanger sur les axes de modernisation en cours. Nous avons aussi prolongé la collaboration interassociative issue de la plateforme par le développement de réponses communes à des appels à projets, ainsi que par le recrutement commun d'un chargé de collecte de fonds. »

- [1] Lire Direction[s] n° 150, p. 12
- [2] Lire Direction[s] n° 156, p. 22
- [3] Lire Direction[s] n° 158, p. 26
- [4] Lire Direction[s] n° 143, p. 4
- [5] Décret n° 2017-982 du 9 mai 2017
- [6] Lire Direction[s] n° 141, p. 25

Un lieu « tout en un »

Accueil de jour, Csapa, Caarud, consultations médicales... À Pau, la plateforme Le Point d'eau réunit une dizaine de partenaires sociaux et sanitaires. Objectif? Apporter, au même endroit, des réponses souples et adaptées à un public en situation d'exclusion.



Portée par l'OGFA (Denis Dupont, directeur général, et Eddy Marceddu, chef de service), la plateforme permet aux personnes sans domicile de bénéficier d'un accueil social et sanitaire.

Dans la cité paloïse, les personnes sans domicile ont leur oasis: le Point d'eau. Portée par Le Phare, pôle d'accueil et de veille sociale géré par l'Organisme gestionnaire des foyers amitié (OGFA), cette plateforme multipartenariale met à disposition un accueil socio-sanitaire aux personnes en grande difficulté sociale. Celles-ci sont reçues par des travailleurs sociaux de l'OGFA, véritable cheville ouvrière de la plateforme. Outre un travail d'activation des droits, ils leur proposent une orientation vers les diverses prestations. « *Le Point d'eau est un lieu de socialisation, sécurisé et sécurisant*, explique son chef de service, Eddy Marceddu. *Nous y avons développé de nombreux partenariats, formalisés par des conventions, qui au-delà, se fondent sur des intérêts réciproques et des valeurs communes.* »

DES PERMANENCES TOUS AZIMUTS

C'est donc d'abord un accueil de jour avec des services d'hygiène, une bagagerie et un bar sans alcool. Le tout tenu par des bénévoles qui animent aussi divers ateliers (cuisine, balades...). Fruit d'une collaboration entre l'OGFA et le centre communal d'action sociale (CCAS) de Pau, une équipe mobile assure aussi une mission « d'aller vers » pour les personnes les plus en rupture. Quant au dispositif Travail alternatif payé à la journée (Tapaj), il propose des missions, de quelques heures par semaine aux 18-25 ans, sur des chantiers commandés par des acteurs comme la municipalité, et encadrés par un travailleur social de l'association CEID-Béarn Addictions. Parmi les autres partenaires présents sur le site? Un centre d'accueil et d'accompagnement à la réduction des risques pour usagers de drogues (Caarud) de l'association Aides, disposant d'un bureau pour des consultations hebdomadaires. Mais aussi un centre de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie (Csapa) de l'Association nationale de prévention en alcoologie et addictologie des Pyrénées-Atlantiques (Anpaa 64),

qui tient une permanence trois fois par mois s'adressant à un public alcoolodépendant.

Quant à l'intervention sur le volet sanitaire, elle y est assurée avec une permanence d'accès aux soins de santé (Pass), via des consultations hebdomadaires délocalisées. « *Depuis 2012, quatre dentistes interviennent bénévolement cinq demi-journées par semaine, pour des soins allant de la simple carie à la prothèse*, indique Eddy Marceddu. *Plus de 250 personnes sont soignées gratuitement chaque année.* »

L'accompagnement en santé mentale est réalisé par une équipe détachée du centre hospitalier des Pyrénées, formée de trois infirmiers, d'un travailleur social et d'un psychiatre intervenant à mi-temps. « *Ce dispositif permet une prise en charge de manière très anticipée*, pointe Pierre Godart, psychiatre du centre hospitalier, à l'initiative de ce travail partenarial avec l'OGFA. *Pour certaines personnes refusant l'hospitalisation, le fait de rencontrer une équipe soignante au Point d'eau apporte un réel mieux et les fait réfléchir à l'adhésion au soin. Il y a aussi un bénéfice pour les travailleurs sociaux, qui se trouvaient auparavant dans une situation d'impuissance à l'égard de ce type de public.* »

DES PRESTATIONS COORDONNÉES

C'est justement pour surmonter de telles difficultés qu'est né le projet de plateforme dès le milieu des années 1990. « *Il nous était alors difficile de gérer un accueil de jour pour des personnes avec des problématiques psychiatriques*, se souvient Denis Dupont, directeur général de l'OGFA. *Nous tenions à l'inconditionnalité de l'accueil. Nous avons donc choisi de continuer à les accompagner en demandant à des équipes soignantes de venir nous épauler. Pour être respectueux des personnes, nous considérons qu'il faut les accueillir tel qu'elles sont, sur un même lieu. Cela impliquait d'harmoniser nos modes d'intervention en rapprochant les acteurs du sanitaire et du social de manière coordonnée.* »

Chaque partenaire dispose de ses financements propres et de ses personnels. Ces derniers ont dans leur planning un temps consacré à la plateforme. Ce qui exige un important travail de coordination. « *Quel que soit leur domaine d'intervention ou leur structure d'origine, les différents professionnels participent à des réunions communes sur le fonctionnement du dispositif. Et d'autres contacts sont organisés sur des cas spécifiques ou complexes* », témoigne Eddy Marceddu.

Enfin, des rencontres annuelles, prévues par les conventions, visent à dresser un bilan des interventions. « *Ces espaces nous permettent de réajuster nos pratiques*, souligne Eddy Marceddu. *Par exemple, pour la distribution de kits de consommation aux usagers de drogues: plutôt qu'en extérieur, une réflexion commune a conduit à désigner un bureau au sein de la plateforme. Ceci afin de disposer d'un lieu de distribution identifié où peut s'établir un échange plus serein avec les personnes.* »

CONTACT

• 05 59 40 58 58

Un projet de vie qui tend vers le droit commun

L'association poitevine Diapasom gère un dispositif régional d'interventions sur mesure auprès d'enfants et d'adultes déficients sensoriels. Cette approche souple et inclusive apporte une réponse fine à leurs besoins et concourt à une plus grande autonomie.

Depuis la fin des années 1990, un dispositif original coordonne les parcours de personnes déficientes sensorielles dans la région Poitou-Charentes. L'ambition de l'association Diapasom, à l'origine de la démarche ? Agir à leurs côtés pour leur garantir un projet de vie dans le droit commun. Composé d'un service d'éducation spécialisée et de soins à domicile (Sessad) régional pour les enfants sourds et malentendants, et pour les adultes déficients auditifs et visuels de quatre services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) départementaux, ainsi que d'un service régional d'accès à l'emploi et à la formation, le dispositif apporte une réponse fine aux besoins évalués avec l'utilisateur. « *Et seulement à ces besoins*, souligne sa directrice générale, Annie Camps. *Nous apportons des "solutions de dentellière" : certaines personnes requièrent un accompagnement correspondant à un équivalent temps plein, pour d'autres l'intervention sera beaucoup plus ponctuelle.* »

Accompagnement parental, remédiation pédagogique, soutien des relations sociales, aide à l'aménagement de poste... L'équipe de 45 salariés pioche dans 13 prestations pour bâtir des réponses sur mesure aux problématiques des bénéficiaires. Ces derniers sont orientés par divers prescripteurs, tels que la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH), Pôle Emploi ou le réseau Cap Emploi. Lors de l'entrée dans le dispositif, une évaluation des besoins est réalisée, selon des grilles qui ont été élaborées par l'ensemble de l'équipe. Six salariés de Diapasom sont aujourd'hui formés à la coordination de parcours et interviennent durant cette phase. À l'issue de laquelle une réunion est organisée en présence de la famille et des partenaires susceptibles d'intervenir auprès du bénéficiaire.

UN MAILLAGE TERRITORIAL RESSERRÉ

La palette de prestations définie avec chaque usager peut s'appuyer sur les ressources internes du dispositif, qui compte notamment des éducateurs de jeunes enfants (EJE), des codeurs en langue française parlée complétée (LFPC), des rééducateurs en lecture labiale, ainsi que des conseillères en éducation sociale et familiale (CESF) et des techniciens de l'intervention sociale et familiale (TISF). Mais la réponse apportée repose également sur une multitude de partenaires : des orthophonistes, des audioprothésistes, l'hôpital... « *L'un des enjeux d'une plateforme de services est précisément de développer les partenariats et de resserrer le maillage territorial autour des personnes*, souligne



Piloté par Annie Camps (en haut), directrice générale, et Carole Perrouault, adjointe de direction, Diapasom repose sur 45 salariés, et de multiples partenaires pour accompagner environ 400 usagers par an.

ainsi Carole Perrouault, adjointe de direction de Diapasom. *Nous signons notamment des conventions avec des orthophonistes exerçant en libéral sur le secteur d'habitation des enfants et leur dispensons des formations adaptées au suivi des jeunes.* »

Une large part des interventions nécessite des déplacements fréquents des professionnels de la plateforme, que ce soit au domicile des personnes accompagnées, dans l'établissement scolaire ou encore dans l'entreprise d'un bénéficiaire, pour configurer et aménager son poste de travail par exemple.

DES ÉQUIPES FORMÉES ET AGILES

Pour proposer un tel accompagnement, l'association s'appuie sur l'agilité et la polyvalence de ses équipes, dont les plannings permettent de concilier temps de coordination et de présence sur le terrain. « *Tous les personnels sont susceptibles d'intervenir dans chaque service de la plateforme*, pointe la directrice. *Nous exigeons de nos collaborateurs une "double compétence", celle relative à leur cœur de métier ainsi qu'une grande adaptabilité.* »

Au service de celle-ci ? La formation professionnelle, socle de la réussite du dispositif, selon Annie Camps : « *Nous encourageons les salariés à s'inscrire dans cette dynamique, tant que les actions de formation concernées sont probantes par rapport aux publics. Au moins 15 % de la masse salariale est ainsi affectée à la formation.* » Un taux bien au-delà de l'obligation légale de 2 %. Cette politique active de formation se traduit notamment par l'obtention de diplômes universitaires spécifiques, sur la cécité par exemple, ou de formations sur le braille, dans le contexte d'une extension d'agrément décrochée il y a un an pour un public déficient visuel.

Quant au financement, il repose d'abord sur une tarification de services autorisés (Sessad, SAVS) par l'agence régionale de santé (ARS) et les conseils départementaux, mais aussi sur d'autres sources, en particulier privées – donations ou encore vente de prestations de formation, Diapasom disposant de son propre organisme *ad hoc*. Un mix financier qui constitue un atout pour déployer de nouvelles formes d'accompagnement, mais aussi une incertitude sur la récurrence et donc la pérennité des moyens.

Reste que chaque année, l'association intervient ainsi auprès de 400 personnes, dont un quart est intégré dans les mois qui suivent. Ce taux élevé de rotation des publics correspond à l'objectif souhaité : que le dispositif soit réellement un sas en vue d'une existence inclusive.

CONTACT

- <https://www.diapasom.org>
- 05 49 62 81 30



Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale

Dans la santé et le social, le parcours s'affirme comme le

nouveau paradigme d'un accompagnement en prise sur le projet de vie et les situations successives de la personne. Les organisations se trouvent en demeure de repenser leur mode de fonctionnement pour s'y adapter. D'autre part, le coût des ESSMS augmente continuellement pour des raisons de mise aux normes et d'entretien et ceux-ci doivent aujourd'hui mettre en place de nouvelles organisations, moins coûteuses et plus efficaces : des « organisations intelligentes », interactives avec leur environnement, plus souples et plus adaptatives. Les plates-formes de services représentent ce nouveau type d'organisation, mutualisant leurs moyens, optimisant les ressources et l'accès aux compétences, s'associant avec d'autres, capables de diminuer ou d'augmenter leur périmètre d'action assez rapidement et d'assurer la coordination des parcours des bénéficiaires.

Auteurs : Jean-René Loubat, Jean-Pierre Hardy, Marie-Aline Bloch

Éditeur : Dunod, 2016. **Prix :** 32 euros

POUR APPROFONDIR



Ehpad : de nouveaux modèles

Depuis plus de dix ans, le cabinet KPMG publie un observatoire des Ehpad, analysant les principaux ratios économiques et financiers du secteur de l'hébergement des personnes âgées. 306 directeurs représentant 513 Ehpad ont participé à cette étude. Celle-ci aborde les questions suivantes : Quel impact de

l'évolution de la dépendance et de l'évolution des besoins des personnes âgées ? Comment les directeurs s'adaptent-ils face à ces évolutions ? Quels sont les enjeux de la concentration du secteur ? Quelles sont les stratégies gagnantes pour les acteurs du secteur ? À quoi ressembleront les Ehpad de demain ?

Auteur et éditeur : Cabinet KPMG, décembre 2015
À télécharger sur <https://home.kpmg.com>

NB. Les commentaires des ouvrages cités dans cette rubrique sont communiqués par les éditeurs.

Et aussi

- **Coordonner parcours et plans personnalisés en action sociale et médico-sociale**, J.-R. Loubat, éd. Dunod, 2017. À noter aussi chez le même éditeur : **Coordination et parcours. La dynamique du monde sanitaire, social et médico-social**, M.-A. Bloch et L. Hénaut, 2014.
- **Management systémique et dynamique de changement dans les ESSMS**, Les Cahiers de l'actif n° 492-495, mai-août 2017.
- **Structurer les parcours de soins et de santé**, M. Aissou, J.-P. Danos, A. Jolivet, LEH, 2016.
- **Développement du pouvoir d'agir. Une nouvelle approche de l'intervention sociale**, sous la direction de C. Jouffray, Presses de l'EHESP, 2014.
- **Les plateformes d'accompagnement et de répit**, bilan national de l'enquête d'activité 2012 établi par la DGCS et de la CNSA, janvier 2014, à télécharger sur www.cnsa.fr
- **Construire une démarche d'expertise en intervention sociale**, Akim Guellil, Sandra Guitton-Philippe, éd. ESF, 2016.
- **Coacher une équipe agile, guide à l'usage des scrummasters, managers et responsables de la transformation**, Véronique Messenger, éd. Eyrolles, 2017.

Directions[s]

À compléter et à renvoyer avec votre règlement à : Service Abonnements
Éditions Législatives / Direction[s] - 80 avenue de la Marne, 92546 Montrouge Cedex
Tél. 01 40 92 36 36 - Fax : 01 40 92 37 74 - E-mail : info@directions.fr

ABONNEZ-VOUS !



Toute l'information du secteur social et médico-social pour les dirigeants

OUI, je m'abonne à Direction[s]

11 n°s du magazine + 40 n°s de la Lettre de Direction[s] par email + 2 suppléments + l'accès illimité au site directions.fr pendant 1 an.

Je bénéficie de près de **14% de réduction** : **142€** au lieu de 165€ (prix n°).

Structure :
Nom : Prénom :
Fonction :
Adresse :
Code postal : Ville :
Tél. : Fax :

J'indique mon adresse e-mail pour recevoir la Lettre hebdomadaire

@

MODE DE RÈGLEMENT :

- par chèque joint à l'ordre des Éditions Législatives/Direction[s]
 à réception de facture (*organismes et sociétés uniquement*)
 par virement BNP PARIBAS IDF OUEST
BIC : BNPAFRPPXXX - IBAN : FR76 3000 4013 2800 0130 7870 904

Signature :

PDMDIR18

Offre personnelle valable dans le cadre d'un nouvel abonnement jusqu'au 30/06/2018 en France Métropolitaine. Étranger et DOM-TOM : 11€ de frais de port en plus. Tarifs TTC (TVA : 2,1% sur l'abonnement). Conformément aux dispositions de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978, dite « Loi Informatique et Libertés », vous disposez d'un droit d'accès, de rectification et de suppression pour toute information nominative vous concernant figurant sur notre fichier. Pour cela, il vous suffit d'en faire la demande par écrit à l'adresse suivante : Direction[s] - 80 avenue de la Marne - 92546 Montrouge Cedex.