MATEO Dispositifs

Compte-rendu

COMOP
Manager un Dispositif Intégré

Les enjeux d'un management transversal et territorial

19 octobre 2026 | Carcassonne, Hôtel du Département de l'Aude | 164 participants

Le fonctionnement en Dispositif Intégré fait évoluer les pratiques professionnelles, et avec elles la manière de conduire les organisations. Le terme de management est d'un usage courant pour désigner leur gestion, mais son sens varie souvent selon l'interlocuteur qui l'emploie. Nous retiendrons donc la définition suivante : le management des organisations recouvre les méthodes et les pratiques qui permettent de prévoir, organiser, diriger et contrôler les ressources d'une organisation pour atteindre ses objectifs[1]. L'organisation se définit comme un groupe de personnes qui mobilisent des moyens dans une structure afin d'atteindre un objectif commun[2]. Même bien dessinée, une organisation ne tient pas seule : ce qui la fait vivre, c'est la manière dont elle est animée et pilotée. Or le fonctionnement en Dispositif Intégré impose de penser en parcours et de piloter des organisations souples et transversales, ouvertes sur le territoire. Les repères des équipes de direction ont pourtant souvent été construits pour un fonctionnement vertical, selon une logique d'établissement ou de service. Cette logique ne disparaît pas : les cadres doivent désormais tenir les deux à la fois. Ce décalage les place face à des injonctions paradoxales, comme promouvoir l'inclusion tout en conservant des fonctionnements qui excluent, ou innover tout en restant conformes. **Quels sont alors les enjeux d'un management transversal et territorial ?**

Pour la première fois depuis la nouvelle phase de la mission, les trois sites du COMOP se sont retrouvés en un seul lieu. Les questions qui émergent de Toulouse, Carcassonne et Montpellier se rejoignent souvent, et un Dispositif Intégré vit de la coopération entre territoires : la mission M.A.T.E.O. Dispositifs a voulu appliquer ce principe à ses propres rencontres. Le choix du thème du management de Dispositifs Intégrés s'inscrit dans la

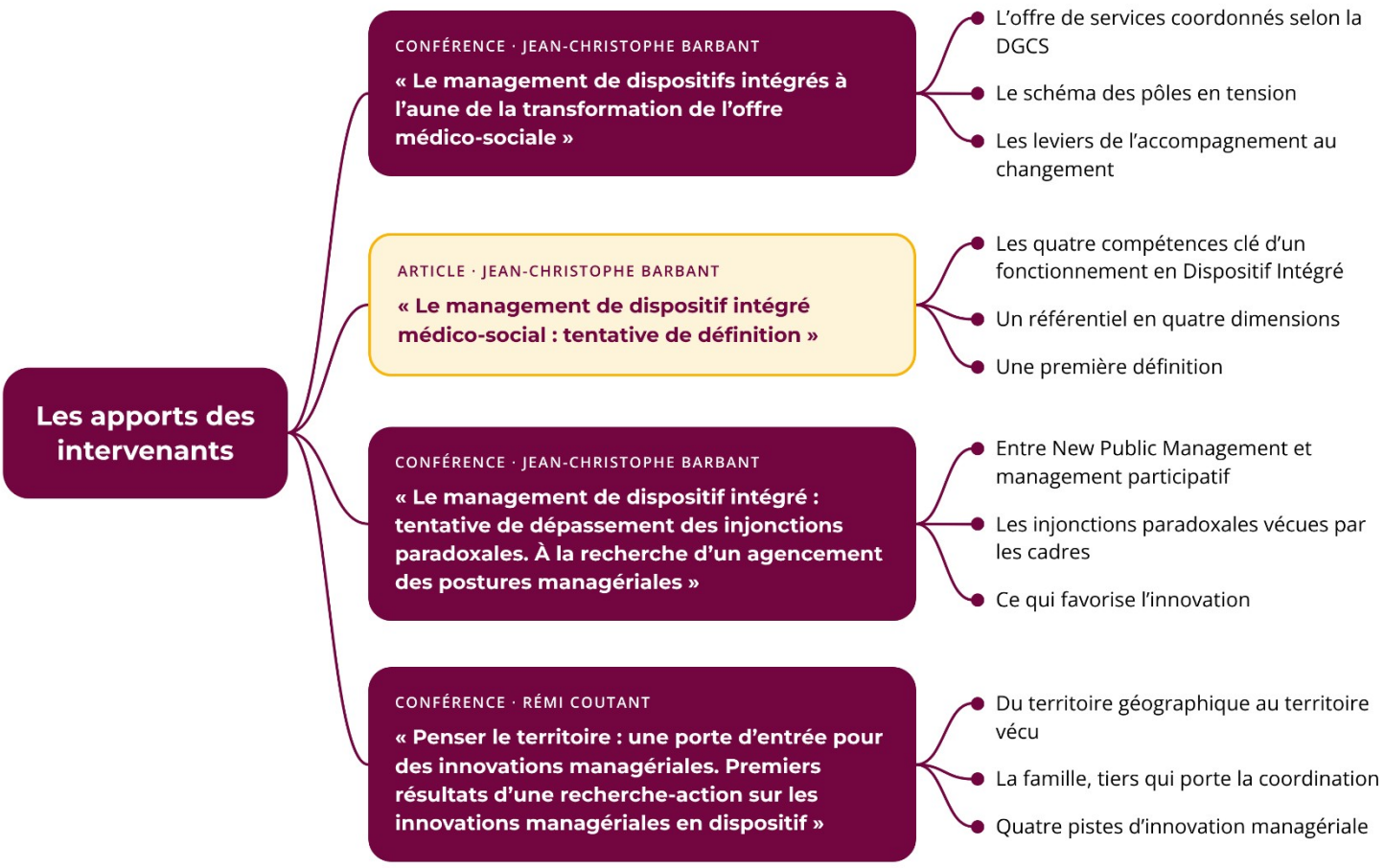
[1] D'après H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1916, dont les fonctions (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler) ont depuis été regroupées en quatre ; voir aussi IH2EF, « Enjeux et formes du management public contemporain », 2022.

[2] D'après le programme de management de première STMG, ministère de l'Éducation nationale.

continuité du COMOP consacré à la coordination de parcours, où chacun avait mesuré combien cette fonction interroge l'ensemble de l'organisation, encadrement compris. L'ambition restait mesurée : dégager des repères communs et quelques voies de passage face à ces injonctions, plutôt que des solutions à transposer d'un territoire à l'autre.

Ce compte-rendu est articulé en 2 grandes parties : les apports des intervenants externes en conférence en partie 1, et les enjeux et axes de travail dégagés au fil des échanges de la journée, tables rondes et ateliers en partie 2.

1. LES APPORTS DES INTERVENANTS



Chaque ressource est téléchargeable depuis le bouton placé à la fin de l'intervention correspondante.

Le management de Dispositifs Intégrés à l'aune de la transformation de l'offre médico-sociale

Jean-Christophe Barbant, docteur en sociologie, directeur du cabinet ISEO


Jean-Christophe BARBANT

L'intervention part d'un constat : nous avons appris à piloter des établissements et des services, et ces outils ne suffisent plus pour un système complexe ouvert sur son territoire. Ainsi, le Dispositif Intégré se situe au cœur de la transformation de l'offre médico-sociale et en particulier de l'offre de services coordonnés. Jean Christophe BARBANT nous propose la tentative de définition suivante :

« Le management de dispositif médico-social est une capacité collective sur un territoire donné (en inter-institutionnalité) pour penser et agir un écosystème de soins centré sur les processus d'autodétermination et finalisé dans des parcours médico-sociaux territorialisés»

Le management de Dispositifs Intégrés est présenté comme étant au centre de **quatre pôles en tension** : **la clinique et l'accompagnement**, **l'offre de parcours et l'organisation qui la porte**, le **territoire et les partenaires**, le **système qualité**. Cela interroge les équipes de direction : leurs cadres portent-ils ces tensions collectivement ?

Par ailleurs Jean-Christophe BARBANT dans sa conférence met en exergue les quatre leviers d'accompagnement du changement dans cette transformation managériale :

- Un cap partagé ;
- Le réagencement des fonctions de coordination et de référence ;
- La co-construction, la co-opération et la confiance ;
- Des espaces de régulation où le rapport bénéfice-risque est analysé collectivement

Il souligne le terme de co-opération: il s'agit d'opérer ensemble, ce qui suppose, entre institutions, de concevoir un autre mode de gouvernance.

RESSOURCE À TÉLÉCHARGER · SUPPORT DE CONFÉRENCE

Jean-Christophe Barbant : Le management de Dispositifs Intégrés à l'aune de la transformation de l'offre médico-sociale

RESSOURCE À TÉLÉCHARGER · ARTICLE

« Le management de dispositif intégré médico-social : tentative de définition »

Cliquez sur le texte pour accéder au téléchargement

Le management de Dispositifs Intégrés : tentative de dépassement des injonctions paradoxales

Jean-Christophe Barbant

L'intervention confronte deux logiques qui traversent le pilotage médico-social. D'un côté, le New Public Management : rationalisation, reporting protocolisé, imaginaire de la performance. De l'autre, la demande de management participatif, fondée sur la confiance, la transparence et l'autonomie. Les opposer mène à une impasse.

Les cadres sont pris dans des injonctions paradoxales, comme être proches des équipes tout en pilotant un système territorial, ou élargir la file active sans dégrader l'accompagnement. Pour Jean-Christophe BARBANT, ces injonctions sont à identifier avec les équipes plutôt qu'à subir.

S'appuyant sur une revue de 44 études (Van den Hoed et al., 2022), il montre que la capacité à innover dépend de conditions organisationnelles, dont le rôle central des cadres intermédiaires. Le management de dispositif repose ainsi sur un système managérial cohérent et des compétences collectives, plus que sur la posture de chaque cadre.

RESSOURCE À TÉLÉCHARGER · SUPPORT DE CONFÉRENCE

Jean-Christophe Barbant, Le management de Dispositifs Intégrés : tentative de dépassement des injonctions paradoxales

Cliquez sur le texte pour accéder au téléchargement

Penser le territoire : une porte d'entrée pour des innovations managériales

Rémi Coutant, directeur du centre de ressources de l'enfance et de l'adolescence, ADAPEI du Territoire de Belfort, présentation du premier résultat d'une recherche action.



Rémi COUTANT en visioconférence, Jean-Christophe BARBANT à l'animation.

La recherche-action, menée dans le Territoire de Belfort, part d'une question posée dans une logique de responsabilité populationnelle : comment penser le territoire pour construire une offre de parcours sans rupture ?

La première phase (entretiens et groupe de travail avec des familles, mai-juin 2026) montre que l'accessibilité tient moins aux kilomètres qu'aux conditions concrètes : temps d'attente, stationnement, peur de l'inconnu. Elle montre

aussi que l'accès au territoire passe presque toujours par un tiers, le plus souvent la famille, qui porte la coordination. Les ruptures surviennent surtout quand les familles manquent d'information pour anticiper.

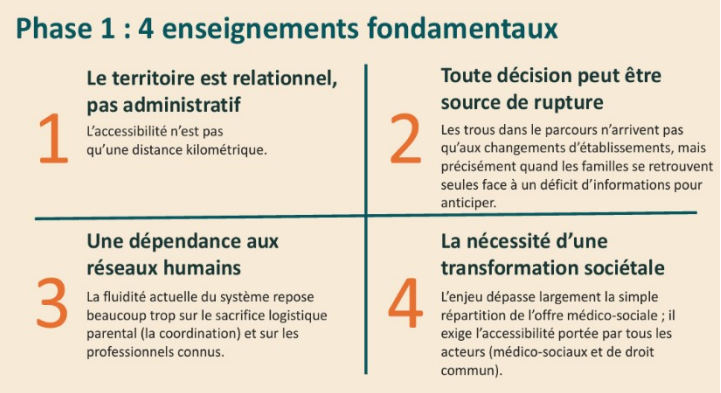
La seconde phase (groupe de travail avec des acteurs institutionnels, juillet 2026) montre que l'interconnaissance ne suffit pas : il faut créer du commun et déplacer la charge de l'intermédiation des familles vers les professionnels. Quatre pistes d'innovation managériale en découlent :

- Une ingénierie de la coopération ;
- La question des communs entre politiques publiques ;
- Le lien entre accessibilité et appui-ressources ;
- Le rôle d'intermédiation du Dispositif entre la personne et son environnement.

RESSOURCE À TÉLÉCHARGER · SUPPORT DE CONFÉRENCE

Rémi Coutant, Penser le territoire : une porte d'entrée pour des innovations managériales

Cliquez sur le texte pour accéder au téléchargement



Extrait du support de présentation de Rémi COUTANT « Les 4 enseignements fondamentaux »

2. Les enjeux managériaux : expériences partagées

Cette partie du compte-rendu propose une restitution thématique. Elle croise les différents temps de la journée soit les deux tables rondes, les échanges entre les intervenants, les questions des participants et les axes issus de l'atelier « Retourne ta chaise ! ». Les grandes idées qui s'en dégagent sont regroupées autour de trois questions. Pour chacune, nous avons cherché à faire apparaître les enjeux pour les équipes de direction, puis des axes de travail managériaux qui ont émergé des témoignages et apports de la journée.



Deux tables rondes ont jalonné la journée.



Issu des deux tables rondes, des échanges avec la salle et de l'atelier « Retourne ta chaise ! » (27 groupes)

2.1 Comment penser une organisation et agencer les moyens du Dispositif pour répondre aux besoins des jeunes, dans une logique de maîtrise des risques ?

Dans un Dispositif Intégré, l'objectif commun de l'organisation est l'accompagnement de parcours médico-sociaux. Les moyens sont organisés à partir de ses besoins, et non plus de l'offre disponible. Pour l'équipe de direction, la question ne s'arrête donc pas à l'admission : il faut suivre et ajuster le parcours des jeunes dans la durée, et décider avec qui partager les risques que suppose leur projet de vie.

Partir du besoin plutôt que de la place

L'ENJEU QUI RESSORT DES ÉCHANGES

Les places restent limitées. Dans certains Dispositifs, les listes d'attente sont longues, et « il n'y a pas de place » demeure une réponse fréquente, y compris chez les partenaires. Le besoin de l'enfant ne disparaît pas pour autant. La recherche de solution demande de la coordination, qui prend du temps et peut éloigner les professionnels de l'accompagnement direct.

AXES DE TRAVAIL QUI SE DÉGAGENT DES ÉCHANGES

- **Réguler les parcours plutôt que les admissions :** une commission interne au Dispositif réinterroge en continu le projet de chaque enfant. En combinant les modalités, le Dispositif peut aussi apporter des réponses, même partielles, aux enfants en liste d'attente, en s'appuyant sur la souplesse déjà acquise dans les changements de modalité et de fréquence d'accueil.

- **Ramener chaque décision au besoin du jeune** : pour que le temps de coordination reste centré sur l'enfant, reposer à chaque temps de travail en commun la question du « pourquoi ». Certaines structures font également le choix de désigner un référent de parcours, ou encore un binôme de référents de parcours ayant des spécialités qui répondent au besoin prioritaire du jeune : il peut s'agir de kinésithérapeute, ergothérapeute ou éducateur spécialisé.

- **Prendre appui sur les coopérations existantes :** citées en atelier ; une commission de parcours entre acteurs médico-sociaux, des ateliers partagés avec des établissements voisins.

Anticiper les transitions

L'ENJEU QUI RESSORT DES ÉCHANGES

Le besoin évolue avec l'âge, et c'est aux transitions que les ruptures se concentrent : l'intervention précoce entre 0 et 6 ans, le passage de 16 à 25 ans faute de service pour jeunes adultes, l'avancée en âge après 55 ans avec la difficulté d'accompagner le vieillissement des personnes en situation de handicap. L'offre de services coordonnés devra répondre à ces trois moments, que les familles vivent souvent comme des deuils et où toute décision peut devenir une source de rupture. Il reste cependant nécessaire de les penser dans l'organisation du Dispositif.

AXES DE TRAVAIL QUI SE DÉGAGENT DES ÉCHANGES

- **Donner aux familles les moyens d'anticiper** : les ruptures surviennent surtout quand les familles manquent d'information. Lors des passages critiques (à l'entrée dans un Dispositif médico-social, entrée en internat, passage à l'âge adulte), la présence de professionnels qu'elles connaissent atténue aussi leur sentiment d'isolement.

- **Organiser le passage entre « secteur de l'enfance » et « secteur adultes »** : un groupe de l'atelier cite comme point d'appui des comités territoriaux enfants-adultes.

Sécuriser sans figer

L'ENJEU QUI RESSORT DES ÉCHANGES

Le besoin de sécurité est légitime, pour les jeunes, pour les familles qui veulent le meilleur pour leur enfant, et pour les professionnels. Certaines familles demandent d'ailleurs qu'on sécurise le parcours. Mais vouloir tout sécuriser, c'est risquer de ne plus rien entreprendre : un jeune peut être en sécurité dans les murs sans que sa situation progresse. Un groupe de l'atelier résume la question ainsi : « Comment arriver à mettre du contenant dans un parcours qui se veut plus fluide ? » Les

directions et les cadres doivent garantir à la fois la contenance, la sécurisation et l'ouverture du Dispositif.

AXES DE TRAVAIL QUI SE DÉGAGENT DES ÉCHANGES

- **Interroger ce que sécuriser veut dire et partager la prise de risque** : l'analyse bénéfice/risque est portée collectivement par les professionnels et les familles, et non par le seul chef de service, dans des espaces de régulation où les délégations sont réelles. La direction respecte les analyses faites par les équipes et fait de la responsabilité un enjeu collectif.

- **Engager la direction comme garante** : elle donne un cadre commun à une équipe qui prend des initiatives, pour sécuriser à la fois le jeune et la place des professionnels. Par exemple lorsque le besoin du jeune nécessite d'adapter l'intervention sur des horaires décalés, la direction doit garantir une organisation du travail qui reste conforme au droit du travail.

2.2 Comment conduire le changement des pratiques sans affaiblir le collectif pluridisciplinaire, et comment refaire du commun dans une pratique professionnelle nouvelle ?

Le fonctionnement en Dispositif Intégré transforme le collectif de travail. Les professionnels interviennent sur plusieurs modalités, sortent de leur service et partagent leurs expertises. Il faut alors construire des transversalités sans tout mélanger, en préservant la spécificité de chaque métier. Pour les équipes de direction, l'enjeu est double : accompagner le changement des pratiques et protéger l'équipe pluridisciplinaire, sur laquelle s'est construit le travail médico-social.

Imaginer de nouveaux espaces communs

L'ENJEU QUI RESSORT DES ÉCHANGES

Même dans un Dispositif installé de longue date, la culture commune demande à être entretenue. Avec l'individualisation des accompagnements, les professionnels peuvent se sentir seuls face à leurs décisions, et l'équipe peine à arbitrer ensemble. Le cloisonnement pèse aussi : dans un plateau technique riche, chaque discipline

peut travailler de son côté et garder pour elle des informations utiles à tous. Plusieurs groupes de l'atelier parlent de « recréer des valeurs communes ».

AXES DE TRAVAIL QUI SE DÉGAGENT DES ÉCHANGES

- **Retrouver une culture commune :** dans une structure, le bilan du projet d'établissement a fait apparaître un besoin inattendu après plusieurs années de fonctionnement en Dispositif Intégré, celui de refaire Institution. Pour réapprendre à arbitrer ensemble, elle s'appuie sur des référents de parcours et de projet personnalisé qui coordonnent les accompagnements, et fait porter les décisions par l'équipe pluridisciplinaire plutôt que par un professionnel seul.

- **Faire travailler les disciplines ensemble** : des programmes portés par deux professionnels de disciplines différentes, des ateliers pensés en interdisciplinarité pour décliner les objectifs du projet personnalisé, une fonction d'appui-ressources qui mobilise toute l'équipe et croise les regards.

- **Renforcer le pouvoir d'agir des professionnels par la formation** : une structure a formé à l'approche systémique des professionnels qui restent référents pour les familles et jouent aussi, auprès de leurs collègues, un rôle de prise de recul.

Décloisonner sans perdre les expertises

L'ENJEU QUI RESSORT DES ÉCHANGES

Sortir des fonctionnements par service suppose d'organiser la transversalité, ce qui devient plus complexe quand le Dispositif compte de nombreux sites. Les équipes doivent aussi évoluer vers de nouvelles missions sans perdre les compétences qu'elles ont acquises. La question se pose avec acuité pour les accompagnements très spécialisés.

AXES DE TRAVAIL QUI SE DÉGAGENT DES ÉCHANGES

- **Organiser la transversalité entre les sites** : quand le Dispositif est réparti sur de nombreux sites, l'enjeu est d'amener les équipes à travailler ensemble au-delà de leur service, à l'échelle de l'ensemble des sites.

- **Faire intervenir les équipes sur plusieurs modalités** : une structure présente à la table ronde a organisé ses équipes éducatives par groupes d'âge, chacune intervenant sur les trois modalités d'accompagnement. Les professionnels demandent aujourd'hui à intervenir davantage sur les lieux de vie des jeunes, ce qui élargit leur regard.

- **Faire circuler les professionnels entre les équipes** : une autre structure a choisi d'organiser une mobilité tous les quatre ans. La mesure suscite des inquiétudes, mais elle recentre les équipes sur les besoins des jeunes. Une troisième propose un « vis ma vie », qui permet à un professionnel de découvrir la réalité d'un autre métier ou d'un autre dispositif.

- **Croiser les pratiques** : les groupes de l'atelier citent comme points d'appui les retours d'expérience entre professionnels, d'une même institution ou d'institutions différentes, et des temps où l'on sort de son service pour travailler ensemble autour d'une situation.

Avancer par étapes

L'ENJEU QUI RESSORT DES ÉCHANGES

Pour les établissements et services qui entrent aujourd'hui dans le fonctionnement en Dispositif Intégré, le changement se conduit par paliers : tous les acteurs n'avancent pas au même rythme, et certaines pratiques sont « inscrites depuis plusieurs décennies », comme le relèvent les groupes de l'atelier.

AXES DE TRAVAIL QUI SE DÉGAGENT DES ÉCHANGES

- **Fixer un cap partagé** : la conférence invite à prendre le temps d'élaborer une vision de la transformation, d'abord avec les cadres, puis avec l'ensemble des professionnels et des partenaires, et à se représenter le fonctionnement visé une fois stabilisé. Le déploiement, la stabilisation puis le développement du Dispositif appellent des postures managériales différentes.

- **Partir des volontaires** : plusieurs structures témoignent avoir commencé avec les professionnels prêts à s'engager, par exemple sur l'appui-ressources, avant d'élargir progressivement à toute l'équipe. Les groupes de l'atelier citent aussi comme point d'appui les équipes qui demandent à être associées.

- **Donner du sens au changement** : une structure a fait de son projet d'établissement le support de présentation de la démarche, en interrogeant la plus-value de son accompagnement par rapport au droit commun.

Traiter les résistances : entre confiance et responsabilité

L'ENJEU QUI RESSORT DES ÉCHANGES

Toute équipe porte à la fois des forces qui freinent et des forces qui entraînent. Parmi les freins : l'attachement de certains professionnels à leurs habitudes, ou certaines représentations qui pèsent sur la dynamique collective. La difficulté apparaît quand ces représentations prennent le dessus, par exemple lorsque l'évolution d'un accompagnement est repoussée au motif que l'enfant « n'est pas prêt ». Un groupe de l'atelier relève aussi que le travail en lien avec la responsabilité populationnelle peut peut-être soulever des interrogations dans les équipes : en prenant en compte l'ensemble des besoins d'un territoire, et non plus les seuls enfants accompagnés, elles peuvent avoir l'impression d'offrir à chacun un accompagnement dégradé.

AXES DE TRAVAIL QUI SE DÉGAGENT DES ÉCHANGES

- **Redonner du pouvoir d'agir par la confiance et la responsabilité :** Jean-Christophe Barbant plaide pour un management par la confiance, qui mise sur l'initiative des équipes et favorise leur créativité. Un intervenant de la table ronde y associe un management par la responsabilité : dès lors qu'un professionnel peut relier son action au besoin d'un jeune, il doit être soutenu dans sa démarche. Le besoin du jeune devient alors le repère commun pour manager l'équipe.

- **Organiser l'évaluation du potentiel inclusif :** face au « il n'est pas prêt », Jean-Christophe Barbant invite à se demander ce que l'enfant serait capable de faire, et dans quelles conditions. Pour l'encadrement, cela veut dire mobiliser l'équipe pluridisciplinaire et se doter d'outils d'évaluation partagée prenant en compte l'expertise des familles.

- **S'appuyer sur la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels** : Faire évoluer les postes et les attributions, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en expliquant ces choix aux équipes.

- **Préserver les conditions de travail :** Les échanges en conférences comme en atelier s'addordent sur la nécessité d'instaurer un climat de travail serein et d'être garant de la qualité de vie et des conditions de travail, en combattant la représentation d'une transformation qui consisterait à faire plus avec moins.

Repenser la place des cadres intermédiaires

L'ENJEU QUI RESSORT DES ÉCHANGES

Le changement touche enfin l'encadrement lui-même. Les cadres sont de plus en plus pris par la gestion d'espaces, de services, de réseaux et d'instances, qui les éloignent de leurs équipes. Dans certaines structures, un chef de service encadre désormais plusieurs services. Ailleurs, la création d'une fonction de coordination de parcours questionne la place des cadres intermédiaires, qui ne souhaitent pas se limiter à l'organisationnel. Les groupes de l'atelier se demandent aussi comment évolue la place des équipes de direction.

AXES DE TRAVAIL QUI SE DÉGAGENT DES ÉCHANGES

- **Réagencer l'ensemble des fonctions :** pour Jean-Christophe Barbant, le fonctionnement en Dispositif demande de revoir ensemble les fonctions de direction, d'encadrement (cadres cliniciens compris), de coordination et de référence, avec de vraies délégations et du pouvoir d'agir à chaque niveau. Il insiste sur la clarté des missions et des attributions de chacun, en particulier celles des référents de parcours.

- **Articuler coordination et référence de parcours :** une structure présente à la table ronde décrit une coresponsabilité : le coordinateur de parcours, qui a une vue de l'ensemble des parcours et des acteurs, soutient les référents ; chef de service, coordinateur et référents travaillent en équipe.

- **Donner aux cadres intermédiaires de l'autonomie et une capacité de décision** : selon une revue de 44 études citée par Jean-Christophe Barbant, c'est l'une des conditions organisationnelles qui favorisent l'innovation.

- **Penser le management comme un système** : le management de Dispositif repose sur un système managérial cohérent et sur des compétences partagées par une équipe de direction élargie, plus que sur la posture de chaque cadre.

2.3 Comment construire, avec les partenaires et les familles, un environnement qui soutienne le parcours du jeune ?

Une partie des acteurs du parcours se trouve hors de la structure : l'école, les services de droit commun, les partenaires du soin, du social et de la protection de l'enfance, et les familles. La direction n'a pas d'autorité sur eux. Les partenaires ne sont pas opposés par principe au Dispositif : chacun compose avec ses propres contraintes et avance à son rythme, comme le Dispositif. L'enjeu managérial devient celui de l'inter-institutionnalité : construire une action commune avec des acteurs qui ne relèvent pas de la même institution, sans épuiser les équipes ni reporter la coordination seulement sur les familles sauf si elles le souhaitent.

Définir le territoire à partir des besoins

L'ENJEU QUI RESSORT DES ÉCHANGES

Le territoire du Dispositif ne se confond pas avec un découpage administratif. La recherche-action présentée par Rémi Coutant l'a montré : le territoire vécu par la personne est relationnel et il évolue dans le temps ; l'accessibilité y dépend moins des kilomètres que de conditions concrètes. La bonne échelle se construit donc au cas par cas, et les groupes de l'atelier expriment le besoin de repères partagés pour la définir.

AXES DE TRAVAIL QUI SE DÉGAGENT DES ÉCHANGES

- **Ajuster l'échelle au besoin** : les intervenants de la table ronde distinguent les réponses de proximité, adaptées par exemple aux troubles du neurodéveloppement, et celles qui couvrent plusieurs départements quand les enfants concernés sont peu nombreux, comme pour les déficiences sensorielles ou les handicaps à faible prévalence.

- **Partir du bassin de vie de l'enfant** : Jean-Christophe Barbant invite à repérer à cette échelle, ce qui manque, comme un transport ou des activités accessibles dans un temps raisonnable de transport.

- **Construire avec les partenaires une connaissance commune du territoire :** les groupes de l'atelier proposent de cartographier les ressources avec leurs partenaires et d'en dresser un état des lieux partagé. Sur un territoire étendu, une structure témoigne de l'intérêt d'aller régulièrement à la rencontre des partenaires.

Coopérer avec des partenaires en respectant leur rythme.

L'ENJEU QUI RESSORT DES ÉCHANGES

Les partenaires institutionnels n'évoluent pas tous au même rythme tout comme les Dispositifs, et les situations varient fortement d'un territoire à l'autre. La notion de parcours n'est pas toujours intégrée. L'action publique reste très administrée : les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) ne sont pas encore pensés systématiquement à l'échelle d'un territoire. Les groupes de l'atelier soulignent la difficulté d'expliquer une transformation encore incertaine à des partenaires qui doivent y contribuer, d'autant que les dispositifs s'empilent, en particulier en zone rurale.

AXES DE TRAVAIL QUI SE DÉGAGENT DES ÉCHANGES

- **Avancer au rythme des partenaires** : Jean-Christophe Barbant invite à partir de la réalité de chaque territoire et à laisser aux autres acteurs le temps de s'approprier chaque étape. Le secteur médico-social peut entraîner par sa créativité des institutions aux évolutions plus lentes, mais il ne peut pas porter seul la transformation : aller plus vite que les partenaires épuise les équipes.

- **Faire de l'appui-ressources une porte d'entrée** : il arrive que les acteurs de droit commun sollicitent eux-mêmes l'ESMS, observe un intervenant de la table ronde.

- **Structurer la coopération** : les groupes de l'atelier visent une « coopération efficiente au-delà de l'interconnaissance », en s'appuyant sur les conventions de partenariat et sur la volonté de plusieurs organismes gestionnaires de travailler ensemble l'offre d'un territoire.

Rendre l'environnement plus accessible

L'ENJEU QUI RESSORT DES ÉCHANGES

Agir sur l'environnement consiste moins à intervenir à la place des acteurs de droit commun qu'à leur donner les moyens d'accueillir eux-mêmes les jeunes. Rémi Coutant le souligne : la responsabilité populationnelle concerne tous les acteurs du territoire, y compris ceux du droit commun. Ces acteurs peuvent appréhender cet accueil, et chacun relève de politiques publiques qui suivent leur propre logique : la culture, par exemple, a sa propre politique en matière de handicap.

AXES DE TRAVAIL QUI SE DÉGAGENT DES ÉCHANGES

- **Accompagner les acteurs de droit commun** : une structure raconte comment des chauffeurs de transport à la demande, inquiets d'accueillir des jeunes sans éducateur, ont été accompagnés lors des premiers trajets, puis formés avec les jeunes par l'ergothérapeute pour la montée dans le bus et la gestion des arrêts.

- **Former ensemble sans se poser en expert** : une structure mène des formations croisées avec l'Éducation Nationale, auprès des enseignants et des Accompagnateurs.trices des Elèves en Situation de Handicap (AESH), en évitant la posture de sachant qui nuit à la coopération. Il s'agit, comme l'indique Rémi Coutant dans sa conférence, de construire une « ingénierie de la coopération ».

- **Rendre visible l'appui-ressources** : les groupes de l'atelier rappellent que cette fonction appui-ressources fait partie depuis longtemps des pratiques du secteur et gagnerait à être formalisée.

Alléger la charge des familles sans les tenir à l'écart

L'ENJEU QUI RESSORT DES ÉCHANGES

La recherche-action de Rémi Coutant le confirme : ce sont le plus souvent les familles qui assurent la coordination du parcours. Un simple rendez-vous médical peut mobiliser deux parents pendant une demi-journée. Après le « parcours du combattant » qui précède souvent l'entrée dans l'accompagnement, les familles ont besoin de répit, et le Dispositif doit en tenir compte dans le rythme qu'il leur propose. Les groupes de l'atelier s'inquiètent enfin pour les familles qui vivent loin et pour les

familles allophones, qui ne comprennent pas toujours les choix proposés par les établissements et services.

AXES DE TRAVAIL QUI SE DÉGAGENT DES ÉCHANGES

- **Reporter la charge de coordination sur les professionnels** : la recherche-action propose de déplacer vers les professionnels et les organisations la responsabilité que portent aujourd'hui les familles, pour que l'enfant accède réellement aux ressources de son territoire. Ce travail se pense avec les familles, pour les soulager sans décider à leur place.

- **Construire une relation de réciprocité** : partir des demandes réelles de la famille, et construire l'accompagnement avec elle en les associant aux recherches de solution si elles le souhaitent pour les maintenir dans un rôle d'acteur.

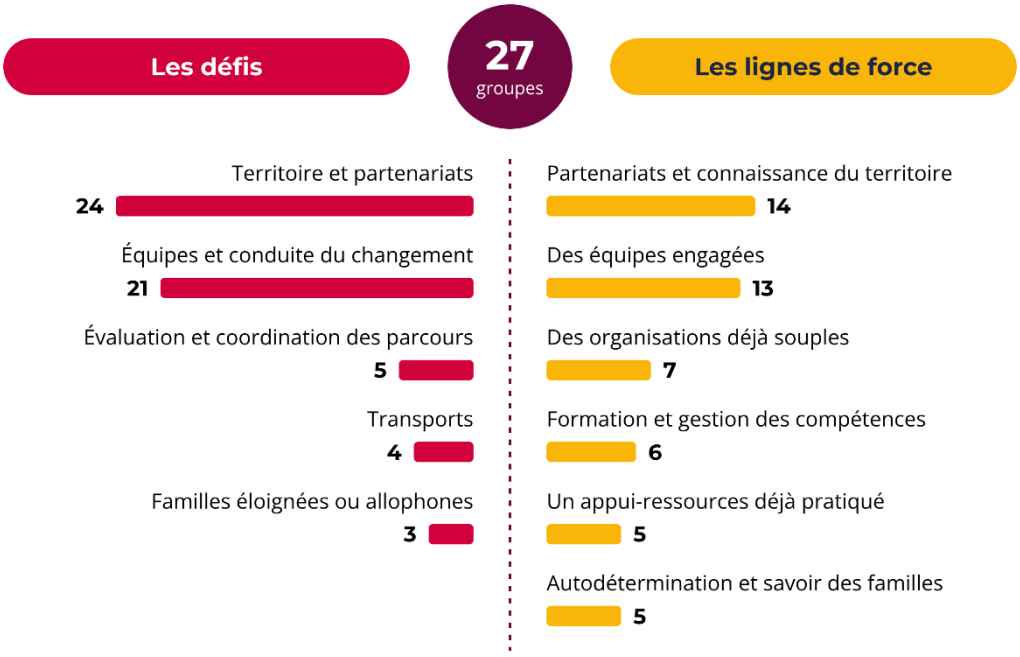
- **Donner du sens aux visites à domicile** : quand l'accompagnement se déroule sur les lieux de vie de l'enfant, une structure rappelle qu'il faut toujours s'interroger sur la pertinence du déplacement.

- **Associer l'expertise d'usage dès la conception** : Les échanges des différents intervenants invitent à intégrer celle des jeunes et des familles au fonctionnement même du Dispositif, et pas seulement aux accompagnements. Les groupes de l'atelier comptent d'ailleurs l'engagement des familles et leur savoir expérientiel parmi leurs points d'appui.

Zoom sur… l'atelier « Retourne ta chaise ! »

Réunis en sous-groupes au début de l'après-midi, les participant·es ont repéré les principaux défis et les lignes de force de leurs organisations : 27 groupes ont répondu.

Le chiffre indique combien de groupes ont cité le thème. Un même groupe pouvait en citer plusieurs. Cette matière permettra d'alimenter les prochains COMOP et les prochains RETEX



Nombre de groupes ayant cité le thème, sur 27. Un même groupe pouvait citer plusieurs thèmes.



Atelier « retourne ta chaise » de l'après-midi

4. Conclusion et suites



Clôture de la journée : Sébastien MARTIN et Fabien DELMAS.

Cette journée a permis de mettre en lumière la grande diversité des Dispositifs, dans leurs formes comme dans leurs territoires. Cette diversité pose une question simple : **quels sont nos points d'appui communs ?** La journée apporte des éléments de réponse : **un accompagnement du changement fondé sur la co-construction, la coopération et un climat de confiance.**

Un changement s'accompagne d'autant mieux qu'il se construit avec les équipes, **dans un climat de confiance, en repensant l'agencement des compétences et en donnant toute sa place à l'expertise d'usage des jeunes et des familles.**

Le management d'un Dispositif Intégré se joue aussi de plus en plus au-delà de l'établissement. C'est d'autant plus vrai aux âges de transition, **où il faut prévenir les ruptures de parcours, et sur un territoire vécu** que les questions d'orientation ou de carte scolaire rendent très concret.

Aucune de ces pistes ne supprime l'incertitude. Il nous faut apprendre à y travailler, avec méthodes et des repères partagés.

Le prochain cycle de COMOP prolongera ce travail autour de la fonction d'appui-ressources : à Toulouse le 2 décembre, à Montpellier le 9 décembre et à Carcassonne le 16 décembre 2026.

Ressources complémentaires

Le site mission-mateo.fr dispose de nombreuses ressources pour éclairer certains concepts mobilisés dans cette journée et son compte-rendu, notamment dans la « docuthèque » ainsi que sur les pages « Des définitions partagées » , le « D de Dispositif, le I de Intégré » et « Le décret du 24 juillet 2024 ».

En clôture de la journée, les participant·es ont été invité·es à évaluer la rencontre en ligne, à l'aide d'un QR code. Ceci permet à la mission M.A.T.E.O. d'ajuster la forme, le contenu et les thématiques abordées en COMOP dans un souci d'amélioration continue. Les résultats de cette évaluation sont disponibles en cliquant ICI.

INTERVENANTS DE LA JOURNÉE

Ouverture du matin
Laurent MASSALAZ, directeur du bassin Garonne, ASEI, DITEP Le Comminges, porteur de la mission M.A.T.E.O. Dispositifs pour l'Occitanie Ouest, représentant de l'AIRe au COPIL de la mission

Nicolas FRANCO, directeur plateforme handicap et parcours, association Joseph Sauvy, IME Aristide Maillol, porteur de la mission M.A.T.E.O. Dispositifs pour l'Occitanie Est, représentant de l'AIRe au COPIL de la mission

Ouverture de l'après-midi
Alazaïs RAYNAL, inspectrice de l'action sanitaire et sociale, cadre référent Dispositifs enfance, GEM et pair-aidance, Unité Politique du handicap, Pôle Autonomie, Parcours de vie, Inclusion, Direction de l'offre de soins et de l'autonomie, ARS Occitanie

Conférences
Jean-Christophe BARBANT, docteur en sociologie, directeur du cabinet ISEO, ingénierie sociale et éthique des organisations

Table ronde « Management de dispositifs et écologie du soin »
Claire REVEL, directrice DAME, DITEP, PAS, EMAS, EIS, centre Jean Cluzel

Stephan MONTOLOIX, directeur DIME, association RESO

Camille LACOUT, directrice du pôle sensoriel et accompagnement précoce de l'enfant, Fondation Bon Sauveur d'Alby

Cédric LIZÉ, directeur d'un pôle DITEP, ADAGES

Agnès KABANTCHENKO, déléguée régionale CHEOPS Occitanie

Management de Dispositif Intégré et approche territoriale (en visioconférence)
Rémi COUTANT, directeur du centre de ressources de l'enfance et de l'adolescence, ADAPEI du Territoire de Belfort

Table ronde « Management de dispositifs : entre concert d'expertises et réagencement des fonctions »
Anne GARAIX, directrice de l'IEM Les Babissous, fondation OPTEO

Guillaume BAËSA, directeur de l'association ADO 66 (Maison des adolescents et D-CLIC 66)

Jérémy de ROSSI, chef de service DITEP, Centre Jean-Marie LARRIEUX

Brynhild MAROLE, directrice DIME, DITEP, PCPE et communauté 360, APAJH 09, représentante de l'ANDIME au COPIL de la mission

Synthèse et retour d'atelier
Jean-Christophe BARBANT

Laurence LESUEUR-GINOT, chargée de mission M.A.T.E.O. Dispositifs, Occitanie Ouest

Conclusion
Sébastien MARTIN, Directeur de l'IME, du Sessad DI, Sessad TSA et du pôle inclusif de Sète, Groupe SOS, représentant de l'ANDIME au COPIL de la mission

Fabien DELMAS, Directeur Plateforme Inclusive Cesda, ADPEP34, représentant de la FISAF au COPIL de la mission