

Contribution au Projet Régional de Santé -
Avril 2023

LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS

se réinventer pour mieux accompagner les personnes
en situation de vulnérabilité

URIOPSS



Ile-de-France

Dans le cadre du nouveau Plan Régional de Santé (PRS) en Île-de-France, l'Uriopss Île-de-France porte le concept de « transformation des organisations » en réponse à la transformation de l'offre initiée par les pouvoirs publics. La transformation de l'offre promeut un changement de paradigme sur l'accompagnement des personnes vulnérables, en mettant l'accent sur l'autodétermination et le pouvoir d'agir des personnes concernées.

Cependant, pour que cela soit possible, la transformation des organisations doit également s'engager.

Actuellement, les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) font face à une crise des métiers de l'humain sans précédent, mettant en péril la pérennité de l'accompagnement. Cette pénurie de personnel est aggravée par des contraintes financières, avec des financements publics qui se contractent et ne permettent pas de couvrir les différentes hausses sur les différents postes budgétaires. Enfin, la transformation de l'offre entraîne son lot de réformes, à un rythme difficilement soutenable pour des structures en difficulté, qui doivent avant tout maintenir un accompagnement de qualité adapté aux besoins spécifiques des personnes et des territoires.

La transformation des organisations est un enjeu majeur pour répondre aux besoins des usagers, améliorer la qualité des prestations et optimiser les ressources disponibles.

Cette évolution implique une remise en question profonde des modes de fonctionnement, des processus de décision, des relations entre les différentes parties prenantes (personnes accompagnées, professionnels, partenaires, etc.) et de l'organisation du travail.

Elle vise à créer une culture d'innovation et d'adaptation, capable de répondre aux défis actuels et futurs. La qualité de l'offre dépend étroitement de la manière dont elle est produite et délivrée. C'est pourquoi ce processus est considérée comme une condition préalable à l'amélioration de l'offre de services.

En somme, la transformation des organisations est essentielle pour garantir une amélioration pérenne de l'offre de services et assurer la durabilité des ESSMS dans un environnement en constante évolution.

RENFORCER LE "POUVOIR D'AGIR" DES ORGANISATIONS

La transformation des organisations est donc nécessaire pour accompagner la transformation de l'offre et répondre au mieux aux besoins des personnes vulnérables. Pour cela, il est essentiel de renforcer "le pouvoir d'agir" des organisations, en leur permettant de se situer comme des partenaires de l'action publique. En englobant trois dimensions : savoir agir, vouloir agir et avoir les moyens d'agir.

Le contexte actuel particulièrement tendu en raison de l'inflation normative et de la pénurie des métiers de l'humain, met en péril la pérennité de l'accompagnement. Les structures sont appelées à faire mieux avec moins de moyens, alors que les financements publics se contractent et ne permettent plus de couvrir les nombreuses hausses sur les différents postes budgétaires.

Dans ce contexte, réduire les contraintes et obligations qui pèsent sur les structures, doit leur permettre de se concentrer sur leur mission première : l'accompagnement des personnes vulnérables. Depuis plus de vingt ans, le pouvoir d'agir des associations s'est amoindri en raison du temps croissant passé à la gestion des aspects administratifs et financiers, se traduisant par un travail de "reporting" de plus en plus important, empiétant sur le cœur de métier des associations et impactant leur capacité à être en action en proposition et en initiative.

Il est donc utile d'amoindrir les contraintes administratives et financières qui pèsent sur les associations, afin de leur permettre de retrouver leur pouvoir d'agir et d'innovation.

Soutenir les initiatives et l'innovation par la refondation du partenariat avec les autorités de tarification et de contrôle :

Les associations ne peuvent se laisser définir comme de simples opérateurs, terme qui les réduit à des prestataires de services alors que ce sont des partenaires de la mise en œuvre de l'action publique. Leur capacité d'initiative et d'innovation est d'ailleurs souvent sollicitée par les autorités de tarification et de contrôle lors des Appels à manifestations d'intérêts par exemple. Dans d'autres situations, une expérimentation peut servir de modèle au déploiement d'un dispositif, dans une logique d'essaimage.

Proposition d'action :

Création et animation d'un observatoire des innovations : Mise en place d'une instance régionale animée par les acteurs de terrain et qui ferait le recensement et la valorisation des actions innovantes de terrain pouvant faire l'objet d'une dissémination.

Animer les territoires dans une approche intersectorielle pour favoriser les mutualisations et coopérations au service du parcours :

Le cadre normatif des autorisations contraint beaucoup les structures et ne permet pas de raisonner en mode parcours. C'est particulièrement vrai pour les personnes situées à la croisée de deux politiques publiques telles que les personnes handicapées en situation de précarité, les personnes âgées précaires, les personnes handicapées vieillissantes, les enfants handicapés confiés à l'ASE. Le cloisonnement des politiques publiques dans une logique populationnelle ne permet que rarement aux acteurs de terrain de se rencontrer. Mieux se connaître en tant qu'acteurs et entre acteurs sur les territoires est un préalable qui permettra de renforcer les dynamiques de réseaux et de collectifs. Les logiques de coopérations, de mutualisations constituent une réponse à part entière à la transformation de l'offre. On retiendra que le modèle des grappes sur le programme ESMS Numérique, accompagné par le Collectif SI, a pu favoriser certains rapprochements entre structures.

Proposition d'action :

Mise en place de rencontres annuelles départementales autour de thématiques intersectorielles (Système Information, attractivité des métiers, réforme du domicile, plateformes de services, mutualisations...)

Entreprendre une démarche prospective

L'animation territoriale intersectorielle nécessite de développer une approche prospective de ce que seront les ESSMS de demain. Cette démarche nous ouvre des chantiers de réflexions qui permettront d'accompagner la transformation des organisations dans un contexte qui devra se renouveler.

- Permettre les dérogations au système des autorisations:

Le système actuel d'autorisations pour les structures d'aide sociale et médico-sociale est basé sur des normes générales qui s'appliquent à toutes les structures, sans distinction de public cible. Or, pour certains publics spécifiques comme les personnes en situation de précarité ou en situation de handicap, cette approche, qui brime l'agilité des établissements, peut être contreproductive car elle ne permet pas de prendre en compte leurs besoins et leurs spécificités.

Un système de dérogation aux autorisations par type de public permettrait de mieux répondre aux besoins des personnes les plus vulnérables. Cela permettrait aux structures de proposer des services et des solutions plus adaptés, en prenant en compte les besoins particuliers de chaque public. Cette approche permettrait également de mieux intégrer les personnes les plus vulnérables dans la société, en favorisant leur participation et leur inclusion.

- Développer la mesure de l'activité en fonction des logiques de dispositifs :

Il est nécessaire de développer une mesure de l'activité basée sur les logiques de dispositifs, c'est-à-dire en prenant en compte l'ensemble des actions menées par la structure pour accompagner les personnes en difficulté. Cette mesure de l'activité doit être qualitative, en prenant en compte les résultats obtenus pour chaque bénéficiaire, plutôt que quantitative. Celle-ci n'est possible que par une approche intersectorielle prenant en compte la globalité de l'accompagnement.

- Création d'un statut dédié :

La création d'un statut dédié permettrait de mieux répondre aux besoins de ces publics spécifiques. Ce statut permettrait de mettre en place des financements dédiés pour ces structures, de développer des formations spécifiques pour les professionnels qui y travaillent et de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires. Ce statut pourrait être créé en concertation avec les professionnels et les bénéficiaires, afin de mieux prendre en compte leurs attentes et leurs besoins.

Accompagner l'appropriation des réformes :

L'appropriation de ces réformes nécessite un temps long et des moyens humains dédiés, moyens qui sont pour l'heure actuelle impossible à mobiliser pour de nombreuses structures, compte-tenu des contraintes énoncées plus haut. Pour ce faire, il est proposé de :

- Accompagner la mise en œuvre des réformes : outillage, guide méthodologique (l'Uriopss peut se positionner en tant que partenaire)
- Associer les structures le plus en amont possible pour qu'elles soient parties prenantes des évolutions
- Evaluer l'existant avant de créer de nouveaux dispositifs (lisibilité de la transformation pour les ESSMS, pour les professionnels et pour les personnes concernées)
- Financer les coûts supplémentaires liés aux réformes (ex : réforme de l'évaluation)

Proposition d'action :

Mise en place d'un plan de formation régionale en direction des ESSMS autour des thématiques forts financés par l'Agence Régionale de Santé

Accompagner les ESSMS vers plus de responsabilité sociétale et environnementale :

La responsabilité sociétale des ESSMS nécessite une approche globale qui implique toutes les parties prenantes et qui intègre des actions concrètes pour améliorer les impacts sociaux, environnementaux et économiques de l'ESSMS.

En effet, mesurer les impacts sociaux peut aider à identifier les domaines où l'ESSMS peut améliorer sa responsabilité sociétale. Les impacts sociaux peuvent inclure l'amélioration de la qualité des accompagnements mais également se questionner sur sa démarche éthique, son empreinte carbone ou encore l'engagement des employés.

Les ESSMS peuvent mettre en place des pratiques durables pour réduire leur impact environnemental et économique. Cela peut inclure l'utilisation de matériaux durables, la réduction de la consommation d'énergie et d'eau, mise en place d'usages vertueux et la gestion responsable des déchets. Par exemple, nous avons pu constater que beaucoup d'ESSMS ont des difficultés à avoir la connaissance des ressources pour leur permettre de financer leur démarche d'économie d'énergie.

Les enjeux de l'éthique dans les ESSMS sont multiples et cruciaux pour le bon fonctionnement et la qualité de l'accompagnement des personnes vulnérables.

Voici quelques-uns de ces enjeux :

- 1- Respect des droits des personnes accompagnées
- 2- Confidentialité et protection des données personnelle
- 3- Promotion du bien-être des personnes accompagnées
- 4- Dilemmes éthiques complexes

Au-delà de la démarche d'évaluation, mesurer l'impact social des ESSMS est un outil important pour évaluer l'efficacité de l'accompagnement, améliorer la qualité, communiquer sur les résultats obtenus, renforcer la responsabilité sociale et orienter la planification stratégique.

En effet, mesurer l'impact social permet d'évaluer l'efficacité de l'accompagnement et de savoir si les objectifs fixés sont atteints. Cela permet de s'assurer que les personnes accompagnées bénéficient d'un accompagnement de qualité et que les ressources sont utilisées de manière efficace. Cela permet également d'identifier les points forts et les points faibles de l'accompagnement et de mettre en place des actions d'amélioration continue de la qualité.

Cela permet d'adapter les pratiques et les interventions aux besoins et aux attentes des personnes accompagnées. Enfin cela permet de renforcer la confiance des parties prenantes, tels que les financeurs, les partenaires, les familles, les professionnels et les personnes accompagnées.

Propositions d'actions :

- *Favoriser la création de comités d'éthiques*
- *Accompagner la transition écologique des ESSMS en facilitant l'accès aux ressources (proposition d'un guide des aides, orienter vers des ressources expertes)*
- *Financer des études sur le financement de l'impact social*



www.uriopss-idf.fr

