

## Synthèse

### Les Ateliers des rencontres partenariales

ou

« Constat des freins/opportunités pour un partenariat vivant »

## Sommaire :

- **En première partie : Des freins, des obstacles d'actualité**  
*(Âmes sensibles, passez directement à la 2<sup>ème</sup> partie)*
- **En seconde partie : Des opportunités, des expériences, des actions et des résultats du travail partenarial**  
*(Optimistes endurcis, n'oubliez pas de lire la 1<sup>ère</sup> partie)*
- **Conclusion**

Prise de notes :

Pascale ARNAUD

Analyse et rédaction :

Samuel FERAUD-HÀ-PHÃM

Mise en forme et relecture :

Annie BARDOT

Virginie RICHEZ

Supervision du COPIL :

Guillaume GREFFIER

Solange CROUZET

Jean-Louis CHARPOTIER

## Préambule :

---

Pour rappel l'objectif général pour l'édition 2018 était de : **Renforcer la culture commune des participants et d'améliorer leur dynamique de partenariats.**

---

Sur cette année « test », les participants des ateliers ont pu rencontrer certaines difficultés liées à l'animation du groupe, au nombre de personnes et à la multiplicité des thèmes abordés qui n'a pas finalement permis une appropriation d'outils efficaces. Nous avons fait le choix ici de traduire les échanges de ces 6 après-midi, en termes de forces / de faiblesses et d'actions à mener pour **améliorer LE PARTENARIAT.**

Ces constats réalisés à un instant « T » nous donnent les premiers éléments pour bâtir une **CULTURE COMMUNE** au sein d'un partenariat territorial à développer.

## I. DES OBSTACLES DIVERS :

**La complexité et l'augmentation des difficultés d'accompagnement, met en évidence des résistances.**

Des limites rendent difficile la fluidité des parcours. Des préoccupations diverses entravent l'accompagnement effectué par les professionnels et peut générer, dans certains cas : la consternation, la perte de sens voire de l'immobilisme.

Nous avons ainsi pris le parti de classer des extraits d'échanges significatifs afin de mettre en évidence ces problèmes. Ils peuvent être de différents ordres : structurels, liés au management, dûs à une mauvaise communication ou liés à des problèmes humains (éthique, vécu, ...). Ces problématiques peuvent-être imbriquées les unes avec les autres. Le travail en partenariat crée parfois des situations complexes, qui restent difficiles à appréhender. De fait, ce classement a pour seul objet de faciliter la lecture.

### 1. Problèmes structurels :

#### *SYNTHESE de l'ANALYSE*

**Le frein que pense rencontrer de prime abord, les professionnels semble être l'aspect financier.**

**De plus les commandes sociales parfois bien floues à leurs yeux, induisent un manque de repère et une certaine lenteur d'application.**

**Un flou sur le rôle de chacun, une politique d'accompagnement au changement absente, s'ajoute ces difficultés.**

**Parmi ces problématiques, l'inclusion reste pas mal définie et génère de l'inquiétude pour sa mise en œuvre.**

**Le travail en partenariat est une aventure : il existe une réelle prise de risque, des peurs, des craintes, des situations difficiles à surmonter. Des services ferment et sans être véritablement remplacés alors que d'autres apparaissent sans savoir s'ils seront pérennisés.**

Si les conséquences administrative et financière sont importantes, car elles peuvent « créer de l'exclusion », elles modifient les pratiques des professionnels. Si certains professionnels sont prêts à faire évoluer leur pratique, qu'en est-il des directions ?

### 2. Problématique managériale :

#### *SYNTHESE de l'ANALYSE*

**Avec un changement de paradigme dans nos organisations, la gestion des équipes est souvent pointée du doigt.**

**Les directions peuvent se sentir également menacées dans les enjeux associatifs. En effet les associations deviennent de plus en plus des opérateurs notamment avec l'arrivée des CPOM.**

**Une confusion des places à tous les niveaux se ressent et des blocages, des questionnements sans réponses et des solutions insatisfaisantes, sont récurrents.**

### 3. Problématique liée à la communication :

#### *SYNTHESE de l'ANALYSE*

**Une communication défaillante véhicule des à priori. En effet il existe dans la société actuelle une confusion entre communication et information.**

**Des nouveaux métiers sont créés sans que l'on identifie clairement les enjeux. Cela a pour conséquence que les professionnels ont le sentiment d'être manipulés.**

### 4. Problématique liée à l'humain :

#### *SYNTHESE de l'ANALYSE*

**Les limites des professionnels comme des familles, énoncées ici, sont liées : à un positionnement individuel ou collectif, à un vécu, à une éthique, à des défenses psychologiques.**

**La difficulté d'aller vers l'autre, les conflits interprofessionnels et intergénérationnels, génèrent chez certains des résistances, de l'immobilisme.**

**Dans la notion de société inclusive, tout ne peut être situé au même niveau et la notion d'urgence entre les partenaires n'est pas la même.**

Ainsi au-delà des questions financières, de corporatismes, de territoires, de formations, le constat est bien que « beaucoup de choses bougent (ex : les lois) » et que cela fait peur, « il faut se mettre d'accord [sinon] ça se passe[ra] mal ». C'est pourquoi nous nous attelons pour ces rencontres, à l'idée qu'il est primordial de « gérer [des] groupes [de travail] et transmettre un savoir » afin de réfléchir sereinement à ce qui est à mettre en œuvre dans nos pratiques partenariales ... et des initiatives ? Il y a en a déjà !

## II. DES OPPORTUNITES :

A l'image des présentations sur les matinées des rencontres partenariales 2018, les expériences de modalités d'accompagnement inédites commencent à apparaître faisant émerger des pistes de travail et de réflexion.

Lors des échanges, les opportunités ont pu se décliner en termes d'exemples opérationnels mêlant méthodologie de travail ou pensée et d'état d'esprit. En effet « ça fonctionne déjà et cela a un intérêt pour les usagers et les professionnels ». Dans ces possibles on retiendra aussi que le partenariat peut être défini comme un « bien commun, un nouveau concept émergent » et que sa « réussite doit être partagée, elle n'est ni la propriété [du secteur] publique, ni la propriété du privé », que ses « ressources [peuvent-être] matérielles ou immatérielles » et que pour être vivant il se doit d'y avoir « des règles de gouvernance ».

### 1. Le Partenariat des Pensées, des idées, des concepts :

*SYNTHESE de l'ANALYSE*

Afin d'être effectif, le partenariat se doit d'être pensé, conceptualisé. La place des familles est devenue centrale dans les accompagnements et le travail en partenariat vient nous poser de vraies questions éthiques.

Face à la méconnaissance des compétences des différents secteurs, une volonté de communiquer de manière efficace est en œuvre afin de changer notre façon de travailler et nos représentations.

Les sujets : l'inclusion, l'accompagnement des familles et la coordination de parcours restent des préoccupations essentielles, des pratiques à éclaircir.

### 2. Le Partenariat du concret :

*SYNTHESE de l'ANALYSE*

La question principale dans la concrétisation du travail en partenariat, est comment rendre le « bidouillage ponctuel et éphémère » en « action pérenne, souple, adaptable », d'apprendre à bricoler ensemble.

Des pratiques et des services déjà en place nous donnent envie d'aller plus loin.

Le partage d'outils, de savoir et la formation commune des acteurs des différents secteurs, semblent être des opportunités pour avancer dans ce travail en partenariat.

### 3. Le Partenariat un projet pour demain :

*SYNTHESE de l'ANALYSE*

Le travail semble amorcé mais se doit d'être soutenu par des forces collectives, des regroupements de partage / de débat, ce afin de créer une culture commune du partenariat. A l'heure des CPOM et autres mutualisations, des leviers dont on peut se saisir, sont en place.

La notion de coopération motive les professionnels à travailler ensemble, à définir des communs et des règles de travail en partenariat.



### III. Conclusion :

#### Retours sur quelques chiffres :

- ⇒ 6 ateliers avec des groupes de 5 personnes à 19 personnes (11 participants en moyenne)
- ⇒ 47 personnes ont participé à cette expérimentation (dont éducateurs, enseignants, chefs de service, coordinateurs de parcours,...)

#### Pour rappel les thèmes définis pour ce travail :

- L'origine de l'action : la mise en dispositif (9 janvier 2018)
- Les autres ESSMS (12 février 2018)
- L'Education Nationale et l'école inclusive (2 mars 2018)
- Protection de l'enfance (6 avril 2018)
- La pédopsychiatrie (28 mai 2018)
- L'insertion professionnelle : "milieu ordinaire et milieu protégé" (28 juin 2018)

#### Ce qui en ressort :

Les situations sont de plus en plus complexes pour les professionnels comme pour les personnes accompagnées, et restent difficiles à appréhender sereinement. Tous les acteurs sont donc confrontés à :

- Des problèmes structurels avec la question financière, des commandes sociales floues, des charges et des lenteurs administratives
- Une confusion entre communication et information
- Une préparation au changement insuffisante
- Le manque de visibilité pour les nouveaux dispositifs mise en place
- Des conflits interprofessionnels et intergénérationnels
- Une méconnaissance des compétences dans le réseau
- Une difficulté d'appréhender les notions d'inclusion, d'accompagnement des familles et de coordination de parcours.

La mise en place du travail en partenariat permet de mettre en valeur des besoins, des pistes de travail et de réflexion, des méthodes de travail, des concepts :

- La recherche d'actions pérennes, souples, adaptables
- Le partage d'outil et de savoirs et formations communes des acteurs
- La mise en œuvre de soutien d'une coopération véritable

En effet le travail en partenariat est un concept émergeant qui peut être défini comme un « bien commun ». Ses ressources sont d'ailleurs matérielles et immatérielles. Sa réussite doit être partagée, elle n'est ni la propriété d'un secteur ou d'un autre et **il doit-être rendu vivant !**

## IV. GLOSSAIRE

**AESH, AVS** : Accompagnants d'Elèves en Situation de Handicap / Auxiliaire de Vie Scolaire

**ANESM / HAS** : Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements et services Sociaux et Médicosociaux / Haute Autorité de Santé

**APP** : Analyse de Pratique Professionnel

**ARS** : Agence Régionale de Santé

**ASE** : Aide Sociale à l'Enfance

**CAPEI** : Certificat d'Aptitude Professionnelle aux Pratiques de l'Education Inclusive voir ESPE (école supérieure du professorat et de l'éducation)

**CIO** : Centre d'information et d'Orientation

**CPE** : Conseiller Principal d'Education

**CPOM** : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

**CRA** : Centre Ressources Autisme

**CRIAVS** : Centres Ressources pour les Intervenants auprès des Auteurs de Violences Sexuelles **EN**

**EN** : Education Nationale

**ESS** : Equipe de Suivi de la Scolarisation

**ESAT** : Etablissement et Service d'Aide par le Travail

**ESSMS** : Etablissement ou Service Social ou Médico-Social

**HP** : Hôpital Psychiatrique

**ITEP** : Institut Thérapeutique, Educatif et Pédagogique

**ITSRA** : Institut du Travail Social de la Région Auvergne

**PAI, PAP PPE, PPS PPA** : Projets d'accueil individualisé (milieu scolaire), Programme Personnalisé de Réussite Educative : [https://www.ac-paris.fr/portail/jcms/p1\\_417461/les-projets-personnalisés-ppe-pai-pas-pps](https://www.ac-paris.fr/portail/jcms/p1_417461/les-projets-personnalisés-ppe-pai-pas-pps)

**PCPE** : Pôle de Compétences et de Prestations Externalisées

**PJJ** : Protection Judiciaire de la Jeunesse

**PRIFE** : Pôle de Ressources Interprofessionnel Protection de l'Enfance

**ULIS** : Unités Localisées pour l'Inclusion Scolaire