

## LE MOT DU PRÉSIDENT



L'environnement dans lequel L'ESSOR travaille est en constante mutation. Outre les contraintes budgétaires de plus en plus fortes qui menacent nos budgets,

le déploiement de la réforme territoriale ne va pas manquer de faire bouger les lignes et de modifier les centres de décisions. Il est donc important, dans ce contexte, que L'ESSOR soit active et représentée dans les différentes associations clés de notre secteur d'activité qui œuvrent, tant au niveau régional qu'au niveau national, auprès des pouvoirs publics pour faire valoir les besoins du terrain. L'action menée avec l'AIRe est à ce titre riche d'enseignement car elle a permis d'officialiser la notion de dispositif. Or ces associations sont nombreuses et elles-mêmes en mouvement. Regroupement des organisations patronales, fusion des URIOPSS pour s'adapter aux nouvelles régions...

Le dernier congrès de l'UNIOPSS a marqué une volonté plus forte de cette association, sous l'impulsion de son nouveau Président, Patrick Doutreligne, de conforter l'action interfédérale pour peser sur les décisions et les évolutions. Un premier succès a été la négociation d'une solution acceptable pour tous concernant le paiement du solde 2015 des budgets dans le département de l'Essonne.

Il est donc important que nous soyons bien représentés dans ces associations qui vont permettre de jouer un rôle actif dans les décisions futures.

**Alain Champeaux**



**L'ESSOR**

Pour être acteur de sa vie

## ACTUALITÉ

## L'ESSOR FORMATION



## Un service connecté aux besoins !

L'ESSOR Formation est un service riche d'une histoire débutée en 1980. Notre ITEP de Monferran Savès est alors sollicité pour mettre en place des mesures d'aide et d'insertion destinées aux jeunes en situation précaire.

Devenu autonome en 1988, il se spécialise dans l'accompagnement de demandeurs d'emploi et de personnes en situation de handicap psychique. Novateur, il articule formations adaptées, soutien à l'insertion professionnelle et accompagnement social. L'activité spécialisée vers le handicap psychique pérennisée par la création d'un SAVS et d'un SAMSAH, rattachés aujourd'hui au dispositif médico-social de Monguilhem, L'ESSOR Formation recentre alors son action vers les formations sanitaires, sociales et médico-sociales. Depuis 2008, il organise les journées annuelles d'étude de L'ESSOR.

En 2015, ses 4 salariés permanents et ses 38 formateurs occasionnels ont dispensé plus de 37 000 heures de formations à 1 101 stagiaires. Parmi eux, il y a avait 156 demandeurs d'emploi se préparant à nos métiers de l'action sociale et médico-sociale. Les 995 autres stagiaires étaient des professionnels en exercice, bénéficiaires d'action de formation continue, dont 493 salariés de L'ESSOR.

Dans un monde en mutation importante, les missions des travailleurs sociaux sont en constante évolution. Les problématiques auxquelles ils sont confrontés impliquent une mise à jour régulière de leurs connaissances. L'ESSOR a souhaité disposer d'une équipe de professionnels dédiés, spécialisée dans l'ingénierie de formation, et à même de construire des réponses sur mesures aux besoins de ses établissements et services. Mais les partages d'expériences sont aussi riches d'apports. Nos formations ont donc vocation à s'ouvrir au plus grand nombre. Pour y parvenir, il nous faut informer et communiquer de manière simple et réactive.

C'est l'objet du tout nouveau site Internet dédié de L'ESSOR Formation. Mis en ligne depuis quelques semaines, il est accessible à l'adresse suivante :

<http://www/lessor-formation.fr>

Simple et interactif, il nous permet de diffuser notre catalogue de formation et de mettre en exergue telle ou telle actualité. Il a aussi vocation à permettre, à brève échéance, le partage d'un espace intranet dédié entre nos stagiaires et leurs formateurs. Il s'agira, ce faisant, d'amorcer une évolution vers des modules d'apprentissage en ligne dans une dynamique d'e-learning.

**P. Cordier, gérant de L'ESSOR Formation.**

## Une dynamique aux multiples bénéfiques

Tel Monsieur Jourdain qui faisait de la prose sans le savoir, la notion même de qualité est inscrite dans les gènes de L'ESSOR, évoquée dès la création de l'association par Jean Plaquevent. Elle a ensuite été réaffirmée dans la charte associative et est pratiquée au quotidien par l'ensemble des collaborateurs au sein des établissements. Mais la qualité n'est réellement efficiente et source de progrès que lorsqu'elle s'inscrit dans un cadre méthodologique et itératif. Initié à L'ESSOR dès 1999, formalisé par le référentiel qualité de 2001 revu en 2006 qui sert de cadre aux évaluations obligatoires, il est aujourd'hui poursuivi dans une démarche volontaire et construite dont les bénéfices sont reconnus de tous.



*La qualité de service : un chantier permanent dont nous sommes tous les acteurs.*

### **De l'obligation réglementaire à la démarche volontaire**

C'est la loi de janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale qui a acté les réflexions du secteur et contraint les récalcitrants, en introduisant l'obligation réglementaire d'une démarche d'évaluation interne et externe conditionnant les autorisations futures des établissements. Et si L'ESSOR s'y est conformé entre 2006 et 2014, l'association avait déjà inscrit cet impératif dans une logique permanente et partagée. « Le travail d'évaluation nous a placé dans une dynamique vertueuse que nous ne souhaitons pas interrompre » souligne Pascal Cordier, Directeur général de L'ESSOR « et c'est ce qui nous a conduit à poursuivre la démarche en formalisant en 2015 un premier plan d'amélioration de la qualité et en adaptant nos structures à la pérennisation de la démarche ». Une démarche sou-

tenue par le Conseil d'Administration comme le rappelle Daniel Godinot, administrateur : « Après les évaluations et le suivi des plans d'actions prioritaires, les administrateurs étaient conscients de l'importance d'aller plus loin dans la démarche, tant pour les personnes que nous accueillons, que pour les collaborateurs de l'association ». Et aujourd'hui, en 2016, l'organisation est bien en place.

### **Une organisation adaptée**

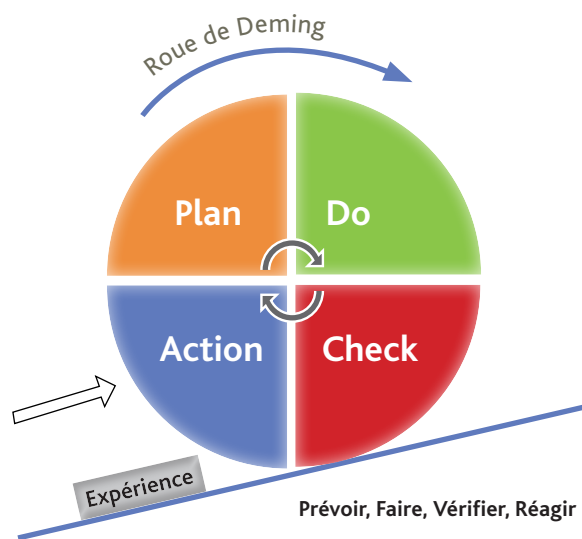
Il y a tout d'abord la Commission Qualité du Conseil d'Administration, présidée par Claire Cachera, administratrice, qui reçoit régulièrement les directeurs d'établissements pour les accompagner et valider la mise en œuvre de la démarche au sein de leurs dispositifs. Puis, chaque trimestre, se réunit un groupe de travail animé par Jacques Serpette, chargé de mission qualité associatif de L'ESSOR, qui traite des

orientations plus techniques avec le groupe qualité composé de six directeurs lors de chacun des Comité de direction associatifs (CDA). Enfin, au cœur de la démarche, il y a l'action de chaque dispositif, coordonnée et mise en œuvre par les directeurs avec le relais des Référents qualité mis en place l'an passé. « Avec Pascal Cordier, ce sont eux, les directeurs, qui sont les véritables garants de la qualité à L'ESSOR, car ils la font vivre au cœur des dispositifs conformément à une ambition partagée : améliorer en permanence notre réponse aux personnes accompagnées » rappelle Jacques Serpette. Les structures étant en place, il restait à définir la méthode. « C'est important la méthode » dit Martine Fiorello, Directrice du DEMY à Versailles « car au niveau des directeurs, la qualité exige que l'on y consacre du temps que l'on n'a pas forcément et sans méthode, cela devient vite un serpent de mer ».

## Une méthode pour avancer en permanence

Pragmatisme et souplesse ont guidé la démarche méthodologique « Il n'était pas question pour nous de faire comme d'autres et d'acheter un référentiel tout fait » rappelle Pascal Cordier, « nous avons préféré co-construire nous-mêmes avec l'appui d'un consultant, nos propres indicateurs ». Dans l'esprit, le principe est clair : « Nous travaillons avec un tronc commun associatif, tout en laissant une latitude de créativité aux directeurs pour le décliner localement avec leurs équipes » souligne Daniel Godinot. Concrètement, et dans le but d'avoir un regard distancié et pragmatique par rapport aux pratiques, un certain nombre d'indicateurs ont été définis, pour s'opposer aux seuls éléments ressentis, insuffisants au regard de l'ambition de la démarche. Un peu mais pas trop de tableaux Excel, ni d'usine à gaz donc, mais la volonté « de soutenir davantage et d'outiller les équipes qui réfléchissent sur ces sujets, pour faire évoluer nos établissements » précise Jacques Serpette qui ajoute « mais on

ne peut pas raisonner qualité sans mesurer, pour comparer. Les indicateurs doivent donc être simples, pour être compris de tous ». Une démarche à l'image de la roue de matérialisation de la méthode de gestion de la qualité selon Deming et de ses 4 étapes : planifier, agir, évaluer et améliorer. Quelle que soit sa vitesse, la roue tourne en permanence et avance. « Et il faut toujours avoir en tête que l'important, ce ne sont pas ce que disent les indicateurs, c'est ce que nous en faisons ! ».



## Faire et bien faire, avec sens

Car c'est là le véritable enjeu de la démarche qualité. « Elle nous oblige à repenser nos pratiques, nos documents, nos habitudes, mais aussi la communication, l'information et parfois de tous petits détails » souligne Martine Fiorello. « Et on retrouve-là l'esprit de Jean Plaquevent » rappelle Daniel Godinot, « dans ce questionnaire permanent de nos pratiques qui permet d'améliorer la qualité du service rendu aux personnes accueillies ». Ainsi, en partant d'une contrainte normative, L'ESSOR s'est peu à peu placée volontairement dans une logique d'amélioration continue, aux bénéfices partagés de tous, y compris des autorités de tarifications qui soutiennent ces actions. Et Pascal Cordier ne compte pas faiblir dans la démarche : « Il nous faut constater objectivement nos points de faiblesse pour en faire des points d'amélioration. La qualité, ça n'est pas toujours plus ou toujours mieux. C'est faire et bien faire, en donnant du sens. Et c'est la dynamique qui est importante. Elle est lancée ; elle ne doit plus retomber ! ».

## PAROLE À



**JEAN-PIERRE BONHOMME**, référent qualité à L'ESSOR Gaillardie (Toulouse)

**EI : Comment êtes-vous devenu référent qualité ?**

**JPB :** J'ai une formation de psychologue et la notion de bienveillance et de travail avec les personnes que nous accueillons m'est chère. J'avais beaucoup participé à l'évaluation interne et, juste avant l'évaluation externe, on m'a proposé de prendre cette fonction, ce que j'ai volontiers accepté. C'était assez naturel pour moi de m'inscrire dans ce projet.

**EI : Comment s'organise le suivi de la qualité au sein de votre établissement ?**

**JPB :** Il y a d'abord une relation forte qui doit se mettre en place entre le référent qualité et son Directeur car c'est lui le responsable du suivi général. Ensuite, nous faisons parfois des réunions spécifiques sur la qualité – même si elles

n'en portent pas le nom – mais c'est surtout au quotidien que cela se pratique, en échangeant avec les professionnels sur toutes les petites choses concrètes qui peuvent améliorer l'accueil des personnes accompagnées. Enfin il y a le suivi des indicateurs définis lors des évaluations internes et externes, que je récupère et que je compile pour le Directeur.

**EI : Est-ce que la qualité est aujourd'hui partagée par tous au sein de votre établissement ?**

**JPB :** Je pense que tout le monde en voit aujourd'hui l'intérêt mais si les plans d'actions sont souvent bien connus, il faut faire encore davantage pour que les gens se les approprient. La démarche qualité nécessite encore de faire beaucoup de communication autour de ses bénéfices sur l'amélioration des conditions d'accompagnement des personnes que nous accueillons.



**Claire Cachera,**

administratrice de L'ESSOR,  
préside la Commission Qualité.

**EI : Quel est le rôle particulier de votre commission ?**

**CC :** Elle est chargée du suivi de la démarche qualité menée au sein de chaque établissement ou dispositif, qui lui est présentée par la directrice ou le directeur.

Elle veille particulièrement à deux aspects importants : l'un est le respect et la mise en application des textes, ce qui est contraignant et incontournable ; l'autre est le travail de mise en œuvre, par les directeurs et les équipes, de l'amélioration de la qualité dans l'accompagnement des personnes accueillies.

**EI : À quoi êtes-vous le plus attentifs ?**

**CC :** Nous sommes très attentifs à ces deux aspects mais plus particulièrement à l'attention portée à l'amélioration de la qualité qui se traduit par des projets et des évolutions mis en place par les directeurs et leur équipe, ceci en conformité avec la charte de L'ESSOR. La commission n'a pas mission de hiérarchiser ou de rigidifier la démarche qualité, mais de laisser le plus d'autonomie aux directeurs dans sa mise en œuvre.

**EI : Quels sont les premiers retours observés ?**

**CC :** J'ai été personnellement frappée par l'importance et par la qualité du travail mené en commun dans toutes les équipes de chaque établissement ou dispositif. La démarche qualité a pu parfois bousculer ces équipes mais, perçue de manière positive, elle a toujours été bénéfique.



**Jacques Serpette,**

Directeur de L'ESSOR Falaise,  
est chargé de mission qualité associatif.

**EI : La qualité, c'est une découverte à L'ESSOR ?**

**JS :** Bien sûr que non ! L'ESSOR s'est historiquement toujours beaucoup interrogée sur ses pratiques pédagogiques et éducatives. Et s'interroger sur nos pratiques, c'est s'interroger sur leur qualité. Puis, dans les années 2000, nous avons formalisé un peu plus les choses avec la production de documents comme le « livret qualité », toujours en service aujourd'hui, avant de passer au stade des évaluations internes et externes puis aux plans d'amélioration continue. Et souvenons-nous que le fondateur de l'association a lui-même beaucoup écrit sur l'acte éducatif et ses évolutions.

**EI : L'écrit justement, en quoi est-ce si important ?**

**JS :** Une démarche qualité nécessite un minimum de formalisme. Il s'agit d'ailleurs d'un aspect sur lequel nous avons besoin de progresser. La base de la démarche, c'est le projet d'établissement, et il passe nécessairement par de l'écrit. C'est pareil pour les Projets Personnalisés d'Accompagnement des personnes, nécessairement formalisés.

Dans toute la démarche qualité, nous contraignons volontairement les directeurs à faire court mais à faire les choses par écrit. Car c'est ce qui permet ensuite de le partager entre nous et avec les personnes que nous accompagnons. L'écrit permet de se doter d'outils pragmatiques qui servent, qui aident et qui donnent du sens à nos actions.

**EI : Arrivez-vous à intégrer tout le monde dans cette démarche ?**

**JS :** Je vous répondrai que la qualité à L'ESSOR est associée à la symbolique de la chaîne : elle implique forcément tous les salariés. C'est en associant à la réflexion l'ensemble des acteurs que nous réussirons à identifier les meilleurs axes de progrès, en premier lieu au service des personnes accompagnées et en second lieu pour prendre en compte les impératifs de nos financeurs permettant ainsi de renforcer la pérennité de nos établissements et services.

**À NOTER**

**22, 23 ET 24 NOVEMBRE 2016** • ANDICAT - Session nationale de formation « L'ESAT : anticipation, écoute et adaptation » - Dole.

**7, 8, 9 DÉCEMBRE 2016** • 21<sup>es</sup> journées d'étude AIRe, « Du Réseau aux coopérations : de l'interdisciplinarité à l'inter-institutionnalité » - Centre des congrès d'Aix les Bains Rue Jean Monard - Aix-les-Bains.

**1<sup>er</sup> ET 2 DÉCEMBRE 2016** • Journées d'étude de L'ESSOR - « Handicap psychique : comprendre, accueillir, soigner et accompagner » La Rochelle.

**18 NOVEMBRE 2016** • Colloque « Le care en action sociale et médico-sociale ou le nouvel âge de la bienveillance, de la sollicitude et de l'engagement » - FIAP Jean Monnet - PARIS

**LE CHIFFRE**

**6 728**

personnes ou stagiaires accompagnés ou accueillis en 2015 au titre de l'un ou l'autre des services et établissements de L'ESSOR ou de L'ESSOR Formation.

