

**MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DU
DIPLOME DE CAFERUIS**

**Adapter et renforcer le travail d'interdisciplinarité
pour une meilleure cohérence et coordination
des interventions auprès des jeunes accueillis.**

Présenté par :

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	4
PARTIE I : Etude conceptuelle (l'accompagnement d'enfants handicapés) et contextuelle (le cadre d'intervention : l'ITEP).....	6
I – Le cadre d'intervention : l'ITEP ou Institut Thérapeutique, Educatif et Pédagogique.....	6
A – Présentation de l'établissement.....	6
1 – ITEP : Approche conceptuelle.....	6
2 – Public accueilli.....	7
3 – Activités exercées et prises en charge effectuées.....	7
a- L'accueil.....	7
b-L'accompagnement éducatif et les soins.....	9
B – Cadre légal et réglementaire.....	9
II – Etude du secteur d'intervention : l'accompagnement de jeunes handicapés.....	11
A – Les jeunes handicapés.....	11
1 – Qu'est-ce-que le handicap ?.....	11
a- Handicap mental.....	11
b-Le handicap psychique.....	12
2 – Analyse des dispositions légales sur le handicap.....	12
La loi de 2002.....	12
La loi 2005-102 du 11 février 2005.....	13
B – Les besoins des jeunes handicapés.....	14
C – Les objectifs de prise en charge des enfants handicapés.....	14
1 – Accompagnement et prise en charge psychologique.....	14
2 – La relation d'aide et l'éducation.....	15
PARTIE II – DIAGNOSTIC.....	16
I – Méthode pragmatique d'évaluation du fonctionnement de l'ITEP : l'entretien semi-directif.....	16
A – Présentation de la méthode d'analyse.....	16
B – Personnes interviewées.....	17

C – Exposé des questionnaires d'échange.....	17
II –Dysfonctionnements et besoins de l'ITEP.....	19
1 – Les dysfonctionnements constatés.....	19
a – Des pratiques professionnelles non refondées.....	19
b – Une équipe « mal accompagnée » et « mal formée » au travail d'interdisciplinarité.....	19
2 – Les besoins de l'ITEP.....	19
a- réforme de fonctionnement des équipes.....	19
b- Renforcement des compétences des professionnels pour une amélioration de la prise en charge des jeunes.....	20
PARTIE III – Présentation et évaluation du Projet.....	21
I – Présentation du projet.....	21
A - Un nouveau système de fonctionnement des équipes.....	21
1 – Favoriser l'interdisciplinarité des professionnels de l'ITEP.....	21
2 – Favoriser l'esprit d'équipe.....	23
B – Des outils d'amélioration de la prise en charge des jeunes.....	23
1 – L'instauration d'une vision commune.....	24
2 – L'accompagnement des intervenants surtout dans le domaine de l'éducation des jeunes en situation de handicap.....	24
a – Importance de l'accompagnement dans le perfectionnement des savoirs des intervenants.....	25
b – Les méthodologies pratiques d'accompagnement.....	25
c – Cadre d'exercice de l'accompagnement.....	27
d – Objectifs de l'accompagnement.....	27
II – Evaluations du Projet.....	28
A – Appréciations du projet.....	28
B- Difficultés probables dans la réalisation du projet.....	29
1- Inadaptation de l'équipe au changement.....	29
2 – Difficultés financières.....	29

C–Préconisations pour une réussite de la mise en effectivité du projet.....	29
1 – Prévisions budgétaires bien fondées.....	29
2 – Manager de projet doté de capacité de leadership.....	30
CONCLUSION.....	32
BIBLIOGRAPHIE.....	34

INTRODUCTION

La déficience intellectuelle atteint de plus en plus grand nombre de personnes en France, les cas de déficience et de handicaps, surtout chez les jeunes sont actuellement de plus en plus nombreux, ce qui fait que les missions assignées aux établissements hébergeant des personnes handicapées doivent être réévaluées afin d'atteindre leurs objectifs légaux et organisationnels.

Mon étude porte sur un ITEP dont l'objet est d'accueillir et d'accompagner des jeunes handicapés, en situation de fragilité sociale, dans le but de les éduquer, et de leur dispenser en même temps des soins adaptés à leur pathologie.

L'expérimentation de la fonction de cadre intermédiaire m'a permis de procéder à l'état des lieux des organisations au sein de cette structure. La participation effective à l'accompagnement de ces jeunes en situation de vulnérabilité m'a permis de constater et dans une certaine mesure de partager les difficultés que rencontrait le personnel dans l'accompagnement de cette population, et celles dont faisaient aussi face les jeunes déscolarisés durant l'accueil de jour.

Cette expérience professionnelle m'a permis d'ajouter une nouvelle valeur ajoutée à ma fonction de cadre intermédiaire, ceci car, elle a permis la mise en effectivité de ma formation ainsi que de mes expériences personnelles et professionnelles, telles que la faculté de gérer une équipe, la faculté de manager une équipe durant des réunions diverses, tout en m'inscrivant dans le contexte socio-économique et culturel de la ville où je travaille.

Cette mise en expérimentation de la posture de cadre m'a amené tout naturellement à s'intéresser à une formation CAFERUIS. Le contact direct avec les attributions du cadre intermédiaire a fait naître en moi le défi de partir à la recherche de nouvelles expériences plus pratiques au niveau de mes savoirs théoriques dans l'objectif d'intégrer à moyen terme un poste de cadre intermédiaire dans le secteur de l'accueil de jour de jeunes mineurs déscolarisés.

En effet, mon objectif dans le cadre de cette professionnalisation des intervenants de l'établissement par l'adaptation de leurs compétences aux normes de l'interdisciplinarité, est essentiellement de pouvoir se conformer aux exigences de la Loi du 11 février 2005 en faveur des personnes handicapées.

Comme je me destine à être cadre intermédiaire, ce dossier d'expertise aura pour finalité, face à une situation identique de déterminer quels sont les moyens et stratégies à mettre en œuvre pour procéder à l'instauration de conditions de travail satisfaisantes et adaptées aux situations de handicap de la population accueillie par l'établissement.

Par ainsi, je souhaite faire diminuer le taux d'échec scolaire chez les jeunes pris en charge par l'établissement, en leur garantissant une prise en charge adaptée, et des conditions de prise en charge adéquates, notamment par des conditions de suivi et d'accueil respectant les normes, et qui prend en compte des spécificités de chaque individu. Un accompagnement dans lequel les professionnels travaillent en toute coordination et cohérence.

En d'autres termes, l'objet de cette étude est de prévoir une méthodologie efficace de développement de l'interdisciplinarité des professionnels d'un ITEP, qui puisse conduire à la réussite du parcours scolaire des jeunes handicapés, et à la cohérence ainsi qu'à la coordination de leurs interventions.

C'est la raison pour laquelle j'ai choisi de commencer mon mémoire par la question de départ suivante : *« ITEP et jeunes handicapés : comment adapter et renforcer le travail d'interdisciplinarité pour une meilleure cohérence et coordination des interventions ? »*

L'enjeu de cette étude est donc de pouvoir renforcer l'action des intervenants dans la prise en charge de ces jeunes handicapés, en leur proposant des méthodologies d'intervention efficaces, compte tenu de mes connaissances théoriques et de mes compétences pratiques.

Mes objectifs sont de fédérer l'équipe professionnelle autour d'une démarche commune, l'engager dans un questionnement et une réflexion sur l'organisation et les pratiques du service afin de les améliorer et de perfectionner leurs savoirs.

Il faut en effet optimiser les moyens actuels, effectuer des réformes, et prévoir de nouvelles méthodologies d'action afin de développer de nouvelles compétences collectives et individuelles interdisciplinaires, et tout cela afin de pouvoir gérer des situations complexes mais également pour améliorer le sens donné à l'exercice du travail socio-éducatif en direction du public accueilli.

- Dans un premier temps, je présenterais le contexte institutionnel : l'établissement, son historique de constitution, son organisation ainsi que le public qu'il accueille.
- Dans la deuxième partie de ce mémoire, ma démarche correspondra à un état des lieux pour dégager des perspectives de mise en œuvre du projet à partir des écarts repérés,
- Dans un troisième temps, je développerais les projets de développement que je compte mettre en œuvre au sein de l'établissement.

PARTIE I : Etude conceptuelle (l'accompagnement d'enfants handicapés) et contextuelle (le cadre d'intervention : l'ITEP)

I – Le cadre d'intervention : l'ITEP ou Institut Thérapeutique, Educatif et Pédagogique

A – Présentation de l'établissement

1 – ITEP : Approche conceptuelle

Les Instituts Thérapeutiques, Educatifs et Pédagogiques (ITEP) sont définies comme étant

« des établissements médico-éducatifs qui ont pour vocation d'accueillir des enfants ou des adolescents présentant des troubles du comportement importants, sans pathologie psychotique ni déficience intellectuelle. Ce sont les anciens Instituts de Rééducation (IR), ou Instituts de Rééducation Psychothérapeutique (IRP), réformés par le décret n° 2005-11 du 6 janvier 2005. L'accueil se fait en internat ou demi-pension. L'enseignement est dispensé soit dans l'établissement par des enseignants spécialisés, soit en intégration dans des classes, ordinaires ou spécialisées, d'établissements scolaires proches. »¹.

Plusieurs services sont présents au sein de l'ITEP, mais le service pédagogique tient une place centrale dans le déploiement des activités de l'ITEP. Ceci car, toutes les missions clés dans l'accompagnement des jeunes handicapés relèvent de leurs attributions.

A cet effet, les missions de l'ITEP, à travers son service pédagogique, sont de :

- Eviter la déscolarisation des enfants
- Adapter l'enseignement

¹ Source de la définition : <http://dcalin.fr/itep.html>

- Contribuer au développement de la construction et de la personnalité de l'enfant
- Produire des enseignements
- Acquérir des compétences scolaires
- A pour ambition de préparer l'avenir, au nom de l'égalité des chances pour tous.

Aussi, l'ITEP a l'obligation de permettre à des enfants vulnérables de toujours rester dans un système scolaire et donc de maintenir le lien avec la scolarité.

Dans l'accomplissement de ces fonctions, l'ITEP dans lequel j'ai effectué mon stage effectue ses actions dans le strict respect des valeurs déjà imposées :

-L'engagement à prendre en compte l'enfant accueilli dans le respect de son histoire, dans la compréhension de son parcours et ne le stigmatisera pas par rapport à son passé scolaire.

-Le respect de l'enfant dans son intégralité morale et de personne.

-Le garant d'une relation saine et constructive entre les personnes.

2 – Public accueilli

Les Instituts Thérapeutiques, Educatifs et Pédagogiques (ITEP) accueillent «... *des enfants adolescents ou jeunes adultes qui présentent des difficultés psychologiques dont l'expression, notamment l'intensité des troubles du comportement, perturbe gravement la socialisation et l'accès aux apprentissages. Ces enfants, adolescents et jeunes adultes se trouvent de ce fait, malgré des potentialités intellectuelles et cognitives préservées, engagés dans un processus handicapant qui nécessitent le recours à des actions conjuguées et à un accompagnement personnalisé tels que définis au II de l'article D.312-59-2 du CASF*».

Ces enfants sont accueillis par le service de scolarisation de l'institution qui a un agrément pour accueillir une population mixte âgée de 7 à 14 ans, d'intelligence normale. Ils bénéficient d'une notification d'orientation par la M.D.P.H.

Les enfants accueillis présentent des troubles du comportement et de la conduite associés à des troubles de la personnalité. Ils constituent un élément fort auquel le service va devoir les accompagner dans le cadre de ses actions.

Ceux-ci produisent des problèmes dans les apprentissages qui altèrent leur pensée et leur disposition cognitive. Ces troubles du comportement peuvent se manifester généralement par des attitudes agressives, violents et ou des difficultés relationnelles voir une inhibition et des troubles émotionnelles.

3 – Activités exercées et prises en charge effectuées

L'essentiel des activités de l'établissement est l'accueil, l'accompagnement ainsi que la prise en charge éducative de ces jeunes. Le principal objectif étant d'essayer de dispenser à ces jeunes handicapés l'éducation et les soins adéquats à leur pathologie et leur situation familiale.

a- L'accueil

Les professionnels accueillent les jeunes arrivant à l'établissement et les soutiennent dans leur action d'intégration, d'acquisition d'une plus large autonomie au quotidien et organise toute forme d'action ou d'animation susceptible de favoriser une insertion sociale en premier lieu. Cet acte d'accueil doit prendre en compte les difficultés de chacun dans le cadre de son handicap et de ses pathologies et lui fournir ainsi une orientation adaptée.

En effet, les formules habituelles de politesse, de salutations et de remerciements sont actuellement à la portée de tous et pratiquées dans le cadre des relations humaines. Signes de savoir vivre, elles se manifestent automatiquement et même sans besoin de rappel particulier. Mais dans un cadre plus précis qu'est la relation avec les jeunes handicapés en I.T.E.P, les attentes de ces jeunes dépassent largement ces formules pratiques et habituelles, l'accueil a un autre sens plus profond et plus important.

Ceci car de ce premier accueil dépendra toute la continuité de la réussite de la prise en charge du jeune handicapé, il donne le ton, la première impression, et a ce pouvoir de faciliter ou de compliquer la relation entre le jeune et le collaborateur de l'établissement qui le reçoit.

Concrètement, l'accueil se fait à la rentrée scolaire de manière générale mais il peut se réaliser à tout moment de l'année par nécessité. L'accueil à la rentrée scolaire se fait par une représentation de la structure par le directeur. Le chef d'établissement devra procéder à l'appel par classe des élèves, il présentera les enseignants référents de chaque unité d'enseignement. Cet accueil se fera en présence de l'équipe éducative qui accompagnera au côté des enseignants les premiers temps d'accueil jusqu'aux classes.

Un accueil en cours d'année nécessite un temps de préparation organisationnel et pédagogique. C'est pourquoi lors des commissions d'admission une date d'accueil devra être fixée par l'ensemble de l'équipe. Dans l'intérêt de l'élève, les éléments ou informations (parcours antérieur) devront être transmis à l'enseignant référent. L'élève accueilli sera accompagné par un chef de service et son éducateur référent jusque dans la classe.

Un temps d'observation d'une semaine est nécessaire à un accueil au sein du service pédagogique. La famille et l'enfant ont le droit de refuser l'accueil au sein de l'I.T.E.P. Une période d'observation précèdera l'inscription de l'élève dans l'établissement avec l'accord de la famille et de l'élève. Pour évaluer la pertinence de l'orientation à l'issue d'une période de trois mois d'observation, une synthèse devra évaluer et valider ou non l'adhésion commune à l'élaboration du projet de l'élève.

Une fois que l'enfant est réputé officiellement intégré au sein de l'ITEP, les professionnels de l'établissement pourront alors lui dispenser un accompagnement éducatif et les soins adaptés à ses conditions spécifiques.

b-L'accompagnement éducatif et les soins

La scolarisation permet à l'élève l'accès aux apprentissages, le rendre autonome et respectable afin qu'il devienne un citoyen responsable au service d'une société qui s'appuie sur des valeurs républicaines. Le caractère obligatoire de scolarisation est respecté et s'appuie sur le socle commun de connaissance de l'Education Nationale.

L'enseignement adapté s'appuie sur une pédagogie dite pluri-référentielle :

- pédagogie par objectif
- pédagogie différenciée
- pédagogie par projet

Dans le cadre de l'accompagnement éducatif des enfants handicapés, différents projets seront proposés :

- le collège
- l'école primaire
- collège S.E.G.P.A
- établissements spécialisés du secteur médico-social
- Unité Pédagogique d'Intégration

Aussi, compte tenu de cet accompagnement, les enfants doivent parvenir à un minimum d'autonomie pour satisfaire aux actes de la vie quotidienne. Ils doivent être en mesure de s'inscrire dans une vie collective adaptée (prise en charge en petit groupe de vie). En matière d'autonomie la propreté et l'accès au langage devront être acquis. Un minimum de pré-requis scolaire sera nécessaire par rapport à l'âge de l'enfant à l'admission.

Mais en plus d'effectuer cet accompagnement éducatif, les professionnels de l'ITEP garantissent aussi l'exécution de tous les soins adaptés à l'enfant compte tenu de ses conditions de santé.

B – Cadre légal et réglementaire

Les obligations légales et réglementaires auxquelles doit se soumettre l'établissement sont contenues dans les documents officiels suivants :

- ✓ Annexes XXIV de 1989
- ✓ Loi de Janvier 2002
- ✓ Décret de Janvier 2005 portant sur les « Conditions techniques d'organisation et de fonctionnement des ITEP »
- ✓ Circulaire interministérielle de Mai 2007 portant sur les ITEP et les modalités de prise en charge des jeunes accueillis. Cette circulaire, à elle seule porte la trame des contenus d'un Projet d'Etablissement.
- ✓ L'arrêté d'Avril 2009 précisant les modalités de création et d'organisation d'Unités d'Enseignement dans les établissements et services médico-sociaux ou de santé.
- ✓ Le Référentiel à l'usage des ITEP et SESSAD ITEP produit par la DDASS du Rhône avec l'appui technique du CREAM en Octobre 2008
- ✓ Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles publiées par l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements et Services sociaux et médicaux-sociaux.
- ✓ L'évaluation interne de 2006 réalisée avec le Référentiel Associatif – version 2006

II – Etude du secteur d'intervention : l'accompagnement de jeunes handicapés

A – Les jeunes handicapés

1 – Qu'est-ce-que le handicap ?

On nomme handicap la limitation des possibilités d'interaction d'un individu causée par une déficience qui provoque une incapacité, permanente ou présumée définitive et qui elle même mène à un handicap moral, intellectuel, social ou (et) physique.

Le terme exprime une déficience vis-à-vis d'un environnement, que ce soit en termes d'accessibilité, d'expression, de compréhension ou d'appréhension.

En effet, : « *Constitue un handicap, (...), toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant.* »

La loi dresse ensuite la liste des champs sur lesquels peut porter la perturbation : fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives, psychiques et polyhandicap.

a- Handicap mental

Le handicap mental est la conséquence d'une déficience intellectuelle. La personne en situation de handicap mental éprouve des difficultés plus ou moins importantes de réflexion, de conceptualisation, de communication et de décision. Elle ne peut pas être soignée, mais son

handicap peut être compensé par un environnement aménagé et un accompagnement humain, adaptés à son état et à sa situation. C'est à la solidarité collective qu'il appartient de reconnaître et de garantir cette compensation.

Une personne handicapée mentale est un individu à part entière, une personne à la fois ordinaire et singulière. Elle est ordinaire, parce qu'elle connaît les mêmes besoins que tout le monde, parce qu'elle dispose des mêmes droits que tous et qu'elle accomplit les mêmes devoirs. Elle est singulière, parce qu'elle est confrontée à plus de difficultés que les autres citoyens, du fait de son handicap.

Qu'il s'agisse d'un enfant ou d'un adulte, la personne handicapée mentale est porteuse de manière permanente d'une déficience intellectuelle dont l'origine peut être très diverse. Elle a donc généralement besoin, le plus tôt possible, d'un soutien et d'un accompagnement adaptés pour l'aider à mieux communiquer avec les autres, exprimer ses envies, s'éveiller et développer sa personnalité, aller à l'école, travailler, en quelques mots : vivre sa vie.

b-Le handicap psychique

Le handicap psychique est, quant à lui, la conséquence d'une maladie mentale. Comme le définit l'Unafam, la personne malade mentale est un individu « *qui souffre de troubles d'origines diverses qui entachent son mode de comportement d'une façon momentanée ou durable et inégalement grave* ».

Le handicap psychique n'affecte pas directement les capacités intellectuelles mais plutôt leur mise en œuvre. Il est toujours associé à des soins et ses manifestations sont variables dans le temps.

Dans le handicap psychique, c'est l'organisation qui est en cause, comme l'organisation du temps, l'anticipation des conséquences d'un acte, la possibilité de communiquer de façon participative, mémoriser, concevoir les réactions des autres... associés à la non reconnaissance des troubles, à la dénégation(le déni), à l'absence de participation sociale.

Autant de pathologies qui compliquent d'autant plus la réalisation de leurs missions éducatives et d'accompagnement à la santé par les professionnels de l'établissement. Mais force est de constater que ces professionnels, en tant que tels, doivent disposer des connaissances théoriques et des compétences pratiques nécessaires dans l'optimisation de la prise en charge de ces jeunes.

2 – Analyse des dispositions légales sur le handicap

La prise en charge de jeunes handicapés doit être conforme aux exigences légales en la matière.

La loi de 2002

La loi n°2002-2 qui rénove l'action sociale et médico-sociale en réformant la loi n°75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales prévoit la promotion des droits de bénéficiaires, c'est-à-dire des personnes handicapées en créant une définition des droits fondamentaux des personnes handicapées et en y incluant la notion de participation de l'usager (au "cœur du dispositif") et de son entourage à son projet de vie.

La modalité de l'exercice de ces droits passe dans les établissements et services par la réalisation de sept nouveaux outils obligatoires : le livret d'accueil, la charte des droits et libertés, le contrat de séjour (ou document contractuel), le conciliateur/médiateur, le règlement de fonctionnement de l'établissement ou de service, le projet d'établissement ou de service réalisé pour 5 ans, le conseil de la vie sociale ou une autre forme de participation des usagers.

La loi 2005-102 du 11 février 2005

La loi 2005-102 du 11 février 2005 porte sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Aussi, les principes généraux de cette loi se réfère essentiellement au domaine du handicap.

-Celle-ci propose d'abord, dans son article deux, pour la première fois dans l'histoire de la législation française, une définition du handicap qui mérite d'être citée ici in extenso :

"Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant".

-L'objectif de la Loi est d'assurer les conditions d'exercice des droits fondamentaux même aux personnes présentant des handicaps, d'instaurer un cadre d'égalité de traitement entre les personnes normales et celles présentant des handicaps.

Ces orientations prévues par les dispositions légales impliquent que les législations existantes organisent de manière systématique l'accès aux soins, au logement, à l'éducation, à la formation, à l'emploi, à la cité, des personnes handicapées, qu'il soit de droit commun, adapté ou complété par des dispositifs spécifiques. Et force est de constater que les missions de l'établissement répondent à tous ces objectifs légaux.

Force est aussi de préciser que le principe de non discrimination est le principe le plus souligné dans les différentes dispositions réglementant le handicap, ledit principe porte en effet sur 3 axes forts :

- permettre une participation effective à la vie sociale grâce à l'accessibilité,
- placer la personne au coeur du dispositif en substituant une logique de service à une logique administrative et
- garantir le libre choix du projet de vie grâce à la compensation du handicap.

Un principe que l'établissement doit impérativement tenir compte dans le cadre de la prise en charge de ces jeunes handicapés.

B – Les besoins des jeunes handicapés

Certes, l'objectif primordial de l'établissement est de favoriser la réussite scolaire des jeunes handicapés, mais tel objectif ne saurait être réalisé sans la considération des besoins et des attentes individuels de chaque jeune pris en charge.

En effet, ces jeunes ont besoin d'être éduqués, mais d'un autre côté, étant dans la très grande majorité des cas psychologiquement fragiles, et ayant parcouru plusieurs établissements, ayant été confronté à plusieurs types de discords familiales et relationnelles, ce sont des jeunes qui ont avant tout besoin de réconfort, de compréhension et d'écoute. Une fois ces besoins satisfaits, la marche vers l'éducation va d'elle-même.

C – Les objectifs de prise en charge des enfants handicapés

La prise en charge d'un jeune handicapé ne se limite pas en les soins essentiels à sa guérison, ou à la prise en charge du fonctionnement de sa vie quotidienne, pour l'ITEP dans lequel j'exerce mes compétences, cette prise en charge va plus loin, vers la recherche d'une réussite scolaire pour le jeune pris en charge.

Aussi, dans le cadre de la réalisation de cet objectif non négligeable, les missions des

professionnels sont larges.

1 – Accompagnement et prise en charge psychologique

La prise en charge psychologique consiste principalement en l'accompagnement du jeune pris en charge afin de partager ses états d'âme, de prendre soin de son état de santé, et de préparer sa psychologie.

En effet, l'objectif de la prise en charge psychologique est d'aider la psychologie du jeune à admettre qu'il n'est pas une personne différente mais reste une personne qui a de la dignité, comme tous les êtres humains ordinaires, et ne représente pas une charge pour son entourage, et que son existence vaut la peine d'être vécue.

C'est en sentant la valeur de son existence que le jeune handicapé retrouve la motivation d'affronter des défis, de réaliser des étapes importantes qu'il n'a jamais su surmonter, en l'occurrence, la réussite scolaire.

2 – La relation d'aide et l'éducation

La relation d'aide est définie comme : *« la capacité que peut avoir un soignant à amener toutes personnes en difficultés à mobiliser ses ressources pour mieux vivre une situation, c'est un soin relationnel. »*.

Aussi, de par cette définition, on peut affirmer que la relation d'aide est une relation de soins qui s'établit entre le jeune pris en charge, le professionnel de l'établissement, et la famille du jeune, dont l'objectif est de permettre au jeune de revivre une situation normale, d'avoir le gout et le défi de réussir sur le plan scolaire.

Et pour définir cette éducation, le Professeur Deccache en 1989 a affirmé que : *« L'éducation du patient est un processus par étapes, intégré dans la démarche de soins, comprenant un ensemble d'activités organisées de sensibilisation, d'information, d'apprentissage et d'aide psychologique et sociale, concernant la maladie, les traitements, les soins, l'organisation et procédures hospitalières, les comportements de santé et ceux liés à la maladie et destinées à*

aider le patient (et sa famille) à comprendre la maladie et les traitements, collaborer aux soins, prendre en charge son état de santé et favoriser un retour aux activités normales »

Aussi, transcrit dans le domaine de l'éducation en ITEP, l'éducation du jeune consiste en la collaboration avec le jeune lui-même et sa famille, en suivant des étapes, afin de diriger petit à petit ses comportements vers l'acceptation de sa propre personne, et lui donner le goût à affronter la vie, en étant un adolescent autonome et capable.

En résumé, il est important de préciser que la prise en charge dans un centre ITEP ne peut être accompli par les professionnels seuls, l'implication de la famille est même recommandée, car s'avère fructueuse. Cette implication de la famille du jeune pris en charge est renforcée dans le cadre de l'alliance thérapeutique, dans laquelle chacun est appelée à mobiliser ses capacités relationnelles afin de mettre en place un cadre de travail harmonieux, dont l'objectif principal est la bien être social du jeune pris en charge, afin de le motiver dans ses parcours scolaires.

La mise en place de cette relation harmonieuse par l'alliance thérapeutique n'est pas possible sans une communication efficace entre le professionnel de l'établissement, la famille du jeune pris en charge et le jeune lui même.

PARTIE II – DIAGNOSTIC

Le but de cette partie est de décrire concrètement les réalités pratiques qui sont vécues par l'établissement et les conditions existantes au sein de l'ITEP. En effet, la descente sur terrain a été réalisée pour les deux principales raisons suivantes :

- ✓ complément des études théoriques et conceptuelles :

En effet, les affirmations théoriques ne doivent pas suffire pour démontrer l'analyse, une descente sur terrain a été réalisée afin de recueillir les réalités pratiques vécues par les professionnels en ITEP dans la prise en charge de jeunes handicapées, dans le cadre de la promotion de la politique nationale de protection de l'enfance.

- ✓ Approche pragmatique de recueil des difficultés de prise en charge rencontrées par les équipes pluridisciplinaires

I – Méthode pragmatique d'évaluation du fonctionnement de l'ITEP : l'entretien semi-directif

A – Présentation de la méthode d'analyse

J'ai réalisé des entretiens semi directifs, car ces derniers me permettront d'une part prendre l'initiative d'aller recueillir les informations dans les lieux ciblés et d'autre part entreprendre une relation avec le professionnel face à moi et de cibler, si il le faut reformuler, et de creuser d'avantage les réponses de mon interlocuteur à qui je le laisse approfondir. C'est un réel échange que je recherche.

Aussi, l'entretien semi-directif a été privilégié au cours de cette étude empirique, dans le souci de rechercher des résultats de qualité et authentiques, c'est-à-dire conformes à la liberté d'expression des personnes interviewées et aux besoins du réalisateur du mémoire.

Le nombre de question a été limitée à cinq questions au maximum car les questions étaient juste des orientations, des pistes pour les interviewés, ces derniers seront ensuite entièrement libres dans l'expression de leurs idées.

Les avantages et principes de l'entretien semi-directif par rapport à tout autre type d'entretien sont schématiquement expliqués comme suit :

Entretien dirigé (ou directif)	Entretien semi-dirigé (ou semi-directif)	Entretien libre (ou non directif)
Discours non continu qui suit l'ordre des questions posées	Discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé	Discours continu
Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis	Quelques points de repère (passages obligés) pour l'interviewer	Aucune question préparée à l'avance
Information partielle et réduite	Information de bonne qualité, orientée vers le but poursuivi	Information de très bonne qualité, mais pas nécessairement pertinente
Information recueillie rapidement ou très rapidement	Information recueillie dans un laps de temps raisonnable	Durée de recueil d'informations non prévisible
Inférence assez faible	Inférence modérée	Inférence exclusivement fonction du mode de recueil

B – Personnes interviewées

Les personnes interviewées sont les professionnels de l'établissement en contact direct avec les jeunes handicapés dans le cadre de leur prise en charge.

C – Exposé des questionnaires d'échange

La préparation d'un Guide d'entretien était à l'ordre du jour de la préparation de la mission de réalisation de la partie empirique. Il convient d'abord de préciser que le guide d'entretien a été le même pour les différentes populations concernées, afin que les divergences et les convergences d'opinions soient facilement perceptibles.

GUIDE D'ENTRETIEN	
<i>Objectifs de la question</i>	<i>Question posée</i>

Prise de connaissance des spécificités de l'établissement de soins et de la fonction exercée par la personne interviewée	Quelles sont les spécificités de votre établissement et de son domaine d'activité? Quelles sont les missions relatives à votre fonction au sein de cet établissement? Combien de temps passez vous généralement avec les populations accueillies ?
Evaluer les ressources du professionnel	Quelles sont les ressources dont vous disposez dans le cadre de la prise en charge des résidents?
Prise de connaissance des difficultés rencontrées dans la prise en charge des jeunes handicapés	Selon vos propres expériences, à quels types de difficultés avez-vous fait face dans le cadre de la prise en charge des résidents? Comment estimez-vous la cohérence et la coordination des actions au sein de cet établissement ?
Suggestions d'amélioration afin de renforcer le travail d'interdisciplinarité au sein de l'ITEP	Pensez vous que l'interdisciplinarité est déjà appliquée au sein de l'établissement? Pensez vous qu'il est nécessaire pour une prise en charge réussie ? Quelles suggestions/préconisations avancez vous afin de développer ce travail d'interdisciplinarité au sein de l'établissement ?

II –Dysfonctionnements et besoins de l'ITEP

La réalisation des études pragmatiques sur terrain a permis de relever les dysfonctionnements au sein de l'établissement.

1 – Les dysfonctionnements constatés

a – Des pratiques professionnelles non refondées

En effet, les pratiques et les compétences qui sont exercées au sein de l'établissement conviennent d'être mises à jour continuellement, afin de s'adapter aux réalités nouvelles et aux besoins naissants, vu que les activités même de l'établissement sont essentiellement des activités dynamiques qui nécessitent une grande faculté d'adaptation.

Il est constaté que l'ITEP étudié ne prend pas en compte ce volet de refonte continue des compétences, ce qui constitue un réel blocage au développement de ses activités, et de l'établissement lui-même.

b – Une équipe « mal accompagnée » et « mal formée » au travail d'interdisciplinarité

En effet, les pratiques et les compétences qui sont exercées au sein de l'établissement conviennent d'être mises à jour continuellement, afin de s'adapter aux réalités nouvelles et aux besoins naissants, vu que les activités relatives à la prise en charge des personnes handicapées sont essentiellement des activités dynamiques qui nécessitent une grande faculté d'adaptation, surtout face aux nouveaux enjeux de la protection nationale des enfants.

Aussi, l'accompagnement est un variable qui a une conséquence directe sur la qualité de la prise en charge, c'est la raison pour laquelle elle doit être étudiée de près.

2 – Les besoins de l'ITEP

a- réforme de fonctionnement des équipes

Une bonne organisation de travail sera garantie par la mise en place de visions communes, de normes de prise en charge commune. Cette cohérence implique collaboration, communication stratégique entre les collaborateurs de l'établissement. Cette cohérence est hautement requise car on constate que, au sein de l'établissement, les conditions de prise en charge sont nettement divergentes, et quelques unes sont même inadaptées aux normes légales d'accompagnement des jeunes handicapés.

Ainsi, la prise en soin d'une personne jeune handicapée serait améliorée si le professionnel mobilisait ses connaissances et ses valeurs relationnelles à l'égard de cette population, et cela en s'appuyant sur les complémentarités de compétences entre les membres dans le cadre de la prise en soin.

Cette cohésion se matérialisera par l'émergence de normes communes dans la prise en charge des usagers, qui mettra fin aux points de divergence dans l'accompagnement. En effet, certes, dans le domaine de la prise en charge, il ne doit pas y avoir de modèle rigide, de prise en charge « standard », toutefois, cela n'exclut pas qu'il existe des normes (Bonnes Pratiques Professionnelles), ainsi que des supports institutionnels qui en sont l'incarnation (Projet Associatif, Projet d'Etablissement, sans négliger les grilles de Synthèse, les Projets Personnalisés, etc.).

b- Renforcement des compétences des professionnels pour une amélioration de la prise en charge des jeunes

Le renforcement des compétences des professionnels de l'ITEP, via la formation est nécessaire, et même indispensable, pour les raisons suivantes :

-La formation est nécessaire pour un perfectionnement des compétences des professionnels de l'établissement: ce qui signifie que grâce à la relation d'accompagnement, l'accompagné doit voir ses compétences évoluer, ses difficultés résolues. Il doit ainsi se trouver motivé et plus compétent à l'issue de la relation d'accompagnement dont il est le principal bénéficiaire.

-La formation est une première forme d'initiation au partage et à l'échange : la relation d'accompagnement/de formation met en avant deux compétences hiérarchiques, et l'initiative est prise par la personne plus compétente que l'autre et qui est censée l'accompagner via des conseils, des directives, des orientations... Ainsi, la relation est surtout basée sur un partage d'expériences dans le domaine de la prise en charge de jeunes en situation de handicap mentale.

Aussi, si tous les membres de l'équipe auront des formations adaptés, la prise en charge des personnes handicapées de l'établissement sera plus pluridisciplinaire, cela garantira aussi la cohérence et la coordination de toutes les interventions.

PARTIE III – Présentation et évaluation du Projet

I – Présentation du projet

Cette étude essaiera de démontrer un nouveau système de fonctionnement des équipes au sein de l'établissement, afin de se conformer aux nouvelles attentes du public accueilli par l'établissement.

Il est certain que ce projet de réorganisation est orienté essentiellement vers l'amélioration de la qualité de prise en charge des personnes accueillies par l'établissement. Ce qui fait que par l'implémentation de ce projet à court terme, les jeunes handicapés accueillis feront face à des systèmes de prise en charge plus adaptés, ce qui va naturellement dans le sens de l'amélioration de leur insertion sociale et de leur éducation.

A - Un nouveau système de fonctionnement des équipes

1 – Favoriser l'interdisciplinarité des professionnels de l'ITEP

Pour que cette interdisciplinarité puisse s'instaurer, il faut que le leader, qui n'est autre que le cadre intermédiaire, soit apte à favoriser l'interdisciplinarité des professionnels de l'ITEP. En effet, cette interdisciplinarité est d'autant plus requise car une personne prenant en charge un jeune bien déterminé doit savoir le prendre en charge « entièrement », afin de lui faire bénéficier une prise en charge complète et personnalisé.

Cet effort de personnalisation et de complétude de l'accompagnement qui sera entrepris par l'ITEP trouve toute son essence dans le déploiement de l'interdisciplinarité car, désormais, « [...] ce n'est plus à l'individu de s'adapter à une institution uniforme, mais à l'institution de réformer son mode de fonctionnement pour prendre en compte la diversité et les droits des personnes accueillies Pour le résident, il va devoir aussi s'adapter à des normes de vie en collectivité, pouvoir s'épanouir sans voir la sensation de contraintes réglementaires ».

Mais la question qui se pose actuellement est celle de savoir : comment favoriser l'interdisciplinarité des équipes au sein de l'ITEP ?

La solution adéquate serait la mise en place d'une « Norme de prise en charge » à respecter par les professionnels. En effet, un minimum de norme est nécessaire, par exemple lorsqu'il s'agit d'observer un résident préalablement à l'élaboration de son projet personnalisé. Faute de critères d'évaluation objectifs partagés par l'ensemble des professionnels, le risque est qu'au fil des années, on ne puisse ni observer, ni décrire l'évolution de l'usager. En ce qui concerne l'accompagnement à la vie quotidienne, le risque est que chacun exerce ce qu'il pense convenable et adapté, au risque de désorienter l'usager. *A contrario*, je note que l'accompagnement aux soins bénéficie de procédures internes à l'établissement. La mise en place de norme commune de prise en charge favorisera certainement les compétences des professionnels dans tous les domaines de la prise en charge.

En plus de cela, dans le cadre de la prise en charge des jeunes, la communication doit être privilégiée. Coordination, harmonie, riment naturellement avec communication et échanges, ceci car, on ne peut coordonner efficacement sans communiquer. Dans le cadre de cette communication, chacun est appelé à s'exprimer : le jeune doit exprimer librement ses besoins pour orienter efficacement le professionnel qui le prend en charge ; le professionnel doit être libre d'exprimer ses incompétences et les domaines qu'il ne maîtrise pas afin de pouvoir bénéficier des accompagnements adaptés, les personnes responsables doivent être libres d'exprimer aux professionnels les agissements contraires aux Normes de bientraitance dans le cadre de l'évaluation. Dans cette communication, chacun est appelé à s'intervaloriser, pour une harmonie de l'accompagnement des jeunes.

L'instauration de ce système de communication efficace et stratégique est l'affaire du cadre intermédiaire. A cet effet, en fonction de chaque situation, le cadre intermédiaire doit toujours adopter le bon canal de communication, face à la diversité des moyens de communication, comme expliqué par le schéma suivant² :

² Source : <http://www.coachinggap.com/partage-experiences.html>

Communication: Choisir le bon canal

	Avantages	Inconvénients	Approprié pour
Rencontre individuelle	• rétroaction personnelle et immédiate • confidentialité • communication directe et ciblée • propice pour influencer et mobiliser	• demande du temps • engage sur le plan affectif • pas pour les sujets d'ordre général	• soutenir le développement professionnel • motiver • reconnaître les performances • négocier les conditions de travail
Réunion	• communication directe • favorise l'échange d'idées, la négociation • aide aux développements des personnes • nourrit l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance • permet d'obtenir du feedback et d'évaluer les réactions	• demande de l'organisation • déplace les gens • peut impliquer des coûts de déplacements • exige de la préparation et d'être bien menée	• mobiliser et renforcer la cohésion • élaborer des projets • trouver des solutions (remue-méninges) • annoncer des nouvelles importantes • régler des dossiers qui touchent plusieurs personnes • reconnaître des mérites • faire le suivi de projets
Conférence téléphonique	• évite les déplacements • permet d'obtenir du feedback	• pas de contact visuel • absence du non verbal • exige de l'organisation • requiert une technologie	• annoncer des nouvelles importantes • régler des problèmes qui touchent plusieurs personnes • faire le suivi de projets
Appel téléphonique	• rétroaction immédiate • communication directe et ciblée • permet de gagner du temps et de réduire les déplacements	• ne laisse pas de trace, sauf si on laisse un message • ne permet pas de décoder le non verbal	• régler les questions urgentes • donner un avis • informer, mais pas pour les mauvaises nouvelles
Courriel	• rapide • laisse des traces • uniformise l'information, quand on doit communiquer à plusieurs personnes • augmente la productivité • message transmis à des gens non disponibles • permet de gagner du temps	• encombre les boîtes • impersonnel • peut être mal interprété • attention aux fautes! • aucun contrôle sur la rapidité des réponses	• confirmer une information transmise verbalement • transmettre un compte rendu de rencontre • communiquer à un grand nombre d'individus • envoyer des documents électroniques

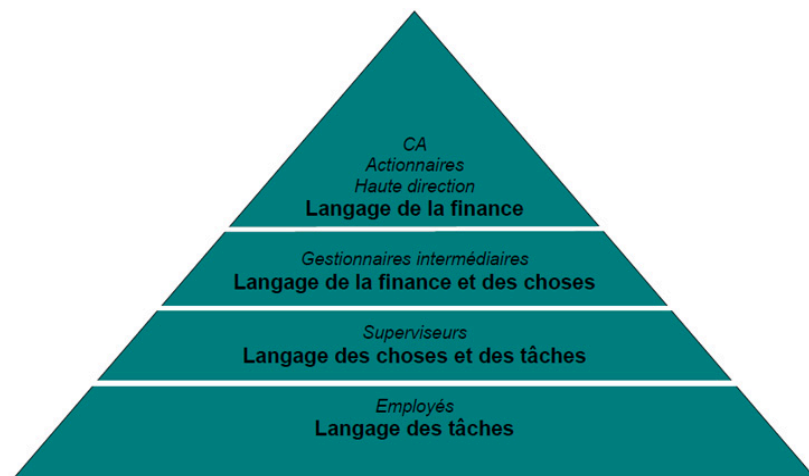
Adapté du livre: Gestionnaires inspirants d'I. Lord (2011)
 © Tous droits réservés à GAP Coaching d'affaires inc. 2012-12-13

De même, il doit utiliser le langage le plus approprié, compte tenu de chaque interlocuteur³ :

³ Source : <http://www.coachinggap.com/partage-experiences.html>

Communication: Pyramide de la communication

- Vous devez ajuster votre langage en fonction de votre auditoire si vous voulez l'influencer. L'aspect financier intéresse ceux qui sont au haut de la pyramide, mais pas vraiment ceux du bas. Lorsque vous parlez de tâches à ceux qui sont au haut de la pyramide, vous perdez leur attention.



© Tous droits réservés à GAP Coaching d'affaires inc. 2012-11-05

2 – Favoriser l'esprit d'équipe

Dans le cadre de cette nouvelle organisation, chacun sera amené à intervenir dans un domaine bien déterminé, et il ne devrait y avoir des empiètements. Alors que force est de préciser que ces différentes tâches sont interdépendantes entre elles, qu'aucune d'entre elles ne peut être accomplie indépendamment des autres.

Ce qui fait que tous les personnels de l'établissement doivent avoir le sens de cet esprit d'équipe, la force et la compétence de pouvoir travailler ensemble pour la réalisation d'une vision commune. L'esprit d'équipe représente ainsi une forme d'entraide entre les collaborateurs d'un même établissement qui se comprennent et comprennent aussi les difficultés liées à l'exercice des fonctions des autres.

Ce travail en équipe, rallié à la capacité de leadership du chef de projet dans le management du projet, est le pilier de la réussite du projet. Un principe confirmé par Roger Muchielli, qui a affirmé que : « Une équipe, ça se construit, l'esprit d'équipe ça se cultive. [...] Il faut se doter

des moyens appropriés pour faire d'un groupe, une équipe orientée vers la réalisation d'un but commun et pour maintenir vivante l'équipe ainsi constituée. ».

B – Des outils d'amélioration de la prise en charge des jeunes

Les deux meilleurs outils dans la prise en charge des jeunes est la mise en place d'une vision commune et des objectifs partagés qui donneront des sens aux interventions de chacun, et l'accompagnement des intervenants pour qu'ils soient pleinement compétents dans chacun de leurs attributions.

1 – L'instauration d'une vision commune

La vision commune détermine l'aboutissement commun de toutes les actions exercées au nom de l'établissement, c'est ainsi l'objectif partagé entre tous les membres de l'établissement.

La vision doit être clairement déterminée dès le départ, afin qu'elle soit ancrée dans l'esprit de chacun. En effet, la première étape de l'orientation du changement est la construction d'une vision partagée, ensuite, peu importe le chemin emprunté, il faut juste qu'il parvienne à la vision commune.

Le point de départ de cette vision partagée est le Projet d'établissement.

En effet, le projet d'établissement est le document de référence qui fixe les lignes directrices de la politique de fonctionnement de l'établissement. Il sert de base de travail pour tous les acteurs et intervenants dans le cadre de l'exercice des missions assignées à l'établissement, et toutes les actions de chacun doivent s'y référer obligatoirement. Cette vision commune, matérialisée par le Projet d'Etablissement, va dans le sens de la coordination des actions des professionnels de l'ITEP.

De plus, dans le cadre de leurs actions, ce Projet d'Etablissement (PE) servira de norme de référence et de document de base pour les professionnels de l'établissement, ces derniers doivent être formés conformément aux exigences et aux orientations exigées par le PE. Ce qui renforcera d'autant plus les compétences pluridisciplinaires des professionnels de l'ITEP.

2 – L'accompagnement des intervenants surtout dans le domaine de l'éducation des jeunes en situation de handicap

En effet, force est de rappeler que par accompagnement, on doit entendre : « *une fonction qui, dans une équipe pédagogique, consiste à suivre une personne et à cheminer avec lui durant une période plus ou moins brève afin d'échanger à propos de son action, d'y réfléchir ensemble et de l'évaluer* »⁴.

La mise en œuvre de l'accompagnement permet de développer plusieurs compétences, celles de l'accompagné et celles de l'accompagnateur. On peut par exemple constater de nettes améliorations dans la profession d'éducateur et des personnels de soins, par l'acte d'accompagnement.

L'accompagnement développe les compétences de l'accompagné, du fait qu'il s'adapte plus au milieu dans lequel il doit évoluer, et ne se sentira plus seul. Certes, les souffrances peuvent être uniquement physiques mais la guérison passe aussi essentiellement par la guérison psychologique.

D'un autre côté, tel accompagnement est aussi bénéfique pour les accompagnateurs. En effet, cela suscite leur motivation à poursuivre les objectifs de l'Etablissement, par de plus amples connaissances du métier, et par une familiarisation avec les astuces pratiques de gestion du métier.

⁴ Dictionnaire de la Formation et du Développement Personnel (1996, éd. ESF)

D'où, l'accompagnement pendant les remises aux normes est essentiel pour le développement de l'Association, via celui de tous ses membres.

a – Importance de l'accompagnement dans le perfectionnement des savoirs des intervenants

L'idée et le concept d'accompagnement ont pris une certaine ampleur ces dernières années et envahissent presque tous les domaines professionnels tels que la thérapeutique, le management, ou bien l'éducation. C'est ainsi que l'accompagnement peut être prévu pour les professionnels dans un ITEP, afin de perfectionner leurs savoirs, surtout dans le domaine éducatif, où certains jeunes pris en charge rencontrent le plus de difficultés.

Vue la diversité des accompagnements, ceux-ci touchant plusieurs domaines à la fois, on constate des spécificités majeures pour l'accompagnement dans le domaine de l'enseignement. L'exploration de cet accompagnement dans le monde de l'éducation nous fera comprendre que les accompagnateurs sont soumis à des principes spécifiques, et donc répond à une posture professionnelle spécifique afin de répondre à un objectif spécifique qui est la formation éducative, et surtout que cette formation éducative s'adresse particulièrement à des jeunes en situation de handicap.

L'accompagnement, dans le cadre de notre étude, dépasse largement le simple stade de régulation sociale. Ceci car, la vie scolaire est confronté à des réalités contextuelles, à des difficultés particulières pour le cas de l'ITEP, et répond à une politique éducative spécifique.

b – Les méthodologies pratiques d'accompagnement

Les différentes méthodologies de l'accompagnement, surtout dans le domaine de l'enseignement sont nombreuses :

❖ L'information :

L'accompagnateur, doit normalement avoir un niveau supérieur par rapport à son accompagné, afin qu'il puisse mener à bien sa mission d'accompagnement. Et c'est ainsi qu'il doit informer l'accompagné des spécificités de la profession et par ainsi des interventions, afin que ce dernier puisse s'améliorer.

❖ Le conseil

L'accompagnateur qui sera chargé de l'accompagnement des personnels de l'ITEP Le professionnel a un niveau hiérarchique supérieur à ses accompagnés, ce qui fait qu'il est doté de plus d'expériences et de savoir faire, ce qui le met en position favorable pour donner conseil à accompagner et partager ses expériences, afin que les intervenants de l'ITEP puissent évoluer dans le bon sens et gèrent mieux les nouvelles missions qui leur seront assignées.

❖ La rectification

La rectification constitue la correction des faux pas faits par l'accompagné, et se rapproche de la mission de conseil.

❖ Le contrôle

L'accompagnateur partage ses expériences, émet des suggestions et oriente les actions de l'accompagné. Ce qui signifie qu'il aussi pour mission de contrôler aussi bien l'effectivité de l'application des suggestions par l'accompagné que l'évolution du niveau de l'accompagné. Dans la relation d'accompagnement, les deux protagonistes acceptent de « s'intervaloriser », dans la poursuite d'un objectif commun.

❖ L'analyse des pratiques

L'analyse des pratiques consiste à réunir les professionnels en présence d'un animateur (dans la plupart des cas, un psychologue extérieur à l'institution), dans le but de communiquer entre pairs les difficultés rencontrées au quotidien, notamment dans le cadre de la prise en charge nutritionnelle, et la façon dont elles ont été surmontées par certains membres de l'équipe.

Bien conduite, l'analyse suscite, outre une transmission de l'expérience, l'émergence de représentations partagées dans la prise en charge nutritionnelle des usagers. Transmission de l'expérience après analyse et représentation partagées permettent à l'équipe d'adapter finement son accompagnement à la prise en charge en fonction des caractéristiques évolutives des résidents, tout en prenant en compte celles des membres de l'équipe.

Ainsi, dans le processus d'accompagnement, il ne suffit pas d'apporter des analyses et expertises d'une situation donnée, car cela n'apporte à l'accompagné que des savoirs exogènes. L'accompagnement doit aussi favoriser les compétences endogènes des accompagnés en développant leur autonomie dans l'exercice de leur fonction, et en perfectionnant leurs acquis.

c – Cadre d'exercice de l'accompagnement

L'acte d'accompagnement doit être basé sur une relation plus ou moins rapprochée entre l'accompagné et l'accompagnateur, et dans le cadre de cette relation, l'accompagné doit comprendre que l'acte d'accompagnement a été mis en place en vue de l'accompagner, de l'aider à prendre confiance en lui-même et d'améliorer ou de perfectionner ses compétences et savoir faire.

Pour cela, il doit en premier lieu reconnaître la hiérarchie, selon laquelle, l'accompagnateur est doté de plus d'expériences que lui, et qu'il doit ainsi faire confiance en ses orientations et conseils.

Il lui doit ainsi sincérité (lui exposer toutes les difficultés qu'il rencontre car cela est à la base de l'efficacité de toute aide ultérieure), et obéissance (non une obéissance passive mais la théorie des baïonnettes intelligentes devra être appliquée, une théorie selon laquelle l'accompagné ne se soumet pas « bêtement » à tout ordre venu de l'accompagnateur, mais use de sa faculté de discernement).

Néanmoins, en dépit de cette hiérarchie entre les deux parties, la relation doit être basée sur l'échange et la discussion, et non une relation froide où l'accompagnateur se contente d'ordonner et l'accompagné d'accomplir.

C'est uniquement via les échanges que l'accompagnateur peut comprendre le cas spécifique de son accompagné et pourra lui conseiller les orientations possibles afin qu'il puisse se perfectionner dans son métier et dans le cadre de ses missions.

La réussite de l'accompagnement est ainsi basée sur le sens de l'ouverture et de la communication entre les différentes fonctions exercées, notamment la fonction d'accompagné et celle d'accompagnateur.

d – Objectifs de l'accompagnement

La relation d'accompagnement concourt à la réalisation de deux objectifs principaux :

-Le perfectionnement des compétences de l'accompagné : ce qui signifie que grâce à la relation d'accompagnement, l'accompagné doit voir ses compétences évoluer, ses difficultés résolues. Il doit ainsi se trouver motivé et plus compétent à l'issue de la relation d'accompagnement dont il est le principal bénéficiaire.

-Le partage de ses expériences par l'accompagnateur : la relation d'accompagnement met en avant deux compétences hiérarchiques, et l'initiative est prise par la personne plus compétente que l'autre et qui est censée l'accompagner via des conseils, des directives, des orientations... Ainsi, la relation est surtout basée sur un partage d'expériences dans le domaine de l'enseignement.

Mais force est de préciser que l'accompagnement ne se limite point aux seuls objectifs de perfectionnement des compétences acquis, mais se doit aussi d'instaurer un cadre de travail motivant pour un personnel compétent.

II – Evaluations du Projet

A – Appréciations du projet

La mise en œuvre de ce projet constitue une réelle révolution pour l'établissement car désormais, ce sera la bonne personne qui sera mise à la bonne place. Il y aura essentiellement une redéfinition des tâches et des missions journalières de chacun et par ainsi une réelle réorganisation des plannings.

La mise en œuvre de ce projet est aussi bien bénéfique pour l'accompagné que pour l'accompagnateur.

Dans le cadre de l'accompagnement, la disposition de compétences et connaissances conformes aux évolutions des besoins de l'établissement suscite plus de motivations chez les personnels à vouloir poursuivre les objectifs de l'Etablissement, par de plus amples connaissances du métier, et par une familiarisation avec les astuces pratiques de gestion du métier.

D'où, l'accompagnement est essentiel pour le développement de l'établissement, via l'acquisition d'une nouvelle compétence par tous ses membres.

La compétence est un véritable processus : Le sujet en situation de travail, doit avoir des compétences mais surtout agir avec compétence, c'est-à-dire, construire une combinaison pertinente des ressources pour agir dans un certain but, selon le principe de Guy LeBoterf.

Le seul risque dans le cadre de cet accompagnement des personnels est la recherche de personnes aptes à effectuer de tels encadrement, car, en effet, les accompagnateurs doivent disposer de plus de compétences, expériences et connaissances que les accompagnés, afin que tel acte d'accompagnement soit réellement fructueux.

B- Difficultés probables dans la réalisation du projet

1- Inadaptation de l'équipe au changement

En effet, la mise en place d'un nouveau projet a généralement pour conséquence la réforme dans le système d'organisation et de fonctionnement même au sein de l'établissement. Pourtant, il est constaté que les personnels de l'établissement ne sont pas tous « motivés » à effectuer de tels changements, d'autres sont réticents, d'autres se révoltent, autant de signes de résistance au changement parmi certaines personnes de l'établissement.

Le changement signifie un passage d'une étape à une autre, ce qui implique une idée d'« incertitude » sur l'avenir, et c'est la principale raison pour laquelle certains personnels dans un établissement, ne voulant pas s'aventurer dans des visions inconnues, optent naturellement pour la résistance au changement.

Les causes peuvent être individuelles et/ou collectives et se manifestent sous diverses formes : l'inertie, la révolte. Les principes de la bonne gouvernance sont les meilleurs moyens à adopter afin d'éviter les différentes résistances à un changement qui doit nécessairement être mis en place.

2 – Difficultés financières

Les contraintes budgétaires sont souvent une première source de blocage pour plusieurs établissements voulant évoluer de nos jours. Les idées ne manquent souvent pas, mais les ressources ne s'avèrent souvent pas suffisantes pour permettre le développement et la réalisation même de ces projets. Aussi, il est nécessaire de procéder à une analyse budgétaire avant même la réalisation effective du Projet.

C-Préconisations pour une réussite de la mise en effectivité du projet

1 – Prévisions budgétaires bien fondées

Une préalable analyse budgétaire de la réalisation du Projet doit être prévue car ce volet budget peut être parfois une source de blocage à la réalisation effective du Projet.

Aussi, afin d'éviter tout risque d'inexécution du projet ou de suspension subite de sa réalisation, une préalable analyse budgétaire s'impose.

Telle analyse budgétaire peut se faire via l'utilisation de l'outil suivant :

COMMENT ACCOMPAGNER UNE EQUIPE DANS L'ACQUISITION DE COMPETENCES PLURIDISCIPLINAIRE		
ETAPES DU PROJET		
<i>ETAPES DU PROJET</i>	<i>BUDGET REQUIS</i>	<i>Source de financement</i>

--	--	--

2 – Manager de projet doté de capacité de leadership

En effet, proposer un projet veut naturellement dire changer, et changer signifie avancer, passer d'une situation moins favorable à une autre plus avantageuse. Cela signifie qu'aujourd'hui, pour les ressources humaines que leurs compétences actuelles ne suffiront pas pour répondre à toutes les exigences de la nouvelle situation de changement. D'où un besoin de renforcement de la GRH.

-Ces ressources humaines ont besoin d'être rassurées compte tenu de leurs compétences et expériences actuelles, elles peuvent positivement faire face à la nouvelle situation, celle recherchée par la mise en place du nouveau projet.

-Ces ressources humaines auront besoin d'appui, via des formations ou des séminaires, afin qu'elles disposent des compétences nécessaires pour faire face à la nouvelle situation du projet.

Une grande capacité de leadership est requise du cadre intermédiaire qui est chargé de manager le projet.

Les ressources humaines ne doivent pas être considérées comme des « moyens » pour parvenir aux impacts positifs escomptés, mais plutôt comme des « acteurs » susceptibles d'être contributifs au changement : ils doivent être placés au cœur du changement.

CONCLUSION

Pour conclure, on peut affirmer que l'étude de l'établissement au sein de lequel j'exerce mes compétences a beaucoup apporté à la présente étude. Elle a permis de dégager des informations théoriques, des approches méthodologiques et des éléments de réflexion non négligeables, concernant l'établissement. En effet, telle connaissance des moindres détails sur le fonctionnement de l'établissement permet de déceler les failles et les atouts de l'établissement, autant d'éléments utiles avant qu'on puisse avancer de nouveaux projets d'amélioration.

La mise en œuvre de l'outil d'analyse pragmatique, qui n'est autre que l'entretien semi-directif a permis de procéder à une évaluation de l'établissement, des points faibles ont ainsi été développés et ont servi de base à l'élaboration du projet présenté.

En effet, l'accompagnement des personnes handicapées pose certaines questions spécifiques auxquelles l'établissement d'accueil se doit de répondre. Les accompagnements doivent être adaptés à des situations qui réunissent deux fronts de lutte : handicap et difficulté d'apprentissage. Cette complexité peut devenir problématique dès que le fonctionnement de l'établissement n'est plus optimum. La question la plus importante me semble être l'accompagnement des intervenants qui peut ne pas être suffisant, mais il convient d'accorder toutes l'attention nécessaire aux infrastructures et équipements.

De nouveaux projets sont ainsi proposés. Ils s'avèrent tous utiles et intéressants car répondent aux objectifs et visions de l'établissement, et leur nombre ne pose pas grand problème du fait que leur délai de réalisation peut être échelonné dans le temps.

Mais force est aussi de constater que mettre en place une nouvelle organisation, un changement, dans un établissement n'est toujours pas tâche facile.

Les ressources humaines sont les pièces les plus importantes dans une entité, ce qui fait qu'il convient de les gérer avec prudence, afin que les changements ne se heurtent pas à des

changements, et afin que lesdites ressources humaines soient même des accompagnateurs du changement.

Aussi, afin que le projet ne heurte pas des résistances, il convient de mettre en place une méthode de communication stratégique entre le Directeur de Projet (c'est-à-dire le cadre intermédiaire) et les personnels de l'établissement, dans le but de les faire comprendre le pourquoi et le comment du changement voulu. Ceci car : *« On ne peut présider ni diriger une organisation, si performante soit-elle, avec la gestion quotidienne pour seule ambition. Les usagers, les salariés, tous ceux qui sont concernés par l'institution (...) ne peuvent se satisfaire d'une gestion statique. L'institution doit ouvrir des perspectives, tracer des pistes, affirmer des valeurs. Tous ces éléments sont autant de points d'ancrage pour l'avenir, mais aussi les références immédiates pour fédérer et harmoniser au quotidien le fonctionnement des équipes. Le projet, fenêtre sur l'avenir, sert également le présent ».*

Dans la réalisation de cette mission, le Directeur du projet doit, en plus de ses connaissances et savoir faire, disposer d'un réel savoir être, dont notamment la capacité de leadership, afin de pouvoir bien mener son équipe, et instaurer une vision commune orientée vers la réalisation des objectifs.

En effet, la capacité de leadership est la capacité d'une personne nommée leader à exercer une influence sur un groupe de personnes, elle vise ainsi à faire endosser à chaque membre du groupe un objectif personnel et partage aussi sa vision du même objectif. Concrètement, le manager disposant d'une capacité de leadership doit être capable de motiver et de mobiliser son équipe, en adoptant plusieurs stratégies, et en désignant la vision commune et l'objectif partagé entre tous les membres du groupe dans l'entreprise.

Une fois la nécessité de changer bien comprise, le reste de la tâche, dont essentiellement la conduite du changement appartient au leader du changement.

En effet, il doit se souvenir que : *« Le rôle d'animateur est déterminant pour la mise en œuvre*

du projet et la vie des équipes en place. (...) Les personnels ne s'opposent pas au changement, à quelques conditions réalistes près : « ne rien perdre », « savoir où l'on va » et avoir l'assurance que les nouveaux objectifs amèneront une dynamique nouvelle, valorisante. »⁵

⁵ Miramon, Jean Marie, Manager le changement dans l'intervention sociale, Rennes, ed. ENSP, 1996, P.46

BIBLIOGRAPHIE

Aubret J., Gilbert P. (2003). Valorisation et validation de l'expérience professionnelle, Paris : Dunod.

BARBE Laurent, Education permanente, Septembre 2003

Jean Houssaye, Le triangle pédagogique. Théorie et pratiques de l'éducation scolaire, Peter Lang, Berne, 2000

LENOIR Yves, LAROSE François, LESSARD Claude (2005). Le curriculum de l'enseignement primaire : regards critiques sur ses fondements et ses lignes directrices, Sherbrooke : Éditions du CR

Marguerite ALTET, Formateurs d'enseignants : quelle professionnalisation ? Bruxelles, De Boeck, 2002 avec L.Paquay, P.Perrenoud

Marguerite ALTET, Les enseignants et leurs pratiques professionnelles, in traité de la formation Beillerot, Mosconi, Paris, Dunod, 2006

Roger Mucchielli, Le travail en équipe, éditions ESF, 2009

Pascal Roquet, « L'émergence de l'accompagnement », Recherche et formation

Construire les compétences individuelles et collectives, De Guy Le Boterf, avril 2010

Donner du sens à l'école, M. DEVELAY, ESF éditeur, 1998. Comment construire le rapport au savoir et le rapport à la loi pour redonner sens à la scolarité ?

Jean Houssaye, Le triangle pédagogique. Théorie et pratiques de l'éducation scolaire, Peter Lang, Berne, 2000

Donner du sens à l'école, M. DEVELAY, ESF éditeur, 1998. Comment construire le rapport au savoir et le rapport à la loi pour redonner sens à la scolarité ?

BARBE Laurent, Education permanente, Septembre 2003

Zucman E., 2011, *Auprès de la personne handicapée, une éthique de la relation partagée*, Eres