



GADES

Groupement Axonais des Directeurs
d'Établissements et Services sociaux et médico-sociaux

Assemblée Général GADES le 21 juin 2018

Rapport Moral et d'orientation

Je vais donc vous présenter le rapport **moral** du GADES, avant les présentations du **rapport de l'activité** de l'association, en premier lieu par notre secrétaire pour l'activité « statutaire », puis rapport de l'activité des groupes par leurs animateurs respectifs. Après le rapport financier, je vous ferais part de nos orientations 2018, dont la plupart sont bien sur déjà engagées.

Mais pour commencer, rappelons les valeurs du GADES et ses missions afin de mieux contextualiser nos démarches et rapports, avec notre environnement institutionnel, avec les partenaires extérieurs, avec les organismes, et associations.

Le GADES est un groupement, de **Cadres de Direction d'ESMS**, dont le but est de *promouvoir les actions nécessaires aux personnes en difficulté dont ils ont la responsabilité.*

Cela se traduit dans différents domaines, dans différentes actions dont nous allons rendre compte aujourd'hui.

En premier lieu, le GADES produit un **travail de fond important** et régulier de partage, d'analyse, de mutualisation de l'activité des ESMS Axonais.

C'est le travail mené par les 6 groupes thématiques qui se réunissent tout au long de l'Année, dans les différents ESMS, pour partager les problématiques, les bonnes pratiques, favoriser leur transmission, pour identifier les difficultés afin de les porter **collectivement**, et **consolidées**, auprès des différents acteurs, partenaires et instances. Ce travail de fond des sous-groupes va vous être présenté par la suite et il est vraiment à mon sens **le fondement et la force du groupement sur ce territoire.**



GADES

Groupement Aisnois des Directeurs
d'Établissements et Services sociaux et médico-sociaux

Fort de ses 80 adhérents, Directeurs, Directeurs Généraux, Directeurs adjoints, cadres de direction, mais également de l'ensemble des professionnels qui participent aux groupes de travail, aux équipes pluridisciplinaires en MDPH, aux formations, c'est un maillage complet sur l'ensemble du territoire et de la quasi-totalité des ESMS Personnes Handicapées secteur privé et secteur public.

En second lieu, et fort de cette représentativité, exhaustive, le GADES est **une force d'analyse, de proposition, de dialogue auprès des différents partenaires, des autorités administratives, de régulation et de tarification**. Ainsi, le GADES peut contribuer, à son échelle, à la mise en œuvre de diagnostics et représenter ses adhérents dans des instances locales afin de porter les questions qui ne manquent pas pour garantir **la qualité des prestations dans nos ESMS**. Dans ces instances, le GADES fait valoir **les réalités du fonctionnement des ESMS**, leurs contraintes, parfois les paradoxes devant lesquels ils peuvent se trouver. Le GADES fait valoir les valeurs qui structurent l'action sociale, ce qui nous semble fondamental, indispensable, dans ce contexte de mutations de notre secteur.

Quelques éléments sur la représentation en 2017/2018 du GADES dans des instances locales.

Le GADES est représenté à la MDPH, dans le cadre d'une convention triennale qui définit notre participation aux travaux d'évaluation des besoins de compensation menés par l'équipe pluridisciplinaire d'évaluation. Ainsi ce sont un peu plus de 50 professionnels qui participent, à ce titre, aux équipes pluridisciplinaires « accueil établissements enfants, inclusion scolaire, insertion professionnelle adulte, 16-26 ans, accueil établissement adulte, psy adultes et CRA enfants ».

D'autre part, le GADES s'est mobilisé en 2017/2018 (et même auparavant) sur la mise en œuvre du dispositif de **Réponse Accompagnée Pour Tous**. Le GADES a participé aux travaux du **Comité Technique RAPT**, au **Comité de Pilotage** de la RAPT, au **bureau élargi de la COMEX** dans ce cadre.

La dispositif RAPT est le fruit d'un travail et d'un engagement conséquents de l'ensemble des acteurs, et en premier lieu la MDPH qui l'a mis en œuvre sur le



GADES

Groupement Aisnois des Directeurs
d'Établissements et Services sociaux et médico-sociaux

département avec **un engagement fort et une volonté de coopération réelle** avec l'ensemble des acteurs.

Une concrétisation de ce travail s'est traduite dans la formalisation d'une **convention partenariale d'engagements relatifs à la mise en place de la RAPT dans l'Aisne** dont le GADES est signataire avec la MDPH, le Conseil Départemental, la Préfecture de l'Aisne, l'ARS des Hauts de France, le Rectorat de l'Académie d'Amiens, la CAF, la CPAM l'Union des associations de personnes handicapées de l'Aisne.

Cette question du dispositif RAPT aura été majeure dans les travaux du GADES cette dernière année où nous avons à chaque fois voulu **mettre en avant et prendre en compte nos spécificités**, les capacités et expertises des ESMS mais également les **contraintes et les limites de ces ESMS**.

Nous savons que nous avons encore beaucoup à œuvrer dans le développement de ce dispositif qui modifie profondément les logiques et fonctionnement des ESMS et de leurs relations et collaborations dans la coordination des réponses. La coordination des acteurs, des parcours, le découplage des secteurs répondent à des besoins repérés de longue date et à nombre de nos attentes, **mais nous sommes conscients également des limites de cette réponse** qui doit se déployer, **s'articuler avec la planification, la coordination, la transformation et le développement de dispositifs, de places et de moyens pour répondre à cette grande ambition**.

De plus, cette dernière année le GADES a contribué aux travaux du **Conseil Territorial de Santé de l'Aisne**, et notamment dans le cadre du groupe de travail « Santé Mentale » qui a abouti, après les travaux de novembre et décembre 2017 élaborés avec la Fédération Régionale de recherche en psychiatrie et santé mentale des hauts de France, à une première réalisation **d'un diagnostic territorial partagé**, en avril 2018.

Par ailleurs, le GADES a directement participé aux travaux d'**élaboration du Schéma Départemental d'Autonomie** sur les axes de La vie au Domicile, de l'adaptation de l'offre Médico-sociale, des alternatives à l'institutionnalisation et de l'accès à la Vie Sociale et le développement de **l'Habitat Inclusif**.

Nous nous inscrivons comme force de proposition dans cette transformation de l'offre, portée par les logiques de désinstitutionnalisation, de maintien en milieu ordinaire,

mais en rappelant, parfois **en alertant**, sur **le besoin d'accompagner ces changements dans les ESMS**, dans leur organisation : le passage d'une logique de places, de murs et de structure à une logique de parcours et de prestations doit effectivement être accompagnée pour les ESMS, pour leurs salariés et en premier lieu pour leurs cadres de direction qui ont aura la responsabilité du déploiement tout particulièrement.

En 2017, nous avons également développé les collaborations avec nos voisins et amis de l'Oise et de la Somme, à savoir les associations APCO, association de promotion et coordination pour l'emploi des personnes en situation de handicap dans l'Oise et l'ADSPTA, association de Directeurs de structures adaptées et protégées dans la SOMME.

Nous avons consolidé plusieurs sujets d'actualité dont nous avons directement échangés le 20 décembre 2017 à LILLE avec Madame VAN RECHEM, Directrice de l'offre Médico-Sociale de l'ARS Haut de France, à savoir :

- Réorganisation territoriale et implication de nos territoires ruraux
- Mutation des populations accueillies en ESAT et les conséquences sur l'accompagnement social
- Situation des demandes d'admission en ESAT
- Évolutions des CPOM 2^{em} génération
- Impact des logiques de désinstitutionalisation
- Pérennisation, valorisation du dispositif Différent & Compétent Picard

D'autre part, le GADES a directement contribué au travail initié en 2017 par l'EPSMD de l'Aisne qui a pris l'initiative de développer, structurer et formaliser ses relations avec les établissements et services sociaux et médico-sociaux dans le cadre de la nouvelle communauté psychiatrique de territoire issue de la loi du 26 janvier 2016.

Nous savons que les besoins et les attentes sont au moins aussi importants que les difficultés et les clivages entre nos secteurs.

Le GADES a salué la démarche et notre position a été de solliciter nos adhérents pour qu'ils se positionnent en co-pilote des groupes de travail, l'EPSMD gardant bien évidemment le pilotage.

Il a ainsi été constitué 3 groupes de travail (Enfant, Sujet âgé, Adulte handicapé), qui ont établi un **diagnostic des coopérations entre les différentes entités médico-sociales et l'EPSMD et qui ont déterminé les besoins et attentes en terme de coopérations entre les différents acteurs.**

À la suite de ces travaux, dans lesquels nombre d'entre vous ce sont investis, il convenait d'envisager la suite, et surtout la mise en œuvre d'actions **concrètes, opérationnelles**, pour répondre aux besoins, aux carences que chacun aura pu identifier dans ce diagnostic.

J'aborderai donc dans le rapport d'orientation les travaux en cours pour la mise en place d'un **Comité de coordination et la planification d'action en 2018.**

Le dernier point de mon rapport moral va s'attacher à faire état du positionnement, dialogue et de l'action du GADES cette dernière année auprès des autorités de pilotage, de régulation et de tarification de l'offre médico-sociale.

Notre groupement de cadres de Direction fait valoir et revendique son expertise consolidée de terrain dans la mise en œuvre de l'ensemble des politiques sociales et des « obligations réglementaires » qui accompagnent les réformes.

Ainsi, le GADES rencontre régulièrement les autorités de régulation et de tarification auxquelles il propose préalablement un ordre du jour qui structure les échanges.

Ce fonctionnement dans notre département, d'un dialogue régulier et nourri entre un **groupement de Directeurs et les autorités de régulation est une richesse et une singularité** qui concourent véritablement à harmoniser une concertation et une prise en compte des spécificités et des contraintes, mutuelles.

Je tiens ici à saluer **la qualité et la régularité de notre dialogue** avec les services du Conseil Départemental de l'Aisne sous l'impulsion de Madame GENARD, et avec l'ARS des Hauts de France avec Madame LAUBERT.

Les sujets ne manquent pas en cette période de fortes réformes et c'est bien sûr là aussi, pour le GADES, un moyen de faire valoir ses positions, son expertise, de faire remonter les problématiques de ses adhérents d'une manière concertée et unifiée.

Depuis notre dernière Assemblée Générale, le GADES a ainsi rencontré les services du Conseil Départemental à 5 reprises et les services de l'ARS à 3 reprises.

Ces espaces de concertation et de dialogue avec les autorités publiques et territoriales nous **apparaissent d'autant plus indispensable et nécessaires** que le rythme des réformes de notre société, et bien sûr de notre secteur médico-social, s'accélère et qu'il est évident que l'offre médico-sociale est inscrite dans une profonde réorganisation, une « *transition historique qui réinterroge puissamment sa philosophie, ses modes d'accompagnement, ainsi que ses modèles d'organisation et de management* » JR LOUBAT .

Il me paraît utile de poser un peu le décor de cette dernière année (ne serait que les éléments les plus visibles...).

C'est un fait, une évidence, souvent un progrès, notre société change et notre secteur social et médico-social change effectivement profondément et durablement.

Le GADES cherche, **à son échelle, sur son territoire**, à accompagner ses adhérents, les directions d'établissement et service, dans les réformes qui impactent profondément les organisations de nos ESMS.

Prenons un petit pas de recul sur notre paysage politique national qui a vécu cette dernière année de profondes modifications : En mai 2017, l'élection Présidentielle a traduit la volonté d'une majorité de Français, d'un renouveau, qui s'est traduite par la mise en place d'un nouveau gouvernement, et surtout d'une nouvelle majorité parlementaire. Les partis politiques et les repères traditionnels ont été fragilisés et de



GADES

Groupement Aisnois des Directeurs
d'Établissements et Services sociaux et médico-sociaux

nombreux représentants de la société civile, ont rejoint les rangs de l'Assemblée nationale en juin 2017.

Les réformes se succèdent, ou même se juxtapose, et on observe que ce qui semblait hier des bastions sanctuarisés sont aujourd'hui amenés à se réformer. (qui est venu par le train ?....)

Cette « politique » de réforme est à mon sens aujourd'hui **structurelle**, constitutive de notre « environnement », une donnée que l'on peut (que l'on doit) intégrer dans le fonctionnement des ESMS, dans notre organisation, mais également dans le pilotage des établissements et services et bien sûr dans leur management.

Sans ambiguïté, notre propos n'est pas de commenter ces réformes de notre secteur : elles trouvent leur fondement dans des logiques sociétales qui ne datent pas de 2017 ! c'est un mouvement continu, reflet des mutations de notre société, de nos modes de vie, de notre démographie et de notre économie.

Mais une des questions **pour les organismes gestionnaires, pour les directions d'établissements et de service**, est de pouvoir intégrer, mettre en œuvre, anticiper, communiquer, modifier, s'adapter,à un rythme ininterrompu, tout en conservant de la stabilité, de la continuité et du sens pour que chacun puisse s'y retrouver ou tout au moins s'y repérer.

Aussi, le sentiment de la marche forcée des réformes met en tension nos organisations : les ESMS bien sûr, mais, peut-être, parfois également les autorités chargées de les mettre en œuvre....

Il nous faut faire entendre **les spécificités de notre secteur** qui, comme les autres, est parfois confronté à des logiques technocratiques qui peuvent être déconnectées des acteurs de terrain. Sous un principe de responsabilisation, les acteurs peuvent être de plus soumis à une inflation de normes et de procédures qui s'imposent à tous.

Sur cette thématique, je ne résiste pas à la tentation de vous faire partager le titre du dernier dossier des Cahiers de l'Actif dans lequel une trentaine d'auteurs traitent (et je vous le recommande) sur plus de 300 pages la question « **Les directeur(rice)s d'ESMS : des « fusibles » sous (haute) tension...en quête de marge de manœuvre ?** ».



GADES

Groupement Aisnois des Directeurs
d'Établissements et Services sociaux et médico-sociaux

Bref, cette année aura donc notamment été l'année

- de la réforme du travail, des ordonnances Macron,
- de la réforme des retraites
- de la réforme de la formation professionnelle (qui bouleverse également profondément notre capacité d'avoir une politique de branche),
- de l'apprentissage,
- de la diminution, voir suppression des contrats aidés (le secteur médico-social avait largement répondu présent aux incitations des politiques gouvernementales de l'époque....)
-

Encore une fois, il n'appartient pas au GADES de se positionner sur le bien-fondé de telle ou telle réforme, mais notre préoccupation de Dirigeants d'ESMS est de porter, à notre échelle, une analyse et une expertise du terrain avec ses réalités pour apporter des données, pour faire valoir nos réalités de terrain et de nos valeurs.

Le GADES s'emploie à développer des concertations propres à établir, développer les conditions d'un dialogue régulier et d'une bonne concertation avec nos décideurs.

Donc, nous avons notamment traité cette dernière année de sujets tels que

- l'arrêté du 28 décembre 2017 portant sur l'obligation de signalement et notamment ce qui caractérisait la « gravité » de certains dysfonctionnements
- le décret n°2017-982 du 9 mai 2017 relatif à la nomenclature des ESSMS qui a pour objectif la fluidification des parcours des personnes en situation de handicap, et qui diminue le nombre de catégories d'établissements et permet la possibilité d'accueillir différentes catégories de publics en situation de handicap : Cette simplification et souplesse s'articule pleinement avec les logiques de parcours RAPT, de plus dans une perspective de tarification SERAFIN. Nous estimons que l'ambition de la logique de parcours doit articuler, **la souplesse de l'offre et la question de son volume.** La qualité de



GADES

Groupement Aisnois des Directeurs
d'Établissements et Services sociaux et médico-sociaux

l'accompagnement doit être garantie par l'adéquation des ressources des ESMS à la souplesse des autorisations.

- La RAPT, dont nous avons déjà fait état
- La situation de la coordination des projets des jeunes « ASE – champ du handicap », et notamment les problématiques qui se posent à la majorité
- les CPOM et notamment les décrets *du 21 décembre 2016 relatifs, pour certains établissements, à l'obligation de signature de Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens et l'inversion de la logique budgétaire (tarification dite « à la ressource »)*.
- etc....

La conclusion de ce rapport moral s'inscrit donc dans le cadre d'une année particulièrement intense pour notre secteur « **des solidarités et de la santé** », pour les ESMS et pour leurs cadres dirigeants

Nous souhaitons être acteurs, à nouveau à notre échelle, (mais quand même!), de cette transformation de l'offre médico-sociale. L'ensemble des chantiers s'articule, interagissent et se mènent de fait concomitamment : SERAFIN PH, « Réponse Accompagnée Pour Tous », habitat inclusif, désinstitutionnalisation, etc...),

Nous avons le défi de les articuler et pas de les opposer, mais, me semble-t-il, l'obligation de garantir nos valeurs, notre capacité et efficacité gestionnaire, une nécessaire capacité d'innovation pour garantir la qualité d'accompagnement des personnes en situation de fragilité, de handicap, dont nous avons la responsabilité.

Ces éléments me paraissent nécessaires à la réalisation des buts inscrits dans nos statuts : Le GADES est un groupement, de Cadres de Direction d'ESMS, *dont le but est de promouvoir les actions nécessaires aux personnes en difficulté dont ils ont la responsabilité.*



GADES

Groupement Aisnois des Directeurs
d'Établissements et Services sociaux et médico-sociaux

RAPPORT D'ORIENTATION

1. Finalisation de la convention pour créer un Comité de coordination avec l'EPSMDA

Suite aux travaux des 3 groupes de travail (Enfant, Sujet âgé, Adulte handicapé), qui ont établi un diagnostic des coopérations entre les différentes entités médico-sociales et l'EPSMD et qui ont déterminé les besoins et attentes en terme de coopérations entre les différentes entités, il a été projeté de pérenniser ces collaborations et même de les développer.



GADES

Groupement Aisnois des Directeurs
d'Établissements et Services sociaux et médico-sociaux

Cette convention s'inscrirait dans une logique de coordination des parcours s'inspirant du dispositif de Réponse Accompagnée Pour Tous, et afin d'assurer un accompagnement et des soins adaptés aux troubles mentaux.

Elle a également pour objectif de formaliser les engagements réciproques des parties prenantes, afin d'optimiser l'accompagnement global des usagers.

Elle serait signée entre l'EPSMD et la MDPH, le CD, l'ARS, le GADES bien évidemment, la PJJ, l'Association des Directeurs d'Établissements Médico-sociaux.

Plusieurs objectifs sont poursuivis :

- a. Suivre les propositions émises par les sous-groupes thématiques « enfants », « adultes handicapés » et « personnes âgées » (formations, équipe mobile...)
- b. Evaluation des actions mises en œuvre
- c. Identifier et analyser les facteurs qui favorisent et qui limitent les coopérations entre les ESMS et l'EPSMDA au regard des objectifs fixés à l'article 1, et mettre en place des plans d'actions
- d. Être force de proposition concernant modalités, outils, dispositifs propres à développer des coopérations
- e. Organiser et mettre en œuvre une journée annuelle (conférence, débats, échanges) à destination des personnels EPSMD et acteurs de la présente convention
- f. Organiser des formations communes, partage de pratiques, stages, etc..., à destination des personnels de l'EPSMDA et acteurs de la présente convention : Nous travaillons sur un projet de formation sur le secret partagé qui pourrait se dérouler sur le dernier trimestre 2018.

2. **D'autre part**, le GADES veut renouer cette année avec l'organisation d'un voyage d'étude dans un pays européen, en l'occurrence en Espagne. Le



GADES

Groupement Axonais des Directeurs
d'Établissements et Services sociaux et médico-sociaux

thème est « Participation et accessibilité : La Catalogne, un exemple à suivre pour améliorer la vie en autonomie des personnes en situation de handicap ? »

Le Conseil des ministres en Espagne a approuvé un plan stratégique d'actions relatif au handicap 2012 – 2020, qui a pour but de permettre aux personnes en situation de handicap de vivre en autonomie, à travers la normalisation, l'accessibilité et la conception universelle.

Ce voyage d'étude, pris en charge dans le cadre de la formation continue, se déroulera du 25 au 28 septembre 2018. Il reste encore quelques places disponibles si vous êtes intéressés. Il est proposés aux professionnels, adhérents ou non au GADES.

3. Enfin, nous avons pour orientation d'Engager réflexion sur le projet associatif du GADES. Dans un premier temps, un groupe de travail va « dépeussier » nos documents statutaires.

Frédéric HYACINTHE

Président du GADES