

Projet Associatif 2021 / 2025

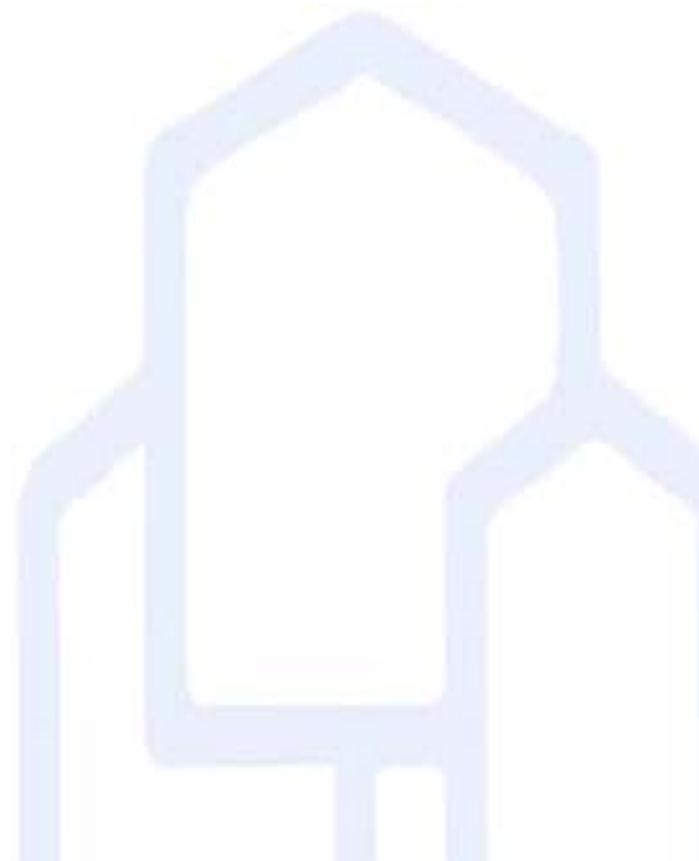


Langage et
Intégration

Association technique APAJH
loi 1901

SOMMAIRE

| | |
|---|----------------|
| <i>Le mot de la Présidente</i> | <i>Page 2</i> |
| <i>L'Association.....</i> | <i>Page 3</i> |
| <i>La Gouvernance</i> | <i>Page 4</i> |
| <i>Les missions.....</i> | <i>Page 5</i> |
| <i>Les Etablissements et Services.....</i> | <i>Page 6</i> |
| <i>Les valeurs</i> | <i>Page 7</i> |
| <i>Les Axes Stratégiques.....</i> | <i>Page 8</i> |
| <i>Les Fiches-Actions.....</i> | <i>Page 9</i> |
| <i>Synthèse des orientations stratégiques</i> | <i>Page 17</i> |



Le mot de la Présidente

Dans son Pacte Handicap 2020-2026, l'APAJH appelle les pouvoirs publics à la construction d'une société inclusive.

Précurseur de cette vision, Langage et Intégration a eu à cœur d'implanter dès 1972 ses structures d'accueil dans des écoles publiques afin de favoriser le « vivre ensemble ». L'inclusion, évoquée en tant que principe fondamental de l'accompagnement des enfants est inscrite dans nos valeurs associatives depuis son origine.

Aujourd'hui nous devons poursuivre cet élan jusqu'à ce que chaque enfant accueilli trouve sa place dans le système éducatif, dans le monde du travail et dans ses relations sociales.

Nous devons développer l'accompagnement auprès des jeunes dans leurs parcours professionnels jusqu'à l'obtention de leur diplôme et leur insertion dans le monde professionnel.

Depuis la création de l'Association, nous prenons en charge les enfants présentant des handicaps de surdité ou/et des troubles importants du langage qui les empêchent de suivre une scolarité ordinaire sans accompagnement.

Depuis 50 ans l'Association Langage & Intégration perdure et les équipes nous ont transmis des valeurs solides d'accueil et de respect des familles.

Le diagnostic surdité à 2 jours dans les maternités nous conduit à accueillir de nombreuses familles avec un bébé dès les premiers mois.

Ces valeurs persistent dans le temps même si la prise en charge de la surdité a beaucoup évolué.

L'arrivée des implants cochléaires proposés très tôt par les services hospitaliers qui n'ont pas toujours les moyens d'accompagner au plus près chaque famille nous conduit à faire évoluer nos prises en charge.

Les diagnostics des troubles sévères du langage commencent à être posés plus clairement.

Face à tous ces changements les familles doivent être encore mieux informées et mieux accompagnées.

L'écoute et le dialogue doivent être au cœur de notre travail.

Langage & Intégration ne pose aucun jugement sur les choix qui sont faits. Chaque famille, chaque enfant orienté dans nos structures doit être accueilli avec le plus grand respect et la meilleure écoute possible.

Chaque enfant ne peut s'épanouir pleinement que dans un climat de confiance et de bienveillance.

Ce climat de respect doit vivre à tous les niveaux de l'Association, entre élus, professionnels et familles.

En ma qualité de Présidente, j'y veillerai, avec l'aide de tous les adhérents de Langage & Intégration.

L'Association

Une histoire

Créé en 1970 par des parents d'enfants déficients auditifs, le Comité APAJH "Langage & Intégration" a rapidement développé son empreinte dans le secteur :

D'une part en créant plusieurs structures

- **1972-1985**, l'Ecole Intégrée Danièle Casanova d'Argenteuil (95)
- **1974**, l'Ecole Intégrée Albert Camus de Massy (91)
- **1980**, l'Ecole Intégrée Rabelais de l'Oise (60)
- **1981**, l'Ecole Intégrée JC Gatnot de Montgeron (91)
- **1983**, l'Ecole Intégrée Montaigne de Melun (77)

D'autre part, en reprenant la gestion d'établissements :

- **1987**, CRESN de Noisy le Grand (93)
- **1988**, Section Handicapés Auditifs du CISR des Guiblets de Créteil (94), précédemment sous mandat de gestion APAJH
- **2010**, CELEM à PARIS 9^{ème}

Des moyens au service des enfants accompagnés

Tous les établissements et services de Langage et Intégration accueillent des enfants qui présentent une surdité sévère, profonde ou moyenne avec ou sans troubles associés. Dans certains départements, l'Association accueille des enfants et jeunes diagnostiqués avec des Troubles spécifiques Sévères du langage et des Apprentissages.

Ces enfants et jeunes peuvent bénéficier de prestations à visée pédagogique au sein de nos établissements dans le cadre d'une « Unité d'Enseignement ou poursuivre leur scolarisation dans les écoles, collèges et lycées de l'Education Nationale en classe ordinaire ou en unité spécialisée (ULIS).

Quelle que soit leur scolarisation, tous ces enfants sont accompagnés par des professionnels spécialisés du secteur médical, paramédical et éducatif selon les besoins en compensation identifiés et évalués par l'équipe pluridisciplinaire.

Les prises en charge peuvent être individuelles ou en petits groupes selon les modalités définies dans les Projets Personnalisés d'Accompagnement avec les familles et les jeunes. Ils visent la maîtrise de la Langue Française parlée et écrite en privilégiant l'oralisation et en associant la LSF, en tenant compte de :

- * L'intégration du choix des parents concernant le mode de communication souhaité avec leurs enfants,
- * L'intégration du mode de communication préférentiel de l'enfant tel qu'il le manifeste au cours de son développement.

Cela met en jeu **différentes approches** telles que la méthode verbotonale, des techniques complémentaires de démutisation d'oralisation - éventuellement augmentées par des soutiens tels que le LPC et/ou le français ponctué de signes.

L'objectif de l'inclusion doit-être poursuivi sans aucun refus des aides possibles à la communication.

La Gouvernance

Composition du Conseil d'Administration – Bureau :

Le Conseil d'administration est composé de 14 membres actifs et 3 membres d'honneur. Les membres sont élus pour 6 ans. Il a pour but de mettre en œuvre toutes actions en lien avec le Projet Associatif de nature à favoriser l'épanouissement des personnes atteintes de troubles de l'audition et/ou de Troubles Sévères du Langage et des Apprentissages et à assurer leur intégration dans les différents domaines de la vie.

Il a également pour but d'agir auprès des pouvoirs publics en vue notamment :

- ▶ D'assurer aux enfants et jeunes accompagnés et à leurs familles, une aide morale et matérielle,
- ▶ Et de mettre en place les structures et les services permettant leur plein épanouissement par l'éducation, la culture, les loisirs, les soins propres à leur état et leur insertion dans le monde du travail.

Le Conseil d'administration choisit « un bureau » parmi ses membres élus ; par délégation du Conseil d'administration, les membres du bureau assument la responsabilité des établissements sous mandat de gestion de l'Association Langage & Intégration.

Le bureau est élu pour une durée de 2 ans.

Les missions « stratégiques » et « opérationnelles » des différents acteurs sont distinctes :

Le **Conseil d'Administration** est chargé de définir les politiques - de communication, d'encadrement et de recrutement, de formation etc... en concertation avec les acteurs de terrain. Il a en charge de faire connaître et reconnaître les **rôles et missions du siège** et notamment son rôle de contrôle et d'appui aux établissements y compris grâce à des « membres référents » attirés.

Le **Comité de direction** - composé de tous les directeurs et directrices d'établissement avec l'appui des Services Supports – Direction financière et Responsable des Ressources Humaines - met en place et applique la politique définie par le Conseil d'Administration et les procédures ; il veille au bon fonctionnement des établissements et met en œuvre les nouvelles modalités de fonctionnement élaborées dans le cadre de la stratégie associative. Il rend compte de son activité, des dossiers en cours et de ses difficultés éventuelles au Conseil d'Administration dans le cadre d'une réunion mensuelle.

L'association compte 110 adhérents.



Les Missions

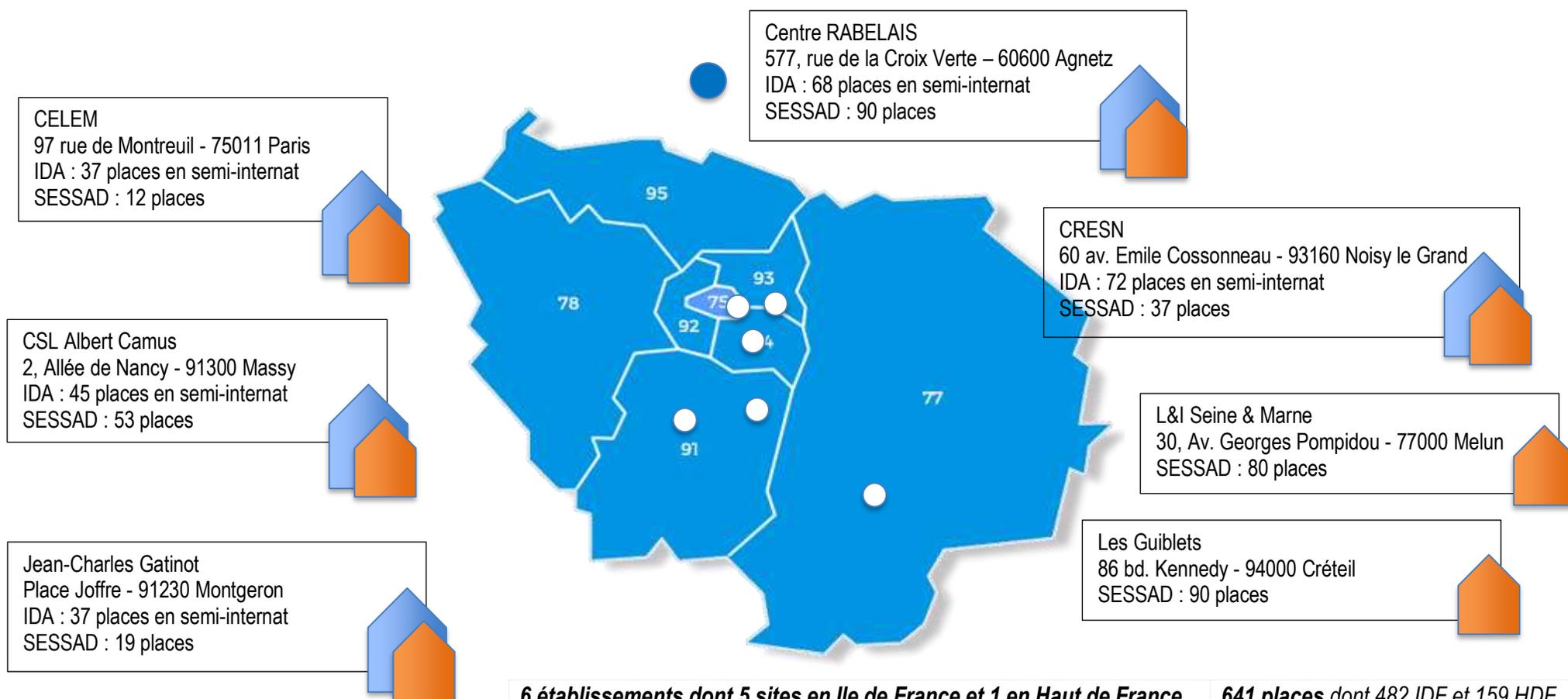
Nos missions se déclinent conformément à l'autorisation de fonctionnement délivrée par les autorités de contrôle et de tarification et telles que déclinées dans le cadre de différents textes réglementaires.

Dans ce cadre, « Langage et Intégration » réaffirme ses engagements et ses exigences en matière d'accompagnement des enfants et des jeunes déficients auditifs ou qui présentent un Trouble Sévère du Langage et des Apprentissages :

- ★ **Accueillir sans discrimination** tous les enfants et les jeunes orientés par la CDAPH qui répondent à nos agréments,
- ★ **Les accompagner au plus près de leurs besoins** avec des professionnels diplômés et reconnus,
- ★ **Renforcer l'accompagnement** et le soutien individualisé à l'éducation familiale,
- ★ **Construire avec** les enfants, les jeunes et leurs familles un projet d'accompagnement éducatif, thérapeutique et scolaire,
- ★ **Favoriser l'inclusion sociale et scolaire** de l'enfant, adolescent et adulte déficient auditif ou présentant un Trouble Sévère du Langage notamment en restant en lien avec les lieux de vie, de scolarisation et de loisirs afin de développer l'insertion en milieu ordinaire dans tous les registres de la vie des personnes,
- ★ **Privilégier la scolarisation** en interne dès lors que l'inclusion pourrait constituer un facteur de maltraitance dès lors que l'intensité des besoins en compensation le justifie,
- ★ **Développer la communication** de l'enfant sourd et/ou porteur de troubles du langage en proposant un projet global de communication qui repose sur un maillage linguistique, thérapeutique, éducatif,
- ★ **Poursuivre le développement des méthodes et techniques** qui favorisent l'accès à la communication orale et écrite chaque fois que cela est possible avec, entre autres, le recours à la méthode verbotonale qui a fait ses preuves dès la création de l'Association et tous les outils qui sont à notre disposition. Tous les moyens de communication accessibles à l'enfant et à la famille sont proposés.

Au terme de cet accompagnement chacun doit pouvoir disposer d'un degré d'autonomie garantissant sa liberté de choix de vie, avoir sa place dans la société, jouir de ses droits civils et civiques et accéder à une qualité de vie et de bien-être.

Les Etablissements et Services



| | |
|--|---|
| 6 établissements dont 5 sites en Ile de France et 1 en Haut de France | 641 places dont 482 IDF et 159 HDF |
| 4 IDA - Instituts d'Education Sensoriel | 259 places |
| 6 SESSAD - Services d'Education Spécialisés et de Soins à domicile | 382 places |

Participation au Réseau Francilien Surdité avec signature d'une Charte visant à renforcer la représentation du secteur « surdité » notamment auprès des instances de tarification.

Les Valeurs

L'Association LANGAGE & INTEGRATION se rallie et partage les valeurs APAJH « **Citoyenneté – Solidarité – Laïcité** ».

L'Association décline ces valeurs fortes pour les inscrire dans l'opérationnalité et le quotidien de l'accompagnement.

- **Respect de la personne**
 - **Reconnaissance** de chacun dans sa singularité, ses besoins, ses choix
 - **Affirmation du droit à l'inclusion** des personnes en situation de handicap
 - **Confiance** car le bien-être des enfants dépend de la confiance des personnels en eux et en leurs pratiques
 - **Bienveillance** afin d'assurer le bien-être des enfants et des professionnels au travail, dans le respect des règles républicaines, éthiques et des droits et obligations de chacun

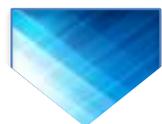
- **Excellence**
 - **Esprit d'équipe, Interdisciplinarité et Professionnalisme** : capacité à échanger dans un objectif d'efficience des pratiques,
 - **Engagement professionnel** : cohésion et esprit d'équipe, loyauté des professionnels à l'égard de l'Association, rigueur dans l'approche professionnelle à l'égard de l'accompagnement de l'enfant quel que soit le champ de compétences,
 - **Partage et transmission** d'une culture commune et participative - notamment des familles,
 - **Exigence** de l'ensemble des acteurs au service d'un accompagnement de qualité : proposer un haut niveau de compétences, évaluer en permanence

- **Proactivité**
 - **Dépasser la réponse aux missions imparties, construire des projets innovants** et développer des pratiques innovantes
 - **Rester ouverts aux besoins non couverts**
 - **Elargir à de nouveaux publics ou de nouvelles demandes sociales** ex : accès à la langue française – surdité liée au vieillissement – TSL, TSA

- **Coreponsabilit  **
 - **Participation et implication** de tous les acteurs à la mise en œuvre et au respect du Projet Associatif

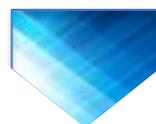
Les Axes Stratégiques

Pour les 5 prochaines années, notre stratégie se déclinera en 3 axes



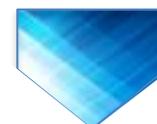
Concrétiser la stratégie associative

« Rendre lisible la mobilisation des instances associatives et les mettre au service de nos exigences pour les 5 ans à venir »



Viser L'Excellence

« Démontrer la puissance des engagements associatifs dans tous les domaines qu'ils couvrent »



Dynamiser le management des équipes

« Créer du lien, fédérer les équipes, renforcer les énergies, favoriser la transmission, capitaliser les savoirs »



Les Fiches-Actions

Orientation n° 1 – Concrétiser la stratégie associative



Contexte : Langage & Intégration s'est engagée dans un processus de structuration de son pilotage notamment avec la création d'un siège doté d'un plateau technique spécifique, de locaux dédiés et d'une organisation des fonctions supports avec mutualisation des ressources et ce, afin d'optimiser les financements.

L'Association souhaite poursuivre la dynamique engagée depuis 2018, achever l'architecture associative en consolidant le fonctionnement de ses instances et en pérennisant ses ressources financières.

Enjeux :

- Clarifier les délégations des administrateurs et des directeurs pour un contrôle et un pilotage régulier des ESMS
- Disposer d'une gouvernance et une gestion des ressources internes efficaces en appui aux établissements
- Faciliter la réponse aux enjeux et contraintes diverses : CPOM, dotations allouées pérennes ...

■ Renforcer les instances de pilotage associatif :

Les missions « stratégiques » et « opérationnelles » des différents acteurs sont distinctes ; en complément du dispositif existant, il s'agira de :

Préciser notre organisation et étoffer les instances de pilotage :

- **Poursuivre les mutualisations afin d'étoffer les services supports** (*Direction financière – Contrôle et suivi des comptabilités des établissements et du siège (les fiches de postes seront à compléter) – Ressources humaines (contrat de travail, gestion des payes formation ...) – Centralisation au siège des fonctions informatiques) - Organisation d'une centrale d'achats en attendant la mise en place d'un « Service Achats » spécifique ou « Services Généraux » afin de maîtriser les dépenses tant dans les choix et le volume,*

- **Poursuivre et finaliser l'adaptation du Système d'Information « Siège » et « ESSMS » :**

- ▶ Etablir le cahier des charges à l'échelle du CA et préciser les modalités de pilotage du Siège Associatif

- ▶ Procéder au recrutement d'un second informaticien

- ▶ Optimiser le traitement et l'analyse des données ainsi que les réponses aux instances nationales et régionales (ARS, CNSA, ANAP, DREES, CDAPH ...).

- **Mettre en place les instances de pilotage spécifique et notamment un Comité de Suivi de la performance** chargé d'assurer les modalités de déclinaison du CPOM.

Il s'agit notamment d'assurer la mise en œuvre des actions, leur suivi et l'analyse des résultats afin de garantir le respect des engagements inscrits au CPOM et corrélativement la maîtrise des équilibres budgétaires dans une logique d'EPRD et en anticipation de la réforme SERAFIN PH ; il s'agira :

- ▶ D'impliquer les directeurs.rices dans le cadre du Comité de Direction afin d'harmoniser le traitement des données concernant les ESMS notamment sur la base des relevés de décision et des Tableaux de bord mensuels (*Taux d'occupation, Taux d'activité, % de réalisation des plans d'actions, % des objectifs atteints dans les Projets Personnalisés d'Accompagnement des enfants et des jeunes...*) ou (suivi de la performance en matière de maîtrise des équilibres budgétaires et d'autre part de la performance de l'accompagnement)

- ▶ Définir les modalités de diffusion et d'analyse de ces données au sein du CA notamment en nommant un interlocuteur au sein du Bureau.

Assurer la traçabilité de nos actions en complétant nos documents supports :

- . Rendre lisible des éléments de reporting des instances de direction : *relevés de décision et des Tableaux de bord mensuels CODIR*

- . Construire un tableau de bord harmonisé pour toutes les structures visant à optimiser le suivi de l'atteinte des objectifs CPOM desquels dépend la pérennité de notre Dotation Globale de Financement.

ECHEANCE

12/2023

06/2022

09/2021

01/2021

Modalités
de mise
en oeuvre

■ **Préciser la stratégie associative** : Impliquer activement les dispositifs institutionnels dans la mise en place d'une société inclusive dans les meilleures conditions sur nos territoires, être en alerte et à l'écoute des familles et des professionnels.

Eriger l'innovation en tant qu'axe structurant de l'évolution associative : développer une culture de l'innovation, mener des actions et identifier des pratiques innovantes notamment en vue de soutenir et développer les outils d'apprentissages ou les outils palliatifs *ex : suivre et s'inspirer des travaux de l'INRIA (l'Institut National de Recherches en Informatique et en Automatique notamment traducteur LSF, problème de l'accès au sens-LPC : disposer d'un écran avec le micro du téléphone) :*

L'objectif consiste à « développer de nouvelles pratiques et favoriser l'efficacité des prises en charge » notamment dans le registre de la communication :

- ▶ Ces projets seront déclinés à l'échelle institutionnelle sous la forme de « Groupe Projets » impliquant les équipes,
- ▶ L'état d'avancement ou les travaux finalisés feront l'objet d'une présentation lors de la journée institutionnelle annuelle en Janvier.

Réfléchir à la diversification des sources de financements en tant que possibilité d'augmentation des ressources propres de l'Association : dans un contexte de convergence tarifaire et de contraintes budgétaires, il appartient à l'Association de préciser sa stratégie visant à compléter les budgets existants pour conduire des projets spécifiques *ex : budgets recherches, appel à mécénat, recherche de subventions...*

Rester attentif aux opportunités pour réaliser un rapprochement associatif.

■ **Elargir la visibilité de l'Association et des Etablissements :**

Adapter le site internet actuel :

- Actualiser les masques de présentation pour améliorer l'attractivité visuelle,
- Restructurer un seul site « Langage & Intégration » avec un lien sur les sites des établissements et procéder à sa mise à jour régulière,
- Faire un lien avec le Réseau Francilien Surdité
- Préciser les modalités de suivi du site : définir les règles de mise à jour du site et comment entretenir la dynamique du site avec un blog, des vidéos, des articles, des actualités etc...

Réfléchir à une visibilité sur les réseaux sociaux :

- Ouverture d'un compte Facebook pour échanger avec les familles – sponsoriser une bannière WEB – étudier des référencement ...
- Création d'un serveur associatif ou au moins par structures, modèles types, harmonisation adresses mail ...

Développer de nouveaux modes de communication écrite : en créant notamment

- Une plaquette « info centre » avec une harmonisation des visuels entre toutes les structures + Charte graphique
- Plaquettes établissements avec valeurs associatives
- Journal interne en diffusion interne et externe, newsletter
- Articles magazines professionnels

Renforcer notre participation aux événements nationaux ou locaux

- A l'échelle nationale : Congrès, forums, salons ...
- A l'échelle locale : semaine du handicap, Journée de la surdité, Semaine de l'emploi des personnes handicapées, clubs sportifs ...
- Développer un dispositif « Ambassadeurs parents d'élèves / anciens élèves » comportant notamment la création de groupes qui animent des ateliers, des conférences à destination du public, des temps thématiques etc....

03/2024

09/2023

01/2023

06/2022

09/2022

01/2022

Dès
01/2022

Résultats attendus

- **Consolidation de l'organigramme et des outils de pilotage**
- **Réalisation du CPOM dans les conditions optimales**
- **Conduite d'un ou plusieurs projets entrant dans le champ de l'innovation**
- **Identification de pistes de financements nouvelles**
- **La notoriété de l'Association est reconnue sur un large territoire**

Indicateurs d'évaluation :

- * **Existence de l'état des procédures, des éléments de reporting avec les directeurs**
- * **% de réussite des objectifs inscrits aux CPOM**
- * **Nb d'actions innovantes partagées engagées au cours du Projet Associatif**
- * **% d'augmentation des ressources propres de l'association**
- * **Nombre de partenaires présents aux événements**

Orientation n° 2 - Viser l'excellence

Contexte :

La représentativité et la reconnaissance de Langage & Intégration dans le secteur de la surdité s'appuie sur le nombre significatif d'enfants accompagnés au plus près de leurs besoins ce qui implique de sans cesse réinterroger l'organisation et le fonctionnement de la prise en charge,

Dans le cadre associatif : L'Association estime que la qualité et l'efficacité sont prioritaires et doivent se décliner de manière lisible et explicite au sein de chaque structure,

Dans le cadre institutionnel : A cet égard, l'analyse du positionnement de chaque établissement et service laisse apparaître des écarts qui relèvent de l'identité de l'établissement, de sa situation géographique ou encore des offres de prestations à faire évoluer,

Pour exemple, le principe de l'inclusion des enfants dans le milieu ordinaire y compris en matière d'enseignement est inscrit dans les valeurs associatives depuis son origine avec 4 structures intégrées au sein d'un groupe scolaire (CRETEIL-MASSY-MELUN-MONTGERON) et Le Centre Rabelais en a fait un mode exclusif d'accompagnement avec ses Unités d'Enseignement Externalisées ; si les SESSAD restent intrinsèquement actifs au cœur du milieu ordinaire, d'autres structures doivent poursuivre l'implantation d'un dispositif inclusif le plus large possible.

De même, les organisations sont perfectibles en matière de déclinaison du Projet Linguistique des enfants ainsi qu'en matière de préparation du projet professionnel des jeunes afin de répondre aux besoins exprimés sur le territoire dans une « logique de parcours » telle qu'inscrite dans les textes.

Enjeux :

- Assurer une conformité réglementaire pérenne des dispositifs en place
- Renforcer l'efficacité des accompagnements dans une cohérence de parcours de vie personnel et professionnel
- Anticiper les besoins en matière d'évolution de l'offre de prestations et adapter les ressources nécessaires

Etablissements/Publics concernés : Tous les établissements et services – tous les publics (Déficients auditifs – TSL – TSA)

L'Association déploiera les moyens visant à conduire les actions suivantes :

■ Accompagner la mise en place de moyens structurants visant l'atteinte des objectifs de conformité, de qualité et de performance :

Il s'agira d'installer une organisation de travail pérenne reposant notamment sur l'implication, la participation active et la mise en synergie des directrices et directeurs afin de mutualiser et capitaliser les compétences, les bonnes pratiques, les expériences et les expertises autour des thématiques suivantes

Préciser les critères fondateurs de la qualité des accompagnements et de l'efficacité des pratiques de compensation : il s'agira de renforcer le suivi des indicateurs afin d'assurer la cohérence entre les valeurs et exigences associatives et les pratiques au sein des établissements notamment concernant les thématiques suivantes :

- Veiller au déploiement du Projet Linguistique des enfants :** afin de pallier la persistance d'une disharmonie entre les structures quant aux prestations visant l'apprentissage de la communication visuo-gestuelle.

A ce titre il s'agira de construire et harmoniser les outils permettant d'assurer la traçabilité correspondante tout au long de l'accompagnement ex : Bilans initiaux et suivants, bilans rééducatifs, transmissions écrites et ciblées par rapport aux objectifs inscrits aux Projets Personnalisés d'Accompagnement à l'issue de chaque séance ...

L'objectif consiste à accueillir tous les enfants quels que soient les besoins en compensation et le mode de communication choisi par la famille et ce, dans une logique de « parcours » de vie de l'enfant avec l'acquisition d'un degré optimal d'autonomie dans la communication selon les capacités et compétences de l'enfant.

Même si tous les établissements utilisent les outils visant l'apprentissage du langage oral, les pratiques professionnelles intégreront des caractéristiques multimodales avec une offre de prestations structurée favorisant la diffusion de la LSF.

- Assister la mise en œuvre des dispositifs évaluatifs de la compensation** afin de rendre lisibles les résultats attendus et obtenus au regard de l'évaluation des besoins individuels.
- Impliquer les directeurs dans le suivi des dispositifs évaluatifs de la qualité et de l'efficacité** à partir du Comité de Suivi de la performance (confère fiche n°1) chargé d'assurer la convergence nécessaire à l'atteinte des objectifs inscrits aux CPOM **qu'il s'agisse**
 - Des modalités d'évaluation de la performance des pratiques et corrélativement du service rendu aux enfants et aux jeunes à partir de l'évaluation des Projets Personnalisés d'Accompagnement,
 - Des modalités de pilotage des différentes démarches telles que les Evaluations internes et externes,
 - Des modalités de contrôle et de maîtrise des équilibres budgétaires visant à sécuriser les dotations globales de financement.



Modalités de mise en œuvre

Echéance

A partir de janv.2021

01/2022

01/2021

Renforcer et pérenniser la conformité des dispositifs en place :

Dans le cadre de l'actualisation et de l'harmonisation des Projets d'Établissement programmée en 2021, il s'agira d'assurer la cohérence et la complémentarité avec les valeurs et le Projet Associatif et d'organiser la déclinaison de la trajectoire stratégique et opérationnelle associative.

A ce titre et prioritairement, le « Groupe Projet » sera chargé d'interroger la maîtrise et le respect du cadre réglementaire pour ensuite définir et programmer rapidement les actions d'amélioration à conduire.

Pour exemple, et dans la même dynamique, des groupes de travail de type « commissions » pourront être mis en place en vue d'harmoniser les dispositifs réglementaires tels que le Livret d'Accueil et le Règlement de fonctionnement, la Procédure Projet Personnalisé d'Accompagnement, le Dossier de l'usager, l'organisation et le suivi du Service de suite ...
Corrélativement, une veille réglementaire pourra être organisée.

*A partir de Janv. 2021
Et pour toute la durée du Projet Associatif*

Optimiser nos réponses aux besoins spécifiques de l'environnement en cohérence avec nos expertises notamment grâce au suivi à l'échelle associative de la file d'attente et des demandes d'admission sur la base des critères inscrits aux autorisations et du respect des critères géographiques, il s'agira de :

- **Veiller au respect des obligations réglementaires et des principes qui président aux admissions,**
- **Clarifier la procédure d'admission à l'échelle de l'ESMS en coordination avec les instances associatives.**

Notes complémentaires : l'objectif consiste à veiller à apporter une réponse aux besoins non satisfaits sur certains territoires ex : SEES MELUN – Pallier les orientations par notification MDPH non conformes aux besoins de l'enfant ex : absence de surdité – déficience intellectuelle et non TSL... – TSA) – Respecter la sectorisation de chaque structure afin de pallier l'accueil d'enfants d'un autre périmètre au dépend d'un coût, d'une durée des transports et de la fatigabilité des enfants – Pallier l'arrivée tardive dans le secteur médico-social d'adolescents TSL issus de l'Education Nationale notamment en raison de diagnostics tardifs ce qui induit un retard dans la prise en charge et empêche une compensation précoce majorée par des années de scolarité parfois traumatisantes - confère le dispositif HCS « collègue » - handicap cognitif spécifique - Moyens : définir les modalités de suivi et construire un tableau de bord « âge, motif, décision de l'ESMS avec contrôle de l'Association ».

- **Veiller à l'adaptation des prestations offertes aux besoins exprimés sur le territoire :**

▶ **Conduire les changements structurels et fonctionnels en fonction de la** nouvelle organisation liée à l'accueil des TSA (formation des personnels, outils ...)

▶ **Déployer une offre de prestations visant la préparation du projet et l'insertion professionnelle de chaque jeune** dans le cadre d'un Groupe de travail avec « membres experts » - directrices et directeurs d'établissement dans lesquels des pratiques sont déjà en place ; l'exposé des retours d'expériences, des résultats du suivi des jeunes après leur sortie, l'analyse des dysfonctionnements permettront la définition des pistes d'amélioration pour l'ensemble des structures et l'élaboration des plans d'actions dans le respect des spécificités de chacune d'elles et des besoins de jeunes.

▶ **Intervenir en appui dans la structuration des modes d'organisation et de fonctionnement afin d'optimiser l'inclusion des enfants et des jeunes** à partir des critères suivants :

. Renforcer le soutien à l'inclusion collective conformément aux indicateurs nationaux (diffusés par S. CLUZEL) et en individuel notamment grâce à une augmentation du volume d'actes directs en présentiels ou non dans une logique SERAFIN PH,

. Construire une stratégie de coordination et d'évaluation des accompagnements entre les établissements et l'Education Nationale au bénéfice du parcours de vie de l'enfant (en évitant les situations de confrontation et de prise de pouvoirs et œuvrer pour que le domaine pédagogique ne soit pas privilégié au dépend des besoins en soins et en rééducation),

. Elargir ces modalités de coordination et d'évaluation aux autres acteurs du milieu ordinaire et notamment ceux proposant des activités sportives et autres loisirs,

. Langage & Intégration réaffirme sa volonté de participer au dispositif inclusif prôné par les textes car, même si l'inclusion n'est pas encore entrée dans la culture nationale, les organisations ont en charge de la mettre en oeuvre et de pallier tous les obstacles afin qu'elle soit enfin considérée comme un dispositif « normal », intégré dans la culture de tous.

A ce titre, l'Association se positionnera en appui des établissements dans l'hypothèse où les premiers échanges avec les autres acteurs ne permettraient pas d'optimiser les droits et la réponse aux besoins des enfants et des jeunes,

. En revanche, Langage & Intégration souhaite privilégier une cohérence entre les politiques publiques et les besoins en compensation repérés en réservant le bénéfice de l'inclusion à des enfants dont les compétences le permettent et ce, pour éviter les effets négatifs tels que maltraitance, désinstitutionalisation, retour au secteur médico-social etc.

■ **Renforcer l'implication et participation des usagers dans la vie associative** : solliciter les familles dès l'admission, les accompagner au titre des besoins sans réponse, développer avec les parents l'inclusion dans les activités de leur commune de résidence.

01/2021

09/2021

09/2022

A partir de

01/2021

03/2023

■ **Etudier les modalités d'intervention visant à élargir les missions initiales** notamment autour des pathologies suivantes : la surdité acquise du fait d'une exposition aux décibels ou l'avancée en âge, les troubles du spectre autistique, prévention...

01/2025

■ **Adapter l'architecture aux besoins d'accompagnement des enfants** : pallier les dérives financières, optimiser la gestion et l'évolution du parc immobilier (y compris les modalités de financement de l'occupation des locaux intégrés) en coordination avec l'autorité de contrôle et de tarification.

**A partir de
01/2021**

Résultats attendus :

- **Conformité réglementaire de l'ensemble des dispositifs et réponses aux besoins en compensation dans le respect des textes y compris des Recommandations de Bonnes Pratiques**
- **Réussite du parcours de vie personnelle et professionnelle des enfants et des jeunes en cohérence avec leurs choix, leurs capacités et compétences.**

Indicateurs d'évaluation

- * **Nb d'Unités d'Enseignement intégrées complémentaires**
- * **% d'enfants bénéficiant d'une inclusion en milieu scolaire**
- * **% d'enfants bénéficiant d'une inclusion dans les activités sportives et culturelles**

Orientation n° 3 – Dynamiser le management des équipes

Contexte :

Langage & Intégration a déjà engagée des actions fortes auprès des personnels avec notamment une rencontre annuelle de l'ensemble des équipes, des rencontres régulières des chefs de services ou encore des médecins, un Comité de Direction à fréquence mensuelle.

Ces actions permettent de créer du lien entre les professionnels des différents établissements qui pour la plupart, ne se connaissent pas, de fédérer les institutions, les ressources humaines entre elles et les énergies pour favoriser la transmission et la capitalisation des savoirs.

Ainsi, Langage & Intégration affiche sa volonté de nourrir une dynamique des ressources humaines, constructive, prospective et emprunte des valeurs associatives, notamment la bienveillance ou encore la notion d'excellence car l'Association exprime des ambitions fortes à l'égard de toutes les catégories de personnels et notamment à l'égard des directrices et directeurs.

Pour autant, toute gestion des ressources humaines intègre une dimension de « contrôle » qui doit être compatible avec le soutien accordé aux directrices et directeurs notamment ; dans un secteur en complète évolution, il est important de repenser les postures managériales, dans une dimension associative et institutionnelle en recherchant toujours l'équilibre entre « contrôle » et « soutien » dans le respect des valeurs et de la dynamique associatives.



Enjeux :

- Promouvoir un management responsabilisant
- Encadrer les modalités d'exercice des missions
- Poser un cadre managérial susceptible d'évoluer progressivement
- Clarifier les engagements et les principes de la politique de Ressources Humaines
- Favoriser la cohésion des équipes et des directions entre elles et avec l'Association
- Développer la participation et l'implication des personnels dans la vie associative

Il s'agit de définir le cadre de la politique managériale et de préciser l'ensemble de ses composantes à savoir piloter, contrôler, organiser, déléguer, animer et diriger :

En matière de gestion des Ressources Humaines :

■ Structurer et rendre lisible une gestion exigeante des Ressources Humaines à l'échelle des « Directions d'ESMS » :

- **Rappeler et communiquer autour des attentes fortes** de l'Association et notamment sa volonté d'être à l'écoute de tous les professionnels, d'accorder une attention particulière aux professionnels de terrain mais en communiquant autour des limites au-delà desquelles l'Association, en qualité d'employeur et de manager, sera intransigeant (rédiger une note de cadrage stratégique à destination des directeurs)
- **Rappeler les rôles et missions des directeurs** en actualisant les éléments suivants : Fiches de postes et Fiches de fonction des directeurs à décliner pour toutes les catégories de personnel et correspondant à la réalité des missions avec diffusion aux professionnels,
- **Actualiser l'organigramme hiérarchique et fonctionnel,**
- **Actualiser le Document de Délégations** de pouvoirs et de signatures, informer les acteurs et s'assurer du respect des contenus,
- **Mettre en œuvre un dispositif d'évaluation de la performance des missions des directeurs,**
- **Rédiger les procédures manquantes** ex : Processus d'intégration des nouveaux personnels.

■ Structurer la politique de recrutements :

- **Préciser les modalités de recrutement** : l'Association estime que le volet « recrutements » est essentiel dans une stratégie associative à moyen terme afin de doter tous les établissements d'un plateau technique adapté et de poursuivre les mutualisations visant à étoffer les services supports au Siège de l'Association,
- **Mise en place d'une Commission Recrutement** composée de membres du bureau pour encadrer tous les recrutements et s'assurer de la cohérence entre les profils et les exigences associatives ; le recrutement des postes de Direction s'effectuera avec le recours à un Cabinet de recrutement et, pour les postes salariés, le recrutement s'effectuera en interne (parution annonce magazine professionnel + APAJH) avec contrôle par le Comité de direction et/ou la Commission de recrutement,
- **Préciser la stratégie de recrutement des postes sensibles** :
 . Etudier la mise en œuvre d'une politique de recrutement visant à attirer les professionnels sur les compétences les plus rares Ex : renforcement des formations et de la recherche) (notamment les postes de rééducateurs).

Modalités de mise en œuvre

Echéance

01/2021

09/2021

01/2021

01/2021

02/2021

06/2021

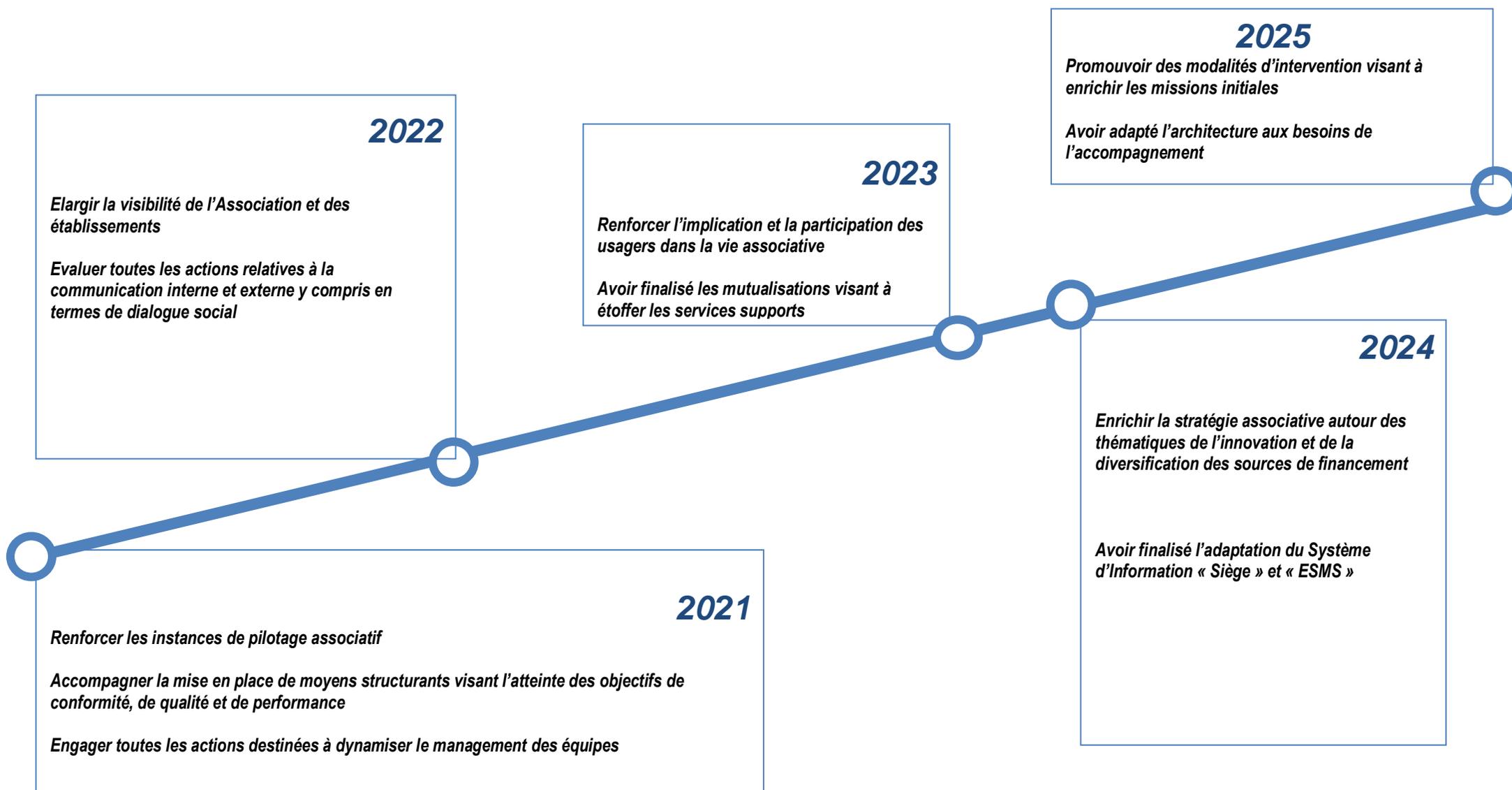
01/2021

09/2021

01/2022

| | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ Structurer une démarche de gestion prospective des ressources humaines à l'échelle des « équipes » : <i>L'objectif consiste à renforcer les compétences et les expertises des professionnels afin d'assurer l'adaptation progressive mais rapide des plateaux techniques aux besoins de l'accompagnement et notamment concernant les compétences rééducatives,</i> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en place une démarche Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences pour pallier les « pertes humaines » liées à la dégradation des compétences ou la perte de motivation et motiver par la promotion professionnelle avec pour objectif que chaque professionnel puisse exprimer ses compétences et son expertise professionnelle <ul style="list-style-type: none"> ▶ Clarifier les perspectives de carrière, ▶ Identifier les compétences pour optimiser celles qui sont peu ou pas utilisées et pour compenser la vacance importante sur certains postes de rééducateurs dans tous les établissements ex : encourager les formations CAPEJS <i>conformément à l'objectif de priorisation de la politique de formation inscrite au CPOM HDF.</i> ■ Structurer le Plan de formation des personnels : ▶ Renforcer la politique d'adaptation des compétences SurdiPôle : préciser son cadre d'intervention en tant que « centre de formation » et élargir l'offre de formations notamment dans l'objectif de : <ul style="list-style-type: none"> . Respecter la Recommandation HAS Décembre 2009 en dispensant des formations spécifiques ex : méthode verbotonale – LSF, . En faire un outil de communication interinstitutionnelle et d'intégration des nouveaux arrivants, ▶ Poursuivre les actions de mutualisation des connaissances et expertises individuelles déjà évoquées, ▶ Réfléchir les possibilités d'octroyer des indemnités de tutorat pour favoriser le développement des stages notamment dans le domaine orthophonique ex : dans le cadre des NAO, ▶ Développer des formations inter-établissements notamment autour de certains profils d'enfants accompagnés ex : TSA ▶ Structurer un dispositif de « Transmission des savoirs » afin de capitaliser les acquis des formations. | <p>12/2022</p> <p>01/2022</p> <p>01/2021</p> <p>09/2021</p> <p>09/2021</p> |
| <p>Conditions de dépendance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Difficultés de recrutement de certaines compétences malgré une politique de rémunération attractive visant à favoriser un plateau technique rééducatif efficient. <p>Résultats attendus</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tous les établissements disposent d'un plateau technique adapté aux besoins d'accompagnement des enfants et des jeunes ■ Un dispositif d'échanges permettant une communication fluide et efficiente | <p>Indicateurs d'évaluation</p> <p>* En cohérence avec les matrices de gestion ANAP avec croisement des principaux indicateurs et notamment « taux d'encadrement », « taux d'occupation », « taux d'activité »</p> | |

La trajectoire stratégique et opérationnelle



Le plan d'actions

| | Objectifs | Modalités de mise en œuvre | Echéance |
|--------------------------------------|---|---|--|
| Concrétiser la stratégie associative | Renforcer les instances de pilotage associatif | Préciser notre organisation et étoffer les instances de pilotage : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poursuivre les mutualisations afin d'étoffer les services supports ▪ Poursuivre l'adaptation du Système d'Information « Siège » et « ESSMS » ▪ Mettre en place les instances de pilotage spécifique et notamment un Comité de Suivi de la performance Assurer la traçabilité de nos actions en complétant nos documents supports : relevé de décisions – tableaux de bord | 12/2023 06/2022 09/2021 01/2021 |
| | Préciser la stratégie associative | Eriger l'innovation en tant qu'axe structurant de l'évolution associative Réfléchir à la diversification des sources de financements en tant que possibilités d'augmentation des ressources propres Rester attentif aux opportunités pour réaliser un rapprochement associatif | 03/2024 09/2023 01/2023 |
| | Élargir la visibilité de l'Association et des Établissements | Adapter le site internet actuel Réfléchir à une visibilité sur les réseaux sociaux Développer de nouveaux modes de communication écrite (plaquettes, journal interne, articles dans magazines professionnels) Renforcer notre participation aux événements nationaux ou locaux | 06/2022 09/2022 01/2022 01/2022 |
| Viser L'Excellence | Accompagner la mise en place de moyens structurants visant l'atteinte des objectifs de conformité, de qualité et de performance | Préciser les critères fondateurs de la qualité des accompagnements et de l'efficacité des pratiques de compensation : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller au déploiement du Projet Linguistique des enfants ▪ Assister la mise en œuvre des dispositifs évaluatifs de la compensation ▪ Impliquer les directrices et directeurs dans le suivi des dispositifs évaluatifs de la qualité et de l'efficacité Renforcer et pérenniser la conformité des dispositifs en place Optimiser nos réponses aux besoins spécifiques de l'environnement en cohérence avec nos expertises : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller au respect des obligations réglementaires et autres principes qui président aux admissions ▪ Clarifier la procédure d'admission à l'échelle des établissements en coordination avec les instances associatives ▪ Veiller à l'adaptation des prestations offertes aux besoins exprimés sur le territoire : Conduire les changements structurels et fonctionnels ex : TSA - Déployer une offre de prestations visant la préparation du projet et l'insertion professionnelle de chaque jeune - Intervenir en appui dans la structuration des modes d'organisation et de fonctionnement afin d'optimiser l'inclusion. | A partir de 01/2021 |
| | Renforcer l'implication et participation des usagers dans la vie associative | Solliciter les familles dès l'admission, les accompagner au titre des besoins sans réponse, développer avec les parents l'inclusion dans les activités de leur commune de résidence | 09/2022 03/2023 |
| | Étudier les modalités d'intervention visant à élargir les missions initiales | | 01/2025 |
| | Adapter l'architecture aux besoins d'accompagnement | Optimiser la gestion et l'évolution du parc immobilier | 2021/2025 |
| Dynamiser le management des équipes | Structurer et rendre lisible une gestion exigeante des Ressources Humaines à l'échelle des « Directions d'ESMS » | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rappeler et communiquer autour des attentes fortes de l'Association ▪ Rappeler les rôles et missions des directeurs ▪ Actualiser l'organigramme hiérarchique et fonctionnel ▪ Actualiser le Document de Délégations ▪ Mettre en œuvre un dispositif d'évaluation de la performance des missions des directeurs ▪ Rédiger les procédures manquantes | 01/2021 09/2021 01/2021 01/2021 02/2021 06/2021 |
| | Structurer la politique de recrutements | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Préciser les modalités de recrutement : mise en place d'une Commission Recrutement ▪ Préciser la stratégie de recrutement des postes sensibles | 01/2021 09/2022 |
| | Structurer une démarche de gestion prospective des ressources humaines à l'échelle des « équipes » | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place une démarche Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences ▪ Structurer le Plan de formation des personnels : Renforcer la politique d'adaptation des compétences SurdiPôle - Poursuivre les actions de mutualisation des connaissances et expertises - Réfléchir les possibilités d'octroyer des indemnités de tutorat - Développer des formations inter-établissements - Structurer un dispositif de « Transmission des savoirs ». | 01/2022 01/2022 |
| | Entretenir une dynamique de communication en interne | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poursuivre le développement de rencontres et temps d'échanges spécifiques entre professionnels des différents établissements | 01/2021 |
| | Renforcer les modes de communication alternative et augmentée | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre l'accent sur la Formation LSF de tous les professionnels afin de mieux communiquer avec les familles et les professionnels sourds | 09/2021 |
| | Entretenir un dialogue social fluide, de proximité et responsabilisant des membres du CSE | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Travailler les liens avec les représentants du personnel | 09/2021 |



