

Constats et point de situation sur le plan d'action OMP

20 juin 2022

Introduction (1)

- Lors de la CP du 3 mars, le département avait présenté un plan d'action autour de deux axes : un axe "Mancy" et un axe "OMP"
- Après un point de situation sur Mancy, l'objectif de cette CP est d'aborder la question plus générale de l'OMP :
 - constats de la direction générale a.i. sur l'organisation et le fonctionnement de l'office
 - stratégie corrective à court et moyen terme

Introduction (2) Mancy

- ✓ Depuis mars → **cellule de crise** pour le suivi des domaines :
 - **RH** (allocations en personnel, cahiers des charges, gestion d'équipe, ...)
 - **Métier** (projet institutionnel, accompagnement et formation des professionnels, ...)
 - **Infrastructures** (bâtiments, aménagement et équipement mobilier, informatique)
 - Relations avec les **partenaires** (parents, associations de parents, subventionnés)
- ✓ 30/3/22 → rencontre et visite du site avec les associations de parents
- ✓ Groupes de travail **informatique** avec l'OCSIN et **bâtiments** avec l'OCBA
- ✓ Mise en place du dispositif de **surveillance** des foyers de l'OMP par l'office de l'enfance et de la jeunesse/OEJ → modification de la base réglementaire adoptée en ce sens par le Conseil d'Etat le 16 mars 2022
- ✓ Poursuite du déploiement de la **formation** obligatoire des professionnels de l'OMP dans le domaine de l'autisme
- ✓ Dès septembre 2022, conformément aux recommandations des experts, → **réduction du nombre de jeunes accueillis** de 8 à 5 jeunes (suite à des départs de jeunes majeurs vers le secteur du handicap adultes)

Introduction (3) Historique de l'OMP

- ❖ **Contexte:** augmentation d'élèves, difficultés budgétaires et organisationnelles du service médico-pédagogique (SMP) partagé entre l'OEJ et l'enseignement primaire, modification du cadre intercantonal
- ❖ **2008-2009**, deux audits (PWC et Evaluanda) concluent à d'importantes difficultés et des dysfonctionnements. Evaluanda conseille la création de l'OMP pour :
 - un rapport équilibré entre enseignements obligatoire (EO) et spécialisé: indépendance budgétaire et organisationnelle
 - une facilitation de la mise en place de dispositifs au sein de l'EO
 - une coordination avec la petite enfance et les partenaires subventionnés
- ❖ **L'OMP est créé "à budget constant" en 2010.** Il a fait l'objet de nombreuses évaluations avec des audits internes au DIP (dès 2014) ou externes (SAI)
- ❖ **Janvier 2014**, mandat à la directrice RH-DIP et la directrice du contrôle interne pour :
 - un suivi des recommandations des rapports d'audit ayant amené à la création de l'OMP
 - une étude sur la situation organisationnelle et opérationnelle de l'OMP
 - **Des recommandations et un plan d'action que le DG-OMP devait mettre en place dès que possible** et, pour l'essentiel, avant la rentrée 2016
- ❖ Face aux dysfonctionnements persistants, en **février 2017**, mandat à l'ancien SG du DIP, pour une année afin de :
 - analyser et travailler sur l'organisation et le fonctionnement de l'OMP
 - accompagner l'OMP dans la mise en œuvre des améliorations
 - Mars 2018: **de nombreuses recommandations** visant le fonctionnement OMP

Constats et plan d'action (1)

- ❖ **Mandat** donné à la **DG a.i.** en décembre 2021 :
 - assurer la **continuité des prestations** de l'OMP
 - procéder à une **analyse complète** de son fonctionnement autour de 4 périmètres :
 - métier
 - ressources humaines
 - gouvernance
 - infrastructures
 - Proposer un **plan d'action à court et moyen terme** avec des objectifs validés par le Conseil d'Etat

Constats et plan d'action (2)

❖ A court terme :

- **assainir** la situation
- **réduire les risques pour la sécurité** des élèves, enfants ou jeunes, et du personnel
- **introduire des mesures organisationnelles**
- **renforcer les moyens financiers**

❖ A moyen terme (d'ici la fin de la législature) :

- **consolider le fonctionnement** de l'office
- **limiter sa croissance** non maîtrisée
- **recentrer l'OMP et le DIP sur leur cœur métier**

- ### ❖ Pour la réalisation de ce plan d'action et des réformes attendues, le DIP a mandaté **Monsieur Jacques Hertzschuch** dès le 1er septembre 2022 en tant que directeur général a.i, pour la durée de l'année scolaire 2022-2023

Constats et plan d'action (3)

- ❖ Prestations dispensées auprès de **2'200 élèves**, de **8'000 patients** et de ses nombreux partenaires, en particulier les établissements de l'enseignement régulier
 - **Personnel**, tous niveaux confondus, particulièrement **engagé** et qui constitue la force de l'office
 - **Pluridisciplinarité** des compétences pour répondre aux besoins des élèves/enfants/jeunes
- ❖ Toutefois, l'analyse de la DG a.i. a mis en évidence des **insuffisances manifestes** et de **nombreuses vulnérabilités**, accentuées par une **croissance imprévue et immodérée du nombre d'élèves** ayant des besoins éducatifs particuliers ou en situation de handicap, qui s'observe aussi aux niveaux national et international
- ❖ Depuis sa création, soit en une dizaine d'année, le personnel de l'OMP permanent a crû de **77%**

Constats et plan d'action (4)

Périmètre métier : *constats et exemples d'actions en cours ou à venir*

- ❖ Expertise défaillante dans certains domaines
 - Déployer les référents métiers pour l'accompagnement/formation des professionnels terrain
- ❖ Absence de programmes/projets descriptifs des prestations et de cadre référentiel des pratiques métier
 - Mettre en œuvre le plan d'accompagnement des équipes pour l'élaboration des projets institutionnels
 - Définir le parcours de l'élève en enseignement spécialisé et les critères d'orientation
- ❖ Défaut de formalisation des rôles et des responsabilités
 - Stabiliser les modalités de collaboration pluridisciplinaire et les profils d'équipe
- ❖ Défaut de cadre de gestion des événements graves et incidents
 - Consolider et communiquer le cadre spécifique pour l'ensemble des secteurs de l'office
- ❖ Ressources insuffisantes dans certaines unités
 - Renforcer les taux d'encadrement dans certains dispositifs scolaires, notamment en raison des besoins de prise en charge individuelle d'élèves
 - Augmenter la dotation des consultations pour réduire les listes d'attente
- ❖ Partenariats à renforcer, notamment avec les familles
 - Mettre en œuvre de la prestation de soutien parental à domicile
 - Améliorer la transition entre le secteur mineur et le secteur adulte du handicap
 - Clarifier et renforcer le cadre de collaboration avec l'école régulière

Constats et plan d'action (5)

Périmètre RH : *constats et exemples d'actions en cours ou à venir*

- ❖ Taux d'absences et de turnover excessifs dans certains dispositifs
 - Accompagner les bonnes pratiques auprès des cadres pour contenir/diminuer l'absentéisme
- ❖ Personnel insuffisamment expérimenté et spécialiste
 - Poursuivre les travaux avec les Hautes écoles pour renforcer la formation
 - Stabiliser un pool de remplaçants expérimentés
- ❖ Portefeuille des cahiers des charges lacunaire
 - Stabiliser les cahiers de charges inaboutis ou non existants
- ❖ Temps de travail des éducateurs non standardisé
 - Harmoniser les horaires par typologie de structure et assurer une équité du temps de travail des éducatrices et éducateurs
- ❖ Grande difficulté de recrutement, de remplacement
 - Augmenter le nombre de professionnels formés, en collaboration avec les partenaires concernés
- ❖ Thématiques de la pénibilité et du bien-être au travail à investir
 - Renforcer l'accompagnement et le soutien aux professionnels victimes de violences
- ❖ Perte de confiance terrain-direction
 - Stabiliser les prestations de base du service RH-OMP, dont la gestion des remplaçants
 - Revoir le processus de formation et d'accompagnement des managers

Constats et plan d'action (6)

Périmètre gouvernance : *constats et exemples d'actions en cours ou à venir*

- ❖ Gouvernance générale de l'office (direction générale) peu lisible, sous dotée, ne permettant pas un pilotage stratégique et opérationnel de qualité
 - Clarifier et simplifier l'organigramme de l'OMP, en resserrant le nombre de membres du conseil de direction responsables du pilotage stratégique de l'office et en identifiant clairement les directions "métiers" avec une direction de l'enseignement spécialisé (direction pédagogique) et une direction du secteur de pédopsychiatrie et psychologie (direction médicale)
 - Clarifier l'expertise attendue des services de la DG en support au terrain et améliorer leur dotation en conséquence (par exemple avec des compétences d'assistant social au sein du service du suivi de l'élève)
 - Elaborer et mettre en œuvre une base règlementaire pour l'enseignement spécialisé
- ❖ Pas de vraie gouvernance de proximité
 - Améliorer l'encadrement des enseignants spécialisés et des éducateurs par l'introduction progressive de fonction de hiérarchie de proximité (de type doyens)
- ❖ Typologies de dispositifs (DI-TSA vs hétérogène) inadéquate
 - Faire évoluer l'organisation des structures sous l'angle des projets et profils d'élèves, à faire correspondre à projet pédagogique et un taux d'encadrement plutôt qu'à une catégorie de troubles
- ❖ Collaboration trop limitée entre les secteurs pédagogique et médico-psychologique
 - Clarification du rôle du référent thérapeutique en milieu scolaire, dans la perspective de la stabilisation de l'intervention pluridisciplinaire auprès des élèves

Constats et plan d'action (7)

Périmètre infrastructures : *constats et exemples d'actions en cours ou à venir*

- ❖ Bâtiments vétustes des ECPS, peu ou pas adaptés au profil de public accueilli, malgré de nombreux travaux et investissements. Equipements et mobilier pas toujours adéquats ou renouvelés
 - Elaborer des programmes "bâtiments" et "équipements" en fonction des profils d'élèves concernés
- ❖ Sécurité pas toujours suffisante
 - Prioriser les travaux afin de garantir la sécurisation des lieux existants
 - Finaliser la procédure de sécurité pour les transports scolaires
- ❖ Gestion du périmètre informatique à réformer
 - Mise en production d'un logiciel de gestion des transports
 - Mise en place du dossier électronique du patient
- ❖ Défaut de vision et de stratégie, particulièrement dans un contexte de hausse des besoins en locaux
 - Etablir un état des lieux infrastructurel des structures de l'enseignement spécialisé sur le canton et élaborer une vision du déploiement des dispositifs à moyen et long terme

Mise en œuvre du plan d'action à court terme

- ❖ Le plan d'action comporte tant des **mesures de (ré)organisation** que des besoins en **ressources supplémentaires** pour renforcer le fonctionnement de l'OMP et la qualité de la prise en charge des enfants et des jeunes
- ❖ Le Conseil d'Etat a déposé auprès de la commission des finances du Grand Conseil un **crédit supplémentaire urgent** (55.2 ETP) pour très rapidement :
 - améliorer la qualité de la prestation et réduire les risques liés à la prise en charge d'élèves avec des profils complexes, en renforçant les taux d'encadrement dans certaines structures scolaires
 - augmenter le personnel dans les consultations de l'OMP afin de réduire les listes d'attente
 - déployer des référents métiers spécialisés pour accompagner et former les équipes, suivre l'entrée dans le métier des nouveaux collaborateurs, etc
 - améliorer et renforcer le management de proximité sur le terrain
 - améliorer et renforcer la capacité des services de la DG à apporter leur support au terrain

Vision et plan d'action à moyen terme (1)

- ❖ D'ici la fin de la législature, conformément aux orientations du Conseil d'Etat, il s'agit de **consolider** le fonctionnement de l'office, **limiter sa croissance** non maîtrisée et **recentrer** l'OMP et le DIP sur leur cœur métier
- ❖ Poursuivre le dialogue et les échanges engagés avec les **partenaires externes** afin de :
 - Privilégier l'ouverture de nouveaux dispositifs scolaires avec le secteur privé subventionné, voire lui déléguer des dispositifs existants.
 - Déléguer la prise en charge résidentielle (foyers) au secteur subventionné
 - Envisager la réorientation des prestations préscolaires actuellement à l'OMP vers d'autres prestataires

Vision et plan d'action à moyen terme (2)

- ❖ Poursuivre les travaux engagés avec les autres départements :
 - Déployer le **dispositif de surveillance** et d'évaluation de la qualité des institutions accueillant des mineurs ou des adultes (DCS, DSPS)
 - Améliorer la **qualité des infrastructures** de l'enseignement spécialisé (DI)
 - Poursuivre les réflexions concernant les besoins et la **répartition des périmètres de compétences** au niveau cantonal dans le domaine de la **pédopsychiatrie et des prestations thérapeutiques** (DSPS, HUG)
 - Améliorer la **transition entre le secteur mineur et majeur** du handicap (DCS)

Conclusion

- Malgré un engagement très conséquent de tout le personnel de l'OMP, de nombreux audits et un suivi du département, force est de constater que la création de l'office n'a pas permis de résoudre les problèmes qui avaient mené à sa création
- La très forte hausse des troubles observée depuis quelques années, assumée quasi exclusivement par l'OMP, a fortement fragilisé un office mal organisé pour y faire face
- Le travail d'analyse effectué par la direction générale a.i. permet d'avoir une vision complète des difficultés ainsi que des actions concrètes à mettre en œuvre pour y remédier. Le travail de (ré)organisation a commencé et va se poursuivre avec le mandat donné à M. Jacques Hertzschuch. Il a été partagé avec la commission du personnel et les syndicats qui seront associés à la suite des travaux.

Merci de votre attention