



Université de Lorraine - IAE Nancy

Mémoire en vue de l'obtention du Master 2 MOSSS

**De l'intérêt d'une gouvernance innovante des  
collaborations territoriales dans la négociation du virage  
inclusif pour le secteur médico-social.**

Présenté par

Audrey VERHILLE

Juin 2022

Sous la Direction pédagogique de

**Gatien BEAUMONT**, Enseignant et Maître de conférences

*« Ce qui m'émerveille de plus en plus, c'est de voir qu'il y a un grouillement d'initiatives en France, en Europe, en Afrique, dans le monde. Des initiatives isolées, locales, qui ne se connaissent pas les unes les autres. »*

Edgar Morin (pour le *Réseau Intelligence de la complexité*, 2017)

## Remerciements

À mon Directeur de mémoire, **Gatien Beaumont**, pour son érudition, son regard sur le secteur médico-social et ses cadrages précis et éclairants.

À mon ancien Directeur et employeur, **Jean-Louis Wagner**, pour avoir cru en moi et avoir rendu possible et réalisable mon projet professionnel.

Au Directeur Général de la Fondation des Aveugles et Déficients Visuels, **Samuel Isambert**, pour son engagement auprès de l'Équipe Relais Handicaps Rares et son intérêt porté à ce travail de recherche.

À ma Pilote, collègue et amie **Caroline Richard**, pour ses encouragements, ses retours constructifs et son soutien sans faille.

À **Claire, Élodie, et Marie-Amélie**, pour la formation d'un collectif de travail fédérateur et motivant.

À toutes les personnes, collègues, partenaires interrogés dans ce travail, pour la richesse de nos échanges, la qualité de leurs propos et leur contribution à l'intelligence collective que je prône.

À mes relecteurs pour leurs avis et leurs conseils précieux.

À mes parents, pour m'avoir offert un ancrage, des fondements, des racines.

À mon compagnon, **Marc**, pour être ma ressource quotidienne.

À mes enfants, **Lucien et Armand**, pour avoir compris, du haut de leurs quelques petites années, que leur maman aille encore « à l'école ».

## Résumé

Nous interrogeons dans ce travail de recherche la gouvernance du réseau d'acteurs médico-sociaux lorrains mobilisé autour des situations de handicap les plus complexes. Partant du constat que malgré la coexistence d'un nombre important et croissant de dispositifs, services et établissements dédiés à la recherche et la co-construction de réponses, certaines situations restent sans accompagnement adapté, ou de manière partielle ou temporaire, nous considérons qu'un levier d'amélioration de la performance du réseau se situe dans la forme de sa gouvernance. Par son action, elle doit rendre le réseau plus agile et améliorer ses capacités d'apprentissage et d'innovation.

Faisant le choix d'inscrire notre recherche dans le paradigme de la pensée complexe, nous menons ici une étude qualitative de recueil et d'analyse de discours auprès d'un échantillon constitué de membres du réseau lorrain. Afin de multiplier les angles de vue sur notre problématique, il est composé d'acteurs issus des quatre départements lorrains, et de différentes parties prenantes médicosociales : établissements et services, dispositifs de coordination, de ressources et d'orientation, organismes de tutelle.

L'analyse des entretiens nous permet d'aboutir à la conclusion qu'une gouvernance du réseau territorial des acteurs concernés par l'accompagnement des personnes en situation de handicap est nécessaire, mais qu'elle doit s'envisager d'une certaine manière pour répondre à la complexité du réseau en lui-même, et des situations des personnes en particulier. Nous préconisons qu'elle soit définie par ses membres et que les rôles y soient clairement distribués ; qu'elle réalise une mesure d'impact du réseau et en conçoive les outils; qu'elle s'appuie sur l'intelligence collective pour favoriser l'innovation et permettre l'inclusion des personnes concernées, le tout dans une démarche d'analyse permanente de ses actions.

Bien que nos choix méthodologiques puissent en partie biaiser nos résultats et en limitent la généralisation, nos conclusions rejoignent certains rapports officiels sur la nécessité pour le secteur médico-social d'envisager autrement la gouvernance territoriale de ses actions au bénéfice des situations les plus complexes, comme le cadrage des Communautés 360 de novembre 2021, le rapport de Dominique Libault relatif à « un service public territorial de l'autonomie » de mars 2022, ou celui de Marie-Aline Bloch mis à jour en juin 2022 sur les dispositifs de coordination.

**Mots-clés** : gouvernance, réseau, handicaps rares, complexité, agilité, innovation.

# **Sommaire**

## **Remerciements**

## **Résumé**

## **Sommaire**

## **Liste des figures et tableaux**

## **Liste des abréviations**

## **Glossaire**

## **Introduction**

### **Éléments de contexte**

1. Les politiques publiques et le virage inclusif dans le secteur médico-social
2. L'équipe relais handicaps rares : dispositif intégré, ressources et territoire
3. Questions de départ

### **Cadre épistémologique et concepts mobilisés**

1. Une approche constructiviste basée sur la théorie de la complexité
2. L'innovation collective au service de l'agilité organisationnelle
3. La gouvernance du territoire
4. Problématique et hypothèses

### **Processus de recherche**

1. Méthodologie de recherche
2. Retours d'expérience d'autres réseaux territoriaux
3. Présentation et analyse des résultats

### **Discussions et perspectives**

1. Limites de la recherche
2. Préconisations relatives à la question centrale de recherche

## **Conclusion**

## **Annexes**

## **Bibliographie**

## **Table des matières**

## Liste des figures et tableaux

Figure 1: Répartition géographique de l'échantillon par département. ....	40
Tableau 1: Typologie de l'échantillon selon le statut et l'ancienneté dans le réseau. ....	41
Tableau 2: Grille d'analyse qualitative. ....	41

## Liste des abréviations

ANAP	Agence nationale d'appui à la performance
ANESM	Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux
ARS	Agence régionale de santé
ASV (Loi)	Loi d'adaptation de la société au vieillissement
CERMES	Centre de ressources médicosocial, situé à Dombasle/Meurthe (54)
CLIC	Centre local d'information et de coordination
CIH	Comité interministériel du handicap
CNRHR	Centre national de ressources pour les handicaps rares
CNSA	Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie
CPOM	Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
CPTS	Communautés professionnelles territoriales de santé
CREHPsy	Centre de ressources pour le handicap psychique
DAC	Dispositif d'appui à la coordination des parcours de santé complexes
DGAS	Direction générale des affaires sociales (jusqu'en 2010)
DGCS	Direction générale de la cohésion sociale (remplace la DGAS depuis 2010)
DIHR	Dispositif intégré pour les handicaps rares
DITEP	Dispositif intégré des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques
DRESS	Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques
EHPAD	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
EMAMS	Équipe mobile d'appui médico-social
EMASco	Équipe mobile d'appui médico-social pour la scolarité
EPRD	État prévisionnel des ressources et des dépenses
ERHR	Équipe relais handicaps rares
ESAT	Établissement et service d'accompagnement par et vers le travail
GHT	Groupement hospitalier de territoire
HPST (Loi)	Loi relative à l'hôpital, aux patients, à la santé et au territoire
ITEP	Institut thérapeutique, éducatif et pédagogique
MAÏA (dispositif)	Méthode d'action pour l'intégration des services d'aide et de soin dans le champ de l'autonomie
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées

PAG	Plan d'accompagnement global
PCPE	Pôle de compétences et de prestations externalisées
PTA	Plateforme territoriale d'appui
RAPT (dispositif)	Dispositif réponse accompagnée pour tous
SAMSAH	Service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés
SAVS	Service d'accompagnement à la vie sociale
SERAFIN-PH	Services et établissements : réforme pour une adéquation des financements aux parcours des personnes handicapées
VICA (monde)	Volatile, incertain, complexe, ambigu



## Glossaire

- Communauté 360° Les communautés 360 ont été créées afin de répondre de manière plus coordonnée et systémique à toutes les personnes en situation de handicap ainsi qu'à leurs aidants, en proximité de leur lieu de vie.
- Elles s'inscrivent dans la continuité des ambitions de la « Réponse accompagnée pour tous » et des organisations « 360 Covid », qui ont permis d'impulser de nouvelles façons de travailler avec de nombreux acteurs spécialisés (dispositifs d'appui à la coordination, équipes mobiles, équipes relais handicaps rares, pôles de compétences et de prestations externalisées, plateformes de répit, établissements et services médico-sociaux, plateformes emploi accompagné...) et surtout avec les personnes en situation de handicap et leurs aidants. <sup>1</sup>
- Dispositif MAÏA Méthode d'action pour l'intégration des services d'aide et de soin dans le champ de l'autonomie. Cette approche permet d'apporter une réponse décloisonnée, harmonisée, complète et adaptée aux besoins de la personne âgée (accueil, information, orientation et mise en place de soins, d'aides ou de prestations), quelle que soit la structure à laquelle elle s'adresse. <sup>2</sup>
- PCPE Les pôles de compétences et de prestations externalisées (PCPE) s'adressent à l'ensemble des situations de handicap et permettent d'assurer aux personnes l'accès à des prestations de professionnels dont les qualifications sont reconnues et les pratiques conformes aux recommandations de bonnes pratiques professionnelles en vigueur. <sup>3</sup>
- Dispositif RAPT L'objectif de la démarche « Une réponse accompagnée pour tous » est de proposer une réponse individualisée à chaque personne handicapée dont la situation le nécessite, notamment et prioritairement les personnes sans solution ou en risque de rupture. Cette réponse peut impliquer la coordination de plusieurs accompagnements, dans différentes structures et secteurs (éducatif, médico-social, sanitaire, aide sociale, etc.). Elle vise à

---

<sup>1</sup> CNSA. (2021). *Communautés 360*. [En ligne] Disponible sur : <https://www.cnsa.fr/grands-chantiers/communautes-360>

<sup>2</sup> CNSA (2015). *MAÏA*. [En ligne] Disponible sur : <https://www.cnsa.fr/outils-methodes-et-territoires/maia>

<sup>3</sup> Secrétariat d'État chargé des personnes handicapées. (2018) *PCPE, pôle de compétences et de prestations externalisées*. [En ligne] Disponible sur : <https://handicap.gouv.fr/pcpe-pole-de-competences-et-de-prestations-externalisees>

proposer à la personne un accompagnement global, adapté à ses besoins et conforme à son projet de vie.<sup>4</sup>

Monde VICA ou VUCA en anglais pour « *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* ». Cet acronyme a été pour la première fois utilisé par l'*US Army* dans les années 90 pour décrire le monde post-URSS.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> CNSA. (2019). *Qu'est-ce que la démarche « Une réponse accompagnée pour tous »* [En ligne] Disponible sur : <https://www.cnsa.fr/grands-chantiers/reponse-accompagnee-pour-tous/quest-ce-que-la-demarche-une-reponse-accompagnee-pour-tous>

<sup>5</sup> Forbes France. (2019). *Environnement complexe : manager son organisation en mode VUCA*. [En ligne] Disponible sur : <https://www.forbes.fr/management/environnement-complexe-manager-son-organisation-en-mode-vuca/>

## Introduction

Le secteur médico-social est invité depuis plusieurs années à changer de paradigme, c'est-à-dire à envisager ses missions fondamentales et ses modalités d'actions sous un angle nouveau. C'est en effet un secteur qui a fondé sa culture, ses pratiques, ses politiques publiques sur une catégorisation des publics et sur une séparation des réponses par spécialité. Comme l'explique Thomas Frinault dans son article de 2005, l'État français a construit ses politiques publiques sur une « ségrégation<sup>6</sup> » des personnes (Frinault, 2005). Le découpage de la population selon leurs capacités à travailler, puis pour les non-actifs selon leur âge et les causes de leur dépendance, a permis de définir des problèmes publics qui nécessitaient des politiques publiques spécifiques. Frinault nous rappelle aussi le cheminement historique de la constitution de l'État-providence, qui pour accroître son emprise sur la société, a dû accroître ses compétences dans ce qui relevait jusqu'alors de la solidarité familiale. Il lui faut dès lors satisfaire tous les besoins de ses concitoyens, jusqu'à ceux liés à la situation de dépendance, qu'elle soit du fait du handicap ou de la vieillesse. Gaël Coron explique quant à lui dans un article de 2017 comment le secteur médico-social s'est construit sur un ensemble de distinctions, que ce soit entre les acteurs publics et les acteurs privés, entre les institutions dédiées à la vieillesse et celles dédiées au handicap, et sur le partage de ses compétences entre l'État et les départements<sup>7</sup> (Coron, 2017). Cependant, même si cette construction par catégories devait servir au plus grand nombre, elle a dès son existence dans les années 60 mis de côté certaines personnes « hors catégories ». Le secteur s'étant surtout constitué sur le principe de l'éducation spécialisée pour obtenir des financements, il restait inaccessible à certains enfants présentant plusieurs déficiences. Le secteur médico-social devait donc à la fois organiser son fonctionnement et s'ajuster à des situations singulières. Dès les années 80, un mouvement d'individualisation des politiques sociales, de territorialisation s'engage pour aboutir à la Loi du 6 janvier 1986 qui introduit le transfert des compétences de l'action sociale et médico-sociale aux départements. Puis les lois du 2 janvier 2002, et du 11 février 2005 engageront notamment un mouvement de décloisonnement intersectoriel et redéfiniront le concept de handicap en y intégrant la dimension environnementale. De nos jours, la conjonction d'une recherche de maîtrise des dépenses publiques, d'une montée des revendications militantes des personnes en situation de handicap pour faire valoir leurs droits et notamment celui de l'inclusion, et l'essor

---

<sup>6</sup> FRINAULT, T. (2005). La dépendance ou la consécration française d'une approche ségrégative du handicap. *Politix*, 72, 11-31.

<sup>7</sup> CORON, G. (2017). Réformes managériales et redéfinition des catégories d'action publique : l'exemple du secteur médico-social. *La Revue de l'Ires*, pp. 91-92, 213-235.

démographique des personnes âgées dépendantes nécessite de repenser les fondements du secteur. S'appuyant notamment sur des orientations internationales, dont celles de 2010 du Conseil de l'Europe relatives à la « désinstitutionnalisation »<sup>8</sup> (Coron, 2017) il s'agit pour les professionnels de considérer dorénavant les personnes comme des êtres de droit et de devoir, complexes dans leurs individualités, et capables d'autodétermination. Les professionnels ne sont plus les sachants, les experts spécialisés et les protecteurs d'un groupe social regroupant les personnes « handicapées ». Ils doivent maintenant apprendre à se mettre au service des individus plus ou moins empêchés dans leurs rôles sociaux, à mettre leur expertise à la disposition d'un collectif d'acteurs pour l'assembler aux autres et ainsi proposer une réponse ajustée et individualisée. Les chercheurs en sciences sociales Nanty, Gobet et Bailly considèrent dans leur article de 2021 le secteur médico-social comme « un réseau de ressources territoriales au service de ses bénéficiaires, intégrant nécessairement ces deux grandes idées que sont la désinstitutionnalisation et l'inclusion »<sup>9</sup> (Nanty, Gobet & Bailly, 2021).

Pour soutenir ce que l'on appelle le virage inclusif et compléter l'offre préexistante, les acteurs historiques ont été invités à repenser leur offre de services. La feuille de route « Une réponse accompagnée pour tous » de 2017 faisant suite au rapport de Denis Piveteau de 2014, décrit dans ses axes 3 et 4 les changements de pratiques pour plus d'autodétermination, d'individualisation et d'inclusion. L'axe 2 invite à « renforcer le partenariat sur le territoire » et à le formaliser à travers le plan d'accompagnement global (PAG) défini dans l'axe 1. Mais alors que la pratique collaborative s'invite dans les réponses individuelles, les outils du pilotage de la construction d'une réponse territoriale utilisés par les agences régionales de santé (ARS) restent traditionnellement ceux de la mise en concurrence<sup>10</sup> (Évin, 2019). Les nouveaux dispositifs issus de la transformation de l'offre émergent à travers des appels à projets et à manifestation d'intérêt qui reproduisent la sectorisation historique des acteurs qui y répondent. Dispositifs MAÏA<sup>11</sup>, plateformes territoriales d'appui (PTA), pôles de compétences et de prestations externalisées (PCPE), centres de ressources, plateformes de services, dispositifs intégrés des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques (DITEP), équipes mobiles d'appui à la scolarisation (EMASco), Communautés 360°, etc., sont autant de réponses qui se multiplient, chacune dans son secteur géographique ou dans la « niche » à laquelle elle

---

<sup>8</sup> *Ibid.* p.11

<sup>9</sup> NANTY, I., GOBET, P., & BAILLY, N. (2021). La méthode agile, une nouvelle méthode pour promouvoir l'accompagnement inclusif. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(1), pp. 43-52.

<sup>10</sup> ÉVIN, C. (2019). 10 ans d'ARS : Quel bilan d'une forme de déconcentration régionale ? *Regards*, 56(2), pp. 105-116.

<sup>11</sup> Voir glossaire.

s'adresse. Les équipes relais handicaps rares (ERHR), dispositif dont nous encadrons l'activité en Lorraine-Champagne Ardenne, ne font pas exception et s'ajoutent à la liste des dispositifs impulsés par les politiques publiques pour soutenir le changement des pratiques du secteur médico-social et ouvrir la voie de l'individualisation des parcours devant mener à plus d'inclusion sociale.

Le secteur est également confronté à l'accompagnement de situations moins habituelles, entremêlant des difficultés motrices, cognitives, sensorielles, psychiques, mais aussi culturelles, économiques et sociales. Les besoins des usagers sont à présent évalués dans leur diversité, et présentent un caractère plus individualisé, plus personnalisé. Les réponses collectives et modélisées pour un « type de public » ne suffisent plus, voire sont génératrices de nouvelles difficultés de par leur inadaptation. Les organisations se trouvent donc d'une part, contraintes à une maîtrise des dépenses, et dans le même temps, attendues sur une forme d'efficacité de leurs réponses<sup>12</sup> (Camberlein, 2011). Nous choisirons dans ce travail de nous inspirer de la théorie des organisations pour faire la lumière sur les leviers à activer pour répondre à cette double injonction qui peut sembler paradoxale, de devoir faire plus, ou autrement, avec moins.

Dans notre pratique au sein d'un des dispositifs ressources et de coordination du territoire, l'équipe relais handicaps rares Nord-Est, nous sommes confrontés à des situations complexes, au sens donné par Edgar Morin dans son œuvre magistrale *La Méthode*<sup>13</sup>. Elles sont complexes parce que nécessitant la mobilisation d'acteurs divers et d'expertises rares, parce que dépendantes de facteurs multiples (intrinsèques, familiaux, psycho-sociaux, géographiques, etc.) et parce que ne pouvant se contenter de réponses uniques et encore moins de manière durable. À ce titre, elles viennent pointer les défaillances de l'offre du secteur et du territoire, puisque malgré l'activation et la mobilisation d'un réseau de partenaires autour d'elles, certaines restent toujours sans réponse d'accompagnement pérenne ou global. La question qui se pose donc aujourd'hui est celle de la performance<sup>14</sup> du réseau territorial au bénéfice des usagers (Hamadmad, 2017). Comment répondre de façon plus juste, plus complète, plus rapide aux besoins de nos bénéficiaires, et comment nous assurer de la pérennité de ces réponses ? Autrement dit, comment améliorer les résultats sans augmenter les moyens alloués, ou en les

---

<sup>12</sup> CAMBERLEIN, P. (2011). Chapitre 3. L'organisation sociale et médico-sociale. Dans : P. CAMBERLEIN, *Le dispositif de l'action sociale et médico-sociale en France*. pp. 73-136. Paris : Dunod.

<sup>13</sup> N.D.A. : *La Méthode* a été écrite par Edgar Morin en 6 tomes, le premier en 1977 *La nature de la nature*, et de sixième et dernier en 2004 *L'Éthique*. Cette œuvre vise à démontrer que rien n'échappe à la complexité et ses processus organisationnels, qu'il s'agisse d'une discipline comme de tout être vivant.

<sup>14</sup> HAMADMAD, H. (2017). Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières. *Gestion et management*. Université Grenoble Alpes.

agençant autrement ? Le paradigme de la complexité invite à penser que, contrairement à l'idée d'un catalogue fourni et d'une accumulation de ressources juxtaposées, c'est l'agencement des ressources entre elles qui est la ressource à l'échelle d'un territoire. Le perpétuel remaniement de cet agencement, au gré des situations et des besoins, devient créateur de valeur ajoutée pour les bénéficiaires. La littérature sur laquelle nous appuierons notre travail nous permettra d'aborder cette question de la performance d'un réseau d'acteurs par le prisme de l'agilité organisationnelle et celui des mécanismes de coordination facilitant l'intelligence collective et l'innovation.

Ainsi nous pourrions préciser et définir notre question centrale de recherche et émettre des hypothèses que nous irons vérifier auprès d'acteurs du réseau territorial. L'analyse de leurs témoignages et retours d'expérience nous permettra de dégager des préconisations que nous pourrions qualifier de bonnes pratiques relativement à la gouvernance d'un réseau d'acteurs territoriaux et visant l'amélioration de son impact sur le quotidien des personnes en situation de handicap.

## **I. Éléments de contexte**

### **1. Les politiques publiques et le virage inclusif dans le secteur médico-social**

#### **1.1. Rationalisation, planification et performance : impacts de la contrainte budgétaire**

Le secteur sanitaire et médico-social connaît depuis le début du XXIème siècle, d'importants changements impulsés par une volonté politique qui n'a pas dévié depuis, et malgré les changements de couleur politique des gouvernements successifs.

La Loi n°75-535 du 30 juin 1975 structure et institutionnalise le secteur médico-social fondé dans les années 50 autour des établissements pour enfants qualifiés d'« inadaptés » dans le décret du 9 mars 1956. Elle fait suite à la Loi de 1970 qui avait recentré les hôpitaux sur leur activité sanitaire, et définit dans son article 1 les grandes missions de l'action sociale et médico-sociale (prévention, information, orientation, hébergement, éducation spéciale, réadaptation professionnelle...) en catégorisant leur public cible (mineurs et adultes vulnérables, jeunes travailleurs, personnes âgées, enfants et adultes handicapés ou inadaptés). Cette loi vise à unifier un secteur jusqu'alors très hétérogène, tant dans les publics accompagnés que dans la diversité

des organisations existantes. Pour cela, elle propose d'une part un régime unique des autorisations, qui remplace le régime déclaratif préexistant, d'autre part un agrément donné par les pouvoirs publics à destination des conventions collectives du secteur privé à but non lucratif. L'État souhaite ainsi s'assurer de la capacité d'un établissement à répondre aux besoins des personnes qu'il accueille.

Or, les applications de cette Loi de 1975 ont été assez vite dépassées par les évolutions à l'œuvre au sein du secteur. Avec l'émergence simultanée de revendications des bénéficiaires à prendre une place active, d'une pratique plus souple des modalités d'accueil et d'accompagnement, d'une diversification des missions du travail social et enfin d'inégalités départementales liées à la décentralisation, les enjeux de l'action sociale sont devenus la coopération entre dispositifs, entre acteurs sociaux, mais aussi l'évaluation et la planification<sup>15</sup> (Camberlein, 2011). L'ambition de maîtrise de la dépense publique et de transformation du secteur a donc été fortement affichée dans la Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002.

Il s'est d'abord agi d'imposer aux établissements une logique de prestation de services<sup>16</sup> (Fray & Soparnot, 2008). Le législateur impose la mise en place d'outils communs : charte des droits et libertés de la personne accueillie, livret d'accueil, règlement de fonctionnement, contrat de séjour ou document personnalisé d'accompagnement, projet d'établissement ou de service, conseil de la vie sociale, projet personnalisé d'accompagnement, recours possible à un médiateur. L'État a également indiqué sa volonté d'une harmonisation des pratiques professionnelles par la création de l'agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) qui propose par exemple des recommandations de bonnes pratiques professionnelles.

Dans le même temps, un réel pilotage et une meilleure coordination des acteurs ont été souhaités. La notion d'évaluation, interne et externe, et la diversification de la tarification selon la nature de chaque catégorie d'établissement par le biais des agréments, sont instaurées. La Loi n°2004-626 du 30 juin 2004 a notamment créé la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), puis la Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant sur la réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (dite Loi HPST) a créé les agences régionales de santé (ARS). Ces instances ont la mission de piloter les orientations de santé

---

<sup>15</sup> *Op. cit.* p.13

<sup>16</sup> FRAY, A-M., & SOPARNOT. R. (2008), Le rôle des représentations dans les processus de changement : une étude de l'adoption d'outils de gestion innovants par les acteurs du secteur social. Dans : *Gestion 2000*, N°3 (mai-juin 2008).

publique, de façon à la fois centralisée et territorialisée. La notion de performance est introduite avec la création de l'agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP), ainsi que la notion de concurrence puisque la modalité de création, de transformation ou d'extension d'un établissement ou service passera désormais par une procédure d'appel à projets. Les règles budgétaires évoluent également avec la mise en place des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) signés entre les établissements et services et leurs organismes de tutelle. On observe alors un partage du financement et du contrôle des établissements et services entre l'ARS et les Conseils Départementaux.

Dès la loi de 2002-2, l'idée de planifier, c'est-à-dire de définir des actions prioritaires en fonction des besoins, de faire évoluer l'offre de services sociaux et médico-sociaux est impulsée par la mise en place de schémas d'organisation. La Loi HPST donne à cette stratégie une dimension géographique, qui selon les cibles et besoins pourra être nationale, régionale, départementale et même territoriale. En voici quelques exemples : la stratégie nationale de santé 2018-2022, le projet régional de santé 2018-2028, le schéma départemental de l'autonomie 2017-2021, les contrats locaux de santé. Cette démarche qui allie concurrence et planification indique une volonté de transformation « marchande » souhaitée et accompagnée depuis longtemps par une « managérialisation » progressive des organisations<sup>17</sup> (Évin, 2019), selon les termes choisis par Claude Évin<sup>18</sup> en 2019, alors revenu à ses fonctions d'avocat spécialiste de la santé et du secteur médico-social, lorsqu'il dressait le bilan du fonctionnement des ARS après 10 ans de fonctionnement. Le secteur s'est donc vu au fil du temps imposer :

- une maîtrise des dépenses : obligation de la signature des CPOM et mise en place d'un état prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD) par l'application de la Loi d'adaptation de la société au vieillissement (Loi 2015-1776 du 28 décembre 2015, dite Loi ASV) et de la Loi de financement de la Sécurité sociale pour 2016 (Loi n°2015-1702 du 21 décembre 2015) ;

---

<sup>17</sup> *Op. cit.* p.12

<sup>18</sup> N.D.A. : Claude Évin a été successivement ministre délégué chargé de la Protection sociale en 1988, chargé de la Santé et de la Protection sociale à partir de juin 1988, puis enfin ministre de la Solidarité, de la santé et de la protection sociale jusqu'en 1990. Il a donné son nom à de nombreux textes législatifs relatifs à la santé publique, aux établissements de santé ou de la protection sociale complémentaire. Il siège, entre autres, au Conseil économique et social de 1994 à 1997, à l'Office parlementaire d'évaluation des politiques de santé et à la Commission des comptes de la sécurité sociale de 2005 à 2005. Il deviendra Directeur Général de l'ARS d'Île de France jusqu'en 2015, date à laquelle il a repris ses fonctions d'avocat.



- une maîtrise de l'activité : le Décret n°2018-519 du 27 juin 2018 demande aux établissements et services de rendre compte de leur taux d'occupation et de leur activité effective. L'État entend ainsi ajuster son financement à l'activité réelle du secteur ;
- un projet de réforme tarifaire SERAFIN-PH<sup>19</sup> lancé en 2015 et devant s'achever en 2024 ;
- une maîtrise de la réponse apportée aux besoins : mise en œuvre du dispositif « Une réponse accompagnée pour tous » (RAPT), une nouvelle nomenclature des publics passant de vingt-huit « types » de déficiences à seulement douze.

## 1.2. Décloisonnement et coopérations : collaborer pour l'inclusion

Par ailleurs, le législateur définit progressivement les modalités de coopération entre établissements et services. Elles sont présentes dès l'article L. 312-7 de la Loi 2002-2, qu'il s'agisse de conventions, de groupements de coopération sociale ou médico-sociale, de regroupements ou de fusions. Ce décloisonnement des organisations souhaité sera affirmé dans la Loi de 2016 à travers la création des groupements hospitaliers de territoires (GHT), des dispositifs intégrés (Dispositif ITEP), et encore en 2015 par la Loi d'adaptation de la santé au vieillissement, puis Ma santé 2022, avec la création des communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS).

On ne peut ignorer depuis, les incitations des politiques publiques à la collaboration. À titre d'exemple, sur les vingt et un appels à candidature et à manifestation d'intérêt diffusés par l'ARS Grand Est en 2021 pour le secteur médico-social, dix d'entre eux intégraient la collaboration territoriale dans les critères de sélection et l'exprimaient à travers les expressions suivantes : « co-construction avec les acteurs du territoire », « réseau d'acteurs de proximité », « partenariats et mutualisation des ressources », « coopération et travail en réseau »<sup>20</sup>, etc.

La Circulaire DOCS/38/2017/148 du 2 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans le cadre de la démarche « Une réponse

<sup>19</sup> N.D.A. : projet intitulé SERAFIN-PH pour : Services et Établissements, Réforme pour une Adéquation des FINancements aux parcours des Personnes Handicapées. Il est proposé par la Direction générale de la cohésion sociale et la CNSA et vise la proposition d'un nouveau dispositif d'allocation de ressources pour ces établissements et services du secteur médico-social. <https://www.cnsa.fr/grands-chantiers/reforme-tarifaire-des-etablissements-et-services-pour-personnes-handicapees-serafin-ph>

<sup>20</sup> N.D.A. : extraits des cahiers des charges des AAC et AMI proposés par l'ARS Grand Est en 2021 sur le site [https://www.grand-est.ars.sante.fr/liste-appels-projet-candidature?statut%5B0%5D=0&statut%5B1%5D=1&statut%5B2%5D=2&field\\_type\\_aap\\_ars\\_value%5B0%5D=0&field\\_type\\_aap\\_ars\\_value%5B1%5D=1&field\\_type\\_aap\\_ars\\_value%5B2%5D=2&themes\\_aap%5B1%5D=1](https://www.grand-est.ars.sante.fr/liste-appels-projet-candidature?statut%5B0%5D=0&statut%5B1%5D=1&statut%5B2%5D=2&field_type_aap_ars_value%5B0%5D=0&field_type_aap_ars_value%5B1%5D=1&field_type_aap_ars_value%5B2%5D=2&themes_aap%5B1%5D=1)

accompagnée pour tous », de la stratégie quinquennale de l'évolution de l'offre médico-sociale (2017-2021) et de la mise en œuvre des décisions du Comité interministériel du handicap (CIH) du 2 décembre 2016, rappelle au secteur les notions socles suivantes :

- partir des besoins et des attentes pour promouvoir leurs capacités et soutenir leur participation (juillet 2021 : transformation des établissements et services d'accompagnement par le travail (ESAT) au bénéfice de tous en établissements d'accompagnement par et vers le travail) ;
- répondre aux besoins spécifiques et parfois complexes, éviter les ruptures de parcours ;
- favoriser une vie en milieu ordinaire lorsque cela est possible et conforme aux souhaits de la personne.

Notre secteur, par les réflexions de fond menées par le législateur depuis 1975 sur le handicap et la place dans la société des personnes en situation de handicap, a ainsi été successivement traversé par les concepts de réparation, puis d'intégration et finalement d'inclusion (Nanty, Gobet & Bailly, 2021).<sup>21</sup> La société inclusive se doit donc de reconnaître ses responsabilités dans le fait de ne plus faire obstacle à l'accessibilité au droit commun pour chacun. Il s'agit de « faire respecter le principe de compensation, en promouvant les pratiques d'accompagnement qui permettront l'autonomie optimale, l'élaboration et le respect du projet de vie des personnes en apportant tous les moyens nécessaires pour que l'environnement de la personne soit le moins handicapant possible c'est-à-dire, porteur de ressources et de pouvoir d'agir » (Nanty, Gobet & Bailly, 2021).<sup>22</sup> Selon ces auteurs, l'accompagnement médico-social doit donc être personnalisé, interactif (agir avec la personne sur sa situation), orienté sur les ressources pour les potentialiser (être capacitant), et intégré (agir et penser dans la complexité). Il se distingue en cela de la logique de prise en charge qui était proposée jusqu'alors et qui cherchait à agir sur les limitations de la personne qui ne pouvaient être résolues que par un bouquet de services disponibles et standardisés selon les déficits. La logique de l'accompagnement s'intéresse et s'appuie au contraire sur ce que la personne peut, sur ce qu'elle veut, et sur ce qui est important pour elle. Et ce n'est qu'un point de départ pour changer non pas ce qu'elle est mais la situation dans laquelle elle se trouve et qui ne lui convient pas, puisqu'il s'agira d'ancrer la démarche dans un contexte global de « reliance » (au sens donné par Edgar Morin<sup>23</sup>) des éléments entre eux.

---

<sup>21</sup> *Op. cit.* p.12

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> MORIN, E. (2004). *La méthode*, VI. « Éthique », Paris, le seuil, p. 113-120.

## **2. L'équipe relais handicaps rares : dispositif intégré, ressources et territoire**

### **2.1. L'histoire d'un dispositif intégré**

La notion de « handicap rare » émerge et découle de la constitution même du secteur médico-social basé sur une vision biomédicale et sectorielle. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, l'organisation était basée sur une distinction des établissements et services par typologies de déficiences « principales » prises en charge, on comprend qu'alors l'hyperspécialisation était de mise. Or ce fonctionnement a rapidement montré ses limites pour toutes les personnes dont les besoins ne correspondaient pas uniquement à ces catégories administratives, et a produit une forme d'exclusion dans l'exclusion. Non seulement les réponses médico-sociales sont institutionnalisées, et donc ségrégatives, mais en plus, elles sont inaccessibles à des personnes dont la situation est rendue complexe par la difficulté de la circonscrire à une catégorie ou un type de handicap. Certains professionnels, dont les docteurs Zucman et Tomkiewics qui créent le Comité d'étude et de soins et d'action permanente (CESAP) s'en inquiètent. Des parents se réunissent et se constituent en comités, dont le Comité de liaison et d'action des parents d'enfants et d'adultes atteints de handicaps associés (CLAPEAHA), pour promouvoir et organiser des actions à destination de ces enfants restés sans réponse d'accompagnement. Les nombreux travaux, études et enquêtes de ces professionnels et familles aboutissent entre autres à la création de l'Association Handas qui gèrera des établissements dédiés aux personnes polyhandicapées, ainsi qu'à la circulaire n°86-13 de 1986 relative à l'accueil des enfants et adolescents présentant des handicaps associés.

Cette circulaire est contemporaine de la mise en œuvre de la décentralisation de l'action sociale vers les départements et les régions, générée par les pouvoirs publics visant à refondre la Loi de 1975, et qui précèdera à la Loi de 2002-2. Cette période va voir émerger un certain nombre de rapports et de circulaires, dont celle de la Direction de l'action sociale du 5 juillet 1996 qui propose la première définition légale du handicap rare :

« Configuration (degré d'atteinte et/ou association de déficiences ou incapacités et/ou évolutivité des troubles) rare de troubles ou déficiences entraînant un ensemble d'incapacités nécessitant une prise en charge particulière qui ne saurait se limiter à la simple addition des techniques et moyens employés pour prendre en charge chacune des déficiences considérées » (circulaire du 5 juillet 1996 – DAS/RVAS N°96-429).

Cette nouvelle catégorie de public devient, comme l'indiquent Winance et Barral, une catégorie « politico-administrative »<sup>24</sup> (Winance & Barral, 2013).

Cette première définition sera modifiée à plusieurs reprises jusqu'à sa dernière version toujours en vigueur aujourd'hui donnée dans le Code de l'action sociale et des familles en 2005 (art D. 312-194, décret n°2005-1135 du 7 septembre 2005) qui décrit une combinaison « rare » (en termes de prévalence) de déficiences ou troubles qualifiés de « graves », qui nécessitent de fait des technicités et des expertises tout aussi « rares » (par leur niveau de complexité et le faible nombre d'experts les maîtrisant sur le territoire). Cette définition dresse enfin une liste de cinq typologies de « déficiences cumulées ». La réponse à ce public se doit donc d'être souple et originale, tout en intégrant l'ensemble du secteur médico-social ; la Loi 2002-2 de juillet 2002 prévoit pour cela la constitution, par le biais de schémas nationaux pour les handicaps rares, d'un dispositif qui sera qualifié d'« intégré » à partir de la circulaire de 2013 qui institue le second schéma national. On entend ainsi que l'accompagnement des personnes en situation de handicap rare devient l'affaire de tous, et que tous les acteurs concernés doivent s'organiser pour répondre aux besoins de ce public. Selon les chercheuses en sciences sociales Myriam Winance et Catherine Barral dans leur article de 2013<sup>25</sup>, cette définition d'une nouvelle catégorie de public permet de donner corps au mouvement d'individualisation des politiques sociales qui émerge dans les années 80. L'approche catégorielle et centralisée constituant jusqu'alors le secteur médico-social ayant montré ses limites, il s'agit d'ouvrir la voie à une politique des territoires, plus propices à l'intégration et l'individuation.

Dans le cas du polyhandicap par exemple, la problématique semble suffisante en termes de prévalence pour que la réponse s'organise à l'échelle départementale ou régionale. C'est ainsi que la réforme des Annexes XXIV permet en 1989 d'en définir les termes par la rédaction des Annexes XXIV *ter*, avec la création de places et d'établissements dédiés. Pour la catégorie des « handicaps rares », le rapport Bordeloup de 1994<sup>26</sup> propose en revanche une planification inter-régionale de la réponse, arguant du fait que les réponses aux besoins de ces personnes « rares » en nombre, sont trop inégalement réparties sur le territoire français. C'est ainsi que la circulaire DAS/RVAS n°96-429 du 5 juillet 1996 aboutira à la première définition du « handicap rare »,

---

<sup>24</sup> WINANCE, M. & BARRAL, C., (2013), De « l'inéducable » aux « handicaps rares ». Évolution et émergence des catégories publiques en lien avec la structuration du secteur médico-social français. *ALTER, European Journal of Disability Research* 7 (2013) e1-e16

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> INSPECTION GENERALE DES AFFAIRES SOCIALES. (1994). *Rapport n° 94010 du groupe de travail sur les conditions d'amélioration de l'accueil des multihandicapés*. Président : Jean BORDELOUP, rapporteur : François TOUJAS.

et surtout à l'enjeu de la rareté des publics et des expertises nécessaires qui justifie que la réponse s'organise au plan interrégional, voire national.

## **2.2. Ressources et territoire : l'émergence d'un réseau**

Le premier schéma national pour les handicaps rares 2009-2013 va donc entériner l'existence de trois centres nationaux de ressources pour les handicaps rares (CNRHR) qui préexistaient de manière expérimentale, et en constituer un quatrième. Chaque CNRHR est expert dans une des typologies de handicap rare, telles que décrites par le législateur. Ils offrent donc une proposition originale pour le secteur médico-social, puisque bien que catégorisés dans leur expertise, ils interviennent de façon non territorialisée. Mais le bilan de ce premier schéma met en lumière la disparité des ressources sur les territoires, la difficulté de les repérer et de les combiner pour mieux soutenir le parcours des personnes concernées. Il faut donc envisager une organisation à double niveau : aussi bien au plan national pour répondre à la politique catégorielle, qu'au plan territorial pour adapter l'offre aux besoins individuels locaux.

Le second schéma national pour les handicaps rares 2014-2018 est concomitant au rapport de Denis Piveteau de 2014 qui évoque la « réponse accompagnée pour tous » et le « zéro sans solution ».<sup>27</sup> Il s'agit d'agir à présent en dispositif dit « intégré » qui se veut dès sa conception souple et agile par l'adaptabilité de ses réponses, basées sur des principes fondateurs que sont la pédagogie du doute, la subsidiarité et l'expertise de la personne et de sa famille. Sont créées ainsi treize équipes relais handicaps rares (ERHR) réparties sur tout le territoire français de métropole et d'outre-mer, pour permettre un déploiement plus en proximité du dispositif intégré, et surtout un ajustement des réponses aux territoires et aux individus concernés. On comprend que les CNRHR sont toujours attendus pour leur expertise dans chaque « type » de handicap rare, alors que les ERHR doivent pour leur part devenir des expertes de leurs territoires respectifs. Cette nouvelle organisation adopte « une logique de filière et une logique de réseau »<sup>28</sup> (CNSA, 2015). À l'époque, c'est un réseau déjà existant de plusieurs organisations gestionnaires du grand quart Nord-Est de la France qui s'est constitué en Association réseau handicaps rares et qui obtient l'autorisation de mettre en place l'ERHR sur son territoire. C'est ainsi que naît en 2015 l'ERHR Nord-Est, qui sera constituée de trois antennes définies selon les anté-régions :

---

<sup>27</sup> PIVETEAU, D., (2014), « *Zéro sans solution* », Rapport, tome 1, Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, 95p., p.1 ;2 ;13, disponible sur : [www.Légifrance.gouv.fr](http://www.Légifrance.gouv.fr).

<sup>28</sup> CNSA. (2015). *Deuxième schéma national social et médico-social pour les handicaps rares*, p.18

- L'antenne Bourgogne-Franche Comté, avec un pilotage propre situé à Dijon,
- L'antenne Alsace, avec un pilotage propre situé à Strasbourg,
- L'antenne Lorraine-Champagne Ardenne avec un pilotage propre situé à Nancy.

Chaque antenne est portée sur le plan administratif et comptable par des associations gestionnaires à caractère médico-social. Un comité technique constitue la gouvernance stratégique et opérationnelle de cette ERHR Nord-Est.

Les missions de l'ERHR Nord-Est ont deux types de cibles : à la fois les personnes en situation de handicap rare et leurs proches-aidants, par le soutien de la démarche inclusive et la coordination de leur parcours individuels ; mais aussi le territoire et ses ressources par le développement des compétences des partenaires de proximité et l'animation d'un réseau territorial. Dans ces deux actions parallèles et souvent complémentaires, la mise en lien est primordiale.

Le troisième schéma national pour les handicaps rares 2021-2025 ne fait que renforcer la nécessité de liens forts entre les acteurs du territoire, notamment entre ERHR et maisons départementales des personnes handicapées (MDPH), et d'une accentuation de la démarche inclusive et de transformation de l'offre de façon globale. Nous sentons combien l'histoire de la catégorie des « handicaps rares » est empreinte des dynamiques à l'œuvre dans les politiques publiques du handicap.

### **3. Constats et questions de départ**

#### **3.1. Des constats contextualisés**

Nous avons donc vu que le secteur médico-social s'est d'abord construit sur l'idée qu'il fallait apporter une réponse spécialisée et spécifique à des personnes ayant des besoins estimés comme tout aussi spécialisés et spécifiques, c'est-à-dire ne pouvant pas trouver réponse dans les services de droit commun. Historiquement, l'État a fait le choix de distinguer et catégoriser dès la Loi de 1975 les publics concernés et devant donc être mis à part de la société dans des établissements et services spécialisés, créant ainsi le secteur médico-social. Comme l'explique

Gaël Coron dans son article de 2017 dans la Revue de l'Irès<sup>29</sup>, il se distingue des autres secteurs en lien avec les politiques publiques, par certaines de ses spécificités constitutives :

- une mixité d'acteurs publics et privés, avec une présence forte d'associations gestionnaires inégalement réparties sur le territoire au gré de leurs histoires respectives ;
- une approche « ségrégative » du public cible par, d'une part la séparation entre grand âge et handicap, d'autre part la catégorisation par type de déficiences ;
- un partage des compétences entre l'État et les régions et départements, via les agences régionales de santé et les conseils départementaux. (Coron, 2017)

Depuis le début des années 2000 cependant, les politiques publiques sont confrontées à un vieillissement accru de sa population, et de fait de sa population en perte d'autonomie. À titre d'illustration en 2019, la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DRESS) dénombrait 1,44 millions de personnes de plus de 60 ans bénéficiant d'une aide liée à la perte d'autonomie (aide personnalisée à l'autonomie, prestation de compensation du handicap ou allocation compensatrice pour tierce personne)<sup>30</sup>. Associée à ce mouvement démographique, la demande d'inclusion des personnes en situation de handicap se renforce. Selon la CNSA, en 2021 un adulte en situation de handicap sur sept vit à domicile, soit 4,3 millions de personnes âgées de 20 à 59 ans<sup>31</sup>. Pour répondre à ce double enjeu de l'autonomie et de l'inclusion, les réformes ont été nombreuses pour améliorer les conditions de vie des personnes. Nous nous intéressons dans ce travail à celles visant la continuité des parcours, qui ont fait naître avec elles, la mission de coordination de parcours et la fonction de ressource d'appui. C'est ainsi que différents dispositifs ont été déployés au fil du temps sur nos territoires :

- les centres locaux d'information et de coordination pour les personnes âgées (CLIC) ;
- les dispositif MAÏA pour les personnes de plus de 60 ans en perte d'autonomie ;
- l'expérimentation « Parcours santé des aînés » (PAERPA) ;
- les équipes relais handicaps rares (ERHR) comme relais de proximité du dispositif intégré pour le public relevant du champ du handicap rare ;
- le dispositif « Une réponse accompagnée pour tous » porté par chaque MDPH qui désigne un coordinateur pour chaque plan d'accompagnement global signé ;

---

<sup>29</sup> *Op. cit.* p. 11

<sup>30</sup> DREES (2019). Données France entière hors Mayotte.

<sup>31</sup> CNSA (2021). *Chiffres clés de l'aide à l'autonomie. 2021*. Données INSEE, enquête Handicap-Santé 2008-2009, volet ménages. Champs : France métropolitaine et DOM, population de 20 à 59 ans.

- les plateformes territoriales d'appui (PTA) pour soutenir les médecins traitants dans la coordination des parcours de santé complexes ;
- les pôles de compétences et de prestations externalisés (PCPE) dédié à la coordination des parcours dits « complexes » sur chaque département ;
- la fusion des CLIC et des PTA en dispositifs d'appui à la coordination (DAC) ;
- les Communautés 360<sup>32</sup> départementales, qui se positionnent comme les ressources de droit commun pour le public élargi concerné par les questions d'autonomie (handicap et grand âge) ;
- certains dispositifs expérimentaux comme l'équipe mobile d'appui médico-social (EMAMS) œuvrant sur le territoire du centre hospitalier spécialisé de Jury les Metz pour un public adulte associant besoins médico-sociaux et besoins psychiatriques, ou le dispositif Emphase visant à coordonner le parcours médico-social des jeunes adultes anciennement accompagnés par l'aide sociale à l'enfance sur le secteur de Nancy ;
- etc.

Les dispositifs de ressources ont également émergé, chacun dans sa spécialité et de façon variable selon les territoires :

- les centres de ressources autisme (CRA) ;
- les centres nationaux de ressources pour les handicaps rares (CNRHR) ;
- le centre ressources handicap psychique (CREHPsy) du Grand Est ;
- le centre ressources polyhandicap Grand Est ;
- le centre de ressources pour la vie affective, intime et sexuelle, le soutien à la parentalité et la lutte contre les violences pour les personnes en situation de handicap du Grand Est ;
- le foyer CERMES (Centre de ressource médico-social) dédié aux personnes porteuses d'un syndrome rare spécifique, porté par l'association gestionnaire CAP'S 54-51 ;
- etc.

Nous voyons donc un nombre croissant de dispositifs venant étoffer l'offre de service, avec des spécificités propres à chacun (le public cible, le territoire d'action, etc.) mais surtout de nombreuses missions communes telles que la coordination, le maillage territorial, la cartographie des ressources, l'animation du réseau. L'ERHR n'est pas un dispositif unique et la confusion est forte tant pour les partenaires qui ne savent plus à qui s'adresser ni comment

---

<sup>32</sup> Voir glossaire.



s'articuler entre eux, que pour les personnes et les proches-aidants qui n'ont pour la plupart pas accès à tous ces services directement, souvent par manque d'information. L'offre de service s'est certes étoffée et diversifiée, mais elle reste pour les citoyens « peu lisible, complexe, source d'inquiétude quant aux conditions et à la qualité de leur accompagnement » (Libault, 2022). C'est ce qui ressort de la concertation préalable au rapport « Grand âge et autonomie » rendu par Dominique Libault en mars 2019 à la Ministre des Solidarités et de la santé<sup>33</sup>. Marie-Aline Bloch dans son rapport de mars 2022<sup>34</sup> évoque même le « mille-feuille à la française » qui selon elle « risque d'ajouter de la complexité à la complexité intrinsèque des situations déjà accompagnées. » (Bloch, 2022)

### 3.2. Des situations critiques vécues

Par ailleurs, quelques situations vécues au sein de l'ERHR nous ont fait toucher du doigt certaines limites au travail partenarial dont voici quelques exemples (les prénoms ont été modifiés pour préserver l'anonymat) :



**Gaëlle**, jeune fille de 14 ans en situation de handicap rare du fait des conséquences d'un syndrome rare entraînant une double déficience sensorielle, associée à celles d'un trouble du neurodéveloppement, est accompagnée par un institut médicoéducatif en journée, et rentre chez ses parents tous les soirs, week-ends et vacances scolaires. Une des conséquences de ses difficultés d'accès au monde et d'interaction avec lui se manifeste par des comportements violents auto et hétéro-agressifs dont la fréquence et l'intensité ont nécessité en 2017 son accueil en service hospitalier de pédopsychiatrie. Cette rupture dans son parcours médico-social a justifié la mobilisation du dispositif réponse accompagnée pour tous de la MDPH, des directeurs d'établissements du secteur, de l'équipe du centre hospitalier de pédopsychiatrie, de l'ERHR, de la délégation territoriale de l'ARS et des parents de la jeune fille. Ce n'est qu'au terme de quatre années de concertation que cette jeune fille a pu sortir d'hospitalisation et réintégrer un espace social et éducatif. Cette issue positive est le fruit d'une collaboration forte entre un établissement médico-social de bonne volonté, et un médecin pédopsychiatre engagé et soutenant, de la garantie du soutien de l'ERHR, de nombreux courriers d'information à l'ARS, et de la confiance sans cesse renouvelée des parents dans la démarche collective. Néanmoins,

---

<sup>33</sup> LIBAULT, D. (2022). *Vers un service public territorial de l'autonomie*. Rapport missionné par le Ministre des Solidarités et de la santé Olivier Veran en décembre 2020.

<sup>34</sup> BLOCH, M.-A. (2022) *Dispositifs de coordination : en finir avec le « mille-feuille à la française » pour la santé des personnes, des professionnels et des territoires*. Rapport rédigé dans le cadre de la convention de recherche entre l'EHESP et la CNSA pour 2016 à 2022.

lorsque nous voulons aujourd'hui faire entendre et promouvoir la fragilité de cet accompagnement et le nécessaire soutien à apporter à la famille et aux professionnels pour prévenir une nouvelle rupture de parcours, il n'est plus possible de se faire entendre. Cette jeune fille n'est plus « sans solution », la démarche a abouti à une réponse médico-sociale, mais le suivi dans la durée n'est pas prévu.



**Thibault**, un jeune homme de 19 ans, en situation de handicap rare du fait d'une atteinte neurologique d'origine centrale ayant pour conséquences une cécité complète, une défaillance hypophysaire sévère et un trouble du comportement alimentaire incurable, est accompagné depuis sa petite enfance par un établissement éducatif spécialisé dans les troubles sensoriels. Du fait d'un environnement socio-familial précaire, il est hébergé en maison d'enfants à caractère social lorsque l'établissement sensoriel est fermé c'est-à-dire tous les week-ends et les vacances scolaires. À sa majorité, une mesure de protection par mise sous tutelle est proposée, et l'aide sociale à l'enfance accepte de concourir à son projet de vie adulte via un contrat de jeune majeur, mais la question de son hébergement se pose. L'incertitude de son avenir liée à l'intrication de ses troubles l'amènent à développer des comportements défis auto et hétéro-agressifs de grande intensité qui ont parfois nécessité l'intervention des forces de l'ordre ou des pompiers. Sa situation de grande vulnérabilité et l'absence de perspectives d'accompagnement dans sa vie adulte ont justifié la mobilisation du dispositif réponse accompagnée pour tous de la MDPH, des directeurs d'établissements proposant de l'hébergement pour adultes du secteur et de l'établissement sensoriel, de l'ERHR, d'une équipe mobile experte, du PCPE, de la délégation territoriale de l'ARS, du Conseil Départemental, du tuteur et du jeune homme lui-même lorsque son état le permettait. Dès la mise en place du premier groupe opérationnel de synthèse par la MDPH, la coordination de ces nombreux dispositifs n'a pas été établie. Il a fallu se donner le temps de l'interconnaissance pour comprendre ce que chaque acteur pouvait faire, percevoir les limites des uns pour être complétées par les compétences des autres, accueillir les besoins urgents et quotidiens de Thibault, tout en gardant un recul sur son projet global et la nécessaire défense de ses droits. Cette démarche a permis aux acteurs de se coordonner entre eux, de construire un accompagnement concerté, mais dure déjà depuis 2 ans et n'a toutefois pas permis de sécuriser et stabiliser le parcours du jeune homme. Le territoire et l'ensemble de ses acteurs atteignent leurs limites d'action et la « réponse » d'hébergement n'existe toujours pas.

Tous les acteurs du secteur sont donc soumis aux mêmes injonctions à décroquer, collaborer, innover. Nous sommes tous pilotés dans nos actions par l'ARS Grand Est, mais il

n'existe pas de modalité organisant nos relations et nos échanges. Les collaborations sont pour le moment spontanées, varient au gré des situations individuelles partagées, et tiennent plus aux relations interpersonnelles qu'à une stratégie collective. L'on peut alors s'interroger sur la performance et l'agilité d'un réseau si disparate et inégal, qui reste pour autant un service d'utilité publique qui se doit d'être équitable et accessible à tous ses bénéficiaires.

### **3.3. Des initiatives à l'épreuve**

L'ERHR Nord Est a pris l'initiative depuis deux ans de créer des espaces de co-construction, de rencontre, de partage de pratique et de fabrique du lien. Nous avons mis en place un réseau des coordinateurs de parcours du territoire Grand Est, ainsi qu'une communauté de pratique « Épilepsie et handicaps » Nord Est en lien avec le territoire d'action de l'ERHR Nord Est. Nous avons dans ces espaces endossé l'animation d'un groupe d'acteurs. Quelques exemples vécus nous invitent à penser que l'interconnaissance générée par ces réseaux a permis une réponse rapide, efficace et coordonnée pour certaines situations urgentes et particulièrement critiques. Nous avons pris l'initiative d'actions visant à rendre nos échanges plus fluides, plus rapides, plus innovants, et donc plus agiles. Mais sommes-nous légitimes à cela et est-ce suffisant ?

### **3.4. Nos questions de départ**

À la lumière de ces différents constats, la question du gain de performance du réseau par son organisation stratégique nous semble donc à cet instant légitime :

- Comment peut-on rendre plus lisible et accessible une offre médico-sociale aussi diversifiée ? Est-ce qu'une réponse collégiale et concertée ne serait pas plus pertinente qu'une accumulation de réponses non organisée ?
- Comment malgré cette offre fournie pourrions-nous éviter de reproduire ce que Gaëlle et Thibault ont vécu et gagner en efficience ?
- Comment répondre plus rapidement à leurs besoins, par des moyens déployés de manière plus ajustés, et de manière plus efficace quant aux résultats obtenus du point de vue de leur qualité de vie ?
- Quel(s) acteur(s) au sein de ce réseau semble(nt) le(s) plus légitime(s) à engager des actions d'amélioration de son fonctionnement et de sa performance ?

## II. Cadre épistémologique et concepts mobilisés

Afin de mieux cerner la problématique soulevée par notre contexte de départ, il nous semble important de nous arrêter sur certains concepts mobilisés dans nos premiers questionnements. Nous souhaitons tout d'abord ancrer nos propos dans la théorie de la complexité proposée par Edgar Morin qui nous permet de choisir une approche constructiviste comme grille de lecture et d'analyse. Ensuite, nous tâcherons de définir les concepts d'agilité et d'innovation pour mieux cerner ce vers quoi nous sommes sommés de tendre. La théorie de l'acteur-réseau de Callon et Latour<sup>35</sup> nous permettra d'aborder les mécanismes d'un réseau et les principes de sa coordination.

### 1. Une approche constructiviste basée sur la théorie de la complexité

Il nous apparaît assez clairement que notre place spécifique d'acteur ressource inclus dans un réseau de ressources territoriales et s'interrogeant sur le réseau dont il fait partie nous permet de confirmer le choix d'une vision constructiviste du monde, c'est-à-dire nécessairement influencée par notre propre expérience de ce que nous tentons d'observer et de comprendre. L'environnement, le contexte, a une influence sur chaque individu, et de la même manière, les individus influent sur leur environnement. Il s'agit pour nous d'admettre le caractère systémique et dynamique de notre objet d'étude.

Jesùs Ibañez, sociologue espagnol souvent comparé à Edgar Morin, considérait les choses de la manière suivante :

« Un physicien est un morceau de matière qui étudie la matière. Un biologiste est un morceau de vie qui étudie la vie. Un sociologue est un morceau de société qui étudie la société. Ce sont tous des miroirs que l'univers place en son centre. »<sup>36</sup> (Malaina, 2008)

L'on pourrait alors considérer que nous sommes « un morceau de réseau qui étudie le réseau » selon le paradigme de la pensée complexe. Ce paradigme, par opposition à celui de la simplicité qui vise à distinguer, réduire et isoler pour analyser, s'appuie sur trois modes de relations qui sont la conjonction (lien entre l'objet observé et le contexte, l'observateur, les autres objets...), la distinction (différencier sans opposer ou séparer les objets entre eux), et

---

<sup>35</sup> AKRICH, M., CALLON, M., & LATOUR, B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Ecole des Mines de Paris. Collection Sciences Sociales. pp. 267-276.

<sup>36</sup> MALAINA, A. (2008). Edgar Morin et Jesús Ibañez : sociologie et théories de la complexité. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 3(2), pp. 9-39.

l'implication (l'observateur est impliqué dans l'objet qu'il observe)<sup>37</sup> (Bouiss, 2021). Il s'agit donc d'adopter une méthode d'analyse qui prend en compte le contexte de l'objet, qui le considère comme un objet singulier, et qui admet que la vérité n'est pas figée et est en perpétuelle construction.

Le secteur médico-social est aujourd'hui confronté à ce que le monde des affaires appelle le monde « VICA » c'est-à-dire un monde volatile, incertain, complexe et ambigu<sup>38</sup>. Les acteurs sont soumis à des incertitudes sur leur avenir administratif, législatif et financier, à la complexité grandissante des situations de leurs bénéficiaires, à des injonctions paradoxales, etc. La compétence-clé à manier face à ce monde est la capacité à affronter des problèmes complexes au sens proposé par Edgar Morin et à faire face aux changements.

Le sociologue dénonce dans sa *Méthode*<sup>39</sup> (Morin, 2004), les limites de la division du travail, de l'hyperspécialisation du savoir qui entraîne pour lui rigidité, lenteur et perte de sens. Il invite par les principes de la pensée complexe à plus de communication, de décloisonnement, de réflexivité dans nos pratiques. L'on mesure alors l'importance de raccrocher à une base conceptuelle ces mots devenus presque familiers dans le secteur médico-social, mais dont le sens échappe parfois à ses acteurs.

La pensée complexe nous invite à adopter une posture active d'analyse et de compréhension en intégrant certains principes :

- celui de rationalité des individus « limitée » par l'impossible connaissance complète des choses et l'impossible vision prédictive totale de ce qui pourrait advenir ;

- la dialogique des choses, c'est-à-dire que les processus sont toujours sous-tendus par deux logiques qui existent simultanément, comme la double logique individuelle et collective, ou celle de l'ordre et du désordre, qui co-existent en permanence ;

- la récursivité impliquant que les causes ont des effets ayant eux-mêmes une action sur les causes, etc. Les éléments sont à la fois complémentaires et contradictoires.

- l'hologramme, à l'image des fractals, impliquant que le Tout se retrouve dans chaque partie et chaque partie se retrouve dans le Tout. Ce qui vaut à l'échelle macro se retrouve à l'échelle micro et inversement.

---

<sup>37</sup> BOUISS, O. (2021). *C'est complexe ! 10 principes pour affronter la complexité des organisations*. Editions DUNOD. p 20.

<sup>38</sup> Voir glossaire.

<sup>39</sup> *Op. cit.* p.18

Ces principes nous permettent de concevoir les organisations comme autonomes, dépendantes de leur environnement et dynamiques (ou se renouvelant sans cesse), des « auto-éco-ré-organisations ». Sur le plan managérial, cette pensée complexe nous permet d'éviter la crédulité, la naïveté de la simplification, notamment dans les prises de décisions qui accepteront mieux l'idée de la prise de risque et de l'incertitude. Elle invite également à la mise en place de stratégies plus souples, agiles et dynamiques qui sauront mieux s'adapter aux situations complexes vécues et aux changements sectoriels à venir.

## **2. L'innovation collective au service de l'agilité organisationnelle**

### **2.1. Une vision stratégique de l'innovation**

Ayant posé ces bases de pensée, il nous semble à présent nécessaire de s'accorder sur le terme d'agilité. Ce concept est devenu très présent dans le monde industriel et managérial. Il existe une littérature assez abondante sur la question sans qu'une définition claire ne fasse réellement consensus, néanmoins tous les auteurs semblent s'accorder sur l'idée de souplesse, d'adaptabilité rapide, de rééquilibrage permanent. Ces notions nous semblent particulièrement utiles et nécessaires lorsque notre « matière première » de travail est l'humain, qui plus est l'humain empêché.

Audrey Charbonnier-Voirin propose dans un article de la revue *M@n@gement* de 2011 une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle et en propose la définition suivante :

« (...) l'agilité organisationnelle représente une capacité d'adaptation permanente de l'entreprise en réponse à un environnement caractérisée par la complexité, la turbulence et l'incertitude. (...) Elle s'entend comme la possibilité de réagir rapidement au changement, mais également d'agir et de « maîtriser » ce dernier, grâce à d'importantes capacités d'anticipation, d'innovation et d'apprentissage.<sup>40</sup> »

Il s'agit donc de rendre l'organisation capable de réactions rapides, de modalités d'ajustement plus souples, et d'anticipation pour innover en permanence. Notre objet de recherche n'est pas ici l'organisation à l'échelle d'un établissement, d'un service ou même d'une association gestionnaire du secteur médico-social. Nous cherchons bien à envisager

---

<sup>40</sup> CHARBONNIER-VOIRIN, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement*, 14, pp. 119-156.

l'organisation à l'échelle d'un collectif d'acteurs du secteur réunis sur un même territoire. À ce titre, nous cherchons donc plutôt à explorer les pratiques innovantes appelées « innovations d'usages » par les auteurs de *Collaborer pour Innover*<sup>41</sup> (Servajean-Hilsz, Poissonnier & Pierangelini, 2018), au sens où elles visent à proposer un service nouveau, une nouvelle offre, améliorer l'existant. Les « innovations de procédé » étant quant à elles plutôt centrées sur les processus organisationnels internes, visant une amélioration de la qualité, l'optimisation des coûts. Ces auteurs insistent sur la nécessité de soutenir l'innovation par une stratégie globale qui intégrera les principes de la complexité, et qui devra de ce fait comprendre qu'il n'y a pas une méthode à appliquer, mais bien une multitude de manières de soutenir l'innovation collective qui devra s'adapter aux enjeux, aux partenaires et au territoire. Il s'agit pour ces auteurs de mettre autant d'attention à la manière de cadrer, soutenir et susciter l'innovation, qu'à la manière de coordonner les pratiques innovantes issues de l'intelligence collective. C'est en ayant une réflexion et une méthode incluant « l'avant, le pendant et l'après » que l'innovation pourra exister et durer.

## 2.2. Un processus social ancré sur le territoire

Jean-Pierre Bouchez pour sa part, donne au concept d'innovation une définition proche du paradigme de la complexité, en le décrivant comme un « processus social qui réunit des individus appartenant à des disciplines différentes, dotés de compétences différentes, maniant des lexiques distincts, animés de motivations incomparables (...) [pour produire] quelque chose de nouveau, d'original, d'inédit qui ait une valeur économique »<sup>42</sup> (Bouchez, 2020). Dans la vision de cet auteur, le territoire prend une part importante, qui nous intéresse particulièrement dans notre réflexion puisqu'il confère une influence forte à la proximité géographique dans les capacités d'innovation. En effet, il s'appuie sur les recherches menées notamment sur les *clusters* ou les pôles de compétitivité qui montrent que des entreprises voisines, bénéficient de l'externalisation des savoirs, c'est à dire d'une forme de diffusion par capillarité qui rejaillirait sur les acteurs proches de soi. Le territoire devient un écosystème favorable à l'échange et à la production de savoirs et de pratiques, et donc à la croissance et à l'innovation. Jean-Pierre Bouchez s'appuie sur les travaux d'Alfred Marshall et Michael Porter pour définir le territoire comme « une concentration géographique d'organisations de natures diverses, (...) s'affrontant

---

<sup>41</sup> SERVAJEAN-HILSZ, R., POISSONNIER, H. & PIERANGELINI, G. (2018). *Collaborer pour innover : Le management stratégique des ressources externes*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

<sup>42</sup> BOUCHEZ, J.-P. (2020). *Innovation collaborative. La dynamique d'un nouvel écosystème prometteur*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. pp.7-8.

et coopérant dans une logique de coopétition, (...) dans le cadre d'un environnement réticulaire dense favorisant l'innovation et l'externalités des savoirs »<sup>43</sup> (Bouchez, 2020).

Dans le cadre de notre recherche, nous pouvons retrouver certaines dimensions propres au secteur médico-social qui semblent correspondre à la vision de Bouchez :

- la concentration sur un même territoire d'acteurs de natures diverses : acteurs publics, privés, associatifs, professionnels, profanes (personnes et familles), issus de différents secteurs (sanitaire/médico-social, éducation/travail, hébergement/ambulatoire, etc.) ;
- l'idée d'une forme d'affrontement et de coopération qui sont tous deux imposés dans les appels à projet ou à manifestation d'intérêt de l'ARS, où cohabitent la mise en concurrence des candidats et l'impératif de candidatures collaboratives entre organisations gestionnaires ;
- la constitution réticulaire des liens entre tous ces acteurs, le maillage territorial, qui est au cœur des enjeux du secteur.

La limite de cette comparaison tient dans la délimitation du secteur géographique qui n'est pas choisi par les organisations mais imposé par l'État dans son découpage administratif et financier par régions, départements, territoires (pour les regroupements hospitaliers), etc. C'est toutefois assez comparable aux pôles de compétitivité « à la française » décrits par Bouchez, qui voient eux-aussi leur territoire imposé par l'État. Il évoque alors une forme d'ambiguïté de l'État au sens où il véhicule à la fois une vision positive d'innovation, et dans le même temps une vision connotée plus négativement de contrôle et de bureaucratie. Les acteurs sont soumis à ce titre à une forme d'injonction contradictoire à innover tout en devant être compétitifs. La question de l'impact de cette ambiguïté sur la performance des pôles de compétitivité « à la française » rejoint tout à fait notre questionnement de recherche sur la performance de nos réseaux territoriaux dans le secteur médico-social. Comment être performant et innovant lorsque l'on est dans le même temps contraint financièrement et administrativement ? Jean-Pierre Bouchez explique que dans le cas des pôles de compétitivité, la variable sur ce point se joue sur les différences de gouvernance. Il recommande une gouvernance agissant d'une part sur la formation des acteurs du secteurs à ces nouvelles pratiques de collaboration, et d'autre part ayant une stratégie de management des ressources et des connaissances visant à réguler les collaborations sur le territoire (Bouchez, 2020).<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> *Ibid.* p.31, pp.61-78.

<sup>44</sup> *Ibid.* p.31, pp.81-86.



### **3. La gouvernance du territoire**

Nous avons évoqué précédemment la nécessité d'innover pour être agile et donc rendre plus performantes nos réponses vis-à-vis des personnes en situation de handicap. La vision du réseau territorial étant une modalité propice à l'apprentissage collectif et à la création de valeur ajoutée. Néanmoins, il semble que pour qu'un collectif d'acteurs se constitue en réseau, qui plus est en réseau innovant et agile, il convient d'apporter une attention particulière à la coordination des liens entre acteurs.

#### **3.1. La théorie de l'acteur-réseau : de l'importance de la coordination des collaborations**

Corinne Grenier et Sandra Guitton-Philippe ont étudié les mouvements de regroupements et de coopération à l'œuvre dans le secteur sanitaire et médico-social en 2010 et soutiennent que malgré leur caractère injonctif, ils ont permis le « développement de capacités d'action innovantes en transformant cette norme d'action publique en ressource stratégique »<sup>45</sup> (Grenier & Guitton-Philippe, 2011). Pour ces auteures, les pratiques innovantes tiennent dans les coopérations « hybrides » c'est-à-dire regroupant des acteurs variés par leurs secteurs (sanitaire / médico-social / habitat / éducation / travail...), par leurs statuts (privé / public / associatif) ou par leur niveau d'expertise (experts / professionnels plus généralistes / proches-aidants / personnes en situation de handicap). L'innovation tient alors dans le changement des rôles de chacun au sein de ces nouveaux regroupements de travail et de réflexion. Il s'agit aussi d'un nouvel espace de régulation des relations entre ces acteurs, et de créativité lorsque ces espaces permettent l'émergence de l'intelligence collective. En effet, les auteures mettent en évidence les trois conditions nécessaires à l'innovation au sein d'un réseau :

- être attentif à la méthodologie de déploiement du collectif qui devra veiller à soutenir l'apprentissage collectif, mettre en place une coordination des parties prenantes, et penser aux outils de co-construction du cadre des collaborations ;
- réinterroger le rôle, les missions, le sens des actions menées par chaque acteur partenaire, là encore de manière collective. Il s'agit bien d'un processus de reconstruction de sens qui doit exister au sein du collectif ;
- donner un cadre géographique au collectif innovant, l'inscrire dans un territoire.

---

<sup>45</sup> GRENIER, C., & GUITTON-PHILIPPE, S. (2011). La question des regroupements/ mutualisations dans le champ sanitaire et social : l'institutionnalisation 'un mouvement stratégique ? *Management Avenir*, 47(7), pp. 98-113.

Il nous paraît alors opportun de mobiliser la théorie de l'acteur-réseau proposée par Akrich, Callon et Latour en 2006<sup>46</sup> qui atteste que le succès d'une innovation, son efficience, va dépendre de l'association inédite d'acteurs divers, de la mobilisation et de la coopération de chacun de ces acteurs pour aboutir à une dynamique de production. Cette théorie repose sur le caractère hybride des réseaux sociotechniques, au sens où un réseau se constitue autant d'entités humaines, que d'entités non-humaines, les « objets techniques », qui s'articulent les uns avec les autres. Ces entités sont appelées « actants » par Callon et Latour. Dans cette théorie, aussi appelée sociologie de la traduction, la stratégie se concentre sur « le processus de construction et d'appropriation du système sociotechnique »<sup>47</sup> (Desmartin, 2016) par les actants qui constituent le réseau. L'action sera ensuite rendue possible par le réseau, les deux co-existent donc, d'où la notion d'acteur-réseau proposée. Akrich et ses collaborateurs ont également contribué à la construction de cette théorie en 2006, et ils estiment quant à eux que l'acteur-réseau « est considéré stabilisé une fois qu'il n'y a plus aucun actant qui ne vienne réclamer d'une manière ou d'une autre une place, un rôle, une volonté, des compétences etc. qui ne soient pas ceux qui lui ont été attribués »<sup>48</sup> (Desmartin, 2016).

Cette théorie décrit le processus de constitution d'un réseau d'acteurs comme un processus dynamique, incluant aussi bien une dimension sociale interacteurs, mais aussi une dimension matérielle qu'est le projet en lui-même, les outils propres au réseau (charte, contrat, projets rédigés, etc.). La mise en synergie va devoir à ce moment conjuguer le « savoir coopérer, le pouvoir et le vouloir coopérer » comme l'indique Guy Le Boterf dans son ouvrage *Travailler efficacement en réseau*<sup>49</sup>. Et dans les rôles à définir, il s'agira d'identifier selon cet auteur, qui prendra le rôle de pilote, de régulateur, de détenteur du cadre des collaborations.

### **3.2. La nécessaire régulation des relations partenariales**

Nous voyons alors qu'un des enjeux réside dans la recherche de l'équilibre entre collaboration et compétition au sein d'un réseau inter-organisationnel, le risque étant que le réseau ne soit pas capable d'innovation, voire s'éteigne. Le principe de « coopération<sup>50</sup> » est

---

<sup>46</sup> *op. cit.* p28, pp. 267-276.

<sup>47</sup> DESMARTIN, M. (2016). *La figure du traducteur dans le cadre de projets multi-acteur : une revue de la littérature*. Atelier doctoral du 27<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH. Strasbourg, France.

<sup>48</sup> *Ibid.*

<sup>49</sup> LE BOTERF, G. (2008). *Travailler efficacement en réseau : une compétence collective*. 2<sup>ème</sup> Edition. Editions d'Organisation. Eyrolles.

<sup>50</sup> N.D.A. : nous employons volontairement ce terme qui, malgré son existence dans de nombreux textes académiques depuis les années 90, n'a pas d'existence au sens linguistique puisque n'apparaît dans aucun dictionnaire. Nous évoquerons plus loin la définition choisie et ce que cette notion apporte à notre recherche.

alors avancé par certains auteurs. On attribue la paternité du terme à Ray Noodra, qu'il aurait utilisé dans les années 90 pour décrire la nature de ses relations de nécessaire coopération avec ces concurrents. Il crée donc ce néologisme par la contraction des mots « coopération » et « compétition ». Dans les années 2000, ce terme se répand dans le monde managérial notamment grâce à l'ouvrage des économistes Badenburger et Nalebuff intitulé *Co-opétition*, paru en 1996. Bien que les articles académiques utilisant ce terme foisonnent depuis, il n'existe pas de définition commune faisant consensus. Paul Chiambaretto<sup>51</sup> évoque dans un article que la difficulté de définir la *coopétition* réside d'une part dans la difficulté à définir les acteurs concurrents, leur nombre, la nature de leurs relations horizontales ou verticales, mais aussi à déterminer la temporalité des relations de compétition et de collaboration qui peuvent être synchrones ou asynchrones. Nous choisirons dans ce travail d'utiliser la définition proposée en 2020 par Castro Gonçalves et Guimarães pour qui le terme de « coopétition » désigne « les relations paradoxales entre organisations qui coopèrent dans certaines situations, et en même temps se font concurrence à d'autres moments »<sup>52</sup> (Castro Gonçalves & Guimarães, 2020).

Pour ces auteurs, l'enjeu est de pouvoir gérer cette tension paradoxale au sein du réseau, pour en optimiser les effets positifs sur l'innovation. Cela passe selon eux par une régulation, qu'elle soit interne au réseau, ou portée par une gouvernance externe, mais devant se situer aux frontières du secteur, c'est-à-dire restant dans l'écosystème du réseau pour en permettre la légitimité aux yeux des acteurs. Ce n'est qu'à cette condition que la nécessaire « confiance réciproque » sera possible, elle-même facilitant l'émergence d'un « espace inter-organisationnel protégé » terreau de la créativité et de l'innovation collective<sup>53</sup> (Castro Gonçalves & Guimarães, 2020).

### 3.3. Les principes de gouvernance

Dans le Dictionnaire des politiques publiques réédité en 2019, Patrick Le Galès nous dit que « la gouvernance concerne les formes de pilotages, de coordination et de direction des individus, des groupes, des secteurs, des territoires, et de la société, au-delà des organes classiques du gouvernement. <sup>54</sup>» Il s'agit pour lui d'un processus visant à « agréger, coordonner

---

<sup>51</sup> CHIAMBARETTO, P. (2011). La coopétition ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept. *Le Libellio d'AEGIS*, 7 (1, Printemps - Supplément), pp.95-104.

<sup>52</sup> CASTRO GONÇALVES, L. & GUIMARÃES, T.B.C. (2020). La gestion de la tension paradoxale de la coopétition au sein des communautés de pratique en contexte d'innovation. *Management international-Mi*, 24(5), 74-87.

<sup>53</sup> *Ibid.*

<sup>54</sup> LE GALES, P. (2019). Gouvernance. Dans : Laurie Boussaguet éd., *Dictionnaire des politiques publiques : 5<sup>e</sup> édition entièrement revue et corrigée*. Paris : presses de Sciences Po. (pp. 297-305).

et diriger des acteurs (...) en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement. » Mais il n'existe pas selon cet auteur de théorie de la gouvernance, plutôt une notion à travers laquelle on soulève des questions et des usages différents selon le contexte observé.

Nous avons choisi de regarder notre objet d'étude par le prisme de la complexité, et à ce titre, l'idée que la gouvernance est le résultat de l'articulation stabilisée de régulations<sup>55</sup> (Le Galès, 2019) nous semble appropriée. Dans cette vision, la gouvernance se définit selon trois dimensions :

- le mode de coordination d'activités diverses et des relations entre acteurs ;
- l'allocation de ressources en lien avec les activités et les acteurs ;
- la structuration des conflits (prévention, résolution, sanction).

La gouvernance dans ce cas permettra la stabilité des relations interacteurs en répartissant les ressources et les sanctions selon les normes et règles préétablies, dans un objectif de cohérence pour les bénéficiaires et de renforcement de la polyvalence des acteurs. Cela devient un outil de management des ressources et des compétences d'un territoire pour en permettre le développement, un outil de création de la valeur du territoire par la mise en lumière de ses spécificités de ses innovations locales.

#### **4. Problématique et hypothèses**

Ayant exploré ainsi les concepts qui nous ont semblé sous-tendre nos questions de départ, nous pouvons à présent résumer nos constats de départ et exprimer notre problématique :

- Les mutations du secteur médico-social poussent tous ses acteurs à faire preuve d'innovation, de collaboration et à décloisonner leurs pratiques.
- Il existe sur un même territoire de nombreuses ressources qui se combinent les unes aux autres autour de projets et situations communes et peuvent constituer un réseau.
- Il existe plusieurs dispositifs ayant des missions similaires (repérer les ressources, les coordonner, enrichir le maillage territorial) propices à entretenir un flou, une forme de compétition voire de concurrence, dont les relations ne sont pas régulées.

---

<sup>55</sup> *Ibid.* p.35

➤ Les dispositifs récents sont portés par des acteurs historiques du territoire. De ce fait, le réseau apparaît prédéterminé par les alliances antérieures, n'offrant pas nécessairement de nouvelles opportunités relationnelles. Ce qui le rend inégal sur le territoire, présentant des « vides », avec un état de maturité variable dans la notion de coordination, et n'empêchant pas les ruptures de certains parcours plus complexes.

Notre question centrale de recherche pourrait donc être formulée ainsi :

**En quoi une gouvernance innovante du réseau territorial peut-elle améliorer les réponses apportées aux besoins individuels de plus en plus complexes des personnes en situation de handicap ?**

Hypothèse 1 : la gouvernance permet au réseau d'agir en dispositif intégré, c'est-à-dire d'apporter une réponse coordonnée et harmonisée en tout point du territoire, quel que soit le premier acteur sollicité et quelle que soit la problématique rencontrée.

Hypothèse 2 : la gouvernance permet une régulation des collaborations de proximité, facilitant ainsi la coopération territoriale.

Hypothèse 3 : la gouvernance engage un processus de renouvellement des connaissances et de développement des compétences-clés par l'apprentissage collectif et l'innovation.

### **III. Processus de recherche**

#### **1. Méthodologie de recherche**

##### **1.1. Une analyse qualitative au service de la complexité**

Nous avons d'emblée situé notre travail dans le paradigme de la pensée complexe et des approches constructivistes de la recherche. En effet, notre étude cherche à comprendre les dynamiques relationnelles en jeu au sein du réseau territorial, d'en percevoir les effets sur les réponses apportées aux personnes en situation de handicap, de cerner en quoi les pratiques innovantes ont été permises ou empêchées, d'entendre et de qualifier le point de vue des parties prenantes concernant la mise en place d'une gouvernance territoriale des ressources. Notre problématique interroge donc un phénomène dynamique, polymorphe, qu'est un réseau d'acteurs. De plus, nous faisons nous-même partie de ce réseau et notre position de chercheur ici ne peut se dissocier de notre position simultanée de membre du réseau étudié. Nous

interrogeons donc le fonctionnement social du réseau, et à ce titre, sa nature « complexe, multidimensionnelle, historiquement située et fondée sur des liens subjectifs<sup>56</sup> » (Gaudet & Robert, 2018). Nous chercherons dans ce travail à comprendre « comment » la gouvernance agit ou « comment » elle pourrait agir du point de vue des personnes interrogées. Notre processus de recherche s'inscrit à ce titre dans le cadre théorique du pragmatisme, qui cherche non pas un lien de causalité entre les éléments observés, mais à en comprendre les liens, les fonctionnements. Nous basant sur nos constats et nos observations de terrain, nous avons par déduction émis des hypothèses, que nous allons confronter à nouveau aux acteurs de terrain afin d'en déduire leur validité. Ainsi, notre méthode s'inscrit dans une démarche abductive d'alternance entre induction et déduction, entre terrain et pensée. Notre raisonnement cherche à produire une connaissance qui sera bien sûr localisée, contextualisée au réseau d'acteurs médico-sociaux lorrains, mais qui doit permettre de mieux comprendre le fonctionnement d'autres réseaux d'acteurs semblables.

Pour ces raisons, nous choisissons de mener tout d'abord une étude comparative de retours d'expérience de quatre réseaux ayant développé une forme de gouvernance afin de confronter nos hypothèses et notre étude exploratoire au pragmatisme d'une réalité de terrain. Deux expériences sont issues de notre revue de littérature, deux nous ont été soumises par des membres de l'échantillon.

Nous complétons cette étude comparative par une étude exploratoire qualitative *ad hoc* par enquête auprès d'acteurs membres du réseau territorial.

## **1.2. Méthode de collecte des données**

Nous avons choisi d'utiliser la technique d'enquête par entretiens individuels afin de porter notre analyse sur le matériau linguistique issu du discours tenu par des personnes interrogées. Nous rejoignons en ce sens les théoriciens de l'analyse du discours qui se fondent sur les concepts suivants :

- « La façon dont les gens mobilisent le langage mérite qu'on s'y attarde en soi.
- Le langage est performatif, il construit des versions de notre monde.

---

<sup>56</sup> GAUDET, S., ROBERT, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative. Du questionnement à la rédaction scientifique*. Les presses de l'Université d'Ottawa. p. 10

- Le travail d'analyse est centré sur le caractère situé du langage, ce qu'on appelle aussi le langage en action. »<sup>57</sup>(Gaudet & Robert, 2018)

Nous avons utilisé la technique semi-directive pour centrer le discours des interviewés sur notre question de recherche et nos hypothèses. Les entretiens ont été réalisés en direct sur les lieux de travail des personnes interrogées, ou par visioconférence à la demande de certains participants. Ils ont duré entre 35 et 50 minutes. Tous les entretiens ont été enregistrés de manière à pouvoir d'une part nous concentrer sur l'animation de ces entretiens et sur la canalisation du discours, et d'autre part à pouvoir plus finement analyser et interpréter le *corpus* recueilli après coup. Néanmoins, une prise de notes était réalisée en direct pour relever les mots clés, le langage non-verbal exprimé et nos impressions sur le moment.

#### *1.2.1. Élaboration du guide d'entretien*

Le guide d'entretien<sup>58</sup> a été réalisé de manière à orienter d'emblée le discours des interviewés sur la question centrale de recherche, à savoir les mécanismes de gouvernance du réseau territorial d'acteurs mobilisé autour de situations complexes.

Puis il s'est décliné en trois grands thèmes reliés à nos trois hypothèses de travail à savoir :

- la coordination des actions menées ;
- la régulation des relations entre acteurs ;
- le soutien des innovations et de l'apprentissage collectif.

Dès le premier entretien mené, il nous a semblé pertinent d'ajouter en fin d'entretien une question plus projective afin de permettre une parole plus libre des interviewés. Nous avons donc choisi une technique projective de création invitant les personnes à imaginer le réseau et sa gouvernance « dans un monde idéal ».

#### *1.2.2. Construction de l'échantillon*

Étant donné les moyens matériels dont nous disposons pour mener cette étude, qu'ils soient de nature financière, technique ou temporelle, nous avons fait le choix d'un échantillon de convenance, c'est-à-dire d'acteurs acceptant de participer à notre étude, mais non représentatif

---

<sup>57</sup> *Ibid.* p.38

<sup>58</sup> Voir annexe I.

de la population. Toutefois, le public interrogé a été présélectionné selon certains critères définis relativement à notre objet d'étude :

- **un critère géographique** : notre objet d'étude induit un ancrage du réseau dans un territoire. Nous avons fait le choix d'appliquer les mêmes limites géographiques à notre territoire de recherche qu'à notre territoire d'exercice de terrain, à savoir les quatre départements lorrains. Les personnes interrogées doivent donc être issues d'un de ces quatre départements, et nous avons souhaité que les quatre départements soient représentés ;
- **un critère lié au secteur professionnel** : nous avons fait le choix d'interroger des professionnels dont l'action principale s'exerce dans le secteur médico-social ;
- **un critère de proximité avec l'objet d'étude** : nous avons cherché à interroger des professionnels ayant une expérience avec le fonctionnement en réseau autour de problématiques communes, c'est-à-dire ayant déjà pratiqué, ou pratiquant régulièrement la collaboration, la concertation, le partenariat avec d'autres acteurs du secteur ;
- **un critère de variabilité des points de vue** : nous avons cherché à recueillir la parole d'acteurs ayant des positions différentes au sein du réseau. Notre échantillon réunit donc des instances représentantes de l'État (ARS, Conseil Départemental, MDPH), des organisations gestionnaires, et des dispositifs de coordination ou de ressources.

Voici la présentation de l'échantillon retenu pour ce travail :

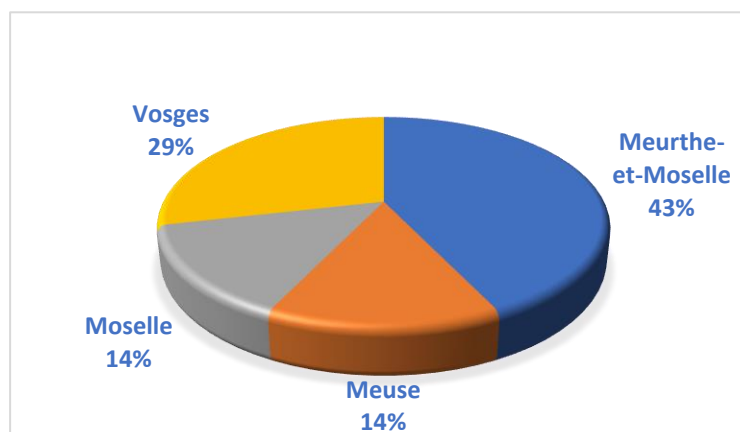


Figure 1: Répartition géographique de l'échantillon par département.



Dénomination de l'interviewé pour l'étude	Statut dans le réseau Lorrain	Ancienneté au poste
<b>Femme 1 (F1)</b>	Coordinatrice d'une Communauté 360	3 ans
<b>Homme 1 (H1)</b>	Directeur d'une association gestionnaire d'ESMS	6 ans
<b>Femme 2 (F2)</b>	Déleguée Territoriale d'ARS	1 an
<b>Femme 3 (F3)</b>	Référente RAPT d'une MDPH	5 ans
<b>Femme 4 (F4)</b>	Coordinatrice de PCPE	3 ans
<b>Femme 5 (F5)</b>	Chargée de mission au sein d'un Conseil départemental	7 ans
<b>Femme 6 (F6)</b>	Coordinatrice d'Équipe Mobile	4 ans

Tableau 1: Typologie de l'échantillon selon le statut et l'ancienneté dans le réseau.

### 1.3. Méthode d'analyse des données

#### 1.3.1. Préparation du corpus et codification

L'intégralité des entretiens a été retranscrite de manière à constituer un corpus<sup>59</sup> dont le contenu a été soumis à une analyse thématique. Pour cela, nous nous sommes basés sur nos trois principales idées ayant servi de trame aux entretiens, que nous avons déclinées en sous-thèmes sur la base de notre guide d'entretien. Puis nous avons procédé à une première lecture du corpus qui nous a amené à dégager deux thèmes supplémentaires relatifs pour l'un à la mesure d'impact du réseau sur les situations accompagnées et sur le réseau lui-même, et pour l'autre aux qualités et compétences attendues de la gouvernance du réseau selon les interviewés.

Nous avons ainsi déterminé le codage thématique que nous avons appliqué à l'ensemble du corpus afin de compléter la grille d'analyse suivante :

	F1	H1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
<b>Coordination des actions</b>								
<i>Interconnaissance</i>								
<i>Prise de décision</i>								
<i>Espaces de rencontre</i>								
<b>Régulation des relations</b>								
<i>Rôle des acteurs</i>								
<i>Modalités d'ajustement interacteurs</i>								
<i>Caractéristiques des liens</i>								
<b>Innovation</b>								
<b>Impact sur les situations complexes</b>								
<b>Qualités et compétences nécessaires à la gouvernance du réseau</b>								

Tableau 2: Grille d'analyse qualitative.

<sup>59</sup> N.D.A. : retranscription sociologique disponible dans son intégralité en Annexe II.

### 1.3.2. Méthode d'analyse retenue

Nous avons donc dépouillé de façon systématique l'ensemble des retranscriptions afin de compléter la grille déterminée ci-dessus. Nous avons ensuite procédé à une première analyse verticale afin de caractériser chaque répondant relativement à nos thématiques. Cette première analyse permettra de situer les résultats de notre étude afin d'en limiter les biais. Nous avons enfin réalisé une analyse horizontale par thèmes et par sous-thèmes afin de dégager des conclusions.

## 2. Retours d'expériences d'autres réseaux territoriaux

Avant d'engager notre étude exploratoire, nous avons souhaité regarder de plus près certaines expériences de réseau inhérentes à notre secteur d'activité, qu'elles existent sur le territoire lorrain ou national. Nous avons recueilli ainsi quatre retours d'expériences qui viennent alimenter notre étude.

### 2.1. L'exemple du GCSMS Meuse

Les groupements de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS) sont un des outils de coopération issus de la Loi du 2 janvier 2002, clarifiés dans leur fonctionnement par la Loi du 11 février 2005 et qui prendront effet grâce au décret du 6 février 2006. Ils deviennent avec le CPOM, un des outils privilégiés de la Direction générale de l'action sociale (DGAS) pour impulser la dynamique de rationalisation et de modernisation du secteur médico-social.

Encore assez peu développé sur la région Grand-Est, c'est toutefois ce statut qu'ont souhaité prendre les douze EHPAD publics meusiens depuis 2018. Auparavant constitués en association, les directeurs d'EHPAD de Meuse ont souhaité engager la dynamique partenariale plus loin avec le soutien financier de l'ARS Grand Est via le Fonds d'intervention régional (FIR). Dans un entretien<sup>60</sup> accordé en 2018 à l'ARS par Sylvie Bousselet alors administratrice en charge de l'animation et de la gestion du GCSMS Meuse, elle évoque certaines actions communes de formation, d'innovation et une construction partagée de la démarche qualité. Elle évoque aussi l'importance pour les professionnels de rompre par ce travail en réseau leur sentiment d'isolement professionnel et une forme d'usure.

---

<sup>60</sup> Disponible sur : <https://www.grand-est.ars.sante.fr/une-cooperation-fructueuse-entre-ehpad-lexemple-du-groupe-de-cooperation-social-et-medico>

Certaines de leurs actions innovantes portent sur la création d'un site internet commun d'information, la mutualisation des plans de formation, l'intégration du GCSMS à un projet de validation des acquis par l'expérience (VAE) hybride pour les aides-soignants.

## **2.2. L'exemple de la démarche de l'ARS Pays de la Loire pour l'installation des Communautés 360 de Loire-Atlantique et du Maine-et-Loire**

Les Communautés 360 COVID ont été créées durant la crise sanitaire dans le but de rompre l'isolement des personnes en situation de handicap et d'éviter les situations de rupture liées au premier confinement débuté en mars 2021. Le Secrétariat d'État aux personnes handicapées a demandé aux ARS d'engager sur leurs territoires respectifs la consolidation de ces expérimentations par la construction de Communautés 360 pérennes en lien avec le dispositif « Une réponse accompagnée pour tous ».

En Pays de la Loire, l'ARS a fait le choix d'engager les réflexions dès l'automne 2021 de manière conjointe avec les MDPH et les Conseils départementaux de son territoire. Ils ont sollicité un prestataire extérieur, le cabinet Sensipode, pour soutenir une démarche d'intelligence collective auprès des partenaires du territoire (MDPH, Conseils départementaux, organismes gestionnaires d'ESMS...) basée sur le *design thinking*<sup>61</sup>. Ces ateliers ont eu lieu entre mai et juin 2021 sur des thématiques en lien avec un découpage par tranches de parcours de vie selon l'âge (0-16 ans ; 16-25 ans ; adultes ; personnes âgées vieillissantes) et ont réuni 15 à 30 participants issus de différents secteurs et domaines d'intervention. Une restitution des ateliers a eu lieu en septembre 2021 auprès de 200 partenaires issus du secteur spécialisé mais aussi du droit commun (collectivités, centres communaux d'action sociale, acteurs de l'emploi...), et ont notamment abouti à la rédaction du cahier des charges régional des Communautés 360 Pays de la Loire.

Cette démarche fait preuve d'une volonté forte d'un trio d'instances de s'engager dans une démarche de gouvernance de leur territoire de manière innovante. Le souhait d'engager l'ensemble des parties prenantes, de rechercher leur participation, de créer des espaces de rencontre et de co-construction, semble avoir permis de constituer ce que l'ARS Pays de la Loire appelle « une philosophie d'action » dans le cahier des charges en question. Les principes

---

<sup>61</sup>N.D.A. : le *Design Thinking* (en français : démarche design ou conception créative) désigne l'ensemble des méthodes et des outils qui aident, face à un problème ou un projet d'innovation, à appliquer les démarches d'un designer. Ce sont des méthodes qui s'appuient sur un processus de créativité collective impliquant des retours de l'utilisateur final.

de coresponsabilité, de neutralité, de simplification administrative, d'apprentissage collectif sont mis en avant. Le cahier des charges décrit les modalités de décision qui seront à l'œuvre au sein de la gouvernance de la communauté 360, à savoir « 1 représentant = 1 voix », et l'animation de la gouvernance prévue tournante entre ses membres. La Communauté 360 sera également prévue comme un organe neutre, détaché de toute relation hiérarchique avec ses éventuels organismes porteurs.

### **2.3. L'exemple rapporté par F5 de coordination d'un réseau de SAVS-SAMSAH<sup>62</sup>**

Nous souhaitons rapporter ici l'expérience vécue par la répondante appelée F5 dans cette étude qui rapporte ses missions de pilotage des SAVS-SAMSAH de son département en tant que Cheffe de projet rattachée au Conseil départemental.

Elle explique que ce pilotage dure depuis sept ans. Il s'organise autour de la mise en place de réunions régulières des intervenants de terrains mais aussi des cadres et directions, alliant ainsi le niveau opérationnel et le niveau stratégique. Sur le plan opérationnel, F5 organise des actions de sensibilisations, de formations communes, des groupes d'analyses de pratique professionnelle. Sur le plan stratégique, les cadres sont amenés à réfléchir de manière collective, et en lien avec le plan régional de santé et les orientations départementales.

Pour F5, il s'agit de soutenir l'intelligence collective pour engager des réflexions communes, pour harmoniser la vision de l'action départementale, et pour créer au réseau une identité commune.

### **2.4. L'exemple rapporté par F6 de constitution d'un collectif départemental dédié aux enfants en situation de handicap scolarisés**

Le retour d'expérience de F6 sur cette modélisation d'un partenariat nous a également semblé utile à rapporter. Voici un extrait de l'entretien avec cette Coordinatrice d'une équipe mobile spécialisée :

« Et bien ce qu'on a fait, c'est qu'on s'est réuni avec la MDPH, l'ARS, Éducation Nationale, les autres dispositifs, on a fait en quelque sorte des groupes de travail pour essayer de réfléchir comment on pouvait travailler et optimiser on va dire notre

---

<sup>62</sup> N.D.A. : SAVS (Service d'accompagnement à la vie sociale) et SAMSAH (Service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés), tous deux sont financés par l'aide sociale départementale sur la base du prix de journée, complétée par l'Assurance maladie pour les soins.

collaboration. Parce que les besoins sont présents : il fallait aussi pouvoir se répartir des situations, travailler en bonne intelligence aussi, pouvoir se transmettre certaines informations alors qu'on n'a pas forcément des outils ou des plateformes partagés. Donc on a beaucoup réfléchi à tout ça et avec nos groupes de travail, on a abouti à une convention. On clarifie vraiment un mode de fonctionnement. (...) Donc, on fonctionne par exemple avec un tableau Excel où chacun a des codes d'accès. Par exemple, on va mettre certaines informations qu'on va pouvoir retrouver, ce que je trouve très intéressant. (...) Et puis, ça a clarifié le mode d'entrée. Finalement, c'est une personne, c'est l'Inspection qui va pouvoir décider si l'Équipe mobile va intervenir ou pas, si c'est plutôt un autre dispositif. Parce que la dérive aussi qu'on a eu, c'est ce qui me parle, c'est que j'ai eu beaucoup, beaucoup de demandes d'enseignants d'école, sans forcément qu'ils aient utilisé les ressources déjà disponibles en interne. (...) Donc le fait d'avoir formalisé vraiment notre coordination, ça permet aussi de simplifier les démarches, d'éviter les dérives et s'assurer que chacun puisse être à sa place aussi. Et du coup, on est dans un partage d'informations aussi, c'est beaucoup plus fluide et simple. <sup>63</sup>»

Dans ce retour d'expérience, nous voyons que les membres du réseau ont défini ensemble leurs modalités de régulation, de communication, et se sont constitués en dispositif pour faciliter l'accès de tous les élèves concernés aux compétences internes au réseau.

### **3. Présentation et analyse des résultats**

#### **3.1. Analyse verticale du corpus<sup>64</sup>**

##### *3.1.1. Analyse de l'entretien n°1 : Coordinatrice d'une communauté 360 appelée F1*

F1 est à son poste depuis 3 ans, mais elle a une connaissance du travail en réseau depuis plus longtemps grâce à son précédent parcours professionnel au sein d'une MDPH.

---

<sup>63</sup> N.D.A. : propos extraits de l'entretien n°7, et reformulés pour en faciliter la lecture.

<sup>64</sup> N.D.A. : les verbatims sont extraits des entretiens et sont reformulés pour en faciliter la lecture. Ils sont disponibles dans leur forme intégrale en Annexe II.

Elle exprime un ressenti négatif sur la manière dont la coordination se passe actuellement sur le territoire : elle est selon elle inexistante, ou lorsqu'elle existe variable d'une situation à une autre puisque dépendante de la volonté de chaque acteur en présence de s'en emparer ou non. Aujourd'hui, les espaces dédiés à la coordination sont ceux proposés par la Réponse accompagnée pour tous dans le cadre des GOS, mais F1 les estime assez peu efficaces puisque les modalités de prise de décision ne sont pas définies et que bien souvent les informations ont déjà été partagées de manière informelle.

« Je sais qu'autour de cette situation il y a au moins quinze acteurs, et à un moment donné par une porte d'entrée différente on est venu me solliciter et là je dis : mais attendez enfin... je vais faire quoi de plus que ce que tous les autres collègues font déjà ? »

Pour elle, la coordination idéale doit permettre un partage et une construction commune de la vision sur un territoire, elle doit être simple et non contraignante, c'est-à-dire laisser une liberté dans la mise en œuvre et les spécificités de chacun, pour faciliter l'agilité et la souplesse de ses membres.

Concernant les modalités de régulation au sein du réseau, F1 rapporte des écarts entre le rôle attendu de certains de ses membres et leur pouvoir d'action réel qui biaisent les relations. Par exemple, l'ARS est souvent attendue pour décider, trancher, mais n'en a pas les moyens en réalité. Pour autant il existe un lien de subordination entre les organisations gestionnaires et l'ARS qui induit une négociation, un rapport de forces. F1 rapporte des modalités de régulation par ajustement direct, de partenaire à partenaire, via des canaux de communication variables. Le manque de cadre de régulation entraîne une perte de temps, et un épuisement du réseau par son activation inégale, entache le lien d'autant plus lorsque le réseau est interpellé en dernier recours, ce qui impose une attente forte pour le dernier partenaire interpellé. Ce fonctionnement par ajustement direct n'aboutit à rien, n'a pas d'impact positif sur la situation. C'est même parfois contre-productif et cela peut compliquer encore plus la situation.

Pour F1, l'innovation est soutenue et encouragée par tous les discours officiels, textes de loi, rapports ministériels, etc. Toutefois, elle reste rare et complexe à mettre en place car elle passe par la modularité et la complémentarité des accompagnements et services proposés aux personnes en situation de handicap pouvant être incluses dans la vie ordinaire. Un levier d'accélération selon F1 sont les équipes ressources qui ont un rôle à jouer de guides et de leader

dans cette transformation de l'offre ainsi que celui de faire le pont entre le droit spécialisé et les personnes concernées.

« Je pense que notre cœur de métier il va être là. Ça va être effectivement d'aller (...) enrôler les acteurs (...) et inviter vraiment des professionnels et des acteurs de droit commun et de la société civile, des personnes, des usagers. »

« Il faut qu'on soit moteur, nous, par nos organisations, nos services, parce qu'on a cette souplesse de pouvoir le faire »

Pour F1 l'acteur qui serait le plus à même de mener la gouvernance du réseau serait le collectif des équipes ressources d'un territoire grâce à leur connaissance fine du réseau, leur maîtrise des outils du partenariat et de la communication, leurs modalités de pratique dynamiques, souples et créatives et leur recul vis-à-vis du terrain qui leur offre du temps et un regard distancié. Elle reconnaît toutefois que cette démarche de changement va prendre un temps considérable, et que nous n'en sommes qu'aux prémices.

### *3.1.2. Analyse de l'entretien n°2 : Directeur d'une organisation gestionnaire d'ESMS, appelé H1*

H1 occupe depuis 6 ans un poste de Direction au sein d'une organisation gestionnaire de différents établissements et services médico-sociaux pour enfants et adultes, mais aussi d'un PCPE, d'un centre ressource et d'une Communauté 360.

Pour H1, il y a une coordination officielle visible dans le cadre de la « réponse accompagnée pour tous », et une coordination plus discrète, invisible et non valorisée par les instances.

« Comment l'association X prend sa part de la réponse accompagnée pour tous, c'est presque le principal indicateur finalement, alors que tout le travail de prévention qui peut se faire ailleurs, qui évite d'arriver jusque-là, et bien il n'est pas visible. »

« Plus vous faites de la prévention, moins ça se voit finalement. Plus c'est travaillé en amont moins c'est visible, et puis on vous dira que vous n'êtes pas suffisamment présents sur les espaces GOS. »

La coordination « officielle » des acteurs reste mystérieuse aujourd'hui, H1 ne comprend pas sur quels critères le réseau est plus ou moins mobilisé. Il considère cette coordination comme le fruit d'une négociation préalable sur des critères qui échappent aux uns et aux autres parfois. Cette modalité n'existe que dans l'urgence, et vise la prise de décision uniquement centrée sur les octrois de financement, qui deviennent le levier d'engagement des acteurs. Mais H1 regrette que la gouvernance officielle ne donne pas ses codes de fonctionnement, que ses modalités de décision soient illisibles et qu'il n'y ait pas de suivi ensuite, ni d'évaluation des actions menées. C'est une modalité de coordination plus injonctive et descendante et l'évaluation des actions du réseau se fait sur des critères de standardisation des résultats qui ne sont pas les bons et qui ne permettent pas une amélioration de l'offre selon H1.

« Ça vient poser la question : quel est le processus d'invocation d'un GOS, comment il est priorisé, comment il est partagé, et quel chemin il prend ? Et ça, il faut reconnaître que ce n'est pas tout à fait limpide aujourd'hui, depuis ma place en tout cas. »

La concertation officielle se fait pour obtenir des financements, légitimer la demande, et non pour construire une réponse de manière collective. H1 reconnaît la régulation par le financement, c'est un levier de pouvoir ainsi que de garantie d'égalité de traitement sur leur territoire. Mais H1 considère que les organismes d'État n'en ont pas les moyens car ils sont devenus dépendants des acteurs de terrains pour obtenir des informations objectives nécessaires à leur prise de décision.

« C'est à dire quelle est la capacité aujourd'hui des acteurs institutionnels qui sont garants de l'intérêt général de porter des diagnostics sur le territoire ? »

Une seconde coordination plus invisible existe également entre acteurs en amont du GOS. Elle se fait par ajustement mutuel, et c'est l'interconnaissance et la qualité des liens qui seront gages de réussite de la collaboration, mais ce sont des critères non mesurés et donc non valorisés. H1 regrette que ce travail d'analyse collective, d'échanges et de co-construction ne soit pas organisé au sein du réseau, mais dépende de la bonne volonté de certains de ces membres uniquement, car la question de la légitimité de la régulation se pose alors.

H1 distingue les rôles d'animation, de pilotage et d'observatoire qu'il semble conférer à la gouvernance. Les acteurs de terrains sont eux des parties prenantes qui doivent s'engager dans un collectif. Aujourd'hui, l'animation est confiée aux MDPH, par défaut d'auto-régulation interacteurs, c'est pour H1 un aveu d'échec du réseau. La gouvernance territoriale (animation,



pilotage et observatoire) semble confiée aujourd'hui aux Communautés 360 dans leur récent cadrage, qui sont rendues légitimes à le faire par leur gouvernance partagée entre les organisations gestionnaires du territoire.

Selon H1, l'innovation ne peut pas exister sans observatoire, c'est-à-dire sans pratique réflexive et sans analyse à posteriori des actions menées. Pour l'instant, H1 note que les innovations ne sont pas des démarches soutenues par l'institution, mais par des rencontres interpersonnelles, par la relation et l'engagement de personnes dans une réflexion commune. C'est aussi la situation de crise qui est source d'innovation, mais à condition de dépasser les tensions par la communication, par l'analyse diagnostique et la co-construction, et pour cela il faut pouvoir y consacrer du temps.

« Très souvent ce qui a produit les évènements, ce sont des situations de tensions (...) et de confrontation. »

« Ce travail, je dirais rétrospectif d'analyse, il n'a jamais été construit en réalité. Ce qui veut dire qu'on ne tire pas enseignement de ce qui se produit. »

« Ça, c'est de la ressource, c'est du temps. Mais c'est la condition pour ne pas que ça se reproduise, sinon vous recommencez. »

Pour H1, les impacts aujourd'hui de cette absence d'analyse sont : la reproduction des situations de ruptures, l'inégalité de traitement des situations avec certains acteurs parfois oubliés ou absents qui auraient eu leur place dans la concertation, parfois un manque d'engagement parce que les finances ne sont pas garanties. Mais ce ne sont pas des critères aujourd'hui mesurés lorsqu'on recherche l'impact de la qualité de l'offre sur la population. On ne connaît donc pas l'impact des dispositifs récents selon H1.

Enfin pour H1, la gouvernance doit être portée par un acteur neutre, en position de recul, capable de se donner du temps d'analyse et d'évaluation pour envisager les axes d'amélioration et ayant à sa disposition des moyens techniques pour produire de l'information utile. La gouvernance doit donc être en capacité de recueillir et d'analyser les informations du territoire, pour proposer des orientations justes, équitables et avisées. Dans son rôle d'observatoire, elle n'a pas à prendre des décisions dans l'urgence, mais à analyser, comprendre et proposer.

### *3.1.3. Analyse de l'entretien n°3 : Déléguée Territoriale d'une ARS, appelée F2*

F2 occupe son poste de déléguée territoriale de l'ARS sur son département depuis un an seulement. Elle découvre le milieu médico-social car elle était auparavant en charge des questions de prévention et promotion de la santé en milieu ordinaire.

Pour F2 la coordination des actions du réseau arrive lorsque toutes les solutions classiques ont été tentées et ont échoué. De sa place spécifique de représentante de l'ARS, F2 constate que le réseau de partenaires de son territoire se connaît peu et a besoin d'être guidé par les instances. Elle a en effet une certaine connaissance de son territoire grâce aux concertations de CPOM, ou à certaines informations issues du secteur sanitaire et peut à ce titre animer des actions transversales et intersectorielles. Toutefois, elle reconnaît que toutes les informations qui lui seraient nécessaires pour prendre des décisions ou des orientations ne lui sont pas transmises, soit du fait du cloisonnement interne aux services de l'ARS, soit par non réponse des acteurs du territoire à ses sollicitations.

F2 rappelle ne pas avoir le pouvoir de décision qui reste dans les mains des organisations gestionnaires qui acceptent ou refusent un accueil ou un accompagnement. Son rôle en tant que représentante de l'ARS est de faciliter les échanges, les liens entre acteurs. Toutefois, et malgré cet état de fait, le réseau sollicite l'instance officielle du GOS pour obtenir une décision officielle de l'organisme de tutelle, le réseau recherche auprès d'elle une régulation.

« Mais après, moi-même étant ARS je ne peux pas imposer à un directeur de prendre quelqu'un. »

« Non, enfin moi, disons que j'essaye de ne pas avoir une posture de tutelle (...) j'ai une posture assez conciliante et j'essaye de trouver la meilleure solution possible avec bien sûr les limites qu'on connaît. »

Pour F2, l'innovation ne pourra être soutenue que par des instances elles-mêmes innovantes : elles ne doivent plus se positionner comme le décideur ou le pourvoyeur de fonds, mais comme l'animateur et l'initiateur de réflexions. C'est-à-dire ne plus être dans la gestion de crise uniquement, mais aussi dans la prévention. Pour cela, il s'agit d'offrir au réseau territorial des espaces de rencontres et d'échanges inter partenariaux qui puissent aussi être des observatoires pour le territoire permettant de repérer où sont les besoins et où sont les compétences.

« Justement je voulais permettre ce genre d'échanges, aussi peut-être pour identifier des besoins de transformation de places au profit de l'un, pour qu'il y ait une meilleure fluidité entre les différents établissements. »

F2 reconnaît que la gouvernance d'un réseau d'acteurs nécessite de bien connaître son territoire, ses besoins, ses ressources et ses enjeux, mais aussi une grande patience car le changement de pratiques prend beaucoup de temps.

#### *3.1.4. Analyse de l'entretien n°4 : Référente RAPT d'une MDPH, appelée F3*

F3 occupe son poste depuis 5 ans, c'est-à-dire qu'elle est en poste depuis l'origine de la mise en place du dispositif « Réponse accompagnée pour tous » au sein de la MDPH de son département.

Pour F3, la coordination du réseau d'acteurs passe par une communication transparente, une bonne répartition des missions selon les compétences de chacun, et l'impulsion d'une dynamique d'échanges entre acteurs. Selon elle, les Communautés 360 vont offrir un cadre à la coordination des partenaires sur un territoire. Elle considère que la coordination sera plus efficace si elle est à l'initiative des membres du réseau que si elle est imposée. Il faut que chacun comprenne son intérêt à collaborer pour prendre une part active dans le réseau.

« Le fait de travailler ensemble, ça laisse aussi, comment je pourrais dire ? Pas une zone de non-contrôle, mais en tout cas de non-maîtrise directe, et c'est en lien avec le pouvoir. »

« Faire vivre ce réseau, c'est donnant donnant. Il faut que tout le monde y trouve ses intérêts, donc à un moment donné c'est : quand on va chercher un partenaire, il faut aussi se dire que ce partenaire-là viendra nous chercher un autre moment. »

« Il faut que l'acteur vraiment se sente concerné dès le départ et ça, c'est vraiment important. »

Pour le moment, c'est de son point de vue la MDPH qui joue ce rôle par le biais du dispositif RAPT, mais sa position dans le réseau ne la rend pas toujours légitime aux yeux de certains acteurs qui préféreraient le voir tenu par une instance comme l'ARS. Dans cet espace, la régulation par la supervision hiérarchique est recherchée pour prendre la décision, poser le

cadre. F3 reconnaît d'ailleurs que le dispositif RAPT ne permet pas tout et que d'autres espaces de rencontre sont nécessaires. Il s'agit de trouver des espaces où les relations de pouvoir ne sont pas en jeu, où le principe du donnant-donnant est activé mais au service de la personne concernée, et non plus au service des intérêts des partenaires. Elle donne l'exemple de la Communauté 360 où la régulation se fait par ajustement mutuel selon les compétences des uns et des autres, en co-construction. Elle pense que pour que le réseau fonctionne, il faut que les relations existent et soient entretenues de manière régulière en dehors des périodes de crise. F3 considère que pour travailler en collaboration, il faut accepter de se montrer, de dévoiler son organisation interne, ses compétences mais aussi ses limites, c'est pourquoi l'interconnaissance doit pouvoir se faire dans des espaces neutres et sécurisants.

Selon F3, les pratiques innovantes se font en dernier recours, lorsqu'il n'y a plus d'autres choix que d'inventer quelque chose qui n'existe pas encore, sous l'effet d'une sorte d'instinct de survie. L'absence de cadre peut parfois être un levier, mais pour F3, l'innovation doit être sécurisée et autorisée en quelque sorte. Elle donne l'exemple de la crise sanitaire qui a permis certaines innovations dans les pratiques, mais toujours sous garantie du cadre posé par l'autorité.

« Souvent elles se sont faites finalement dans des contextes où il n'y avait plus le choix. On était vraiment au bout, du bout, du bout. »

« Pour éviter la rupture, finalement, il y a un revirement qui se fait, entre guillemets pour pouvoir survivre, on va dire ça comme ça, mais finalement, c'est positif. »

Pour F3, une personne doit être clairement identifiée pour remplir le rôle de coordinateur. Mais selon elle, cet acteur qui n'aura pas de lien hiérarchique avec les membres du réseau, doit pour autant réussir à les fédérer. Pour cela, il doit maîtriser son sujet, avoir la connaissance du territoire et des projets. Il doit pouvoir négocier, persuader, être souple concilient, ouvert et patient. Il faut être en capacité de s'engager, de prendre des risques, pour être crédible et gagner sa légitimité.

« Travailler ensemble, c'est bien, mais ça demande aussi une certaine volonté, une certaine souplesse, une certaine ouverture d'esprit, une certaine acceptation de l'erreur. »

« Si l'on veut fédérer autour de soi, il faut se mouiller à un moment donné. »

### 3.1.5. Analyse de l'entretien n°5 : Coordinatrice d'un PCPE, appelée F4

F4 occupe son poste de Coordinatrice du PCPE depuis 3 ans, mais auparavant elle était coordinatrice de parcours dans ce même PCPE, elle en connaît donc le fonctionnement depuis plus longtemps.

F4 a une expérience de la coordination du réseau d'acteurs dans le cadre de la « Réponse accompagnée pour tous », de manière formelle. Son expérience lui fait dire que ces missions demandent du temps et de la prise de recul par rapport aux accompagnements directs. Il est difficile d'être à la fois auprès des situations et des équipes de manière quotidienne, et à la fois d'avoir une vision globale et une prise de recul sur les enjeux d'un territoire. Il s'agit pour F4 de se donner les moyens de recueillir les informations, de les analyser, de les diffuser, pour pouvoir engager des actions ayant un sens commun à tous.

« Effectivement, il peut exister parfois un manque d'une personne qui superviserait. »

« On est tous un peu pris par le temps »

Pour F4, l'entretien des relations entre partenaires doit exister en dehors des situations de crises et d'urgence. En effet, dans ces moments-là, il est attendu par tous une prise de décision, que ce soit en termes d'évaluation des besoins que de manière d'y répondre, ce qui est manquant aujourd'hui sur le territoire selon elle. Or, cette harmonisation des visions doit se faire en dehors des situations critiques pour se donner le temps de créer une base commune, un cadre commun, un langage commun. Pour autant, il ne s'agit pas selon F4 de lisser les compétences, mais tout en préservant les expertises de chacun, d'engager des réflexions communes et un référentiel partagé sur un même territoire.

« Une des choses qui me paraît très importante, c'est le lien régulier qu'on fait les uns avec les autres, c'est à dire pas seulement quand il y a des difficultés. »

« Déjà, ne serait-ce que sur la situation de rupture, on n'est pas forcément d'accord. »

« Que chacun puisse aussi rester vraiment dans sa spécialité, en fait, parce qu'on a chacun nos spécificités. »

Selon F4, l'innovation n'est pas possible dans un contexte d'ajustement par la standardisation. La créativité naît de l'intelligence collective et de l'ajustement mutuel, sur une base d'interconnaissance entretenue de manière régulière. F4 précise que dans ce réseau innovant, les personnes concernées et leurs familles doivent avoir une place. Pour autant, sans avoir de rôle décisionnaire, les instances doivent soutenir ces innovations, les permettre et les rendre possibles. F4 précise par exemple que la question de la mesure d'impact des innovations doit être repensée pour ne pas être rédhibitoire.

« Une instance qui pourrait un peu superviser et avoir, voilà un peu ce regard. »

« Quelqu'un d'assez finalement neutre sur la situation, avec aucun enjeu financier. »

F4 évoque le nécessaire temps dédié à la gouvernance du réseau. Selon F4, il faut s'impliquer dans le partenariat, être proactif, mais aussi compétent dans la gestion et le management de projet, allier la technique et la posture managériale pour fédérer aussi bien son équipe que les financeurs. Il faut également pouvoir trouver un équilibre entre créativité et maîtrise des dépenses pour gagner aussi bien la confiance du réseau que celle des tutelles. La gouvernance doit être neutre, sans enjeu financier ou de pouvoir et porter un regard centré sur les objectifs communs.

« C'est plus sur cette notion de qualité : qu'est-ce qui est palpable ? Qu'est-ce qui ne l'est pas ? Qu'est-ce ce que l'on peut, qu'est-ce qui est concret, qu'est-ce qui va être mesurable ? »

« Ce côté un peu pesant parfois de de voir que sur le terrain, il y a quand même des choses qui fonctionnent et d'avoir ces deux aspects-là : le côté terrain, reconnaissance des familles parce que les familles expriment leurs besoins, le fait que, elles, sont satisfaites quand il y a des choses qui peuvent se mettre en place. Mais pour autant, il faut quand même toujours aller justifier la pertinence de maintenir ces dispositifs et le budget. »

### 3.1.6. Analyse de l'entretien n°6 : Chargée de mission dans un Conseil Départemental, appelée F5

F5 occupe son poste au sein du Conseil Départemental depuis 7 ans. Elle anime un réseau de SAVS-SAMSAH sur son département.

Pour F5, la coordination du réseau est nécessaire et un coordinateur doit être clairement identifié au sein des membres du réseau. La coordination doit se faire à la fois sur le plan stratégique, et à la fois sur le plan opérationnel.

Pour cela, le réseau d'acteurs doit réunir aussi bien des acteurs de terrain qui apportent la connaissance du secteur et des situations individuelles, que des acteurs décisionnaires qui ont les cartes stratégiques en main. Les autorités de tutelle ont légitimité à le faire, mais pour F5, ce sont les instances départementales qui sont les plus légitimes à le faire. Elle constate toutefois une absence de pilotage des actions sur le plan territorial. Pour elle, tant que les instances n'auront pas appris elles-mêmes à travailler en réseau, elles ne pourront pas soutenir ces pratiques sur leur territoire.

« Que les tutelles déjà apprennent à travailler ensemble correctement et qu'elles fassent travailler ensemble les établissements et services qu'elles financent et qu'elles les pilotent véritablement. »

Elle rapporte son expérience du pilotage d'un réseau de SAVS-SAMSAH qui lui permet d'organiser des rencontres facilitant l'interconnaissance et l'harmonisation des pratiques telles que des réunions d'information, des formations communes, de l'analyse de pratique professionnelle, etc. Tous ces temps ont lieu en dehors des situations de crise. Elle décrit son rôle comme celui d'un liant, d'un facilitateur.

« Dans la recette de cuisine, on amène les composants et on remue pour que le liant se fasse, c'est tout ce qu'on fait. »

« Voilà donc ça, ça leur permet de créer le même réseau. Voilà déjà un point commun : on a, si ce n'est une harmonisation, au moins une ligne directrice. (...) et ça, ça crée du liant, ça crée une identité du dispositif. »

Pour F5, jusqu'à présent l'innovation vient par le haut, par un mécanisme *top-down*. Mais elle constate que les situations complexes vont pousser le secteur médico-social, le terrain à

innover. Les demandes des personnes en situation de handicap aujourd'hui ont changé et c'est d'elles que les innovations doivent partir, pour ensuite se généraliser. Il faut innover pour les situations les plus rares et complexes pour que cela serve ensuite au plus grand nombre, et non l'inverse. Pour cela, le réseau doit intégrer les personnes et leurs familles.

« Je souhaite vraiment qu'on travaille l'innovation de manière « *bottom up* », vraiment du bas vers le haut pour pouvoir créer des services qui au début ne répondront qu'à une minorité de situations, mais qui, à mon avis, sont les prémices d'une réponse plus globale à une population qui veut autre chose. »

F5 regrette l'absence de gouvernance territoriale du réseau qui induit un manque d'harmonisation, de convergence, d'identité commune.

« Je constate qu'il n'y a pas de pilotage des établissements et services sociaux et médico-sociaux »

« C'est un manque parce que, si on veut pouvoir travailler de manière constructive avec les établissements et services qu'on finance par exemple, il faut les connaître. Il faut être reconnu par eux. »

### 3.1.7. Analyse de l'entretien n°7 : Coordinatrice d'une équipe mobile, appelée

#### F6

F6 a intégré l'équipe mobile dès sa création il y a 4 ans, mais en tant que conseillère technique. Elle a pris le poste de cadre de l'équipe depuis 3 ans.

Pour F6, la gouvernance du réseau est encore à construire. Le réseau se constitue au gré des dispositifs, des rencontres, des situations, de manière aléatoire. F6 constate donc des disparités de fonctionnement. Pour elle les objectifs d'une gouvernance seraient la répartition des rôles et missions, la régulation des relations et le partage d'informations au sein du réseau.

F6 déplore l'absence de coordination entre les nombreux dispositifs existants par l'instance qui en est pourtant à l'origine et qui semble faire émerger des réponses de manière binaire en réaction à un besoin, sans penser d'emblée son articulation aux autres déjà existantes.



« Ce qui est très compliqué, je trouve, c'est que l'ARS, qui chapeaute un peu tout ça, lance plein de dispositifs un peu partout (...) mais à un moment ne fait pas le lien entre les dispositifs. »

« Il manque un maillon dans la chaîne, clairement. »

Pour F6, l'instance la plus légitime à endosser cette gouvernance serait l'ARS de par sa connaissance du territoire et des enjeux nationaux. Elle exprime toutefois la nécessité d'inclure dans le pilotage une personne experte de la problématique de terrain (le public cible, le type de projet...), ou un tiers neutre. F6 exprime aussi la nécessité de formalisation des règles partenariales, par le biais de conventions par exemple, sans quoi le réseau ne tient qu'aux relations interpersonnelles et se fragilise à chaque mouvement.

« Il fallait aussi pouvoir se répartir des situations, travailler en bonne intelligence aussi, pouvoir se transmettre certaines informations. »

La difficulté rapportée par F6 est la question des indicateurs choisis par les autorités de tutelles qui ne reconnaissent pas, ne valorisent pas le travail de réseau, de partenariat, qui sont des actions indirectes au bénéfice des usagers et non des prestations directes qui, elles, sont valorisées et regardées.

Elle constate que les innovations viennent du terrain, lorsque les acteurs sont confrontés à une difficulté, une sorte de crise. Toutefois, elles sont rendues possibles par la présence de ressources qui décident collectivement de s'engager dans une démarche innovante commune.

« Je dirais que ça vient plutôt des dispositifs eux-mêmes qui face à des difficultés, se disent : qu'est-ce qu'on peut faire ? Et on a assez de ressources, nous sur le territoire pour se mobiliser aussi, pouvoir travailler ensemble. »

Elle rapporte une expérience de réseau organisé autour d'un public spécifique dont son équipe mobile fait partie. Il s'est agi de réunir les partenaires au sein de groupes de travail qui ont déterminé les modalités de régulation, de prise de décision et un système informatisé commun pour diffuser l'information de manière simultanée à tous.

« Le fait d'avoir formalisé vraiment notre coordination, ça permet aussi de simplifier les démarches, d'éviter les dérives et s'assurer que chacun puisse être à sa place aussi. »

« Une plateforme, une porte d'entrée qui répartisse ou qui puisse activer les leviers (...) qu'on puisse vraiment tous se retrouver à certains moments pour construire des choses en commun. »

Cette expérience lui fait dire que la régulation et l'interconnaissance doit se faire dans des espaces hors crise, et donc détachés de toute prise de décision en urgence.

Elle a également vécu dans cette expérience la plus-value d'une « personne-frontière » (Wannenmacher, 2018)<sup>65</sup> au sens donné par la sociologue Delphine Wannenmacher dans ses travaux sur les frontières de connaissance inspirés par Carlile, c'est-à-dire des personnes ayant un pied dans deux mondes qui se retrouvent à devoir collaborer ensemble. Ici, une responsable pédagogique de l'Éducation nationale qui avait à la fois la maîtrise du fonctionnement, des besoins et des enjeux de l'Éducation nationale, et une connaissance du secteur médico-social et de ses nombreux dispositifs. L'expérience vécue par F5 d'une coordination formalisée et pilotée a permis au réseau d'être plus efficace, plus simple d'accès pour les personnes. F6 constate donc que la gouvernance du réseau permet d'agir de façon intégrée par un mécanisme d'orientation et d'activation du réseau de manière concertée et adaptée à chaque demande, et ce d'emblée.

## **3.2. Analyse horizontale du corpus**

### *3.2.1. La coordination et l'harmonisation des actions*

L'ensemble des acteurs interrogés évoque une variabilité des modalités de coordination, allant d'une absence totale (4 répondants évoquent l'absence ou le manque de coordination) à une coordination modélisée dans le cadre de la « Réponse accompagnée pour tous » autour de la coordination du plan d'accompagnement global proposé aux situations dites en rupture (5 répondant l'évoquent directement), en passant par une palette de coordinations plus informelles entre partenaires selon leur proximité géographique et relationnelle.

Les objectifs exprimés de la coordination jugée nécessaire par les répondants sont par ordre de fréquence d'apparition dans les propos :

---

<sup>65</sup> WANNENMACHER, D. (2018) Dépasser les frontières de connaissances : un enjeu pour les projets collaboratifs territoriaux. dans Marcandella E., Wannenmacher D., Guèye K., Antoine A. (sous la direction de), *Managements des projets collaboratifs innovants et Territoires*, Collection Organisations en action, PUN-Éditions universitaires de Lorraine, p. 217-229.

- définir des règles de fonctionnement communes et déterminer les rôles et missions de chacun au sein du réseau (les 7 répondants l'évoquent) ;
- améliorer l'interconnaissance nécessaire des compétences et des modalités de fonctionnement des différents membres du réseau (évoqué par 4 répondants) ;
- permettre une harmonisation des pratiques, créer des valeurs et une identité qui soient communes (évoqué par 3 répondants) ;
- engager une évaluation partagée des réponses proposées, des pratiques du réseau pour définir des axes d'amélioration à l'échelle d'un territoire (évoqué par 3 répondants) ;
- échanger des informations (évoqué par 2 répondants) ;
- apprendre à travailler ensemble (évoqué par 2 répondants) ;
- lisser les inégalités territoriales (1 répondant).

Il est à noter que 2 répondants rapportent des expériences de réseau ciblés soit sur un territoire et un type de services, soit sur un public cible. Nous les avons évoquées plus haut dans les retours d'expérience.

### *3.2.2. La régulation des relations partenariales*

À travers nos entretiens, nous constatons deux modes de régulation des relations au sein du réseau partenarial : un mode officiel, souvent en présence des instances et du cadre règlementaire, qui va se faire par standardisation des résultats. Les 7 répondants évoquent à ce sujet la question de la prise de décision qui est rapportée comme une difficulté. En effet, un répondant rapporte que la seule décision prise se rapporte à l'octroi ou non de financements exceptionnels qui est décrite comme une sorte de récompense donnée à l'organisation qui accepte l'accompagnement de la situation complexe, mais qui n'est pas suivie d'une évaluation et qui reste non pérenne. 4 répondants évoquent l'absence de modalité de décision quant à l'organisation d'une réponse d'accompagnement par le réseau. Les personnes interrogées déplorent enfin l'inadéquation des indicateurs de standardisation avec la pratique partenariale et le travail en réseau. Ces actions sont dites invisibles aux yeux des organismes de tutelle et donc non valorisées, ce qui crée un biais dans les relations partenariales entre ceux qui répondent aux indicateurs et ceux qui s'en affranchissent.

Un autre mode de régulation existe en dehors des espaces officiels et se fait plutôt par ajustement mutuel entre les membres du réseau, en dehors des instances ; 4 répondants le rapportent. Toutefois, cela reste dépendant des personnes ce qui fragilise le réseau à chaque

mouvement d'individus au sein ou en dehors du réseau. Cette modalité dépend entièrement de la qualité relationnelle, et du niveau d'interconnaissance des acteurs.

Ces deux modes de régulation montrent la nécessité d'une double vision nécessaire à la gouvernance et qui est finalement rapportée par 3 répondants, qui est l'association d'une vision opérationnelle issue du terrain et d'une vision stratégique plus globale. Il s'agit donc non pas d'un nivellement mais bien d'une répartition de rôles au sein du réseau. Si l'on analyse les propos des répondants, quatre rôles ressortent :

- 5 répondants évoquent à travers leurs propos la nécessaire présence d'animateur du réseau qui sera le liant, le passeur de frontières entre tous ses membres. C'est aussi le rôle qui garantira la circulation des informations entre tous, de l'opérationnel vers le stratégique et inversement, ainsi que de façon transversale entre tous les membres ;
- 4 répondants évoquent le besoin d'experts, que ce soit du terrain, d'une problématique, ou d'un public spécifique, pour apporter les informations justes et éclairer les décisions ;
- 4 répondants souhaitent la présence d'un décideur, de celui qui pose et clarifie le cadre du réseau, distribue les rôles, fait des choix en fonction des retours des experts et de l'observatoire ;
- 2 répondants évoquent donc la nécessité d'envisager un observatoire au sein du réseau, qui recueillera les données du terrain, les expériences, et en fera une analyse nécessaire à la prise de décision.

Sur la qualité des liens actuels, les termes employés pour décrire ceux existant entre les acteurs opérationnels et les acteurs stratégiques se rapportent au registre des liens professionnels et hiérarchiques : « négociation », « sollicitation », « interpellation », « convocation », « évaluation », « conciliation », « cadre ».

En revanche, les termes employés pour décrire les liens transversaux entre acteurs opérationnels sont dans un registre plus affectif voire amical : « lien », « réciprocité », « c'est naturel », « proximité », « bonne collaboration », « facile », « on s'entend très bien ».

Le concept de *coopétition* que nous avons avancé préalablement à notre étude exploratoire n'est pas clairement formulé par les répondants. Toutefois, il ressort des entretiens que les liens avec les instances stratégiques existent sur la question de l'octroi de financements, qu'ils soient exceptionnels, ou pérennes par le biais des CPOM. La question des indicateurs de performance est également évoquée par 3 répondants. La mise en concurrence ou tout du moins la régulation

par standardisation existe bel et bien. Mais ce n'est pas la méthode qui est remise en question par les répondants, car ceux qui l'évoquent s'accordent à dire qu'il faut pouvoir évaluer la plus-value du réseau. En revanche, ce qui est questionné ce sont les indicateurs qui serviront à la mesure de cette plus-value.

### 3.2.3. *L'impact sur le territoire et les personnes concernées*

Cette question n'était pas directement posée aux répondants, mais tous y font référence lorsqu'ils évoquent la manière dont le réseau fonctionne actuellement. Ce qui est rapporté par les répondants sur la manière dont le réseau territorial fonctionne aujourd'hui et s'organise à travers la « Réponse accompagnée pour tous », sont majoritairement des impacts négatifs sur les personnes concernées :

- 3 répondants évoquent l'absence de réponse adaptée ou complète à leurs besoins ;
- 2 répondants évoquent l'inaccessibilité et l'illisibilité du secteur pour les personnes ;
- 2 répondants évoquent le chevauchement des missions et l'accumulation injustifiée des partenaires ;
- 1 répondant évoque la répétition d'erreurs.

Au terme de ces trois premières analyses thématiques transversales, nous pouvons avancer en premier lieu que qualifier la gouvernance du réseau d'innovante se justifie effectivement, car à la lumière de nos constats de départ et de l'analyse des entretiens exploratoires, il semble que sur le territoire étudié il faille l'envisager d'une manière nouvelle, lui donner de nouvelles orientations.

D'autre part, l'hypothèse selon laquelle elle doit permettre au réseau d'agir en dispositif intégré, c'est-à-dire harmoniser la réponse globale d'un réseau d'acteurs, lisser les inégalités territoriales et simplifier l'accès à l'ensemble du réseau pour les personnes concernées, est validée en creux par les retours exprimés spontanément par les répondants sur l'impact des carences de gouvernance territoriale. C'est à ce jour un des aspects qui fait défaut au réseau territorial lorrain étudié, et qui le rend plus lent, plus flou voire inaccessible pour certaines personnes en situation de handicap.

Enfin, la seconde hypothèse qui envisageait que la gouvernance puisse réguler les relations au sein du réseau et soutenir la *coopétition* entre acteur est à préciser à la lueur des résultats recueillis. En effet, sur cette question de la régulation, il semble que ce sont les mécanismes de prise de décision et les indicateurs de performance du réseau qui soient à envisager. Les modes

de régulation existent, mais dépendent des interactions humaines et interpersonnelles, et sont par ailleurs biaisées par les normes de résultat imposées sur des critères qui ne correspondent pas aux pratiques partenariales et à la vie d'un réseau. Notre secteur est évalué sur sa capacité à prodiguer de l'accompagnement direct sur les critères principalement quantitatifs, les répondants évoquant le nombre de réunions GOS, le nombre de personnes accompagnées, etc. L'innovation doit donc porter d'une part sur une formalisation des relations interacteurs qui permette de se détacher des relations personnelles, et qui intègre une standardisation des résultats mais sur des critères nouveaux tournés vers les pratiques partenariales, la qualité du réseau d'acteurs et ses modalités de fonctionnement. D'autre part, il s'agit d'envisager le cadre de fonctionnement du réseau, dont celui de la prise de décision qui doit être défini pour dégager les membres de l'incertitude et de la méfiance qui peut être rapportée par certains répondants.

#### *3.2.4. Le management des connaissances et le soutien de l'innovation*

Notre troisième hypothèse était que la gouvernance envisage un management des connaissances à l'échelle territoriale pour soutenir l'apprentissage collectif et l'innovation, et ainsi rende le réseau plus agile.

Sur cette question de l'innovation, les répondants sont partagés entre des initiatives descendantes pour 4 d'entre eux, c'est-à-dire impulsées par des directives nationales, des orientations données par les organismes de tutelle en territoire, auxquelles les organisations gestionnaires répondront par le mécanisme des appels à projet et à manifestation d'intérêt. Mais 5 répondants évoquent aussi, et parfois conjointement pour 2 d'entre eux, une innovation issue du terrain basée sur une mécanique de réaction face à une situation de crise soutenue par la volonté parfois impérieuse et nécessaire d'en sortir (un répondant évoque l'innovation pour survivre).

Ces deux visions sont certainement les deux facettes d'une même réalité, où deux mécanismes sont à l'œuvre à savoir une pratique de terrain qui est de plus en plus confrontée à ses propres limites lorsqu'elle doit répondre à des besoins complexes et nouveaux qui cherche donc par l'innovation de nouvelles modalités de pratiques, et dans le même temps une volonté nationale de poursuivre la dynamique de changement à l'œuvre dans le secteur médico-social. Cependant, les temporalités de ces deux mécanismes sont évidemment bien différentes. Les acteurs de terrain doivent pour leur part répondre le plus vite possible aux situations qui se présentent aujourd'hui dans leurs établissements et services et aux portes des MDPH. Et l'État quant à lui avance au rythme des nécessités législatives et réglementaires qui permettent la

pérennité de ces innovations. Ce sont deux réalités qui cohabitent et qui se nourrissent l'une de l'autre. Les expérimentations de terrain servent évidemment de laboratoire préalable aux décisions nationales, et dans le même temps pour devenir durables elles devront être soutenues et validées par un cadre légal et règlementaire. Cette double mécanique n'est peut-être pas visible pour tous les répondants selon leur place dans le réseau et leurs liens avec les instances, mais elle existe.

Toutefois, il semble que pour répondre à cette troisième hypothèse, la gouvernance doive innover encore sur trois points relevés par certains répondants :

- l'évaluation qualitative des innovations pour les transformer en démarches d'amélioration plus larges ;
- la diffusion et la communication territoriale sur ces innovations ;
- la nécessaire participation des personnes concernées et de leurs familles à ce processus.

#### *3.2.5. Les caractéristiques de la gouvernance*

L'ensemble des répondants, tout au long des entretiens, a décrit en filigrane une sorte de profil type de la gouvernance idéale du réseau, qu'elle soit incarnée par une personne, ou un collectif. C'est pourquoi il nous a semblé intéressant d'en faire une synthèse et une analyse.

Si l'on reprend les rôles évoqués plus haut et qui semblent devoir être tenus au sein d'un réseau à la lecture des propos recueillis, nous pourrions définir les profils suivants :

- le décideur doit être « légitime » (3 répondants), avoir une vision globale de son territoire (2 répondants), « fédérer » autour de lui le réseau (2 répondants), être force de proposition (2 répondants), être « patient » (2 répondants) et fin « négociateur » (2 répondants) ;
- l'animateur du réseau doit être « souple » (2 répondants) et « dynamique » (1 répondant) ;
- les experts doivent faire preuve « d'humilité » (2 répondants) et être clairement définis dans leur champ de compétence (1 répondant) ;
- l'observatoire doit permettre une analyse collective des actions menées (1 répondant).

À ces caractéristiques que nous avons attribuées à chaque rôle, d'autres sont exprimées comme étant plus transversales à tous les membres du réseau :

- 4 répondants évoquent la disponibilité, le temps dédié à ce travail partenarial ;

- 3 évoquent l'engagement et la volonté nécessaires ;
- 2 évoquent la neutralité, l'absence d'enjeu de pouvoir ou financier ;
- 2 évoquent le recul et la prise de distance avec les pratiques directes ;
- 2 évoquent la capacité à communiquer et à diffuser l'information.

Et finalement, quelques-uns ont cité certains acteurs comme pouvant à leurs yeux endosser ces rôles. Les avis sont sur ce point plus divergents :

- F1 estime que ce sont les équipes expertes et ressources d'un territoire qui réunissent toutes les qualités pour endosser la gouvernance, notamment grâce à leur connaissance fine des acteurs et leur vision élargie du territoire à l'échelle régionale voire nationale, leur expérience dans l'animation de réseau et de diffusion de l'information, et leurs moyens en temps dédiés à ce travail de réseau ;
- H1 et F3 estiment que la gouvernance va émerger du nouveau cadrage des Communautés 360 qui auront à la fois la légitimité par leur mode de gouvernance partagée, ainsi que les compétences par leur expérience du travail en réseau et leur connaissance des besoins des personnes. H1 met en avant les missions d'observatoire données aux Communautés 360 qui leurs donneront les moyens d'analyser et d'envisager les axes d'amélioration ;
- F5 estime que la gouvernance doit être envisagée à l'échelon départemental par les instances déjà en place dédiées et par leur statut légitime à le faire ;
- F2, F4 et F6 estiment que cette gouvernance devrait être portée par l'ARS qui détient à la fois la connaissance des dispositifs existants, mais aussi des besoins de son territoire et qui est aussi à l'interface des politiques gouvernementales.

Ce qu'il semble intéressant de noter pour conclure, c'est que la question centrale de notre recherche, à savoir la gouvernance du réseau territorial, le mot même de gouvernance, n'a choqué aucune des personnes interrogées dans ce travail. Nous avons, il est vrai, interrogé uniquement des professionnels qui sont avertis et habitués au travail en réseau, et qui en ont une expérience. Toutefois, nous aurions pu être confrontés à une forme de rejet d'un terme managérial, issu du monde de l'entreprise, qui peut être connoté dans le secteur médico-social. L'on peut imaginer que ce que nous rappelions en première partie concernant l'intégration de modalités managériales nouvelles, l'arrivée de visions stratégiques, de rationalisation, de planification, est intégré dans les pratiques professionnelles du secteur médico-social.



Pour autant, le terme de gouvernance a parfois été transformé pour prendre le sens de la coordination, ou de l'animation. Il n'est compris dans la définition que nous avons choisie pour ce travail que par les personnes occupant un poste de direction, ou en formation de management actuellement. Toutefois, si nous reprenons les trois dimensions de la gouvernance, à savoir la coordination des activités et la régulation des acteurs, l'allocation de ressources et la structuration des conflits, toutes trois sont décrites comme défailtantes sur notre territoire au niveau régional ou départemental. Deux répondants rapportent des expériences beaucoup plus ciblées, soit sur un type de services médico-sociaux, soit sur un public cible, et nous montrent que lorsque la gouvernance est organisée, définie clairement et planifie ses actions, alors le réseau gagne en efficacité pour les personnes et peut faire preuve d'innovation.

#### **IV. Discussion et perspectives**

Ce travail de recherche nous a permis de confronter les constats réalisés dans le cadre de nos missions au sein de l'équipe relais handicaps rares à ceux de certains de nos collègues du territoire lorrain. Ce qui est apparu à travers nos échanges, c'est tout d'abord une vision partagée d'un manque, d'un dysfonctionnement du réseau qui ne donne pas satisfaction aux besoins des personnes vivant les situations les plus complexes, dont les situations de handicaps rares. Cependant, tous les acteurs interrogés sont engagés dans une démarche active de recherche d'amélioration et ce qui transparait c'est tout autant la volonté de s'engager dans une démarche de changement, que l'espoir qu'une autre manière d'agir est possible.

Nous avons, par ces entretiens, engagé des échanges et des réflexions partagées en dehors de nos préoccupations quotidiennes autour de situations particulières ou de projets communs ciblés. Même si nous entretenons des relations professionnelles régulières avec quelques-uns des répondants, ce fût avec la plupart d'entre eux, l'occasion d'une première rencontre de visu et d'un échange inédit touchant à nos motivations profondes et nos engagements professionnels. Nous n'avions pas mesuré initialement l'enrichissement humain que ces entretiens pourraient nous apporter. Ce travail a également donné une dimension nouvelle à certains de nos liens, en participant indirectement à la constitution de valeurs communes, d'un langage partagé, d'une culture qui servira nécessairement le réseau dont nous sommes membres.

Enfin, au-delà de l'intérêt universitaire, nous reconnaissons l'impact positif de cette étude pour l'équipe relais handicaps rares. En effet, parallèlement au fait d'avoir permis de consolider certains de nos liens partenariaux et de donner à voir la place que nous souhaitions prendre dans

le réseau territorial, ce travail a validé certaines des orientations que nous avons prises en Lorraine et Champagne-Ardenne. Il a permis de renforcer la manière d'engager la fonction de ressource territoriale, ainsi que de tisser le maillage territorial. Il a également confirmé l'importance d'une pratique réflexive permanente de nos actions collectives pour en mesurer l'impact et dégager des axes d'amélioration concertés à l'échelle d'un territoire.

## **1. Limites de la recherche**

### **1.1. Les choix méthodologiques**

Les moyens consacrés à cette étude nous ont contraints à une étude exploratoire limitée. Il n'a pas été possible de recueillir un échantillon plus important nous permettant d'atteindre une forme de saturation des réponses.

L'analyse du corpus n'a pu être réalisée que par une seule personne, ce qui amoindrit la validité du codage et du dépouillement du corpus recueilli.

### **1.2. L'impact des biais cognitifs**

Nous avons dans ce travail fait le choix d'une étude quantitative basée sur le recueil et l'analyse de discours. Nous sommes conscients que la généralisation ne sera pas possible étant donné les nombreux biais inhérents à notre méthodologie de recherche.

Nous connaissons le risque d'écart entre les propos tenus et la pratique effective des personnes interrogées dans le cadre d'une recherche. Nous sommes conscients que ce qui nous a été rapporté ne reflète qu'une réalité perçue et exprimée par chaque répondant. Il s'agit de leur point de vue, lié à leur expérience propre. Par exemple, il peut exister chez certains répondants des biais mnésiques de récence en ne rapportant que des événements récemment vécus, ou de primauté en ne rapportant que de leurs premières impressions.

Nous avons par ailleurs à prendre en compte un certain nombre de biais d'échantillonnage. Chaque répondant exerce à une place différente au sein du réseau. Les propos d'un directeur d'organisation gestionnaire ou d'une déléguée territoriale d'ARS ne peuvent être généralisés à leurs pairs. Il aurait fallu pour cela que nous interrogiions l'ensemble des directeurs et l'ensemble des délégués territoriaux d'ARS de Lorraine pour arriver à une saturation des réponses et pouvoir espérer une analyse plus globale. Nous devons nous prémunir de l'effet de

halo qui pourrait nous pousser à généraliser les propos d'une personne à son groupe métier d'appartenance. Nous avons également déjà relevé lors de l'analyse transversale les disparités interdépartementales qui existent sur le territoire lorrain. Ce qui est rapporté des répondants vosgiens, n'est pas nécessairement transposable au territoire mosellan. Nous aurions pu cibler notre étude sur un seul département pour là-encore aboutir à une forme de saturation des réponses. Toutefois, nous avons souhaité envisager un travail plus global, à la mesure du champ d'action de l'équipe relais handicaps rares, et plus proche également d'une vision régionale.

Enfin, nous sommes conscients des biais qui ont pu opérer durant les entretiens eux-mêmes. Notre manque d'expérience à pratiquer cette méthodologie a pu induire un biais de cadrage qui pourrait avoir orienté certaines réponses selon la manière dont nous avons présenté notre contexte d'étude et dont nous avons formulé les questions. D'autre part, nous sommes nous-mêmes actifs au sein du réseau depuis plusieurs années et avons avec certains répondants des liens réguliers et de proximité allant jusqu'au tutoiement. Il se peut donc que certaines réponses aient été biaisées par une recherche de conformisme involontaire, ou un effet de désirabilité sociale.

Cependant, nous reprendrons ici les propos de Pierre Merklé et Sylvie Octobre, dans leur article de 2015, qui ont mené ensemble une étude sur les biais cognitifs dans le cadre d'enquêtes longitudinales et les incohérences de réponses. Ils évoquent la « double illusion<sup>66</sup> » (Merklé & Octobre, 2015) des chercheurs, l'une étant la croyance qu'il n'y a qu'une vérité que le chercheur doit pouvoir aller recueillir chez ses répondants, l'autre étant « l'illusion biographique » de Bourdieu c'est-à-dire la croyance que tout récit narratif est forcément cohérent. Cette double illusion induit souvent chez le chercheur l'envie de réduire ces biais qui, selon Merklé et Octobre, sont un sujet d'étude en soi. Ayant choisi d'emblée d'inscrire ce travail dans le champ de la pensée complexe, nous acceptons donc l'influence réciproque en action entre les répondants et nous-même, ainsi que l'influence de chaque entretien sur le suivant, le premier ayant nécessairement impacté la manière de poser les questions et d'accueillir les réponses au fil de l'étude.

---

<sup>66</sup> MERKLE, P. & OCTOBRE, S. (2015). Les enquêtés mentent-ils ? Incohérences de réponse et illusion biographique dans une enquête longitudinale sur les loisirs des adolescents. *Revue française de sociologie*, 56, 561-591.

## 2. Préconisations relatives à la question centrale de recherche

À l'issue de ce travail de recherche, et à la lumière du cadre théorique choisi dans ce travail, nous pouvons considérer qu'une gouvernance du réseau territorial des acteurs concernés par l'accompagnement des personnes en situation de handicap est nécessaire, mais qu'elle doit s'envisager d'une certaine manière pour répondre à la complexité du réseau en lui-même, et des situations des personnes en particulier. Nous pouvons alors croiser nos travaux avec ceux menés par Anne Berthinier-Poncet en 2013 sur la « gouvernance et l'innovation dans les clusters à la française <sup>67</sup> » qui relevait l'impact de pratiques concrètes mises en œuvre par la gouvernance pour « créer un cadre institutionnel propice au soutien de l'innovation ».

### 2.1. Définir les règles de fonctionnement et les rôles au sein du réseau

Nous avons fait émerger dans nos travaux l'idée d'une distribution des rôles au sein du réseau d'acteurs. Cette idée fait écho à la théorie de l'acteur-réseau qui nous a servi de cadre théorique. Pour Callon, un des auteurs fondateurs de cette théorie, la dimension managériale est évidente puisqu'il s'agit dans cette théorie de déterminer « un programme d'action coordonnant un ensemble de rôles complémentaires, tenus par des non-humains (qui constituent le dispositif) et par des humains (diffuseurs, utilisateurs, réparateurs...) ou d'autres non-humains (accessoires, systèmes intégrés) qui en forment les périphériques ou les extensions. <sup>68</sup> » (Callon, 2005) Cette théorie propose d'ailleurs une distribution des rôles entre les actants :

- le *primum movens*, qui est l'initiateur de l'innovation ;
- le traducteur, qui fait le lien entre tous les membres du réseau et qui va définir le problème, le traduire pour tous. Nos répondants évoquent parfois le terme de « pilote », parfois de « coordinateur », de « liant ». Mais cette fonction intègre aussi l'observatoire évoqué par les répondants ;
- les actants humains et non-humains qui agiront dans le processus d'innovation ;
- le réseau constitué des liens tissés entre les actants ;
- les porte-parole, qui seront chargés de la communication vers les autres réseaux ;
- les intermédiaires qui soutiennent l'expression et l'action, comme les écrits, les supports informatiques, les compétences humaines, et les financements.

---

<sup>67</sup> BERTHINIER-PONCET, A. (2013). Gouvernance et innovation dans les clusters à la française : Le rôle stratégique du travail institutionnel. *Revue française de gestion*, 232, pp.119-138.

<sup>68</sup> CALLON, M. (2005), Les réseaux technico-économiques et irréversibilités. Dans Boyer (éd.) *Les figures de l'irréversibilités en économie*. EHESS, Paris.

Manon Desmartin, doctorante en science de gestion à l'Université de Lorraine, a réalisé en 2016 une revue de littérature sur le rôle particulier du traducteur, qu'elle considère central dans le processus de constitution d'un réseau et surtout indispensable à sa stabilisation. Elle estime qu'il « permet notamment d'identifier les obstacles à l'incompréhension, de guider les acteurs vers davantage de négociation et de co-construction de sens, ce qui permettra de diminuer le taux d'échec. <sup>69</sup>» (Desmartin, 2016) Pour cela, elle dresse un profil idéal du traducteur qui doit identifier et inclure toutes les parties-prenantes du réseau, s'assurer de la légitimité des porte-parole représentants du réseau, gagner la confiance des membres en assurant une diffusion de l'information claire et transparente, soutenir la communication entre les membres pour les mener à faire des compromis, avoir une veille permanente sur les activités du réseau pour être capable d'anticipation et enfin accepter et faire accepter le temps long nécessaire au processus en cours.

Mais elle interroge également la question de la légitimité du traducteur, qui a été aussi évoquée par les répondants lors de notre recherche. Il s'agit d'intégrer que cette notion est évidemment subjective, mais qu'elle s'estime sur la base de trois critères qui sont : l'organisme ou la structure d'exercice du traducteur, la manière dont le rôle de traducteur a été attribué (imposé, choisi, élu...), et enfin les compétences propres du traducteur. Cette légitimité permettra au traducteur de fédérer autour de lui les membres du réseau.

Relativement à notre étude, nous voyons bien que l'entité, qu'il s'agisse d'une personne, ou d'un groupe de personne, qui devra s'engager dans cette gouvernance doit réfléchir à la manière d'être considérée comme légitime aux yeux du réseau.

- Notre première préconisation serait donc d'envisager un mode de sélection par le réseau lui-même de sa gouvernance, sur la base de critères mêlant à la fois l'organisme ou l'instance dont il sera issu, mais aussi sur ses compétences propres qui devront répondre aux qualités décrites par Manon Desmartin dans ses travaux. Cette préconisation s'adosse à la description de l'organe de gouvernance qui doit à la lumière de nos recherches, réunir des représentants des parties prenantes, c'est-à-dire des personnes et de leurs familles, des acteurs sociaux, sanitaires et médico-sociaux du territoire, des instances publiques territoriales du droit spécifique et du droit commun.
- Notre seconde préconisation serait de concevoir une cellule que nous appellerons « observatoire » comme proposé par l'un des répondants et qui permettrait à la fois de

---

<sup>69</sup> *Op. cit.* p. 34

réaliser une évaluation des compétences internes au réseau, mais aussi de ses manques, de cartographier les parties-prenantes pour n'oublier aucun acteur, et de maintenir une veille et une analyse permanente sur les actions menées. Cet observatoire sera un espace de recueil d'informations et de données qui par leur analyse permettra de définir les orientations du réseau.

- Notre troisième préconisation serait de créer des espaces de diffusion de l'information communs à l'ensemble du réseau. Il s'agit évidemment de penser à des systèmes d'information numériques communs ou interopérables qui gommant les distances géographiques et les contraintes de temps. Mais il faut également penser à des espaces synchrones, où l'engagement des membres du réseau et l'expérience vécue et partagée est possible, car ce sont ces espaces qui seront propices à l'émergence de l'innovation.

## **2.2. Soutenir l'innovation par l'intelligence collective**

Nous souhaitons porter une attention particulière au management des savoirs et des connaissances au sein d'un réseau territorial. La complexité du monde à laquelle se confrontent nos organisations médico-sociales nous pousse à réagir, à entrer en action, à engager des processus pour innover. Il s'agit bien là d'une action dynamique, qui va bien au-delà de l'adjonction de ressources ou d'expertises, mais qui doit s'envisager dans l'action, l'expérimentation pour que le réseau devienne « compétent » au sens donné par Guy Le Boterf en 1994 dans son ouvrage *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. « Il n'y a pas de compétence organisationnelle sans action organisée. <sup>70</sup>» (Tarondeau, 2003) Mais pour autant, manager l'innovation est « un processus complexe qui ne peut pas s'appuyer sur les modes de management traditionnels<sup>71</sup> » (Genelot, 2017). Un des modes de management des connaissances innovant se situe dans le management de l'intelligence collective<sup>72</sup> (ZARA, 2006). Et nous nous aiderons ici des travaux d'Olfa Greselle-Zaibet, Maître de conférences en Sciences de gestion à l'Université de Lorraine, sur l'utilisation de l'intelligence collective au service du management de projet au sein d'établissements hospitaliers. Elle nous explique que l'intelligence collective est « le point de rencontre jamais stabilisé entre l'organisation, son milieu et ses composantes (petits groupes, individus). (...) C'est donc de l'interaction continue

---

<sup>70</sup> TARONDEAU, J.-C. (2003) *Le management des savoirs*. Presses universitaires de France. Collection Que sais-je ?, p.102

<sup>71</sup> GENELOT, D. (2017). *Manager dans (et avec) la complexité*. Nouvelle édition augmentée. Editions Eyrolles, p. 323

<sup>72</sup> ZARA, O. (2006) L'émergence du coaching collectif à travers le management de l'intelligence collective. *Communication & organisation, Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives*, n°28

entre la vision, les actions et les résultats que naît la performance durable.<sup>73</sup> » (Greselle-Zaibet, 2017). L'intelligence collective s'appuie selon ses recherches sur « quatre leviers d'actions (cognitif, relationnel, social et managérial) et un catalyseur (la situation complexe)<sup>74</sup> ». Il s'agit donc pour le réseau d'envisager avec l'intelligence collective, un mode de management des connaissances qui passe par des interactions entre les membres du réseau, leur participation au processus d'innovation, la gestion des conflits et la facilitation des échanges et de la communication. Cette modalité facilite également l'interconnaissance par les mécanismes de compréhension réciproque à l'œuvre, les processus créatifs par la réflexion et la mise en action commune, et elle offre enfin des mécanismes de décisions collective nécessaire à tout processus managérial. Nous rappellerons ici le choix d'utiliser l'intelligence collective par l'ARS Pays de la Loire dans ses travaux préalables à la constitution des Communautés 360.

- Notre quatrième préconisation sera donc l'utilisation du management de l'intelligence collective par la mise en place et l'animation d'ateliers collaboratifs qui seront des espaces de rencontre, d'échanges et de soutien à l'innovation. Cette modalité de management du réseau doit être pensée d'emblée par la gouvernance, sans en attendre en revanche de résultat immédiat. La mesure de l'efficacité se situant non pas dans la quantité des productions ou des innovations, mais dans la stabilisation du réseau lui-même par la nature de ses liens et son dynamisme permanent.

### **2.3. Repenser la démarche d'amélioration de la qualité**

Nous avons soulevé lors de l'analyse des discours recueillis, qu'une des actions innovantes devait se porter sur les critères d'évaluation du réseau lui-même. Il s'agit donc bien à la fois d'envisager une démarche continue d'amélioration par un processus d'analyse réflexif permanent, mais également d'envisager l'innovation dans la qualité elle-même. Dominique Genlot le rappelle dans son ouvrage *Manager dans (et avec) la complexité*, il s'agit aujourd'hui pour les organisations d'intégrer la part subjective de la qualité, à savoir la satisfaction explicite et implicite de toutes les parties prenantes. « C'est la qualité de chacune des mailles et la qualité de leurs articulations qui concourent à la qualité globale du processus. Chacune des activités

---

<sup>73</sup> GRESELLE-ZAIBET, O. (2017) L'activité hospitalière : un travail d'équipe en mode projet – Le patient au centre de l'intelligence collective. Dans *Managements des projets collaboratifs innovants et territoires*. Editions Universitaires de Lorraine, pp 113-129

<sup>74</sup> *Ibid.*

composant le processus est pilotée par la qualité attendue par les « clients » de cette activité ; c'est l'aval qui tire et modèle l'activité.<sup>75</sup> » (Genelot, 2017)

Nous voyons combien la recherche de la satisfaction des besoins et demandes de la personne en situation de handicap doit être l'objectif supérieur et commun à tous les membres du réseau. C'est donc ce sur quoi doivent porter les indicateurs d'activité du réseau : les besoins exprimés et observés sont-ils pourvus, l'équité est-elle garantie, l'information et les conseils donnés sont-ils accessibles, clairs et utiles, etc. D'autre part, il s'agit aussi d'envisager, comme l'indiquait un des répondant, que les personnes concernées et leurs familles soient considérées comme une des parties prenantes du réseau, et donc associées de manière systématique aux processus d'innovation et d'évaluation des actions menées.

- Notre cinquième préconisation sera donc la considération des personnes en situation de handicaps comme des actants du réseau. La gouvernance inscrit donc dans sa stratégie la présence systématique de personnes concernées aux rencontres, aux ateliers collaboratifs, et les intègre dans sa politique de communication interne. Pour cela, il s'agit donc d'envisager toutes les adaptations éventuellement nécessaires pour permettre leur participation réelle.
- Notre sixième préconisation sera de concevoir une série d'indicateurs mesurant la satisfaction des personnes bénéficiaires des actions du réseau, ainsi que de l'amélioration de leur qualité de vie. Cette mesure d'impact doit permettre d'une part de démontrer la plus-value de l'action territoriale mais aussi d'envisager ses axes d'amélioration. Les indicateurs devront s'intéresser à la qualité du recueil de l'expression de la personne, au respect de ses choix et habitudes de vie, à l'adaptation des informations pour les rendre accessibles notamment sur les questions de droit et d'orientation, à la mesure du degré de participation des personnes au sein du réseau, etc.

#### **2.4. S'inspirer de la gestion de crise pour s'ajuster aux temporalités**

Plusieurs répondants ont évoqué dans leurs propos les situations de crise comme un moteur à l'innovation, et d'autres ont évoqué la nécessité pour le réseau de ne pas se constituer uniquement pour y répondre, mais aussi en dehors. Ces propos font écho à la stratégie de

---

<sup>75</sup> *Op. cit.* p70, p. 323



communication et de gestion de crise des organisations. Et nous souhaitons finir ce travail par un parallèle qui nous semble opportun dans la stratégie d'un réseau.

Les situations dites complexes ou en rupture de parcours des personnes en situation de handicap peuvent être considérées comme autant de situations de crises au sens de la pensée complexe d'Edgar Morin. En effet, elles sont à la fois une rupture, un moment de jugement dans le parcours de vie de ces personnes et dans leur parcours d'accompagnement. Et dans le même temps, elles sont une opportunité d'action, elles obligent à la prise de décision pour en sortir. Il s'agit donc d'envisager cette dualité inhérente aux situations critiques et d'en faire un levier managérial en adoptant au sein du réseau une stratégie à double vitesse.

Certaines actions seront envisagées de manière continue et durable afin d'anticiper la crise. Par exemple, la mise en place d'un observatoire pour réaliser une évaluation interne et externe au réseau des risques et des opportunités, de ses compétences et de ses limites ; la mise en place d'une communication interne et externe avec les porte-parole ; la distribution claire des rôles de chaque actant sans oublier l'organe de décision.

D'autres actions seront à mettre en place de façon plus ponctuelle et rapide par un groupe dédié au sein du réseau à la gestion de crise, comme le ferait une cellule de crise. Ce groupe sera actif pendant la crise et pourra s'appuyer sur tout ce qui aura été planifié en anticipation pour être agile et efficace dans la réponse à apporter. Dans un processus d'apprentissage permanent, le réseau réintègrera les actions menées pendant la crise à son processus réflexif continu pour alimenter la dynamique d'intelligence collective.

- Notre septième et dernière préconisation sera donc de déterminer une cellule de crise au sein du réseau qui agira depuis et grâce à la dynamique partenariale au bénéfice des situations les plus critiques. À ce titre, nous pourrions considérer que le dispositif « Une réponse accompagnée pour tous » agit de cette manière, il serait donc pertinent que les professionnels référents de ce dispositif soient considérés actants du réseau au long court et pas uniquement en situation de crise.

## **Conclusion**

Notre travail a été animé, depuis la naissance du projet jusqu'à son terme, par la pensée complexe qui donne souvent son qualificatif aux situations accompagnées par l'équipe relais handicaps rares. Nous avons rappelé en préambule combien le secteur dans lequel nous avons

situé notre travail est lui-même traversé par cette complexité qui le bouscule tant dans ses pratiques. Les professionnels n'étaient pas programmés, formés initialement pour accueillir, comprendre et accompagner la complexité. C'est tout à l'inverse une volonté de simplification par l'hyperspécialisation qui fondait notre secteur, très inspiré du secteur sanitaire et de son modèle biomédical. Mais aujourd'hui, et certainement encore plus demain, nos organisations, nos dispositifs, et les professionnels qui y travaillent vont avoir à considérer leurs actions par le prisme de la complexité. Il nous faut déconstruire l'idée que la complexité implique la complication, la difficulté, l'empêchement, qui sont les freins à la pratique heureuse de nos métiers. Le désamour et la perte des vocations que vivent aujourd'hui les secteurs de l'accompagnement et de l'aide à la personne sont le signe d'un impératif changement. Tout comme pour les situations complexes en crise dans leur parcours, notre secteur vit une crise. Mais nous souhaitons nous en réjouir, car la pensée complexe nous rappelle que même s'il s'agit d'un moment de rupture insécurisant et donnant envie de le fuir, il s'agit dans le même temps d'une opportunité à saisir et d'un espace pour innover.

À travers notre étude exploratoire, même si la teneur des discours se tournait vers une critique du fonctionnement actuel du réseau, de son absence de gouvernance ou de ses manquements, tous les répondants ont exprimé des attentes, des souhaits et des espoirs. Des perspectives ont été données à travers les expériences vécues et, associées aux modèles de travail en réseau décrits par Bouchez, ont inspiré nos préconisations managériales. Le réseau existe, et sa gouvernance doit être pensée, nous en avons la confirmation par le cadrage proposé en novembre 2021 des Communautés 360. Ce cadrage, nous n'en avons pas une idée précise lorsque nous avons débuté nos travaux. À quelques mois près, nous aurions eu à cœur d'interroger les différentes interprétations départementales du cahier des charges proposé par Mme Cluzel. Nous y voyons toutefois à présent une opportunité incroyable d'aller tester, expérimenter, confirmer ou préciser nos préconisations. Dans cette modalité d'action, la question de la responsabilité des acteurs publics est engagée, car la gouvernance est constituée par un comité territorial départemental appelé COTER coprésidé par l'ARS, le département et le préfet de département. Nous retrouvons ici l'importance décrite par Anne Berthinier-Poncet dans ses travaux du « levier politique du travail institutionnel<sup>76</sup> » (Berthinier-Poncet, 2013) pour d'une part légitimer le réseau lui-même, mais aussi engager la confiance des parties prenantes internes et faciliter les collaborations.

---

<sup>76</sup> *Op. cit.* p. 68

Nous retrouvons aussi dans le principe du COTER des Communautés 360 la notion de territoire qui vient soutenir l'idée de désinstitutionnalisation sous-jacente. Le périmètre de nos actions et de nos réflexions doit s'étendre au-delà de nos murs, de nos institutions historiques, et s'inscrire dans une dynamique collective avec nos partenaires en région pour profiter de l'apprentissage par la proximité évoquée par Bouchez dans l'ouvrage cité dans ce travail. Inscrire nos actions dans un territoire nécessite de nouer des liens avec lui, de s'y intéresser, d'engager des travaux communs avec des acteurs proches de nous géographiquement, au-delà de notre secteur professionnel : avec l'Éducation Nationale, avec les acteurs de l'emploi, avec les communes, avec le secteur associatif, etc.

Nous souhaitons enfin mettre l'accent sur un acteur central à qui il est devenu nécessaire et urgent de laisser une place, c'est-à-dire la personne concernée. Au-delà de la poursuite de l'étude des mécanismes de gouvernance qui seront déployés sur nos départements avec les Communautés 360, nous pensons qu'un prolongement intéressant pourrait s'intéresser à la place laissée dans cette gouvernance aux personnes en situation de handicap. Comment pourrions-nous améliorer leur participation effective à ces travaux, et augmenter ainsi leur taux d'inclusion dans les instances qui les concernent ? Est-ce que l'émergence de fonctions comme celles de coordinateur de parcours ou d'assistant au projet et parcours de vie seront des leviers pour augmenter l'expression, l'accessibilité et la participation des personnes concernées à cette dynamique territoriale ? « Tout reste à construire », comme le disait une des répondantes, mais nous ne sommes plus aujourd'hui ignorants des mécanismes dont nous pouvons user pour engager la transformation du secteur en un réseau d'acteurs. Et c'est principalement en recherchant et en soutenant la présence des personnes en situation de handicap dans ce réseau et surtout dans sa gouvernance, que nous pourrions réellement parler d'innovation pour et avec elles.

## Bibliographie

AKRICH, M., CALLON, M., & LATOUR, B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Ecole des Mines de Paris. Collection Sciences Sociales. pp. 267-276.

BLOCH, M.-A. (2022) *Dispositifs de coordination : en finir avec le « mille-feuille à la française » pour la santé des personnes, des professionnels et des territoires*. Rapport rédigé dans le cadre de la convention de recherche entre l'EHESP et la CNSA pour 2016 à 2022.

BOUCHEZ, J.-P. (2020). *Innovation collaborative. La dynamique d'un nouvel écosystème prometteur*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. pp.7-8.

BOUISS, O. (2021). *C'est complexe ! 10 principes pour affronter la complexité des organisations*. Editions DUNOD. p 20.

BERTHINIER-PONCET, A. (2013). Gouvernance et innovation dans les clusters à la française : Le rôle stratégique du travail institutionnel. *Revue française de gestion*, 232, pp.119-138.

CALLON, M. (2005), Les réseaux technico-économiques et irréversibilités. Dans Boyer (éd.) *Les figures de l'irréversibilités en économie*. EHESS, Paris

CAMBERLEIN, P. (2011). Chapitre 3. L'organisation sociale et médico-sociale. Dans : *Le dispositif de l'action sociale et médico-sociale en France* (pp. 73-136) [sous la direction de CAMBERLEIN, P.]. Paris : Dunod.

CASTRO GONÇALVEZ, L. & GUIMARÃES, T.B.C. (2020). La gestion de la tension paradoxale de la coopération au sein des communautés de pratique en contexte d'innovation. *Management international-Mi*, 24(5), pp. 74-87.

CHARBONNIER-VOIRIN, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement*, 14, pp. 119-156.

CHIAMBARETTO, P. (2011). La coopération ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept. *Le Libellio d'ÆGIS*, 7 (1, Printemps - Supplément), pp.95-104.

CNSA (2021). *Chiffres clés de l'aide à l'autonomie. 2021*. Données INSEE, enquête Handicap-Santé 2008-2009, volet ménages. Champs : France métropolitaine et DOM, population de 20 à 59 ans.

CNSA. (2015). *Deuxième schéma national social et médico-social pour les handicaps rares*, p.18.

CORON, G. (2017). Réformes managériales et redéfinition des catégories d'action publique : l'exemple du secteur médico-social. *La Revue de l'Ires*, pp. 91-92, 213-235.

DESMARTIN, M. (2016). *La figure du traducteur dans le cadre de projets multi-acteur : une revue de la littérature*. Atelier doctoral du 27<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH. Strasbourg, France.

EVIN, C. (2019). 10 ans d'ARS : Quel bilan d'une forme de déconcentration régionale ? *Regards*, 56(2), pp. 105-116.

FRAY, A-M., & SOPARNOT. R. (2008), Le rôle des représentations dans les processus de changement : une étude de l'adoption d'outils de gestion innovants par les acteurs du secteur social. Dans : *Gestion 2000*, N°3 (mai-juin 2008).

FRINAULT, T. (2005). La dépendance ou la consécration française d'une approche ségrégative du handicap. *Politix*, 72, 11-31.

GAUDET, S. & ROBERT, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative. Du questionnement à la rédaction scientifique*. Les presses de l'Université d'Ottawa.

GENELOT, D. (2017). *Manager dans (et avec) la complexité*. Nouvelle édition augmentée. Editions Eyrolles, p.323

GRENIER, C., & GUITTON-PHILIPPE, S. (2011). La question des regroupements/mutualisations dans le champ sanitaire et social : l'institutionnalisation, un mouvement stratégique ? *Management Avenir*, 47(7), pp. 98-113.

GRESELLE-ZAIBET, O. (2017) L'activité hospitalière : un travail d'équipe en mode projet – Le patient au centre de l'intelligence collective. Dans *Managements des projets collaboratifs innovants et territoires*. Editions Universitaires de Lorraine, pp 113-129

HAMADMAD, H. (2017). Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières. *Gestion et management*. Université Grenoble Alpes.

INSPECTION GENERALE DES AFFAIRES SOCIALES. (1994). *Rapport n° 94010 du groupe de travail sur les conditions d'amélioration de l'accueil des multihandicapés*. Président : Jean BORDELOUP, rapporteur : François TOUJAS.

LE BOTERF, G. (2008). *Travailler efficacement en réseau : une compétence collective*. 2<sup>ème</sup> Edition. Editions d'Organisation. Eyrolles.

LE GALES, P. (2019). Gouvernance. Dans : Laurie Boussaguet éd., *Dictionnaire des politiques publiques : 5<sup>e</sup> édition entièrement revue et corrigée*. Paris : presses de Sciences Po. (pp. 297-305).

LIBAULT, D. (2022). *Vers un service public territorial de l'autonomie*. Rapport missionné par le Ministre des Solidarités et de la santé Olivier Veran en décembre 2020.

MALAINA, A. (2008). Edgar Morin et Jesús Ibañez : sociologie et théories de la complexité. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 3(2), pp. 9-39.

MERKLE, P. & OCTOBRE, S. (2015). Les enquêtés mentent-ils ? Incohérences de réponse et illusion biographique dans une enquête longitudinale sur les loisirs des adolescents. *Revue française de sociologie*, 56, 561-591.

MORIN, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Le Seuil, Paris.

NANTY, I., GOBET, P., & BAILLY, N. (2021). La méthode agile, une nouvelle méthode pour promouvoir l'accompagnement inclusif. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(1), pp. 43-52.

PIVETEAU, D., (2014), « *Zéro sans solution* », Rapport, tome 1, Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, 95p., p.1 ;2 ;13, disponible sur le site [Légifrance.gouv.fr](http://Légifrance.gouv.fr).

SERVAJEAN-HILSZ, R., POISSONNIER, H. & PIERANGELINI, G. (2018). *Collaborer pour innover : Le management stratégique des ressources externes*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

TARONDEAU, J.-C. (2003) *Le management des savoirs*. Presses universitaires de France. Collection Que sais-je ?

WANNENMACHER, D. (2018) Dépasser les frontières de connaissances : un enjeu pour les projets collaboratifs territoriaux. dans Marcandella E., Wannemacher D., Guèye K., Antoine A. (sous la direction de), *Managements des projets collaboratifs innovants et Territoires*, Collection Organisations en action, PUN-Éditions universitaires de Lorraine, p. 217-229.

WINANCE, M. & BARRAL, C., (2013), De « l'inéducable » aux « handicaps rares ». Évolution et émergence des catégories publiques en lien avec la structuration du secteur médico-social français. *ALTER, European Journal of Disability Research* 7 (2013) e1-e16.

ZARA, O. (2006) L'émergence du coaching collectif à travers le management de l'intelligence collective. *Communication & organisation, Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives*, n°28.

## **Textes législatifs**

Circulaire du 5 juillet 1996 – DAS/RVAS N°96-429 relative au recensement de la situation et des besoins dans chaque département et région des personnes susceptibles de relever de la notion de « handicap rare ».

Circulaire DOCS/38/2017/148 du 2 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées.

Décret n°2005-1135 du 7 septembre 2005 portant codification de certaines dispositions relatives à l'action sociale et médico-sociale et modifiant le code de l'action sociale et des familles (deuxième partie : dispositions réglementaires) - art D. 312-194.

Décret n° 2019-1501 du 30 décembre 2019 relatif à la prorogation de droits sans limitation de durée pour les personnes handicapées.

Loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées.

Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées.

Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires.

Loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement.

Loi dite « Loi Santé » du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé.

Loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019.

## Sitographie

ARS Grand Est. *Liste appels à projets et à candidatures*. [En ligne]. Disponible sur : [https://www.grand-est.ars.sante.fr/liste-appels-projet-candidature?statut%5B0%5D=0&statut%5B1%5D=1&statut%5B2%5D=2&field\\_type\\_aap\\_ars\\_value%5B0%5D=0&field\\_type\\_aap\\_ars\\_value%5B1%5D=1&field\\_type\\_aap\\_ars\\_value%5B2%5D=2&themes\\_aap%5B1%5D=1](https://www.grand-est.ars.sante.fr/liste-appels-projet-candidature?statut%5B0%5D=0&statut%5B1%5D=1&statut%5B2%5D=2&field_type_aap_ars_value%5B0%5D=0&field_type_aap_ars_value%5B1%5D=1&field_type_aap_ars_value%5B2%5D=2&themes_aap%5B1%5D=1) [consulté le 28/12/2021]

CNSA. (2021). *Communautés 360*. [En ligne] Disponible sur : <https://www.cnsa.fr/grands-chantiers/communautes-360> [consulté le 29 mai 2022]

CNSA (2015). *MAÏA*. [En ligne] Disponible sur : <https://www.cnsa.fr/outils-methodes-et-territoires/maia> [consulté le 29 mai 2022]

CNSA. (2019). *Qu'est-ce que la démarche « Une réponse accompagnée pour tous » ?* [En ligne] Disponible sur : <https://www.cnsa.fr/grands-chantiers/reponse-accompagnee-pour-tous/quest-ce-que-la-demarche-une-reponse-accompagnee-pour-tous>[consulté le 29 mai 2022]

CNSA. *Réforme tarifaire des établissements et services pour personnes handicapées SERAFIN-PH*. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.cnsa.fr/grands-chantiers/reforme-tarifaire-des-etablissements-et-services-pour-personnes-handicapees-serafin-ph>[consulté le 21/02/2022]

CNSA. *Les schémas et plans handicaps rares et maladies rares*. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.cnsa.fr/grands-chantiers/strategie-et-plans-nationaux/les-schemas-et-plans-handicaps-rares-et-maladies-rares> [consulté le 29/12/2021]

Forbes France. (2019). *Environnement complexe : manager son organisation en mode VUCA*. [En ligne] Disponible sur : <https://www.forbes.fr/management/environnement-complexe-manager-son-organisation-en-mode-vuca/> [Consulté le 29 mai 2022]

Groupement National de Coopération pour les Handicaps Rares. *Les schémas nationaux pour les handicaps rares*. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.gnchr.fr/les-handicaps-rares/schemas-nationaux-handicaps-rares> [consulté le 29/12/2021]



Ministère de la santé et de la prévention, Ministère des solidarités, de l'autonomie et des personnes handicapées. (2018). *Ma santé 2022 : un engagement collectif*. [En ligne]. Disponible sur : <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/masante2022/> [consulté le 29/12/2021]

Secrétariat d'État en charge des personnes handicapées. (2018). *PCPE, pôle de compétences et de prestations externalisées*. [En ligne]. Disponible sur : <https://handicap.gouv.fr/pcpe-pole-de-competences-et-de-prestations-externalisees> [consulté le 29 mai 2022]

## **Annexes**

**Annexe I – Guide d’entretien..... p. 83**

**Annexe II - Retranscription intégrale du corpus..... p. 84**

## Annexe I – Guide d’entretien.

Thèmes	Questions Générales	Sous-thèmes	Questions de précision	Observations
<i>Hypothèse 1</i> : la gouvernance permet au réseau d’agir en dispositif intégré, c’est à dire d’apporter une réponse coordonnée et harmonisée en tout point du territoire et quel que soit le premier acteur sollicité.				
<b>Coordination des actions menées.</b>	Que pouvez-vous me dire sur la manière dont sont coordonnées les missions de différents acteurs du secteur médico-social lorsque plusieurs sont concernés par une même situation ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition des actions</li> <li>- Repérage des compétences complémentaires</li> <li>- Interconnaissance des acteurs</li> <li>- Ajustement des interventions</li> <li>- Harmonisation des réponses</li> <li>- Réduction des inégalités territoriales</li> </ul>	<p>Quelle forme prend aujourd’hui cette coordination ?</p> <p>Par quel(s) acteurs est-ce réalisé ?</p>	
<i>Hypothèse 2</i> : la gouvernance permet une régulation des collaborations de proximité, facilitant ainsi la coopération territoriale.				
<b>Régulation des relations</b>	Comment se régulent les relations entre les acteurs d’un même territoire ? <i>Relance</i> : de quelle nature sont ces relations, comment les qualifieriez-vous et de quelle manière se régulent-elles ? A quelles occasions ? Dans quel contexte ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétition/concurrence</li> <li>- Collaboration/partenariat</li> <li>- Contractualisation</li> <li>- Injonction, directivité, hiérarchie</li> <li>- Prise de décision</li> <li>- Confiance/défiance</li> <li>- Répartition des ressources allouées</li> </ul>	Pourriez-vous me parler des espaces dédiés à la concertation, à la prise de décision s’ils existent ?	
<i>Hypothèse 3</i> : la gouvernance permet un management des connaissances visant à soutenir l’apprentissage collectif et l’innovation, rendant ainsi le réseau plus agile.				
<b>Innovations/ Apprentissage collectif</b>	De par votre expérience, comment l’innovation et l’apprentissage collectif sont-ils favorisés sur le territoire ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation inter établissement</li> <li>- Mutualisation des compétences</li> <li>- Espace de co-construction</li> <li>- Réunions, rencontres</li> <li>- Intelligence collective</li> </ul>	Pourriez-vous me décrire les espaces ou les initiatives de co-construction, de réflexion collaborative entre différents acteurs si vous en avez connaissance ?	
Souhaitez-vous ajouter quelque chose à propos de notre échange ?				

## Annexe II – Retranscription intégrale du corpus.

### Entretien N°1 : Femme 1 – Communauté 360

Alors, que je t'explique un petit peu mon sujet... le sujet de mon travail de recherche. C'est, euh... Ça porte, euh... tu seras peut-être pas surprise sur le réseau (rires). Euh, le réseau d'acteurs autour des situations complexes quand on se retrouve plusieurs partenaires à devoir collaborer. Et, euh... mon observation de départ est de constater, ben, qu'on est quand même de plus en plus nombreux à exister avec des dispositifs différents et cetera depuis quelques années, dont l'équipe relais, mais bon, tout ça s'est multiplié. Y'a un réseau qui existe puisque y'a des acteurs du territoire. Malgré tout on constate à certains endroits quelques situations qui restent, euh... malgré l'activation du réseau sans réponse, ou ça met un temps très long, et donc je m'interroge sur la manière d'améliorer un petit peu euh... on va dire l'efficacité du réseau d'acteurs sur un territoire, donc moi j'me suis centrée sur le territoire lorrain puisque c'est mon territoire d'action mais... ça peut tout à fait être dupliqué. Et euh... le prisme que je prends c'est par le, le... j'interroge un petit peu la gouvernance de ce réseau en me demandant si ça peut être un levier pour améliorer son action au bénéfice des personnes. Et du coup je voulais savoir si tu pouvais déjà me donner, alors j'interroge déjà ce qui se fait euh..., et euh différents acteurs du territoire sur la manière dont ils ont de porter le regard là-dessus. Et toi, de ta place double, alors aussi bien centre ressources que communauté 360, est-ce que déjà tu peux me parler ou me donner ton point de vue sur la manière dont les différents acteurs se coordonnent autour d'une situation partagée, ou commune. Qu'est-ce que tu pourrais m'en dire de ton point de vue ?

Par rapport à tout ce qui existe, euh... comment ils se coordonnent ?... euh ... je pense qu'y a, ben, y'a, y'a euh... ils se coordonnent jamais de la même manière. J'm'explique, euh... On voit bien par rapport à tout ce que tu viens de poser, à la fois le réseau d'acteurs, qu'on est de plus en plus nombreux, et que, effectivement il y a des situations qui restent sur le carreau, et cetera, euh... autour d'une situation, on voit à plein de moments, combien on peut être interpellé, les uns les autres, par des canaux complètement différents, euh... parfois, donc à certains moments moi je me dis qu'y a pas de coordination, et qu'y a pas... que ça n'existe pas en fait. Au premier abord, c'est-à-dire, la sollicitation arrive euh... ça arrive d'un côté qui euh... et du coup tu en entends parler de l'autre, et puis ça revient en fait euh... et en fait finalement autour d'une situation, parfois, tu as le sentiment que effectivement tout le monde est au courant, tout le monde est informé que cette situation-là existe, tout le monde est enfin voilà... et en même temps, euh... du coup à un moment donné il y en a un qui prend la décision d'organiser un échange, alors... en plus cet échange soit il se fait en interindividuel c'est-à-dire qu'il va faire le tour de chacun des, des, des acteurs identifiés autour de la situation, euh... et puis de temps en temps, enfin au bout d'un certain temps, émerge une synthèse ou une réunion, euh... à laquelle, alors la personne n'est pas tout le temps informée, elle est pas tout le temps conviée, et tu te retrouves autour d'une table avec effectivement pléthore d'acteurs, à parler de la situation, à parler des difficultés, à se redire à ce moment-là tout ce que tout le monde s'est déjà dit quand, euh, quand c'est passé par les canaux individuels, et euh... parfois ça donne rien. C'est, tout le monde sait, tout le monde se dit, tout le monde essaye de réfléchir à des choses, mais finalement au bout d'un moment enfin, t'as épuisé le sujet sur les possibles solutions, c'est-à-dire que euh... et parfois, moi j'me suis vue sur des situations, on est plusieurs à interpellé des partenaires, et j'ai le sentiment à plein de moments, qu'on peut être épuisants aussi pour les partenaires qu'on va solliciter une fois, deux fois, trois fois, quatre fois... euh... Donc voilà, donc... partant de ce constat-là, en tout cas moi c'est le constat que je fais sur des situations, euh... ces derniers temps j'avais même cette réflexion parce que j'ai été sollicitée pour une situation où euh... je sais que l'équipe relais handicap rare est dessus, je sais qu'autour de cette situation y'a au moins quinze acteurs autour de la situ, et à un moment donné par une porte d'entrée différente on est venu me solliciter et là je dis mais attendez enfin... je vais faire quoi de plus que c'que tous les autres collègues font déjà, alors, enfin... je vais aller solliciter moi, de nouveau, mais c'est pas parce que moi je vais aller solliciter, que c'est parce que je m'appelle XX qu'on va m'ouvrir la porte et qu'on va me dire ouai ok j'te fais une proposition pour accueillir ce jeune sur ma structure, enfin... je, je voilà... je suis pas la fée clochette, j'ai pas de baguette magique, et euh... et puis, au contraire, à l'inverse, je pense que ça peut être complètement contre-productif parce que y'a des choses qui sont travaillées, parce que y'a des choses qui se sont déjà dites y'a des choses qui sont peut-être déjà réfléchies, et moi je vais débouler, euh... Et, en plus j'ai pas euh... alors on me dit oui mais tu pourras peut-être penser à d'autres trucs. J'ai pas prétention moi, de penser à des choses que les autres n'auraient, auxquelles ils auraient pas pensé quoi, tu vois ? je, je ... et à plein de moments justement, on se dit, euh... enfin en tout cas moi c'est cette réflexion-là, j'me suis dit mais je vais plutôt faire euh, venir empêcher des choses peut-être ou en tout cas euh... je vais plutôt euh... ça va être plus compliqué, je vais rendre la situation d'autant plus compliquée si en plus je viens me mêler de choses, tu vois ?

Et du coup, quand tu parles des sollicitations, c'est un peu toujours les mêmes acteurs qui reviennent, qui prennent la direction de l'action, je ne sais pas comment on pourrait dire ? Ou c'est vraiment très variable selon les situations. Tu observes des postures qui reviennent ?

Non, je dirais que c'est quand même toujours les mêmes. Et euh... oui, c'est quand même toujours les mêmes. C'est quand même toujours les mêmes qui à un moment donné se disent, euh... mais de la même manière que tu repères aussi des acteurs qui sollicitent tout le temps, plus que d'autres euh... et euh... donc voilà. Non, tu repères à l'intérieur de ça euh... et effectivement tu repères des acteurs qui vont être euh... qui vont plus facilement prendre la main, euh... voilà.

Et ça sera plutôt des acteurs du terrain, plutôt des acteurs administratifs, ou plutôt des acteurs qui ont une façon de travailler différente ? A quoi ça tient tu penses ?

Alors, je pense que c'est plutôt des acteurs de terrain, et c'est plutôt des acteurs de terrain qui ont une méthode de travail, euh... qui est euh... je vais le dire comme ça et c'est pas péjoratif mais euh... plus dynamique. C'est-à-dire que voilà... on voit bien, quelque part ça peut être aussi perso dépendant, c'est-à-dire qu'on va voir qu'il va y avoir une personne dans cette équipe qui est un peu plus pêchue que les autres, qui va plus facilement prendre son téléphone, qui va plus facilement prendre des initiatives et qui va dire bon allez, euh là maintenant on y va, on se met autour de la table, on se rencontre, on fait quelque chose, euh... perso dépendant, ou dynamique d'équipe, je sais pas... en tout cas, ceux généralement qui sont à l'initiative ça

va être effectivement des personnes qui le font plus facilement, qui sont plus à l'aise. Parce que y'a cette notion-là aussi, réunir un certain nombre d'acteurs autour de la table, pour l'avoir fait pendant des années, c'est pas aussi simple que ça, c'est une démarche un peu particulière, euh... ça veut dire qu'il faut effectivement oser appeler les uns les autres et dire bon ben voilà euh... on accepte tous à un moment donné de venir se dire des choses et euh... et d'essayer de travailler ensemble et ça c'est pas aussi simple que ça.

Est-ce que du coup ça tient à la..., au rôle qu'on tient dans le réseau c'est-à-dire est-ce que, euh... un deuxième aspect moi que je voulais interroger autour de l'idée de la gouvernance, alors au-delà de la coordination de un peu qui fait quoi, c'était aussi comment on régule nos relations et je pense que ça tient peut-être, est-ce que tu as cette vision-là, à la place de chacun dans le réseau, intégrant des instances parfois, ou des relations peut-être de concurrence à certains endroits, je ne sais pas... Comment ça se régule les relations entre les gens parce que si tient aux personnes c'est que ça tient aussi aux relations ces histoires-là ?

(approbation de la tête) J'suis, j'suis d'accord avec ça. J pense que ça tient alors à la fois quand je dis perso-dépendant c'est à la fois effectivement des personnalités, et qui, du coup, de par leur manière de travailler, leur manière de faire et cetera vont s'inscrire à certains endroits dans, d'une certaine manière dans un réseau, ou à certaines euh... et qui vont réussir, qui auront une place un peu particulière j'sais pas si c'est comme ça qu'il faut le dire mais quelque part qui auront cette reconnaissance d'une légitimité à pouvoir le faire, je sais pas si tu vois ce que je veux dire ? C'est-à-dire que effectivement, y'a des, des... des équipes ou des personnes qui vont être reconnues plus à tel endroit qu'à d'autres et auront plus facile, et donc oui ça tient aux relations, bien évidemment... et donc ça dépend, du coup c'est forcément la conséquence de relations que tu entretiens d'une certaine manière.

Donc ça tiendrait selon toi plutôt à la façon dont les liens se sont tissés, qu'à la posture par exemple de quelqu'un qui serait décisionnaire, ou qui pourrait être injonctif ?

Oui

Ou qui en aurait le pouvoir en tout cas, ça tient plutôt on va dire au tissage de liens dans le temps et à l'histoire du réseau finalement qu'à la place que chacun occupe a priori ?

A mon sens oui. Ouai, moi je l'vois plutôt comme ça. Parce que de toute façon, enfin, sur la question des injonctions, enfin... (silence) aujourd'hui si tu regardes un peu le paysage, si tu regardes un peu qui, qui fait des injonctions, et quand bien même y'a une injonction qui tomberait... (pfff) moi j'ai le sentiment que euh... c'est pas pour autant que ça produit de l'effet, la question de l'injonction... alors, tient on va prendre un exemple concret, hein... dans le cadre de la réponse accompagnée pour tous, la MDPH qui a été identifiée comme l'assembler et qui lors de euh... pour organiser des groupes opérationnels de synthèse dans les textes c'est écrit qu'il convoque, c'est pas rien hein, il convoque les partenaires autour de la table pour trouver des solutions, et donc tous les premiers temps quand on nous disait il faut mettre la réponse accompagnée pour tous en place au sein des MDPH et donc la MDPH est assembler, donc vous convoquez, et personne ne sort de la pièce tant qu'on a pas trouvé une solution... (pfff) ben force est de constater que c'est pas aussi simple que ça (rires) alors tu pourrais te dire qu'y a une injonction quelque part alors, enfin, voilà... après la MDPH n'est pas décisionnaire, n'est pas financeur, n'est pas euh voilà... mais euh... ça pourrait y ressembler et pour autant ça produit pas son effet, ça produit pas son effet, enfin, voilà...

Et est-ce que si c'était du coup du côté du financeur, ça changerait quelque chose selon toi ?

alors...

Parce que c'est vrai que la MDPH n'a pas ce pouvoir-là et du coup... est-ce qu'une ARS aurait plus de poids dans ce rôle ?

y'a des départements qui me... en tout cas enfin voilà, y'a des départements, y'a des partenaires de certains départements qui me disent nous on a une ARS par exemple qui effectivement est très euh... nous impose des choses et euh... et du coup, ben on le fait parce qu'on n'a pas le choix, et cetera, et cetera (silence) alors... ça va marcher, à mon sens, mais ça n'est que mon avis... euh... oui, ça va marcher pour une, deux, trois situations, je veux dire au bout d'un moment de toute façon l'établissement il a sa capacité, il a sa capacité, je veux dire... à un moment donné tu peux pas faire, enfin... tu peux pas aller au-delà. Et l'ARS en tant que financeur, euh... au bout d'un moment si le partenaire en face lui dit, ben ouai enfin moi je veux bien, mais dans ce cas-là il va négocier une extension de places, il va négocier... donc à la fois l'ARS, c'est compliqué pour eux aussi. Donc je ne suis pas sûre que cette formule de l'ARS qui viendrait comme ça d'un couperet, enfin, ou en tout cas viendrait obliger entre guillemets un partenaire à faire un certain nombre de choses, ça a ses limites aussi, c'est-à-dire que je vois pas comment ça pourrait tout résoudre, parce que forcément derrière y'aura quand même des résistances, et ça ira sur le champ de la négociation, et derrière l'ARS euh... a peu de marge de manœuvre pour pouvoir négocier sur un certain nombre de choses, tu vois ce que je veux dire ? c'est à dire que, le partenaire en face peut très bien lui dire ok moi y'a pas de soucis je fais, je vais le prendre, je vais m'en occuper de cette situation particulièrement complexe mais donnez-moi les moyens de m'en occuper. Parce que là, à ce stade-là vous voyez bien que ça n'est pas possible et donc voilà... et donc tu rentres dans le champ de la négo, et l'ARS a pas forcément non plus la main sur toutes les négos, et c'est pas aussi simple que ça.

C'est la question aussi de la régulation par le financement. Moi j'interroge aussi cette histoire de compétition à certains endroits par les appels à projet et ben les financements que ce soit les CNR et tout le reste qui rentre forcément dans le jeu de négociation. Est-ce que du coup c'est quelque chose qui empêche ou qui permet la régulation des relations interacteurs, ou qui est un biais ? (rires) même entre deux acteurs a priori identiques par exemple deux établissements avec hébergement, est-ce que l'ARS est là aussi pour réguler leurs relations par le levier financier ou pas ?

Je suis pas sûre que l'ARS aille aussi loin que ça dans les réflexions qu'elle mène sur (rires) la régulation entre deux acteurs par le biais euh... de financements et cetera, euh... Je pense pas, j'imagine pas, je vois pas... en tout cas c'est pas ce que j'observe. J'ai même des exemples qui vont plutôt à l'inverse de ça. Ben que y'a pas de régulation qui est faite par ce biais-là sur deux entités ou enfin, qui viendrait réguler un peu le jeu des partenaires par le biais des financements. Je, je vois pas... Maintenant est-ce que la régulation par le financement permet euh... de, de, de... Permettrait finalement de solutionner, euh... un certain nombre de choses... je pense que c'est enfin en tout cas aujourd'hui on est plutôt euh... bien sûr y'a la question des financements, et, je suis pas sûre que les financements résolvent la question de tous ceux qui pour autant ne trouvent pas solutions, ou euh... enfin voilà, pour moi c'est d'autres choses. On est en plein dans effectivement la transformation de l'offre, on est en plein dans euh... la question des leviers inclusifs et cetera, donc enfin... moi je le verrais plutôt de ce côté-là.

Et du coup ce serait quoi les leviers justement ? Moi je me posais la question des endroits d'innovation et du fameux pas de côté qu'on nous demande de faire ok, mais comment est-ce que c'est soutenu ces choses-là, sur le territoire, cette manière de peut-être faire autrement, à quoi ça tient et qu'est-ce que tu as pu observer comme modalités de création et d'innovation et de nouveauté ?

euh... plusieurs choses, alors euh... c'est quelque chose qui, euh... qui est en cours, c'est quelque chose qui est en marche. C'est quelque chose, mais qui prendra à mon sens énormément de temps, euh... c'est-à-dire que, ce fameux virage inclusif, euh... il est long, il est grand, il est euh... et finalement j'ai un peu le sentiment même si moi à travers mon expérience professionnelle j'ai l'impression de parler de ça depuis vingt ans, euh... finalement j'ai le sentiment que les choses sont peut-être seulement en train de se jouer, commencent seulement à se jouer maintenant. Sur la question effectivement de la transformation de l'offre et de tendre vers plus d'inclusion. Un des leviers qu'on peut imaginer c'est de se dire qu'aujourd'hui au sein d'un certain nombre de structures, d'établissements, de services, euh... un certain nombre de personnes sont accompagnées et qui pourraient relever d'accompagnements aussi plus modulés et plus séquencés entre le droit commun et le droit spécialisé. Ce qui pourrait quelque par faire un appel d'air aussi sur les établissements et les services pour des personnes qui en ont le plus besoin et qui sont peut-être les plus éloignées aujourd'hui de la question de l'inclusion. Voilà, on sait très bien qu'il y a des situations super complexes qui vont nécessiter un plateau technique important, enfin voilà... euh... ça va être compliqué de faire de l'inclusion en milieu scolaire, ordinaire et cetera... en tout cas aujourd'hui, j'espère que... je ne sais pas combien de temps ça sera autrement, mais en tout cas aujourd'hui on voit euh... et donc peut-être que le démarrage de tout ça, peut-être que ce mouvement il doit démarrer par euh... tous ceux effectivement que l'on peut inclure, et où on peut faire du mixte, du multimodal, avoir plus de séquencé, avoir euh... et tendre vers plus d'inclusion pour tous ceux-là, euh... Maintenant une fois qu'on a dit ça, la manière dont c'est soutenu, ben voilà... dans les discours, dans les textes, dans tout ce qui est en train de sortir actuellement, dans tous les rapports, dans tout ce qui est en train enfin voilà, on ne parle plus que de ça. On le discute aussi, et on le regarde par tout un tas de portes d'entrée, par aussi la modification, ou en tout cas la transformation de la manière de travailler des professionnels, enfin voilà, le dernier rapport Piveteau en parle, hein, experts et cetera, sur justement ces nouvelles modalités d'accompagnement, enfin voilà. Ça joue sur plein de tableaux, donc c'est soutenu de cette manière-là, en tout cas dans le discours c'est ça. Pouvoir d'agir, autodétermination, inclusion, levier inclusif, transformation de nos métiers, approches différentes, et cetera, et cetera. (silence) Pour l'instant euh... le discours est là, dans les faits et sur le terrain, on voit que ça va nous prendre un temps de dingue d'aller effectivement pouvoir ancrer ça dans la pratique, pouvoir le travailler, pouvoir enfin voilà... et c'est tous les enjeux qui à mon sens, euh... font euh... que ça soit pour toi ton équipe relais handicaps rares, que ça soit pour le centre ressources polyhandicap, que ça soit pour la communauté 360, que ça soit pour le CREHPSy, que ça soit et cetera, je pense que notre cœur de métier il va être là. Ça va être effectivement d'aller euh... d'aller enrôler, euh... les acteurs et réussir à effectivement faire en sorte... et alors, et les acteurs que ça soit du droit commun, et d'autant dans le droit commun, euh... que au niveau du droit spécialisé pour faire en sorte effectivement qu'on arrive à créer des solutions mixtes, à créer, enfin voilà... à avoir des gamins qui vont euh... trois jours par semaine à l'école et puis éventuellement deux jours suivis par un service, et puis deux jours enfin voilà, ça reste encore des choses qui se font mais qui se font à la marge et qui sont pas aussi simples que ça. Et encore, les sollicitations que moi j'ai, très clairement, c'est encore ce réflexe euh quand on m'appelle en me disant ben il me faut une place dans un établissement quoi, on est encore dans cette modalité dans... de, de demande vis-à-vis des personnes qu'on accompagne et cetera, et le réflexe de se dire ben non, c'est pas forcément une place en établissement et du tout établissement, mais de quelque chose de plus modulable et de plus euh... c'est, c'est... le réflexe il y est pas quoi.

Et du coup des endroits de... tu disais tout à l'heure finalement c'est les dispositifs que ce soient les centres ressources en général ou les dispositifs hors les murs comme la communauté 360 qui pourraient être à la tête de ces actions innovantes ou en tout cas de la concertation autour de ça. Ça voudrait dire que ces dispositifs existeraient pour prendre cette place-là, dans cette idée d'emmener un collectif d'un territoire vers des pratiques nouvelles et l'innovation. Tu penses que ce sont ces acteurs là les mieux placer pour mener ça en termes d'innovation vraiment et d'espace de création et de changement des pratiques ?

je pense qu'effectivement euh... on a quelque chose à impulser de ce côté-là, vraiment. On a euh... et puis je... je pense parce que on est en lien avec la plupart des partenaires sur le territoire, parce que on a euh... on n'est pas euh... on n'est pas dans l'accompagnement à proprement parlé des situations au quotidien et cetera, donc ça veut dire qu'on n'a pas la tête dans le guidon, euh... on n'est pas sur l'organisation du quotidien et cetera, donc on a peut-être un peu ce recul et cette vision euh... peut-être d'autres solutions à envisager en termes de modalité d'accompagnement. En tout cas je sais pas si on est euh... on n'est pas les seuls à devoir le faire euh... on n'est pas euh... on n'est pas les seuls à pouvoir le faire. Maintenant je pense qu'on a une place à prendre de ce côté-là, en tout cas si nous, alors qu'on a cette possibilité de recul sur les situations, alors qu'on est dégagé de l'organisation du quotidien, alors qu'on est dégagé et qu'on est euh en lien avec la plupart des partenaires, euh si nous on fait pas cet enrôlement-là, et si on fait pas cette euh ce travail de, de aussi de lien avec le droit commun parce qu'on a aussi nous, on peut euh on a des outils dans nos pratiques euh d'organiser des journées euh où on fait se rencontrer les gens, parce que on a des visuels, des supports visuels, sites internet, et cetera, parce que on fait de la communication, parce qu'on est vecteurs de communication, si nous on le fait pas je trouve que c'est vraiment dommage. Et qu'on passe à côté de quelque chose. Et je trouve qu'on est plutôt bien placé par rapport à tout ce que je viens d'évoquer pour pouvoir le faire. Ça veut dire que dans nos journées, euh... quand on organise des rencontres et cetera, il faut sortir du tout spécialisé et inviter vraiment des professionnels et des acteurs de droit commun et de la société civile hein, des personnes des usagers enfin voilà. Il faut que ce pont-là qu'on doit faire euh impérativement pour réussir à avancer, il faut qu'on soit moteur nous par nos organisations, nos services, parce qu'on a cette souplesse de pouvoir le faire.

et puis du coup aussi peut-être la dimension géographique qu'on a particulièrement avec les centres ressources, ou à l'équipe relais c'est le cas aussi, qui pourrait se rapprocher d'une vision plus large en termes de territoire et qui se rapproche un peu de la dimension de nos ARS en termes d'animation de territoire.

C'est ça. Moi en tout cas, je pratique énormément à travers le centre ressource polyhandicap Grand Est, on dépasse nos frontières enfin voilà. La question des territoires c'est pas le découpage administratif des anté-régions des départements, aujourd'hui la question de territoire c'est euh... c'est aussi, alors c'est à la fois en bassin de vie parce que les réalités elles se



passent à proximité de chez toi, et euh enfin voilà. C'est pas la même chose d'habiter Strasbourg que d'habiter le fin fond des Ardennes, j'ai rien contre les Ardennes (rires) mais bon... c'est pas les mêmes réalités, c'est pas les mêmes choses, donc à la fois ça se passe en bassin de vie, et à la fois d'avoir cette vision Grand Est permet d'aller regarder des bonnes initiatives, des choses qui se font ailleurs, et de pouvoir effectivement le transposer ou en tout cas avoir l'idée de le transposer sur d'autres endroits, donc on a cette vision et c'est en ça que je dis euh... on a ce recul-là, on a cette distance peut-être un peu sur les choses, on a un petit peu ce euh... qui permet d'observer des choses d'une manière un peu différente que quand je le redis, tu travailles sur un service euh... dans l'accompagnement et que t'es dans l'accompagnement au quotidien des situations, ou sur un établissement, où tu passes les ¾ de ton temps à trouver du personnel pour venir assurer, enfin voilà... on est aussi, enfin, moi je, au niveau de ça, on est aussi dans des contraintes aujourd'hui qui sont très fortes et qui pèsent sur les établissements et les services qui sont loin d'être simples à gérer, et nous on n'est pas dans les mêmes contraintes. Euh... voilà. Et si nous on fait pas, euh si on actionne pas ce mouvement-là, alors en lien avec tous ceux qu'on arrivera à embarquer hein, que ce soient les décideurs, les financeurs, ARS, MDPH, CD, et cetera, et cetera, donc enfin voilà on le fera pas tout seul. Mais si on le fait pas, j'ai du mal à savoir qui le fera.

et donc du coup, dans un monde idéal, si on devait idéalement pour pouvoir avoir un ... parce que le réseau il existe, mais si on veut encore gagner en efficacité pour les personnes, pour être plus souple, plus agile dans les réponses, peut-être plus innovants et un peu plus rapide à certains endroits, la gouvernance au sens de la coordination entre les membres, de la régulation des relations, et des endroits pour créer, innover et penser, elle se ferait comment et par qui dans un monde parfait selon toi ? Tu verrais les choses comment ?

ben, je... je sais pas euh... je sais pas si faudrait changer les choses que ce qu'on a vécu dernièrement, je m'explique... euh... (silence) il faudrait pas non plus uniformiser les choses, et il faudrait pas non plus euh... on est, tu le disais, on est beaucoup d'acteurs, sur ce réseau-là, euh... je pense qu'il faut que chacun garde pour autant ses spécificités, ses manières de faire, ses manières d'approcher les choses. Enfin moi je suis pas pour une uniformisation des choses. On doit pas tous fonctionner de la même manière, sinon enfin, faut faire un grand service et puis on est tous dedans, et pis voilà. Donc je pense qu'il faut au contraire euh... il faut avoir un même état d'esprit un même mode de pensée, c'est-à-dire aller dans la même direction, et euh... avoir les grandes lignes de, de, du but à atteindre euh... il faut qu'on se mette d'accord sur c'que Callon et Latour appelleraient la *primum novens* (sourire) mais après, une fois qu'on est d'accord sur effectivement cette manière de voir les choses, cette manière d'envisager la suite, c'est manière de là ou vers quoi on veut tendre, euh à l'intérieur de ça il faut que chacun puisse développer les choses à sa manière, intervenir à sa manière, et cetera. Euh... (silence) maintenant la question à cela de comment on coopère, comment euh... ben voilà le terme qui me convient bien c'est la coopération, c'est la simplicité, c'est pas mettre à l'intérieur de ça de la rigidité ou des modes de fonctionnement qui vont peut-être à mon sens parce que trop rigides, parce que trop contraignants, empêcher justement le maillage entre les uns et les autres euh... il faut qu'on soit souple, agile, ce qu'ils ont dit. On nous a dit soyez souple et agile. Et ben pour être souple et agile, il faut pas que ça soit contraignant, il faut pas que ça soit, euh... et je pense au contraire que la contrainte fait plutôt fuir, euh les gens. Fait plutôt fuir les partenaires, fait plutôt fuir, euh voilà. Par contre je serais plutôt sur un mouvement d'adhésion parce que effectivement on est sur de l'échange organisé de manière assez simple.

Souhaites-tu ajouter quelque chose ?

Non, non, non je pense que j'ai fait un peu le tour de la question et euh... si, si, simplement se dire que, parce que ça c'est quelque chose qui est compliqué en tant que professionnel c'est cette impatience qu'on peut avoir euh... à ce que les choses avancent et euh... et sauf que à un moment donné il faut être un petit peu réaliste sur le temps que ça va prendre et euh parfois c'est très frustrant et ça peut être un peu épuisant mais voilà, après ça prendra du temps on le sait.

Merci.

## Entretien n°2 : Homme 1 – Direction d'une organisation gestionnaire d'ESMS

Normalement, c'est parti. Donc mon sujet que je vous donne un petit peu le contexte, donc je suis effectivement partie de mon expérience à l'équipe relais, donc dans ces fameux nouveaux dispositifs là autour des situations, alors de handicap rare mais complexes qui qui font que plusieurs acteurs se réunissent autour d'une situation ou de problématiques de territoire, et je m'interroge depuis un petit moment par des expériences un petit peu malheureuses mais en tout cas difficiles sur la gouvernance de ce réseau territorial. Et donc c'est un peu mon angle d'attaque et j'interroge un peu des acteurs du territoire, des acteurs quand même, soit qui ont une expérience bah comme vous l'AEIM autour de l'action partenariale et d'action un petit peu, le fameux pas de côté, qu'on nous demande de faire et aussi des acteurs. J'espère avoir des conseils départementaux : MDPH, ARS tout ça pour essayer aussi de comprendre comment ça peut se jouer, est ce que chacun un peu les points de vue de chacun. Donc ça c'est un peu ma question de départ et du coup pour l'instant j'interroge ce que chacun a vécu avec son expérience, qu'il en comprend, ce qui peut m'en dire, pour voir si mon point de vue est partagé ou pas et puis que je puisse dégager éventuellement des pistes sur la manière dont ça pourrait où ça doit continuer à être un petit peu organisé, tout ça.

Et ma première question serait autour de la question dont enfin, comment vous percevez la manière dont les acteurs, quels qu'ils soient, s'organisent entre eux ou par quel mécanisme ils s'organisent autour d'une situation qu'ils partageraient de manière commune autour d'une réflexion commune sur le territoire ?

Alors il y a 2 angles d'entrée que je vois aujourd'hui. Enfin deux manières dont les choses s'organisent à l'heure actuelle principalement, il y a effectivement tout ce qui est organisé autour de la réponse accompagnée pour tous. Effectivement, où on est sollicités par une instance légitime qui est la MDPH, qui est souvent à la manœuvre sur ce sujet-là. Et puis il y a toutes les régulations qui se font en dehors de ces espaces. Je dirais d'acteur à acteur, de gré à gré, et qui je dirai s'entre-organisent parce que c'est aussi une organisation mais qui gèrent aussi du complexe. Il y a, entre guillemets, ce qui se voit, parce que ce qui passe par les GOS qui est très visible, parce que l'instance réponse accompagnée pour tous, GOS et cetera, elle donne une visibilité aux situations et c'est ce qui ressort en tout cas de ces instances-là de manière globale. Et il y a d'autres situations qui sont traitées entre acteurs et qu'on ne voit pas forcément dans le paysage mais qui sont traitées pour autant. Donc, il y a 2 modes

de régulation que je vois, celle qui passe par l'instance RAPT et celle qui se traite d'acteur de gré à gré. Donc il y a 2 façons je dirais d'approcher les choses. Après, si je prends ces 2 manières-là comment elles s'organisent, alors si je prends les cas dits complexes qui, je dirais s'articulent directement entre acteurs. C'est souvent des acteurs qui sont déjà en lien, qui travaillent déjà ensemble et qui se sollicitent et qui se connaissent bien. C'est à dire qu'il y a une notion, je vais dire de, une notion de réciprocité qui est à l'œuvre, c'est à dire qu'on a plus facile à interpeller un acteur avec lequel les collaborations sont déjà engagées parce qu'on connaît bien son champ d'expertise, parce qu'on connaît ses possibles, parce que les gens, effectivement, se rencontrent facilement dans différents espaces et donc quand ce sont des acteurs qui se connaissent bien naturellement, ça s'agence. C'est à dire que c'est souvent celui qui est à l'origine, qui porte la situation complexe, qui va venir interpeller à des partenaires. Donc c'est souvent, je me dirais le porteur de la situation qui la vit, qui la traverse, qui va venir chercher les partenaires avec qui il est plus ou moins en lien de manière régulière. Lorsque, lorsque c'est effectivement une saisine par je dirais la MDPH, puisqu'il y a des GOS j'ai tendance à considérer que c'est une déjà une première mise en échec de la collaboration je veux dire entre acteurs. Parce que finalement, quand on regarde le rôle de la MDPH dans ces instances-là, qu'est-ce qu'elle fait en réalité ? Elle va convoquer, elle va instruire, elle va nommer un coordonnateur, mais finalement, c'est une fonction d'animation. Je vais le dire comme ça en réalité. Donc on, elle prend cet espace-là lorsque par défaut les acteurs n'ont pas organisé. Donc très souvent c'est, je dirais, c'est par défaut qu'on arrive sur un GOS quelque part. Alors que très en amont finalement, les choses peuvent se faire autrement, mais quand on regarde les acteurs qui sont sur la table, sur un GOS ou ailleurs, au final, ce sont les mêmes parce que le territoire n'étant pas illimité, les gens se connaissent malgré tout sur un territoire. Donc il n'y a pas de surprise lorsque, effectivement on se retrouve sur la table dans, dans un espace GOS ou dans un espace, je dirais direct entre partenaires. Après c'est qui, c'est qui est différent tout de même lorsqu'on est sur un espace, je dirais qui se régule entre acteurs associatifs, c'est que la MDPH joue un rôle de régulation lorsque c'est elle qui invoque le GOS alors que lorsque dans un espace dans lequel effectivement on va se joindre entre acteurs on on je dirais la régulation elle se fait pas de la même manière. Donc la MDPH aujourd'hui ce qu'elle va amener, c'est la régulation dans ces situations complexes pour qu'effectivement il y ai je vous dirais, comment je vais le dire, une... que tout le monde soit concerné par la situation, je vais le dire comme ça, c'est quand, au-delà même de réguler, elle va amener, je dirais, chacun en les invitant à ce qu'il soit concerné par la situation parce que spontanément, sur des situations dit complexes, dans le cas d'interpellation mutuelle, on peut avoir considéré qu'on est effectivement, pas concerné, moi, je ne peux pas accueillir, moi je ne peux pas gérer, donc vois ça avec... donc si vous voulez y a y a une fonction de régulation, une fonction de mise en lumière qui est importante parce qu'on met en lumière, c'est que je disais tout à l'heure on met en lumière la situation. Donc quelque part, on n'est pas sur la même scène que lorsqu'on est dans des structures dans lesquelles ça ne se voit pas parce que dans les GOS vous avez des instances institutionnelles qui sont là. Donc quelque part, il y a une dimension qui est autre pour les acteurs qui se joue, parce qu'on est devant le financeur. Parfois, quand il y a l'ARS, on est devant la MDPH, donc c'est pas tout à fait la même chose. Donc ça, ça implique différemment les acteurs quand il y a effectivement, il y a cette dimension institutionnelle différemment que lorsqu'on est de gré à gré, directement ou effectivement sollicité au gré des situations. Et quelque part, ça donne une reconnaissance quelque cet espace-là, c'est à dire que ça donne à voir sur la capacité des associations à s'engager vers la réponse accompagnée pour tous. Et quelque part, j'ai envie de dire, c'est presque plus visible. C'est même plus visible de le faire dans le cadre de la RAPT que de le faire de gré à gré. Parce que finalement je, je vais paraître caricatural volontairement, imaginez que je suis une association voilà qui qui travaille bien dans le réseau, avec un réseau très dense et qui traite un tas de situations directement avec les acteurs pour pas qu'elles arrivent jusqu'à une réponse accompagnée pour tous. Demain, tout ce travail qui est fait n'est pas visible. Et quelque part, lorsqu'il est fait dans le cadre de la RAPT, là on voit. Ah, et d'ailleurs, on nous renvoie souvent dans ces instances-là, des petites, des petits retours sur telle association est beaucoup présente, chacun prend sa part. Il y a une dimension qui est plus regardée, plus mise en lumière et je trouve que ça peut nuire du coup au travail de réseau qui est mené, cette dimension mise en lumière qui est extrêmement importante. Et c'est comme si tout le reste n'existait pas quelque part et c'est un peu dommage.

**Donc il y a une forme de mise en concurrence dans ces dans ces espaces...**

Je dirais pas de mise en concurrence, je dirais euh... comme on est sous l'œil des institutionnels, je vais le dire comme ça, il y a une valorisation de reconnaissance qui est fait lorsque les acteurs prennent leur part, ce qui fait que ça encourage finalement les acteurs à prendre leur part, c'est que vous avez plus de facilité à dire ça me concerne pas lorsque c'est le collègue qui m'interpelle que lorsque c'est dans une réunion collective ou chacun fait un pas vers l'autre pour essayer de prendre sa part dans l'effort. C'est un peu différent. Et comme c'est regardé finalement, voilà, ça donne à voir sur et ça permet derrière le dire... Mais voilà, comment l'association X prend sa part de la réponse accompagnée pour tous, c'est presque le principal indicateur finalement, alors que tout le travail de prévention qui peut se faire ailleurs, qui évite d'arriver jusque-là, ben il est pas visible. Il est mesuré comment aujourd'hui ? Comment il est mesuré, comment il est valorisé, comment il est reconnu, ce travail-là ? Alors je dis pas que on le fait pas et je dis pas que c'est pour ça qu'on le fait, mais pour autant c'est pas mis en lumière, et c'est dommage.

**Et du coup ça, ça me, ça me fait écho à la question aussi de la, la manière dont les instances trouvent d'autres endroits pour aller regarder ça ? Et on voit bien que pour l'instant, ben effectivement ce qui est ce qui se voit, ce qui est mesurable finalement, c'est on va dire le nombre de PAG, ...**

Oui, oui le nombre de GOS.

(...) le nombre de fois où on voit telle association donc, donc, ...

Voilà, c'est ça tout à fait.

**(...) mais y'a pas d'autres choses autour des situations qu'on pourrait qualifier de complexes qui ne passent pas par ce dispositif-là finalement ?**

Si elles y passent mais on les voit pas. Enfin, on les voit pas, les institutionnels ne les voient pas.

**Oui c'est ça.**

Ça veut dire qu'il y a des situations qui sont traitées directement entre les partenaires qui sont aussi complexes. Sauf qu'elles sont traitées en amont, elles ne nécessitent pas d'arriver jusqu'à un GOS parce que les acteurs sont déjà mobilisés. Donc, qu'est ce que va amener un GOS de plus à part réunir les mêmes qui sont déjà là, à part se dire bon, on fait un GOS, alors sauf si c'est



pour une notion de financement complémentaire ou d'adaptation d'orientation particulière, on va avoir effectivement besoin d'institutionnels pour une ressource complémentaire ou pour l'adaptation un petit peu du cadre, je dirais de l'orientation, mais en dehors de ça, c'est les acteurs gestionnaires sont les mêmes. D'ailleurs, quand on regarde comment se font les enfin moi pour avoir participé à... fréquenter les GOS ces dernières années, hein j'en ai fait beaucoup. En fait il y a des réunions avant, c'est à dire que les acteurs gestionnaires, se coordonnent avant, c'est rarement pendant le GOS que les choses se construisent, il y a déjà des temps en amont et finalement ces temps-là ils existent et ils engagent déjà un peu la situation parce qu'effectivement on n'attend pas le jour où J du GOS pour commencer à déterminer qui pouvait faire quoi. Donc, il y a déjà des échanges qui se font en amont même du GOS, donc c'est preuve qu'il y a déjà une action entre acteurs pour essayer, je dirais, de canaliser une situation, de l'accompagner au mieux, donc ça se fait déjà naturellement. Mais ce qui est ce qui est compliqué dans une dimension dans laquelle il y a pas les institutionnels pour invoquer l'espace de régulation, c'est que du coup ça pose la question de la légitimité. C'est tout le problème, c'est à dire si demain on s'en remet aux acteurs pour je dirais, uniquement à eux pour traiter, on attend d'eux qu'ils se responsabilisent collectivement, il faut quand même une source de légitimité pour je dirais invoquer l'espace et invoquer, je dirais, le fait que chacun doit s'impliquer dans l'espace. Et ça, la légitimité, il faut la construire. C'est pas... on l'a tous quelque part finalement. Donc quelque part pourquoi lorsqu'on invoque un espace de je dirais quelconque, de situations complexes si elle n'émane pas de l'institutionnel qui porte une dimension neutre, qui est, je dirais, dans un regard un peu plus distancé. Si demain ce soient les acteurs gestionnaires eux-mêmes qui s'emparent de ces questions-là, voilà qui invite, quelle légitimité... ? Donc ça pose d'autres questions qui sont un peu compliquées. Alors c'est en train de se résoudre autrement parce qu'ils ont bah... je pense que vous connaissez les C 360 ?

Humm.

Voilà, qui sont en train de s'installer dans les paysages et qui viennent résoudre cette question-là finalement. Alors ça vient résoudre cette problématique, qui qui, qui considère, qui est légitime parce que du coup ça pose un cadre : C 360, des différents niveaux de traitement des situations avant d'arriver sur la RAPT dans lesquels effectivement, on est censé déjà enclencher des niveaux de réponses qui sont préalables et quelque part ce qui permet ce qui rend possible quelque part cet espace de régulation, c'est la co-gouvernance de ces C360, qu'on na pas dans d'autres cadres. Du coup, on est sur un cadre qui est co-gouvernance de la C 360 donc quelque part, ça concerne tout le monde, tout le monde est concerné par l'espace et donc finalement, lorsque la C 360 veut invoquer demain des espaces de régulation sur des situations dit complexes... Voilà, c'est l'espace de tout le monde. C'est pas un espace qui appartient à l'un ou l'un des acteurs donc ça va faciliter les choses qu'il y ait ce cadre-là qui soit mis, et qui devrait peut être éviter les GOS et les RAPT dans tous les sens et peut être que du coup ça peut aussi valoriser ce travail qui est fait malgré tout. Ça va le rendre visible parce que on va tenir des registres, on va tenir des statistiques, donc on aura un regard sur qu'est ce qui est fait quelque part. Parce que c'est, c'est, c'est vrai que c'est, c'est souvent dans ces discussions, sur la réponse accompagnée pour tous, que la mesure comme vous le dites c'est uniquement au nombre de PAG, au nombre de GOS, nombre d'acteurs présents qui a ... enfin...

ça, ça, oui, c'est ça donne pas à voir tout ce qui s'est tramé.

Mais non, mais non... Et quelque part je dirais plus vous faites de la prévention moins ça se voit finalement. Non mais plus c'est travaillé en amont moins c'est visible et puis on vous dira que vous n'êtes pas suffisamment présent sur les espaces GOS, alors que vous en traitez beaucoup en amont. Donc la C360 par sa co-gouvernance, elle va peut être amener ce regard sur voilà ce qui est fait aussi par les acteurs lorsqu'ils s'autorégulent ou lorsqu'ils se saisissent collectivement de situations, ça devrait amener quelque chose d'autre.

Oui, c'est sûr. Et du coup, là, c'est vrai que les communautés 360 elles avaient un peu émergé pas tout à fait comme ça (rires) au démarrage.

Elles bougent encore, elles bougent encore... Bah le problème c'est qu'elles bougent à 2 niveaux, c'est à dire que on a un cahier des charges national qui est sorti, y a peu, qui est un nouveau cadre. Il y a plusieurs éléments qui ont bougé par rapport à, je dirais à la C360 dite COVID. Voilà qui devait effectivement, rompre des situations d'isolement des personnes du fait du COVID. Là on voit que la dimension RAPT elle est clairement portée. Parce qu'au début la réponse accompagnée pour tous et la C360 n'étaient pas forcément directement liées. Là, clairement, c'est affiché. La C 360 a sa part à prendre dans la réponse accompagnée pour tous, c'est écrit, c'est dit, donc y a pas de sujet. Et ce qui est complexe si vous voulez à cette heure-ci c'est que le cahier des charges national laisse de la latitude sur la manière de décliner. Et là moi ce que j'observe c'est que selon les régions, les ARS prennent des chemins différents. Et plus ou moins importants sur qu'est-ce que sera la C 360 dans leur région ? Je vais prendre 2 extrêmes volontairement. J'ai vu passer sur, je crois que c'est en Normandie, si je ne m'abuse, l'ARS qui a été jusqu'à subdéléguer des crédits non reductibles à la C 360.

D'accord. Ah oui !

En disant, vous allez déterminer, voilà, vous devez gérer les cas complexes, donc avec les MDPH, et cetera, donc ça pose plein de questions d'articulation, légitimité, forcément, qui fait quoi et qui est où. Mais du coup on va vous subdéléguer les crédits, on va vous laisser réguler collectivement la gestion des crédits pour les situations dit complexes. Ce qui ne sera pas le choix fait à mon avis en Grand Est par exemple. Donc c'est vrai que les C 360 sont en train de se positionner très différemment dans leur euh je dirais leur lien avec la réponse accompagnée pour tous. Toutes auront un lien mais on voit que certains l'intègrent complètement, d'autres s'articulent, d'autres sont à côté, donc on voit que le lien il est très différent sur les grandes régions. Ce qui m'inquiète un peu parce que du coup, je m'interroge sur est ce que c'est un cadre expérimental où le ministère laisse un petit peu se déployer les choses et puis on verra plus tard ce qu'on en fait. Bon, ce qui est bizarre parce qu'il y a quand même un cahier des charges qui est sorti, donc je me suis dit que ça va être plutôt stable. Et en même temps, quand on regarde la source parce que c'est tout ça qui est intéressant, c'est d'où vient le cahier des charges, il vient quand même de la DITP, donc la direction de la transformation publique hein grosso modo interministérielle. Donc le cœur du sujet c'était simplifier le paysage, donc ça veut dire que quand ils ont imaginé les C360 et ce qu'elles devraient être demain, il y avait une dimension de simplification du paysage. Or, ce qu'on observe (rires), c'est que c'est pas tout à fait ce qui est à l'œuvre. On a le sentiment qu'on doit ré-articuler avec plein de choses et donc du coup trouver l'espace est compliqué, mais il va y avoir un sujet sur la RAPT, c'est évident.

Et du coup est ce que c'est pas aussi quelque part l'idée d'avoir un endroit qui sert aussi de gouvernance d'un territoire et c'est en ça peut être que ça peut différer d'un territoire à l'autre si les acteurs sont pas tout à fait lui-même les histoires pas tout à fait les mêmes... ?

Alors c'est possible qu'il y ait des singularités de territoires qui expliquent effectivement, ces... voilà ces orientations un peu différentes je vais dire comme ça, les ARS. Après je l'explique pas complètement. Parce que pour autant ça explique pas que le curseur soit aussi différent d'une région à l'autre sur ce qu'ils attendent des C 360. Parce qu'effectivement quand on lit le cahier des charges national, voilà la cible, le public cible il est bien décrit, hein... situation à risque de rupture, liste d'attente, situation complexe, les Cretons... Donc tous ceux qui n'ont à priori pas de solution satisfaisante aujourd'hui. On voit bien que c'est ce public-là qui est décrit comme la cible des C 360. Après, ce qui ressort aussi, c'est qu'il y a une dimension inclusive, qui est plus portée par la C 360 qui pourrait laisser à penser que par rapport à la RAPT on est sur quelque chose de différent. Avec qui s'articuler... parce que avec la RAPT on est clairement en secteur spécialisé pour le coup hein, quand on regarde qui se mobilise, ce sont que des acteurs du secteur spécialisé. Bah oui, on a rarement le droit commun. Je sais pas trop comment ça va évoluer. C'est en tout cas ce qui ressort, c'est qu'il y a une dimension de responsabilité collective qui est affirmée. C'est-à-dire que le collectif doit prendre sa part dans, effectivement, ces situations je dirais à risques.

Et du coup, ce serait la Communauté 360 qui serait aussi l'endroit de prise de décision parce que finalement...

Bah il joue, il joue 2 rôles, en fait, elle joue... Alors... (silence hésitant) je sais pas si je vais le dire comme ça, alors je vais le dire comme je le pense quand même (rires), je crois que dans la réponse accompagnée pour tous lorsque ça a été mis en œuvre, il y avait un un pendant qui devait, je dirais faire fruit, qui était cette mission d'observatoire quelque part. Il devait y avoir une analyse un petit peu des situations pour comprendre comment elles sont arrivées là et voir comment on pouvait soit faire évoluer l'offre, soit questionner des pratiques, pour éviter d'en arriver là, finalement. Et ce travail, je dirais rétrospectif d'analyse, il n'a jamais été construit en réalité. Ce qui veut dire que on ne tire pas enseignement de ce qui se produit. Parce qu'il est toujours intéressant de de de se dire, tient, la situation qui arrive sur un GOS, une fois qu'on l'a traitée, de prendre le temps d'analyser en arrière qu'est ce qui s'est passé ? Pourquoi est ce qu'on en est arrivé jusque-là ? Pourquoi la situation n'a pas pu se dénouer autrement avant d'arriver jusque-là ? Et quelle est la plus-value d'arriver jusque-là ? Non mais parce que c'est aussi ça, ça veut dire arriver jusque-là, quelle est la plus-value pour la situation ? Est ce qu'il y a une plus-value en réalité ? Et donc quelque part on n'a, on n'a jamais fait ce travail, je, et je le regrette parce que j'ai pas... je le dit assez souvent moi mais ce travail, alors qui prend du temps hein, mais qui est de se dire sur une situation, une fois qu'on a fini de traiter la situation, on devrait prendre ce temps de se dire mais qu'est ce qui s'est passé si on rétro-pédale ? Comment, quel chemin qui a conduit à cette situation ? Parce que c'est la condition, si vous ne voulez pas que ça se reproduise, sinon vous avez un effet de reproduction du phénomène qui est permanent. Et vous avez le cas par exemple, alors on a essayé d'y répondre à notre niveau autrement hein. Mais moi j'avais observé à l'époque et je le disais, l'ASE, c'est à dire que les les situations ASE de 17 ans virgule 5 mois, nan mais (rires), qui arrivaient en GOS à un moment de l'histoire, de manière répétitive récurrente, vous changez les prénoms et les noms, c'était les mêmes situations. Ah, il va avoir 18 ans, il y a plus d'hébergement, comment on fait ? Et on avait la même situation qui revient, vous changez le prénom, l'origine du graphique, la forme de handicap mais vous aviez à chaque fois le même phénomène. Et à aucun moment il y a eu un travail de se dire, mais comment se fait-il ? Qu'est ce qui explique qu'on en arrive là à chaque fois ? Comment ça se fait ? Et donc c'est ce travail qui manque. Alors du coup, dans les C 360, et c'est là que je me dis tiens, y'a peut-être quelque chose qui se joue, on, on leur a demandé dans les missions de travailler sur l'Observatoire en se disant, les C 360, à partir des situations rencontrées, elles doivent faire fonction d'observatoire à destination de qui s'appelle un COTER, un comité territorial transformation de l'offre, qui est censé, elle, réfléchir à comment on agence l'offre sur le territoire.

Oui.

Donc on est en train de redire... ce qu'on aurait dû faire y'a très longtemps. Sauf que la différence, c'est qu'on le confie à d'autres acteurs. Ça été la MDPH le maître d'orchestre sur la RAPT, les C 360 on sent bien que c'est plus l'objet. Parce que d'ailleurs ce ne sont pas eux qui les portent, ils sont membres cœur comme c'est écrit dans le cahier des charges, donc on leur demande de contribuer avec un chargé de mission RAPT à l'intérieur. Donc on sent qu'on déplace un peu le sujet en disant « Bah tiens, on va changer le braquet, on va confier aux OG finalement cette mission de coordination et de responsabilisation collective autour des situations complexes en associant les institutionnels bien sûr, mais le pilotage est plus au même endroit. Du coup donc ça change beaucoup de choses.

Oui, c'est sûr et du coup est ce que, parce que moi je... J'ai entendu là tout ce qui était autour de la régulation de l'organisation, et les espaces un peu créatifs et d'innovation. Est-ce que, parce que là je trouve enfin, alors oui il y a eu plein de choses nouvelles ces dernières années qui sont arrivées, beaucoup, ça se crée où tout ça de votre expérience ? Comment s'est favorisé ?

Oui, beaucoup. Et ben ça se crée alors... Moi, je l'ai vécu une fois. Je vous parlais de l'ASE justement, ça a donné des créations pour nous, ça a donné lieu à une équipe mobile protection de l'enfance- handicap par exemple, qui est partie de ces situations en fait. Alors c'est parti de quoi ? C'est parti très souvent, et c'est là que c'est... voilà, ça, ça peut questionner, c'est que c'est parti de rencontres. C'est pas parti d'une dynamique institutionnelle, c'est pas à un moment donné des institutionnels qui se sont dit « Mais tiens comment se fait-il que les mêmes situations se reproduisent ? Prenons un temps d'évaluation, réfléchissons à. » Très souvent ce qui a produit les événements, c'est soit des situations de tensions, et moi je cite la situation de l'ASE, très clairement ça a été des situations de tension à l'origine. C'est à dire des situations de tension et de confrontation pendant les GOS où je ne comprenais pas les positions de l'ASE qui me semblaient illisibles de mon point de vue et je pense que mon collègue ne comprenait pas non plus ma position. Ah ça c'est clair. Et ce qui a fait bouger la ligne, c'est qu'on a pu en parler à un moment donné, on s'est dit l'un et l'autre, on on voilà à force de se chamailler je dirais dans ces espaces-là, on a fini par prendre un temps tous les deux. Pour se dire mais il y a un truc qui va pas. Voilà une fois qu'on se renvoie la balle de t'es pas bon, je suis pas bon. Bon. Il y a sûrement autre chose qui se joue, et donc on a pris le temps pour travailler et on a fait le travail je dirais avec l'ASE de l'époque, on a pris un temps diagnostic tous les 2 en se disant « On va essayer de comprendre » et on a fait ce travail d'analyse de reprendre les quelques situations qu'on a traversées ensemble et de se dire « Qu'est ce qui conduit à chaque fois à arriver au même problème ? » Et c'est ce qui a donné lieu à la création de l'équipe mobile protection de

l'enfance-handicap. Parce qu'on s'est rendu compte que ce qui amenait des GOS systématiques, c'est un problème de temporalité. C'est un problème de temps qui est pas le même, c'est à dire un décalage temporel qui paraît anodin mais quand on prend de la hauteur on ne le voit pas, c'est que la majorité entre guillemets médico-sociale, c'est 20 ans, la majorité légale et ASE c'est 18 ans. Donc forcément bah oui et forcément c'est 2 ans c'est toujours le même problème. C'est à dire qu'au moment où le médico-social prépare le parcours du jeune adulte, nous, on le prépare à 18/19 ans avec une contrainte de temps qui nous pèse pas, parce que les Creton donc quelque part il y a pas d'urgence nécessaire à trouver une solution immédiatement. Parce que si on ne trouve pas c'est pas grave, Creton, maintien de l'accompagnement, et cetera dans un cadre pas adapté, bien sûr, mais pas de rupture visée. Or, l'ASE, elle, s'était rupture à 18 ans. Sauf qu'à 18 ans, on n'avait pas encore commencé le travail d'orientation. Et donc forcément l'ASE se heurtait au dispositif MDPH médico-social, qui commençait à interroger l'orientation à 19 ans. Sauf qu'eux à 17 ans ½, il y avait un problème. Oui, et donc qu'est ce qui se passait ? Ils invoquaient systématiquement des GOS pour, je dirais bénéficié d'un dérogatoire des orientations. Oui, parce qu'il fallait à chaque fois déroger aux règles effectivement classiques d'orientation. Et puis je vous passe tous les droits qui n'étaient pas les mêmes... Bon on en découvre je dirais un nombre assez important. Et donc quelque part c'est c'est cette régulation elle s'est faite de rencontres, de situations individuelles et qui, à un moment donné, ont permis à des personnes de se rencontrer et discuter. Mais ça s'est pas fait dans un cadre organisé. C'est ça qui est regrettable.

Oui, oui.

Mais je veux dire ça aurait pu, mais ça suppose que ce travail-là soit fait. Moi, j'ai vécu là en 5 ans de RAPT une seule réunion où on a fait un bilan de la RAPT, sauf que c'est un bilan qui n'est pas intéressant, c'est le nombre de PAG, le nombre de GOS... Enfin je veux dire ça ne nous renseigne pas sur comment on peut faire autrement. Ça me donne une volumétrie d'activité.

C'est ça.

Ça ne me dit pas comment on fait demain pour changer. Donc il y a eu des tentatives de comment dire... les institutionnels doivent mettre de la dynamique par rapport à ces sujets-là. Mais ça, ça a pas réellement pris à cette heure-ci, en tout cas moi je ne trouve pas qui est, euh, du travail qui permet effectivement de questionner ce qui se joue, [oui de réfléchir](#)... non, il y a pas d'espace de réflexion... [de manière collective](#). Oui !

Oui, c'est ça parce qu'on n'a pas vraiment, enfin, les endroits inters partenariaux sont liés à des rencontres, à des personnes, à des gens qui veulent bien se mettre ensemble autour de la table et réfléchir.

Oui, voilà, puis il faut accepter de prendre du temps.

C'est ça. C'est en plus de...

Voilà, il faut se donner du temps, ça prend du temps, beaucoup temps. Et ce temps-là, j'ai j'ai le sentiment que dans le contexte actuel, c'est un temps qui est difficile. Alors crise passant par-dessus ne facilite en rien bien évidemment.

Ouais.

Mais ça veut dire qu'il faut du temps et ce temps d'analyse collective, il n'est pas, il n'a pas été mené. Donc forcément bah vous traitez à chaque fois l'immédiateté. [Oui c'est ça](#). Vous ne traitez pas avec distanciation, un petit peu ce qui se joue dans ces parcours de personnes qui en arrivent à des situations de vie complexes forcément. Et ça c'est dommage.

[Et alors du coup dans un monde idéal \(rire\) vous verriez les choses comment ? Selon vous enfin c'est-à-dire, qu'est-ce qui pourrait permettre que les choses se passent de manière plus organisée ?](#)

Je pense qu'il y a 2 choses qui se distinguent. Il y a effectivement le traitement des situations individuelles qui effectivement vont traiter la situation complexe et après c'est le 2e sujet qui est important, c'est interroger ce qui s'est déroulé et ce qui permet de faire évoluer, je dirais l'offre, la collaboration, les coopérations, pour ne pas que les mêmes, je dirais, schèmes se remettent en place, même schèmes se réinstallent et reproduisent les mêmes histoires. Donc c'est deux temps différents. Donc je dirais que sur les situations individuelles à l'heure d'aujourd'hui, c'est plutôt bien construit, c'est à dire que, alors... bien construit, je, je, je mets un petit bémol sur effectivement ce qui pourrait être retravaillé, c'est le qui est invité dans ces espaces-là. C'est toujours mystérieux, toujours surprenant. Alors parfois on est invité, parfois pas, parfois à mauvais escient. Donc, c'est toujours surprenant de voir comment, comment se composent les acteurs sur la table. C'est toujours ... déjà ça renseigne beaucoup déjà sur l'histoire de la situation, parce que c'est, c'est soit effectivement des coups de fils qui se passent avant : Est-ce que tu pourrais, est ce que tu penses à du lien et cetera ? Donc c'est souvent du liant qui est fait avant ou alors on arrive avec un mail qui débarque Bah vous êtes invité à un GOS. Du coup on ne sait pas qui inviter parce qu'on n'a pas toutes les infos au moment où on est invité donc faut appeler pour savoir. Donc c'est vrai que c'est sur la partie, je dirais quels acteurs sont sur la table ? il y a encore je pense un petit peu à clarifier parce qu'aujourd'hui, c'est plutôt un processus, je dirais de négociation, j'ai le sentiment que c'est comme ça, c'est à dire que c'est un mélange de celui qui porte la situation, qui donne un petit peu à repérer, qui pourrait aider. Et la MDPH qui depuis sa place, je dirais d'acteur institutionnel, regarde qui pourrait contribuer et donc ça fait un un voilà un composite étrange où on va y invoquer du coup les individus et les organisations. Et donc selon effectivement comment les choses s'organisent dans ce processus-là, on peut avoir des trous. C'est à dire qu'on va se retrouver dans des situations, où il va manquer un acteur important, on va se dire « Ah bah merde on l'a pas invité », bah oui mais mais ça veut dire qu'il y a pas de voilà... Je trouve que le travail sur qui on invite mériterait d'être fait un petit peu autrement. Parce que je trouve que c'est pas constant et la méthode elle est floue. Elle résulte d'une négociation collective je vais le dire comme ça. Donc après sur le déroulement je dirais de la gestion des situations complexes, on voit un sujet qui revient fréquemment, qui est quand même les moyens d'accompagnement. Non mais c'est quand même un sujet, je veux dire, on peut pas le nier parce que moi j'ai vu des GOS qui se sont organisés ou la réponse était déjà construite, le problème c'était le financier. Non mais. Et donc quelque part, on réunit l'instance pour quelque part, légitimer nos moyens. Donc non mais ça peut questionner, c'est à dire que quelque part le montage existe, les acteurs avaient plus ou moins imaginé le montage, mais il fallait effectivement passer par l'instance GOS et avoir le PAG, pour que ça légitime derrière la demande de moyens auprès du financeur. Du coup, quelle est la plus-value de se réunir à 10 ou à 15 pour effectivement se dire c'est légitime d'aller demander ? enfin, ça questionne. Donc quelque part l'autre élément, c'est quel est le aujourd'hui, comment les moyens financiers sur ces situations dites complexes sont engagés, comment elles sont construites, comment elles sont engagées ? Et on voit dans les quelques GOS que j'ai fait que très souvent c'est quand même un sujet qui revient. Enfin, je veux dire, l'accompagnement individuel, il me faut des

moyens supplémentaires. C'est quand même le sujet, le cœur sujet. Et très souvent le le corollaire c'est ce qui ressort un peu des situations, et ce qui peut être vient à prendre des engagements qui sont mesurés, c'est qu'on a des acteurs qui et on, on l'a vu... Enfin, moi je l'ai vécu sur plusieurs GOS où on s'empare de la situation. On... voilà, on contribue, on y met de la ressource, on sait qu'elle nécessite des moyens atypiques. Alors la première année ? Bah forcément, on a fait le GOS, ça roule, s'est engagé, puis après y'a plus personne.

C'est ça.

Et donc après vous vous retrouvez avec la situation. Et puis y'a plus personne sur la table. Et puis les moyens sont partis. Et puis vous faites avec. Donc c'est vrai qu'il y a aussi, quelle est la capacité de suivi des instances et ça on est proche de de c'est à dire qu'on va travailler l'urgence mais après y'a pas de suivi engagé. C'est à dire qu'on va donner des moyens sur l'instant T puis après ben, pas de visibilité dans le temps et pas de suivi non plus. Donc après faut que le porteur réinterpelle de nouveau. Bon ça questionne. Donc, je dirais, voilà, c'est les 2 points sur lesquels moi je je, je pense qu'il y a matière à à retravailler. Et puis sur également là c'est plus opaque, mais c'est comment est appréciée l'invocation du GOS ou pas ?

Ah oui, ça c'est une bonne question.

Oui, oui non mais oui mais c'est une bonne question. Sauf que les saisines GOS, y'en a plein. Oui, il y a plein de fiches qui partent là et et alors parfois ça donne lieu. Parfois pas.

On n'a pas le retour, on sait pas pourquoi toujours pas.

On sait pas pourquoi, on sait pas dans quel temporalité, pourquoi ça, pourquoi ça va moins vite, on n'a pas la lecture entre guillemets, du décodage de... de ces demandes et comment elles sont traitées. Moi j'ai entendu des acteurs qui disaient que ça faisait plusieurs mois qu'ils demandaient un GOS qui ne se tenait pas. Alors est ce que la demande est illégitime, est-ce que la MDPH considère que ça a pas de sens ? Encore faut-il que ça se traite. Mais l'information n'est pas traitée, donc on ne sait pas ce qu'il en est, est-ce que c'est classé, est-ce que c'est repoussé, est-ce que c'est pas urgent, est ce que ça n'a pas de sens ? Enfin, on ne sait pas ce qu'il en est, donc ça vient poser la question qui est comment sont, quel est le processus de d'invocation d'un GOS, comment il est priorisé, comment il est partagé, et quel chemin il prend. Et ça, faut reconnaître que c'est pas tout à fait, voilà limpide aujourd'hui, depuis ma place en tout cas. Et très souvent, le sentiment qui, qui peut être le nôtre, c'est de dire on va attendre que ce soit dramatique, voire au bord de la rupture, pour se dire « Ah oui, là, il faut faire un GOS parce qu'il y a plus de solutions. » Et très souvent on on va pas se le dire, mais voilà, si si c'était si on alerte un peu avant mais que c'est pas encore dramatique, ça donne pas lieu à. Donc c'est toutes ces gradations qui n'apparaissent pas à mon sens actuellement. Et puis après, sur le 2nd versant qui est effectivement le, le travail sur l'analyse, bon là on est proche de 0. Enfin, tout est à faire, je veux dire, on est à 0, il y a pas du tout d'analyse des situations. Enfin en tout cas moi j'en vois pas.

Bah ça va un petit peu avec l'idée de pas savoir répondre pourquoi on y va où on n'y va pas ? Et et même la prévention du coup. Si on n'est pas capable de traiter ça, c'est qu'on n'est pas capable de revenir sur...

Bah non.

Sur le chemin, en fait.

Du coup il y a là, en analyse y a 0, enfin y a rien, y a aucun travail individuel en se disant Bah tiens on reprend un temps avec les mêmes pour faire un petit peu un demi-tour. Mais ça c'est de la ressource, c'est du temps mais c'est la condition pour pas que ça se reproduise sinon vous recommencez.

Ouais c'est ça.

Non mais c'est donc c'est du temps, mais il faut investir ce temps-là sinon les schémas se répètent. C'est-à-dire que les carences de l'offre de services elles vont continuer si on ne résout pas effectivement ce qui amène à. Ça nécessite effectivement d'analyser, mais bon ça. On n'y est pas (rires).

Non, non, c'est sûr.

Donc après, soit vous faites le travail vous-même, c'est à dire que les acteurs s'emparent et c'est ce qui s'est passé sur l'ASE, c'est-à-dire que les acteurs étant au contact de manière récurrente au problème, décident de s'en emparer, se concerter, et essayent d'analyser ce qu'il joue ou soit pas. Donc après c'est qu'est ce qui met en mouvement tout d'un coup le fait que les acteurs se décident à. C'est ça qui est intéressant, C'est pourquoi, tiens les deux-là se sont mis en mouvement sur, qu'est ce qui s'est passé ? Après le sujet, voilà, il y a un effet de répétition. Il y a un effet également émotionnel hein, sur les situations, forcément qui se jouent parce que ça, la dimension émotionnelle n'est pas neutre dans ces moments-là. Mais voilà, c'est toujours pourquoi ça se met en mouvement là et pas dans d'autres cadres, c'est toujours un peu questionnant.

Mais quand même, s'il y a eu une mise en mouvement et qu'il y a eu une proposition faite quelque part, les instances ont suivi à un moment donné, c'est à dire que c'est, on a inversé la vapeur. C'est à dire que c'est le terrain qui vient dire bah voilà, nous, on a une idée.

Oui c'est ce qui s'est passé.

C'est un peu comme ça. Moi j'ai j'ai l'impression que ça fonctionne en tout cas pour l'ARS grand est, c'est plutôt dans le sens...

Ben je dirais il y a, il y a le côté euh...

Voyons ce qui se passe quoi (rires) ?

Oui je vais dire je vais dire à l'envers, moi qui suis très respectueux de la force publique de manière générale, que j'ai beaucoup de respect pour l'État et ce qu'il représente et les collectivités pour ce qu'elles représentent, elles sont, elles sont quand même les garantes, entre guillemets, de voilà du d'une équité de traitement et d'une forme de service public quelque part, elles portent l'intérêt général. Finalement, je trouve qu'elles ont perdu dans le temps. Enfin, en tout cas, moi je trouve hein depuis ma petite place de de là où je suis, elles ont perdu cette capacité d'observatoire. Elles l'ont toutes perdu j'ai l'impression. La MDPH de manière importante, l'ARS aussi, c'est à dire quelle est la capacité aujourd'hui des acteurs institutionnels qui sont garants de l'intérêt général de porter des diagnostics sur le territoire ? De quels moyens ils disposent aujourd'hui et donc qu'est ce qui se passe ? C'est que, comme les moyens d'observation se sont effrités avec le temps, alors pour des raisons que j'ignore, peut-être de budget. Parce que c'est vrai que le la partie observatoire, elle est jamais efficace tout de suite. C'est du long terme ces choses-là, ça produit rien immédiatement forcément, donc le bénéfice immédiat est toujours pauvre et ça coûte un peu cher. Mais mais pour autant il est comme une condition d'autonomie des institutionnels sur le regard qu'ils posent sur l'offre et sur le



secteur. Et aujourd'hui, dans la mesure où ça c'est je dirais ça s'est effrité et ben ils dépendent du regard des acteurs de terrain. Et alors c'est bien, c'est positif, on nous fait confiance, on contribue à je dirais à la démocratie sanitaire c'est le mot un peu moderne ... Voilà, c'est participatif, c'est chouette, mais je suis toujours gêné de me dire mais quelle est la capacité d'indépendance de ces organismes institutionnels ? de leur regard à eux, au-delà de ce que nous on apporte. Quelle est leur capacité critique quand on vient apporter quelque chose qui est notre perception de terrain ? Voilà. Comment on voit la réalité, quelle est leur capacité à la critiquer ? Et alors je dirais depuis leurs informations. Et j'ai l'impression qu'avec le temps, euh...c'est de plus en plus faible cette dimension-là. Moi je vois pas euh... je les vois pas outillés pour le faire. Vous voyez, enfin la MDPH sur sa mission d'observatoire. Enfin, moi je vais à des réunions, on me demande mon nombre de Creton. Combien vous avez Creton. Ben je sais pas c'est vous qui notifiez, bah je vais vous donner le chiffre, c'est pas un problème mais on fait des réunions avec les OG pour dire mais où sont les cretons ? combien est-ce qu'il y en a ? mais qui sont notifiés par une instance quand même, mais qui n'a pas les outils pour dire combien ... liste d'attente ! Même sujet ! J'ai fait des réunions incroyables « liste d'attente ». Tient, combien y en a ? Ah bah on sait pas, faut remplir les tableaux.

Allons voir Viatrajectoire ! (rires)

Oui voilà, mais qu'on ne sait pas comment décoder. Mais je veux dire on a des moments où on a les, les instances qui doivent poser un diagnostic sur un territoire qui n'ont pas les outils pour le faire, ils peuvent pas alors soit c'est une question de moyens soit c'est une question d'outils techniques, soit je ne n'explique pas tout hein. En tout cas ils ne sont pas outillés pour le faire. Donc comment ils posent un regard sur les situations ? comment ils posent un regard sur l'offre ?

Et du coup, dans le cadre des, par exemple, des appels à projets ou à manifestation d'intérêt, c'est la même question ? C'est à dire comment ils choisissent finalement, sur quel critère ? C'est un peu opaque aussi, c'est plus...

Non les critères ils sont, ils sont posés en général hein. Les critères sont affichés, il y a des grilles. Donc on sait déjà. Et puis une fois que le, le, l'appel à projet est sorti il est cadrant déjà, on sait déjà ce qui est attendu. Donc je dirais la capacité des acteurs à produire autre chose elle est limitée, elle est dans le cadre. Donc je veux dire, à part se dire moi je prends tant d'ETP ou tant, tel territoire, telle coopération, telle manière de travailler, globalement on répond à la même chose, la dimension finaliste est la même. Donc il y a pas trop... Une fois que l'appel à projets est produit, voilà, après c'est le comment qui est évalué, comment vous mettez en œuvre. Mais on interroge plus la finalité parce qu'elle est posée.

Nan oui bien sûr.

La cible elle est posée sur produire tel service.

Oui oui.

Donc il y a pas trop de sujets sur le. C'est plutôt le comment qu'on va regarder, comment vous le proposez, comment vous le concevez cet appel à projets ? C'est plus ça qui va être regardé. Et après les critères sont connus, mais je veux dire, on n'est plus dans comment dire une fois que l'appel est sorti. Voilà, maintenant, c'est posé, ça veut dire que c'est que l'autorité a considéré que c'est une réponse. Oui.

Et ce qui est toujours intéressant, c'est d'où ils émanent parce qu'il y a ceux qui émanent effectivement de je dirais, de directives nationales. Il faut des UEMA, il faut ci, faut ça... il faut tant d'équipement par par, je dirais, le nombre d'habitants, et cetera. Et puis il y a des appels à projets ou des AMI qui émanent, je dirais directement des acteurs locaux, c'est à dire... Et d'ailleurs c'est pour ça qu'il y a pas les mêmes partout. Vous voyez ici on a une équipe mobile protection de l'enfance handicap qu'on n'a pas dans les Vosges. Pourquoi ? parce que il y a eu effectivement je dirais, une appréciation locale, des besoins locaux qui sont différents. Donc il y a il y a à la fois des directives nationales qui percutent, je dirais des choix locaux qui prennent en compte des territoires, la configuration de l'offre et qui viennent répondre à la question, c'est comment ça se construit ça ? Et c'est là qu'effectivement c'est fait différemment.

Oui, oui.

Contrairement aux directives nationales qui elles, sont plus normées forcément. Donc ça change.

Il y a un autre exemple juste sur l'observatoire, pour vous donner un autre exemple. L'ASE par exemple ils ont un DPE euh... depuis 2 ans. La loi, c'était en 2000... ? Ah, ça fait 10 ans. En 2009, ça doit être. La loi en 2009 dit il faut un DPE observatoire départemental de la protection de l'enfance et en 2020, il arrive. 11 ans. Mais utile parce que pour le coup, on en voit l'intérêt. Dynamique collective et instance qui n'a pas vocation à prendre des décisions dans l'immédiateté mais qui va essayer d'analyser, de regarder, de comprendre les articulations et de faire des propositions, ce qui est plutôt son rôle. Et du coup, la question, c'est, quel est son versant sur le médico-social handicap PH ? Qui est ce qui fait ce rôle-là ? L'ARS, non. Le CD, je vois pas trop. La MDPH devrait ou pourrait mais j'ai l'impression qu'ils sont pas outillés pour le faire. Ils ont pas les moyens, l'outillage pour produire de l'information. Donc effectivement ça limite les possibles.

Puis on en revient du coup à des observations de terrain ou peut être des dispositifs plus récents. Je pense que les PCPE alors on va, à l'équipe relais nous un petit peu hein, parce que c'était 2015. Et puis il y avait les centres nationaux avant, mais sur les territoires vraiment. Et puis voilà les dispositifs un petit peu hors les murs parce que du coup un peu plus neutres mais qui sont, quelle légitimité puis qui se sont pas, comment ils sont...

Comment ils sont évalués ? C'est-à-dire que l'autre sujet qui est important, c'est comment ces dispositifs sont évalués. Enfin, non mais on a des grilles hein, c'est pas un soucis, y'a des belles grilles qui seront remplies, mais je veux dire c'est... Mais je veux dire c'est très réducteur de l'effet qu'ils produisent ou pas. C'est-à-dire que ça donne un regard, sur quel effet ça produit, qui est peu ou pas exploité je trouve. Parce que finalement nous faire remplir effectivement des grilles d'évaluation PCPE et cetera ... et donc voilà quel est l'impact concret sur un territoire ?

C'est peu visible.

...où très souvent, c'est plutôt des pressions individuelles, ça veut dire, c'est le flux de pression sur la MDPH, de familles ou ou voilà ou de situations qui viennent tendre un peu les choses et il suffit que l'outil qui ait résolu la situation soit 2/3 fois le même ... C'est pertinent !

C'est ça.

Oui mais au regard du paysage global, qu'est-ce que ça a produit ? C'est c'est, et ça c'est pas très très lisible.

Non, non, c'est vrai.

Et ça explique pourquoi sur les territoires c'est pas les mêmes, c'est configuré différemment d'ailleurs.

Mais oui oui.

Non mais les PCPE si vous regardez y'a autant de manières de configurer que de réalités. Alors y'a des études, des comparaisons, je crois que c'est le CREAMI qui avait fait ça. Des études comparatives des PCPE avec des recommandations qui ont été données sur voilà ce qui fait socle, voilà ce qui est pertinent, bon ce qui est utile heureusement le CREAMI a ce rôle-là. Mais voilà c'est le CREAMI qui produit l'information. Mais souvent voilà, ça date un petit peu à posteriori, forcément.

Oui, oui.

Donc voilà.

Ok ! Ben moi j'en ai terminé avec mes questions.

Nickel !

Merci beaucoup.

### Entretien n° 3 : Femme 2 – Déléguée Territoriale d'ARS

Je suis actuellement donc en Master 2 de Management des Organisations sanitaires sociales et médico-sociales, et dans le cadre de ce Master, nous avons un mémoire de fin d'étude à faire, un travail de recherche, et avec mon expérience au sein de l'équipe relais, ben mon sujet est assez naturellement parti sur la question du réseau territorial des acteurs et sur la manière dont on pourrait améliorer encore peut-être son efficacité ou en tout cas son fonctionnement par le prisme de sa gouvernance. C'est mon sujet, et du coup j'interroge des acteurs différents, membres de ce réseau-là, tels que je les ai repérés sur le territoire Lorrain puisque je pars sur mon territoire d'exercice avec l'équipe relais moi j'interviens sur les 4 départements lorrains, donc que ce soit des personnes des MDPH, des acteurs médico-sociaux directeurs d'établissement, des PCPE et puis l'ARS, le Conseil Départemental, enfin voilà des acteurs vraiment qui sont tous mobilisés autour des situations, euh... enfin qui se retrouvent souvent mobilisés en même temps autour d'une même situation, les fameuses complexes disons pour simplifier, et c'est surtout dans cet endroit-là que ça m'intéresse d'aller regarder comment les acteurs travaillent ensemble, de quelle manière tout cela fonctionne et puis du coup de recueillir les points de vue des uns et des autres, voir s'il y a des endroits de convergence, et en dégager des axes de réflexion pour dépasser ce que moi je peux observer depuis ma place au sein de l'équipe relais, mais qui n'est qu'un point de vue.

Donc j'interroge la gouvernance et ma première question porterait déjà sur la manière dont on coordonne les missions des uns et des autres autour d'une même situation, qu'est-ce que vous pourriez me dire vous de votre point de vue sur la manière dont les missions des uns et des autres se coordonnent autour d'une situation, de quelle manière se passe cette répartition des actions ?

Ben, c'est-à-dire que euh... c'est surtout lorsqu'il y a des situations plus complexes vous voulez dire, et qu'on sait pas trop comment, enfin... qu'on a déjà essayé des solutions et que ça n'a pas fonctionné ?

Oui

Ben en fait ce qu'on fait c'est des réunions de concertation où il y a les différents acteurs qui se réunissent, ARS, MDPH, l'éducateur qui suit l'enfant, euh, (hésitation), qu'est-ce qui a encore ? le PCPE ou la communauté 360, et puis éventuellement euh... Le euh, le directeur de l'établissement qu'on pense qui pourrait être plus à même de répondre aux besoins de l'enfant ou du jeune, en fait.

Est-ce que c'est toujours à l'initiative des mêmes personnes ces réunions de concertation, ou est-ce que ça change et ça varie ?

Ben c'est quand même souvent euh... ben, ça varie, c'est souvent quand même à l'initiative de Z<sup>77</sup> de la MDPH, la plupart du temps d'ailleurs, euh... ou alors, euh... c'est un directeur d'établissement qui nous parle d'une situation et euh après euh en concertation avec Z euh... on décide de mettre en place ce fameux euh... alors c'est quoi le... le GOS... ?

Groupe opérationnel de synthèse

Oui c'est ça hein, le fameux GOS. Mais je dirais que rarement, euh... c'est à l'initiative d'un responsable d'établissement, hein...

Et du coup, comment... Comment se répartissent les rôles des uns et des autres, est-ce que ça se fait de façon naturelle, est-ce qu'il y a besoin que les choses soient organisées, ou est-ce que vous avez l'impression que c'est à géométrie variable en fonction des situations ?

Oui, un peu à géométrie variable parce que, y'a vraiment des situations pour lesquelles y'a quand même beaucoup de choses qui ont été tentées, et puis euh, vu le nombre de places qui est quand même assez limité, la marge de manœuvre même si y'a une bonne volonté de, euh, de par exemple celui qui pourrait accueillir la personne, enfin le jeune, parce qu'on parle d'enfants là euh...

Peu importe, peu importe...

Oui enfin la personne, et ben il a une liste d'attente conséquente et du coup, euh il nous fait part, enfin euh... je fais référence à une situation, où là euh... il était prêt à prendre la personne, sauf que euh il avait deux trois autres qui auraient dû euh... dont la situation aurait dû évoluer mais finalement elle n'a pas évolué, et donc finalement tout ce qu'on avait discuté ça n'a pas pu être suivi d'effet du tout. Donc des fois on se réunit et puis ça donne rien euh... ou alors on se réunit, mais euh... les solutions qu'on a elles sont pas forcément euh... je vais dire c'est des solutions un peu de, par défaut, euh... et donc euh... c'est pas forcément non plus efficace. Ou alors ça peut être aussi maintenant j'y pense quand je parle, à l'initiative d'un tuteur, euh... ça, ça arrive quand même. Surtout un tuteur en particulier, euh... pour lequel j'ai l'impression, ou alors il a les situations les plus critiques (rires) ou alors il s'en préoccupe vraiment sérieusement et il nous sollicite pour savoir si on peut faire avancer les choses.

---

<sup>77</sup> Personnel de la MDPH responsable de la Réponse accompagnée pour tous.

Et du coup, est-ce que vous avez le sentiment de votre place, parce que vous avez une place un peu particulière vous en tant que représentante de l'ARS, vous est-ce que vous avez l'impression que des choses se passent en votre présence, d'autres sans vous, et que ça change selon que l'ARS soit présente ou pas dans ces concertations, même si vous ne pouvez pas deviner ce qui se passe (rires).

Non, je pense que.... Non, enfin moi disons que j'essaie de pas avoir une posture euh... de enfin je sais pas, de tutelle ou... donc je suis euh, j'ai une posture assez conciliante et essayer de trouver la meilleure solution possible avec bien sûr les limites qu'on connaît, mais enfin moi j'ai pas ce ressenti-là, personnellement hein, personnellement.

Est-ce que vous avez l'impression qu'on attendrait de vous une prise de décision à certains endroits ? Comment les décisions se prennent lorsqu'il s'agit de trancher ?

Oui, euh, oui.... Mais après euh, moi-même étant ARS je peux pas imposer à un directeur de prendre quelqu'un. Moi des fois j'ai déjà fait le forcing auprès de Monsieur D, hein (rires), mais euh, c'est, disons que pfff c'est pas toujours facile hein euh.... et puis y'a une euh... y'a aussi le fait que il faut être patient. Là y'avait un jeune qui voulait, enfin c'est la mère qui avait repris une activité professionnelle et puis le jeune il est autiste sévère et puis il est à l'IME sauf qu'il ferme durant les vacances scolaires et du coup ben la mère venant de prendre un travail elle peut pas toujours s'absenter quoi, enfin elle est pas institutrice ! (rires). Donc euh... je l'avait sollicité au mois de février, après il avait dit ha ben non c'est trop tôt, et puis en avril il a quasiment attendu la semaine avant les vacances pour donner la réponse, quoi. Et donc, moi j'aurais souhaité qu'il y ait une immersion préalable, savoir si ça convenait quoi, bon ça se passe cette semaine, donc j'espère que ça a été...

Ou alors un établissement qui me dit, moi j'ai que des Creton, et un autre je suis allée en visite, et puis là on me dit ben y'a tel moyens comme c'est une MAS dans l'autre où j'étais, y'a peut-être moyen de trouver des solutions, alors peut-être pas immédiates.... Donc depuis que j'ai su ça, ça fait presque six mois maintenant que je demande à ce que le premier établissement qui dit qu'il a que des Creton me fasse un petit résumé de la situation des deux qui pourraient sortir pour laisser de la place aux plus jeunes, et j'attends toujours.... Hein, donc euh... je veux pas non plus jeter le discrédit sur les directeurs d'établissements qui sont quand même très sollicités et puis y'a des problèmes de recrutement, y'a des tensions du fait que les mesures Ségur n'ont pas euh... concerné tout le monde, enfin il y a beaucoup de tensions quand même, et donc ils doivent faire face à tout ça, mais j'ai l'impression que parfois euh.... ben ils nous font part de choses et puis derrière ça bouge pas...

Comme s'ils attendaient que l'ARS fasse quelque chose à leur place ?

Voilà, voilà

Y'a une attente comme ça vis-à-vis de l'instance ARS ?

Oui, oui... donc oui, ben on peut pas non plus tout... moi je les connais pas les situations, donc... euh... après moi je peux engager la discussion avec la MAS pour savoir quelles sont les possibilités, mais... voilà un peu, la réalité des choses.

J'avais une seconde question par rapport à la régulation des relations entre plusieurs acteurs quand ils se retrouvent réunis autour d'une même problématique, que ce soit une situation ou un projet commun, comment avez-vous l'impression que les relations entre les uns et les autres se régulent ?

Ben ils se connaissent pas. La plupart bon ils savent euh, je sais par exemple l'IME X savent qu'il y a Y c'est pas ça, mais j'ai pas trop l'impression qu'ils décrochent leur téléphone entre eux pour dire écoute euh, moi j'ai until ce serait plutôt à toi de le prendre, en contrepartie je t'en prends un autre. C'est vraiment très, très basique comme échange, hein, je retraduis de manière simpliste volontairement, hein... et justement je voulais organiser ce temps d'échanges mais avec plusieurs aléas dans mon service (éternuements) j'ai pas pu, donc... mais justement je voulais permettre ce genre d'échanges aussi peut-être pour identifier des besoins de transformation de places au profit de l'un euh pour qu'il y ait une meilleure aussi fluidité entre les différents établissements, mais ça euh... j'ai l'impression que c'est compliqué aussi.

Vous sauriez dire ce qui rend les choses compliquées, vous avez pressenti quelque chose, des craintes, le manque de temps, ou... ?

Je sais pas trop, non... je sais pas trop dire qu'il est le motif ? Je sais pas si vous, vous avez pu identifier des freins, des... ?

Ben, nous quand on réunit les acteurs, on n'a pas trop de peine euh... je réfléchis si on a déjà eu l'occasion de réunir spécifiquement sur les Vosges, euh.... on arrive à réunir les gens sur des sujets peut-être transversaux, mais j'imagine que c'était votre idée aussi, sur des actions soit de sensibilisation sur un thème commun, ou euh... les gens viennent, ils ont pas trop de difficulté à se rencontrer.

Ah non, non, je dis pas ça, mais pour essayer justement d'optimiser euh.... les prises en charge au sein de leurs établissements ?

Alors c'est vrai que pour le coup ça nous ne l'avons pas animé car ce n'est pas notre rôle je crois, mais j'ai l'impression que l'occasion des communautés 360 avec le nouveau cadrage peut permettre peut-être ça. Et de justement réfléchir de manière plus transversale aux problématiques complexes, et réunissant plusieurs acteurs du même département.

Oui, c'est peut-être sur eux qu'il faudrait s'appuyer pour lancer la dynamique ? D'accord.... Uniquement sur des situations données, ou de manière générale ?

Non de manière générale, puisque par le prisme de la C360 avec le cadrage, il semblerait qu'on se recentre à nouveau sur les problématiques des situations complexes, toutes ces situations qui passent parfois par la réponse accompagnée pour tous, du coup vu que maintenant avec le cadrage qui est sorti très récemment des communautés 360, qui place quand même l'ARS à côté du Préfet, du Conseil Départemental, me semble-t-il en terme de pilotage département, et en dessous c'est vraiment l'action territoriale, et en fait du coup chaque territoire aura ses membres cœur. Après je ne sais pas comment chaque département va s'emparer des choses, mais c'est des occasions j'ai l'impression de réunir sur un territoire département des acteurs autour de problématiques transversales justement.

Oui, ça peut être effectivement euh... le démarrage d'une dynamique territoriale effectivement. Faudrait que j'en parle à Mme Z, vous la connaissez ? C'est elle qui s'occupe de la communauté 360 au niveau ARS effectivement...

c'est, il me semble l'occasion de repenser le collectif, c'est vraiment la responsabilité collective de ces situations, c'est tout à fait l'enjeu je crois, enfin je le comprends comme ça, que de dire c'est le problème de tous que de résoudre d'une manière ou d'une autre, et d'améliorer l'accompagnement de ces situations-là et ça ne peut pas être de dire c'est pas mon problème

parce que il est pas autiste, ou ci ou ça, non tout le monde doit se sentir concerné et la responsabilité est vraiment collective, c'est ce qu'il y a derrière cette idée des C360, c'est comme ça que je le comprends en tout cas.

oui moi aussi, moi aussi.

Depuis votre arrivée sur le secteur médico-social il y a un an est-ce que vous avez l'impression qu'il y a des endroits d'innovation et d'apprentissage collectif qui existent, est-ce que vous en avez été témoin, ou est-ce que vous en avez des échos par endroits, sur des pratiques innovantes ? De quelle manière ça émerge ?

Pas trop, non pas trop... je suis en train de travailler là, sur justement, parce que je suis assez sur la prévention et promotion de la santé, je suis en train de lancer une action avec Mme Y<sup>78</sup> sur la vie sexuelle et affective des personnes handicapées, d'ailleurs il faut que je regarde, il y a eu des initiatives dans d'autres régions de France...

Et il y a le Centre Ressources Grand Est qui existe depuis peu...

Après y'a d'autres actions qu'on peut mener, mais finalement euh... quelqu'un, une structure qui propose des actions vraiment innovantes, j'en n'ai pas eu connaissance.

Et du coup c'est quelque chose que vous aimeriez impulser ?

Ah oui ! (rires) ah oui, vraiment !

Vous avez des idées sur la manière de vous y prendre pour, est-ce que ça viendrait par les thématiques ... ?

Parce que cette histoire de vie sexuelle et affective, c'est pas vraiment innovant on va dire, mais c'est une manière d'essayer de travailler avec les établissements PH sous un autre angle que : est-ce que vous avez une place, enfin on a des difficultés, on a pas assez de personnel, oui soit, mais bon... donc euh, et ben je sais pas trop en fait, la question reste ouverte je dirais. Je suis preneuse d'initiatives ou d'idées, que vous pourriez avoir d'ailleurs ! Mais moi personnellement donc euh non, j'ai pas été même sollicité par un établissement pour mener des projets innovants.

Où des formations communes, par exemple ?

Non, alors je sais qu'il y a une formation qui s'appelle, euh... START, ça vous dit quelque chose ? Donc j'ai vu qu'au mois de juin il allait y avoir une première session, et d'ailleurs j'ai vu euh que dans un bilan CPOM intermédiaire que justement les équipes n'arrivaient pas à se former sur l'autisme et donc euh... enfin, je vais, je sais pas s'ils relèveraient de cette, s'ils pourraient bénéficier de cette formation. Oui mais c'est vrai que... alors, il y avait aussi le CMPP qui avait demandé, alors pas à suivre la formation START mais euh... avec qui j'ai travaillé mais j'attends qu'ils me donnent leur réponse, c'est savoir comment est-ce qu'on gère les ... alors, là on n'est plus dans le handicap, mais comment est-ce qu'on gère les enfants qui attendent pendant un an pour avoir un premier rendez-vous pour un bilan ou, comment est-ce qu'on les gère en attendant ? Donc ça j'y travaille aussi. Après moi je suis preneuse si vous avez envie de lancer des choses avec ma coopération, je suis preneuse.

Je pense qu'on vous, euh... je réfléchis aux actions qu'on aimerait mener sur les Vosges, mais oui certainement. Je reviendrai vers vous pour évoquer ces projets. Mais il y a des actions aussi à mener auprès des formations initiales pour les former à ces nouveaux publics.

Ah ben oui ! Moi j'entends ça à chaque fois, les professionnels dire « oui mais euh, c'est plus du tout les profils qu'on avait y'a quelques années... » à chaque fois ! Je sais pas si ça va vous aider pour votre travail, mais en tout cas merci pour cet échange et je suis à votre disposition à l'occasion si vous avez besoin de moi.

Merci beaucoup à vous !

#### Entretien n°4 -Femme 3 – Chargée de la Réponse Accompagnée Pour Tous à la MDPH

Et ma question porte du coup pour te préciser un petit peu sur la ..., ce que j'ai appelé la gouvernance du réseau, c'est à dire la manière dont les acteurs se, se coordonnent ou sont coordonnés, dont les relations entre acteurs sont régulées. Et puis, est-ce qu'il y a des endroits d'innovation du coup, de de facilitation de, de, ouais, de la créativité, du fameux pas de côté, dans les faits ? Donc, pour l'instant voilà, je viens un peu interroger chacun de son point de vue sur ces, ces trois grandes questions-là. Donc voilà ma première question, du coup on va, on va y aller dans l'ordre, c'est comment est-ce que tu pourrais me, me, me qualifier un petit peu la manière dont les acteurs sont coordonnés où se coordonnent les uns avec les autres quand ils se réunissent autour de, de, soit de situations, soit de projets communs ? Est-ce que t'as une, une vision un peu sur la manière, la forme que ça prend, et puis comment ça se passe sur le territoire que tu connais ?

J'aurais tendance à dire que la base de la coordination, c'est la communication entre les acteurs. Si la communication, elle est pas transparente, on sent que la coordination, elle a bien du mal à se mettre en place. L'intérêt aussi que quelqu'un soit identifié comme coordonnateur d'une certaine manière, alors autant sur certaines situations c'est vrai que moi je peux le faire parce que je sens que ça a des difficultés à prendre et que je me dis là y a intérêt à reprendre un peu les choses en main et que chacun ait un même niveau d'informations et que les choses soient claires, sur qui fait quoi. Parce que la coordination, c'est ça, c'est comment est-ce qu'on travaille ensemble dans nos différents champs de compétences et, et on se rend compte que, à la fois l'interconnaissance même sur un petit territoire, elle est manquante, sur ce que font les uns et les autres et leurs limites finalement d'intervention. Et puis, et puis après c'est, c'est comment je pourrais dire ?... donner du rythme et dynamiser finalement ces, ces échanges et, et le travail, le travail à fournir en commun.

Et du coup est ce que t'as l'impression que c'est toujours enfin, ça nécessite du coup, un acteur extérieur pour coordonner les choses ou est ce qu'il y a quand même des endroits où il y a une coordination un petit peu... enfin, interacteur directe, où est ce que vraiment ... de ton expérience qu'il est nécessaire, qu'il y ait quelque part un tiers qui, qui prenne ce rôle-là ?

Pas toujours... tout va dépendre finalement des situations et des enjeux... Après je pense qu'il faut identifier quelqu'un qui va un peu prendre les choses en mains. Ça, c'est important. Ça permet de relancer quand on sent qu'il y a un peu de mou et

<sup>78</sup> N.D.A. : Directrice Générale d'une association gestionnaire.



d'incompréhension de la part des uns et des autres. Ça permet de redynamiser les choses, que ça soit un acteur interne ou extérieur hein, que ce soit moi ou un coordonnateur de parcours dans le cadre des PAG, par exemple. Après, sur certaines situations, le fait qu'il y ait un acteur tiers extérieur peut avoir effectivement une plus-value et, et peut être nécessaire. Moi, je vois par exemple dans certaines situations le PCPE intervient et, et, à cette mission de coordination. Moi je leur dis parfois, n'hésitez pas à me solliciter moi, acteur MDPH, s'il y a un besoin de repositionner certaines choses ou de remettre du cadre parce qu'on sent que parfois c'est compliqué. Et la notion de, d'extérieur du coup, où il y a moins d'enjeux permet de reprendre et de repartir sur, sur un cadre un peu plus défini et, et peut être un peu mieux accepté aussi.

La question des enjeux du coup, tu les situerais ...enfin... tu les donnerais de quel ordre ? Est-ce que ça va être la question financière ? Est-ce que ça va être la question... ?

Alors oui, y'a la question des enjeux financiers. Y'a la question des enjeux aussi... On va le dire comme c'est hein, les enjeux de pouvoir voilà, on les retrouve dans certaines situations. On voit que... le fait de travailler ensemble, ça laisse aussi ça... ça laisse aussi... comment je pourrais dire ? Pas une zone de non-contrôle mais en tout cas de non-maîtrise directe, et c'est en lien avec le pouvoir. Donc ça aussi parfois ça peut être un peu compliqué parce que ça veut aussi dire que, bah on n'est pas compétent dans tous les domaines, on peut pas intervenir sur tous les aspects d'une situation. On a besoin euh... d'avoir, d'avoir la compétence de l'autre qui vient nous compléter... Et c'est vrai que ça pour certains on sent que pour certaines situations, des fois ça se cristallise. On voit bien que ça dépasse, ça dépasse les situations en elles-mêmes, c'est vraiment institutionnel.

Et du coup, ça rejoint du coup, bah un petit peu ma deuxième question c'est à dire que la question de la régulation des relations dans cette histoire de pouvoir. Quelque chose autour de la mise en concurrence, peut être un petit peu qui doit être régulée. C'est fait de quelle manière en fait pour éviter ça, ces enjeux, enfin, pour essayer de lisser les enjeux et de revenir aux objectifs, euh autour de la personne et des besoins, parce que c'est quand même ça, comment ça se passe dans ton expérience ?

J'aurais tendance à dire que euh... on se réunit, on provoque les discussions finalement, les discussions pour essayer un petit peu de mettre à plat ces, ces, ces enjeux quand on peut les verbaliser. Des fois il est pas toujours évident de les verbaliser. En tout cas, l'idée c'est de remettre la communication vraiment au centre quoi, pour dépasser tous ces, ces enjeux-là et de revenir aux besoins de la personne. On essaye vraiment par ce biais-là de dépasser ce qu'on peut percevoir. Mais c'est pas toujours suffisant hein. Là par exemple, dans une autre situation. On est arrivé en Meuse, euh... ça fait cinq ans que je suis là, hein... dans un summum de démarches à n'en plus finir avec des enjeux, là je sais même pas si c'était des enjeux, c'était pas des enjeux de pouvoir, des enjeux, de... Comment je pourrais les qualifier ? Je sais pas. Avec le sanitaire hein, on était enfin, on était amené à traiter une situation de manière très rocambolesque, enfin j'étais effarée de voir tout ça après autant d'années de travail sur sur le, le département, enfin d'en arriver là... et finalement on a, on a sollicité l'ARS en tant que régulateur, en tant que, en tant que ... on lui confère un petit peu un pouvoir de poser les choses de manière assez formelle mais finalement eux ils nous ont toujours dit : « Ben non, on a pas trop cette position-là. » Bon, ils l'ont quand même pris là dans cette situation-là, ils ont été jusqu'à faire un courrier officiel au directeur du GHT de Meuse parce que, parce que la situation était plus possible et tous les acteurs en fait ont dit, euh... donc le social, par le biais de l'ASE, le médico-social, la maison de l'enfance qui accueillait le jeune, ont dit il a besoin de soins quoi. Et ça fait 6 mois, 8 mois que enfin voilà, il passe par les urgences et finalement aux urgences, on lui dit « ben non, ça relève pas des urgences » ... C'était un capharnaüm pas possible à le mettre dans des situations ce, ce jeune homme à lui faire faire des kilomètres entre Steney, Bar-le-duc, pour repartir à Verdun pour finalement atterrir en pédiatrie. C'était un truc de fou ! Donc là, l'ARS s'est mouillée, a pris un petit peu cette position pour repositionner chaque acteur finalement et surtout l'acteur principal à ses responsabilités. Donc ça a été compliqué, compliqué. J'ai eu une bonne réponse ce matin parce qu'on voit qu'il y a des choses qui bougent. Mais ouais, parfois je pense qu'il faut pouvoir, euh... je sais pas, euh...si, je pense que c'est, c'est l'intervention-là qui a fait que, parce que même par le biais des GOS moi finalement là où j'étais limitée, c'est en ça que je me suis tournée vers l'ARS, c'est que par le biais des GOS finalement, la MDPH, elle a la position de convier tout le monde, un peu de manière euh... « je vous laisse pas trop le choix quoi, on vous invite, vous venez. » Bon, tout le monde ne vient pas, mais nous en tout cas, on a cette position-là, et là en l'occurrence, j'arrivais pas à les avoir autour de la table et ils disaient délibérément « non, on viendra pas, c'est pas un patient, il est pas de notre secteur, machin, il est du nord du département... » Sauf que chacun se renvoyant la balle, nous on a dit stop. Le GOS il a ses limites aussi, et pour le coup, ils se sont positionnés, l'ARS. Et je pense que ça a permis d'avancer. Même si c'était long, qu'on était sur des démarches administratives qui prennent du temps par rapports aux besoins de la personne qui, lui ben, pendant ce temps-là ben il se passe rien, mais heureusement qu'ils ont réagi parce que sinon ouais, je ouais, j'étais vraiment à bout de souffle.

Ouais et du coup là ça touche peut-être à, à la nécessité d'un tiers un petit peu enfin, qui a un, qui a un rôle... On voit, on voit bien l'ARS, elle a quand même, avec son rôle de tutelle dans ce contexte-là quand la régulation elle arrive pas à se faire par des acteurs, on va dire peut être de même niveau parce que finalement la MDPH est un partenaire... parce qu'on voit bien dans ce que tu décris la limite en termes de, d'obligation de la MDPH qui, qui n'a pas ce rôle-là. Et à un moment donné, quand il s'agit de trancher, de décider et de ne plus laisser le choix, il faut un acteur qui en a la légitimité finalement.

Oui, oui... oui.

Donc, il y a quand même des endroits où c'est nécessaire d'avoir ce, cet acteur-là dans le réseau finalement, avec ce rôle-là.

Alors moi je pense que c'est nécessaire. Après, ce qui est assez déconcertant, c'est que malgré tout avec ce partenaire-là, on en est arrivé à cette situation-là aujourd'hui, mais on a déjà travaillé en partenariat par le biais d'autres situations entre médicosocial, le sanitaire. Finalement, on n'a pas bien compris ce que, ce qui s'est joué dans cette situation en fait... et finalement on, on a, on a mis le doigt, on a mis le doigt sur des dysfonctionnements internes, tout simplement, qui ont été pointés au grand jour et, et, et heureusement que l'ARS a joué le jeu parce que... c'était euh... enfin, même encore à la dernière réunion, tout le monde était effaré d'avoir entendu ce qu'on a entendu, ce qu'on a vu... C'était assez, ouais, ça relevait un peu du sketch parfois quoi.

Ouais, Ouais Ouais, c'est pas...

Alors c'est sûr que le travail en collaboration, il met ça en avant ! C'est à dire que on ouvre la porte pour travailler avec les autres, mais ça veut dire que chacun constate ce qui se passe : en bien, en moins bien, en difficulté, et cetera. Et euh... et là ouais, clairement c'était, c'était ça quoi, c'est tout le monde a euh..., tout le monde le savait, et tout le monde a vu ... bah les difficultés, les difficultés internes, institutionnelles entre le directeur de l'hôpital entre les médecins du coup, chef de pôle et cetera, enfin c'est, c'est comment, comment, comment, comment travailler ensemble, quand une institution comme ça, une grosse institution hein, le sanitaire, a déjà... ont du mal à travailler en interne. Comment ...voilà... bon, c'est pas impossible, mais on voit que c'est très compliqué.

Oui oui, parce que du coup ça met un peu chaque acteur dans cette idée de la collaboration, ça sous-entend quand même que chaque acteur est au clair avec ce qu'il est, avec ce qu'il peut et avec ses limites aussi. Parce que si là-dessus il y a, il y a des enjeux internes sur ces questions-là, ça c'est un frein à la collaboration dans tous les cas, parce qu'on va être... soit on va vouloir y aller pour pas montrer, soit on, on... il va falloir assumer ce qu'on montre, en fait.

C'est ça. Donc là, en l'occurrence, certains ont assumé, d'autres un peu moins. Voilà, c'est en tout cas c'était, c'était flagrant quoi.

Ouais.

C'était consternant pour tous les autres professionnels autour de la table, hein, parce que eux, ils étaient vraiment dans une attente +++ , à se dire « enfin, il y a une proposition qui va être faite, et cetera » et, et au final il y a bien une proposition mais qui, qui était encore une fois de plus que du vent.

Ah.

C'est une des rares situations où j'ai vu une juge pour enfant se mouiller, venir, venir... Du coup c'est pas, c'était pas un GOS mais c'était comme si, ouais, ouais voilà, c'était pour dire que ça a vraiment été loin et ,et je pense qu'on n'en sortira pas indemne, parce que voilà. Ça... ça laisse des traces.

Ça me fait penser à une situation qu'on a, enfin qu'on connaît, qui est plutôt sur le 54, mais qui pourrait tout à fait enfin qui, qui qui doit y ressembler d'une certaine manière où il y a des enjeux derrière et en fait, on atteint les limites même de la collaboration. Alors pour le pour le coup, il y a de la collaboration mais en fait la limite aussi de l'existant du territoire et, et ben on, on en est à se demander enfin jusqu'où il faut aller, jusqu'où il faut faire remonter ce que tout le monde constate pour que ça bouge à des endroits... les acteurs qui sont en présence, ne peuvent plus rien faire parce qu'en fait on a chacun atteint les limites de ce qu'on avait comme champ d'action, quoi.

Bah nous en tout cas, ce qui est intéressant dans cette situation-là, c'est que... bon y'avait encore au moment de cette dernière réunion, l'idée d'aller voir ailleurs hein, l'herbe est toujours plus verte. Sauf que bon ça a été tenté bien sûr, on n'a pas attendu hein, puis ça ne s'est pas fait, ils ont même été jusqu'à refuser. Refuser une OPP en hospitalisation psychiatrique faite par un juge des enfants, quoi. Le département du 54 en l'occurrence. Ce qui est quand même assez fort de café. Donc moi, un moment donné c'est, euh euh, il y a à la fois cette, cette question de... comment je pourrais dire, de possibilités et de limites, et y'a à la fois une question de personne. Et en fait là on a pu avancer dans cette situation par rapport à, à la question de, de, d'une personne qui a posé les difficultés de travail, et qui s'est engagée finalement en son nom avec l'accord du directeur, enfin, l'accord qui disait rien mais disait « Oui, si vous faites une proposition, moi je vous suis finalement ». Donc voilà le médecin, le médecin en fait le médecin psychiatre enfant s'est proposé de suivre un jeune de presque 18 ans, mais qui ne les a pas encore, à condition que son confrère, ses confrères milieu psychiatrique adulte, prêtent les locaux finalement que lui n'avait pas pour l'hospit, avec les murs quoi. Et, et finalement là, je viens de voir aujourd'hui que ça s'est fait, donc ça c'est fait. Mais je pense, c'est une question aussi de volonté, de personne, et d'affirmation et, et du coup voilà, ça a été, ça a été échangé et discuté avec le médico-social, le médecin du médico-social, et cetera. On voit qu'il y a quelque chose de possible, mais pour que l'innovation puisse se faire, il faut une volonté des, des acteurs et puis qu'ils aient la possibilité aussi... L'absence de cadre parfois peut aussi permettre l'innovation d'une certaine manière.

Et alors du coup est ce que, alors là c'est un exemple oui d'innovation au sein d'un service, d'un enfin oui d'un partenariat entre deux services qui n'avaient peut-être pas l'habitude de travailler ensemble, est-ce que du coup t'as été, tu, tu pourrais me faire état un peu d'autres expériences ou d'autres situations un petit peu de pratiques innovantes ou de, de peut-être, d'endroit d'apprentissage collectif aussi, qui, qui auraient pu aboutir à des, des, des résolutions en faisant un petit peu différemment en... Est-ce que tout ça c'est un petit peu soutenu sur le territoire en termes de pratiques innovantes, et cetera ? Et de quelle manière tu pourrais l'observer ?

Alors, souvent elles se sont faites finalement dans des contextes, euh... où y'avait plus le choix. On était vraiment au bout du bout du bout. Là dans cette situation là que je viens de te donner, y'en a une autre que tu connais, c'est celle de de S. Finalement, il y a eu des choses très intéressantes, mais à un moment donné, bim ! l'ARS a dit «Hop ! Il y a une place dans cet établissement, il y a pas le choix, c'est comme ça » et c'est là où l'établissement s'est dit « Bon, OK . Donc comment on fait, comment on réfléchit, comment on construit, y'a cet état de fait, il est là. » Et, et c'est vrai que c'est souvent, voilà, quand on est vraiment au bout du bout, pour éviter la rupture, finalement il y a, il y a un revirement qui se fait, ben entre guillemets pour pouvoir survivre, on va dire ça comme ça, mais finalement c'est, c'est positif. Et puis c'est au bénéfice des, des personnes, quoi.

Bien sûr.

Mais, c'est toujours au bout du bout. Je me rends compte qu'il y a toujours cette... comment je pourrais dire, ouai au bout des limites de fonctionnement, de, des, des limites de ce que les établissements et des acteurs sur le terrain peuvent fournir. Dans un autre contexte, la crise sanitaire aussi a permis, a permis à différents acteurs d'être vachement plus souples, de proposer des choses, parce que le contexte était tel que... il fallait répondre à un moment donné aux besoins des personnes et sortir du cadre institutionnel. On a du... des, des... Alors toujours avec... Toujours avec cet acteur au-dessus qui pose le cadre quoi, hein. Là, je parle notamment de l'ARS, hein... et c'est vrai qu'on a vu par exemple une MAS qui n'accueillait plus une personne parce que la famille ne voulait pas que ça soit tout blanc ou tout rose, c'est à dire c'était soit elle venait dans la MAS et ils ne pouvaient plus faire d'accueil de jour. Donc elle a fait le choix de non, il va rester à domicile mais il fallait que quelqu'un vienne l'aider. Donc finalement c'est la MAS qui est sortie pour aller au domicile et ça, ça a été possible par le biais du, du positionnement aussi de l'ARS qui a dit « Bah OK, on vous autorise », et même limite « allez y quoi parce que on peut pas les laisser comme ça », mais on est toujours sous soit une limite ou un positionnement de l'autorité qui fait que on va innover et on

va, on va se permettre. Après on n'est pas au courant de tout non plus mais je sais que sur, sur le territoire en interne enfin voilà, il y a des choses intéressantes qui se font et, et, et... Comment je pourrais dire ? Et l'idée là aujourd'hui avec notamment la Communauté 360, c'est de pouvoir dépasser ça. Je pense que les acteurs s'appuient aussi sur ce qu'ils ont été en capacité de faire pendant la période COVID pour justement aller vers ça et essayer de travailler davantage ensemble et mutualiser davantage, enfin tout ce qu'on sait depuis des années mais qui a bien du mal à se mettre en place en fait.

Ouais, tout à fait, j'ai l'impression là, vraiment. Euh, t'es pas la, la première à me parler... Puis en plus il y a le cadrage qui est récent, mais de, de ce levier possible avec la Communauté 360 et avec le nouveau cadrage avec, qui est qui est enfin sorti... Enfin, « le nouveau cadrage », le cadrage parce qu'il n'y en avait pas vraiment avant (rires), mais du coup, qui peut-être aller un petit peu un, un endroit où où on va pouvoir ... enfin, une manière de de faire, de pouvoir vraiment avoir une vision territoriale aussi, parce que c'est, c'est l'intérêt de le faire aussi par département. Je pense que chaque département est différent et a, a pas les mêmes acteurs, a pas les mêmes acteurs possibles, il y a pas les mêmes publics, peut-être même mais du coup on sent bien que c'est peut être un endroit-là ou en tout cas il y a des attentes. Moi ce que j'entends c'est qu'on attend quand même pas mal de, de ce projet-là, de cette la manière dont ça va se monter et peut être justement sur cette façon de collaborer. Et de de créer. Et du coup alors, puisque c'est un petit peu encore en en devenir, même si ça, ça va arriver très vite là, enfin c'est, c'est, c'est vraiment une question de semaines je pense. Mais euh toi, dans un monde un peu idéal, enfin de façon plus idéale par rapport à ce que tu as pu connaître, qu'est-ce que ... comment tu verrais les choses, de quelle manière elle devrait être menée cette gouvernance pour que pour finalement améliorer la réponse d'un réseau territorial aux besoins de ces personnes, à besoin plus complexe que, que, habituellement ?

Une des choses que, enfin moi je me suis rendu compte, qui est très importantes, c'est faire vivre ce réseau. Faire vivre ce réseau, c'est donnant donnant. Il faut que tout le monde y trouve ses intérêts, donc à un moment donné c'est quand on va chercher un partenaire, il faut aussi dire que ce partenaire-là viendra nous chercher un autre moment et et accepter, et pas toujours ... ça marche dans les 2 sens. Et puis il faut, ouais, il faut le faire vivre. Alors là, c'est vrai que la période COVID elle était un petit peu compliquée, mais on se rend compte que bah, par le biais des situations complexes et cetera, on y arrive. Il y a des choses qui se passent mais il faut aussi qu'il y ait des choses qui se passent en dehors du vif du sujet parce que, parce que du coup, voilà, on, on, on est toujours dans l'urgence, on est toujours dans le « oui, bah c'est plutôt nous qui donnons une réponse à l'inverse des autres là-bas, qui sont toujours en retrait », et cetera, dans la concurrence, on va dire... C'est vrai qu'il faut pouvoir faire vivre, ce réseau-là de manière assez régulière et sans qu'il y ait d'enjeux. Et après, c'est le ... faut à mon sens, sans me faire trop de fleurs, mais il faut que la personne elle soit, elle soit... C'est pas simple d'aller chercher les gens avec qui finalement on a aucun, aucun lien hiérarchique, aucun pouvoir entre guillemets, on, on est dans, dans une certaine négociation, persuasion. Enfin voilà, c'est pas donné à tout le monde. Moi je me suis déjà dit à un moment donné dans ce que je faisais comme démarches, en me disant « Bah si j'avais une formation commerciale tiens ça m'aiderait bien ! » pour vendre des partenariats un peu improbables, sur des, des moyens très limités, c'est pas, c'est pas donné à tout le monde, pas donné. Et on le voit finalement dans, dans, dans d'autres, dans d'autres circonstances. Voilà le rôle du coordonnateur. Il est important, par le biais de la personne qui va le porter et la manière dont elle va le porter finalement.

Je je, je suis assez d'accord.

C'est, c'est vraiment pas simple et c'est pour ça, je trouve enfin moi, de mon point de vue, en qui est pas complètement neutre parce qu'on en fait un petit peu aussi. Enfin, cette histoire de coordination autour de... Donc je sais pas trop ce que ça va donner par rapport par exemple au projet de la Communauté 360. Je me dis qu'il faut se méfier quand même de du profil, des personnes qu'on va mettre à ces postes-là qui sont à mon avis des postes clés et, il faudrait pas minimiser le, je sais pas oui, pas les enjeux enfin, faut que la personne ne minimise pas les enjeux, les comprenne et puisse enfin jouer avec un peu, et je pense que c'est effectivement pas donné à tout le monde, peu importe un petit peu la formation initiale et y a d'autres choses qui se jouent quoi.

Bah nous on a, on a attiré l'attention là-dessus, on a commencé le travail sur les communautés 360. Attiré l'accent sur ce point-là parce que ... il faut pouvoir fédérer autour de soi, et il y a la manière, il y a l'art et la personnalité qui jouent. C'est un tout. Et c'est vrai que si on veut que ça fonctionne, il faut être bon dans, dans le recrutement de la personne. Alors très certainement sur la question de ses diplômes, de ses expériences, et pas que.

Ouais, c'est ça. Ouais, je suis assez d'accord avec ça et et avec les acteurs avec lesquels j'ai j'ai pour l'instant échangé, c'est à peu près ce qui ce qui ressort de de cette à la fois un endroit de liberté parce que il y a aussi des choses qui se créent en dehors du cadre, d'une forme de hiérarchie, et cetera, et parfois en dehors, par exemple de la présence de l'ARS, des choses comme ça, directement d'acteur à acteur. Mais il y a aussi besoin à un certain endroit, de quelqu'un qui réussit à enfin un peu le chef d'orchestre quoi, avoir ce rôle-là alors plus ou moins ... la question de la hiérarchie, c'est un peu délicat parce que sur un territoire entre acteurs la hiérarchie à part la tutelle, je vois pas bien qui pourrait l'avoir mais mais en tout ce que...

C'est plus que la hiérarchie, c'est vraiment la capacité à fédérer autour de soi. Mais c'est important, oui de fédérer, et puis surtout d'être à l'initiative et puis surtout à l'élaboration du projet.

C'est ça.

Là, par rapport à la communauté 360, on a fait le choix en Meuse de prendre les devants... Alors il y a le cahier des charges qu'on attendait tant qu'on a eu, et puis ensuite il y a toutes les démarches qui sont qui sont mises en place par l'ARS. Mais nous, ici on s'est dit, on va, on va devancer, on va devancer et du coup, je pense que c'est bien. En tout cas ça prend une forme intéressante, intéressante sur sur ce réseau justement, sur sur comment fédérer les uns et les autres. Et et du coup on anticipe l'appel à manifestation d'intérêt sur sur la base de volontés meusiennes de de... propositions, voilà de propositions. On dit toujours quand ça vient de la personne, ça a toujours plus de... Je trouve pas le terme... c'est plus efficace, c'est toujours plus pertinent que quand on vient imposer finalement alors quand on vient vous dire bon, maintenant on vous oblige à tous bosser ensemble plutôt que de se dire ben effectivement, on a tous intérêt, nous autour de la table là à travailler ensemble. Mais la question, c'est de quelle manière on va pouvoir y parvenir et c'est ce qu'on essaie de mettre en place finalement. Et on s'est dit, on va pas attendre le cahier des charges enfin, le l'appel à manifestation d'intérêt de de de l'ARS on on va déjà y travailler ensemble. Ça aura certainement plus de prises comme ça que par le biais de hop. Voilà, on pose les choses, c'est comme ça. Il faut que l'acteur vraiment se sente concerné dès le départ et ça, c'est vraiment important.

Quand tu dis « on », c'est la MDPH ou c'est d'emblée la MDPH avec la Communauté 360, qui existait jusque-là ? Comment... qui est ce qui a été un petit peu à l'initiative de de cette démarche ?

Pour le coup c'est plus la MDPH, c'est ma directrice qui, parce que tout est lié, c'est ça qui est, qui est important en avant. En fait, elle est partie de donc la feuille de route MDPH 2022 où à chaque fois en fait, on retrouve les mêmes, les mêmes items et les mêmes volontés, c'est de favoriser la collaboration des différents secteurs de l'application des, des, des personnes handicapées. On retrouve tous, tous ces sujets-là dans les différentes instances et du coup en fait on est parti de ça avec un peu, des acteurs élargis, mais aussi les porteurs de on va dire de la Communauté 360 COVID pour réfléchir justement en Meuse à qu'est-ce qu'on voulait parce qu'on avait bien compris qu'il y avait ce cahier des charges mais qu'après il y avait une souplesse qui allait être laissée et qui allait pouvoir justement s'adapter aux besoins réels du territoire. Nous, on s'est dit « on va pas attendre, on, on va commencer un peu à initier les discussions, les conversations » et c'est parti de là.

D'accord.

Ensuite, les, les groupes de travail se sont enchaînés et, et on arrive là à une journée à laquelle tu es invitée à participer le 3 mai sur justement cette animation du réseau.

Du coup, vous avez eu combien de... ? ça, ça fait combien de temps-là que la réflexion est menée ? Vous avez eu combien de rencontres sous forme de groupes de travail pour que j'ai une idée de la, de la manière dont vous avez modélisé les choses ?

Je dirais que la réunion on va dire après le cahier des charges s'est fait assez rapidement au mois de février.

Ouais Ah oui donc c'est récent.

Ouais ouais, ça..., on a enchaîné quand même beaucoup de rencontres, ça prend du temps.

Ouais ouais bien sûr.

4 rencontres.

D'accord. Sous forme de groupes de travail. Du coup, pour aboutir à la plénière là de, de, de mai, c'est ça. Enfin une première...

Ouais c'est ça.

Ouais, d'accord. Ouais donc ça a été finalement assez rapide finalement en février/mai, en peu de temps ...

Tout le monde s'est donné des moyens d'être, d'être disponible pour le coup. Et j'ai vraiment senti une volonté des acteurs à travailler ensemble au-delà d'une certaine concurrence entre les grosses associations qu'on peut connaître. Après, à voir comment, comment ça va être... entendu et compris par le milieu ordinaire, parce que c'est ça l'enjeu.

Oui.

Au niveau du milieu spécialisé, euh... ouais, je pense que enfin, on va pouvoir aller plus loin, mais parce qu'il y a la crise sanitaire qui est passée par là aussi parce que voilà, il y a eu des, des événements qui ont fait que ...

...qui ont permis en fait peut-être d'assouplir les choses. Et du coup, ça se manifeste par un, concrètement, pour l'instant, vous restez un petit peu enfin la MDPH, reste un peu en pilotage ou c'est déjà un un copilotage ?

Non, c'est un copilotage.

C'est déjà un copilotage d'emblée. Ouais, d'accord.

Ouais c'est un copilotage puis même nous, on s'est mis, on s'est même mis un petit peu en retrait...

D'accord, c'est à dire que vous avez initié, puis ensuite c'est ça.

Ouais, on a clairement posé les choses dans le sens où la MDPH ne pouvait pas être le porteur finalement de cette communauté 360. Voilà, on a initié pour un peu voir comment nous ici en Meuse on allait prendre les choses, et puis après on est membre-cœur.

Oui.

En l'occurrence, on contribue au travail qui est fait, mais c'est porté par les acteurs qui vraisemblablement au vu de l'appel à manifestation d'intérêt, vont être retenus pour cette communauté 360 officiellement par la suite.

Ouais ouais, d'accord.

Après il restera à définir encore pas mal de choses, mais en tout cas dans la volonté de ce qui a été dit comme terme, dans la méthode, tout le monde se retrouve. Après dans, dans, dans la concrétisation il va y avoir de nombreux ajustements à faire et ça se fera, oui au fur et à mesure, je pense des situations, des rencontres aussi qu'on aura. Mais c'est sûr que travailler ensemble, c'est bien, mais ça, ça demande aussi ça demande d'une certaine volonté, une certaine souplesse aussi, une certaine ouverture d'esprit. Une certaine acceptation de l'erreur. Personne n'est parfait. Et puis, il faut pouvoir dépasser ça quoi. Faut pas rester sur, sur les griefs, sur des blocages, sur pouvoir les dépasser quoi. C'est pas toujours simple, même pour moi, de mon point de vue, voilà des fois je prends du recul sur certaines situations parce que oui, on est ... Moi je pars du principe que peu importe la personne, elle est comme elle est, de toute façon, on n'a pas le choix tant qu'elle est sur ce poste-là, il va falloir qu'on travaille avec elle. Donc c'est quelle va être la meilleure façon de communiquer, de discuter, de faire comprendre pour qu'on arrive à aboutir à des choses intéressantes.

Ouais, c'est ça, c'est comment rejoindre la personne là où elle est, là où elle en est.

Il y en a qui ont pas toujours ce même degré de de remise en question. Et puis qui vont couper court « Elle fait chier celle-là, j'ai pas envie de bosser avec elle ! ».

Ouais bien sûr.

Ouais c'est dommage mais enfin on a des situations comme ça ou on voit que ça prend pas parce que y'a un peu de ça quoi.

Ouais ouais bien sûr, c'est une question de personne aussi là, quoi ouais et puis d'histoire. Et c'est là où du coup peut être le le tiers quel qu'il soit finalement est nécessaire pour peut-être casser un petit peu la la la relation duelle qui peut exister et les histoires du passé pour pouvoir remettre de la communication comme tu le disais au démarrage dans dans le ouais dans le réseau. Enfin, même si c'est entre 2 personnes, mais entre 2 partenaires, mais de pouvoir un peu aller au-delà de l'histoire et des griefs passés, enfin. Et du coup, dans la méthodologie, est ce que vous avez... parce que du coup moi j'ai j'ai vu ça à certains endroits mais est-ce que vous avez déterminé d'être accompagné par par justement euh... d'être guidé dans la méthode au sein de ce collectif-là ? Enfin, ça existe avec des conseils extérieurs, des cabinets, des choses comme ça ou est-ce que c'est vraiment une construction en interne, entre, entre vous, enfin entre vous, entre membres du copil, ou est-ce que, à un moment donné, il



est décidé d'aller euh se faire accompagner par tiers extérieur justement pour guider la méthodologie. Pour l'instant, ça n'a pas été évoqué comme ça ?

Pour le moment c'est simplement en interne, sur la base des idées des uns et des autres. Et puis, et puis on n'a pas ressenti le besoin d'aller chercher ailleurs, finalement, ce que nous-mêmes on peut faire et que on se donne les moyens de le faire. C'est surtout ça, c'est se donner les moyens de faire.

Ouais d'accord.

Et là, pour le coup, les acteurs se donnent les moyens de... donc c'est plutôt bien parce qu'en plus, on a affaire à des directeurs, donc je me dis ça... Ouais intéressant oui, oui. Intéressant parce que finalement souvent la façon. Enfin la, je dois dire la, la sollicitation d'aller chercher un cabinet extérieur, et cetera, c'est, c'est de déléguer quoi. C'est une certaine manière, alors que on a tous les ressources en interne, que ça soit par le biais de la personne ou peut être d'un collègue. Mais là, pour l'instant, chacun s'appuie sur les compétences des uns et des autres, pour te dire que ce sont les parties des membres du copil qui vont animer des ateliers la journée du 3.

D'accord.

Donc c'est chacun met la main à la patte et je trouvais ça assez intéressant.

Ouais ouais. Oui, donc c'était oui, c'est ça, c'est à dire qu'ils vont aussi endosser un rôle un peu nouveau d'animation de groupe de, c'est ça qui est, qui est intéressant parce que c'est pas toujours simple non plus (rires).

Après, si on veut enfin, moi je pars du principe, si on veut fédérer autour de soi, faut se mouiller à un moment donné. C'est si on va chercher effectivement un cabinet ou d'autres pour dire bon bah allez expliquez-nous comment on va faire pour travailler ensemble. Je me dis déjà là, on est un petit peu décrédibilisé quoi, ça, c'est mon point de vue.

Ouais mais c'est intéressant, c'est intéressant parce que quelque part c'est une, c'est est ce qu'on pourrait faire le parallèle en se disant bah quand on vient chercher l'ARS par exemple, pour venir trancher, est ce que c'est parce que quelque part, c'est parce qu'on n'a pas su entre nous, peu importe les membres de, on n'a pas réussi quoi. C'est un peu par défaut, c'est à dire quand on vient chercher un tiers extérieur pour venir décider ou guider, et ben c'est qu'on n'y est pas parvenu au sein du collectif quoi. C'est un peu un aveu d'échec du collectif, un devenir, de devoir aller... Alors c'est un peu la même, la même démarche puis on voit bien d'ailleurs quand on en arrive, pour revenir à la réponse accompagnée pour tous, à venir chercher. Heureusement c'est des situations extrêmes comme celles que tu décrivais, heureusement que ça se résout pas à chaque fois comme ça. Mais c'est bien la preuve d'un échec quelque part, soit pour des raisons qui finissent par être mises en lumière, et cetera. Mais on se dit, mais qu'est ce qui, qu'est ce qui fait qu'on n'y arrive pas, quoi ? Donc c'est bien un aveu d'échec que de devoir aller chercher. C'est vrai que quand on trouve en interne et que ça fonctionne comme ça, c'est plutôt. Signe de que ça marche bien quoi, c'est plutôt sain et qu'on on va être plutôt performant.

#### Entretien n°5 – Femme 4 – Coordinatrice de PCPE<sup>79</sup>

Donc, voilà, ça c'est mon contexte de départ. Et donc, comme à l'équipe relais, on est souvent un des membres sollicités, on est, on n'est jamais tout seul, mais dans les situations de handicaps rares, c'est des situations complexes. Mais j'imagine que vous aussi particulièrement avec le PCPE c'est là qu'on vient vous chercher un des acteurs comme étant un des acteurs autour du de situation donc la question elle porte autour de puisque mon constat est de voir que malgré des fois, le nombre d'intervenants, les solutions, enfin la manière de répondre à cette situation n'est pas toujours satisfaisante et je me demande dans quelle mesure la la gouvernance de ces acteurs de ce réseau pourrait améliorer la manière de répondre aux situations par du coup ses mécanismes de gouvernance. Et du coup j'ai interrogé un petit peu différents acteurs du territoire, un petit peu de différents points de vue d'établissements médico-sociaux, de dispositifs tels comme des PCPE, de communautés 360, de MDPH, de ARS, pour avoir un peu les points de vue de tout le monde sur la ce qui existe déjà, et puis peut être un petit peu comment il il pourrait imaginer les choses. Et du coup, ma première question porterait plutôt déjà dans un premier temps, sur ce que vous pourriez me dire de la manière dont les acteurs se coordonnent les uns les autres dans leurs missions respectives autour d'une situation commune. Comment, quelle forme ça prend cette coordination, comment ça se passe par votre expérience ?

Là, vous vous parlez plutôt de coordination, pas, aussi vraiment avec les partenaires extérieurs, ou vraiment plutôt au sein du dispositif ?

Non vraiment, avec tous les partenaires, pas forcément en interne. Mais voilà, quand il y a beaucoup d'acteurs...

Sur une situation particulièrement complexe où on va être sollicité... Donc votre question, Pardon, du coup c'était juste pour rentrer sur... Voilà l'extension ou non.

Oui bah en fait c'est ça, c'est vraiment à l'échelle d'un territoire alors ou ou d'un bassin de vie hein mais où d'un département peu importe, mais à l'échelle d'un territoire, quand plusieurs acteurs qui cohabitent sur ce territoire sont mobilisés autour d'une situation ou d'un projet, comment se coordonnent-ils entre eux dans leur mission respective, dans ce que chacun va faire au bénéfice de la situation ? Est-ce que c'est une coordination un peu autonome ? c'est à dire chacun et qui change à chaque situation, est ce qu'il y a un chef d'orchestre ? Enfin, voilà comment ça se passe avec votre expérience, comment vous vivez des choses de votre point de vue ?

Nous au niveau du PCPE, il y a des, des situations qui vont qui vont être un peu communes, ou on retrouve un peu la même manière d'organiser les choses, notamment quand il y a par exemple des groupes opérationnels de synthèse, des choses comme ça où on va être sur quelque chose de de plus formel, même si ça reste toujours un, je trouve un peu informel et du sur-mesure sur ce genre de situation. Mais on va dire que effectivement, quand c'est initié par une institution, voilà, comme la MDPH qui va convoquer les différents acteurs voilà au sein, au sein même du GOS, il va y avoir un coordonnateur qui va être, qui va être nommé finalement, pour faire un peu le lien avec tout le monde ou la référente MDPH. Enfin voilà, donc là, là on

---

<sup>79</sup> PCPE : Pôle de Compétence et de Prestations Externalisées

est sur quelque chose d'assez formel. Ce que je trouve du coup plus complexe, c'est souvent quand on est sur des situations effectivement, où il y a différents acteurs plus ou moins partenaires on va dire, voilà qui ont parfois l'habitude de travailler ensemble, parfois un peu moins, parfois qui se connaissent pas, qui ont parfois des divergences aussi sur la manière de, d'agir, alors ce qui veut pas dire qu'il y en a un qui a raison et l'autre tort, mais ça veut dire qu'il faut quand même trouver des voilà, des des j'allais dire terrains d'entente mais ça, ça laissera entendre qu'on a... Voilà, c'est c'est pas forcément dans dans le conflit, mais c'est vrai que il peut y avoir des interprétations différentes des situations. Donc il y a déjà cette première. Moi je trouve ce ce premier temps d'échange en tous les cas au niveau du PCPE quand il y a d'autres partenaires, ce qui peut se passer... Je, je parle vraiment d'une situation qui sont plus plus complexes.

Oui, oui.

On va vraiment dans cette... dans ce questionnement, des fois déjà ne serait-ce que sur la situation de rupture, on n'est pas forcément d'accord (rires). Donc tout le monde va être sollicité sur une situation dite de rupture que les partenaires, que les familles, que les parents, que les la personne peut vivre comme ça, et nous pas être d'accord ou inversement, on va nous présenter un truc et on va dire, mais on est sûr de la rupture, on va dire bah non. Mais c'est des choses voilà. Donc ça, ça a déjà c'est le premier aspect où il faut que tout le monde soit d'accord sur la vision de la situation. Enfin, que l'évaluation soit, soit assez, assez similaire. Et quand il y a différents partenaires, nous, on travaille ... avec ... après, c'est vraiment en fonction des situations, mais on peut on peut être par exemple, je pense à *Équipe X*<sup>80</sup>, avec qui on peut être... enfin des des personnes peuvent être accompagnées par plusieurs structures ou services médico-sociaux ou sanitaires. Et là, je dirais que c'est un petit peu plus du sur mesure en fonction des situations et effectivement il peut exister parfois un peu un manque, euh... de personne qui superviserait un petit peu parce que finalement, chacun travaille un petit peu de, enfin, travaille un peu, beaucoup, hein voilà va avancer. Et puis on est tous un peu pris par le temps, pris par le temps donc il peut y avoir des échanges de mails mais parfois quand on contacte un partenaire on va dire alors là enfin dans sa situation on se rend compte qu'en fait tout ce qu'on pensait être, qu'on pensait que ça roulait, puis en fait, ça roule pas ou... Voilà donc, donc ça c'est c'est c'est un des aspects qui va être un peu compliqué. C'est vrai que nous, au sein du PCPE, le fait qu'il y ai les coordinateurs de parcours bah c'est très aidant parce que c'est vraiment eux qui vont faire le lien, qui vont après redonner des éléments en réunion d'équipe. Là nous on est d'ailleurs confronté à à une absence de coordinatrice de parcours depuis de longs mois et ça prend tout son sens... Voilà, on voit vraiment là le manque de enfin le manque on palie évidemment, comme on peut au sein de l'équipe, mais on voit bien que moi, ça me nécessite d'agir là où il y a des situations. Je pensais que ça roulait en fait, je me rends compte que ça roule pas exactement comme je pensais que ça roulait, mais pour autant j'ai pas été sollicitée non plus. Vous voyez, c'est à dire que il y a il y a voilà, il y a cette, cette difficulté parfois ou parce que je pense qu'on est tous pris dans quelque chose que... alors je vais, je vais faire volontairement quelque chose de très caricatural, il va y avoir des situations où il va y avoir moult réunions et pour autant, on a l'impression que la situation n'avance pas tant que ça. Enfin dans tous les cas, pas comme on voudrait. Et puis d'autres, il y a pas du tout de réunion et puis on se rend compte, tout le monde pense qu'en fait ça va. Et puis quand on se met en commun on se dit : « Ah ouais mais en fait non, on pensait que.... » Et puis alors là je fais ...

Oui oui bien sûr, mais ça arrive quand même.

Ouais parce que c'est c'est là-dessus qu'il faut travailler.

Bien sûr. Voilà, c'est là où il y a de l'amélioration, on est d'accord.

Quand ça roule on est juste content, et on se dit c'est bien. Mais c'est vrai que ouais, je je je pense que il peut quand il y a plusieurs partenaires, plusieurs acteurs comme ça autour d'une situation, il peut manquer ce côté un peu supervision d'une personne et, et effectivement comment on décide, qui va chapeauter un petit peu tout ça sans avoir l'impression non plus de ben, de prendre un peu la main sur la situation, de se rajouter aussi parfois une charge de travail parce que parce que superviser chapeauter, faire le lien avec tout le monde, bah ça demande du temps aussi. Donc c'est vrai que peut-être que comme on en manque aussi un peu... alors il y a les mails bien sûr il y a les, les, les échanges, mais c'est vrai que parfois voilà je trouve que ça ça peut être ça peut être, c'est un peu la difficulté, le fait de centraliser un petit peu toutes les infos et c'est là où bah le rôle de coordination prend tout son sens.

Oui, et, et du coup, ça vous est peut-être arrivé de vous retrouver à plusieurs dispositifs de coordination, conjointement dans une situation, comment... comment les choses s'organisent dans ce cas-là ? Est-ce que ça se fait un petit peu... on va dire de, de, de dispositif à dispositif un peu en fonction de chaque situation. C'est une autorégulation, en fait, entre entre chaque dispositif.

Ouais ça va être des temps d'échanges, un peu de synthèse. Alors pas forcément réguliers, mais en tous les cas, voilà vraiment des temps pour voir un petit peu qui peut. Ce qu'il y a d'important je pense, c'est que chacun puisse aussi rester vraiment dans sa spécialité, en fait, parce qu'on a chacun nos spécificités. C'est vrai que bon *Équipe X* ils sont plutôt sur le sanitaire enfin, sur le sanitaire et aussi de la mise en place de d'ateliers, de groupes. Mais on va, on, on va voilà parce que je pense ce qui est vraiment très important, c'est de définir un peu les missions de chacun.

Oui.

Voilà, je pense que si au départ on définit pas qui fait quoi... Voilà, s'il y a pas de supervision, enfin de de voilà, de coordination, si on sait pas qui fait quoi voilà, c'est là où ça va pas et où quand même chacun des acteurs sur le terrain, on a quand même la chance je trouve sur notre territoire d'avoir des personnes où on est quand même en relation de proximité, que ce soit avec la MDPH, que ce soit avec avec les équipes mobiles avec...

Ouais bien sûr.

Enfin on est quand même moi je trouve qu'on on a quand même cette, cette chance-là de de travailler en en bonne collaboration globalement (rires).

Oui, oui non mais c'est sûr, c'est sûr. Et du coup justement un peu mon 2e axe autour de de cette histoire de gouvernance, c'est là la question de la régulation des relations. Entre les, les alors les organisations, qu'elles soient, que ce soient des établissements, des services, des dispositifs, une ARS, la MDPH et cetera. Comment elles se régulent ces relations-là entre les acteurs, quand euh, euh. Là, vous me parlez de de relation plutôt saine, bonne et de collaboration, à quoi ça tient selon vous ?

---

<sup>80</sup> Equipe mobile experte du territoire de F4

Pourquoi des endroits avec certains, ça marche avec d'autres, ça marche pas ? ça tient à quel type de d'actions ? Ou à quels critères selon vous ?

Alors je pense que le, le. J'avais, j'ai eu une idée. Alors le le le une des choses qui me paraît très importante, c'est les, le lien régulier qu'on fait les uns avec les autres, c'est à dire pas seulement quand il y a des difficultés, pas seulement quand il y a des situations, le fait qu'on puisse voilà se rencontrer, est ce que... ce qui est organisé, les temps d'échanges, voilà les les ... on a organisé des rencontres entre assistantes sociales entre... Je pense que le fait de réunir des, des, alors soit les mêmes corps de métiers, soit des corps de métiers similaires dans tous les cas qui ont qui ont les mêmes les mêmes, les mêmes valeurs que ça. Je pense que voilà ce travail en réseau, il est, il est fondamental pour, pour, pour permettre justement que les choses n'explorent pas aussi par moment et on sait à qui s'adresser, à quel moment qui a telle spécificité, qui pourraient prendre la main ou en tous les cas nous nous donner des éléments supplémentaires sur une situation. Donc ça voilà parce que sur le le la, la relation de j'allais dire de tous les jours en fait ce que j'appelle un peu le le, les, les démarches où voilà, on on connaît, on, on connaît bien tous les acteurs du réseau et on sait à qui s'adresser sur tel ou tel aspect. Et il y avait un deuxième axe... ?

C'est, c'était au tour de de la manière dont on dont se régule les relations. Je je je m'interroge, je m'interroge parfois sur l'éventuel sentiment de mise en concurrence à certains endroits autour de situations de choses comme ça. Comment est-ce qu'il y a des des des espaces comme ça, de de régulation des relations éventuellement, de prises de décisions on parlait tout à l'heure de la difficulté, des fois de savoir qui décide quand on n'est pas dans le cadre du GOS par exemple, il y a quelque chose de peut-être plus organisé. Voilà comment, comment ça se, comment, quelle forme ça prend et comment ça s'anime ça avec votre expérience ?

Moi, je fonctionne beaucoup avec les échanges en équipe, les échanges pluridisciplinaires. Je pense que je pense que c'est très important d'avoir plusieurs regards sur une même situation et de pouvoir élaborer ensemble parce qu'effectivement ben, on voit aussi chacun les choses avec notre prisme. Donc parfois on est d'accord. Et puis souvent quand même de de réfléchir à plusieurs, ça amène d'autres, d'autres points de vue, d'autres axes ... et puis des fois quand on arrive la tête, la tête dans le guidon, ça permet de, d'en sortir un peu. Sur l'aspect de concurrence, moi, je le ressens pas, je le ressens pas de cette manière-là, je pense que effectivement, ça ça doit exister, ça peut exister. Moi je le vis pas de cette manière-là je, je, je, je reviendrai plus sur ce que je vous disais tout à l'heure sur cette différence d'appréciation des situations, je trouve que la difficulté majeure, elle est plutôt là, en fait. Elle est sur les réponses apportées en fonction des besoins qui sont identifiés et même si les besoins identifiés peuvent être les mêmes pour tout le monde, la réponse apportée va pas forcément être la même.

Oui.

Vous voyez enfin, il peut y avoir des, des, un peu des divergences sur ben là, c'est ça qu'il faudrait. Bah nous on pense que non. Ça se retrouve sur de différents aspects, ça se retrouve aussi bon... Moi je suis de formation assistante sociale donc forcément il y a toujours un peu cet aspect-là, mais c'est un peu ce qu'on retrouve aussi par rapport à la protection de l'enfance, c'est à dire à partir de quel moment effectivement on va faire une information préoccupante à quel moment principalement, qu'est ce qui est acceptable, pas acceptable ? je pense que du coup, j'aime bien cette notion, je prends souvent cette notion un peu de curseur, c'est à dire que on va pas tous, tous les pros, les institutions n'ont pas le le curseur au même endroit et ce qui va être un peu alarmant pour nous va pas forcément l'être pour quelqu'un d'autre et inversement en fait. Donc je pense que je pense que c'est plus cette cette, cette évaluation et ces points de vue qui qui peuvent amener des choses un peu compliquées. Et puis, et puis aussi clairement quand même, l'aspect financier, voilà qui est quand même le nerf de la guerre parfois voilà pour les choses à mettre en place et où là, effectivement il peut y avoir des enjeux, je pense, si ce n'est de concurrence en tous les pas, des enjeux importants et où là on se rapproche plus de de, de du du politico institutionnel, voilà qui qui voilà qui, qui qui, du coup... De mon point de vue, sont, sont, sont un peu ailleurs. Et voilà, là ça va plutôt être au niveau du directeur que les choses vont pouvoir se décider où se mettre en place et ...

Du coup, vous avez le sentiment ... Alors je je, je ne sais pas que ce niveau-là de de, de personnes, c'est à dire les directeurs d'organisation de des associations gestionnaires de du secteur du territoire se se régulent entre eux aussi, ont ont leurs propres espaces de régulation où passe toujours par ce ce lien avec l'ARS peut être, en tant que tutelle où est-ce que vous avez l'impression qu'ils se ... ?

Un peu des 2.

Les 2. Ouais (rires).

Ce qui n'est que mon opinion... alors « que mon opinion », ressenti, plutôt. J'ai pas de j'ai pas de choses factuelles.

Je pense.

Ouais, je pense qu'il y a des choses qui passent... Enfin, de directeur à directeur, notamment sur des des des choses où il y a des enjeux un peu différents effectivement, qui nous échappent un peu à nous sur le terrain, en fait des des, des, des, des décisions, des des, j'allais dire et ça n'a rien de malhonnête mais des sortes d'arrangements aussi. Dire que par moi, effectivement, il peut y avoir des arrangements qui n'appartiennent qu'aux directeurs, qui ne sont possibles et qui ne peuvent être validés que par les des instances au-dessus, effectivement, où il y a pas forcément d'enjeux financiers, mais il y a des enjeux organisationnels en termes de de, de salariés qui vont pouvoir être détachés, enfin des choses comme ça, et ça effectivement, même si c'est pas un réel enjeu budgétaire, il y a quand même des incidents à ce niveau-là aussi en fait. Et je trouve vraiment quand même que sur le territoire et voilà, il y a cet aspect-là de vraiment d'intérêt de la personne. Ah voilà, ouais, je je. Enfin, moi c'est vraiment comme ça que je le ressens.

Il y a, ça va jusqu'à parfois des contractualisations entre dispositifs pour quand vous parlez des arrangements, ça peut aller jusque-là en disant Bah on va on, où ça se fait vraiment de façon plus informelle.

Il peut y'avoir des conventionnements...

Ouais des conventions ?

Des détachements de personnels...

Ouais, d'accord, qui peuvent exister de manière formelle finalement, ça devient formel quand même.

Tout à fait. Et puis je pense que parfois c'est un peu, ça peut être un peu informel au départ parce que ben pour tester, voir si ça fonctionne. Effectivement on peut officialiser... Après je pense que ça dépend aussi de chaque, de chaque asso, de chaque

service médico-social qui va avoir une plus ou moins grande possibilité de passer à ces choses-là, des directeurs aussi. Je pense que voilà, ça dépend de ce qu'ils souhaitent mettre en place.

Je vois nous, à notre niveau, c'est vrai qu'il y a quand même une, une, une richesse je trouve dans la réflexion et dans la flexibilité de des choses à envisager et à élaborer.

Ouais ouais. Et du coup dans ce dans cette dans cette idée-là, moi il y a aussi le l'axe de l'innovation un petit peu et de le du soutien aux pratiques un peu innovantes au ... alors un peu la créativité à l'apprentissage collectif, est-ce que comment c'est soutenu ou favorisé sur le territoire de votre point de vue cette créativité-là ? Comment c'est permis, rendu possible (rires) ?

Alors (rires)... Je dirais qu'il y a quand même des choses qui sont rendues possibles notamment enfin là, je pense par exemple au dispositif expérimental du DAP qui est sur le secteur Terres de Lorraine, dispositif d'accompagnement personnalisé qui est quand même quelque chose d'assez ben d'innovant et qui existe pas trop ailleurs je pense en tous les cas, c'est sur le territoire, c'est quelque chose d'assez d'assez nouveau. Et ça, c'est quand même rendu possible notamment par l'ARS par rapport aux relations qu'on a avec la MDPH aussi. Après euh... (rires) je prêche pour ma paroisse, j'aimerais que parfois certaines choses se développent un petit peu plus vite et plus, mais bon voilà, c'est c'est, vous savez, nous donne ça puis... (rires) Mais c'est vrai que ces dispositifs innovants qui sont rendus possibles montrent aussi qu'il y a des besoins, de la demande et, et effectivement comme ça quand ça fonctionnera de dire : « Bon bah voilà, vous voyez, ça fonctionne, on peut mettre en place ailleurs » et puis c'est pas forcément exactement comme ça que ça se passe. En tous les cas, je trouve qu'il y a quand même un soutien au niveau de l'ARS, sur même sur l'élaboration, sur des situations complexes, sur des choses comme ça, des crédits non reconductibles. Il y a quand même un certain nombre de choses qui sont rendues possibles en argumentant et en donnant les éléments. Je trouve qu'il y a des choses qui peuvent se construire.

Et sur peut être l'initiative où l'émergence de nouvelles idées, de nouvelles pratiques, et cetera. Ça, ça tient à quoi, à plutôt une pratique de terrain, c'est à dire des gens qui essaient quelque chose et qui vont ensuite pouvoir rendre compte et dire : « Bah regardez, on a fait quelque chose, ça a l'air de fonctionner », est ce que ça tient des rencontres ? Est-ce que ça tient à des personnes, un peu tout ça à la fois ?

Moi je dirai un peu tout ça à la fois. Je pense que nous, au niveau de l'Association, comme enfin il y a l'aspect vraiment associatif avec les parents, des parents militants, l'aspect professionnel avec les différentes structures et services, le fait de ce travail commun entre les professionnels et les parents permet quand même de, comment dire, de, de trouver un, un équilibre. Je pense entre effectivement le militantisme qui est nécessaire pour faire avancer les choses et l'aspect professionnel qui est aussi nécessaire pour rapporter une espèce de cadre. Enfin voilà, on a les mêmes ...

...principes de réalité, peut-être ?

Ouais voilà, ouais tout à fait. Et je pense que c'est une force d'avoir ces 2 aspects-là qui est parfois compliqué à gérer aussi au quotidien parce qu'effectivement, faire le distinguo même pour les familles qu'on accompagne entre l'associatif, le, les pros... enfin voilà, parfois c'est un petit peu... Voilà, mais ça se passe très bien, mais c'est nécessaire aussi de de bien faire je trouve cette cette différence-là. Et et on on se complète vraiment en fait aussi. C'est-à-dire que c'est vraiment très complémentaire puisque le les parents peuvent enfin, les parents d'asso peuvent orienter les familles vers nous, nous pour orienter les familles vers les parents. Enfin, voilà donc ça, c'est vraiment très complémentaire. Nous, je pense qu'on a aussi un un directeur qui est très, qui est force de proposition et qui voilà, qui, qui, qui, qui qui construit et élabore aussi beaucoup de projets de manière très précise, aussi de manière chiffrée. Je dis de mon directeur parce que c'est lui que je connais (rires). Voilà, voilà, oui, bien sûr. Et effectivement, il y a quand même au niveau de l'association, il y a quand même beaucoup de choses qui se qui se mettent en place et des nouveaux services, des nouveaux dispositifs, et des perspectives quand même très souvent quoi. Voilà donc c'est, c'est vrai. Voilà que c'est c'est. Je pense que c'est aussi lié à à chaque chaque association à la fin de de concevoir les choses et au fait d'être suivi derrière financièrement.

Bah oui, oui, c'est ça quand même que ce soit un peu soutenu. Il y a quelque chose.

Les idées c'est bien, mais sans argent c'est compliqué.

Ouais ouais, il y a quelque chose autour de la reconnaissance, je trouve de de ces initiatives, de c'est peut-être expérimentations qui est nécessaire à un moment donné pour ne pas rester que dans quelque chose d'expérimental et pouvoir éventuellement soit diffusé, soit pérennisé en tout cas.

Mais, mais il y a quand même cette notion, je trouve qu'il reste un peu ...fin... un peu compliqué de... comment dire ? C'est très personnel ce que je vais dire, mais de de d'avoir un peu cette sensation. Je pense que les équipes ressentent aussi parfois de devoir justifier les choix par rapport au côté expérimental et et mais pas que, hein qui se retrouvent aussi sous d'autres aspects. On sent qu'on est quand même tous un peu là-dedans, c'est à dire que au niveau de la MDPH, ils vont nous demander de pouvoir argumenter et donner des éléments. Nous au niveau de l'ARS Il faut qu'on puisse aussi prouver entre ... voilà, mais un peu, je trouve ce côté un peu pesant parfois de de voir que sur le terrain, y'a quand même des choses qui fonctionnent et d'avoir ces deux aspects-là quoi. Le côté terrain, reconnaissance des familles parce que les familles expriment leurs besoins, le fait que elles sont satisfaites quand il y a des choses qui peuvent se mettre en place. Mais pour autant, il faut quand même toujours aller justifier la pertinence de de maintenir ces dispositifs et et et le budget. Alors ça c'est je dis, je le dis moins, et c'est c'est aussi beaucoup le directeur qui qui le porte effectivement. Mais c'est vrai que ça ça, ça donne parfois une sensation un peu ambivalente quoi. On sert à quelque chose, mais quand même, vous vous, il faut le prouver, justifier.

Et du coup sur des des indicateurs qui sont peut-être pas ceux qui nous semblent importants quand on est peut être sur le terrain c'est peut être ça qui rend les choses difficiles en termes de justification ? C'est à dire quand vous dites : « nous, on sait qu'on rend service, qu'on sert à quelque chose », alors c'est sur des indicateurs de retour de terrain j'imagine le retour des familles, l'effet produit sur la personne, enfants enfin, mais qui ne vont pas être ces indicateurs-là qui vont peut-être être regardés par les tutelles. Et du coup il faut qu'on justifie d'autres choses, finalement.

C'est ça et qui sont et et qui sont parfois un peu je vais dire difficilement objectivables, en fait. Parce que, parce que effectivement, euh, on est toujours sur cette histoire de de de cases, et de croix, et de rentrer dans des cases. Et effectivement quand on... Je conçois tout à fait qu'on puisse pas bâtir un budget sur le fait que ben on voit quelqu'un au début du dispositif et puis on le voit 2 ans après, qui a complètement évolué dans son discours, dans sa relation à l'autre, dans la manière de s'exprimer. On se dit voilà, effectivement, quel chemin parcouru par la personne. Les accompagnements ont vraiment permis de débloquent



les choses et de sortir de cette situation de rupture. Mais pour autant, quand il y a pas, ça veut pas dire que il va y avoir un emploi. Et enfin... **oui oui**. ...voilà, on va ...non à la sortie, à la sortie est juste quelqu'un qui va mieux et qui est plus enfermé dans sa chambre. Et c'est déjà beaucoup.

**Ouais oui, c'est qu'est ce qu'on considère comme étant efficace. Enfin, c'est quoi l'efficacité d'un service ou d'un soin ...**

J'ai pas l'impression qu'on soit tout le temps remis en cause non plus hein. C'est juste que effectivement c'est plus sur cette notion de qualité, qu'est ce qui est palpable ? Qu'est-ce qui l'est pas ? Qu'est-ce que l'on peut, qu'est ce qui est concret, qu'est ce qui va être mesurable ? Ouais, ouais exactement.

Et ... **Ma dernière question pour pas trop vous prendre de temps serait voilà dans un dans un monde idéal, selon vous, si on avait toutes les cartes blanches, qu'est ce qui qu'est ce qui serait le mieux pour euh dans cette histoire de gouvernance d'un réseau territorial d'acteurs, qu'est ce qui marcherait le mieux pour nous rendre tous encore un peu plus efficaces au bénéfice des personnes de votre point de vue ?**

Bonne question ! (rires)

**Vous avez 3h, non je plaisante (rires).**

**Non, qu'est ce qui ou peut être qu'est ce qui manque ou qu'est ce qui est à maintenir ? Qu'est ce qu'il faudrait absolument pas perdre, qu'est ce qui qu'est ce qu'il faudrait créer ?**

Je vais dire un truc qui est un peu facile mais si on pouvait gagner en souplesse administrative parfois je pense que tout le monde y gagnerait.

**Ouais, voilà.**

Autant les gens qui traitent les dossiers que ceux qui doivent remplir les dossiers, pour les familles... Voilà ça je pense qu'on gagnerait quand même en en souplesse. Même si voilà, il y a plein de choses positives hein. Mais ouais, dans un, dans un monde idéal, il faudrait beaucoup de sous (rires) pour pouvoir débloquent plein de choses, mettre en place beaucoup de monde, pouvoir mettre en place des formations aussi voilà adaptées aux besoins des personnes, que les gens puissent avoir d'avantage de temps, que les journées fassent 48 h ou pas, faut qu'on soit plus nombreux (rires). Mais c'est vrai que après, je pense que... comment le dire sans, sans, sans, sans que ça paraisse négatif ? Mais je pense qu'on gagnerait à ce que les instances, on va dire décideuses financièrement... En fait, dans les deux sens, c'est à dire que que l'aspect financier, que vais pas citer la personne mais que les gens qui décident un peu financièrement... Je pense qu'ils en ont conscience, mais qu'il soit plus simple de voir ce qui se passe sur le terrain finalement et de se dire, ouais, là ça fonctionne. Effectivement, on on peut débloquent, on a parlé de monde idéal hein ? Effectivement, sur le terrain, on se dit : « Ah ouais, effectivement il faut, on peut pas non plus faire tout et n'importe quoi ». Voilà qu'on qu'on qu'on arrive à finalement trouver un niveau d'équilibre sans que chacun soit, ben ceux qui tiennent les cordons de la la bourse se disent « bah non, justifiez, justifiez » et que mais que il y ait pas non plus voilà qu'il y ait quelque chose d'assez cohérent sur le terrain avec euh... et que ça parte pas non plus dans tous les sens. Parce que c'est aussi parfois un peu une difficulté, c'est à dire que faire du sur mesure, c'est vraiment bien, mais comme vous le disiez, ça peut aussi rapidement aller à volo si on recentre pas en permanence, si on si on fait pas des points réguliers sur sur la situation. Et on se rend compte aussi que parfois il y a des situations, il y a un financement. Bah voilà, en fait c'est, c'est, c'est, c'est ça roule comme ça et puis on... bah tant mieux ça continue. Et dans 6 mois et dans 1 an, et dans 2 ans ? On s'interroge pas forcément par faute de temps aussi euh et de mais bon, on a dit monde idéal. Et puis ce côté effectivement peut être pourquoi pas, je vais dire une instance où voilà qui pourrait un peu superviser et avoir, voilà un peu ce ce regard sur plus, mais qui soit pas, comment dire... qu'ils soient pas d'une institution, vous voyez ce que je veux dire ? Qu'il y est pas de cet enjeu de bah c'est la personne de la MDPH avec les difficultés, les restrictions inhérentes à la MDPH, idem à l'ARS, idem dans les instances. Finalement on a tous nos possibilités et nos impossibilités et du coup bah forcément, si c'est une personne, les intérêts sont pas les mêmes, Et si c'était quelqu'un d'assez finalement neutre sur la situation, avec aucun enjeu financier, parce que je pense qu'il y a ce déséquilibre là aussi qui existe. C'est à dire que on dit Oui Ben si lui il fait ça, nous on peut faire ça. S'il y a pas cet aspect-là ça ramène un peu la balle au centre quoi.

**Ouais ouais, la position neutre me semble assez un intéressante pour pouvoir prendre à la fois ce rôle de coordination, régulation et cetera. Et puis aussi faire émerger des idées sans arrière-pensée ?**

C'est ça.

**Dans un sens ou dans un autre, c'est vraiment en partant des constats, en disant, tiens, je vois ça, est-ce qu'on pourrait travailler ensemble dessus quoi.**

Parce que je pense que oui, on, on constate quand même effectivement, par rapport à cet aspect de neutralité, que il y a forcément des stratégies qui sont mises en place par chacun. En fait puisqu'on a chacun nos intérêts, nos contraintes. Donc forcément on va essayer de faire aussi dans l'intérêt des autres. On n'est pas, je trouve pas qu'on soit dans des relations où on s'écrase les uns les autres, pas du tout. Enfin, on le ressent pas de cette manière-là en tous les cas. Parfois effectivement on n'est pas d'accord, ça oui. Mais c'est quand même très souvent constructif. La plupart du temps, on arrive quand même à échanger, on va pouvoir se dire les choses, et après on n'est pas forcément d'accord.

**L'histoire de la simplification, vous parliez tout à l'heure de la souplesse administrative, mais je trouve que un des premiers trucs à c'est vraiment un, enfin un enjeu pour les personnes c'est cette simplification administrative là dont tout le monde parle tout le temps, mais en mais c'est on a des acronymes partout, les les gens, on est tous les, les uns et les autres, des acronymes que les familles et les personnes ne comprennent pas. Enfin se mélangent et on les comprend.**

C'est vrai qu'il y a le, le fait de, après je comprends les deux aspects, c'est à dire que à force d'échanger avec la MDPH aussi d'avoir cette relation, un interlocuteur privilégié au sein au sein de la MDPH, c'est vrai que je comprends les besoins aussi qu'ils ont à traiter des dossiers. Effectivement, les personnes on les rencontre et on, on sait ce qu'on ce que ça représente finalement. Et mais c'est vrai que pour les parents, au départ quand on faisait une demande de renouvellement de PCPE on faisait signer un truc prérempli à la famille « je souhaite le renouvellement du PCPE ». Maintenant, on doit refaire tout un dossier MDPH avec les familles pour un renouvellement PCPE qui dure un an ! Donc enfin, donc c'est embêtant pour les personnes accompagnées, **oui**, pour les parents et c'est lourd pour, pour nous en termes de charge quoi. **Ça c'est c'est quelque chose qui a été demandé par la MDPH ou par ?**... oui pour suivre un petit peu. Mais qui s'explique sur d'autres aspects hein qui s'explique, effectivement sur le fait que bah quand on fait une demande de renouvellement PCPE, eux ils peuvent être en train de traiter

d'autres demandes, avoir d'autres éléments et donc le fait que MPDH s'autosaisisse, ce qu'ils font beaucoup plus, voilà... sauf que l'autre jour je disais en plaisantant, ha mais ça enregistre, là ?...

*Non mais je peux arrêter l'enregistrement si vous préférez ! (pause de l'enregistrement, puis reprise quelques minutes avec l'accord de la personne pour la fin de l'entretien)*

Ben oui effectivement, on va dire « oui, faire un dossier MDPH ça pourrait être intéressant », on oriente un peu, ben même si oriente soit vers le secteur, soit euh... ben on voit bien, souvent les familles ben, elles nous rappellent en disant que ça a été compliqué, hein... j pense qu'il y aurait aussi un travail à faire à ce niveau-là, au niveau sur le... les liens de proximité avec ce qu'on appelle les AS de secteur, moi elles ont des connaissances que moi j'ai pas et inversement, c'est-à-dire effectivement c'est que qu'on se disait... l'autre jour j'échangeais, parce ce que voilà on est en lien, et c'est ce qu'elles me disaient, nous le handicap on est pas calées, et moi sur le logement je le suis pas. Chacun ses spécificités, mais bon... en tous les cas c'était un échange très intéressant, en tout cas pour moi c'était intéressant ! (rires)

*Oui, merci, c'était très intéressant pour moi aussi !*

Merci pour les infos sur les communautés 360, parce qu'en effet ça revient à ce que vous évoquiez sur le fait d'avoir plusieurs partenaires, plusieurs institutions sur une même situation, c'est vraiment le fait de ménager la susceptibilité de chacun aussi... y'a vraiment cet aspect-là aussi, parce qu'on va vraiment avoir aussi, y compris moi hein je le reconnais, parfois on a l'impression qu'on a mal fait le job, ou voilà... parce qu'on n'est pas satisfait non plus et sur les situations complexes y'a aussi cet aspect-là. C'est-à-dire qu'il y a la personne qui est au centre de tout ça, et on n'arrive pas à trouver des solutions adaptées ou en tout les cas qui nous paraissent pas suffisamment adaptées, et c'est une remise en question, sans être susceptibles, ben on se dit voilà, soit on n'a pas trouvé, soit y'a pas... mais ça arrive aussi. Enfin, là, on est quand même, y'a certaines situations euh elles sont quand même particulièrement complexes, pour lesquelles y'a zéro solution et y'a tout à construire... c'est pas simple...

### **Entretien n°6 – Femme 5 – Conseil Départemental**

C'est parti. Alors du coup pour vous situer un petit peu, moi, mon sujet de de travail porte sur le réseau territorial d'acteurs et partenaires autour de situations communes. Alors, qui sont bien souvent les situations on va dire les plus complexes ou de projets communs. Et ma question porte sur la gouvernance de ce réseau d'acteurs divers et sur euh... ma question étant est ce que une certaine forme de gouvernance pourrait le rendre encore plus performant dans ses réponses à ces situations particulières ? Du coup, j'interroge différents acteurs de ce réseau, qu'ils soient euh directeurs d'établissements, qu'il soit dans un PCPE, une communauté 360, qu'ils soient la MDPH, qu'ils soient l'ARS. Et puis du coup je voulais aussi avoir l'avis du Conseil Départemental par votre intermédiaire pour parce que vous faites partie de ce réseau pour moi. Je vais aussi interroger une équipe mobile qui a une expertise particulière, plutôt de son point de vue d'expert, un peu particulier qui vient des fois à être sollicité. Et j'interroge voilà chaque chacun de son point de vue sur cette histoire de gouvernance des acteurs. Et donc ma première question porterait sur la coordination en fait de ces acteurs-là, est ce que vous de votre point de vue, avec votre expérience, qu'est-ce que vous pourriez me dire de la manière dont les, les différents acteurs un petit peu se coordonnent, les missions de chacun se répartissent quand on est plusieurs à être concernés par une situation commune ou un projet commun ?

Je, je trouve que c'est pas naturel comme répartition et que il faut forcément que quelqu'un coordonne. Et en ce qui me concerne, je me suis souvent retrouvée dans cette situation dans ce rôle de coordonnateur. Parce qu'effectivement, ce que j'ai remarqué, c'est que d'emblée, quand on se réunit autour d'une situation, chacun pense toujours que c'est à l'autre de faire, très souvent, et une fois que tout ça est posé et que en fait... Je pense que ça cache des peurs, hein, tout ça, de la peur de se retrouver tout seul à gérer une situation complexe. Donc il faut d'abord poser ça et ensuite on peut aller sur qui va faire quoi dans cette situation et entrer dans une phase constructive. Et pour moi cette phase elle ne peut pas se faire sans qu'il y ait quelqu'un qui la pilote. Et du coup je, je suis d'accord avec vous sur le fait que... Pour moi, il faut qu'il y ait un pilote identifié dans ces réunions là, mais je trouve qu'il serait intéressant qu'il y ait un pilote identifié au niveau institutionnel pour gérer ces, ces situations-là.

*Vous voulez dire à institutionnel, du côté des, des établissements et services ? Ou du côté quand vous dites institutionnel, vous pensez... ?*

Alors, je pense du côté des de, de mon point de vue, du côté des, de l'ARS, du Conseil Départemental, des institutions de tutelle des établissements et services, voilà.

*Vous pensez ça parce que ça aurait quel type de, de couleur du coup de point de vue-là ? Ça aurait quel intérêt ?*

Pour moi, ça donnerait davantage de légitimité au règlement de ces situations-là. J'y vois un avantage parce que bah les autorités de tutelles sont des autorités, de tutelle, hein. Voilà, et que, à ce titre, elles ont une légitimité que n'aurait pas forcément un partenaire qui va, qui s'emparerait de la situation. Et que parfois, il faut bien que, et même, même quand on est autorité de tutelle ou quand on fait partie des autorités de tutelles, on a déjà bien du mal à mobiliser les partenaires adaptés. Donc, quand les autorités de tutelle ne sont pas de la partie j'imagine, mais je peux tromper, que c'est encore plus difficile. Je pense qu'il y a une question de légitimité derrière les autorités de tutelles.

*Il y a peut-être la question de la, de la prise de décision aussi. Qui qui finit par trancher quand il y a à trancher s'il y a pas quelqu'un qui a l'autorité peut être ?*

Je pense que la prise de décision, elle est toute relative. Parce que finalement les autorités de tutelles n'ont pas beaucoup de marge de manœuvre en termes de prise de décision. C'est beaucoup plus subtil que ça si vous voulez. Euh... Une autorité de tutelle, elle oblige à ma connaissance, de mon point de vue, elle obligera rarement, en tout cas, je ne crois pas l'avoir déjà vu de manière aussi tranchée, aussi euh voilà ferme, elle obligera rarement à un établissement ou service à prendre en charge. C'est beaucoup plus subtil que ça. Il y a des, il y a des messages stratégiques derrière les échanges entre les autorités de tutelle et les services. Et c'est pour ça que euh il faut que les, pour moi, les partenaires de terrain soient là parce que c'est eux qui connaissent la situation. C'est eux qui savent. Les professionnels de terrain, c'est eux qui savent de quoi la personne a besoin, voilà ce qui

est important. Mais il faut aussi que la hiérarchie de ces professionnels-là soit là, parce que la hiérarchie connaît la stratégie et les enjeux stratégiques.

Oui, c'est ça. Il faut à la fois avoir la connaissance de la situation, on va dire du terrain et toutes les cartes en main finalement, pour pouvoir ...

Les cartes stratégiques en main pour le service. C'est à dire que un professionnel de terrain, il va pas savoir forcément ce qui se joue au niveau, par exemple des, des, des documents stratégiques, des échanges stratégiques au niveau du CPOM, au niveau de la tarification, vous comprenez ?

Oui bien sûr.

Alors qu'un responsable devrait le savoir. Et il y a des choses qui se jouent là. C'est : « je vous donne ça, vous me donnez ça ». Il y a toujours des choses comme ça qui se jouent. Vous voyez ?

Une négociation finalement.

C'est ça.

Ouais ouais. Et du coup alors ma ma 2e question, elle porte sur euh, peut être que ça rejoint un petit peu notre propos : la régulation des relations. Quand il y a comme ça plusieurs acteurs ... Alors de quelle nature elles sont un petit peu les relations quand il y a plusieurs acteurs autour d'une même situation ? Est-ce qu'il y a des des des manières de les réguler ? Est-ce que ça se régule tout seul, est ce que là aussi il faut 1/3 pour pouvoir réguler certains enjeux ? Voilà comment vous qualifieriez les relations sur le territoire, que vous connaissez entre partenaires et ce que vous en percevez de la manière dont ça se régule ?

Vous voulez dire les relations entre les partenaires au long cours ou dans ces situations complexes ?

Ah bah alors il y a une différence pour vous ? ça ça, ça, ça fait émerger des choses différentes, peut-être les les situations de crise comme ça ?

Alors alors pour moi euh... pour moi, les partenaires travaillent les uns à côté des autres, sauf à être amenés à travailler ensemble autour d'une situation particulière.

D'accord donc c'est pas habituel en fait c'est ça ?

Voilà, il y a pas, il y a pas un pilotage, je, je parle en en termes de comparaison avec le travail que je mène avec les SAVS et le SAMSAH puisque je suis chargée du pilotage de ces services-là et je je, je constate que il n'y a pas de pilotage des établissements et services sociaux et médico-sociaux en dehors du pilotage que nous on exerce auprès du SAVS et du SAMSAH et que c'est un vrai manque. C'est absolument un manque et ça, en tout cas au niveau du Conseil départemental, il y a une prise de conscience par rapport à ça. C'est un manque parce que, si on veut pouvoir travailler de manière constructive avec les établissements et services qu'on finance par exemple, il faut les connaître. Il faut être reconnu par eux.

Bah oui.

Et si on se contente de les tarifier et de les payer, c'est pas une manière d'être reconnu autrement que comme autorité de de contrôle et encore, et il faut apprendre à travailler ensemble. Il faut aussi, je pense, créer une dynamique au sein des établissements et services pour que ceux-ci soient habitués à travailler ensemble. Et qu'on dépasse un certain nombre de freins quand on arrive dans une situation individuelle. Quand on se connaît et ben c'est déjà plus facile de travailler, d'aller tout de suite au cœur du problème.

C'est ça. Et du coup vous, dans dans ce que j'entends, vous vous le faites ça, du coup vis-à-vis des des SAVS et SAMSAH et comment vous mettez en œuvre ce travail un petit peu de d'interconnaissance et de d'apprendre à travailler ensemble ?

Alors le pilotage des SAVS et SAMSAH il s'exerce de la manière suivante : par des réunions régulières entre les intervenants. Il y a 2 réunions enfin, il y a 2 journées de réunion par an. Donc ce sont des réunions d'information, d'échanges, d'échanges de pratiques, d'échanges de difficultés, d'information c'est à dire qu'on livre la même information à tout le monde, c'est à dire que je peux faire intervenir, par exemple, des partenaires type euh... ben vous par exemple, ça pourrait être l'occasion d'intervenir. La dernière fois, j'ai fait intervenir. Y avait euh..., il y a déjà eu la CPAM, Passage... vous voyez, des services comme ça avec lesquels ils sont amenés à travailler. Voilà donc ça, ça leur permet de créer le même réseau. D'accord, voilà déjà un point commun. Il y a des réunions entre les chefs de service. Là, ce sont des réunions plutôt techniques au cours desquelles on aborde ben les, les choses qui seraient à améliorer, les difficultés communes. La dernière fois, on a eu une réunion... Bah c'était mardi dernier avec les chefs de service et il y a un nouveau chef de service qui arrivait et qui souhaitait refaire le livret d'accueil. Donc j'avais demandé à tous les chefs de service d'apporter leur livret d'accueil et on a eu un échange de bonnement une demi-heure sur qu'est-ce que les services mettent dans leur livret d'accueil ? Quelles sont les exigences du Conseil départemental par rapport à ça ? Vous voyez, là, on a, si ce n'est une harmonisation au moins une ligne directrice.

Une réflexion commune, quoi.

Voilà, il y a une réflexion commune. Il y a une intelligence collective qui fonctionne et ça fonctionne très très bien. Et nous, ce qu'on fait, c'est euh... on dans la recette de cuisine, on amène les composants et on remue pour que le liant se fasse, c'est, c'est tout ce qu'on fait. Et donc les chefs de service ont, avec les chefs de service, souvent, on prépare la réunion annuelle des porteurs, donc de leurs directeurs, et cetera. Et à cette réunion-là, il y a des décisions qui sont prises, des décisions stratégiques pour la poursuite du dispositif SAVS SAMSAH... on on moi ce que je constate, c'est qu'il y a une une équipe qui se crée, ce qui est quand même un un peu extraordinaire parce que ce sont sept associations et services différents qui portent des SAVS SAMSAH, et pour autant on a une une politique commune. Vous voyez ?

Ouais, ouais, je vois bien. Et du coup ça c'est sur tout votre territoire, tout le département finalement ?

Sur le département de X avec les SAVS SAMSAH. Ce qu'on a fait aussi depuis de nombreuses années maintenant, c'est qu'on a mis en place des groupes d'analyse des pratiques pour les intervenants.

C'est super ça. À l'initiative du Conseil Départemental ?

Oui, c'est nous qui le finançons et qui l'organisons, et les services y participent. Alors la commande c'est, la demande c'est que une fois que les personnes sont... que les professionnels sont engagés, ils, ils s'engagent jusqu'à la fin de l'année. Mais oui, c'est nous qui l'organisons. Et par le passé, il est arrivé qu'on organise des réunions, des formations autour de problématiques communes comme l'addiction, la vie affective et sexuelle des personnes en situation de handicap, voilà des choses comme ça. Et ça, ça créé du liant. Et ça, ça crée une identité du dispositif, si vous voulez. Il faudrait faire pareil avec les établissements.

C'est une idée du coup, qui qui chemine ?

Oui, oui. Oui, oui, oui, moi, que je porte depuis longtemps, mais là, qui est véritablement entendue dans le cadre du renouvellement du schéma départemental.

D'accord.

Au moins pour les établissements qu'on finance.

Ben oui. Vous arrivez à, à en parler du coup avec j'imagine bien sûr avec l'ARS ou les autres départements ou la CPAM en se disant ben faisons ça peut être élargissons à nouveau. C'est des discussions que vous pouvez avoir ou alors... ?

Alors au niveau départemental, on travaille avec l'ARS, on travaillait très bien avec l'ARS il y a quelques années sur ce pilotage-là. J'avoue que c'est nous qui le portions et l'ARS, qui était partie prenante, parce que l'ARS c'est c'est une institution qui est plus dans la stratégie, dans le financement, peu dans le pilotage, d'accord ?

D'accord.

Depuis la période COVID l'ARS est vraiment absorbée de toute part par plein de choses, par des nouveaux dispositifs qui arrivent qu'il faut créer, et cetera. Et c'est très difficile de la mobiliser autour du pilotage, très très difficile. Quant aux autres départements, on les a rencontrés, il y a peut-être, 7 ou 8 ans. Les départements lorrains, on leur a présenté notre pilotage, ça les faisait rêver hein vraiment, parce que eux en fait, ils ont perdu la main sur leurs services et ils auraient bien voulu récupérer la main. Sauf qu'une fois qu'on a laissé les services voguer seuls, c'est très très difficile après de reprendre la main. Et voilà donc, mais on n'a pas eu d'autres échanges depuis sur voilà sur cette question-là, d'accord.

Et justement, alors bah du coup vous avez déjà un petit peu répondu à ma 3e question qui était autour de des de l'apprentissage collectif et de des des espaces permettant de l'innovation, des pratiques nouvelles de de penser autrement, de créer ensemble le fameux pas de côté, qui est un petit peu demandé à tout le monde autour des situations les plus complexes ou autour de projets nouveaux. Du coup, j'entends que vous, vous vous le soutenez dans le cadre de du pilotage des SAVS SAMSAH par des actions bah de de mise en commun, est ce que vous avez pu être témoin d'autres choses ou en train de parler d'autres actions comme ça qui vous ont semblé un petit peu euh... pas comme d'habitude, permettant l'innovation et l'émergence de l'intelligence collective ?

Alors l'innovation, c'est un peu mon thème de mémoire (rire). Donc c'est peut-être un peu biaisé ce que je vais vous dire, mais en tout cas ce que moi je constate c'est que l'innovation elle arrive souvent par le haut, c'est à dire qu'il y a des appels à projets lancés par la CNSA, par l'ARS... et les établissements et services répondent à ces appels à projets. Et ensuite, on leur demande de s'organiser, d'organiser une euh... une réponse autour de ces appels à projets où appels à manifestation d'intérêt. Je, je constate que rarement les besoins partent du terrain en tout cas pour euh... pour faire émerger un service nouveau, d'accord ? Y compris au niveau du Conseil départemental, où on a effectivement créé un service SAVS Psy il y a 3 ans maintenant, mais ça partait de besoins identifiés depuis plusieurs années, et cetera. Donc là, ça partait vraiment du terrain. Mais le service est pas vraiment nouveau, d'accord ? Moi, ce que je pense, c'est que l'innovation dans le médico-social elle existe, mais elle arrive par le haut, d'accord ? Elle est voilà, elle est, elle est, elle part du haut, top-down comme on dit. Par contre, rarement du du bas et je pense que les situations individuelles complexes autour desquelles on est amené à travailler pourraient être un vrai levier d'innovation. Parce que je pense que, de mon point de vue, ces situations-là, elles sont le symptôme d'une population qui veut autre chose, qui rapidement va vouloir autre chose et qui le manifestent de manière symptomatique actuellement, les comportements défi et cetera, mais qui très rapidement dans les années à venir, va le manifester autrement, on le sent très fort sur le terrain. Et du coup moi je, je souhaite vraiment qu'on travaille d'innovation de manière euh ben « bottom up », vraiment du bas vers le haut pour pouvoir créer des services qui au début ne répondront qu'à une minorité de situations, mais qui, à mon avis, sont la prémisse d'une réponse plus globale à une population qui veut autre chose. Si on veut bien les écouter, les personnes en situation de handicap, elles veulent autre chose aujourd'hui.

C'est clair, je crois.

Voilà, voilà, voilà. Et les familles ... alors, les familles aussi, mais pas de la même manière. Et je pense que si on, on n'arrête pas d'écouter les familles et les associations représentatives de ces situations-là plutôt que les personnes elles-mêmes, on va droit dans le mur.

C'est ce qu'on a fait depuis 50 ans (rire).

Voilà, c'est ça et c'est fini ça. Je pense que c'est, c'est passé. Il faut vraiment maintenant écouter les personnes et voilà en aparté. Mais moi, dans mon dans mon travail, c'est ce que je constate, c'est qu'il faut écouter les personnes et les faire même participer à cette euh, à ces projets innovants.

Et du coup ça alors ça, ça me... j'entends un petit peu dans ma dernière question est un petit peu je la, je la pose à tout le monde, je ... c'est dans un monde idéal, comment vous verriez euh, euh, le le pilotage tout ça d'acteurs autour d'un territoire ? Parce que chaque territoire est particulier. Moi j'aime, j'aime bien l'idée du territoire, je trouve que c'est juste d'avoir des réponses territoriales parce que chaque bassin de vie est différent. Mais du coup, comment vous verriez les choses dans un monde idéal pour que, à la fois les acteurs se connaissent, à la fois les acteurs se coordonnent bien, que les relations soient régulées et qu'on soit capable d'innover et de s'ajuster au mieux. Qu'est ce qui faudrait soit poursuivre, soit de nouveau, soit imaginer de votre point de vue, si on avait carte blanche (rire) ?

Pour moi, il faut que quelqu'un pilote euh... les les dispositifs et services et établissements par domaines, en particulier, par exemple les personnes âgées, les personnes en situation de handicap, l'enfance et cetera... Parce que on veut tout harmoniser, mais tout n'est pas harmonisable. C'est comme on veut inclure tout le monde dans la société et on a une vision de l'inclusion, l'inclusion, qui est quand même un petit peu simpliste mais euh, mais ça peut pas marcher. D'accord ? Moi je pense qu'il faut déjà qu'il y ait un pilote dans l'avion. Je pense que le pilote ça, ça doit être au niveau départemental. Je pense que ça doit être le Conseil départemental ou les instances départementales comme l'ARS et le Conseil départemental. Je pense que l'ARS et le Conseil Départemental, c'est peut être aussi des instances qui sont euh... trop cloisonnées. Je pense qu'il faudrait, et ça j'ai bon espoir que ça arrive avec la 5e branche, qu'il faudrait que y ait un bras de la CNSA qui rassemble tout ce petit monde et déjà qu'on arrive nous à travailler ensemble les pilotes, vous voyez ? Pour qu'on puisse faire travailler ensemble les établissements et services qu'on tarifie et qu'on finance. Donc pour moi le monde idéal, ce serait ça, ce serait une 5e branche voilà qui qui rassemblerait l'autonomie et voilà. Que les tutelles déjà apprennent à travailler ensemble correctement et que elles fassent travailler ensemble les établissements et services qu'elles financent et qu'elles les pilotent véritablement. Ça, pour moi,



ce serait l'idéal. Et et ce qui serait l'idéal, c'est, on aurait un pilotage fort, on pourrait travailler sur l'innovation en partant des besoins des personnes sur le territoire. Je suis sûre que les besoins des personnes sur le territoire rejoindraient le besoin des personnes sur le territoire national, mais il faut commencer à travailler à un endroit pour pouvoir... voilà.

Et ensuite étendre.

C'est ça.

Super ! Est-ce que je peux me permettre de vous demander parce que du coup on m'a, on m'a beaucoup parlé dans les échanges que j'ai eu jusqu'à maintenant, on a souvent évoqué la Communauté 360 comme une perspective ... avec le nouveau cadrage récent qui a positionné quand même certaines choses, certains m'en ont parlé comme d'un espace de pilotage possible. Quel est votre point de vue là-dessus, vous ?

Je pense qu'ils auraient pas là légitimité parce qu'ils sont pas portés par un, une autorité de tutelle.

Ouais ça ça, ça risque de pas fonctionner si on...

Ou alors il faut qu'ils soient portés par une autorité tutelle.

Oui, c'est ça.

Mais véritablement portés, légitimés pour ça. Moi, je pense que vraiment hein, je le vois bien dans les groupes opérationnels de synthèse, si les autorités tutelles ne sont pas vraiment présentes mais je veux dire vraiment physiquement présentes dans les groupes opérationnels de synthèse, ça bouge pas. Et même quand on est présent, il y a cette notion stratégique qui euh... qu'on peut pas mettre de côté. Il faut vraiment que le stratégique et l'opérationnel soit ensemble au moins dans un premier temps, j'imagine pour que qu'il y ait de la cohérence entre les deux, vous voyez ?

Ah, c'est vraiment intéressant votre point de vue.

## Entretien 7 : Femme 6- Équipe Mobile experte

Donc du coup je vous explique un petit peu moi, mon sujet, mon contexte, c'est le travail en réseau partenarial sur un territoire autour de projets communs ou situations communes, euh ce qui est un petit peu de notre quotidien de travail, nous à l'équipe relais. Mais je, je pense que c'est à peu près le vôtre aussi euh. Et ma question tourne autour de la gouvernance du réseau, c'est-à-dire euh comment les partenaires réunis autour d'une même problématique ou d'une même situation se coordonnent, régulent leurs relations et créent ensemble quelque chose. Donc j'interroge plusieurs membres de ce réseau, plusieurs acteurs, qu'ils soient de structures médico-sociales, établissements ou services, de dispositifs comme des PCPE, des communautés 360, d'équipes mobiles un peu expertes comme la vôtre. Donc ma première question serait sur la manière dont on se coordonne, dont, dont différents partenaires se coordonnent, se répartissent les rôles, ou oui se se coordonnent autour de de situations quand ils sont plusieurs à devoir agir en même temps, quelle est votre expérience là-dessus, votre vécu ? Comment vous voyez les choses de votre point de vue ?

Bah moi je dirai déjà la première chose, c'est tout est à construire. Au départ, je vais reprendre mon expérience et ma propre expérience. Donc à l'Équipe mobile<sup>81</sup>, je suis la chef de service, maintenant ça fait 4 ans donc j'étais pas forcément la responsable dès le début. Mais ce qui était particulier quand on a démarré, c'est qu'on était presque la seule équipe on va dire mobile sur le territoire. Donc des partenaires, on va dire où il a fallu se coordonner sur des situations communes au départ, il y en avait très très peu. Et ensuite, c'est arrivé à au fur et à mesure où un moment bah voilà, les choses ont commencé à s'agrandir, il y a eu des projets, on a vu des réponses à des appels à projets et il y a de plus en plus de dispositifs qui se sont construits. Alors ce qui est intéressant, c'est que l'expérience, je vais dire, elle est très diversifiée. C'est à dire qu'avec certains dispositifs, c'est le dispositif qui s'est créé qui est venu vers nous et qui a permis de créer ce lien-là. Pour d'autres, c'est un peu l'inverse, c'est par hasard, on s'est croisé lors d'une conférence, on s'est dit « Oh, ce serait bien qu'on puisse se rencontrer, qu'on puisse échanger ». Des fois, le lien se faisait un peu de manière moins formalisée. Un événement où on se rencontrait et puis ça permettait de créer du lien. Je vais dire avec d'autres, le premier contact, le premier lien s'est créé bah autour d'une situation. Ça aussi. C'est au fur et à mesure des situations qu'on rencontre, que le réseau se développe. Après en termes de coordination, les, les fonctionnements sont un peu variés. Je donne un exemple, celui qui a été le plus compliqué, c'est celui avec l'éducation nationale. Parce qu'un moment, il y a eu plus en plus de partenaires au niveau de l'éducation nationale, c'était pas très clair avec les collègues des autres dispositifs on a essayé de se rencontrer, on disait voilà, c'était pas toujours clair. On avait parfois des missions qui se croisent et au niveau de l'éducation nationale, c'est un peu plus compliqué. Et ben ce qu'on a fait, c'est qu'on s'est réuni avec la MDPH, l'ARS, Education nationale, les autres dispositifs, on a fait en quelque sorte des groupes de travail pour essayer de réfléchir comment on pouvait travailler et optimiser on va dire notre collaboration. Parce que les besoins sont présents, il fallait aussi pouvoir se répartir des situations, travailler en bonne intelligence aussi, pouvoir se transmettre certaines informations alors qu'on n'a pas forcément des outils ou des plateformes partagés, ça aussi (sourire). Donc on a beaucoup réfléchi à tout ça et avec nos groupes de travail, on a abouti à une convention. On clarifie vraiment un mode de fonctionnement. Je donne cet exemple là parce que j'ai trouvé ça hyper riche et hyper intéressant. Ça prend plusieurs mois. Ça émanait d'un besoin aussi, hein ! Et cette convention, vraiment, permet de clarifier notre partenariat on va dire, et la manière de se coordonner entre un certain nombre d'acteurs autour de l'éducation nationale. Ça c'est quelque chose qui a été concret, formalisé.

C'est sur le public cible qui qui réunit... Donc plutôt en pédiatrie, enfin, plutôt avec les enfants...

Enfants scolarisés.

D'accord.

Donc, on fonctionne par exemple avec un tableau Excel où chacun a des codes d'accès, par exemple hein, on va mettre certaines informations qu'on va pouvoir retrouver, ce que je trouve très intéressant. Vraiment, autour de ce public-là par exemple l'Équipe mobile, moi c'est très clair hein, l'Équipe mobile n'interviendra pas s'il y a qu'une seule demande d'aide à l'école, on intervient quand il y a une demande d'aide à la maison et à l'école par exemple. Et puis, ça a clarifié le mode d'entrée.

<sup>81</sup> Le nom a été volontairement retiré pour préserver l'anonymat de F6.

Finalement, c'est une personne, c'est l'inspection hein qui va pouvoir décider si l'*Équipe mobile* va intervenir ou pas, si c'est plutôt un autre dispositif aussi. Parce que la dérive aussi qu'on a eu, c'est ce qui me parle, c'est que j'ai eu beaucoup, beaucoup de demandes d'enseignants d'école, sans forcément qu'ils aient utilisé les ressources déjà disponibles en interne.

C'est ça.

Moi, j'ai pas forcément ces informations-là. Donc le fait d'avoir formalisé vraiment notre coordination, ça permet aussi bah de simplifier les démarches, d'éviter un petit peu les dérives et s'assurer que chacun puisse être à sa place aussi. Et du coup, on est dans un partage d'informations aussi, c'est beaucoup plus fluide et simple.

Ben oui oui. Et du coup, c'est quelque chose qui pourrait être dupliqué sur d'autres publics cibles de votre point de vue ?

Oui, parce que ce qui est très compliqué, je trouve, c'est que l'ARS, qui chapeaute un peu tout ça, lance plein de dispositifs un peu partout. C'est une critique que je vais faire hein, mais lance beaucoup de dispositifs. Mais à un moment, bah ne fait pas le lien entre les dispositifs alors qu'on pourrait avoir quelqu'un qui puisse faire ce lien. Le lien, on l'a par exemple avec le MDPH qui va faire les notifications, mais par exemple, nous équipe mobile, on fonctionne pas du tout par notification !

Comme nous, oui (rîres).

Ce qui fait que ce lien-là, on l'a pas forcément, et on n'a pas une coordination aussi dans ce sens-là, c'est très ... très particulier. Et du coup avec vous par exemple, c'est quelque chose qui s'est fait plus de manière naturelle. On a échangé, on a appris à se connaître, on est très facilement dans l'échange autour de situations, mais c'est pas quelque chose qui a été formalisé.

Oui c'est vrai.

C'est vraiment un lien qu'on a coconstruit parce que on sait les missions de chacun, on sait qu'on peut se solliciter l'un et l'autre et ça, ce qui est beaucoup, ce qui est mis en place actuellement, en tout cas dans nos fonctionnements.

Oui oui, ça manque peut-être à un moment donné de formalisation au cas où les personnes changent, et cetera. C'est peut-être... le risque qu'il est là.

C'est que c'est ce que je me dis parce qu'on est quand même un bon noyau, je pense au PCPE, euh... on arrive super bien à échanger, on arrive à se voir, je veux dire, c'est très facile mais effectivement si les personnes changent, on risque peut-être de perdre ça. Ça c'est le risque.

C'est sûr.

Après, je pense que ça ça c'est mis en place parce qu'il y avait un besoin aussi hein, entre nous.

Oui, non, mais c'est sûr. J'entendais aussi dans dans l'outil que vous avez mis en place autour des des enfants scolarisés il y a quelques... il y a quand même un en... un endroit de décision, c'est-à-dire il y a quand même un des partenaires qui décide de qui on active, qui on active pas. Du coup ça commence à c'est... est ce qu'il y a un acteur qui était plus légitime aux yeux des autres pour prendre cette décision ? Est-ce que ça ça change en fonction des situations quand même, ou est-ce que c'est toujours ,vous avez ensemble décidé de qui prenait la décision ?

Bah en fait, on a choisi la personne la plus légitime et je vais dire le représentant, c'est à dire l'éducation nationale, donc l'école de manière très globale, et c'est plus parce que c'est aussi l'éducation nationale qui est très hiérarchisée, hein ? Je vais le dire comme ça aussi. Donc moi je trouvais que c'était plus judicieux. En plus, c'est le lieu où on intervient, ça les concerne totalement, donc je trouvais que c'était plus simple qu'ils soient dans ce fonctionnement en interne, qu'ils maîtrisent plus les outils, les dispositifs et les leviers qu'on peut activer. Donc je trouvais que c'était plus légitime et pour moi et pour tout le groupe, hein, ça a été comme ça. Ça a été très clair que ce serait eux. C'était évident. Après, je trouve que c'est beaucoup plus simple aussi pour moi parce qu'au départ, quand j'avais beaucoup de demandes de l'école, je savais pas toujours si on allait pouvoir prendre la demande ou pas. Et là, pour moi ça clarifie vraiment les choses. Ça passe par une adresse mail qui a été créée, hein. Quand il y a des demandes pour l'*Équipe mobile*, ça passe par cette adresse mail. Alors il y a des fois des freins aussi mais d'un côté je trouve que c'est beaucoup plus simple. Je me dis Bah la décision est prise, on y va, on n'y va pas.

Et du coup dans d'autres, pour d'autres situations qui pour vous pourraient être des situations plus en dehors de l'école, on va dire qui ne seraient pas scolarisés ou des adultes, on pourrait imaginer quelque chose de similaire avec quel acteur qui serait plus légitime à à faire ça, de votre point de vue ?

Moi, je pensais clairement à l'ARS au départ vraiment au-dessus, parce que pour moi, c'était eux qui maîtrisaient plus les dispositifs qui étaient créés, les ressources on va dire sur le territoire. Donc pour moi c'était un peu à eux d'être un peu notre guide, de faire le lien entre tous les dispositifs. Moi, pour moi c'est vraiment le fond de ma pensée, avec l'expérience que j'ai, oui. Après les situations qu'on suit, enfants ou adultes sont tellement spécifiques, tellement variées que par exemple là, j'ai évoqué l'éducation nationale, dans certaines situations la personne qui va coordonner tout le dispositif, ça peut être par exemple l'*Équipe mobile* à un moment donné. Ça peut être une demande des partenaires en disant Bah là on aimerait bien aussi avoir un tiers je vais le dire comme ça aussi c'est plus simple. Alors quand c'est conflictuel parfois c'est beaucoup plus simple mais aussi quelqu'un plutôt d'extérieur à la situation. Ça va être la demande vraiment des personnes, des fois ça se fait naturellement aussi.

Oui.

Pas forcément notre dispositif non plus. Donc ça dépend vraiment des situations. Donc pour certaines situations je peux être, on va dire en quelque sorte le coordinateur du dispositif qui qui travaille ensemble en réseau. Dispositif ou partenaire, ça peut être les libéraux aussi.

Oui, tout à fait oui. Et du coup, ma deuxième question, alors, c'était sur l'angle de la, de la régulation de des relations entre partenaires. Alors, j'avais, je je, je me demandais un petit peu bah quelle est la nature des relations entre partenaires sur le territoire que vous connaissez et comment les relations se régulent ? Est ce qu'il y a besoin, est ce que ça se fait naturellement ? Est ce qu'il y a besoin, là aussi d'un tiers entre partenaires ? Parce que j'entendais dans ce que vous disiez tout à l'heure c'était plutôt peut être les familles ou des personnes qui avaient besoin que quelqu'un fasse tiers mais est-ce que c'est aussi entre partenaires ? Comment vous percevez un petit peu les relations entre partenaires et la manière dont elles se régulent ?

Ça dépend vraiment là, sur le territoire. Je vais dire, comme le réseau, il faut l'entretenir aussi, donc ça c'est un rôle assez important et qui m'est très précieux, je trouve et très riche aussi parce qu'OK, on se retrouve sur des situations, mais si on se retrouve à un certain moment que sur des situations où on travaille pas d'autre chose, je vais dire des fois en dehors, le lien peut être très vite oublié. Donc là je dirais, il y a une bonne régulation qui se fait, ça c'est clair, mais ce qui, on le nourrit pas ce

réseau, la régulation, on va dire, elle est moins bonne je vais le dire comme ça. Mais c'est très particulier aussi parce que moi, quand j'ai pris aussi mes fonctions, dans mon rôle aussi de responsable d'équipe il y a tout ce rôle de lien avec l'extérieur. Il faut à un moment que je prenne ce temps-là. Et c'est vrai que des fois, on a la tête dans le guidon aussi, il faut le dire et on est plutôt sur la gestion déjà de nos situations, parce que c'est le travail premier, l'ARS c'est là-dessus que nous on est évalué. Ils attendent là le nombre de suivis. Il y a un moment aussi, bah pour pouvoir faire des suivis efficaces c'est se dire Bah on va peut-être un peu moins sur le terrain mais on va travailler plus avec les partenaires. Donc les régulations se font parce qu'on se rencontre à des journées de formation, parfois on fait des temps d'échanges aussi, c'est le moment de reprendre certaines choses aussi. Je sais par exemple avec FAHRES<sup>82</sup> à un moment on travaillait sur des situations cliniques, je trouvais ça hyper intéressant. Des fois, c'est des sensibilisations aussi qu'on peut faire, on se retrouve ensemble sur une thématique, on va échanger autour d'outils. C'est pas forcément être sur le concret, sur l'accompagnement de situations. Je vais le dire comme ça. Je je sais que par exemple, j'ai des partenaires qui m'ont sollicitée. Là le dernier en date c'est un IMPro qui me dit Ah bah ce serait bien qu'on arrive jusqu'à la convention. Ben là, on clarifie les choses, on se rencontre, on construit des choses, c'est très bien. D'autres, c'est bah ça serait bien qu'on puisse se voir et qu'on échange autour de situations. Ben oui, on y va. C'est vraiment au cas par cas et puis après il y a des partenaires forcément avec lesquels on va plus être amenés à travailler que d'autres.

[Ça tient plutôt au profil des situations ?](#)

Oui.

[D'accord.](#)

Je donne le dernier exemple, c'est la Maïa<sup>83</sup> par exemple. Ils m'ont beaucoup sollicitée, on a voilà on a pris du temps-là parce qu'il y a des changements au niveau de la gestion, je vais dire comme ça, il y a eu des petits changements, donc fallait qu'on se rencontre, qu'ils puissent m'expliquer ce qui allait se passer. Aussi, je trouvais ça très intéressant et c'est vrai qu'on s'entend très bien, il y aurait beaucoup de choses à construire, mais le public est pas tout à fait le même. Donc on se retrouve pas forcément sur les situations. Sur certaines problématiques, oui, mais ce qui fait que le lien il va être totalement différent.

[Parce que là il n'y a pas d'enjeu de se marcher sur les pieds.](#)

Non et ça dépend plus des personnes où à un moment on va se retrouver parce qu'on a ce besoin là et qu'on est tous très ouverts. Mais c'est plus sur nous, personne, parce que moi je me dis ça peut être très important de travailler avec tous les partenaires, même si on n'est pas amené à vraiment travailler sur des situations concrètes. Et là je trouve que ça dépend plus des personnes, c'est là où je me dis, oui, c'est vraiment lié aux personnes et la volonté de chacun de vouloir travailler en réseau. Parce que pour moi, on s'enrichit les uns et les autres, mais c'est vrai que par rapport au travail concret de l'*Équipe mobile*, il y a certains partenaires qui vont être plus privilégiés que d'autres, ça c'est sûr. Mais c'est le cas pour tout le monde aussi.

[Oui, oui, c'est sûr. On va aussi en fonction de ses besoins ou de des besoins de son public. Enfin, je. J'ai, je le dis un peu vite comme ça. Et alors, du coup, mon 3e angle de vue par rapport à la gouvernance du réseau va sur la question de l'innovation des... on va dire de l'intelligence collective de de la, de la créativité de de votre expérience, quels sont les espaces pour faire ça ? Est ce qu'ils sont soutenus, est ce qu'ils sont créés de manière un peu spontanée ? Comment ça se passe dans votre expérience ? Des endroits un peu plus créatifs peut-être et de d'innovation ?](#)

C'est plus des démarches, je vais pas le dire, personnelles, mais propres à chaque dispositif. Moi, je l'ai plus ressenti comme ça dans mon travail de terrain où c'est un moment une volonté d'un partenaire de de vraiment propre au terrain qui se dit, bah on va peut-être développer d'autres choses, on va aller plus loin, on va essayer quelque chose d'un peu différent. Vraiment là le travail, par exemple, qui a été fait avec l'éducation nationale, c'est un moment, on s'est dit : mais ça va pas. Et c'est devenu après nous des dispositifs et c'est nous qui avons interpellé l'éducation nationale en disant mais il y a un moment, il faut peut-être poser des choses. Parce que nous on avait constaté ça sur le terrain. Donc je dirais que ça vient plutôt des dispositifs eux-mêmes qui face à des difficultés, se disent bah qu'est-ce qu'on peut faire ? Et on a assez de ressources, nous sur le territoire pour se mobiliser aussi, pouvoir travailler ensemble. Mais pour moi, ça aurait dû déjà être pensé en amont quand les dispositifs ont été créés. C'est à dire que quand l'ARS lance tous ces dispositifs un moment bah se dire mais comment ils vont pouvoir travailler ensemble ? Et au départ c'est pas forcément pensé comme ça, c'est : on répond à un besoin sur le territoire, on rajoute un partenaire et après on se dit oui mais peut être que là il fallait peut être réfléchir à comment on peut articuler tous ces partenaires. Moi, c'est vraiment ma vision et c'est l'expérience rencontrée sur le terrain. Après en termes de territoire, je ne sais pas comment ça fonctionne ailleurs. C'est peut-être différent aussi ailleurs. Mais il manque un maillon dans la chaîne clairement.

[Qui serait plutôt le maillon institutionnel ...](#)

Ah oui, du financeur, je vais le dire comme ça parce que c'est le lien qu'on a finalement tous ensemble.

[Bah oui, oui.](#)

On a ce lien-là il est présent !

[C'est le point commun, ouais ouais. Et dans dans le le projet là par exemple, dans cette action un petit peu, enfin, c'est quand même une pratique innovante que vous avez pu mener autour des enfants scolarisés d'aller jusqu'à de la convention, d'aller jusqu'à des outils communs. Vous avez été soutenus par ... qu'est ce qui a permis que ça aille vraiment au bout et que ça fonctionne comme ça ? C'est parce que l'instance l'éducation nationale a finalement validé tout ça ? Qu'est ce qui a permis que ça aille vraiment au bout et que ça fonctionne de manière concrète et efficace ?](#)

La volonté déjà des 3 partenaires puisqu'il y avait le PCPE, l'EMASco et l'*Équipe mobile*. Et c'est vraiment venu de nos 3 instances.

[D'accord.](#)

Et comme on allait dans le même sens, l'éducation nationale a dit Ben oui, on va suivre, on va adhérer. Ça a été un peu long à démarrer parce qu'il y a aussi eu le COVID, il y a eu d'autres choses qui ont freiné tout ça. Il a fallu un peu bouger les instances et au final, on a réussi à ça. Mais on avait cette même volonté, on le disait, on travaille régulièrement ensemble, mais des fois, c'était pas tout forcément clair. On savait pas qui allait pouvoir aller. Moi je disais au niveau de l'*Équipe mobile* il y a un moment, j'étais pas mal sollicitée mais je savais pas si les familles avaient peut-être déjà ou les équipes pédagogiques avaient

---

<sup>82</sup> FAHRES : Centre National de Ressources pour les Handicaps Rares à composante épilepsies sévères.

<sup>83</sup> Voir Glossaire.

peut-être déjà interpellé l'EMASco, on savait pas. Ça partait vraiment d'un besoin. Et nous on a eu cette volonté-là, c'était les 3 partenaires et donc forcément l'instance a adhéré.

Oui, d'accord, ça a suivi sans trop de peine, parce que finalement ça s'est fait un peu de temps l'aboutissement ?

Non, ça a pris quand même un peu de temps. Quelques mois quand même, avant de démarrer les choses.

D'accord.

Et puis moi je l'ai beaucoup dit au niveau de l'éducation nationale à un moment je disais, mais j'ai besoin, moi de clarifier certaines choses et on a eu la chance d'avoir Madame X, qui est la conseillère péda autisme qui sollicite régulièrement tous ces dispositifs qui a dit mais oui mais on va faire quelque chose. On va essayer de faire une réunion, on va essayer d'aller plus loin et qui a été une ressource pour ça. Et c'est elle qui a été un levier pour pouvoir faire bouger les instances de l'éducation nationale, mais très très intéressant et très riche.

Oui, oui, donc c'est une personne qui finalement a pu être qui était de l'éducation nationale, qui était concernée par cette problématique autour des dispositifs. Donc elle a fait un peu le pont entre, on va dire, le secteur médico-social et son organisation et l'éducation nationale, ça c'est intéressant.

Tout à fait. Ah ouais, c'était génial. Franchement, c'est comme ça que j'ai pu avoir et faire démarrer ce projet de convention.

Oui oui, je j'ai ça me fait écho, je, je le dis même si c'est pas mon sujet, mais ça me fait écho à une euh... Il y a des chercheuses qui ont travaillé sur la les frontières de connaissances et des passeurs de frontières quand on quand deux équipes professionnelles doivent travailler ensemble mais sont issues de mondes différents, alors même si on n'est pas très, très éloigné, mais entre on va dire le secteur médico-social et l'éducation nationale, il faut des passeurs de frontières pour que et c'est tout à fait ce genre de personne. On peut avoir ça avec des enseignants référents par exemple, qui ont à la fois le pied dans l'éducation nationale et en même temps qui comprennent on va dire le fonctionnement de du médico-social et c'est... On a quand même aussi besoin de passeurs de frontières à certains endroits quand on est trop éloigné.

Là, je l'ai trouvé, oui. Voilà, c'est exactement exactement. Ouais, ouais.

Et alors du coup, ma dernière question, même si vous y avez déjà un petit peu répondu à au fil de l'eau, c'est dans un monde idéal de votre point de vue, comment ... comment il faudrait ou qu'est ce qui manque ou qu'est-ce qu'il faudrait poursuivre ou ou accentuer ou qu'est-ce qu'il faudrait faire autrement pour que vraiment le réseau d'acteurs soit encore plus efficace pour répondre aux besoins de des personnes concernées, que les situations soient complexes ou pas finalement. Mais voilà si on avait carte blanche demain, qu'est-ce que qu'est-ce que vous vous y mettriez dans cette organisation de réseau ?

Une porte d'entrée déjà simplifiée et une seule et unique porte. Je vais le dire comme ça, parce qu'actuellement, il y a plein de portes d'entrée et pour les familles, c'est très compliqué. Déjà même nous on s'y perd. Mais alors pour les familles, j'ose même pas imaginer. Donc je me dis une seule porte d'entrée, ça simplifie grandement les choses parce que tout est centralisé à un endroit et après on peut plus facilement activer certains leviers, se servir de certaines ressources. Et je dirai... un dispositif qui fait le lien entre tout. Pour moi, ça devrait être l'ARS, clairement. Mais voilà, ça pourrait peut-être une autre entité, mais une porte d'entrée et après du lien. Parce que là je trouve que on le fait entre nous, donc des fois j'ai des appels, c'est une demande pour l'*Équipe mobile* et je me dis c'est pas du tout pour nous, je peux réorienter vers d'autres dispositifs mais peut être une plateforme je sais pas, une porte d'entrée qui répartisse ou qui puisse activer les leviers. Moi ce serait ça un peu mon idéal. Et puis qu'on puisse vraiment tous se retrouver à certains moments pour construire des choses en commun.

Oui, des rencontres.

Les rencontres. Mais on le fait de manière très je vais pas dire personnelle, mais c'est vraiment propre à chacun, chaque équipe, aux besoins. Mais peut être élargir à des niveaux, voilà plus grands sur le territoire. Là le le dernier exemple que j'ai, c'est il y a quelques années en arrière, il y a eu les rencontres, on va dire équipes mobiles autistes qui ont été organisées. Et on a passé une journée à faire une sorte de speed dating de présentation des différentes équipes. On avait 2 minutes ou je sais plus un temps très court pour présenter le le, chaque dispositif, chaque équipe. On était entre ouais... Plus d'une trentaine d'équipes et à la fin de de tout ce voilà cette journée, on va dire, il en est ressorti une chose, mais... Bah oui mais comment va créer le lien entre toutes ces équipes, comment on peut faire ? Donc il y a eu toute une émulation, des échanges et on arrivait à l'idée de créer une fédération.

Super !

ça me fait du lien avec ça où on a créé une sorte de fédération des équipes mobiles autistes parce qu'il fallait trouver quelque chose, et j'ai trouvé ça super intéressant parce que finalement bah le lien il est en train de se faire maintenant de manière beaucoup plus fluide et les échanges d'informations se font. On est une seule et unique entité en fait.

D'accord. Mais ça, c'est c'est vraiment uniquement lié à chaque équipe qui a dit nous, on est d'accord pour s'engager dans ce travail ?

Oui, on a voulu aller tous plus loin. Mais là c'est pareil sur le territoire, je sais pas peut être pas une fédération mais un moyen de nous unir en fait sur une sous sous une même entité, je vais le dire comme ça.

Oui oui.

Donc là c'est un exemple que j'ai vécu, que je trouverais très intéressant de transposer.

Bah oui, tout à fait. Et qui fonctionne toujours. Enfin c'est c'est du coup c'est quelque chose qui vient.

Tout à fait ! Il y a voilà certaines personnes qui sont un peu plus investies que d'autres, mais ça fonctionne très bien. A un moment, ça permettait aussi de répertorier les dispositifs. Alors on n'est pas forcément amenés à travailler ensemble puisque c'est sur toute la France au niveau national. Mais c'était un moyen de fédérer toutes les équipes.

Et du coup, comment ça se manifeste ? Il y'a une rencontre par an, il y a des échanges, c'est une mailing list et puis des rencontres...

C'est ça, assez régulières aussi.

D'accord. Ah de de toute façon, j'ai l'impression qu'on tend vers ce genre de de fonctionnement de plus en plus. En tout cas c'est c'est la demande qui remonte.



## Table des Matières

<b>Remerciements .....</b>	<b>3</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>4</b>
<b>Sommaire.....</b>	<b>5</b>
<b>Liste des figures et tableaux.....</b>	<b>6</b>
<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>7</b>
<b>Glossaire.....</b>	<b>9</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>11</b>
<b>I. Éléments de contexte .....</b>	<b>14</b>
1. Les politiques publiques et le virage inclusif dans le secteur médico-social.....	14
1.1. Rationalisation, planification et performance : impacts de la contrainte budgétaire .....	14
1.2. Décloisonnement et coopérations : collaborer pour l'inclusion.....	17
2. L'équipe relais handicaps rares : dispositif intégré, ressources et territoire .....	19
2.1. L'histoire d'un dispositif intégré.....	19
2.2. Ressources et territoire : l'émergence d'un réseau.....	21
3. Constats et questions de départ .....	22
3.1. Des constats contextualisés .....	22
3.2. Des situations critiques vécues.....	25
3.3. Des initiatives à l'épreuve .....	27
3.4. Nos questions de départ.....	27
<b>II. Cadre épistémologique et concepts mobilisés .....</b>	<b>28</b>
1. Une approche constructiviste basée sur la théorie de la complexité.....	28
2. L'innovation collective au service de l'agilité organisationnelle .....	30
2.1. Une vision stratégique de l'innovation.....	30
2.2. Un processus social ancré sur le territoire.....	31
3. La gouvernance du territoire .....	33

3.1. La théorie de l'acteur-réseau : de l'importance de la coordination des collaborations .....	33
3.2. La nécessaire régulation des relations partenariales .....	34
3.3. Les principes de gouvernance .....	35
4. Problématique et hypothèses.....	36
<b>III. Processus de recherche.....</b>	<b>37</b>
1. Méthodologie de recherche.....	37
1.1. Une analyse qualitative au service de la complexité.....	37
1.2. Méthode de collecte des données .....	38
1.3. Méthode d'analyse des données .....	41
2. Retours d'expériences d'autres réseaux territoriaux.....	42
2.1. L'exemple du GCSMS Meuse .....	42
2.2. L'exemple de la démarche de l'ARS Pays de la Loire pour l'installation des Communautés 360 de Loire-Atlantique et du Maine-et-Loire.....	43
2.3. L'exemple rapporté par F5 de coordination d'un réseau de SAVS-SAMSAH .	44
2.4. L'exemple rapporté par F6 de constitution d'un collectif départemental dédié aux enfants en situation de handicap scolarisés.....	44
3. Présentation et analyse des résultats .....	45
3.1. Analyse verticale du corpus .....	45
3.2. Analyse horizontale du corpus .....	58
<b>IV. Discussion et perspectives .....</b>	<b>65</b>
1. Limites de la recherche .....	66
1.1. Les choix méthodologiques.....	66
1.2. L'impact des biais cognitifs .....	66
2. Préconisations relatives à la question centrale de recherche.....	68
2.1. Définir les règles de fonctionnement et les rôles au sein du réseau.....	68
2.2. Soutenir l'innovation par l'intelligence collective .....	70
2.3. Repenser la démarche d'amélioration de la qualité.....	71

2.4. S’inspirer de la gestion de crise pour s’ajuster aux temporalités .....	72
<b>Conclusion .....</b>	<b>73</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>76</b>
<b>Textes législatifs .....</b>	<b>79</b>
<b>Sitographie.....</b>	<b>80</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>82</b>
<b>Table des Matières .....</b>	<b>117</b>