

Rech 2007 n°2

Résumé

**Etude sur les références
communes
entre les secteurs de
l'accompagnement et de
l'accueil de l'ONE**

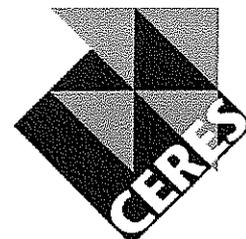
CERES

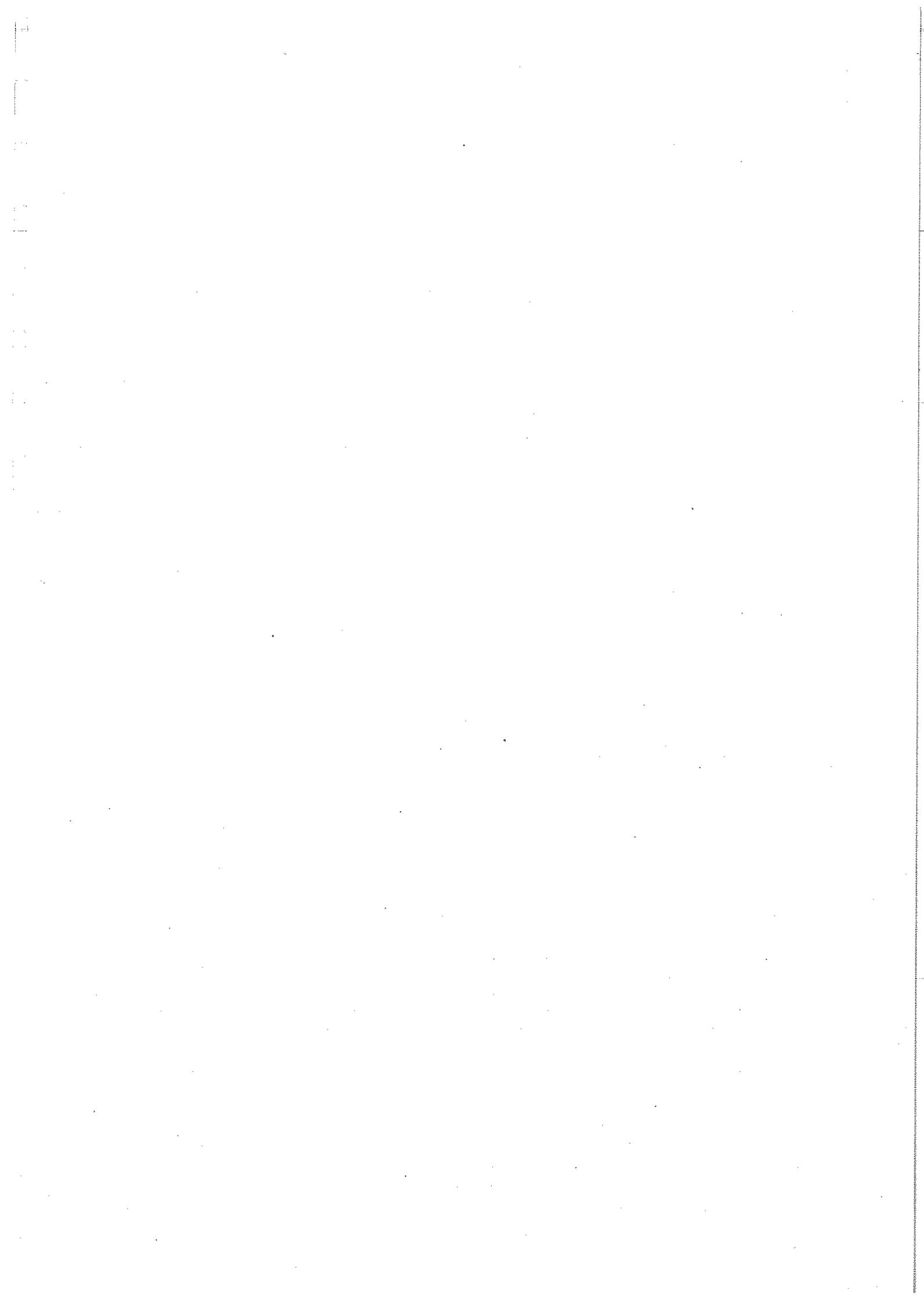
Université de Liège

Juin 2007

RESUME

**Véronique HALBARDIER
Isabelle JOSLET**





ETUDE SUR LES REFERENCES COMMUNES ENTRE LES SECTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DE L'ACCUEIL DE L'ONE

L'ONE est un organisme unique offrant aux familles des services diversifiés et complémentaires afin de répondre aux besoins importants du domaine de la petite enfance. Dans un souci d'apporter une réponse adaptée à ces besoins grandissants et en perpétuelle mutation, l'ONE a évolué à travers la professionnalisation. Aujourd'hui, l'Institution réaffirme sa volonté de garantir, à côté de ses missions de base, ses missions transversales qui ont toujours fait sa spécificité.

Si les résultats de l'étude ne remettent pas en question le processus de spécialisation, ils mettent par contre en lumière des effets dont l'Institution doit se préoccuper. L'étude a montré que la transversalité est souhaitée par tous et qu'elle doit être portée par chacun à tous les niveaux de l'Institution. Confiant et motivé, le terrain affirme qu'il a besoin de voir la collaboration entre les deux secteurs se concrétiser. Pour ce faire, les auteurs de l'étude recommandent d'encourager une mise en projet sur le terrain s'appuyant sur un cadre qui aura anticipé la transversalité.

Nous formulons le vœu que nos recommandations apportent un éclairage nouveau et pertinent sur les implications multiples de la spécialisation des secteurs de l'accueil et de l'accompagnement et qu'il représente une aide concrète dans la reconstruction et la pérennisation de la transversalité.

Pour cela, il est bien entendu souhaitable de diffuser les résultats de cette étude et les priorités retenues à tous les acteurs de l'Institution afin qu'ils puissent, à travers des groupes de travail par exemple, être impliqués dans les processus de changement et ainsi se les approprier.

Enfin, il serait intéressant d'aller plus loin et d'évaluer l'évolution des changements amorcés il y a cinq ans par le plan de réforme et de relance. En effet, après cette période de mise en place, il serait utile de définir des critères d'évaluation afin de mesurer les résultats et les effets obtenus et, à partir de ce constat, déterminer de nouveaux objectifs prioritaires pour les cinq années à venir.

RECOMMANDATIONS

1. POUR ANCRER LA CULTURE DE TRANSVERSALITÉ

Les cinq premières recommandations constituent des lignes de conduite qui visent à entretenir une véritable culture de transversalité. Elles concernent tous les niveaux de l'Institution.

- ◆ L'étude a montré que les deux secteurs sont motivés par le même objectif de travailler à la satisfaction des bénéficiaires afin d'offrir un service de qualité et l'image d'une institution bâtie sur un terreau commun. Devant la crainte exprimée par beaucoup de voir les deux secteurs se désolidariser et entrer en concurrence, face au risque de se centrer uniquement sur la spécialisation de son propre secteur, il est important que l'Institution veille de manière permanente et à tous les niveaux à entretenir et à renforcer le sentiment global d'appartenance à l'ONE.
- ◆ Si le processus de spécialisation ne prévoit pas assez de liens entre les deux secteurs, ceux-ci risquent de ne plus se sentir partenaires l'un de l'autre. Alors que l'Institution est de par nature partenariale à l'extérieur et que chaque secteur en interne travaille avec son propre réseau de partenariat, il est nécessaire de maintenir et de développer au sein de l'Institution une culture de partenariat.

- ◆ L'enquête participative a souligné le réel besoin pour le terrain de développer des collaborations entre les deux secteurs. Celles-ci sont nécessaires à son bon fonctionnement. Afin qu'elles puissent avoir lieu dans le respect du cadre de références, l'Institution doit veiller à ce que celui-ci prévoie de la transversalité en anticipant les situations de collaboration nécessaires entre les deux secteurs et en permettant aux personnes de travailler ensemble. Si le cadre est utile et demandé par les travailleurs, il ne doit néanmoins pas exclure la possibilité d'une part d'autonomie fonctionnelle.
- ◆ La spécialisation génère encore des peurs, des frustrations et des résistances chez les uns et des autres. Ce constat amène à recommander pour le futur d'accompagner le changement en mettant davantage en évidence ses bénéfices et en associant les personnes au processus et à sa mise en œuvre.
- ◆ Quand les réalités du terrain nécessitent une collaboration intersectorielle, les travailleurs ne sentent pas toujours soutenus dans leur démarche par leur hiérarchie respective qui est soucieuse d'appliquer les directives dont le manque d'adéquation avec les besoins du terrain est parfois constaté. Afin de permettre aux acteurs de terrain de collaborer pour trouver ensemble des solutions aux problèmes rencontrés, il est indispensable de développer davantage l'articulation entre le niveau central et le terrain.

2. POUR PILOTER LA TRANSVERSALITÉ

La première phase des entretiens nous a amenés à nous poser la question du besoin ou non de piloter la transversalité. Sur base de la matière recueillie lors des entretiens, nous soulignons la nécessité de ce pilotage qui doit être porté à la fois par l'Administration Centrale et le niveau subrégional. Les recommandations suivantes s'adressent à ces deux niveaux.

AU NIVEAU DE L'ADMINISTRATION CENTRALE

- ◆ L'étude a montré que les travailleurs continuent à partager des références et des valeurs communes qu'ils estiment fondatrices et cohésives. Du fait de la spécialisation des deux secteurs et de leurs spécificités, certaines d'entre elles donnent lieu à des interprétations différentes, à des pratiques contradictoires ou à des remises en question. Dans ce contexte, poursuivre le travail sur la définition des références et valeurs communes est hautement recommandé afin que chacun se réfère à un même cadre.
- ◆ Produire de la transversalité nécessite de la part des deux Directions d'avoir un regard sur les deux secteurs et leur évolution. Pour ce faire, elles doivent intensifier le dialogue entre elles de manière à montrer que la transversalité se pense et se construit dès le niveau central.
- ◆ Afin que la transversalité soit effective sur le terrain, il est nécessaire de mettre en œuvre la collaboration intersectorielle au niveau central. De manière générale, il s'agit d'évaluer parmi les initiatives prises dans ou pour un secteur celles qui sont utiles à l'autre dans le cadre des références et valeurs communes. Les adapter et les transposer produira naturellement de la collaboration entre les deux secteurs.
- ◆ Pour toujours assurer la qualité du service offert aux bénéficiaires, la transversalité demande des moyens financiers et humains. Il est donc nécessaire de continuer à interpeller les pouvoirs politiques sur l'importance des missions transversales de l'ONE et les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre.

AU NIVEAU SUBRÉGIONAL

- ◆ Le niveau subrégional ayant été identifié comme le lieu idéal de mise en œuvre de la transversalité, il est normal que le coordinateur subrégional ait un rôle important à jouer du fait de sa position et de ses missions. Dans la réalité, celles-ci sont moins claires. Le terrain a du mal à identifier son rôle et son autorité n'est pas toujours reconnue par les travailleurs. Nous recommandons à l'Institution de renforcer et d'épauler l'autorité fonctionnelle du coordinateur subrégional.
- ◆ Dans cet objectif de mise en œuvre de la transversalité au niveau subrégional et afin de renforcer le rôle du coordinateur, il est nécessaire d'identifier les éléments intégrateurs qui permettront aux deux secteurs d'être complémentaires dans la collaboration. Le plan subrégional a été identifié comme tel par les acteurs de terrain. Il est donc recommandé de mettre en place les plans subrégionaux de manière à ce qu'ils conjuguent les spécificités régionales et les objectifs et principes d'action de l'ONE.
- ◆ Au niveau subrégional, c'est la mise en projet qui favorise la collaboration entre les deux secteurs. Plusieurs expériences mettent en évidence l'avantage de cette démarche. Celle-ci part toujours de besoins précis et concrets qui sont identifiés comme nécessitant une réponse intersectorielle. Cette réponse amène chaque secteur à s'ouvrir à l'autre, à faire part de ses spécificités et à offrir une réponse adaptée et concertée avec le soutien du coordinateur subrégional qui fera le lien avec l'Administration Centrale. Favoriser une dynamique de projet sur le terrain en partant de situations concrètes est une démarche que nous recommandons au niveau subrégional.
- ◆ Au niveau subrégional, la réunion transversale est identifiée comme le moment le plus opportun pour aborder toutes les matières qui nécessitent la collaboration des deux secteurs. Ces réunions ne sont pas organisées systématiquement partout et ne produisent pas la même efficacité en termes de préparation, d'animation ou de suivi de réunion. Il est donc indispensable de s'assurer de leur organisation et d'en garantir une gestion efficace.
- ◆ Toutes les personnes interrogées regrettent le fait que la Concertation communale ne représente pas les deux secteurs et qu'elle fragilise ainsi le positionnement de l'ONE auprès de ses partenaires et des pouvoirs politiques. Nous recommandons donc de favoriser une Concertation communale réunissant les deux secteurs et d'y assurer leur représentation.

3. POUR IMPLIQUER DAVANTAGE LES DIFFÉRENTS ACTEURS DANS LA TRANSVERSALITÉ

Plusieurs professionnels ont été identifiés comme ayant un rôle privilégié dans la mise en lien des deux secteurs. Leur rôle sera davantage pris en compte si certaines conditions sont remplies ou si des aménagements sont réalisés.

- ◆ Le travail de définition de fonctions a eu lieu. Mais de nombreuses situations sur le terrain montrent que la définition de fonctions de certains professionnels, ceux-là même qui sont concernés directement ou indirectement par l'intersectorialité, n'est pas clairement comprise par les travailleurs. Cela peut être à l'origine de dysfonctionnements. Continuer à informer les différents acteurs des résultats du travail de définition de fonction en allant à leur rencontre et les aider dans la compréhension de l'évolution de leur travail permettra de reconnaître et de respecter le rôle de chacun.

- ◆ Les zones de recouvrement de certaines fonctions mettent les travailleurs en concurrence, parfois en conflit. Il est important que les personnes qui partagent un même territoire puissent se rencontrer et s'exprimer de manière à ce que leur premier ressenti se transforme en sentiment de complémentarité. Pour ce faire, il est utile de répertorier les lieux d'échanges, le cas échéant d'en créer, d'en évaluer leur mode de fonctionnement, ce qu'on y fait et l'impact sur l'activité professionnelle.
- ◆ Le pôle médical a été identifié comme servant les deux secteurs. Aussi proposons-nous de positionner le Médecin coordinateur à un niveau transversal dans l'organigramme.
- ◆ Afin que la collaboration entre les deux secteurs soit renforcée au niveau médical, nous recommandons de veiller à la présence effective d'un représentant de chaque secteur au sein du Collège des pédiatres.
- ◆ Les coordinateurs de l'Accueil et de l'Accompagnement ont exprimé le besoin de davantage travailler ensemble et d'avoir un lieu d'échanges pour débattre sur des contenus communs ou sur des modes d'organisation du travail. Si le territoire géographique le permet, nous recommandons d'encourager le travail en binôme. Nous encourageons par ailleurs l'organisation de réunions de coordination.
- ◆ Du fait de la spécialisation et des frustrations qu'elle a entraînées, beaucoup de TMS se sentent moins enclines à s'impliquer dans des actions de collaboration entre les deux secteurs. Pour les y encourager, il faut les motiver en soulignant dans un objectif de transversalité leur rôle et leurs compétences et en valorisant leur travail sans pour autant faire croire à un retour en arrière.
- ◆ Pour différentes raisons, la consultation en milieu d'accueil est remise en question par plusieurs professionnels. Afin d'assurer la qualité du suivi médical dans ces milieux, il est essentiel de lui redonner du sens en valorisant le concept de bientraitance et la prévention médicale collective en MILAC.
- ◆ Nous recommandons de favoriser la collaboration avec les conseillers pédagogiques dans le secteur de l'Accompagnement. En effet, cette compétence a été identifiée par les uns et les autres comme transversale. La Réforme des consultations renforce ce constat, les professionnels de ce secteur étant demandeurs d'une aide pédagogique.
- ◆ L'éducation pour la santé est considérée par les uns et les autres comme une matière transversale. Il est donc important de replacer clairement la TMS EDUS dans une logique de transversalité, ce professionnel étant actuellement plus proche du secteur de l'Accompagnement. Dans ce sens, modifier l'intitulé de la fonction est souhaitable.
- ◆ Les Services Staffs sont identifiés comme des acteurs de transversalité. S'ils en sont eux-mêmes conscients et qu'ils oeuvrent dans ce sens, les services qu'ils peuvent proposer ne sont pas suffisamment connus des deux secteurs ou ne les satisfont pas toujours. Nous proposons que les Services Staffs soient davantage visibles de manière à montrer plus clairement leur rôle au service de la transversalité.
- ◆ Pour beaucoup de professionnels, le service Etudes et Stratégies dispose d'importantes ressources à partager. La situation actuelle montre qu'il y a peu de collaborations entre lui et le secteur de l'Accueil. Aussi faut-il les encourager à collaborer davantage.
- ◆ Afin de mettre à la disposition des professionnels des deux secteurs les données médico-sociales et d'en assurer une meilleure disponibilité, nous recommandons au service Etudes et Stratégies d'évaluer la diffusion de ses productions auprès des deux secteurs et de l'améliorer si nécessaire.
- ◆ Pour mettre en œuvre efficacement la transversalité, il est indispensable d'augmenter les effectifs de certaines catégories de personnel.

- ◆ Par rapport aux changements opérés dans le cadre de la spécialisation, une nouvelle fonction est apparue dans le secteur de l'Accueil, le conseiller pédagogique. Pour certains, il faut créer dans le secteur de l'Accompagnement la fonction de conseiller psychologique pour les missions de soutien à la parentalité et favoriser les échanges avec le secteur de l'Accueil. Pour d'autres, cette nouvelle fonction n'est pas nécessaire du fait de la présence de l'équipe « Maltraitance ». Nous recommandons d'approfondir la réflexion à ce sujet.
- ◆ Sur le terrain, des situations nécessitent parfois une gestion concertée d'un problème. Pour permettre aux professionnels de réagir de manière harmonisée, il est recommandé de créer des outils communs d'analyse et de résolution de problèmes.

4. POUR UNE MEILLEURE COMMUNICATION TRANSVERSALE

- ◆ Parce qu'ils font partie d'une même Institution qui œuvre au bien-être de l'enfant, qu'ils ont le souci de satisfaire les bénéficiaires en répondant à leurs demandes, les professionnels de terrain des deux secteurs sont demandeurs d'une information minimale et simplifiée qui fait actuellement défaut. Diffuser systématiquement aux deux secteurs de manière synthétique l'information répondant à leurs besoins en utilisant le canal le plus approprié nous paraît indispensable.
- ◆ Nous attirons l'attention sur l'importance de diffuser aux deux secteurs une information concertée et cohérente afin que le destinataire se rende compte que l'ONE parle d'une voix unique quel que soit le secteur.
- ◆ A leur entrée en fonction, les nouvelles recrues de l'Accompagnement bénéficient d'une séance d'information qui leur permet d'acquérir la connaissance nécessaire du secteur de l'Accueil. Evaluer l'impact de cette séance d'information organisée semestriellement permettra de vérifier son adéquation avec la pratique professionnelle.
- ◆ Alors que l'outil informatique est identifié comme un outil de mise en lien entre les deux secteurs qui rapproche le terrain de l'Administration Centrale et qui fait gagner du temps, ses caractéristiques actuelles ne permettent pas une communication virtuelle efficace. Afin de pallier à cela, nous recommandons de développer l'équipement informatique et les compétences informatiques du personnel.

5. POUR DES RENCONTRES TRANSVERSALES

- ◆ Nous recommandons de poursuivre l'organisation de journées d'études qui réunissent des représentants des deux secteurs en veillant bien à leur donner une dimension participative efficace, en y associant des acteurs du terrain et en prévoyant leur évaluation.
- ◆ Identifiées comme des occasions de rassembler les deux secteurs, les campagnes ONE continueront à être organisées. Elles devront donner lieu à une réflexion commune et à de réelles collaborations
- ◆ L'Institution déploie beaucoup de moyens dans la formation de son personnel. Les besoins qui ont été identifiés comme communs aux deux secteurs doivent donner lieu à la mise en place de programmes pour des groupes réunissant des travailleurs des deux secteurs. Cela favorisera l'interconnaissance, renforcera le sentiment d'appartenance à l'Institution et contribuera à initier des collaborations. Ces formations intersectorielles feront l'objet d'une évaluation afin d'en mesurer les résultats et leur impact dans la pratique professionnelle.

