



INSTITUT MÉDITERRANÉEN DE  
FORMATION ET RECHERCHE  
EN TRAVAIL SOCIAL

LABORATOIRE  
INTERDISCIPLINAIRE DE  
RECHERCHE EN  
INTERVENTIONS  
SOCIALES ET  
SOCIÉTÉ

## ACTES DU COLLOQUE

ACTES  
REALISES PAR

LA  
P  
R  
O  
M  
O  
T  
I  
O  
N



*La coordination au cœur des problématiques de  
changement : considérations, enjeux et avenir(s)*

**VENDREDI 16 Février 2018**

COORDINATEUR  
2017-2018

**Siège social**  
IMF, 50, rue de Village  
CS 20109  
13294 Marseille cedex  
tél. : 04 91 24 61 10  
fax : 04 91 47 52 15  
imfinfos@imf.asso.fr  
[www.imf.asso.fr](http://www.imf.asso.fr)

**Unité de formation Marseille**  
IMF, 13, rue Chape  
CS 20109  
13294 Marseille Cedex  
tél. : 33 (0)4 91 36 51 30  
fax : 33 (0)4 91 36 51 39  
unite.chape@imf.asso.fr

**Unité de formation Avignon**  
IMF, Hamadryade - Bat B  
55 allée Camille Claudel - BP 71226  
84911 Avignon cedex 9  
tél. : 33 (0)4 32 40 41 80  
fax : 33 (0)4 32 40 41 88  
unite.vaucluse@imf.asso.fr

**Antenne de formation Arles**  
IMF, Avenue de la Première Division France Libre  
13633 Arles  
tél. : 33 (0)4 90 99 08 08  
unite.arles@imf.asso.fr

## Journée culturelle :

### La coordination au cœur des problématiques de changement : considérations, enjeux et avenir(s)

En tant que troisième promotion IMF de Coordinateurs en établissements sociaux et médico-sociaux (2017/2018), nous sommes heureuses de vous présenter les actes du colloque du **vendredi 16 février 2018** :

#### « La coordination au cœur des problématiques de changement : considérations, enjeux et avenir(s) »

En présence de multiples professionnels, étudiants, formateurs, consultants, chercheurs, représentants d'employeurs du secteur, nous avons débattu autour de cette thématique. La coordination, notion centrale dans les politiques publiques actuelles, prend différentes formes : coordination de parcours et coordination d'équipe. Elle vient s'inscrire dans un contexte de mutation organisationnelle et amène à la prise en compte d'une logique de parcours de vie, définie par la CNSA comme : **« l'ensemble des événements intervenant dans la vie d'une personne et les différentes périodes et transitions qu'elle connaît [...] ». Dans ce nouveau mode d'accompagnement, la notion de parcours est autant à analyser au sein de la structure qui accompagne la personne qu'en dehors de cette structure** ». De ce fait, la coordination représente une véritable plus-value pour les organisations du secteur et ce, dans l'intérêt des bénéficiaires : mise en œuvre des projets personnalisés, partage et circularisation des informations, coopération pluri-professionnelle ... Durant cette journée, différents témoignages et échanges se sont succédés, notamment sous forme de tables rondes. Nous avons le plaisir de vous proposer cette réflexion collective qui, nous l'espérons, amènera chacun à se représenter cette fonction d'avenir !

Bonne lecture !

**Lamia BOUSSADIA**, Coordinatrice au sein d'une association de quartier

**Magali BRETON**, Coordinatrice au sein d'un EHPAD

**Fanny CHAULET**, Éducatrice spécialisée en foyer de l'enfance

**Angélique CHAZOT**, Chef de service éducatif en MECS

**Céline HENRIOT**, Éducatrice-coordinatrice au sein d'un IME

**Laura MARI**, Éducatrice spécialisée au sein d'une MECS

**Valérie POUILLARD**, Coordinatrice d'unité en foyer de vie



Et un grand merci à **Carole Vela**, assistante administrative du pôle développement, pour ses compétences techniques et informatiques, qui ont permis la mise en forme de ce document.

## QUE DIRE AUJOURD'HUI DE LA PLACE DE LA COORDINATION ET DES COORDINATEURS ?

Cette journée de réflexion invite à poser un regard critique large, provenant de différents horizons (Protection de l'enfance, Handicap, Insertion Sociale...) visant à balayer les problématiques au cœur de ce processus qu'est la coordination. Ce, au travers des diverses expériences, situations professionnelles, des nombreux matériaux, témoignages disponibles et soumis à notre interrogation.

### Quel type de coordinateur ?

Où en sommes-nous aujourd'hui de la fonction coordination ? Coordination d'équipe, coordination de parcours mais aussi fonction transitoire de coordination projet autour de la création ou de la reconfiguration de services ? Aujourd'hui qui fait quoi ? Il appartient aux Directeurs, aux ingénieurs sociaux, consultants comme à ceux qui opèrent sur le terrain avec cette qualité de nous dire ce qu'ils observent, décryptent de cette fonction.

### Quelles tâches ?

Quelles sont les tâches assumées par ces coordinateurs ? Que décrivent les fiches de poste, de fonction disponibles ? Comment sont vécues et appréhendées les missions, les responsabilités confiées à ces personnes ? Quelles postures doivent-ils assumer vis-à-vis des membres de leur équipe ?

### L'équipe IMF



L'accompagnement de la personne en situation de handicap s'est notablement modifié au cours de la dernière décennie, avec notamment la parution de nouveaux textes qui ont réaffirmé les droits des personnes, prôné l'accès aux divers espaces publics et au droit commun (mainstreaming) et entamé un processus de désinstitutionnalisation, encouragé la personnalisation des prestations qui leur sont proposées ainsi que leur participation accrue (empowerment). Les personnes en situation de handicap sont de plus en plus présentes dans la vie de la cité : à l'école, dans le sport, l'emploi, les loisirs, la culture ou les médias, bref, dans une **société plus inclusive**.

L'accompagnement du **parcours** des personnes qui doit se réaliser en prise sur leur projet de vie et leurs attentes nécessite l'émergence d'une nouvelle posture, de nouvelles techniques de pilotage et d'accompagnement et de compétences spécifiques, cela au sein de nouvelles organisations plus adaptatives : **les plateformes de services**. De nouveaux métiers s'affirment donc, exigeant des formations adaptées : coordinateurs de parcours et de projets personnalisés, gestionnaires de cas ou coaches de vie, etc.

Jean-René Loubat



JOURNÉE CULTURELLE - UNITÉ DE VAUCLUSE

VENREDI 16 FEVRIER 2018

## La coordination au cœur des problématiques de changement : considérations, enjeux et avenir(s)

Une journée d'échanges et de débats pour les étudiants, professionnels et décideurs du champ de l'Action Sociale et Médico-Sociale



Avec Jean-René LOUBAT, Psychosociologue, Docteur en Sciences Humaines, Consultant et Formateur auprès des institutions sanitaires sociales et médico-Sociales.

CENTRE HOSPITALIER DE MONTFAVET-Salle des spectacles à partir de 8h30



Renseignements et inscription auprès de Carole Vela  
PAR TÉL : 04 91 24 61 15 OU PAR COURRIEL : [c.vela@imf.asso.fr](mailto:c.vela@imf.asso.fr)

Organisme enregistré sous le numéro 93130011013, cet enregistrement ne vaut pas agrément de l'Etat.

**Siège social**  
IMF, 50, rue de Village  
CS 20109  
13294 Marseille cedex  
tél. : 04 91 24 61 10  
fax : 04 91 47 52 15  
[imfinfos@imf.asso.fr](mailto:imfinfos@imf.asso.fr)  
[www.imf.asso.fr](http://www.imf.asso.fr)

**Unité de formation Marseille**  
IMF, 13, rue Chape  
CS 20109  
13294 Marseille Cedex  
tél. : 33 (0)4 91 36 51 30  
fax : 33 (0)4 91 36 51 39  
[unite.chape@imf.asso.fr](mailto:unite.chape@imf.asso.fr)

**Unité de formation Avignon**  
IMF, Hamadyade - Bat B  
55 allée Camille Claudel - BP 71226  
84911 Avignon cedex 9  
tél. : 33 (0)4 32 40 41 80  
fax : 33 (0)4 32 40 41 88  
[unite.vaucluse@imf.asso.fr](mailto:unite.vaucluse@imf.asso.fr)

**Antenne de formation Arles**  
IMF, Avenue de la Première Division France Libre  
13633 Arles  
tél. : 33 (0)4 90 99 08 08  
[unite.arles@imf.asso.fr](mailto:unite.arles@imf.asso.fr)

## PROGRAMME DU MATIN

## PROGRAMME DE L'APRES-MIDI

Places limitées,

Inscriptions

obligatoires avant

le 05 Février 2018

Par mail :

c.vela@imf.asso.fr

**8H30 Accueil / petit déjeuner****9h00 Discours de bienvenue***Marie-Pierre Sarat, Directrice Générale IMF***9h15 Un paysage en plein bouleversement :  
exercice, enjeu de la coordination***Jean-René Loubat, Psychosociologue, Docteur en  
Sciences Humaines, Consultant et Formateur au-  
près des institutions sanitaires sociales et médico-  
sociales***10h Pause****10h30 Table Ronde n°1 : le coordinateur, nouvelle figure  
professionnelle de l'intermédiaire : vers l'élabora-  
tion d'un référentiel professionnel, présentation  
des productions collectives des groupes de coordi-  
nateurs en formation***Erica Estevan - formatrice consultante, avec des  
professionnels coordinateurs : Virginie Pozza,  
Coralie Rougeas, Madeline Liu, Fabrice Ferri, Lucie  
Lebas, Cécile Nemrod.***13h30 La fonction de coordinateur : impacts sur les  
pratiques professionnelles et les organisations***Jean-René Loubat, Psychosociologue, Docteur en  
Sciences Humaines, Consultant et Formateur auprès  
des institutions sanitaires sociales et médico-sociales***14h15 Table Ronde n°2 : atouts et limites de la  
coordination dans les équipes : ce qui fait débat.****Témoignages d'employeurs et de représentants  
d'employeur***Alain Charles, Directeur Pôle Accueil Familial ADVSEA  
Paul Quirin, Directeur Général Artes  
Marc MONCHAUX, Président du GNDA, et Directeur  
Général de l'ARAIMC***15h15 Pause****15h30 Table Ronde n°3 : coordinateur d'équipe,  
coordinateur de parcours, coordinateur de projet  
personnalisé : quelle formation ?***Christine Lorenzi-Coll, Michel Guglielmi (Respon-  
sables de Centre d'Activités à l'IMF)  
Florence Fondeville, formatrice, chercheuse à  
Erasmus, membre de la plateforme Nationale ANDESI  
Valérie Janson, Responsable de formation à l'IRTS  
Hauts de France***16h15 Conclusions et perspectives***Jean-René Loubat et Francis Milliasseau***Exposition d'ouvrages relatifs à la Coordination****Animation de la journée par Francis Milliasseau (formateur Consultant, anciennement Directeur) et  
Hervé Fayolle (formateur IMF)**

## Discours de bienvenue



**Marie-Pierre SARAT, Directrice générale de l'IMF, en présence de Barnabé BAMOUNI, directeur-adjoint de l'IMF de Montfavet**

En qualité de directrice générale de l'IMF, je voudrais vous souhaiter la bienvenue à cette journée.

Je remercie l'ensemble de l'équipe de l'IMF qui n'a pas ménagé sa peine pour l'organisation de cette journée. Je remercie également les étudiants et anciens étudiants, les professionnels et les employeurs qui vont s'exprimer lors des tables rondes. Enfin, je remercie Jean-René Loubat pour ses interventions et sa présence tout au long de la journée et bien sûr, nos deux animateurs Francis Milliasseau et Hervé Fayolle.

Notre société évolue et les besoins des personnes accompagnées également. Parmi ces évolutions, la notion d'inclusion amène à de profondes transformations : affirmation des droits des personnes accompagnées, mouvements de désinstitutionnalisation, personnalisation des prestations... L'offre de services de notre secteur évolue. Les acteurs sont invités à repenser leur rôle et leur mission, à revoir la manière de les conduire pour s'adapter à leur nouvel environnement sans renoncer à leurs valeurs. Les dispositifs d'aujourd'hui proposent d'aider la personne à réaliser son projet de vie au travers d'un projet personnalisé. Des plateformes de services se mettent ainsi en place, prenant en compte le parcours des personnes en offrant des prestations personnalisées.

Depuis 3 ans, à l'écoute des besoins des établissements et employeurs du secteur, et devant l'émergence d'une fonction de coordination, l'IMF a mis en place une formation de coordinateur en établissements sociaux et médico-sociaux. La 3<sup>ème</sup> promotion est en cours de formation. C'est en effet la place d'un institut de formation d'être présent sur la question des nouvelles pratiques et donc, sur celle des compétences nécessaires à l'exercice de ces nouveaux métiers, fonctions ou activités...

### **Que dire aujourd'hui de la place de la coordination et des coordinateurs ?**

Nous avons souhaité que cette journée de réflexion soit l'occasion de balayer la question de la coordination à travers différentes expériences et témoignages et ce sur des champs variés : la protection de l'enfance, le secteur du handicap, l'inclusion sociale...

Je vous souhaite à tous une excellente journée, en espérant que nos débats soient riches et contribuent à faire avancer cette nouvelle fonction.

**Le matin :**

## **Un paysage en plein bouleversement : exercice, enjeux de la coordination**

**Jean-René LOUBAT, psychosociologue et formateur consultant**



Nous assistons à une véritable transition médico-sociale, avec sa propre terminologie : inclusion, empowerment, parcours, désinstitutionnalisation, plateformes de services, territoire, prestation, dispositif....

Elle a débuté dans les années 60/70 et s'accompagne d'une rupture de civilisation en Occident. La période d'après-guerre « booste » la technologie et change les mœurs. De nouvelles revendications sont liées à l'accélération de notre société de communication. L'augmentation des droits de la personne, l'hyper consommation, la révolution intellectuelle et la prise en compte de l'écologie ont conduit à percevoir l'homme en interaction avec son écosystème.

L'approche systémique se développe autour de 2 mots clés : situation/interaction et une nouvelle classification du handicap apparaît (classification WOOD). Cette transition vient changer la perspective du handicap : "la personne handicapée" devient " la personne en situation de handicap".

« **Nous sommes tous en situation de handicap quand on ne peut pas répondre aux exigences de l'environnement.** » La situation de handicap est perçue comme une inadéquation entre les capacités de la personne et les exigences liées à l'environnement de la situation.

Dans un même temps, nous constatons qu'avec l'augmentation de l'espérance de vie et de meilleures conditions de vie, le nombre de personnes en situation de handicap ou en difficultés sociales est en hausse. Les besoins en termes de dépenses de santé augmentent beaucoup plus vite que les ressources disponibles. Or, les prélèvements stagnent et les ressources allouées à nos secteurs sont restreintes.

Nous assistons à des revendications croissantes des personnes en difficultés qui souhaitent choisir **leur parcours de vie**, entraînant un mouvement de « désinstitutionnalisation ».

⇒ **La logique de parcours** apparaît. Elle est définie par la CNSA comme visant à « *promouvoir la continuité des parcours de vie* ».

Cette logique amène les notions de cheminement individuel, de dynamique, de flux ; contraire de l'immobilisme des institutions. Mais le parcours crée aussi de la complexité et de l'incertitude.

La démarche entre institution et logique de parcours est diamétralement opposée car, d'un côté, « on intègre » la personne dans un système et de l'autre côté, on part de la personne et de ses aspirations.

Dans cette logique, il est nécessaire que les services soient en capacité d'être des fils rouges dans le parcours de la personne, d'où l'importance de la coordination.

## ⇒ **La coordination**

Nous distinguons deux formes de coordination : la coordination d'équipe (objectif organisationnel, pour « soulager » les cadres intermédiaires) et la coordination de parcours. Cette dernière est très exigeante car elle dépasse la logique d'établissement. Le coordinateur est affecté à une plateforme de services. De nouvelles formations se développent : coordinateur et gestionnaire de parcours de vie. Par qui ces coordinateurs seront recrutés ? Par des associations d'utilisateurs ? Au sein des MDPH ?

### **Le coordinateur de parcours a pour mission, l'évaluation de la situation de la personne.**

- \* Capter les attentes de la personne
- \* Mobiliser des ressources de l'environnement
- \* Trouver des réponses qui permettent de réaliser tout ou une partie du projet de vie (réponses de plus en plus dans le droit commun)

**À terme : mettre un terme au financement de secteur particulier/ sortir les coordinateurs des établissements.**

## ⇒ **Les plateformes de services**

### **2 types de plateformes :**

- \* Plateforme dématérialisée (internet...).
- \* Plateforme matérialisée (pool de services)

### **Nous ne parlons plus en termes de place mais de « file active ».**

Les Agences Régionales de Santé ne souhaitent plus créer de structures médico-sociales ; s'agit-il d'une forme d'économie d'échelle ? Ces orientations ont des impacts directs sur l'organisation du travail. La seule réponse possible serait donc de se conformer aux règles européennes, de surfer sur les courants internationaux et de sortir des débats idéologiques. La France ne peut plus « inventer » des sources de financements. Il y a une véritable nécessité de maîtriser l'envolée des dépenses.

D'après Mme AGILLARD, avocate des droits de l'Homme à l'ONU, la France est en porte à faux par rapport aux orientations internationales. Selon elle, les gens n'ont pas envie de vivre en institution (impossible d'avoir de l'intimité en étant constamment entourés de professionnels...).

Il n'y a plus d'avenir pour les petites structures. Nous assistons à des regroupements des structures médico-sociales. En effet, les opérateurs se regroupent entre eux, pour être plus puissants et disposer de différents corps de métiers. La taille est néanmoins une condition nécessaire mais pas suffisante pour assurer une qualité de services.

## Questions /Réponses J-R Loubat



### « *Coordonnateur / Coordinateur : Que signifient ces deux termes ?* »

Coordonnateur et coordinateur sont des synonymes ; la coordination vient de l'anglais et désigne « *une personne qui coordonne diverses initiatives ou actions, qui met de l'ordre dans des éléments dispersés.* ». Le coordonnateur renvoie au fait d'ordonner, à un ordonnateur. Nous parlons de coordination de parcours ou de projet dans le secteur.

### « *L'ARS ne finance plus de nouveaux établissements. Cette orientation est-elle le signe d'une évolution du secteur et des métiers du social ou peut-on dire que les seules restrictions sur un plan budgétaire en sont la raison ?* »

Il y a un besoin de limiter les dépenses, c'est un constat. Les Agences Régionales de Santé appliquent les directives ou les recommandations européennes avec des répercussions certaines sur les opérateurs. Par exemple, la Recommandation Européenne du comité des ministres aux États membre relative à la désinstitutionnalisation des enfants handicapés et leur vie au sein de la collectivité, amène à :

- ◇ Développer des services de proximité au lieu des institutions
- ◇ Abandonner la logique de place et de l'institutionnalisation à tout prix
- ◇ Recentrer l'accompagnement proposé autour des personnes avec une prise en compte de leur entourage

### « *Ce phénomène concerne-t-il aussi le secteur de la protection de l'enfance ?* »

Nous observons le même mouvement, notamment avec le placement à domicile. Il y a nécessité de repenser complètement le système d'action sociale en mutualisant les ressources, car l'Aide Sociale à l'Enfance peut rencontrer des difficultés pour effectuer ses missions, en direction des enfants et des parents. En effet, ce phénomène est d'autant plus important qu'il n'existe pas d'association de parents comme dans le secteur du handicap. La contrainte judiciaire a des incidences sur la relation des professionnels avec les familles, avec le sentiment de mesures imposées et souvent subies.

# TABLE RONDE N°1

## Le coordinateur, nouvelle figure professionnelle de l'intermédiaire : vers l'élaboration d'un référentiel professionnel, présentation des productions collectives des groupes de coordinateurs en formation

### Sommaire :

- Table ronde n°1 :

Le coordinateur, nouvelle figure professionnelle de l'intermédiaire : vers l'élaboration d'un référentiel professionnel, présentation des productions collectives des groupes de coordinateurs en formation.

Erica ESTEVAN, Formatrice Consultante et référente de la formation IMF des Coordinateurs en ESMS - Virginie POZZA, Éducatrice en ITEP – Fabrice FERRI, Éducateur coordinateur en SESSAD – Coralie Rougeas, Coordinatrice en SAPSAD – Madeline Liu, Éducatrice relais en MECS – Cécile NEMROD, Coordinatrice en Foyer de jeunes travailleurs



*Erica ESTEVAN, Formatrice Consultante en action sociale et médico-sociale, référente de la formation IMF « Coordinateur en établissements sociaux et médico-sociaux »*

**Bonjour, je suis formatrice consultante et depuis deux ans et demi, j'ai l'immense plaisir de participer à une très belle aventure, en tant que référente de la formation de « Coordinateur en établissements sociaux et médico-sociaux », avec notamment, les professionnels présents à cette table ronde, qui exercent dans différents contextes d'intervention et qui ont bénéficié de cette formation. Nous avons donc des représentants de la première et deuxième promotions, sur scène et dans l'amphithéâtre. La troisième promotion est également présente, aujourd'hui.**

En effet, conscient des enjeux qui animent notre secteur depuis plus d'une décennie, l'Institut Méditerranéen de Formation de Montfavet (IMF), par l'intermédiaire de Christine Lorenzi-Coll – Responsable du Centre d'activités aux formations des métiers de l'encadrement et de l'ingénierie sociale - et de Michel Guglielmi – Responsable du centre d'activités des niveaux III – a souhaité proposer en 2015, aux acteurs du secteur, en quête de professionnalisation, la première formation de Coordinateur, en région PACA – d'une durée de neuf mois et dispensée par un établissement de formation en travail social.

Je tiens avant tout à vous présenter les professionnels de cette table ronde, qui vous feront part, dans un deuxième temps, de leurs conceptions et représentations de la fonction de coordinateur ; fonction importante, particulière, complexe, nouvelle, à la fois et qui s'exerce dans des contextes en pleine mutation organisationnelle :

**Virginie Pozza, Éducatrice spécialisée en ITEP**  
**Fabrice Ferri, Éducateur coordinateur en SESSAD**  
**Coralie Rougeas, Coordinatrice en SAPSAD**  
**Madeline Liu, Éducatrice relais en MECS**  
**Cécile NEMROD, Coordinatrice en foyer de jeunes travailleurs**

Ces quinze dernières années, les secteurs sanitaire, social et médico-social ont connu de profondes mutations, influencées par de multiples facteurs ; comme les réformes successives des politiques publiques, la judiciarisation des rapports humains, l'avènement de la performance, de l'évaluation et de l'assurance qualité à l'endroit des bénéficiaires... En effet, l'un des principaux moteurs de la révolution culturelle de nos secteurs, est l'introduction d'une logique de service, modifiant par là-même le statut des personnes accueillies dans les relations qu'elles entretiennent avec les professionnels. Désormais, l'instauration de relations de réciprocité, de transaction plus lisibles et traçables entre les prestataires et les personnes, est véritablement le mot d'ordre des établissements et services.

Ainsi, les professionnels se retrouvent à exercer leurs fonctions différemment – bien loin des modes de pensée classique, conduisant à des formes de cloisonnement, qui prennent appui sur une logique cartésienne et disjonctive -, dans des contextes organisationnels de plus en plus complexes et notamment demain (plateformes de services, pôles de compétences et de prestations externalisées). L'enjeu est donc de taille pour ces mêmes contextes, puisqu'ils

doivent être en capacité de construire des dispositifs souples adaptables aux évolutions environnementales, tout en proposant une offre de services personnalisée à maxima à la situation des bénéficiaires.

De ce fait, la complexité grandissante des configurations organisationnelles appelle nécessairement à une redéfinition des rôles et fonctions des acteurs de ces mêmes établissements et services ; convoquant par là-même, l'axe des professionnalités, avec notamment l'émergence de nouvelles fonctions : celles de coordinateur d'établissement, de service, d'équipe.

#### Paradoxalement...

Alors que les établissements et services sont dans une recherche continue d'amélioration de leur offre de services, comme en témoigne la mise en place de « ces nouvelles figures de l'intermédiaire », nous constatons paradoxalement un flou organisationnel, avec des professionnels qui sont en difficultés pour trouver leur place et qui ne disposent pas toujours des connaissances et des outils nécessaires pour mettre en œuvre le projet managérial, « dans une sorte d'entre deux » et sans avoir de pouvoir hiérarchique.

## COORDINATION



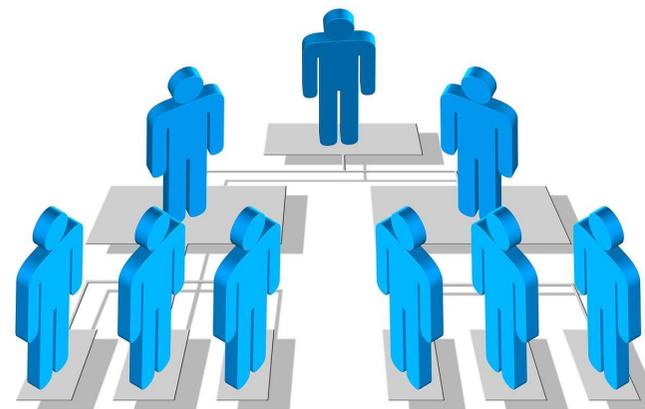
C'est pour cela que, dans le cadre de la formation de « Coordinateur en établissements sociaux et médico-sociaux », il nous est apparu indispensable de mettre en place de nouvelles modalités pédagogiques qui favorisent la dimension coopérative - basées sur le « savoir-faire ensemble » - des acteurs, en partageant nos représentations et expériences, en rencontrant des professionnels (directeurs, chefs de services, coordinateurs) pour être en phase avec les réalités et préoccupations « du terrain » (si j'ose dire), tout en nous inscrivant dans une dynamique de co-construction.

Dans tous les cas, nous sommes animés d'une finalité : **« Permettre aux professionnels d'exercer leurs fonctions de manière à créer les conditions d'un accueil et d'un accompagnement respectueux et personnalisés, pour toutes les personnes. »**

## Pour résumer : ce que nous portons...

- Un coordinateur peut être considéré comme une nouvelle figure de l'intermédiaire, dans une sorte d'entre deux, entre la direction, le chef de service et l'équipe. Dans ce sens, il ne dispose pas de pouvoir hiérarchique. Il n'est pas cadre, mais il entretient des relations asymétriques avec l'équipe. Il s'assure de la mise en œuvre des orientations techniques qui s'inscrivent dans le champ de l'opérationnalité. Pour autant, il n'est pas un « mini chef de service ».

- C'est une fonction « complexe ». De ce fait, il est nécessaire qu'il puisse adopter une posture et un positionnement stratégiques ; il fait « autorité ». Son autorité découle de ses compétences. C'est un tacticien rusé et respectueux qui crée les conditions d'une influence intègre à l'encontre de l'autre.



- C'est une fonction à part-entière et nécessaire, qui permet de créer du lien, d'entretenir des relations, dans une mise en synergie. Le coordinateur joue un rôle de garde-fou en favorisant une personnalisation de l'action et en veillant aux conditions de travail des salariés. Il ne représente pas un maillon manquant du fait de la remontée « des lignes hiérarchiques » ; il vient dire de la préoccupation des organisations à délivrer une offre de services

« cohérente » et de qualité. Car, le risque, dans ces nouvelles organisations de type plateforme, serait de réduire notre action à « une simple mise à disposition » de prestations à l'encontre des personnes, pour répondre à leurs besoins.

Je vais maintenant céder la parole afin que nous puissions évoquer les particularités de ces fonctions.

## Réflexion autour de la coordination de projet

Éducatrice spécialisée de formation, je travaille depuis 12 ans au sein d'un ITEP auprès d'un public adolescent présentant des troubles du comportement et/ou de la personnalité. J'ai effectué la formation de Coordinateur en établissements sociaux et médico-sociaux au sein de la première promotion de l'IMF, ce qui m'a permis de participer à la réflexion sur le rôle et la fonction du coordinateur, au sein d'un groupe de professionnels, en faisant le lien avec les échanges avec les professionnels en fonction et ma pratique en ITEP.

La notion de coordination de projet s'inscrit dans une professionnalisation des pratiques dans le secteur social et médico-social, venant remplacer la notion de référence éducative. Pour autant, le coordinateur de projet n'est pas seulement celui qui élabore et met en œuvre le projet personnalisé des usagers qu'il accompagne. La relation éducative est essentielle pour permettre à la personne accompagnée de s'inscrire dans une relation de confiance qui favorise l'échange, le questionnement, l'émergence de la demande et la formulation de ses



souhaits. La place du coordinateur de projet se situe au sein de l'environnement de la personne, il est en lien avec tous les intervenants de sa situation et il a la responsabilité de la mise en œuvre des objectifs du projet personnalisé.

L'accompagnement doit tenir compte des compétences de chacun (famille, partenaires) et favoriser l'autonomie et l'initiative de l'adolescent dans la mise en œuvre des objectifs. La cohérence et la coordination des actions de chacun est primordiale et doit s'inscrire dans l'axe du projet de l'adolescent. « Ce n'est donc plus tant un usager qui est incorporé dans un établissement dont il doit épouser les règles de vie, qu'une équipe institutionnalisée qui se met au service d'un

bénéficiaire en lui proposant une prestation adaptée à sa situation <sup>1</sup> ».

Au travers du Projet Personnalisé qui fixe les objectifs de l'accompagnement éducatif, le travail d'accompagnement personnalisé s'inscrit dans une action commune et coordonnée avec les partenaires. Les droits des usagers occupent une place prédominante dans l'accompagnement éducatif et il est essentiel d'adapter cet accompagnement au plus près des besoins de l'adolescent. La démarche de co-construction des dispositifs et des moyens se concrétise par la mise en œuvre de manière efficiente, d'un processus qui place les adolescents au centre de leur accompagnement. Le processus de la coordination pourrait donc se définir ainsi : repérer, identifier et analyser les besoins - définir les objectifs pour répondre aux besoins - coordonner les actions au sein et avec l'environnement de l'adolescent - personnaliser les interventions - évaluer et réactualiser les objectifs et actions.

**Virginie POZZA, Éducatrice en ITEP**

<sup>1</sup> LOUBAT J.R « Elaborer son projet d'établissement social et médico-social, Ed. DUNOD 2005 p.170

## Réflexion autour de la coordination de projet

L'existence des fonctions de coordinateur au sein d'un service, est véritablement le signe d'une recherche de cohérence, en termes de fonctionnement et d'accompagnement. Toutefois, les fonctions de coordinateur en établissements sociaux et médico-sociaux vont prendre appui sur l'identité et la culture de l'établissement et/ou de l'association dans laquelle nous exerçons.

A partir de ce constat, nous allons trouver des similitudes autour d'un axe commun. Aujourd'hui, les fonctions de coordinateur ne doivent pas être assimilées à celles de « chef de service au rabais », mais comme un schème polyvalent du fonctionnement d'un service ; le coordinateur n'a pas de pouvoir hiérarchique vis-vis de l'équipe. Il interagit au sein de celle-ci afin d'apporter un dynamisme et faciliter la mise en œuvre de projets orientés en direction des bénéficiaires. Le coordinateur doit avoir un sens de l'écoute affiné afin d'être en capacité d'émettre des propositions, des solutions, adaptées aux préoccupations du terrain. Il est à l'interface, entre l'équipe de direction et l'équipe pluri-professionnelle.



Favoriser un accompagnement bienveillant

Cette fonction peut prendre différentes formes au sein de chaque établissement ; elle représente une plus-value dans un fonctionnement donné et s'intègre parfaitement dans un système. L'évolution des réformes législatives nous amènent à revoir et à repenser notre manière de travailler. Certaines missions et responsabilités sont déléguées, de nouvelles fonctions apparaissent.

Le plus important me semble-t-il, c'est de ne pas nous éloigner, peu importe le contexte, de notre mission première, en direction des bénéficiaires. Notre engagement doit être réel, en favorisant un accompagnement bienveillant en direction de ces derniers, dans une logique de parcours. Celle-ci ne pourra trouver du sens qu'avec une prise en compte et une mise en « coordination » de l'ensemble des acteurs (professionnels, entourage, aidants), tout en considérant l'intérêt supérieur des personnes accompagnées.

**FABRICE FERRI, Éducateur coordinateur en SESSAD**

## « Construisons ensemble, appuyons-nous sur nos valeurs ! »

« Bonjour, je me présente, Coralie ROUGEAS, je suis salariée dans une association implantée sur le département du Vaucluse, l'ADVSEA (Association Départementale de Vaucluse pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adulte) Éducatrice spécialisée de formation, j'ai occupé un poste d'éducatrice référente sur le service d'Accueil Familial, de l'ADVSEA, pendant 7 ans.

En 2015, soutenue et encouragée par ma direction, j'ai accédé à la formation de Coordinateur en ESMS dispensée par l'IMF. C'est au cours de cette année de formation, que j'ai occupé un poste de coordinatrice sur un service de SAPSAD (Service d'accueil, de protection, de soutien et d'accompagnement à Domicile).

L'activité SAPSAD est une modalité de placement autorisant le maintien au quotidien du mineur au domicile du ou des parents. Cette modalité est destinée à traiter les difficultés liées à l'exercice de la parentalité. Cette disposition, peut être modulée en fonction des

circonstances ; le mandat laissant au service la possibilité d'organiser un hébergement différent si la situation le nécessite. Nos actions concernent des familles à fragilités multiples ; psychologiques, relationnelles, en lien avec des conflits parents/enfants, des carences éducatives, un isolement social, des difficultés d'insertions et autres...

La prise en charge SAPSAD a pour but de préserver la place de l'enfant dans sa famille en conservant aux parents les moyens d'exercer leurs responsabilités familiales au quotidien.

L'intervention du SAPSAD s'organise en fonction des objectifs et des besoins de protection de l'enfant qui ont été définis avec la famille dans le cadre de la mise en place du PPE (Projet Pour l'Enfant). Notre service privilégie une approche globale des difficultés familiales fragilisant la relation parentale. L'accompagnement autour d'un processus de « re-parentalisation » s'appuie sur les compétences de chacun et doivent être prises en compte, en s'appuyant sur les ressources du territoire. De fait, l'amélioration durable de la relation parentale, ne peut passer que par la



mobilisation d'un ensemble de partenaires pouvant répondre aux problématiques particulières des familles.

Ma place de coordinatrice est posée par ma direction au sein de cette activité SAPSAD comme un échelon supplémentaire entre le cadre et les équipes. Je ne suis pas cadre « hiérarchique ». Cependant, ma position d'interface et de relais m'amène à être une personne ressource pour l'équipe, tout en constituant un point d'appui important pour ma direction.

J'ai de fait un rôle d'animation, de soutien, de conseil et de suivi de la démarche éducative engagée par les équipes dont je dois rendre compte à ma direction. Dans ma place d'interface, je veille à ce que les décisions et les orientations prises par ma direction soient respectées.

### Mise en œuvre des missions éducatives

Validation de l'ensemble des projets élaborés par l'équipe  
Vérification de la plus-value au regard de l'intérêt de la personne  
Proposition d'ordres du jour et rédaction des comptes rendu de réunion

### Ouverture du SAPSAD sur le territoire

Mise en lien avec les partenaires extérieurs et l'ASE  
Représentation de la direction auprès des partenaires

**Au quotidien, ma mission se définit autour de 4 grands axes :**

### Mise en place des conditions nécessaires au bon accueil des personnes

Conformité des mesures prises dans le déroulement de celles-ci

### Garantie une cohésion d'équipe

Instauration de bonnes conditions pour une articulation des actions entre professionnels  
Régulation des interactions entre professionnels  
Maintien de la continuité éducative

Cette nouvelle fonction, je la perçois comme permettant une certaine fluidité tant au niveau du service que des bénéficiaires accompagnés. Ma proximité avec les équipes, me permet d'être dans une posture de figure-ressource, permettant à chacun la prise de distance nécessaire à l'accompagnement éducatif.

**CORALIE ROUGEAS, Coordinatrice en SAPSAD**

### Présentation du parcours professionnel :

Bonjour, je me présente, Madeline Liu, je travaille depuis 12 ans dans le secteur de la protection de l'enfance dans une Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS). J'y occupe des fonctions d'éducatrice relais depuis maintenant 5 ans. Si j'ai débuté sur ce type de fonctions liées à la coordination par l'expérimentation sur le terrain, j'ai ressenti le besoin de me former dans ce domaine, de prendre de la distance vis-à-vis de ma pratique et de venir me confronter à d'autres expériences ; raisons pour lesquelles j'ai suivi la formation de Coordinateur en Établissements Sociaux et Médicaux-socio proposée par l'IMF en 2015.

### Présentation de l'établissement

**Public** : Simplement pour situer rapidement mon cadre d'intervention avant d'aller plus loin, je travaille dans un établissement qui accueille des enfants confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) soit par décision judiciaire, soit par décision administrative, à la demande des familles. Nous accueillons des jeunes âgés de 4 à 21 ans et je travaille sur l'unité des 4/11 ans.

**Missions** : L'établissement assure une mission d'éducation, d'hébergement et de protection à l'égard des jeunes qui nous sont confiés. Notre action s'effectue bien évidemment en partenariat avec les services de l'ASE et l'ensemble des autres institutions judiciaires, sanitaires...

### Création de la fonction d'Éducateur Relais :

Pour rentrer un peu plus dans le vif du sujet, l'une des spécificités de la MECS réside en la création des fonctions d'éducateur relais en 2013 suite à la réorganisation des services et à la volonté de venir renforcer les équipes qui ont, de fait, un fonctionnement impermanent lié au travail en internat éducatif.

La finalité de la fonction d'éducateur relais consiste à « **optimiser la coordination et la communication des informations** »<sup>2</sup> en interne comme en externe.

En termes de missions, il s'agit :

- « d'assurer une coordination fonctionnelle auprès de l'équipe
- de favoriser le relais du chef de service sur un plan opérationnel dans la gestion du quotidien et se situer en lien avec celui-ci »<sup>3</sup>.

Plus concrètement, il s'agit pour moi de pouvoir :

- **Apporter de la permanence et de la continuité dans les actions engagées** pour les enfants notamment en prenant le relais autour de la référence éducative et du suivi personnalisé des jeunes (participation avec ou en l'absence du référent éducatif ou du Cadre Socio-Educatif.

- aux bilans ASE, audiences, rendez-vous extérieurs, rencontres avec la famille, le jeune...).

- **Recueillir, centraliser et transmettre les informations** descendantes ou ascendantes auprès de l'équipe pluri-professionnelle comme des partenaires extérieurs. Mon travail consiste à créer les conditions d'un partage d'informations par le biais de ma permanence et ma capacité à faire du lien.

### Il s'agit aussi de penser et créer les conditions de l'accompagnement.

Je dois être dans une dynamique d'anticipation et de réactivité pour tendre vers une organisation se situant au plus près de la réalité et de l'évolution des situations. C'est une adaptation de l'organisation au service des situations des enfants et non l'inverse, bien évidemment dans la mesure de nos possibilités. Cela passe aussi par **l'organisation fonctionnelle, matérielle et technique de l'unité**.

- **Enfin, il s'agit de pouvoir rendre compte** des situations des enfants, des problématiques rencontrées et de l'organisation mise en place. De fait, j'entretiens des liens étroits avec le Cadre Socio-Educatif.

J'aborderai maintenant trois points qui me semblent importants de faire émerger dans cette fonction :

#### › **Tout d'abord, la notion de position transversale :**

Sous l'autorité directe du chef de service, je n'ai pas de position hiérarchique ; ma fonction se situe dans une logique de transversalité. Ma légitimité découle de ma fiche de fonction, de l'appui de ma hiérarchie et de mes compétences.

Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que l'on doit mobiliser des équipes dont on n'a pas la responsabilité ; il est donc essentiel d'être soutenu par sa direction dans la réaffirmation du sens de cette fonction et des actions qui nous incombent.

<sup>2</sup> Fiche de fonction

<sup>3</sup> Ibid

Dans la recherche d'une juste posture professionnelle, pour ma part, la principale difficulté que j'ai rencontrée lors de ma prise de fonction, a été de déterminer les limites de mon intervention, de ma place, au sein même de mon équipe.

Sans fonction hiérarchique, je suis amenée à coordonner des informations, à penser des organisations, prendre des décisions, à intervenir dans l'accompagnement des professionnels autour de la formalisation des écrits, à poser des impératifs sur l'avancée des projets personnalisés des enfants auprès des membres de l'équipe éducative. Je dois « garantir au quotidien le bon déroulement des projets de vie des enfants ». Mon action est bien ici d'intervenir en soutien au travail engagé auprès des enfants.



› **Ensuite, je souhaite mettre l'accent sur la nécessité d'une vision globale :**

Ma fonction nécessite une adaptation, une évaluation et des réajustements constants mais aussi d'avoir une vision globale de l'organisation, de mon contexte d'intervention, de l'environnement et des interactions s'y afférant. Je dois aussi être en capacité d'en transmettre une lecture claire aux besoins de chaque membre de l'équipe.

Ma prise de fonction il y a cinq ans a impliqué un changement de regard. En effet, il m'a fallu me distancier de mon approche du travail centré sur l'unité, pour élargir mon champ de réflexion et d'action. Cet aspect est essentiel dans la fonction de coordination.

Le fait aussi d'être finalement le « fil rouge » sur l'unité concourt à avoir une vision globale puisque l'on a une vue d'ensemble de la réalité du travail (dimension de l'accompagnement éducatif, de l'organisation...). La diversité de regards portés par l'équipe pluri-professionnelle mais aussi par la hiérarchie, est également un élément essentiel de cette approche.

› **Enfin, je tiens à souligner le fait que je facilite les interactions :**

L'enjeu de l'action du coordinateur se situe bien dans le fait de favoriser la coopération entre les différents professionnels et services. Je suis un interlocuteur privilégié au sein de l'établissement et je facilite les relations entre les divers intervenants. J'amène de la cohésion, de la pérennité par l'articulation.

Cependant, force est de constater qu'une partie de notre travail de liaison est invisible (mails, téléphone,...) sans lequel les choses ne fonctionnent pas ou moins bien (fluidité de l'information, anticipation de l'organisation de l'accompagnement, permanence des liens avec l'équipe pluri-professionnelle, les services internes et partenaires...).

**Conclusion**

Pour finir, je soulignerai que le travail de coordination est une mission délicate, exigeante, centrale pour le fonctionnement. Si l'émergence de ces fonctions vient répondre à la mise en œuvre d'une logique de transversalité, **sans fonction hiérarchique, le coordinateur y occupe une place centrale... une place à part entière.** »

**MADÉLINE LIU, Éducatrice relais en MECS**

Bonjour, je me présente, Cécile NEMROD, je suis coordinatrice sociale au sein du Foyer de Jeunes Travailleurs d'Avignon depuis maintenant 2 ans et je fais partie de la promotion de Coordinateurs 2016/2017. Titulaire d'un diplôme de conseillère ESF, j'évolue depuis 15 ans auprès du public jeune « travailleur », dans le domaine de l'insertion par le logement.

Je suis employée par l'association API PROVENCE qui a une dimension régionale, dont les 3 axes principaux d'intervention sont :

- \* La gestion locative d'établissements et de logements sociaux (+ de 2400 logements sur 3 départements de la région PACA (FJT, résidences sociales, Pensions de famille, résidence saisonnière, RS migrants, FTM etc...)
- \* L'accompagnement et l'animation sociale des publics accueillis : ASLL, RSA, MASP, contrat de ville
- \* L'ingénierie technique, les études et missions, dans le cadre de MOUS relogement, diagnostics sociaux...

Pour ma part, les établissements dans lesquels j'interviens se situent en Vaucluse : 2 collectifs d'environ 80 places et du logement diffus ; ce qui représente à peu près 250 logements, gérés par une équipe de 6 travailleurs sociaux, auprès desquels je dois assurer les missions de coordination sociale. Le public accueilli est un public jeune, de 16 à 30 ans, inscrit dans un parcours d'insertion sociale ou professionnelle. Il est représenté par des jeunes actifs célibataires (plutôt sur les établissements collectifs), et par des ménages avec ou sans enfants. Notre mission est leur insertion durable par le logement, assurée par un

accompagnement personnalisé et une gestion locative adaptée.



Fin 2015, c'est une réorganisation interne qui a amené la direction à proposer des nouvelles modalités de fonctionnement ; à savoir des missions complémentaires de coordination sociale, afin :

- ⇒ d'appuyer le directeur dans la mise en œuvre du projet d'établissement ;
- ⇒ de faciliter l'articulation du travail mené par l'équipe sociale et en avoir une vision globale ;
- ⇒ de leur apporter un appui méthodologique et technique ;
- ⇒ d'animer des temps d'échange, de travail et d'information avec l'équipe sociale (ex: commissions d'attribution des logements, réunion d'équipes, groupes de travail) ;
- ⇒ de m'assurer de la bonne utilisation des outils propres à l'accompagnement social et à la gestion locative, de la mise en œuvre des dispositifs contractuels.

J'ai rapidement souhaité effectuer la formation de coordinateur en Etablissements Sociaux et Médico-sociaux, proposée par l'IMF, car les contenus correspondaient aux missions qui m'étaient alors confiées ; et surtout j'attendais clairement que cette formation puisse m'accompagner dans cette prise de fonction et répondre à une grande interrogation que

j'avais alors sur ma PLACE et la mise en œuvre de ce management transversal. Je n'ai pas de lien hiérarchique auprès de l'équipe de professionnels ; je suis un intermédiaire, dans une position transversale, une interface opérationnelle avec la direction.

A l'heure d'une nouvelle réorganisation de l'association au niveau régional, s'est posée la question du maintien de ces missions de coordination auprès de l'équipe, dans la mesure où de nouvelles fonctions sont apparues. En ce qui concerne notre site : le recrutement d'un responsable de résidence.

La mission est maintenue, mais accomplie par un autre professionnel, je suis désormais missionnée sur la coordination et l'animation de deux services d'accès au logement (CLLAJ) sur deux sites différents et éloignés : je vais devoir adapter et transférer mes compétences acquises dans la coordination d'une équipe pour la supervision d'un service....

Je crois en cette nouvelle fonction de coordination qui peut être un réel atout pour une structure ou un service. La meilleure connaissance du fonctionnement de service qu'a un coordinateur du fait de ses liens étroits avec la direction, apporte une vision plus fine des enjeux et des contraintes ; ce qui permet au coordinateur de mieux accompagner les équipes. En même temps, plus proche des équipes, des réalités de terrain, le coordinateur tire de sa propre expérience toute la connaissance du travail mené par l'équipe de professionnels, les pratiques professionnelles en sont d'autant plus riches, et les bénéfices pour les usagers sont réels.

**CECILE NEMROD, Coordinatrice en Foyer de jeunes travailleurs**

## Questions / Réponses avec l'assemblée :

*« La fonction de coordination ne risque-t-elle pas à terme de remplacer les fonctions de chef de service ? »*

**Coralie Rougeas / Fabrice Ferri** : Nous observons des changements organisationnels qui amènent à des reconfigurations de fonctions, avec des zones de chevauchement, des jeux de chaises musicales... Les fonctions de chef de service évoluent comme celles de directeur ou de directeur adjoint. Les chefs de services s'éloignent peu à peu de l'opérationnalité et des activités correspondantes ; elles sont, de ce fait, le plus souvent réalisées par les coordinateurs. Par exemple, l'élaboration de plans, l'animation de certaines réunions, la résolution de certaines difficultés liées à l'accompagnement... Les fonctions de chef de service « glissent » parfois vers celles de directeur adjoint... Même si les zones de recouvrement, de chevauchement existent, les fonctions du coordinateur (d'équipe) sont celles d'une nouvelle figure de l'intermédiaire, bien différentes de celles du directeur adjoint ou du chef de service. De notre point de vue, il s'agit d'une fonction à part-entière.

*« Vous avez indiqué avoir mobilisé des modalités pédagogiques qui favorisent la dimension coopérative, dans le cadre de la formation de « Coordinateur en établissements sociaux et médico-sociaux ». Concrètement, comment avez-vous procédé et quelles sont les références que vous avez utilisées ? »*

**Erica Estevan** : Dans le cadre de la formation, nous avons mis en place un dispositif d'apprentissage coopératif, constitué de plusieurs phases interdépendantes. L'ensemble des connaissances capitalisées – lors des différentes interventions – au fur et à mesure de l'avancement de la formation, a rendu possible, in fine, l'élaboration collective « du livret des coordinateurs » (disponible à l'entrée) qui peut constituer une référence pour les professionnels, peu importe la particularité de leurs fonctions (coordinateur d'équipe, chargée de mission...).

D'une manière générale, nous avons pris appui sur une conception constructiviste de l'apprentissage, en nous référant aux travaux de Michel Foudriat ; nous avons créé les conditions pour que le changement soit produit par les participants eux-mêmes. Ce dispositif comprend des séquences de production d'accords entre les participants (repérage des zones de tuilage) afin qu'ils construisent une

représentation partagée des différents objets abordés au long court et que des propositions en découlent.

Concrètement, ce dispositif méthodologique s'est traduit par une planification de temps de réflexion à chaque regroupement, avec des lectures collectives et la production d'écrits intermédiaires. Les différentes séquences ont été pensées de manière à permettre une continuité dans la réflexion engagée et le passage d'une pensée plurielle à une pensée commune ; l'objectif étant d'organiser des emboîtements des idées au fur et à mesure, afin d'esquisser des propositions argumentées et de dégager de nouveaux objets de travail pour les séquences suivantes ; ce qui suppose l'organisation de temps d'évaluation et de « retours d'expériences ». En d'autres termes, il s'agit pour les participants « d'apprendre et de construire ensemble en s'appuyant sur les pluralités de points de vue et de visions du monde ».



## Questions / Réponses avec l'assemblée :



*« Comment en tant que coordinateurs, concrètement, favorisez-vous une logique de parcours ? »*

**J-R Loubat** : Nous aborderons cet aspect lors de mon intervention de cet après-midi : « La fonction de coordinateur : impacts sur les pratiques professionnelles et les organisations ».

**Erica Estevan** : Votre question est très intéressante et avant même de considérer des aspects organisationnels (plateforme, pôle..), elle appelle, me semble-t-il, à un changement de paradigme. Le parcours, si on s'appuie sur la définition de la CNSA, renvoie aux différentes étapes de la vie d'une personne, aux transitions qui la jalonnent, aux périodes « charnières » qui la ponctuent. Il s'agit de considérer la personne bien au-delà du temps de l'accompagnement et de se demander : « **Quels effets souhaitons-nous produire dans sa vie ?** ».

Toute communication est **influence**. Dans une MECS dans laquelle j'interviens, les éducateurs et le chef de service, au moment du départ d'un jeune adulte, se posent systématiquement la question : **« Quel message souhaitons-nous lui délivrer ? Que souhaitons-nous qu'il retienne de « son passage » avec nous ? Que souhaitons-nous lui transmettre ? »**. Ils ont bien conscience que peut-être, il se rappellera de ce message toute sa vie, qu'il l'influencera aussi peut-être, une bonne partie de sa vie et qu'il le transmettra peut-être aussi, à ses propres enfants. Il s'agit de penser en termes de **trajectoires de vie**, même si, le plus « frustrant » pour un professionnel, c'est ne pas percevoir immédiatement les effets produits par ses actions. Il y a une citation de Christophe André – psychiatre – qui me semble très parlante dans ce type de contexte : **« Nous transmettons ce que nous savons, mais surtout, nous transmettons ce que nous sommes »**. En tant que professionnels de la relation – peu importe notre place, le plus important me semble-t-il, c'est d'adopter un positionnement et une posture qui traduisent nos valeurs et nos finalités (à l'endroit des personnes), dans un souci de cohérence (soi avec soi-même), car il n'y a pas de positionnement sans « prise de risque ».



## La fonction de coordinateur : impacts sur les pratiques professionnelles et les organisations

### Le coordinateur de parcours par Jean-René LOUBAT, psychosociologue et formateur consultant

Les préalables :

- \* Nous pouvons observer que les bénéficiaires n'ont pas le choix. Nous ne considérons pas suffisamment leurs attentes et leurs besoins.
- \* Il est important de cesser de raisonner selon une logique d'institution et de dépasser le concept historique d'établissement.

**Le coordinateur est-il un tiers extérieur et neutre ? En dehors des murs ? Une interface entre les usagers et l'institution ? Quelles compétences sont nécessaires ?**

- **Quelles sont les missions du coordinateur de parcours ?**

La coordination est une fonction à part entière définie par des missions spécifiques. Il est nécessaire de ne pas être partie prenante de l'accompagnement (distanciation maximale).

### Qui peut exercer ces missions ?

Des éducateurs spécialisés, des assistants de services sociaux, des CESF, des ergothérapeutes...

### Compétences requises :

- ◇ Relationnelles : être formé aux techniques d'entretien, de consultation et de négociation
- ◇ Rédactionnelles et de gestion des dossiers
- ◇ Organisationnelles : fonction semblable à un exercice en libéral
- ◇ Capacité à s'affirmer devant des interlocuteurs

Le parcours de vie n'est pas rectiligne. La personne n'est plus référée à une structure. Nous ne parlons plus de projet mais de « plan ». Le coordinateur est présent pour aider à la réalisation d'un « plan », pour confronter un projet idéal au réel, pour aider la personne à se réaliser. Nous retrouvons cet aspect dans les politiques sociales actuelles et notamment au travers de la nomenclature Séraphin (face à face entre les besoins et les réponses). Le coordinateur cherche les réponses qui correspondent aux besoins dans la nomenclature Séraphin pour permettre le financement des prestations réalisées.

La fonction de coordinateur va monter en puissance : niveau cadre-expert en ingénierie sociale.



### Combien de situation « gère » le Case Manager ?

Entre 40 à 60 situations en moyenne.

### Le Case Management

Il s'agit d'un terme américain apparu après la guerre, qui concerne au départ, des cas complexes ou critiques qui n'entrent pas dans les dispositifs communs.

### A quel contexte institutionnel appartient le Case Manager ?

Service indépendant ?  
Associations d'usagers ?  
Rattaché aux MDPH ?

### Quelles sont les fonctions du Case Manager ?

- Fonction « portier » : il permet l'accès à un programme (Gatekeeper).
- Fonction « courtier »: il recherche les meilleurs partenaires et solutions dans l'environnement (broker).
- Fonction « défenseur »: il défend la cause des bénéficiaires, en veillant à ce que leur parole soit entendue (advocacy).
- Fonction « accompagnateur- conseil »: il soutient activement, conseille, remobilise la personne bénéficiaire (coach).

Les institutions peuvent créer des réactions comportementales négatives. Il n'est pas facile de se soumettre à un fonctionnement institutionnel que l'on n'a pas choisi.

La coordination demande une grande distance afin de veiller à ce que les intérêts, droits et attentes de la personne soient respectés.

La coordination s'appuie sur un « triptyque »: nous savons ce que la personne souhaite, nous évaluons ses capacités, nous repérons les ressources à mobiliser.

Le coordinateur s'appuie sur les compétences et il cherche à négocier l'adhésion de la partie bénéficiaire et des représentants légaux. Puis, il est chargé de veiller à la mise en œuvre du projet et d'évaluer le parcours et la situation de la personne.

### Le projet de vie

C'est un concept anglo-saxon. Il comprend :

- Le mode de vie (logement, mode de consommation, rythme de vie...)
- Les activités (professionnelle, bénévole...)
- Les relations (familiales, intimes, amicales, publiques...)
- La santé (état physiologique, hygiène de vie...)

Le suivi du parcours implique une démarche d'évaluation ou plutôt de co-évaluation cyclique (trimestrielle ou semestrielle) et une révision éventuelle du parcours avec la personne intéressée et ses proches, selon la situation.

### Questions / Réponses

*« Dans votre ouvrage intitulé « Promouvoir la relation de service en action sociale et médico-sociale », paru en 2007 pour la deuxième édition, vous précisez le rôle du coordinateur de projet personnalisé ; coordinateur qui s'apparente aujourd'hui au coordinateur de parcours dans votre exposé. Pouvez-vous différencier le coordinateur de projet personnalisé et le coordinateur de parcours ? Et si tous les coordinateurs de parcours sont cadres, « en dehors de l'équipe » et « gèrent » entre 40 à 60 situations, pour vous, que reste-t-il ? Quel avenir(s) pour les éducateurs ? »*

**J-R Loubat** : Le projet de vie, c'est le point de départ ; puis, il y a le « plan » d'accompagnement qui va avec et qui représente l'aide à la réalisation du projet de vie. Il s'agit de redonner du pouvoir aux usagers et aux professionnels ; l'essentiel étant de dépasser l'idée même d'établissement et de s'engager dans une logique de parcours.

*« L'ingénierie sociale et le Diplôme d'État d'Ingénierie Sociale sont-ils une plus-value dans ce contexte en pleine évolution, caractérisé par le développement de plateformes de services, afin de répondre aux parcours de vie et aux besoins singuliers des personnes ? »*

**J-R Loubat** : Oui, tout à fait. Le développement d'une société inclusive et la prise en compte de la complexité des parcours de vie, nécessitent d'inventer et d'articuler des réponses sur mesure.

# TABLE RONDE N°2

## Les atouts et les limites de la coordination dans les équipes : ce qui fait débat

### Témoignages d'employeurs et de représentants d'employeurs

**Alain CHARLES, Directeur Pôle accueil familial, ADVSEA – Paul Quirin, Directeur général de l'association ARTES – Dominique GUILLAUME, NEXEM, principal représentant des employeurs associatifs du secteur social, médico-social et sanitaire**

**Alain CHARLES, Directeur Pôle accueil familial, ADVSEA**

#### Synthèse des travaux et réflexion sur la mise en place d'une mission de coordination au sein du service d'accueil familial.

Contexte : Service de placement familial spécialisé associatif intervenant sur le territoire départemental, intégré dans un dispositif de protection de l'enfance. Il accompagne des mineurs confiés dans des familles d'accueil qui sont pleinement intégrées dans une chaîne d'acteurs soutenant l'enfant et sa famille :

On a longtemps privilégié une certaine logique de service autour du mineur dans son lieu d'accueil qui monopolisait la majorité des énergies et des accompagnements.



Alain Charles, Dominique Guillaume, et Paul Quirin

⇒ **Mais désormais cette logique est dépassée et doit composer sous l'effet des cadres réglementaires et différents rapports qui redéfinissent in fine nos logiques d'intervention.**

On ne pouvait pas ainsi rester extérieur aux questionnements amenés autour de l'idée du parcours :

◇ Une prise de conscience à travers les différents rapports gouvernementaux relatifs aux contextes familiaux des enfants placés. Ceux-ci font apparaître le concept de « multifactorialité »,

qui ne sont pas suffisamment appréhendés dans les diverses modalités d'accompagnements.

◇ Le constat d'une certaine dépendance à un environnement extérieur constitué par un large réseau d'intervenants qui se diversifie et s'étoffe par l'intrication de plusieurs dispositifs : protection de l'enfance, médicosocial, soins voire même judiciaire, s'est ainsi imposé à nous.

◇ De plus, les droits des parents avec la notion de la guidance parentale amènent un rééquilibrage au niveau des destinataires de nos interventions. Ainsi les modalités d'accompagnements envers les parents et les étayages nécessaires à mettre en place nous amènent à diversifier et mobiliser les ressources possibles dans un territoire donné.

◇ Tout cela intégré dans une multiplication de projets qui nous oblige à poser la question de la compréhension que peuvent avoir les bénéficiaires des différentes actions qui sont conduites pour leur « bénéfice ».

#### Sommaire :

- Table ronde n°2 :

Les atouts et les limites de la coordination dans les équipes : ce qui fait débat

Témoignages d'employeurs et de représentants d'employeurs

◇ La création de pôles également, n'est pas étrangère au questionnement autour de la coordination, qui nous amène désormais à assurer un management inscrit dans une large horizontalité d'activités diverses.

⇒ **Une nécessité d'adapter notre organisation a amené la question de la coordination au sein de notre institution et nous a amené à cette analyse :**

◇ Notre difficulté à se situer et appréhender un réseau d'acteurs institutionnels qui relève d'une complexité et qui pourtant, est incontournable, comme facteur de résolution des difficultés des bénéficiaires.

◇ Une approche segmentée des besoins des personnes qui nécessite des réponses se situant sur des champs nécessitant des interrelations qui engagent de façon différenciée une grande diversité d'interlocuteurs.

◇ Des réponses trop parcellaires qui s'inscrivent dans une certaine incohérence et temporalité incertaine.

◇ Une difficulté de capitaliser un savoir et produire des évaluations précises sur la situation des personnes accueillies compte tenu d'un éparpillement réel des accompagnements opérés.

◇ Un sentiment de perte d'identité au niveau d'un collectif qui perd dès lors son rôle de fédérateur autour de valeurs et identité communes.

◇ Une perte de sens pour les équipes, qui sont confrontées à des dispositifs multiples dispersés sur un territoire, dont on n'appréhende pas toujours les modes opératoires.

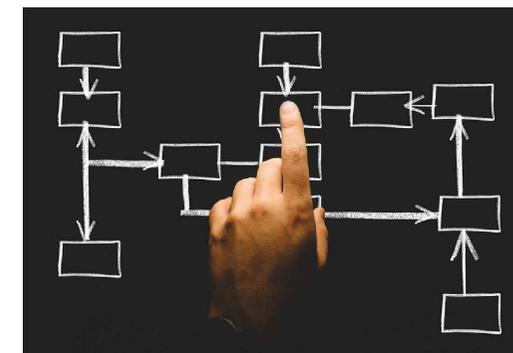
◇ Un manque de visibilité/lisibilité d'une globalité qui est préjudiciable à la constitution d'un savoir partagé, gage d'une action concertée.

◇ Un sentiment d'incohérence, de confusion qui peut générer des tensions au niveau des équipes et de l'encadrement.

◇ La question d'une bonne gouvernance pour la direction dans cette horizontalité qui ne cesse de s'accroître.

◇ Une impression d'un délitement, d'une perte d'utilité dans le rapport avec la personne accueillie.

◇ Un mal être évident des équipes lié à un certain sentiment d'impuissance repérable dans une augmentation des RPS.



⇒ **Le souhait d'intégrer un poste de coordinatrice dans notre organigramme vise bien l'adaptation de notre organisation pour amener une meilleure cohérence d'action en assurant une cohésion de l'ensemble des acteurs qui répond bien à ce souci de la direction, de redynamiser un collectif et introduire une meilleure efficacité à tous les niveaux.**

◇ Introduire une nouvelle strate dans notre organisation, pour améliorer notre fonctionnement autant à l'interne que sur l'externe avec une meilleure maîtrise de notre environnement.

◇ La question des budgets constants est également prégnante dans notre réflexion, car elle nous amène à démontrer notre capacité d'innovation et notre utilité sociale avec les mêmes moyens.

◇ La réflexion autour du concept lié au Parcours de l'enfant, du PPE qui s'est imposé dans l'élaboration en cours de notre futur projet de service.

⇒ **Ce qui est attendu de cette nouvelle organisation à partir de la mission de coordination :**

- ◇ Un point d'appui pour les équipes en tant que personnes ressources mais aussi en amenant chacun des professionnels à une meilleure distance et une plus grande perspective/transversalité dans les analyses et actions proposées.
- ◇ Être garant d'une meilleure perception et compréhension par une lisibilité accrue d'une globalité d'intervention.
- ◇ Sortir d'une relation trop construite sur l'exclusivité entre le référent et le bénéficiaire, ce qui à terme pose la question des représentations de chacun et de la subjectivité à l'œuvre dans des pratiques éducatives trop fermées. Le risque de réduire les problématiques des personnes au regard unique du professionnel est grand.
- ◇ La question de la saturation et de l'usure des professionnels peut se situer d'ailleurs, dans ce contexte relationnel trop enfermant ou chacun peut devenir le miroir de l'autre.
- ◇ Produire au contraire, une confrontation de regards et donc de savoirs fussent-ils contradictoires nous est apparu comme salutaire.
- ◇ Une meilleure capacité et rendre complémentaires des analyses différentes et

ordonner des modalités d'intervention pouvant s'inscrire dans une pluralité de dispositifs.

- ◇ Gagner en efficacité en coordonnant davantage les actions.
  - ◇ Mieux sérier les différentes étapes liées à la réalisation du projet du bénéficiaire en renforçant les coopérations entre intervenants et en garantissant la cohérence de ce projet.
  - ◇ Mieux identifier les informations dans un accroissement exponentiel des échanges et déterminer les priorités d'actions
- ⇒ **Pour la direction, l'idée est bien de renforcer le management de proximité avec les équipes, renforcer une appartenance liée à des éléments d'ordre identitaires et culturels institutionnels.**
- ◇ Dans la chaîne hiérarchique, il participe bien à une coordination fonctionnelle et constitue une courroie de transmission de l'information ascendante et descendante ; ce rôle est central situé dans la verticalité dans le lien qu'il établit entre la direction et l'équipe socio-éducative.
  - ◇ Apporter une meilleure maîtrise et compréhension d'un environnement agissant qui doit ne plus être vécu comme menace mais bien comme opportunité pour l'organisation.



**Les limites :**

Le coordinateur n'a pas un statut cadre, tout en assumant, de fait, des fonctions d'encadrement et d'organisation des activités. Cet élément n'est pas sans poser question :

- ◇ Un professionnel qui encadre sans statut de cadre particulier en termes de légitimité et d'identité professionnelle.
- ◇ La question de la reconnaissance salariale.
- ◇ Un risque de glissement et déplacement des compétences entre le référent éducatif et le coordinateur, mais aussi entre celui-ci et le cadre intermédiaire.
- ◇ Renforcer l'identité des coordinateurs ne doit pas se faire au détriment de la fonction des professionnels éducatifs par un affaiblissement de leur champ de compétences.

La question des fiches de fonction devient essentielle car c'est bien l'idée d'amener chacun à travers des compétences reconnues à œuvrer dans une cohérence de pensée et d'action afin de répondre au plus près à la situation de détresse de notre public.

**Paul QUIRIN, Directeur général de l'Association ARTES**

En tant que directeur général de l'ARTES, association qui gère plusieurs établissements et services dans le secteur du handicap, Paul Quirin indique que la notion de parcours de vie est aujourd'hui centrale dans les politiques publiques. Comment la traduire concrètement en termes de pratiques professionnelles ? En effet, il est parfois complexe, pour un bénéficiaire, de changer d'activités ou de « groupe » en réponse à ses besoins et/ou ses attentes. La notion de parcours doit s'envisager, dans un premier temps, à l'intérieur de l'institution, impliquant la mise en œuvre de transversalités, de passerelles, au service du bénéficiaire et de son projet. Comment faire ? Fort de ce constat, l'idée de créer de la reliance, du lien, de la cohérence, s'est imposée. Dans ce sens, le coordinateur est avant tout envisagé « *comme un outil* » au service du parcours des personnes et d'une cohésion d'équipe. Il s'agit de passer d'une logique de pluridisciplinarité à une logique de trans-disciplinarité.

**Questionnements :**

- ◇ La fonction de coordination doit-elle être réservée aux professionnels de niveau III ?
- ◇ Faut-il ouvrir cette fonction à tous les professionnels en interne, en fonction de leur capacité à adopter une juste posture et de leur « loyauté » ?
- ◇ Faut-il choisir un professionnel en interne ou en externe ?
- ◇ Quelle reconnaissance et quel salaire ? Car, cette fonction nécessite une reconnaissance par le salaire : « *Il faut prendre soin de ceux qui prennent soin* ».

Dans le fonctionnement actuel, avec l'organisation du CPOM, les directions ont des marges négociables avec les autorités en termes de budget et de projection, afin de valoriser et rétribuer cette nouvelle fonction à la hauteur des responsabilités engagées. Qui accepterait de travailler gratuitement ? Il est néanmoins important de procéder à des évaluations de ce nouveau mode de fonctionnement et d'apprécier ses effets en direction des personnes accompagnées.



*« A l'ARTES, c'est un modèle organisé pour et dans l'intérêt des personnes des établissements et services ! Il s'agit de reconnaître leur droit à bénéficier d'un parcours et d'une vie qu'elles ont choisie ! En tant que directeur général, pour moi, c'est le plus important. »*

**Dominique GUILLAUME, NEXEM, principal représentant des employeurs associatifs du secteur social, médico-social et sanitaire**

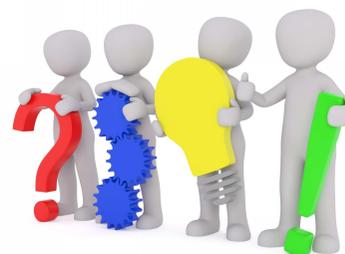
Dominique Guillaume souligne que de nouveaux mouvements de désinstitutionnalisation se dessinent, mais qu'ils sont déjà à l'œuvre en psychiatrie depuis quelques décennies. Ce phénomène est directement en lien avec un large mouvement de « libéralisation » qui conduit à de nouvelles configurations organisationnelles et pratiques managériales, pour répondre au mieux aux besoins des personnes, en s'appuyant sur une logique de parcours.

En effet, nous observons aujourd'hui, que certaines organisations selon les secteurs, « bricolent » pour construire des modalités d'interventions. Le chef de service, du fait d'une charge de travail de plus en plus importante, est mobilisé autour de « tâches administratives » ; amenant à une reconfiguration de l'encadrement et des tâches assignées à chacun. Ces nouvelles logiques entraînent des modifications ; les repères doivent être révisés, les points d'appuis ont changé... les métiers et fonctions évoluent.

**Quel positionnement pour le coordinateur ? Quelles sont ses fonctions ? Quelle rémunération ? Dans quels établissements ou services intervient-il ?**



Il existe un besoin de valorisation à cette fonction de coordinateur (suivi des parcours de vie et encadrement d'équipe) ; il est nécessaire de construire un nouveau cadre conventionnel, d'autant plus que le changement, la nouveauté entraînent souvent des mécontentements et des phénomènes de cristallisation.



**Questions / Réponses :**

**« Les coordinateurs pourront-ils bénéficier d'une reconnaissance en termes de statut et de rémunération, en regard de leurs responsabilités grandissantes ? »**

**Mr Guillaume :** C'est certain, aujourd'hui, les conventions collectives sont en pleine mutation. Il faut réviser les anciens repères qui les ont constituées. De nouvelles missions sont apparues et il est important de les considérer, de les reconnaître et de les valoriser.

# TABLE RONDE N°3

## Coordinateur d'équipe, coordinateur de parcours, coordinateur de projet personnalisé : quelles formations ?

### Sommaire :

- Table ronde n°3 :

Coordinateur  
d'équipe, coordina-  
teur de parcours,  
coordinateur de  
projet personnalisé :  
quelles formations ?

**Valérie JANSON**, Responsable de formation à l'IRTS des Hauts-de-France - **Christine LORENZI-COLL** et **Michel GUGLIELMI**, Responsables de Centres d'Activités à l'IMF et Responsables de la formation de **Coordinateurs en Établissements sociaux et médico-sociaux**

*Valérie Janson, responsable de formation à l'IRTS Hauts-de-France, a conduit une étude en 2010, sur la fonction de coordination, auprès de 24 services et a mené des entretiens auprès de 100 professionnels.*

- Elle s'est basée sur les travaux de Jean-René Loubat.
- Elle a fait le choix méthodologique d'observer des services avec des coordinateurs identifiés et d'autres sans fonction de coordination.



- Elle se questionne sur l'évolution d'une organisation et sur l'émergence d'une profession qui passe de l'informel au formel.

**Les observations et entretiens montrent que la fonction de coordination est transversale à trois niveaux de qualification, allant du niveau 5 (AES) au niveau 2 (Cadre de l'intervention sociale).**

Elle a observé le travail de terrain avec ou sans coordinateur avec 2 approches :

- 1/ **L'évolution du métier d'éducateur spécialisé**
- 2/ **Pourquoi créer cette fonction dans nos organisations ?**

## 4 focus de résultats :

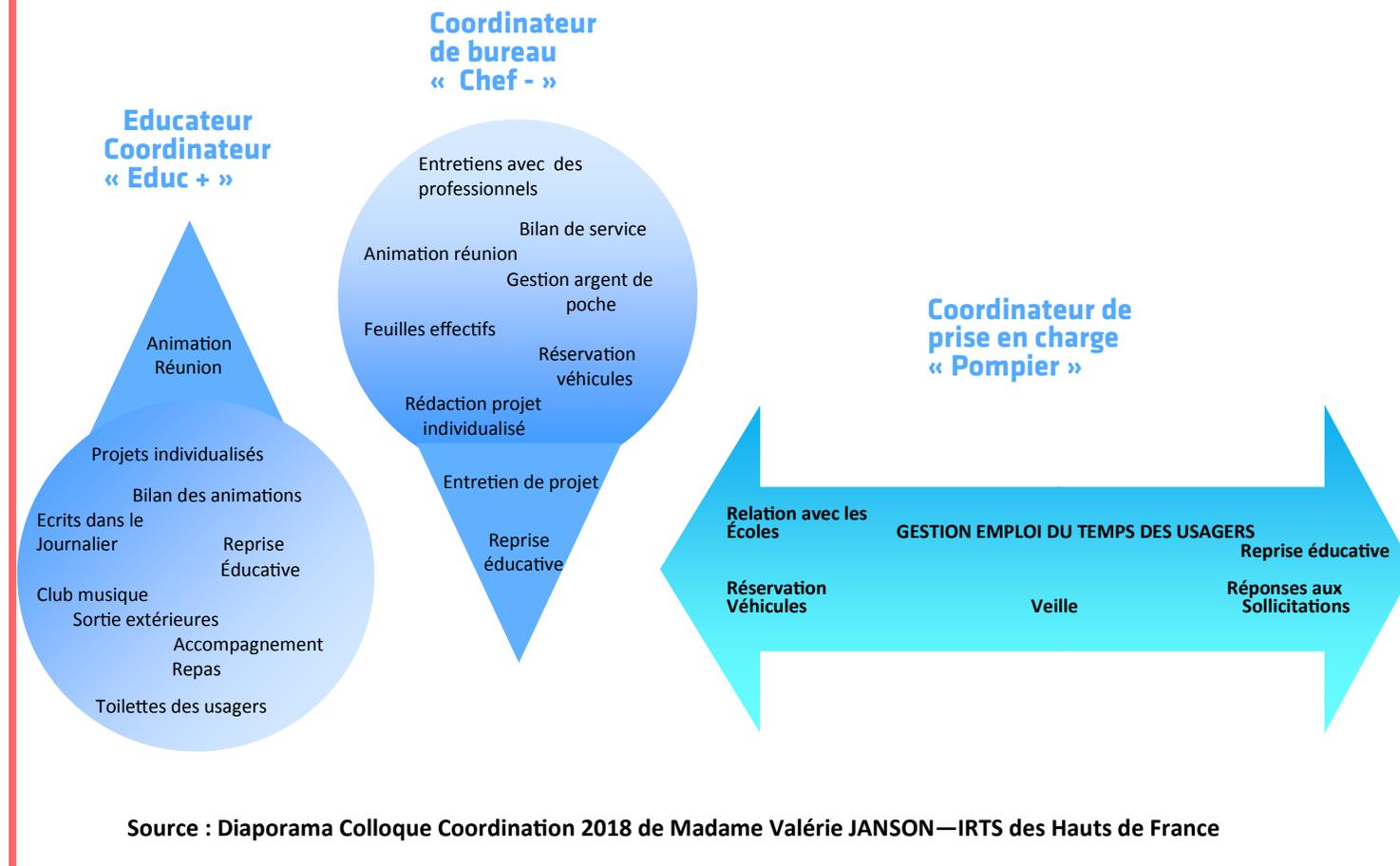
### 1. Regard sociologique

- ◆ A quel référentiel cela s'affecte-t-il ?
- ◆ Quelles sont les activités exercées auprès des personnes, auprès des équipes ?
- ◆ Quelles sont les activités déléguées par le chef de service ?

### 2. Trois profils types

- ◆ Éducateurs coordinateurs majoritairement sur le terrain en plus du temps de travail de coordination (éducateur +)
- ◆ Coordinateur de bureau, dégagé du terrain (chef de service -)
- ◆ Coordinateur de prise en charge, hors d'une équipe définie (pompier)

## Trois Profils-Types de coordinateurs



La fonction de coordination est une fonction sans repère qui s'adapte aux besoins d'une organisation et aux interactions des professionnels.

La fonction est méconnue ; il n'y a ni formation (au moment de l'étude), ni reconnaissance.

### 3. Trois champs de coordination

Elle définit 3 champs de la coordination : le projet, la communication, l'organisation

- ⇒ Coordination autour du projet
- ⇒ Coordination : communication verticale, horizontale, extérieure : rôle de traducteur
- ⇒ Activité du service, environnements organisationnels (champs le plus visible)



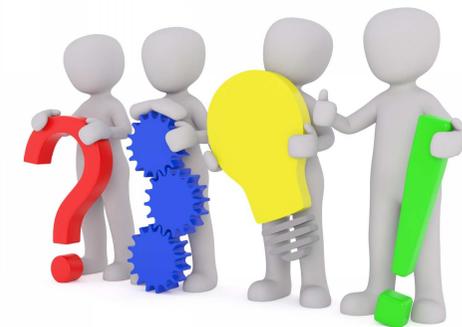
### 4. Quatre scénarios de formation sont imaginables :

- ◆ Le thème de la coordination pourrait être valorisé dans le cadre de la formation d'éducateur spécialisé
- ◆ Mise en place d'une formation pour un nouveau métier
- ◆ Mise en œuvre d'une formation intra-établissement afin d'éviter les revendications de salaire, notamment
- ◆ Proposition d'une « boîte à outils » via un organisme de formation



### Les thèmes qui seraient intéressants à aborder en formation de coordination :

- ⇒ Approche sociologique, stratégies d'acteur
- ⇒ Manager sans autorité
- ⇒ Coordination de projets
- ⇒ Travail en réseau et partenariat
- ⇒ Approche économique et budgétaire



### Questions / Réponses

*« Le législateur va-t-il accompagner le développement de la fonction de coordination en créant un nouveau diplôme de coordinateur ? »*

Valérie Janson : A l'heure actuelle, il n'est pas possible de donner une réponse positive ou négative à cette question, mais il est peu probable qu'un tel diplôme soit créé.

**Christine LORENZI-COLL et Michel GUGLIEMI, Responsables de Centres d'Activités à l'IMF et Responsables de la formation de Coordinateurs en Établissements sociaux et médico-sociaux**

### Christine LORENZI-COLL

#### « Former dans l'incertitude : le pouvoir d'innover »

L'environnement de la formation professionnelle est à l'image du secteur : en plein bouleversement et de plus en plus concurrentiel :

En plein bouleversement :

- ⇒ les récentes réformes du droit à la formation, synonymes de raréfaction des ressources : nous observons une baisse constante des financements de la formation, avec des professionnels qui de plus en plus, financent leurs parcours par eux-mêmes.
- ⇒ la réingénierie des diplômes en travail social : avec le passage au Niveau 2 des formations canoniques en travail social : les diplômés d'Etat d'ASS, d'ES et les EJE passant en niveau 2, quel devenir pour le CAFERUIS ? Quelles transformations va subir le CAFDES ?

Autant de zones d'incertitudes, sources d'interrogations voire d'angoisses pour certains. Mais le recours à la théorie, avec l'ancienne et les nouvelles sociologies des organisations, nous rappelle que les acteurs que nous sommes tous, tirent du pouvoir de cette zone d'incertitude.

L'équipe IMF, ici présente, a fait le pari, que notre pouvoir, en cette période incertaine est celui d'innover et d'être créatifs :

Ainsi, nous l'avons vu ce matin, en nous lançant dans une formation de coordinateurs, (sans les repères classiques de référentiels, puisqu'ils n'existent pas encore) mais en décidant de partir quasiment d'une feuille blanche et des travaux de Jean-René Loubat et de Michel Foudriat, mais surtout en faisant le pari que les professionnels eux-mêmes, sont en mesure d'écrire leurs pages, de concevoir à partir de l'analyse de leur activité, leur propre référentiel. Les résultats de leurs travaux et de leur réflexion, sont présentés dans les cahiers mis à votre disposition, depuis ce matin, dans la salle. Nous remercions ces professionnels, de leur implication tout au long de la formation et de la pertinence de leurs interventions à l'occasion de la table ronde 1. L'expérience de la formation des coordinateurs s'est inspirée de la démarche ergologique, qui part du postulat que ce sont les professionnels eux-mêmes, qui sont en mesure de produire des savoirs sur leur travail.

A partir des savoirs expérimentiels des coordinateurs en formation, combinés aux savoirs théoriques, les groupes ont co-construit de nouveaux savoirs professionnels. Les professionnels ont ainsi démontré leur capacité à chercher et à produire de nouvelles connaissances. En cheminant à leurs côtés, en nous déplaçant sur les terrains professionnels et les sites qualifiants des étudiants, nous avons ainsi pensé et organisé, un pôle de formation « supérieures », qui prépare les professionnels à exercer en équipe de cadre et en équipe de direction.



Un socle de connaissances fondamentales, transversal aux coordinateurs, au CAFERUIS, au CAFDES et au DEIS, constitue leur ADN commun : les étudiants DEIS sont formés aux techniques budgétaires, les CAFDES au diagnostic de territoire, les coordinateurs au management de projets et les CAFERUIS à répondre à des appels à projets.

**C'est ce que j'identifie comme notre pouvoir d'innover en zone d'incertitude.**



## Michel GUGLIELMI.

Sous l'effet conjugué de la réorganisation des fonctions de direction et de l'évolution des modes d'intervention (projet personnalisé, coopérations, groupements, évaluation et qualité, logique de parcours...), toutes les fonctions d'encadrement sont aujourd'hui en pleine transformation. La chaîne hiérarchique est ainsi « aspirée vers le haut » selon un modèle qui repositionne l'ensemble de l'encadrement.

Dans ce contexte, ceux qui occupent ces fonctions doivent « faire face » aux situations de façon empirique, à partir de leur expérience professionnelle antérieure.

### La formation

Dès lors, se pose la question de la formation. Si la fonction de coordination existe dans les référentiels de formation (domaine de formation 3, « travail en équipe et communication institutionnelle ») et plus précisément dans celui des Educateurs spécialisés depuis la réforme de 2008, elle ne fait pas toujours l'objet d'une attention spécifique dans les contenus de formation, alors qu'elle se développe sur « le terrain » et devient un enjeu organisationnel dans les ESMS.

Dans la continuité de ce développement, six centres de formation en France se sont constitués en plateforme, qui dispense cette formation et promeut la fonction de coordination et ainsi œuvre pour sa reconnaissance en métier auprès du RNCP (ACTIF - ANDESI - EPSS - Erasme - ISSM - ITS de Tours). C'est l'ANDESI qui coordonne le réseau.

Ces centres de formation souhaitent répondre conjointement au perfectionnement des professionnels dont la fonction de coordination nécessite de solides compétences analytiques et méthodologiques pour concevoir l'action et l'organiser.

### Ce partenariat concerne :

- la construction d'un référentiel commun relatif à la fonction de Coordinateur ;
- la construction d'unités de formation communes ;
- la vérification de l'acquisition des compétences ;
- la délivrance d'une attestation de formation reposant sur un mode de validation et un règlement d'examen organisé conjointement.

Cette formation propose un espace spécifique pour aborder les questions que soulève la coordination d'équipe, de dispositifs ou d'actions et construire des outils opérationnels à partir d'apports de connaissances et de confrontations des pratiques.

Depuis 3 ans, l'IMF a construit sa propre formation et souhaiterait intégrer ce réseau pour participer à la promotion de la fonction de coordination.

## Réflexions

Mais paradoxalement, avec la nouvelle architecture de formation de 2018, la fonction de coordination disparaît des nouveaux référentiels de formation des éducateurs et apparaît chez les EJE et les ASS.

Cette « nouveauté » dit la façon dont les acteurs de ce secteur professionnel - je rappelle que ce sont essentiellement les syndicats salariés et employeurs qui ont produit ces nouveaux référentiels - envisagent la fonction de coordination notamment chez les ES : elle est accessoire.

Dès lors, face à cette absence de « coordination » entre les contenus de formation et les réalités de terrain, les Établissements de Formation en Travail Social doivent gérer cette contradiction qui consiste, pour notre secteur professionnel, à inventer des nouveaux modes d'organisation, à produire du changement et à ne pas l'assumer, quand il s'agit de traduire ces réalités en contenus de formation.

Dans ce contexte, les EFTS sont donc renvoyés à leur propre lecture des besoins en coordination sur leur territoire respectif, décalée de la stricte mise en œuvre des référentiels.

Les enjeux étant d'anticiper et de contribuer plus efficacement à « faire autrement » pour produire un éclairage nouveau sur le monde de l'intervention sociale et d'agir sur le réel, de former les professionnels de demain à capitaliser des connaissances produites au travers d'expériences et de s'engager dans des démarches coopératives, de co-production de formations, de nouveaux savoirs avec les ESMS ainsi qu'entre EFTS.

## Conclusion de la journée culturelle de réflexion et d'échange autour de la question de la coordination au sein des ESMS

Francis MILLIASSEAU, consultant formateur, intervenant IMF

A l'issue d'une journée particulièrement dense et animée qui a attiré de nombreux étudiants de l'IMF et des professionnels, on peut affirmer que la question de la coordination des parcours, des projets, des équipes s'inscrit dans **un contexte de mutation profonde** décrite par JR LOUBAT en introduction de cette journée, et elle a suscité un vif intérêt.

On observe avec les nouvelles réglementations en cours ou à venir (RAPT, PAG, SERAFIN PH ...) que le secteur d'activité des ESMS est sollicité pour s'inscrire dans une modularité de l'offre, une plus grande souplesse, afin de garantir l'effectivité des droits des personnes accompagnées dans une démarche inclusive.



Pour répondre à cette attente, les plateformes de services, les plateaux techniques qui relient et agencent les professionnels autour des projets de vie, décrivent de nouveaux champs de pratiques professionnelles qui viennent complexifier, perturber un ensemble de pratiques classiques d'affectation, de « placement ». Le rôle d'une personne-ressource – le coordinateur – chargé d'harmoniser les parcours des bénéficiaires, d'établir une cohérence, une continuité, une fluidité s'impose peu à peu comme une nécessité à deux niveaux :

- ◇ Tout d'abord, en interne à l'institution, car le coordinateur est celui qui conduit, facilite, supervise le projet d'accompagnement en proximité avec les équipes et dans une visée d'harmonisation, de cohérence, d'ajustement des pratiques.
- ◇ Enfin au niveau des interfaces externes, il est l'acteur qui contribue aux côtés d'autres catégories d'agents, parfois totalement étrangers à la logique professionnelle de notre secteur d'activité, à faire en sorte que le meilleur service, le meilleur compromis soient produits pour les bénéficiaires.

Les témoignages des coordinateurs en poste lors de notre première table ronde en matinée, ont permis d'entrevoir les attentes des professionnels autour de la question de la coordination : plasticité, souplesse, réactivité sont requises alors que la complexité des postures, des agencements de prestations, de leur cohérence et continuité sont convoqués.

## Conclusion de la journée culturelle de réflexion et d'échange autour de la question de la coordination au sein des ESMS

L'après-midi au travers des deux tables rondes de professionnels ou d'intervenants et chercheurs en formation, nous avons pu mieux discerner que la Coordination interroge. J'ai noté les points suivants :

Voit-on surgir de nouveaux profils professionnels et sur quelles compétences de base, alors même que dans le référentiel de l'éducateur spécialisé, la compétence de coordination s'efface ?

La coordination de parcours, telle qu'évoquée dans le rapport ANCREAI RAPT, ne suppose-t-elle pas l'arrivée de nouveaux professionnels de l'ingénierie de parcours, tant la technicité et la complexité des catégories de publics ou de vulnérabilités, sollicitent une connaissance fine, pointue et actualisée des acteurs, des dispositifs sociaux, médico-sociaux, d'inclusion par la scolarité, le logement, l'accès à la formation, l'emploi, les transports, la citoyenneté... ? la liste est longue

Comment les employeurs, sur les nouvelles plateformes de service vont concevoir les articulations et responsabilités des coordinateurs ? Quelle place et quels liens avec les référents de parcours internes-externes ? Quelle implication sur le projet personnalisé et la traçabilité requise (voir RGPD) ?



Bien sûr, nous aurions pu retenir encore d'autres thèmes à soulever, à développer mais il importe pour la nouvelle génération de professionnels qui se prépare et notamment aux futurs cadres du secteur social actuellement en formation – je pense aux CAFERUIS, CAFDES ou DEIS – de concevoir et construire les nouveaux outils et supports managériaux de demain. Il ne s'agit pas aujourd'hui de plomber le paysage par un foisonnement de normes et contraintes, mais de laisser des espaces de respiration, de création pour concevoir, inventer ces espaces professionnels charnières autour de la question des coordinations.

Comme le sujet ne s'épuise pas, nous terminerons sur un éloge de l'insuffisance –JY. BARREYRE, 2009 - non pour se contenter ou se dédouaner de l'existant ou d'horizons peu attractifs, mais bien au contraire pour accorder notre confiance à l'intelligence pratique des nouveaux acteurs, pour élaborer les supports, systèmes et interfaces qui permettront de personnaliser au plus près des besoins, les projets de vie des personnes accompagnées. Et bien sûr, pour interpeller les pouvoirs publics, qui doivent aussi par ricochet systémique, être en situation de fournir les moyens, les supports, pour faire vivre de nouvelles identités institutionnelles de coordination.

***Donc, peut-être à très bientôt - puisque le sujet n'est pas épuisé à ce jour - pour saisir et comprendre de quelles manières ces coordinations poursuivent leur chemin.***

<sup>5</sup> ANCREAI, Remontées d'expériences sur les pratiques favorisant la fluidité des parcours, rapport décembre 2017

<sup>6</sup> Règlement Général sur la Protection des Données, obligation s'imposant aux établissements à compter du 25 mai 2018

<sup>7</sup> « Faire éloge de l'insuffisance est une autre manière de dire la nécessaire interdépendance des membres de la société et de mettre en évidence les forces insoupçonnées de la vulnérabilité »