

Article :

Entretien avec Guillaume WEPPE

Résumé de l'article :

La coordination de parcours est elle une mode, une révolution du secteur médico-social ou simplement la reconnaissance du statut de citoyen pour les personnes en situation de handicap ? Selon le dictionnaire Larousse, le parcours n'est finalement que « l'itinéraire à suivre ou trajet suivi par quelqu'un ... l'ensemble des étapes, des stades par lesquels passe quelqu'un, en particulier dans sa carrière ».

Ainsi, chaque citoyen a un parcours de vie constitué d'étapes et de diverses trajectoires. Le plus important est que chacun puisse conserver, retrouver le pouvoir sur sa vie et ses libertés de choix qui ne soient pas seulement conditionnées par l'offre médico-sociale.

Le parcours s'inscrit pleinement dans la logique de droit commun. Alors, plutôt que de vouloir mettre en opposition, en concurrence le droit commun et l'institution, pourquoi ne pas simplement considérer l'institution comme le droit commun ?

Je reprendrai l'image du film que j'ai vu récemment « *Monsieur je sais tout* », où une jeune femme médecin dit que donner la chance à l'adolescent Asperger de faire du foot et de s'inscrire dans un groupe social, c'est lui donner la chance de garder cette lumière qui risque de disparaître s'il est institutionnalisé.

Jean-René LOUBAT : *Vous avez mis en place un service de coordinateurs de parcours au sein d'une plateforme de service, pouvez-vous nous expliquer en quelques phrases votre motivation et le cadre de cette expérience ?*

Guillaume WEPPE : Un mot essentiel me vient à l'esprit quand on parle de citoyen, c'est celui de « parcours ». Chacun d'entre nous mène une vie constituée d'étapes et de diverses trajectoires qui construisent jour après jour notre *parcours de vie*.

Le fait d'être en situation de handicap ne doit pas se substituer à cette logique de parcours de vie et nous enfermer dans un projet personnalisé fortement standardisé, trop souvent de fait « institutionnalisé », ou encore nous déposséder du droit fondamental d'autodétermination, c'est-à-dire d'être acteur de sa vie. La logique de

parcours repositionne la personne en situation de handicap en tant que citoyen, certes avec des étapes de sa vie qui demandent une compensation, mais avant tout, elle doit garantir qu'elle soit le promoteur de son parcours de vie qu'elle et possède une liberté de choisir et de décider.

Ainsi, les « coordinateurs de parcours » ont pour mission essentielle de redonner le pouvoir d'agir aux personnes en situation de handicap, le pouvoir de décider et surtout de s'inscrire en priorité dans le droit commun.

JRL : *Quelle différence faites-vous entre des coordinateurs de parcours et des coordinateurs de projets ?*

GW : La logique de parcours englobe un ensemble de trajectoires ou d'étapes de notre vie qui appellent divers projets. Nous avons tous plusieurs projets qui, au gré de notre vie, évoluent, s'annulent, se reportent, s'enrichissent... Le parcours est une courbe vivante. Le parcours de vie appartient à la personne, à ses choix, à ses décisions. Le projet quant à lui est bien souvent la propriété d'un système contractuel qui entraîne des négociations dans les choix, les aspirations, les envies.

La logique de parcours est en lien direct avec la notion de projets de vie qui sont déclinés en projets ou plans personnalisés. Le plan personnalisé est une réponse en termes de compensation par la contractualisation de prestations spécifiques en réponses aux besoins spécifiques.

Coordonner des parcours demande, premièrement, de s'extraire des lignes institutionnelles classiques et d'une organisation enfermant les personnes dans un système de compensation par l'assistantat, deuxièmement d'accepter la prise de risque et surtout de bousculer la réglementation... La coordination de parcours s'appuie sur les projets de vie des personnes accompagnées et doit absolument stimuler leurs capacités, leurs ressources, leurs envies et leurs rêves pour les aider à les réaliser.

La logique de parcours de vie peut se dérouler selon trois modalités :

- le parcours classique : c'est un parcours de vie composé d'un ensemble d'étapes par lesquelles chacun passe ;
- le parcours complexe : c'est un parcours de vie altéré lors d'une étape, présentant un risque de rupture ;
- le parcours conseil ponctuel : c'est une étape du parcours où la personne souhaite se poser pour réfléchir à ses projets, seule ou aidée.

JRL : *Avez-vous rencontré des difficultés pour promouvoir ou recruter des coordinateurs de parcours ? Quelles sont les compétences exigées ?*

GW : La mise en place de coordinateurs de parcours est complexe, empirique et évolue régulièrement au gré de l'évaluation des impacts et des résultats écologiques. C'est un véritable changement de paradigme.

Le point de départ a été l'étude des besoins des personnes, l'articulation avec les prestations proposées et l'évaluation de la satisfaction des personnes. J'ai pu constater un écart significatif indiquant que les projets personnalisés étaient fortement institutionnalisés, certes individualisés mais pas suffisamment « personnalisés ». En fait, c'étaient les personnes qui s'adaptaient au fonctionnement institutionnel et non l'inverse...

J'ai donc réfléchi sur une nouvelle organisation avec mes collaborateurs. Ayant déjà mis en place par ailleurs des coordinateurs de projets, j'ai proposé à mon association la mise en place de coordinateurs de projets. Ce qui a été validé de manière expérimentale, puis consolidé de manière durable par la création d'un « Service associatif de coordination de projets », soutenu enfin par les autorités de contrôle.

Le choix a été de s'appuyer sur les compétences existantes au sein de l'association, en redéployant les moyens. Les animateurs 1^{ère} catégorie (éducateurs spécialisés), ont vu ainsi leur mission évoluer en coordinateurs de projets. Pour accompagner ce changement, nous avons mis en place une véritable GPEC au travers de formations spécifiques sur la coordination, d'entretiens annuels afin de faciliter les échanges et les prises de risques partagées, d'une supervision à la mise en place de la fonction, avec des étapes claires et identifiées de tous et enfin une évaluation régulière de cette fonction.

« Les usagers sont désormais positionnés comme des clients, avec de réelles capacités d'agir, de décider et surtout de choisir »

Les premières difficultés rencontrées ont porté essentiellement sur un changement identitaire pour les animateurs 1^{ère} catégorie et un changement de posture professionnelle. Nous avons également rapidement constaté que les coordinateurs n'étaient pas suffisamment formés concernant les droits des usagers et les techniques d'entretien. Les difficultés suivantes ont porté sur l'articulation de cette nouvelle fonction avec les autres professionnels et les partenaires. Il a fallu énormément travailler sur la légitimité de cette fonction et lui trouver une place névralgique.

Rapidement, nous avons pu constater que la mise en place de la fonction de coordination de projet modifiait l'organisation : nous sommes passés d'une logique de moyens mis en place afin d'accompagner les usagers à une « logique d'appui sur leurs besoins pour identifier et négocier les prestations et enfin organiser les ressources ». Cela veut dire que tout le système a été impacté. Il est rapidement

apparu nécessaire de réorganiser l'ensemble des fonctions et des missions, afin de créer des services spécifiques avec chacun des prestations spécifiques.

Une « plateforme de services et de prestations » s'est ainsi peu à peu mise en place, avec de nouveaux métiers, de nouvelles procédures, une nouvelle organisation du travail et surtout une nouvelle façon de contractualiser avec les usagers. Ces derniers sont désormais positionnés comme des *clients*, avec de réelles capacités d'agir, de décider et surtout de *choisir*.

Mais la conséquence que nous n'avions pas prévue a été « l'encloisonnement institutionnel » qui allait à l'encontre des libertés et de l'inclusion sociale. La notion de désinstitutionalisation ayant pris une place essentielle tandis que la fonction de coordinateur de projet se retrouvait étriquée dans ce nouveau système. C'est alors que la question du parcours est devenue évidente, allant au-delà de l'étape d'un projet personnalisé et positionnant le coordinateur dans une vision plus « méta », dépassant alors le cadre de l'institution.

Rapidement, la logique de parcours a pris une place essentielle. Que l'on habite en Foyer d'accueil médicalisé (FAM) ou en Foyer de Vie, les personnes peuvent se projeter pour retrouver un logement de droit commun, s'inscrire pleinement dans des activités de droit commun, vivre dans un immeuble où des prestations viennent à domicile, bref, pouvoir faire des choix qui ne soient pas seulement conditionnés par l'offre médicosociale. Voilà la nouvelle mission des coordinateurs de parcours en devenir.

Pour ce qui est des compétences, les coordinateurs de parcours doivent savoir faire preuve d'assertivité, de capacité à innover, avoir le sens de la coordination de réseau, être capable de négocier et d'être force de proposition. Surtout, ils doivent savoir se positionner en tant que *coach* vis-à-vis des usagers, à savoir trouver une place priorisant la capacité d'agir et d'autodétermination des usagers. Ils doivent aussi savoir mener des entretiens, avoir un *sens commercial* (au sens premier d'échanger).

Enfin, ils doivent posséder plusieurs connaissances concernant :

- la Réponse accompagnée pour tous (RAPT) et les nomenclatures SERAPHIN-PH ;
- le cadre réglementaire et législatif des politiques publiques d'action sociale (dont le handicap) ;
- l'organisation des établissements et services sanitaires, médico-sociaux et sociaux ;
- les missions, dispositifs et fonctionnement des MDPH et des délégations territoriales.

JRL : Quelles difficultés ont éventuellement rencontrées les coordinateurs de parcours dans l'exercice de leur fonction ? Avec les bénéficiaires, les aidants, les autres professionnels, les cadres, les partenaires ?

GW : La difficulté rencontrée à la mise en place de cette fonction a été principalement la perte de repère. Les coordinateurs ont mis du temps à se positionner dans le fonctionnement institutionnel, à trouver leur rôle d'« advocacy », c'est-à-dire à aider les usagers à défendre leurs droits et libertés et à négocier leurs projets propres face aux professionnels. Ils ont vécu des conflits de loyauté, exprimé un sentiment de ne pas appartenir à une équipe, ils ont douté parfois de leur nouveau projet professionnel. Ils ont eu également le sentiment, au début, de ne plus être présents au quotidien avec les usagers et de n'être que des « secrétaires de projets ».

Nous avons aussi pu constater des dérives dans l'utilisation de cette fonction de la part des cadres, avec une tendance à les positionner comme des « gestionnaires administratifs du dossier unique de l'utilisateur », ou encore des chargés de la gestion des accueils, des admissions, des projets personnalisés...

Les coordinateurs de projets eux-mêmes ont eu du mal à se défaire de cette habitude historique du « professionnel qui sait », que ce soit face aux usagers, ou face aux autres professionnels, ce qui a créé des frustrations et des malaises. Puis, ils ont eu des difficultés face au changement évolutif de la fonction, avec le sentiment d'un changement permanent, qui de fait ne les aidait pas à se stabiliser.

« Pouvoir faire des choix qui ne soient pas seulement conditionnés par l'offre médico-sociale »

Mais au final, leurs témoignages reconnaissent que c'est un métier passionnant et qu'ils ne reviendraient pas en arrière. Ils expriment que leur mission est un maillon de plus que l'utilisateur peut solliciter s'il en a le besoin, et surtout qu'ils sont là pour défendre le parcours de celui-ci quand plus personne n'y croit. Leur réussite est la plus belle des plus-values.

JRL : De qui dépendent les coordinateurs de parcours ? Quel lien par exemple avec le ou les chefs de service ?

GW : Après la phase expérimentale sur un site, la fonction de coordination de parcours s'est mise en place sur l'ensemble des sites. Les coordinateurs de parcours constituent aujourd'hui un « Service de coordination de projets et de parcours » géré au niveau associatif par le siège. C'est un choix délibéré, afin d'une part de créer une réelle équipe transversale, cohérente et organisée, et d'autre part, de les soustraire de tout biais institutionnel, de conflit d'intérêt entre les prestations et les besoins et l'organisation des ressources. Également, ce service a pour avenir de s'inscrire dans le droit commun et sortir de la logique institutionnelle encore trop présente à ce jour.

Un responsable de ce service a été nommé afin de piloter son déploiement et son fonctionnement, animer ses professionnels et développer l'organisation et le réseau, fonction que j'occupe actuellement entre autres missions.

Les coordinateurs de parcours sont en lien avec des prestataires, tels que les chefs de service qui sont des responsables de prestations, ou encore des intervenants dans le cadre de l'aide à la négociation et à la contractualisation, ou encore avec divers partenaires en termes de développement de réseau.

Ils sont surtout en lien avec les usagers, au travers des entretiens et des échanges organisés tout au long du processus réglementaire, et aussi en réponse à leurs besoins relatifs à leur parcours de vie.

Une des règles fondamentales est que le coordinateur de parcours ne doit pas être une obligation pour l'utilisateur, qui peut ainsi le solliciter ou non. Le coordinateur ne doit pas non plus se substituer à d'autres dispositifs existants en termes de parcours s'il en existe déjà, ou le cas échéant doit orienter la personne vers ce type de dispositif dès que possible.

JRL : *Le coordinateur de parcours doit-il dépendre d'un établissement ou d'un service social ou médico-social ?*

GW : Je dirai non. En effet, l'expérience montre vite l'intérêt que le coordinateur de parcours soit indépendant du fonctionnement d'un ESMS en particulier, afin d'éviter tout biais et tout conflit d'intérêt. Le fait d'être en dehors d'un ESMS permet de positionner le coordinateur de parcours dans une fonction de droit commun et de fait de renforcer l'inclusion sociale. Être en dehors d'un ESMS permet également une légitimité plus forte du coordinateur de parcours qui peut plus facilement se positionner face aux prestataires et surtout être un interlocuteur pour l'utilisateur en dehors de toute contrainte institutionnelle.

Toutefois il n'est pas si facile d'externaliser cette fonction si elle a été préalablement inscrite dans un fonctionnement institutionnel :

- d'une part, les usagers ont pu prendre rapidement des habitudes du fait de la proximité et de la facilité d'accès à leur coordinateur s'il se trouve au sein de l'institution, et cela demande une organisation stricte afin d'éviter des rendez-vous

informels importants. Les usagers ont aussi l'habitude de solliciter tous professionnels très aisément, comme dans un fonctionnement « duty free ». Il faut donc accompagner aussi les usagers à cette nouvelle relation avec les professionnels et avec le coordinateur de parcours ;

- d'autre part, les professionnels eux-mêmes ont tendance à solliciter les coordinateurs de parcours de manière aisée, avec des rendez-vous informels ;

- enfin, les coordinateurs de parcours ont tendance eux aussi à solliciter les usagers et les professionnels de manière informelle, ce qui entraîne des coûts indirects non maîtrisables, une traçabilité pas assez fiable, une dépendance qui se crée également (à l'instar de la référence) avec de fait une « institutionnalisation de la fonction de coordination ».

Ainsi, le pari est que l'externalisation de la coordination permette de mieux organiser la fonction et de mieux répondre aux véritables besoins des usagers, tout en optimisant l'organisation pour qu'elle soit la plus efficiente possible et la plus inscrite dans le droit commun.

JRL : À terme, les coordinateurs de parcours peuvent-ils dépendre d'une association d'usagers ?

GW : Le fait que les coordinateurs de parcours dépendent d'une association d'usagers pourrait être une alternative intéressante mais pas suffisante selon moi. Mon point de vue serait que ce soit plutôt un service indépendant que l'utilisateur pourrait solliciter en direct avec des exigences propres et le financer lui-même. Cela renforcerait le système contractuel entre client et prestataires et la recherche d'une *satisfaction client*.

En effet, les coordinateurs seraient alors des salariés – ou des prestataires eux mêmes au service des usagers – avec une obligation de résultats, de qualité et de satisfaction client. C'est une vision innovante de la fonction qui entraînerait une véritable révolution dans l'accompagnement du parcours des personnes.

« Le fait d'être en dehors d'un ESMS permet de positionner le coordinateur de parcours dans une fonction de droit commun »

Ce serait comme si un citoyen, qui a besoin d'un coach pour l'accompagner dans la définition de ses besoins et de ses projets, faisait appel à un service de coordination de parcours. En disant cela, je me rends compte que ce service de coordination pourrait être à l'usage de tout citoyen, ce qui serait un moyen de renforcer encore davantage l'inclusion sociale et la non-discrimination. Car en fait, ce que l'on recherche auprès de ce service, c'est une compétence en termes de promotion de parcours de vie.

JRL : Quels sont les bénéfices réels ou attendus de la mise en place d'une coordination de parcours ?

GW : Nous avons rapidement constaté des effets positifs sur le parcours de vie des personnes via des enquêtes de satisfaction du service CPP et des autres services, via les bilans d'activité annuel, des indicateurs spécifiques identifiés au sein de la Plateforme de service.

Les bénéfices constatés sont :

- un taux de satisfaction des usagers qui augmente en termes de qualité des prestations proposées, et plus particulièrement celle de coordination de projets et de parcours ;
- une meilleure expression des attentes et des besoins de la part des usagers ;
- une meilleure capacité de pouvoir agir sur sa vie et trouver des solutions dans le droit commun ;
- une meilleure capacité à négocier, à mieux connaître ses droits et ses libertés ;
- des parcours de vie, qui jusqu'alors restaient en stand-by et paraissaient irréalisables, se voient au contraire mis en œuvre, évoluent et prennent toute leur place dans la vie des personnes ;
- un turn-over des usagers qui augmente de manière significative, s'inscrivant dans une logique de parcours inclusif : emménagement dans un logement « en milieu ordinaire », accès à l'emploi en milieu protégé et en milieu ordinaire (ESAT de Transition, emploi accompagné, etc.) ;
- des usagers qui expriment de plus en plus leur souhait de ne plus vouloir vivre en collectivité ;
- une meilleure articulation entre les partenaires des territoires au profit des parcours de vie ;
- une meilleure collaboration avec la MDPH en termes de parcours avec des orientations qui sortent des murs et des agréments classiques ;
- un appui sur la logique SERAFIN-PH qui permet aux coordinateurs de mieux accompagner l'utilisateur dans son parcours de vie.

JRL : Que concluez-vous de cette expérience ?

GW : En conclusion, la mise en place d'une telle fonction bouleverse l'organisation des services et initie désinstitutionnalisation et inclusion sociale. Les usagers sont acteurs et auteurs de leur vie, ils ont un réel parcours de vie qui leur permet de pouvoir déménager, changer de travail, évoluer dans leurs loisirs, leurs vies

personnelles, de choisir par eux mêmes leurs projets et d'accomplir des souhaits qui jusqu'ici demeuraient des rêves.

Le parcours ne s'impose pas, il est construit par les usagers et avec eux si besoin. Plus on progressera dans cette logique de parcours et moins nous aurons besoin sans doute de cette fonction de coordination de parcours. Celle-ci devrait encore évoluer ou disparaître peut-être, si les usagers sont coachés dès leur plus jeune âge (eux ou leurs aidants) afin de reprendre les pleins pouvoirs sur leur vie...
