



Siège associatif et Direction générale

# Rapport moral du Président

...

## Exercice 2012

...

---

## Rapport moral du Président

1. Depuis notre dernière assemblée générale, **le fait majeur au niveau de l'ensemble de l'association aura bien évidemment été la conclusion de trois CPOM** avec les ARS des trois régions dans lesquelles nous sommes implantés. Cela n'a pas été sans mal puisque, faut-il le rappeler, c'est deux ans de négociations qui ont été nécessaires pour conclure. Je ne cacherai pas que la situation se présente pour notre association de façon moins favorable sur le plan de la liberté de gestion par rapport à la situation précédente où nous avions un seul CPOM couvrant les trois régions. Mais la création des ARS devait inéluctablement conduire à trois CPOM, et même si la République est une et indivisible nous nous sommes rapidement aperçus que les problématiques régionales étaient fort différentes. Nous avons pratiquement dû négocier ligne à ligne sur les points les plus cruciaux avec deux des ARS. Je pense que nous sommes arrivés à un équilibre satisfaisant compte-tenu de la conjoncture actuelle et des politiques affichées.

Au nombre des points positifs, je mentionnerai que les trois CPOM comportent un chapeau commun comme nous le souhaitons incluant les grands axes stratégiques de notre association. Deuxième élément satisfaisant, la reconnaissance de la valeur ajoutée qu'apporte notre siège puisqu'après analyse minutieuse de l'autorité tarificatrice, l'ARS Île-de-France, nos frais de siège ont été revalorisés à hauteur de 3,04% du groupe 2. Il s'agit en réalité de l'officialisation de l'intégration du service paie dans les frais de siège et de l'intégration de notre recrutement de la chargée de mission « qualité/prévention des risques ». Troisième élément satisfaisant, nous avons préservé une certaine liberté de gestion, certes moins étendue, mais qui s'inscrira dorénavant, pour l'Île de France, dans un dialogue de gestion en formation restreinte que nous espérons constructif.

Notre défi sera d'être très attentif à la réalisation des taux d'activité qui sont définis avec chacune des ARS. Qu'il soit clair que l'exigence des pouvoirs publics sur ce point me paraît naturelle et saine. Mais je terminais le rapport moral 2011 sur la difficulté de concilier les taux d'activité que les pouvoirs publics entendaient nous imposer et la nécessaire adaptation de notre offre de service aux personnes polyhandicapées et leurs familles dans la perspective tracée par la loi de 2002, notamment la personnalisation du parcours et la différenciation dans les diverses formes d'accueil. Autrement dit, les degrés de liberté légitimement accordés aux familles sont autant de facteurs de complexité pour respecter nos engagements. C'est bien là que réside le défi et le message doit être clair tant vis à vis des pouvoirs publics que des familles. Nous avons heureusement convaincu nos interlocuteurs que ce taux d'activité ne pouvait, compte-tenu de la population que nous accueillons, être uniforme. A chacun de nos établissements, sous l'œil vigilant de leurs directeurs respectifs et de la direction générale, de concilier ces deux objectifs.

Deuxième événement touchant l'association en elle-même, **le procès pénal en appel** de l'ancien directeur général de l'association et de son adjoint, pour les délits commis dans les années 1996/2000. Nous en connaissons le résultat qui confirme la condamnation de MM. Martinez et Perrin ainsi que leurs complices, mais nous n'avons pas à l'heure actuelle notification de l'arrêt de la cour. Si les peines de prison ont été légèrement réduites, nous avons obtenu en tant que partie civile condamnation de la quasi-totalité des acteurs à la réparation solidaire des préjudices subis. Deux des protagonistes se sont pourvus en cassation. Nous verrons avec notre avocat quelle conduite il convient de tenir. Je rappelle sur ce point qu'autant il était du devoir moral de notre association d'obtenir ces condamnations et de se porter partie civile, autant il ne faut pas trop se faire d'illusion sur la réparation financière de notre préjudice.

---

2. Bien entendu ces événements majeurs ne sauraient masquer l'avancement de **divers chantiers** qui, au quotidien, ont été **essentiels pour améliorer notre gestion** ainsi que la **qualité du service rendu par nos établissements et services, sans oublier la participation à l'expertise nationale sur le polyhandicap**. Je vous renvoie pour plus de précisions au rapport d'activité, mais je souhaite plus particulièrement relever :

- l'amélioration des fonctions de gestion, avec l'analyse des organisations, le développement des tableaux de bord, le recours à une centrale d'achats, le recours accru à une politique d'appels d'offre pour des fonctions support, toutes actions qui ont pour but, à enveloppe constante, d'affecter au final plus de moyens auprès des résidents. Comme d'habitude, notre directrice administrative financière a fait un énorme travail salué par tous les directeurs d'établissements ;

- l'approfondissement de la fonction ressources humaines, tant au siège que dans nos établissements sous la conduite éclairée de notre nouveau directeur des ressources humaines. Je n'hésiterai pas à qualifier de nouvelle ère la gestion que nous développons dorénavant sur ce registre ;

- la réalisation d'un diagnostic « Risques psycho-sociaux/troubles musculo-squelettiques » (RPS-TMS) dans lequel ce sont impliqués de manière constructive les représentants du personnel et qui devrait porter ses fruits dans les prochaines années dans le sens d'une amélioration des conditions de travail des salariés du CESAP ;

- la consolidation de la fonction qualité/prévention des risques. Nous avons terminé l'évaluation interne de nos établissements, effectué un appel d'offres pour l'évaluation externe, déjà menée à bien et avec d'excellents résultats dans trois de nos établissements. J'ai plaisir à souligner que s'agissant de la prévention des risques, sur lesquels je reviendrai tout à l'heure, notre responsable participe activement avec l'ARS Île-de-France à la constitution d'un réseau régional ;

- l'intégration pleine et entière de la direction médicale du CESAP dans le fonctionnement global et transversal de l'association, tout en assurant plus spécifiquement l'accompagnement des équipes médicales de nos établissements ;

- le développement de nos actions de communication, avec la publication trimestrielle de la lettre du CESAP diffusée à tous les salariés et la refonte complète de notre site internet que nous découvrirons tout à l'heure ;

---

- le lancement de nouvelles opérations qu'il s'agisse de la relocalisation et restructuration de notre établissement de l'Oise l'EME La Montagne, l'agrandissement de l'EME Les Heures Claires dans les Yvelines ou la rénovation d'ampleur des salles d'eau de l'EME Le Poujal et de la MAS La Cornille, sans compter les multiples autres améliorations de nos établissements ;

- l'expertise sur le polyhandicap, notre cœur de métier, avec la publication de l'ouvrage collectif "Polyhandicap, processus d'évaluation cognitive" réalisé en partenariat avec l'éditeur Dunod, la poursuite des travaux du Conseil des Études Recherches et Évaluation, notamment la recherche sur la qualité de vie des enfants polyhandicapés, la participation aux travaux de la haute autorité de santé et de l'agence nationale d'évaluation et de la qualité des établissements médico-sociaux.

**3. Nombre de ces actions ont été initiées ou accompagnées par le siège de l'association en étroite collaboration avec les établissements et services.** C'est peut être là d'ailleurs la plus grande satisfaction que j'ai pu observer, à savoir l'esprit d'équipe qui anime autour d'un même projet direction générale et directeurs d'établissements. J'ai pu encore le mesurer très récemment lors du séminaire commun tenu à Granville. Mais tout cela ne saurait se réaliser sans **l'implication quotidienne et effective des professionnels du CESAP** dans leurs actions auprès des personnes polyhandicapées pour lesquelles nous assurons au quotidien accompagnement et soins. Que ceux-ci en soient remerciés.

**4. Pour autant notre association a encore de nombreux défis à relever :**

- **le défi de l'adéquation de l'offre de service aux nouveaux besoins de personnes polyhandicapées et de leurs familles.** Notre séminaire de Granville de juin 2013 s'est penché sur cette question. Notre remise en question doit être permanente. L'expérience menée à La Loupière à Meaux, par exemple, à travers une offre de service plurielle mixant l'accompagnement à domicile, l'accueil de jour et l'hébergement, peut être riche d'enseignements pour tous. Cette expérience a été valorisée dans le récent rapport IGAS/IGF *sur les établissements et services pour personnes handicapées : offre et besoins, modalités de financement (octobre 2012) ;*

- **le défi de la cohérence de nos structures :** si nous avons réussi à regrouper certains de nos établissements en pôles permettant de mutualiser des services support, notre organisation n'est pas homogène et je mesure ce que cela génère en termes de mode de pilotage par le siège. Le renforcement de notre cohérence organisationnelle passe par la confortation de certaines structures soit en créant de nouveaux établissements à la suite d'appel à projet soit en se regroupant avec d'autres associations. Sur le premier point je me réjouis que le prochain appel à projet lancé en Seine-Saint-Denis se fasse en étroite collaboration avec l'APF. Sur le deuxième point, je crois que notre direction générale a atteint un seuil critique nous permettant d'apporter une réelle valeur ajoutée à qui voudra nous rejoindre sous tel ou tel statut ;

- **troisième défi celui de notre vigilance constante sur la bientraitance** à l'égard de populations d'une extrême fragilité. Je sais compter sur l'implication de notre personnel dont je salue ici même le dévouement mais je sais aussi que tout relâchement, toute lassitude dans l'accompagnement peut conduire à des situations intolérables. La vigilance se doit d'être la préoccupation de tous et passe par de multiples canaux comme, la formation, l'appropriation des recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM, l'organisation de conditions de travail adéquates et, in fine, des projets d'établissements qui intègrent pleinement cette dimension de la bientraitance.

....

---

Ce point fera ma transition sur la première conclusion de mon rapport moral. Je voudrais en effet saluer la parution de l'ouvrage intitulé "La gestion des risques dans les établissements médico-sociaux". Son auteur, que je tiens publiquement à féliciter, n'est autre que notre directeur général adjoint qui signe là un ouvrage de référence d'une utilité évidente. Si vous y ajoutez d'une part l'ouvrage que je citais tout à l'heure, publié également chez Dunod, sous l'égide du CESAP, sur le processus d'évaluation cognitive des personnes polyhandicapées et d'autre part l'ouvrage de notre directeur général sur le dispositif de l'action sociale et médico-sociale, je crois que l'on peut être fier du dépassement ainsi réalisé de l'action quotidienne. Ainsi qu'en témoigne notre rapport d'activité, il convient de souligner que l'effort des professionnels du CESAP ainsi que de CESAP Formation pour **produire de l'expertise sur le polyhandicap** et la diffuser est large et indéniable, ceci notamment à travers l'élaboration de nouvelles formations, la publication d'articles, les communications à des colloques ou encore la participation à des groupes de travail initiés par l'autorité publique.

Le deuxième point de ma conclusion saluera un autre dépassement qui a mobilisé toute l'équipe dirigeante et une bonne partie du bureau. Je veux parler de **notre analyse sur la problématique de la fin de vie pour les personnes polyhandicapées enfants et adultes**. Je remercie le professeur Ponsot qui en a eu l'initiative. Notre texte a eu une résonance certaine et permettra non seulement d'alimenter le débat mais aussi, je l'espère, d'aboutir à des solutions équilibrées respectueuses d'une population qui ne peut s'exprimer aisément. Quelles que soient nos convictions, il illustre je crois parfaitement l'idéal qui anime notre association.

André Schilte  
Président

...