

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^{ème} 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^{ère} 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**. Cette évaluation qualitative reste subjective et partielle. Les divers témoignages n'ont pas valeur de jugements et ne sont pas des vérités mais nous les avons traduits comme une forme d'appel à mieux travailler ensemble, à apprendre à se connaître et se faire confiance dans le but d'optimiser le service des personnes que nous accompagnons.

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.



Beaucoup d'acronymes sont utilisés, n'hésitez pas à vous reporter au glossaire en dernière page !

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.

ANALYSE du VERBATIM :

Les difficultés liées à la mobilisation de temps pour préparer le changement (via la formation ou autre...), mettent les professionnels souvent au pied du mur :

- En effet les « moyens financiers [restreints] » viennent accentuer « le [...] problème [du] temps, [et du] peu d'espace pour la construction [l'élaboration] » souvent mise en opposition aux systèmes de « réunionite ». Même si tout le monde peut s'accorder à dire que « le temps est extrêmement précieux ».
- En outre « l'aspect financier, en termes de motivation [...], n'est pas moteur ». Certains ont pu dire qu'« on est arrivé à une limite [face au financement] » ce qui requestionne notre « zone de confort ».
- Au-delà d'« Aller chercher la **reconnaissance** [avec l'] aspect **financier**, s'occuper des gens, ce n'est pas un investissement financier [mais humain et sociétal]. Comment peut-on faire remonter cette idée aux instances ? ». Pour exemple, aujourd'hui les CIO « l'orientation devient un secteur concurrentiel » cela questionne.

Les Charges administratives sont également en constante évolution :

- « Beaucoup d'énergie sont dépensés à cause des lourdeurs administratives. On finira par asphyxier les gens. »
- « On demande aux professionnels de faire de plus en plus d'évaluations, à faire rentrer des jeunes dans les petites cases. Certains jeunes sont multi-cases. Le système ne fonctionne pas. »

- « Beaucoup de chiffres (qu'une seule case pour les commentaires) aucun espoir que ceux-ci soient lus et exploités. »

S'ajoute à cela des lenteurs administratives qui limite le développement de l'innovation notamment « dans les gros groupes » : « Ils vont filtrer ces innovations. Il y a des filtres qui se créent avec ce nouveau fonctionnement. Le cheminement est long avant que les propositions arrivent à l'ARS, pour peut-être ne pas être exploitées ».

Pour d'autres professionnels les difficultés se situent dans la multiplicité des outils et des appellations notamment « au sein de l'école trop d'outils (PAI, PAP, ...) » où des questions émergent : « *PRIPE : Situation complexe, ARS : Cas complexe. Les enfants sans solution, EDUCATION NATIONALE : PPE, PPS, HOPITAL : Projet de soins, ETABLISSEMENT : PPA = Comment peut-on emboîter [mettre en lien] tout cela ?* ».

Des remarques sur l'évolution des associations, qui pour certains restent sur des notions « de territorialisme ». C'est ainsi que certains ont l'impression que « les associations deviennent des spectateurs (2 monde différents) » dont le pouvoir d'action devient limité ; auquel s'ajoutent « l'héritage du passé, des rivalités ».

Des professionnels sont fréquemment embauchés « sur plusieurs structures pour la même association » et font le constat suivant : « même à l'intérieur de l'association, on a je ne sais combien de barrière à franchir pour accéder au dispositif [spécifique] de notre association ».

Un aspect fondamental pour accompagner les équipes aux changements est la formation.

Là encore beaucoup de choses n'ont pas été prévues et les premiers touchés sont les enseignants :

- « C'est difficile d'avoir des classes de 30 élèves, il faut faire la part des choses, c'est très compliqué...ce n'est pas toujours simple que quelqu'un intervienne dans la classe » ;
- « La formation des enseignants envoyés à Paris sur 3 ans [pas de module spécifique] ...certains enseignants ne sont pas préparés à accueillir certains jeunes, ça peut paraître effrayant » ;
- « Il y a peu de candidats qui se présentent à la formation : Mauvaise image ? Problème de reconnaissance ? Problème de Précarité ? Le salaire ne motive pas ? » ;
- « Les enseignants sont formés à une pédagogie et pas à la compréhension des troubles psychologiques » ;
- « Les AVS manquent de formation et on a du mal à accepter l'idée d'être avec un éduc en classe » ;
- « L'Ecole propose un projet scolaire, pas un projet de vie ».

Et les aspects financiers reviennent :

- « Qui va payer [les formations des enseignants] ? l'Education National ou les ESSMS » au regard de la convention thématique ARS/ Education Nationale.

S'y rajoute un flou sur le rôle de chacun :

- « Je ne suis pas pédagogue...on éduque bien aussi à l'EN, ça devient compliqué » ... « voie ordinaire ou éducation spécialisée, on nous demande d'être tous sur la même route, mais on doit-être auprès de l'enfant pas de l'élève ? ».

Par ailleurs « l'Hôpital n'accepte plus de stagiaires ES, qui apportaient pourtant beaucoup à l'équipe. La pédopsychiatrie est actuellement traitée comme la psychiatrie ».

Nous voyons ici que beaucoup de professions ont vu leurs repères profondément modifiés.

L'inclusion reste le point de départ. Ce concept important qui n'a pas été défini en amont reste au cœur de toutes nos préoccupations :

« L'inclusion des jeunes à quel prix et d'ailleurs après c'est quoi ? » ;

« Comment aider [les jeunes] à trouver un travail ? quelles motivations ont ces jeunes [pour] s'insérer dans le milieu ordinaire du travail ? » ;

« Les jeunes qui ne trouvent plus de travail dans le milieu ordinaire viennent en ESAT (= antichambre entre l'ordinaire et le travail protégé » ;

« Les parents réclament le droit de demander une scolarisation à temps plein, pour des jeunes qui auraient fini à l'H.P. autrefois. Les parents ont refusé le SESSAD, et accepté le maintien du jeune à l'école avec une AVS. L'école se doit de recevoir tous les enfants » ;

« Le jeune et sa famille sont déstabilisés // l'hôpital ne répond pas aux besoins du jeune et nous on n'a pas les outils et moyens pour accueillir certains jeunes sortis de l'hôpital. On a du mal à passer des conventionnements. A 18 ans l'hôpital se désengage » ;

Et pour après la scolarité « Il manque des passerelles entre le **milieu ordinaire** et **milieu protégé**. [En ESAT] « Je n'accompagne plus [les personnes], je mène la production » et cela reste « impossible de travailler avec les 2 milieux en même temps. Soit la personne a la reconnaissance, soit-elle ne l'a pas ».

Ainsi des services ferment et ne sont pas remplacés, d'autres apparaissent mais seront-ils pérennisés ? :

- « Tous les secteurs sont saturés. Il y a quelques années, il y avait des antennes de l'hôpital dans certaines zones, celles-ci disparaissent (questions financières) ». Un changement de « Système de solidarité actuel » opère, « des écarts se creusent » et « on ne tire pas le système vers le haut ».

Même la MDPH ne peut plus suivre :

- Le « temps d'attente peut être très long, malgré les besoins immédiats du jeune » et « une fois que c'est notifié, le travail est fait » on passe à un autre dossier !

Mais « Dans l'attente d'une place, Il est où ? Il y a urgence, l'école ne le « supporte plus » !

« Avant avec le monde médical on pouvait mettre en place des parcours cohérents aujourd'hui on a l'impression que l'hôpital fait son marché au EES ».

L'application des nouvelles lois nécessite un temps d'adaptation et ont des conséquences pour les professionnels :

- A partir de la « loi 2005 l'école pour tous, les problématiques se sont croisées...cela a révolutionné nos pratiques, il va falloir revoir nos priorités ! ».
- D'autres lois sont venues renforcer les règles avec la notion de « discrétion : secret professionnel. Lorsque l'on dévoile une information, il y a une prise de risque. Il y a des personnes procédurières. »
- Le « Décret sur le partage de l'information, pour la couverture du professionnel dans une équipe de soins. Si on n'est pas professionnel de santé, on n'a pas accès au diagnostic. C'est le rôle de l'éducateur de transmettre certains conseils à l'enseignant pour savoir comment s'y prendre avec le jeune, sans dévoiler certaines informations confidentielles. Certains enseignants d'établissements spécialisés qui dépendent de l'enseignement public n'ont pas droit d'intervenir auprès d'un jeune scolarisé dans le privé ».

Malgré cela, certains professionnels se lancent dans l'aventure du travail partenarial mais ils restent très vite confrontés à des peurs et craintes difficiles à surmonter :

- La question du « manque de lieux, où se réunir ? » ;
- « Qui loge ces rencontres et quels enjeux cela provoque ? Puis une série de questions interroge le système :
- « Un jeune qui a passé un an sans solution [avant d'être suivis par le PCPE], va peut-être en passer trois à Paris [après déménagement]. Comment peut-on travailler [la continuité de parcours] ? » ;
- « Pour des personnes qui ont des troubles psychiatriques. Comment fait-on quand ces personnes sont insérées socialement ? Et quand le traitement médicamenteux n'est pas stabilisé ? » ;
- « Les Jeunes autistes **sans diagnostic** ? » ;
- « Ces services [innovant] vont-ils être maintenus ? » [Risques d'actions non pérennes] ;
- « Il y a une **superposition de modèles différents** » lequel choisir qui peut nous aider ? ;
- « Les limites sont plus floues, on [ne fait que] se renvoyer les situations quand elles sont compliquées ».

En effet « de plus en plus de jeunes qui sont accueillis [...] ont ce profil psychiatrique » et « **le partenariat** prend ses allures là, à l'heure actuelle. On est la fenêtre socialisante avant qu'il aille sur **la psychiatrie à vie** ».

« Les hospitalisations ne sont plus possible (6 places d'hospitalisation pour tout le secteur) » et cette situation pose encore plus la question du **travail en réseau** ».

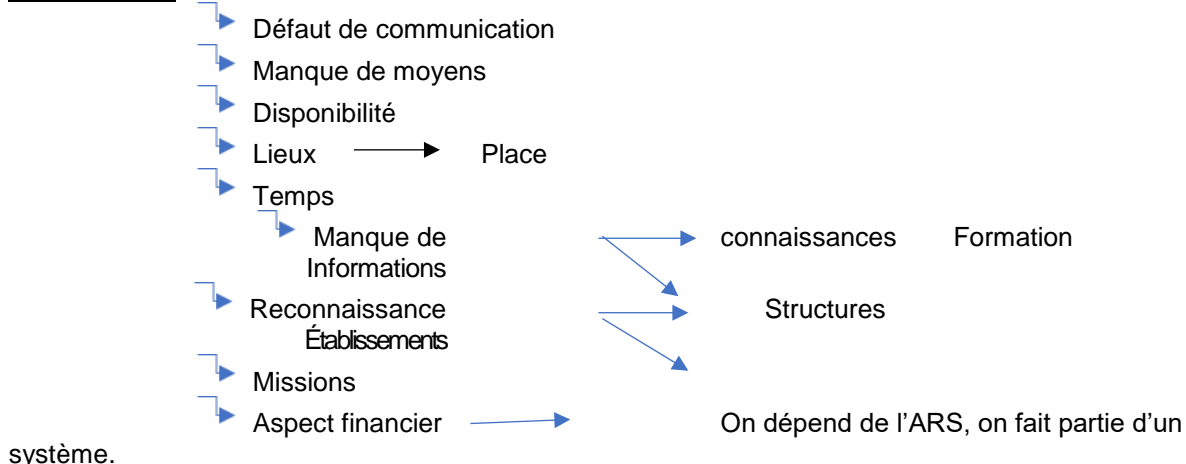
« Le référent ASE a en charge 40 situations. Il a un problème de temps, de formation et de moyens, pour suivre toutes ces situations ».

Certains seraient amenés à conclure « on n'est pas bon en France pour la prévention » et « on arrive quelquefois trop tard sur des situations et les jeunes se retrouvent sans solution ».

« Sans une bonne prévention [...] claire et un soutien des professionnels et indirectement des usagers, le système semble bien précaire ». « Il faudrait anticiper les choses ».

Tableau : Prise de note

LOURDEURS :



Optique de faire des économies. Redistribution des moyens en fonction des besoins. Contrôle. - Défaut de communication

- Lourdeurs administratives
- Différents moyens entre les différents établissements
- héritage (institutionnel, relationnel)
- Territoire de plus en plus grand
- Diversité des réseaux en fonction des problématiques
- Fonctionnement d'une équipe

Si les conséquences administrative et financière sont importantes, car elles peuvent « créer de l'exclusion », car 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 :

SYNTHÈSE 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.

ANALYSE du VERBATIM :

A l'heure de grand changement ou « le social [semble devenir] une entreprise », le management peut-être la cible des professionnels de terrain :

- « Le management n'est pas encore en phase avec la réalité », « cela crée de l'insécurité, les directions ont à gérer la dynamique d'équipe sur des situations qui s'enveniment ... comment enrayer ce phénomène ? ».

Cela fait resurgir :

- des « problèmes de reconnaissance » de la part de la hiérarchie.
- De plus « il faut [toujours] être vigilant [au regard de notre gestion du temps de travail] », « la Direction [contrôle], cela est assez usant ».
- « quand on travaille à plusieurs (2 personnes), [le temps de préparation] est beaucoup plus long

que si l'on travaille seul ».

De plus « nos dirigeants **peuvent se sentir menacés par d'autres associations**. Tout cela peut avoir des impacts sur le terrain. La première préoccupation des politiques, ce ne sont pas les enfants. »

A tout cela s'ajoute des problèmes de méthode : « On ne sait jamais qui : fait des écrits », « pour l'investissement entre partenaires : Qui décide ? Qui coordonne ? ». « C'est **la confusion des places**, C'est une question de définition des places et de méconnaissance de nos propres limites », « quelquefois, on vient prendre la place d'autres partenaires », peut alors s'installer une « guerre d'égo entre association ou fondation face à l'ARS ou financeur ».

Tout cela créer des blocages et des questionnements sans réponses satisfaisantes :

- « Il faut que la Direction porte les projets des salariés [sinon on ne fait rien] »,
- « Ce jeune sort de la classe et part de l'établissement. Qui est responsable ? L'Inspecteur a rappelé les responsabilités qui incombent aux enseignants ».
- « Il n'y a aucun dialogue avec l'Inspecteur, simplement un lien hiérarchique. [Mais] Si ce n'est pas l'institution qui aide ses salariés, qui va aider les enseignants ? »
- « On doit pouvoir parler [à sa hiérarchie] de toutes les situations complexes, [pour quelles soit prise en compte], non ? »

3. Problématique lié à la communication :

SYNTHESE de l'ANALYSE

Une communication défailante 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.

ANALYSE du VERBATIM :

Des à priori peuvent également être véhiculés par une mauvaise ou absence de communication. Des « représentations négatives des [anciennes] institutions fermées [se transmettent] ». Alors que les différents secteurs sont en mouvement ; des vieilles habitudes persistent et le manque d'outil se fait savoir.

Il existe encore trop de « chasse gardée », qui génère de la « méconnaissance ». Et la « territorialisation » n'a pas encore permis de surmonter les « difficultés de communication ». Dans ce schéma « on ne pense pas à demander » et on reste dans la « méconnaissance de la pratique de l'autre ».

D'un autre côté « en termes de communication on n'est pas bon » :

- « Trop d'infos [qu'] il faut de plus en plus sélectionner », avec des « langages différents » ;
- « Chacun des ESSMS a des agréments spécifiques, pour quelqu'un de l'extérieur, ce n'est pas évident, [cela devient] très flou, pas assez précis dans la description » ;
- Des « Chartes graphiques différentes [existent] même dans un même ESSMS... il faut s'interroger » ;
- D'autres encore manifestent que « les outils de travail ne sont pas partagés [..]. Il n'y a pas un outil qui fait autorité ».

Une autre difficulté, très actuelle, c'est **la confusion entre communication et information**. L'information nous noie, « les gens se perdent dans les méandres administratifs et il faut donc plus de cohérence et plus de dialogue. A l'inverse la communication prend du temps car elle fabrique de la connaissance, mais « comment faire quand on n'arrive [même] pas à se voir ou échanger par téléphone ». Cela créer des quiproquos ou nous font perdre le lien avec les partenaires :

- « Les enseignants ont une méconnaissance des établissements spécialisés » ;
- « Nous avons l'impression de « vendre » nos services, quand ce n'est pas des partenaires qui vend une orientation sans trop savoir ce que c'est ! » ;
- « Le rôle du Référent ASE n'est pas clarifié », « Il est considéré comme un administratif ! » ;
- Pour la Psychiatrie : « Le lien avec l'école est systématique [mais] il est plus difficile de communiquer avec les autres partenaires » ;
- « A-t-on la légitimité de porter cela [suspicion abus sexuel] ? Les preuves doivent être apportées par des services compétents (ESSMS) »

Des nouveaux métiers arrivent aussi pour lesquels aucune communication claire n'est faite

:

- « On parle de **coordinateur de parcours** » ;
- « actuellement à chaque changement pas de personne **fil rouge**, changement de la fonction référent ? problème de transmission des informations » ;
- « Tout reste très flou pour les enseignants du milieu ordinaire [pour qui] tout bouge très vite », ils sont en première ligne !
- Un autre métier celui d'AESH, « d'AVS est un nouveau métier, dont la définition est restée floue ».

La peur face à cette mauvaise communication c'est d'être « manipulés ». En effet « la société n'évolue pas toujours dans le bon sens » et « le système [appliqué aujourd'hui] n'est pas toujours compréhensible ».

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.

ANALYSE du VERBATIM :

Certains constatent : « davantage de résistance humaine », notamment dûe à l'absence ou la légèreté de l'accompagnement aux changements.

« Face aux innovations, des obstacles peuvent se dresser de tous les côtés (collègues, établissements scolaires, hiérarchie ...) ». En effet chaque individu appréhende la nouveauté différemment. Des tensions peuvent être exacerbées, le besoin de trouver un responsable. Ces symptômes sont révélateurs d'un mal-être et d'un besoin de trouver une solution :

- « Comment travailler avec nos collègues et ceux qui n'ont pas envie de bouger ? »
- « Tension entre les équipes éducatives et les équipes Education Nationale. On ressent aussi une véritable souffrance de [ces derniers], ce sont de bons professionnels. Les enseignants se disent : je ne sais pas faire. Et les professionnels du médico-social : on est pas formé pour aller dans les classes, nous ne sommes pas enseignants pour l'EN, on nous demande de palier à un manque de l'EN. [On ferait mieux de] coconstruire un certain nombre d'outils »
- « Les éducateurs sont simplement invités en ESS et peuvent être écartés. »
- En « ESS, un rapport de supériorité peut s'instaurer »
- « Les enseignants sont cloisonnés »
- « On est un peu les uns contre les autres. Les enseignants sont dans l'attente, les éducateurs aussi »
- « On a l'habitude de reporter la responsabilité sur un supérieur, on cherche souvent la faute chez l'autre »
- « Bien souvent, avec l'Education Nationale, les hôpitaux, les Juges, il est très difficile de faire remonter les constats des équipes éducatives ! »
- « L'ASE se trouve au même niveau que les ESSMS. Toutefois, l'ASE ne le voit pas toujours comme ça »
- « Quelque part, **la difficulté, c'est aller vers l'autre**, qu'on ne connaît pas, ce n'est pas une démarche facile »
- « D'aller de l'avant, d'aller à la rencontre de l'autre, c'est inconfortable, dans le médical dans le secteur social [il y a du] Corporatisme »
- « Les parents ont des attentes souvent exigeantes et excessives. Ils attendent quelquefois du professionnel qu'il intervienne comme un magicien, pour régler les problèmes » - « Une famille peut mettre à mal tous les systèmes »
- « Le partenariat c'est compliqué il y a une défiance [ou méfiance] entre le social et le médicosocial », Il y a toujours eu un « **conflit entre les professionnels du soin et ceux du social** »
- « Cafouillage administratif avec l'ASE. Divergence d'opinion avec l'ITEP »

Des freins repérés cherchent ici à se conceptualiser afin d'être appréhendés :

- « Dans la région, c'est assez cloisonné, avec une culture médico-sociale qui est enfermante » - « L'Education Nationale a fabriqué un objet théorique qui s'appelle l'élève, pas l'enfant. Il faut individualiser l'enseignement »
- En tant que professionnel « on est des générations « Mouton », on a bien intégré le cadre, on est inclus dans un système et on est soucieux de [ne pas] perdre cette place ».
- et avec les jeunes professionnels « Il n'y a plus cette idée de **transmission intergénérationnelle** »

Nous pouvons nous apercevoir ici que la « Peur du changement et de l'inconnu » peut très rapidement créer de l'exclusion entre professionnel, entre génération ..., et « Plus on est en souffrance, plus c'est difficile ». **Heureusement ici ce n'est qu'un condensé de freins évoqués de façon épars et souvent contre balancé ou contre dit par l'auteur lui-même et ce bien souvent dans l'instant juste après. Mais l'on voit comment mis bout-à-bout l'esprit et ses résistances peuvent très vite se fabriquer des raisons de son immobilisme.**

En total contradiction avec nous même, ne trouvant encore peu de solutions à nos problèmes, nous sommes amenés ensuite à accuser le système en faisant des généralités mêlant réalité, interprétation pour justifier encore une fois notre immobilisme :

- « On attend la sonnette d'alarme pour bouger : La Direction, Les Professionnels n'ont plus le temps, beaucoup de travail »
- « Le **partenariat** 10 ans de retard en France. Il y a une loi (82, 83). On n'a pas anticipé »
- « Opposition active, passive ? on est toujours dans cette idée entre le désir et le faire »
- Si « on reste figé sur ce système de corporatisme, le partenariat ne fonctionnera pas »
- « On veut bien sortir, mais pas trop loin. On est sur cette idée de territoire. »
- Le système ne nous convient plus « On n'est pas dans une optique sécuritaire »
- « Ça marche bien avec moi » mais « je n'ai pas envie d'aller le partager »
- « Notre secteur a du retard au sujet de la désinstitutionnalisation »
- « On ne donne à certains jeunes que des contradictions »
- « On offre la possibilité d'être assisté. Est [-ce] au service de l'enfant ? Va-t-[on] permettre à l'enfant d'évoluer ? »
- « Il y a le soin qui est de l'urgence : Je fais au plus vite, je ne prends pas de risque ». De l'autre côté, il y a le social qui devrait tout absorber »
- « **Les urgences pour nos partenaires ne sont pas les mêmes que pour nous** »
- « L'Hôpital a peu de moyens face aux besoins. Crainte que le médico-social sera soumis à la même chose dans très peu de temps »
- « Aujourd'hui, l'école est confrontée à des enfants en difficulté suivis par personne et à des familles qui ne veulent pas reconnaître les difficultés de leur enfant »
- « Il faut s'inquiéter des acquis des jeunes. On va de plus en plus vers des exclus »
- « L'ASE [fait] des interventions hors département. Manque de lieu de vie dans le Puy-de-Dôme. On voit que les jeunes accueillis relèvent d'un accompagnement conjoint, ils sont de plus en plus en souffrance, « cabossés ». L'hospitalisation c'est très compliqué, malgré un partenariat avec les hôpitaux »
- « On prend la place d'un service quelque fois par défaut », « Les partenaires ont du mal à nous donner la place qu'il nous revient. Est-elle connue ? »

Mais « jusqu'où peut-on aller avec le **tout inclusif** ». L'impression est plutôt que « la société met à l'écart » et « il n'y a plus cette idée de transmission intergénérationnelle. **Il faut se réajuster** ».

« Ces enfants ne sont jamais portés, ils sont « posés ». Il manque quelqu'un qui porte leur histoire. L'attachement ne s'est pas fait. Leur vie est une somme de ruptures et d'abandons, ils sont éclatés.

Un coordonnateur de parcours, et les parents dans tout ça ? Il semble que la fonction parentale soit [et reste] au centre.

Comment peut-on [réellement] coordonner tout cela afin que le jeune s'y retrouve ? »

D'ailleurs « parfois c'est compliqué de considérer la famille comme partenaire (on est quelquefois en face de parents malveillants ou procéduriers.....) »

« Le jeune sent qu'il n'est pas le bienvenu dans sa famille. Comment peut-il être disponible pour les enseignements ? ». Et des « parents sont dans une telle souffrance » !

« [Face au handicap] A l'école, les autres jeunes ont peur »

« Soumis à l'expertise des professionnels...c'est très compliqué pour les parents de dire **NON**, de s'opposer à la décision des professionnels...Des parents partent quelquefois de l'ESS en larmes, c'est très douloureux pour eux. Ils ont peur que leur enfant soit renvoyé de l'école et qu'on le mette en institution »

« Les parents veulent accéder à la normalité pour leur enfant et ne sont plus à l'écoute de ses problématiques »

« On s'aperçoit qu'on est à bout de souffle » que la « peur de toucher à nos fonctions » ou la « sensation d'aller sur le terrain de l'autre » nous freine pour « aller à la rencontre de l'autre ». **D'ailleurs les freins évoqués tout on long de cette partie I. ne sont-ils pas un appel, une recherche de solution à la question : Comment fait-on « quand on reçoit des demandes d'équipes en souffrance » ?**

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.

ANALYSE du VERBATIM :

Avant d'être concret le partenariat se doit d'être pensé, conceptualisé. Beaucoup de principe ont pu ainsi émerger dans les échanges des ateliers des Rencontres Partenariales car « On doit développer ces notions de partenariat » :

- « Il y a des passerelles à créer entre les différents établissements ». Les monoétablissements n'existent plus [avec] le partenariat on enfonce des portes ouvertes »
- Le partenariat c'est donc d'abord une « recherche personnelle pour mutualiser les idées et les projets » puis une recherche « d'adaptabilité [et de] réadaptation de nos pratiques ».

« Le partenariat rentre dans les pratiques comme quelque chose à part entière. **Il faut qu'on intègre [encore] plus la famille et qu'on accompagne beaucoup mieux l'école.** »

« En termes d'innovation, c'est peut-être à nous d'aller construire les partenariats, de mettre en place des outils et ne pas attendre que cela vienne tout prêt. »

Le partenariat c'est aussi :

- « **Se poser de vraies questions éthiques** : comment protéger, accompagner des personnes qui ne sont pas en mesure de le faire elles-mêmes »
- « Faire confiance à l'intelligence collective »
- « Travailler ensemble sur des projets communs. Réunir les gens, construire des choses en commun, c'est toujours bénéfique. [En se posant les bonnes questions] Qui fait quoi ? »
- « On doit être en mouvement, réfléchir à une instance, un regroupement »
- « Appliquer quelque chose de commun, on est invités à réfléchir comment mettre tout ça en place, à voir ce qui freine. »

Une des actions à penser c'est la communication, face à l'améconnaissance des compétences des autres collègues :

« Mes missions ce sont celles-là, les vôtres c'est quoi ? », afin d'éviter la perte de temps et d'argent [= travailler sa posture] si on veut vaincre la différence et « [re]trouver l'estime »

- « Il faut utiliser cette notion du Réseau »
- « Chaque ESSMS a ses petites pépites ». « Il faut mettre en avant nos richesses, s'en inspirer, afin de l'adapter à nos besoins ».
- « Chaque personne a des capacités. Il faut leur apporter une plus-value supplémentaire, les faire partager à nos instances hiérarchiques ».

Il faut également changer notre façon de travailler [et nos représentations] :

- « En créant du lien, du maillage, on se sent un peu moins « persécuté » par l'autre et on peut s'entraider ».
- « On est sur des phases de bricolage, mais il y a des personnes engagées qui veulent que ça fonctionne ».
- « [Aujourd'hui nous] travaillons sur les mentalités. Dans une dizaine d'années, la société sera suffisamment prête pour accepter l'autre avec ses différences. Il faut une génération, pour que les mentalités changent. [Exemple] Une personne qui a des problèmes psy [peut être] plus productive [qu'une personne dite normale] ».
- « Ces rencontres partenariales ont été très riches et ont répondu à des aspirations ».
- « A terme, si on est plusieurs à vouloir utiliser les mêmes outils, ça deviendrait une langue officielle ».

Au sujet de l'**inclusion** (pour que ça marche) :

- « Il y a également des choix budgétaires à faire : Travail avec des libéraux, le sport adapté, l'Education Nationale, les SESSAD, les ESSMS »
- « Le rôle de l'éducateur n'est pas dans le contrôle, mais bien dans le partenariat ».
- « On peut avoir des décalages, il y a des réajustements à faire à chaque situation »
- « Il a fallu que je m'adapte pour pouvoir rentrer dans cette relation et mettre en confiance l'enseignant ».
- « Le partenariat est opérant avec les enseignants spécialisés il faudrait transférer des savoirs en milieu ordinaire ! »
- « En zone rurale, les enseignants prennent plus le temps et sont plus ouverts ».
- « Si une inclusion est travaillée en amont, elle marche ».
- « Quelque chose est à construire dans un rapprochement des éducateurs et des enseignants ».
- « Peut-être qu'on a [juste à travailler] le réflexe d'aller à la rencontre de l'autre »
- « **L'école** est le lieu où se vit le partenariat, lieu de création du lien social »
- « L'Education Nationale gère un groupe. Les Etablissements gèrent de l'individuel. Et **inclure** : C'est donner une place aux gens, avec leurs différences », le travail doit donc se faire ensemble »
- « Le placement en ULIS peut fonctionner si toute l'école joue le jeu, sinon on recrée de l'exclusion »
- L'« Accompagnement au niveau de l'Education Nationale pour faire évoluer les Pratiques », « A l'avenir, il serait peut-être intéressant de faire des formations communes. Cette solution est peut-être un peu idéaliste, [mais] c'est une demande qui date depuis longtemps. »

« On a tous une temporalité différente. Il faut accompagner les professionnels aux changements [sans nier qu'] il est difficile de sortir de sa zone de confort ».

« L'idée [peut-être] c'est **la coordination de parcours** ».

Et du côté des Familles :

- « Il est important pour les jeunes que les projets soient différents. Pas d'homogénéité (au niveau de l'accompagnement) ».
- « Pouvoir accompagner les familles ? En cultivant la différence », le « Travail [est à poursuivre] sur **l'accompagnement des familles** »

NB : « Les divers témoignages n'ont pas valeur de jugements ou vérités mais nous les avons traduits comme une forme d'appel à mieux travailler ensemble »

D'ailleurs, un partenariat plus ouvert avec les familles nous oblige à voir que « le 1^{er} éducateur de l'enfant reste le parent, avec ses difficultés. Le professionnel se doit de l'accompagner et de le soutenir par rapport à la situation dans laquelle il vit. A l'origine, ce sont les parents qui ont fait la demande d'accompagnement ». « L'enjeu est que **les parents restent le pilier** et que les établissements ne se substituent pas à eux. **Inclure le jeune et sa famille**. Aujourd'hui, on inclut les familles, dans l'élaboration du PPA, si le jeune et ses parents ne sont pas présents, il ne peut avoir lieu ».

« Accompagner les jeunes, hors les murs, c'est le gage d'une meilleure intégration dans la société ».

« Aujourd'hui, on impose quelque chose à l'école, c'est mal vécu. Un travail est à faire pour aller rassurer les écoles, collèges et lycées. Il faut faire avancer les choses ».

Et « si les établissements sont ancrés dans le système, les parents ne les verront plus comme quelque chose de stigmatisant ».

« **La relation c'est aux adultes de la porter, dans un cadre bienveillant** » mais « Il existe une forte tension entre la logique de prestation et de dispositifs et l'aspiration à faire du Développement Social Local » : « Le sanitaire a à porter le **diagnostic**. Il va intervenir, de plus en plus, sur des moments de crise. Il existe sûrement des alternatives au sanitaire ».

« C'est là qu'il faut trouver des alternatives. Qu'est-ce que l'on peut proposer ? »

« Ne serait-il pas plus intéressant que les ESSMS fassent leurs propres grilles et les fassent remonter à l'ARS pour validation ? :

- Proposer le même schéma,
- Une seule personne pour tous les lire ».

Mais concrètement « Les gens en ont envie, mais en ont-ils les moyens ? » :

- « Faut-il en passer par une obligation ? », « Le financement est-il un réel frein ? »
- « La contrainte financière génère-t-elle de l'innovation ? »
- « Ne pas avoir beaucoup de moyens, oblige à bien s'entendre », « Ça [nous] oblige à voir comment faire avec moins de moyens humains ou matériels ».
- « Construire des évaluations. Témoigner de nos pratiques. Il y a des gens qui passent à l'action ! »

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.

ANALYSE du VERBATIM :

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

Car au-delà de la « mobilité des idées et des personnes...de l'influence et de l'impact dans nos établissements...elle est un contre-pouvoir » car le travail de « coopération c'est différentes cultures [qui cherche] à cohabiter ». Des « Pratiques différentes, [c'est donc] l'essentiel ! » Mais « la nature du besoin [se doit d'être bien] identifié [pour pouvoir] offrir une réponse ».

Et « le fait que différents professionnels soient inscrits aux rencontres partenariales, c'est que ça peut fonctionner ».

Il y a aussi un cadre et des actes symboliques :

- « loi 2005 l'école pour tous »
- « La convention thématique EN / ARS »
- « Convention entre l'EN et le conseil Régional » (ex : SAFI ALTERIS)
- « Le **partenariat** avec les **ateliers multisectoriels** c'est le bol d'air qu'on lui offre = de l'insertion, par petites touches »
- Il y a aussi « l'ANESM [sous l'HAS], via ses recommandations, donne du sens à un projet, donne des idées à des équipes ».

Pour d'autres il faut bien sur aller plus loin :

- « Peut-être, faut-il aller vers la thérapie partagée entre l'hôpital et le médico-social, c'est une autre culture ».
- « HOPITAL : Groupe de 10 ou 15. On travaille en partenariat avec les établissements médico-sociaux. Certaines situations ont permis de créer des liens positifs. »
- « On trouve des enseignants qui ont envie de construire quelque chose »
- « Les enseignants sont en demande d'avoir un éducateur dans la classe »
- « **La notion de partenariat passe au-delà des frontières.** »
- « Si le SESSAD qui doit accompagner le jeune est trop loin, il peut se faire accompagner par un service de proximité en lien avec l'établissement qui sait faire et qui adapte »
- Poursuivre le travail sur « Idée de désinstitutionalisation avec les inter SESSAD [en local]
- « Le public accompagné évolue, nous devons également évoluer, du point de vue législatif » - « Partenaires égaux (place de la famille) »
- De créer des « Référénts en milieu scolaire sur un lieu repéré »
- « Nous avons du mal à répondre à toutes les demandes, donc nous ouvrons davantage au partenariat :
- accompagner les craintes et les frilosités
- imaginer des formations conjointes
- partager, pour enlever des barrières »

La mise en travail partenarial aujourd'hui a permis :

- « De développer des actions innovantes comme les alternatives au placement dans le cadre de l'ASE, suite à la loi de 2007. »

- De « développer l'autonomie des acteurs ... intervenir en doublette. Découvrir la vision des uns et des autres.
- De mieux suivre « Chaque enfant [qui] arrive avec ses particularités »
- Un regard sur les ESS « C'est également un lieu de débat » ... rien n'empêche l'établissement spécialisé de faire également un compte-rendu qui permettra d'enrichir les réflexions ». Les « ESS est un lieu important du **partenariat**, [même si] on ne se connaît pas [encore] assez ».

De plus, depuis quelques années « la **famille** » est remise au centre : « c'est **le dernier et unique décideur** ». « C'est [d'ailleurs] le projet [du jeune] qui met l'équipe enseignante en lien de partenariat ».

Mais « C'est parfois difficile de faire accepter aux familles un projet d'orientation en établissement spécialisé ». Et « le partenariat donne une force et permet quelquefois aux parents d'accepter cette situation ». De l'autre côté « les enseignants qui se retrouvent isolés, dans des territoires reculés, arrivent à se construire eux-mêmes des solutions avec un peu de pratique pour répondre aux situations. »

Exemple de partenariat positif :

« Au sujet de la situation d'un jeune suivi par un établissement spécialisé, scolarisé dans un collège, ce jeune était en difficulté et était sur le point d'être exclu du collège. Création d'un lien avec la CPE, l'éducateur, l'enseignant spécialisé, la psychologue se sont déplacés au collège, cela a permis de désamorcer la situation et de maintenir la scolarisation du jeune au sein de l'établissement. »

Des services sont également déjà en place.

« Construire le partenariat c'est rencontrer, communiquer par courrier, mail, aller vers eux ! Ne pas hésiter à décrocher son téléphone pour appeler tel partenaire ». Pensez donc à appeler le :

- « CRIAVS »
- « Solliciter le CRA » (notamment à travers les équipes mobiles)
- Solliciter l'« Accompagnement PCPE des personnes sans solutions »

L'« Unité d'Evaluation (PCPE) », est là « pour dépister des choses en amont, faire des préconisations bien plus fines et s'en saisir pour que l'établissement puisse trouver l'accompagnement adéquat. »

« C'est un travail très intéressant : **co-construire** avec l'équipe. **Il y a alors du rythme, une dynamique qui s'instaure. On fait et on met en place de nouveaux outils.** » Et « si à un moment donné, la situation se sclérose, voir ce que d'autres peuvent nous apporter. »

Dans certaines pratiques « La participation aux synthèses a été ouverte à tous les partenaires depuis peu. ». Mais « Maintenant que tout le monde est autour de la table, qui est **fil rouge** » : les « **coordinateur de parcours ?** ». « Cette fonction ne sera pas dans l'institution. Le coordonnateur de parcours portera le fil rouge. »

Quand il y a « **pénurie du sanitaire** : Le secteur médico-social, c'est une alternative à l'école, au droit commun ».

Pour aller plus loin : « Un accompagnement des parents est primordial ». « Dans la pratique, on accueille le jeune et on s'occupe de lui. On peut essayer d'accompagner la cellule familiale ». « On peut [également] proposer au jeune de la médiation animale, de l'art thérapie, de la musicothérapie, etc... et aux parents du soutien familial. »

« **Il faut se rendre dans l'école et également inviter chez soi** » ; « Les PPA et ESS pourraient se faire au même moment ».

D'ailleurs les étudiants de la « **formation CAPEI (Les étudiants enseignants spécialisés ENSEIGNANTS SPECIALISES)** ont trouvé ces rencontres très intéressantes. Pour eux, c'était *la cerise sur le gâteau* et très formateur. »

« L'aspect d'être un support technique pour l'école est à développer. C'est porteur pour tout le monde ». Il faut poursuivre bouger les lignes : « Cas d'une enseignante pro-pédagogie alternative. Elle a peu de résultat car ce n'est pas porté par l'équipe. [Mais] **Il faut prendre en compte les émotions de l'enfant, et les intégrer dans la pédagogie.** Pour travailler avec les jeunes sur les émotions, le professionnel doit faire un travail sur lui-même, l'APP et l'entretien individuel font partie des propositions, afin de l'aider dans ce travail. »

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.

ANALYSE du VERBATIM :

Les meilleures façons sont des fois les plus simples. Voici quelques extraits plutôt motivants sur le développement du partenariat synonyme d'un « **renouveau de motivation** » :

- « N'attendez plus qu'on vous invite, invitez-vous ! »
- « Poussez les portes, faites la démarche d'aller à la rencontre de l'autre ! »
- « Le fait d'être physiquement présent [les Rencontres Partenariales] ça déculpabilise »
- « L'interdisciplinarité fait la qualité de l'échange »
- Pour rendre vivant le partenariat « il faut être dans une dynamique perpétuelle »
- « La définition du partenariat, c'est la **coopération** »
- « Connait-on bien tout le réseau ? d'où l'importance d'échanger sur nos missions (le réseau est vivant besoin d'actualiser nos connaissances) »
- « Mettre en évidence [...] ce qui nous fait rebondir »

« Il y en a peut-être un qui va se développer, quand il va prendre une décision, puis les autres vont suivre » c'est le système du « leadership ». « Si l'inclusion se passe bien [quelque part], les portes s'ouvrent pour les suivants ». Ainsi « De plus en plus c'est la mission des établissements médicosociaux, de faire connaître leurs structures » ; ils « deviennent ressources ».

L'invitation est donc bien de « **Définir les communs** » :

« En ce qui concerne l'information, on y travaille doucement, il ne fallait pas faire peur. Il y a beaucoup de choses qui se sont basées sur des relations humaines, des expériences individuelles. »

Les règles de partenariat se construisent, s'approprient :

« Travailler ensemble pour mener à une réflexion commune », « on a besoin [d'un cadre de travail] en face pour nous rendre moins fragile ».

« Le but est de faire société où personne n'est mis de côté car chacun a une fonction intéressante. »

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

NB : « Les divers témoignages n'ont pas valeur de jugements ou vérités mais nous les avons traduits comme une forme d'appel à mieux travailler ensemble »

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-ppre-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