

Bruno Laprie et Brice Miñana

Favoriser la participation des usagers en établissement médico-social





Illustration de couverture : © Renaud Perrin

Directrice pôle social-sciences humaines : Sophie Courault

Éditrice : Juliette Boyer-Khokhar

Coordination éditoriale : Maud Taïeb

Relecture-correction : Laurence Petit

© 2014, ESF Éditeur

Division d'Intescia

52, rue Camille-Desmoulins

92448 Issy-les-Moulineaux Cedex

ISBN 978-2-7101-2654-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3°a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.



COLLECTION LES GUIDES DIRECTION(S)

La collection *Les guides Direction(s)*, soutenue par *Direction(s)*, le mensuel des directeurs du secteur sanitaire et social, propose des ouvrages pratiques d'accompagnement et de progression professionnelle au quotidien, destinés à faciliter l'exercice de la fonction de direction en action sociale et médico-sociale.

La collection propose deux séries :

- la série « Politiques sociales » décrypte les dispositifs institutionnels et juridiques pour permettre aux encadrants des établissements et services d'assurer leurs missions efficacement ;
- la série « Outils » apporte des réponses concrètes aux questions de management, de ressources humaines, de gestion financière auxquelles sont confrontés les directeurs et cadres en action sociale. Elle propose une méthode et des outils directement utilisables.

Écrits par des professionnels, *Les guides Direction(s)* répondent aux préoccupations quotidiennes des directeurs et des cadres en exercice dans un style direct et simple.

Retrouvez les ouvrages ESF éditeur
sur le site Internet : www.esf-editeur.fr

Sommaire

Introduction	6
Liste des sigles	9

REPÉREZ LE CADRE DE LA PARTICIPATION

Définir la notion de participation des usagers	13
Mesurez les enjeux de la participation.	20
Appréhendez les domaines et les formes de la participation	26
Réunissez les conditions de réussite de la participation	33

LA PARTICIPATION DE L'USAGER À SON PROJET D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT

Préservez les conditions de la participation lors de l'accueil.	43
Associez la personne à l'évaluation de ses besoins.	54
Favorisez la participation de l'utilisateur à la définition et à la mise en œuvre de sa prise en charge.	60



LA PARTICIPATION DE L'USAGER AU FONCTIONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT

Faites vivre les instances de la participation	71
Utilisez les questionnaires	81
Les autres outils du recueil d'opinions	100
Favorisez les groupes projet ou groupes d'initiative.	103

FAVORISEZ LA PARTICIPATION DES USAGERS AUX PROJETS DE L'ÉTABLISSEMENT

Mettez en place une politique de participation sur les projets de la structure.	111
Adaptez les formes de la participation.	118



Introduction

Le droit à l'expression et à la participation des usagers est l'un des principes forts affirmés par la loi du 2 janvier 2002. Ce droit s'inscrit dans un double périmètre. D'une part, celui de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement. Il s'agit tout particulièrement d'appréhender la place de la personne dans le processus de construction et de réalisation de son accompagnement, se concrétisant notamment par la prise en compte de ses demandes, la participation à l'évaluation de ses besoins et des actions qui lui sont proposées ; plus matériellement par l'élaboration de certains supports de la prise en charge (contrat de séjour, DIPC, projet personnalisé). D'autre part, le champ de l'expression et de la participation couvre une dimension collective, beaucoup plus vaste, qui concerne potentiellement la quasi-totalité des champs d'action et de fonctionnement des établissements et des services sociaux et médico-sociaux. Elle doit se mettre en place à travers une diversité d'outils possibles, correspondant ou non à certaines catégories d'établissements ou de services : conseil de la vie sociale, groupe d'expression, groupes projet, enquêtes de satisfaction. Elle inclut également la question de l'association des personnes dans les diverses démarches de projet des structures : l'élaboration de certains outils de communication et de fonctionnement, le projet d'établissement, les évaluations internes et externes...

Cependant, il ne doit pas être simplement question de mise en place de supports ou d'outils, mais d'interroger véritablement ce que peut être une culture participative, ses enjeux, ses paradoxes et sa portée. La participation et l'expression ne vont pas de soi et se rattachent à des questions d'expertise, de position, d'identité professionnelle et de pouvoir.

Si la personne n'est pas à considérer comme usager d'un service qui est pensé et construit pour lui, mais sans forcément qu'il y trouve son mot à dire au niveau individuel ou collectif, il n'est pas non plus question de mettre les professionnels et l'établissement ou le service à une place de simple exécutant de la demande ou de la commande

de l'utilisateur. La prise en compte de l'expertise des professionnels est tout autant nécessaire que la reconnaissance de l'expertise de la personne sur elle-même. Dans cet esprit, il s'agit de viser un certain équilibre des places qui se traduit par la recherche d'inscription optimale d'une logique de coconstruction dans les relations entre professionnels et personnes accompagnées.

Il est, par ailleurs, indispensable que le développement de l'expression et de la participation ne soit pas un axe supplémentaire de travail, mais se relie directement à la mission de l'établissement et s'intègre comme moyen au service de la relation et de l'accompagnement. Les enjeux et les ambitions que portent l'expression et la participation, tout comme les modalités et les formes qu'elles prendront, doivent en effet être différenciés selon les publics et les types d'établissements.

Cet ouvrage vise à fournir une aide au développement d'une culture de l'expression et de la participation à travers la compréhension de ses enjeux, de la nature des différents supports possibles, de leurs intérêts et limites.

Il détaille la question de la participation des usagers sous ces différents angles :

- une présentation précise du concept et des enjeux qu'il véhicule, tant du point de vue des personnes accueillies et de leur famille que des professionnels (chapitre 1) ;
- les repères et les conditions de la mise en œuvre de la participation au niveau individuel (chapitre 2) ;
- la définition, la mise en place et l'inscription durable des diverses formes d'expression et de participation au niveau du collectif et dans le cadre du fonctionnement habituel de la structure (chapitre 3) ;
- la place possible de la participation des personnes accompagnées dans les divers projets de l'établissement (chapitre 4).



Liste des sigles

ANESM : Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux

ARS : Agence régionale de santé

CASF : Code de l'action sociale et des familles

CHRS : Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

CVS : Conseil de la vie sociale

DIPC : Document individuel de prise en charge

DREES : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques

ESAT : Établissement et service d'aide par le travail

ESSMS : Établissements et services sociaux et médico-sociaux

FAM : Foyer d'accueil médicalisé

IME : Institut médico-éducatif

Itep : Institut thérapeutique, éducatif et pédagogique

JO : Journal officiel

MAS : Maison d'accueil spécialisée

PE-PS : Projet d'établissement-Projet de service



Repérez le cadre de la participation

Les points clés du chapitre

- 1. Définir la notion de participation :** L'accentuation des politiques de participation des usagers à leurs projets personnalisés et au fonctionnement des structures nécessite de clarifier ce que l'on entend par participer.
- 2. Appréhender les enjeux de la participation :** Vous devez pouvoir repérer les enjeux des politiques de participation mises en œuvre dans votre structure, autant pour les usagers que pour les professionnels.
- 3. Cerner les formes et les contenus de la participation :** Repérez les différents domaines pouvant faire l'objet d'un avis et de proposition des usagers et sous quelle forme organiser les modalités de participation.
- 4. Réunir les conditions de la réussite :** Mettez en place des modalités de participation durables, maintenez la motivation et la mobilisation de tous les acteurs impliqués.



Définir la notion de participation des usagers

La participation des personnes à leurs projets d'accompagnement et au fonctionnement de l'établissement est l'un de leurs droits fondamentaux affirmé par la loi. Préalablement à la mise en œuvre des différentes formes de participation prévues par les textes, il convient de préciser la portée de cette notion.

Une politique de la participation dans le secteur social et médico-social

Les dictionnaires définissent la notion de participation comme l'action de prendre part à quelque chose, de s'associer, collaborer, coopérer. En politique, la participation désigne les différentes modalités offertes aux citoyens pour contribuer aux décisions concernant leur communauté, en particulier dans les domaines de l'urbanisme et de l'environnement.

Le secteur social n'échappe pas à cette tendance générale ; la loi du 2 janvier 2002, en particulier, accorde une part importante au renforcement des droits des usagers concernant les processus de participation. La loi du 11 février 2005 consacre le principe de participation dans son intitulé même : « Loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. » Cette volonté n'est pas nouvelle dans le secteur médico-social, puisque dès 1975, la loi sur les institutions sociales et médico-sociales prévoyait l'association des usagers, familles, mineurs admis et personnels au fonctionnement des structures.

Le droit à la participation est reconnu autant dans ses modalités individuelles que collectives. Ainsi, la personne doit avoir la garantie

de participer directement à son projet d'accompagnement (CASF, art. L. 311-3), mais aussi d'être associée au fonctionnement de l'établissement ou du service (CASF, art. L. 311-6, L. 311-7 et L. 311-8).

Le droit à la participation dans le Code de l'action sociale et des familles

Article L. 311-3

L'exercice des droits et libertés individuels est garanti à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, lui sont assurés [...] **la participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement** qui la concerne.

Article L. 311-6

Afin d'associer les personnes bénéficiaires des prestations au fonctionnement de l'établissement ou du service, il est institué soit un conseil de la vie sociale, soit d'autres formes de participation.

Les catégories d'établissements ou de services qui doivent mettre en œuvre obligatoirement le conseil de la vie sociale sont précisées par décret.

Ce décret précise également, d'une part, la composition et les compétences de ce conseil et, d'autre part, les autres formes de participation possibles.

Article L. 311-7

Dans chaque établissement et service social ou médico-social, il est élaboré un règlement de fonctionnement qui définit les droits de la personne accueillie et les obligations et devoirs nécessaires au respect des règles de vie collective au sein de l'établissement ou du service.

Le règlement de fonctionnement est établi après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation.

Les dispositions minimales devant figurer dans ce règlement ainsi que les modalités de son établissement et de sa révision sont fixées par décret en Conseil d'État.





Article L. 311-8

Pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Le cas échéant, ce projet identifie les services de l'établissement ou du service social ou médico-social au sein desquels sont dispensés des soins palliatifs et précise les mesures qui doivent être prises en application des dispositions des conventions pluriannuelles visées à l'article L. 313-12.

Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation.

Si le principe de la participation est très généralement consensuel, il convient cependant de s'interroger sur les enjeux, les formes et les conditions de sa mise en œuvre, ainsi que sur les impacts de son application tant auprès des personnes accompagnées, des professionnels que des structures concernées. Le risque serait en effet de croire dans les vertus de la participation en soi et d'en faire un leitmotiv vidé de son contenu.

La participation, comme tout processus démocratique, ne va pas de soi, c'est une construction permanente qui oblige à se confronter à des logiques différentes, voire paradoxales. Notons, en particulier, l'évolution rapide des cultures dans le secteur médico-social : de la prise en charge d'un usager à l'accompagnement d'une personne dans son projet, jusqu'à l'offre de service auprès d'un client... C'est aussi la difficulté à associer des personnes au fonctionnement d'un établissement alors qu'elles-mêmes sont dans des situations de souffrance, de difficulté d'insertion, de handicap, rendant l'exercice de la participation illusoire, secondaire, voire impossible. Reconnaissons enfin que le processus de participation est une construction toujours précaire dans les rapports sociaux entre usagers et professionnels. Ceci nécessite l'acceptation d'espaces de débat avec leurs florilèges de rapports de pouvoir et de conflits.

Les degrés de participation des citoyens

<i>Contrôle citoyen</i> : une communauté locale gère de manière autonome un équipement ou un quartier.	Pouvoir effectif des citoyens
<i>Délégation de pouvoir</i> : le pouvoir central délègue à la communauté locale le pouvoir de décider un programme et de le réaliser.	
<i>Partenariat</i> : la prise de décision se fait au travers d'une négociation entre les pouvoirs publics et les citoyens.	
<i>Conciliation</i> : quelques habitants sont admis dans les organes de décision et peuvent avoir une influence sur la réalisation des projets.	Coopération symbolique
<i>Consultation</i> : des enquêtes ou des réunions publiques permettent aux habitants d'exprimer leur opinion sur les changements prévus.	
<i>Information</i> : les citoyens reçoivent une vraie information sur les projets en cours, mais ne peuvent donner leur avis.	
<i>Thérapie</i> : traitement annexe des problèmes rencontrés par les habitants, sans aborder les vrais enjeux.	Non-participation
<i>Manipulation</i> : information biaisée utilisée pour « éduquer » les citoyens en leur donnant l'illusion qu'ils sont impliqués dans le processus.	

La mise en œuvre du principe de participation dans les établissements et services est donc un défi permanent. La participation ne se décrète pas, c'est une construction continue avec toujours le risque du découragement ou de la démagogie, mais c'est aussi un réel levier au service des projets personnalisés et d'établissement.

La notion de participation

■ La participation citoyenne

De l'autogestion à l'illusion de la coopération, nombreuses sont les formes de participation possibles. Une typologie en huit niveaux est établie par Sherry R. Arnstein pour distinguer les degrés de participation des citoyens aux projets les concernant¹.

1. Sherry R. Arnstein, « A Ladder of Citizen Participation », *Journal of the American Institute of Planners*, vol. 35, n° 4, juillet 1969, p. 216-224.

■ La participation en action sociale selon l'ANESM

En ce qui concerne le secteur médico-social, l'ANESM distingue quatre niveaux de participation² :

- **la communication** : la participation est limitée à l'information des personnes sans objectif de recueillir leur adhésion (exemple : réunion d'information) ;
- **la consultation** : échange d'informations à double sens (propositions et discussions). La décision prise n'est toutefois pas obligatoirement liée aux points de vue émis (exemple : questionnaires et enquêtes concernant le projet d'établissement et le règlement de fonctionnement) ;
- **la concertation** : les personnes sont associées à la recherche de solutions communes (exemple : groupes d'usagers) ;
- **la codécision ou coconstruction** : les décisions sont partagées entre les différents acteurs. Des processus de négociation sont engagés pour parvenir à une recherche de solution et à un accord. Le pouvoir est partagé. Le directeur décide d'accorder un niveau de pouvoir plus important aux usagers (exemple : décisions partagées dans des associations de parents).

Ces niveaux ont l'intérêt de démontrer que la participation peut prendre des formes très différentes. Il ne faut pas pour autant laisser penser que seules les formes les plus élevées sont à rechercher. Le meilleur degré de participation est celui qui correspond le mieux aux capacités des personnes et à la situation... Dans un contexte d'urgence, engageant la responsabilité unique du directeur d'établissement, l'autogestion n'est pas la formule idéale, de même que, pour le choix d'une activité de loisir, se limiter à la simple information des usagers sans les associer ou au moins leur demander leur avis est difficilement envisageable.

Deux définitions de la notion de participation sont retenues par l'ANESM, à savoir : d'une part, l'expression d'une opinion et, d'autre part, la participation à une décision (pouvant aller de la simple consultation à un processus de codécision en passant par une participation directe à l'élaboration d'une réponse).

2. Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « La participation des usagers dans les établissements médico-sociaux relevant de l'addictologie », ANESM, avril 2010.

Les formes de la participation

La participation peut se mettre en œuvre à travers quatre formes d'expression... ³ :	... rattachées à quatre registres :
Conseil de la vie sociale	Démocratie représentative
Groupe d'expression	Participation collective
Groupe projet	Pouvoir d'initiative
Enquête de satisfaction	Participation et expression individuelle

Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles traitant directement de la participation des personnes accompagnées

- Expression et participation des usagers des établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale (avril 2008).
- Les attentes de la personne et le projet personnalisé (décembre 2008).
- La participation des usagers dans les établissements médico-sociaux relevant de l'addictologie (avril 2010).
- Participation des personnes protégées dans la mise en œuvre des mesures de protection juridique (juillet 2012).
- Qualité de vie en MAS-FAM (volet 1) – Expression, communication, participation et exercice de la citoyenneté (juillet 2013).
- L'expression et la participation des mineurs et des jeunes majeurs (à paraître en 2014).

Plusieurs points communs peuvent se dégager de ces différents textes comme la définition des différentes formes et modalités de l'expression et de la participation, le rappel de principes clés et des différents enjeux de la participation, et l'intégration de la participation au projet d'établissement à travers notamment la recherche de création d'une culture professionnelle commune, de la formation et du soutien des professionnels sur cette question. →

3. Voir ces instances et outils page 69 et suiv.



Même si elles désignent nommément certains publics, ces recommandations peuvent en grande partie s'adresser à tout établissement d'autres secteurs comme base de réflexion ou d'évaluation sur les pratiques.

Mesurez les enjeux de la participation

L'évidence des bienfaits de la participation nécessite d'être interrogée. Entre les risques de plaquage d'outils réglementaires et les illusions pédagogiques, il y a lieu, en effet, de repérer précisément les bénéfices attendus des différents dispositifs proposés.

Des enjeux à rapporter au public et à la mission

Si le droit à la participation doit s'appliquer partout, les formes de participation à mettre en place sont à contextualiser pour chaque établissement. Ceci vise à éviter de « plaquer » de simples outils et supports qui, au final, tomberont rapidement en désuétude.

Il s'agit donc, avant tout, de se demander collectivement :

- en quoi l'objet même de la participation fait-il sens et se relie-t-il à certains besoins du public et plus globalement aux missions de la structure ?
- en quoi les formes et les modalités de la participation, individuelle ou collective, sont adaptées aux caractéristiques et capacités du public accueilli ?

Des réponses pertinentes à ces deux questions sont un préalable nécessaire pour permettre la mise en place d'un dispositif qui pourra être véritablement approprié par les professionnels et les usagers afin d'en garantir la pérennité.

Ainsi, la question de la participation doit prendre une coloration différente selon les catégories d'établissement et les publics concernés. À titre d'exemple, les recommandations de l'ANESM amènent un ensemble de recommandations structurées et orientées différemment :

- **Secteur de l'inclusion sociale** : La question de la participation est

notamment mise en regard de la pression sociale qui peut déjà être ressentie par les usagers. Ainsi, il importe que le droit à la participation ne devienne pas une « injonction normative » pouvant entrer en résonance avec celles déjà subies par les personnes.

- **Addictologie** : La participation est principalement abordée sous l'angle du groupe participatif. Dans le cadre d'instances collectives (directes ou représentatives), elle est reliée aux besoins des usagers et aux objectifs de prise en charge. Ce type de support est ainsi à appréhender comme outil au service du renforcement des compétences individuelles et sociales : se décentrer, prendre la parole, structurer sa pensée, construire avec les autres, renforcer l'estime de soi...
- **Personnes majeures protégées** : L'enjeu est centré sur la participation à la mise en œuvre de la mesure (personnalisation de la mesure, implication sur la gestion du budget...). Dans le contexte d'une mesure qui contraint et restreint le champ des droits de la personne, la participation est ainsi un outil central du maintien de son implication. Compte tenu également de la complexité des mesures, la mise en œuvre de la participation implique un travail d'information accrue (l'information étant posée comme première base de la participation).
- **Personnes handicapées accueillies en MAS et FAM** : Compte tenu des capacités de communication parfois extrêmement restreintes de ces personnes, l'accent est mis sur les conditions de reconnaissance et d'émergence de l'expression et des capacités de choix. L'enjeu est ici de reconnaître et de favoriser toutes les formes d'expression et de choix, notamment celles inscrites dans la vie quotidienne des personnes.

Des enjeux individuels et collectifs pour les personnes accompagnées

La participation des personnes à leurs projets d'accompagnement ou au fonctionnement de l'établissement demande à clarifier les effets visés. Les bénéfices ne sont pas immédiats et peuvent même être surprenants.

■ Modification des postures et des places dans l'accompagnement

Lorsqu'il est mis en œuvre, le principe de coconstruction dans la définition des accompagnements personnalisés amène un repositionnement des relations usagers/professionnels. Si ces derniers conservent toute leur expertise, elle ne peut être mise au service de la personne, qu'à la condition minimale d'un consentement éclairé, et dans l'idéal de la construction conjointe d'un projet se basant sur :

- un partage d'informations et des échanges réguliers sur sa situation ;
- une évaluation conjointe : mise en commun des appréciations de chacun, prises en compte des demandes et des avis ;
- des objectifs construits ensemble et une réflexion partagée sur leur mise en œuvre ;
- un suivi régulier et une évaluation conjointe des actions mises en place.

Cela vise à reconnaître et garantir l'égale importance des discours tenus, des avis et propositions. Tous ces éléments témoignent d'autant de points de vue qu'il faut prendre en compte à travers le projet. Le projet d'accueil et d'accompagnement personnalisé résulte d'un échange sur la situation, les perspectives, telles qu'envisagées par chacun des protagonistes. Respecter le point de vue de chacun signifie qu'il n'est pas nécessaire de chercher à rallier l'utilisateur pour aboutir à une proposition partagée. La notion de coconstruction implique la recherche d'un compromis. Le projet formalisé peut ainsi ne pas prendre en compte l'ensemble des aspects évoqués ensemble, mais seulement ceux qui peuvent être acceptés conjointement (la limite à ce principe étant le cadre de mission de l'établissement et la prise en compte d'obligations légales qui s'imposent à tous).

■ Apprendre à exercer leurs droits et expérimenter des règles sociales

L'un des intérêts de la participation des usagers est l'apprentissage de la démocratie dans la microsociété que représente l'établissement. C'est un exercice pédagogique qui peut leur donner les ressources pour s'inscrire ultérieurement dans la cité. Cette expérience leur permet de reconnaître leurs droits et devoirs, de se confronter aux contraintes de la vie en société, d'exprimer des propositions et de

participer aux décisions collectives. Pour certains, c'est l'occasion d'appréhender les notions de délégation, de représentation et de mandat.

Exemple

L'organisation des élections des représentants du CVS dans un ITEP

À chaque nouveau mandat, un ITEP accueillant des préadolescents met en place les élections des représentants du CVS en cherchant au maximum à simuler les conditions réelles : rédaction des professions de foi, d'un programme, inscription sur les listes, édition de cartes d'électeurs, campagnes électorales, spot vidéos, affichage officiel, vote en isolement, utilisation de l'urne électorale de la municipalité apportée par le maire... La solennité du processus et la valorisation des enjeux amènent une implication forte des enfants qui se prêtent facilement au jeu.

L'impact est double au regard des missions de l'établissement :

- l'apprentissage concret de la citoyenneté sur le fond (ce qu'est une élection) et sur la forme (comment cela se passe-t-il) ;
- l'apprentissage des relations sociales : l'organisation du vote et de la représentativité en aval implique l'organisation de réunions, le recueil de l'avis des autres, la réflexion sur l'ouverture et l'intérêt des candidats (lequel est mieux placé pour représenter les intérêts de tous...

■ Développer leurs compétences sociales

L'expérimentation des différentes formes de participation permet l'apprentissage de multiples capacités et habiletés sociales : écoute de l'autre, travail en équipe, prise de parole en public. Autant de capacités transposables dans des parcours d'autonomisation sociale.

■ Renforcer l'estime de soi

C'est à travers des expériences positives de représentation, d'expression, la possibilité de mener des propositions à leur terme que les personnes peuvent obtenir des signes de reconnaissance et

développer leur estime de soi, sentiment souvent fragilisé du fait des caractéristiques et parcours institutionnels des personnes.

Des enjeux pour votre structure et les professionnels

■ Accorder aux usagers un droit de regard constant sur les pratiques institutionnelles

L'introduction de formes de participation introduit une nouvelle façon de penser les rapports entre les usagers, leurs représentants légaux, les personnels et l'association. C'est en effet la possibilité offerte aux usagers de contrebalancer les rapports de pouvoir. Le bénéfice pour la structure et les professionnels est de pouvoir accepter la critique, remettre en cause des certitudes, entendre des propositions et d'introduire de nouvelles légitimités pour penser les changements.

■ S'ouvrir à de nouveaux points de vue

La reconnaissance et la prise en compte de l'avis des usagers ne peuvent que venir enrichir, interpellier les pratiques et les modes de fonctionnement. C'est une réelle opportunité en termes de management à condition de ne pas opposer les discours (usagers *versus* professionnels).

Une qualité des prestations accrue

« Il est utile que les professionnels complètent leurs informations et connaissances par celles que les usagers tirent de leur expérience. Les groupes d'expression participatifs ou les questionnaires permettent de confronter les points de vue des usagers, de tester la validité d'une information, de voir si elle est partagée...

Cet apport de connaissances permet d'ajuster les accompagnements et de développer des actions adaptées.

L'avis des usagers sur les modalités de l'accueil et des prestations, sur la pertinence des actions et de l'organisation matérielle, est →



une source d'informations importante qui permet aux professionnels d'améliorer la qualité de service.

Le dialogue qui s'instaure entre usagers et professionnels accroît la confiance mutuelle indispensable au bon déroulement des prestations. Quand la participation des usagers aboutit à construire des actions avec les professionnels, ce positionnement actif des usagers contribue à faciliter l'intervention de l'équipe. Cette participation peut également se traduire par la mise en place d'actions par les usagers eux-mêmes. »

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « La participation des usagers dans les établissements médico-sociaux relevant de l'addictologie », ANESM, avril 2010.

Appréhendez les domaines et les formes de la participation

Participer ne veut rien dire en soi, encore faut-il donner un objet à la participation (quelles sont les dimensions concernées ?) et une forme (comment s'exprime-t-elle ?).

Les domaines de la participation

Les domaines possibles de la participation sont très vastes et vont, dans la réglementation, jusqu'à « toute question intéressant le fonctionnement de l'établissement » (CASF, art. D. 311-15).

Les différents domaines de la participation concernés par le conseil de la vie sociale

- L'organisation intérieure de l'établissement et la vie quotidienne.
- Les activités.
- L'animation socioculturelle.
- Les services thérapeutiques.
- Les projets de travaux et d'équipements.
- La nature et le prix des services rendus.
- L'affectation des locaux collectifs.
- L'entretien des locaux.
- Les relogements prévus en cas de travaux ou de fermeture.
- L'animation de la vie institutionnelle.
- Toutes les modifications substantielles touchant aux conditions de prise en charge.



Pour les établissements mentionnés à l'article L. 344-1 et les foyers d'accueil médicalisé mentionnés au 7° du I de l'article L. 312-1, le conseil est également consulté sur le plan d'organisation des transports des personnes adultes handicapées bénéficiant d'un accueil de jour, dans les conditions prévues à l'article R. 314-17.

CASF, art. D. 311-15.

Les personnes accueillies ou accompagnées doivent être directement concernées par les sujets abordés, c'est une des conditions mêmes de la participation. C'est souvent le cas lorsque sont abordés les activités et l'animation de la vie institutionnelle ou bien les repas, par exemple. Pour autant, le conseil de la vie sociale ne doit pas être seulement restreint à un comité d'animation, sa portée est plus large. Ce risque n'est d'ailleurs pas spécifique à la participation dans l'action sociale, on le retrouve dans d'autres instances démocratiques (par exemple, des comités d'entreprises assimilés à des guichets de distribution de coupons de réduction). De même, se préoccuper des activités socioculturelles peut contribuer à impulser des débats de fond sur la mission de la structure, les relations humaines et le libre choix des personnes accueillies.

Le même risque de limitation existe dans les questionnaires de satisfaction dans lesquels, par souci de simplicité (mais aussi parfois pour éviter la confrontation), on peut avoir tendance à ne solliciter un avis que sur des facteurs périphériques aux prestations comme l'accueil téléphonique, ou l'accès à l'établissement. Mais les questionnaires peuvent aussi solliciter les usagers sur leur appréciation des modalités de prestation, sur leur association à leur projet, sur la qualité du travail en équipe...

La direction et l'équipe d'encadrement ont ici un rôle important à jouer pour aider les personnes accompagnées à repérer des objets de débat ou de proposition à soumettre aux instances de participation. L'exercice n'est pas toujours facile puisque, pour certains professionnels, c'est être juge et partie et courir le risque de la manipulation.

La participation concerne donc aussi des aspects plus stratégiques ou politiques de la structure. C'est ce que le législateur impulse en

rendant obligatoire, quelle que soit la forme de participation choisie, la consultation des usagers sur le projet d'établissement et le règlement de fonctionnement (CASF, art. D. 311-26) (cf. page 72 et suiv.).

La grande ouverture des thèmes possibles de débats et de propositions ne doit pas pour autant laisser le champ libre à toutes les interventions.

Exemple

Extrait du règlement intérieur d'un CVS

Ce qui ne doit pas être traité lors du CVS :

- les questions d'ordre individuel ;
- les remarques relatives à une personne ;
- enfin, le CVS n'est pas un lieu où l'on résout les différends personnels.

Les formes de la participation

Les formes de la participation sont définies dans les articles D. 311-3 à D. 311-32-1 du Code de l'action sociale et des familles.

Tableau récapitulatif des formes de participation⁴

Le registre de la démocratie représentative	La mise en place d'un conseil de la vie sociale vise plus particulièrement l'apprentissage de la citoyenneté à travers la formalisation des mandats et la pratique de la délégation : il s'agit d'être en mesure d'exercer ses droits (voir page 71).
Le registre de la participation collective	Les groupes d'expression, groupes de parole, groupes de maison visent l'apprentissage des débats, de la vie de groupe, de la prise de parole, etc., à travers le collectif institutionnel (voir page 78).
Le registre relatif au pouvoir d'initiative	Les groupes projet , groupes d'initiative, etc., visent à renforcer la capacité d'agir et d'influer sur son propre environnement (voir page 103). →

4. Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale », ANESM, avril 2008.



Le registre de la participation et de l'expression individuelle

Les **enquêtes de satisfaction** ou autres formes de recueil d'opinions des usagers (boîtes à idées, consultations...) visent à positionner les personnes accompagnées comme des « usagers-clients » d'un service (voir page 81).

Associer l'utilisateur à son projet personnalisé

La participation de l'utilisateur à son projet personnalisé consiste souvent à lui demander son avis concernant une proposition élaborée en équipe. L'expression et la participation sont alors limitées. En effet, confrontée à un projet déjà établi, la personne a rarement le recul suffisant pour en saisir la portée, les conséquences et les enjeux, identifier en quoi cela répond ou non à sa compréhension de la situation... et donc d'en négocier le contenu.

En plus de l'adaptation nécessaire aux capacités de la personne, rendre effective la participation au projet implique *a minima* :

- de l'en informer au moment de l'admission ;
- l'existence de plusieurs étapes avant l'élaboration d'une proposition de projet ;
- la restitution des évaluations faites par les professionnels et des pistes de projets proposés ;
- l'aide à l'autoévaluation pour que la personne puisse émettre un jugement sur sa propre situation ;
- un temps de réflexion entre la présentation du projet et la validation.

L'ANESM a publié en décembre 2008 une recommandation de bonnes pratiques professionnelles sur « les attentes de la personne et le projet personnalisé ». Celle-ci porte des enjeux forts puisqu'il est indiqué qu'elle a pour finalité d'aider à faire évoluer le positionnement professionnel à l'égard de l'utilisateur afin de tendre vers une « posture d'alliance ». On pourra constater en effet que la plupart des recommandations visent, tout en reconnaissant et prenant en compte la place de chacun, à se situer davantage dans une logique de « côte à côte » que de « face-à-face ».

Les recommandations formulées s'appuient sur plusieurs repères. En premier lieu, il s'agit de la reconnaissance de la personne, en tant que porteuse d'attentes explicites ou implicites en direction des

professionnels, et à différencier de celles de tiers de son entourage, mais également en tant que personne capable de formuler une certaine analyse de ses besoins.

Il est ensuite rappelé que, si la participation à l'élaboration de son projet d'accueil et d'accompagnement est un droit de la personne accueillie, elle n'est en aucun cas une obligation. S'il paraît de bon ton d'indiquer qu'une injonction en la matière serait peu respectueuse des individus, on ne peut que s'interroger sur le sens d'un projet personnalisé qui serait élaboré sans la personne concernée.

Plusieurs principes généraux sont mentionnés en préalable aux recommandations elles-mêmes. On peut notamment retenir, concernant la mise en œuvre du droit de participation :

- la nécessité d'ancrer la démarche du projet de manière régulière dans les échanges avec la personne afin de rendre possible une logique de coconstruction ;
- la recherche de participation maximale de la personne, en fonction de ses capacités, s'appuyant sur des méthodes, supports, rythmes, personnes, ressources les plus adaptés possible à la situation ;
- la participation de l'ensemble des professionnels concernés par le projet ;
- la vigilance au fait que la recherche de participation de l'ensemble des « parties prenantes » du projet ne nuisent pas à l'expression de la personne.

Les recommandations sont déclinées sur toutes les étapes de la démarche du projet. Il est notamment proposé de différencier clairement ces dernières afin d'aider à leur appropriation par les personnes. Notons toutefois que le séquençage proposé, s'il s'inscrit dans une méthodologie standard, est peu compatible avec des situations d'accueil de courte durée et prend peu en compte le contexte d'accueil initial dans certains types d'accueil (situation de traumatisme, de rupture, d'angoisse). L'attente des personnes peut souvent être réduite à ce premier niveau à une sécurité psychique et/ou matérielle. La dynamique du projet personnalisé peut être difficilement accessible dans un premier temps.

Rappelons, par ailleurs, que l'accompagnement nécessite une adaptation et des ajustements continus : expression progressive des attentes, perception des besoins sous un angle différent... Par

conséquent, la participation de l'utilisateur ne se résume pas aux étapes clairement établies dans la procédure institutionnelle de l'établissement, mais s'étend à toute la dynamique de l'accompagnement.

La place accordée à l'utilisateur dans le projet personnalisé

Les premiers contacts doivent permettre de construire les bases d'une « alliance dynamique » entre la personne et les professionnels. Ils doivent favoriser son expression et sa participation effective à travers notamment la prise en compte du temps nécessaire, l'alternance entre échanges avec les professionnels et temps de réflexion personnelle, et l'utilisation de supports adaptés.

L'analyse de la situation doit aboutir à une compréhension partagée des enjeux de la situation. Ceci est favorisé par l'information de l'utilisateur : donner des informations utiles à la personne permettant d'appréhender le projet (offre de prestations, types d'accompagnement), veiller au recueil des informations strictement nécessaires, l'associer à toute démarche de recueil d'informations auprès de tiers partenaires, en cherchant si possible à ce que la personne soit elle-même vecteur de ces informations, associer son entourage. L'analyse de la situation doit permettre de dégager et valoriser les atouts de la situation ou de la personne, tels qu'ils pourront appuyer la mise en œuvre du projet.

La « construction » du projet : cette étape doit permettre de rendre compte des différentes analyses, besoins repérés, attentes exprimées, le cadre de mission de l'établissement et les éventuelles injonctions extérieures (mesures judiciaires). Face à ces multiples contraintes, il peut être nécessaire de procéder à des essais qui vont permettre à la personne de mieux se saisir du projet, l'échec étant dans ce cas relativisé.

La phase de décision nécessite de prendre en compte les différentes limites et contraintes de l'établissement (cadre de mission, contraintes organisationnelles, limites des moyens, décisions judiciaires), tout n'étant pas possible à réaliser. Dans ce cadre, il est recommandé d'associer systématiquement les personnes aux décisions prises et →



de mettre en place des temps d'essais ou des alternatives en cas de divergence entre les professionnels et la personne.

La mise en œuvre du projet doit positionner le plus possible la personne en tant qu'acteur, tout en respectant toutefois les pauses nécessaires adaptées à son rythme. La coordination de l'action est nécessaire tout au long du projet, notamment en cas de rupture dans le projet, ou d'intervenants plus distants de la personne.

En cas d'interruption d'un accueil ou d'un accompagnement, un travail spécifique d'explication, d'analyse des répercussions sur le projet, de recherche de réponses alternatives, voire de réorientation, est préconisé.

La « coévaluation » du projet doit s'inscrire dans des échéances planifiées, mais rattachées aux objectifs du projet, donc nécessairement individualisées dans la limite d'une révision annuelle, telle que prévue dans le cadre législatif. Il s'agit d'intégrer les effets de l'action et d'analyser à nouveau avec la personne sa situation, mais au regard de l'atteinte (totale, partielle ou non) des objectifs visés.

L'écriture du projet personnalisé n'est pas obligatoire, mais l'ANESM recommande toutefois sa formalisation écrite, ainsi que d'inviter la personne à en conserver une copie. Ceci vise à constituer une base de référence commune afin de faciliter le suivi, l'évaluation et le repérage du chemin parcouru par la personne.

L'écriture du projet devra clairement distinguer les faits de leurs analyses. Il conviendra d'être particulièrement vigilant aux choix des mots (comme pour tout écrit sur la situation d'une personne) en veillant notamment au respect des personnes et à ce que les termes soient dynamisants et stimulants (éviter les injonctions).

D'après les recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « Les attentes de la personne et le projet personnalisé », ANESM, décembre 2008.

Réunissez les conditions de réussite de la participation

Le succès de la démarche nécessite de réunir certains prérequis ou conditions d'exercice de la participation. C'est aussi dans la durée et avec l'implication de toutes les parties prenantes que ces conditions prennent tout leur sens et apportent un réel bénéfice aux dynamiques institutionnelles.

Reconnaître le besoin d'informations et la place de l'expression

L'accès à des formes de participation suppose que l'établissement reconnaisse et valorise les enjeux de la communication avec l'utilisateur, et notamment que :

- l'on a véritablement le souci de son information. La forme, et notamment la lisibilité que l'établissement va apporter à ses différents outils de communication (par exemple : livret d'accueil, règlement de fonctionnement), témoignent déjà de l'attention portée à la question de la transmission. À titre d'exemple, des professionnels mentionnent que le règlement de fonctionnement n'est pas utilisé dans la pratique car jugé trop complexe. C'est pourtant ce document qui est donné à tous dès l'admission ;
- l'expression des personnes soit attendue et entendue. Il s'agit là de reconnaître que tout individu, quels que soient ses difficultés ou son handicap, est porteur d'une identité et, à ce titre, exprime nécessairement quelque chose (que l'on ne comprend pas forcément par contre). La reconnaissance de la personne dans sa singularité (ses choix, ses goûts, ses préférences, ses réactions...), l'écoute et l'intérêt porté à ce qu'il manifeste, la recherche de compréhension



de son propos... sont autant de leviers permettant de favoriser ou stimuler l'expression au quotidien.

La recommandation de bonnes pratiques portant sur l'expression, la communication, la participation et l'exercice de la citoyenneté des personnes accueillies en FAM et MAS, s'intéressant à la question s'agissant de personnes pouvant disposer de capacités de communication très restreintes, donne à ce titre des indications précieuses sur les mécanismes à la base d'une participation possible pour toute personne. Voir notamment les recommandations⁵ :

- « Personnaliser la façon d'entrer en relation avec chaque personne accueillie. »
- « Évaluer les stratégies de communication de chaque personne, ainsi que le contexte et les moyens les facilitant. »
- « Soutenir l'individualité des personnes en situation complexe de handicap. »
- « Diversifier et personnaliser les modalités de communication. »

Rendre lisible les formes de participation

L'accès au sens des dispositifs de participation nécessite un travail d'information nécessaire des usagers dès leur admission. Il importe notamment de clarifier la fonction des formes de participation instituées, leur intérêt et leur limite.

Une attention doit être accordée à la publicité : les dispositifs (leur accès, leur tenue, l'ordre du jour...) et bien sûr la restitution de leur contenu (réponses aux points soulevés, résultats de questionnaires, suivi des décisions prises...) doivent faire l'objet d'une information et d'une diffusion accessibles.

Il est nécessaire que l'ensemble des professionnels concernés aient identifié le sens, l'intérêt et les limites de ces dispositifs. Il peut également être nécessaire de clarifier le positionnement des professionnels et développer des compétences spécifiques se rattachant à l'animation de ces dispositifs.

5. Qualité de vie en MAS-FAM (volet 1) – Expression, communication, participation et exercice de la citoyenneté (juillet 2013).



Élargir la participation à toutes les activités

Quelle que soit la forme de participation adoptée, il est important de ne pas limiter son champ d'intervention. En particulier, l'ANESM recommande de faire s'exprimer et participer les usagers sur l'ensemble des activités de l'établissement, y compris thérapeutiques et de réduction des risques.

En l'absence de propositions concrètes émises par les résidents, les professionnels peuvent favoriser la recherche de thèmes de réflexion au travers des animations éducatives, de la proposition d'idées à explorer, de la visite de structures similaires pour favoriser les comparaisons...

À noter

« Le conseil de la vie sociale donne son avis et peut faire des propositions sur toute question intéressant le fonctionnement de l'établissement. »

CASF, art. D. 311-15.

Diversifier les formes de participation

La réglementation impose la mise en place de certaines formes de participation selon la catégorie de l'établissement, par exemple le conseil de la vie sociale (CVS). Lorsqu'il n'y a pas obligation de mettre en place le CVS, d'autres modalités sont proposées à l'établissement (groupes d'expression, groupes projet, enquêtes de satisfaction...) (cf. page 69). Elles sont retenues en fonction des caractéristiques de l'établissement, de son projet et de sa population. Il serait toutefois dommage de limiter les formes de participation à une seule. En effet, celles-ci sont toutes différentes et complémentaires dans leurs objectifs :

- CVS ou groupes d'expression : réflexion collective sur la base d'une dynamique représentative ;
- groupes d'usagers : participation directe aux réflexions et propositions ;
- questionnaires de satisfaction, boîtes à idées, cahiers d'expression : expression d'une opinion individuelle.

Ainsi, la variété de ces modalités permet de recueillir les avis de tous les usagers, notamment quand certains ne peuvent pas

participer à un groupe du fait de leur éloignement géographique ou de difficultés personnelles. Le choix de modalités diversifiées permet en outre d'enrichir la dynamique participative en multipliant les portes d'entrée... C'est aussi une solution pour entretenir la dynamique tant auprès des usagers que des professionnels (phénomènes d'usure...).

Exemple

Depuis plusieurs années, les résidents de ce foyer de vie réclamaient un chien dans l'établissement. Cette idée est relayée par l'équipe éducative aux élus du CVS qui soumettent cette proposition jusqu'à l'accord favorable de la direction. Une enquête auprès de l'ensemble des résidents est menée, puis un groupe projet composé de résidents et de professionnels travaille toute l'année sur le projet : projection de l'introduction d'un animal dans la vie quotidienne au foyer, étude des risques (juridiques, pour les résidents, pour l'animal), recherche d'un animal adapté... Le CVS est chargé de suivre en continu l'avancée du projet jusqu'à sa réalisation, puis en effectue un suivi.

Impliquer la direction et l'organisme gestionnaire

Les plus hautes instances de l'association et de l'établissement doivent être associées à la mise en place des formes de participation. Les formes de participation doivent être intégrées dans la politique institutionnelle et leur maintien dans la durée assuré par la direction de l'organisme.

Le mot de l'ANESM

La direction

Elle joue un rôle primordial dans la démarche en :

- mobilisant l'équipe ;





- impulsant et soutenant les actions de communication nécessaires pour faire connaître l'existence, les objectifs, les travaux et les échéances des différents groupes participatifs ;
- facilitant la mise en place de la participation et en donnant les moyens matériels de fonctionner ;
- étant garante du suivi des décisions et de l'existence de retours systématiques aux questions posées.

Les dispositions réglementaires prévoient que le directeur assiste au groupe participatif ou s'y fait officiellement représenter⁶.

L'organisme gestionnaire

La présence de l'organisme gestionnaire traduit la prise en considération du groupe participatif au plus haut niveau et s'avère très utile quand les débats dépassent le simple fonctionnement interne et abordent des questions associatives. Le groupe participatif est parfois le seul lieu où les gestionnaires côtoient les usagers.

Il est recommandé que l'organisme gestionnaire soit représenté dans le groupe participatif par un de ses membres (administrateur...).

Il est recommandé que les conclusions issues des supports de la participation (questionnaires, enquêtes de satisfaction...) soient portées à la connaissance des responsables de l'organisme gestionnaire (conseil d'administration...) et figurent dans le rapport d'activité. L'organisme gestionnaire pourra alors faire un retour au groupe participatif, afin de relancer sa réflexion.

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « La participation des usagers dans les établissements médico-sociaux relevant de l'addictologie », ANESM, avril 2010.

Former et associer les professionnels

Les formes de participation ne doivent pas être perçues par les professionnels comme le domaine réservé de la direction. Leur association dans la participation des usagers passe tout d'abord par

6. CASF, art. D. 311-22.

l'information générale de l'ensemble des personnels sur les droits des usagers et les formes de participation. Vous pourrez proposer des formations spécifiques à destination des professionnels éducatifs qui leur permettent de mieux appréhender comment aider les usagers dans leur expression, la formulation de leur avis et leur participation aux décisions collectives.

Ces formations contribuent à accompagner les processus de changement dans les postures professionnelles. Il faut bien reconnaître que des changements profonds dans la conception du travail social sont à l'œuvre et de nouveaux positionnements et compétences sont aujourd'hui attendus, par exemple la capacité de négociation ou le travail collaboratif avec les usagers.

Exemple

Formations ou nouvelles modalités de travail

Formation des professionnels sur les projets personnalisés prenant en compte la coconstruction et la négociation de son projet avec l'utilisateur, sa participation aux réunions projet. Formation-action sur le règlement de fonctionnement dans le cadre d'un groupe mixte composé de professionnels, d'administrateurs, d'utilisateurs et leurs représentants. Participation à des réunions de travail thématiques sur le projet d'établissement avec des usagers.

Le rôle primordial des personnels comme relais des résidents

Les résultats d'une enquête réalisée par la DREES en 2007⁷ auprès d'un échantillon de résidents d'établissements d'hébergement pour personnes âgées font apparaître l'importance du rôle des personnels pour relayer les remarques des résidents. →

7. Dossiers solidarité et santé n° 18-2011 « Enquête : résidents en établissement d'hébergement pour personnes âgées ».



« Au final, moins de 60 % des résidents déclarent avoir des remarques à formuler. Parmi ces derniers, 86 % s'adressent directement au personnel de l'établissement et 18 % à d'autres personnes (proches, bénévoles, etc.), seuls 2 % des résidents s'adressent directement au conseil de la vie sociale. »

Reconnaître le droit à la participation... et à la non-participation

Le droit à la participation ne doit pas devenir une obligation de participation pour les usagers. C'est un des principes de notre démocratie. Ce glissement survient en particulier quand les groupes participatifs sont confondus avec des activités éducatives. Celles-ci sont du ressort des prestations et peuvent donc avoir un caractère « obligatoire » dans les processus d'accompagnement des personnes. Il ne pourrait en être de même des groupes participatifs. L'établissement doit donc veiller à ce que professionnels et usagers distinguent facilement les groupes participatifs des autres activités collectives au sein de la structure.

Le livret d'accueil et le règlement de fonctionnement sont des outils appropriés pour rappeler le sens de ces instances (occasion d'influer sur le fonctionnement de l'établissement) et leur caractère facultatif.

Rester réaliste et pragmatique

En matière de participation, l'excès de formalisme n'est pas payant. Pour diverses raisons (perte de sens du fait des événements institutionnels, monotonie du fonctionnement...), certaines instances peuvent être désinvesties momentanément. Il est alors préférable de puiser dans d'autres formules de participation pour relancer la dynamique.

En outre, tous les usagers ne s'investissent pas à la même allure et dans les mêmes proportions. Il convient alors de mobiliser les usagers

les plus investis dans la démarche tout en maintenant la constance de l'information collective.

Enfin, la réactivité dans les décisions (quelles qu'elles soient), la rapidité dans l'information collective et dans la mise en œuvre des plans d'action sont nécessaires pour garantir le succès et la compréhension des démarches participatives auprès des usagers.

Pérenniser les démarches

Les formes de participation doivent être conçues en tant que dispositif durable et non comme des projets ponctuels. Il s'agit dès lors d'engager l'établissement dans une véritable culture de la participation qui peut trouver une expression dans :

- leur inscription dans le projet d'établissement : à travers l'identification des principes, des conditions et niveaux de participation, des dispositifs internes qui y sont rattachés ;
- le fonctionnement habituel de certaines activités (par exemple des activités qui se concluent systématiquement par un tour de table permettant l'expression et l'évaluation des participants) ;
- l'acquisition, le développement de postures professionnelles, de repères et d'outils communs.

Recommandations de l'ANESM

Il est recommandé également d'inscrire les démarches participatives dans une démarche stratégique à moyen terme. En effet, la vie des instances de participation et d'expression est dépendante de nombreux facteurs qui la rendent souvent imprévisible. Il peut arriver que ces instances, à certains moments, apparaissent purement formelles (manque d'investissement des résidents, ou des salariés, crises dans l'établissement, etc.). Il est alors nécessaire de resituer ces instances dans une stratégie à moyen terme, sans se décourager ou en tirer des conséquences définitives.

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « La participation des usagers dans les établissements médico-sociaux relevant de l'addictologie », avril 2010.

La participation de l'utilisateur à son projet d'accueil et d'accompagnement

Les points clés du chapitre

- 1. Favoriser la participation lors de l'accueil de l'utilisateur :** L'admission et les premiers temps de l'accueil constituent un moment clé de la prise en charge. La place laissée à la personne accompagnée, la façon dont son expression est prise en compte peuvent conditionner fortement sa participation ultérieure.
- 2. Assurer la participation de l'utilisateur dans l'évaluation de ses besoins :** La personne accompagnée n'est pas un objet d'étude, mais un sujet dont la situation doit être évaluée avec elle afin de définir des moyens adaptés et lui permettre de comprendre sa situation et ses besoins.
- 3. Faire participer l'utilisateur à la définition de sa prise en charge :** La participation de la personne à la définition des objectifs et des moyens de son projet, à la mise en œuvre, au suivi de celui-ci, garantit son appropriation. Elle renforce la faisabilité, du fait d'une implication plus active de la personne.



Préservez les conditions de la participation lors de l'accueil

Les premiers temps de l'accueil de la personne posent les bases de la place laissée à son expression et sa participation. À travers les informations données et reçues pour permettre l'intégration de la personne dans la structure, les professionnels donnent des signes clairs de ce qui est possible, nécessaire et souhaité en matière de participation des usagers.

Les enjeux et le contexte de la période d'accueil

Les premiers temps de l'accueil de l'utilisateur, son admission et son intégration, constituent un moment fort de la prise en charge. Ceux-ci dépassent largement la question de la participation de l'utilisateur : il s'agit avant tout de concrétiser la prise en compte du besoin de la personne, de sa problématique, du contexte ou de l'événement qu'elle vient de vivre. Ces derniers sont le plus souvent chargés d'affects importants : séparation du milieu familial, expulsion, violences subies, perte d'autonomie, dégradation de l'état de santé, reconnaissance du handicap, etc.

Dans ce contexte, les enjeux de l'expression et de la participation peuvent ne pas apparaître prioritaires, ni du point de vue de l'utilisateur, ni de celui des professionnels. L'accueil n'est qu'un temps de la prise en charge, d'autres occasions permettront d'aborder et d'approfondir la question de la place de l'utilisateur. Ceci semble d'autant plus vrai

dans le cas d'accueils en urgence où il peut avant tout être question de répondre à des besoins vitaux ou fondamentaux de la personne.

Les contraintes de la situation d'accueil freinant la prise en compte de l'expression et la participation de l'utilisateur

Contexte	Conséquences
L'utilisateur	
<ul style="list-style-type: none"> ● État de choc, vécu d'une rupture, d'un traumatisme ● Situation de dépendance ● Perte de repères ● Découverte d'un univers professionnel inconnu ● Difficultés de communication ou de compréhension ● Accompagné par un tiers 	<ul style="list-style-type: none"> ● Blocages ● Difficultés à prendre la parole, difficultés à identifier les questions à poser par rapport à la prise en charge ● Ne se sent pas légitime ● Passivité ● Attentisme
Les professionnels	
<ul style="list-style-type: none"> ● Nécessité de sécuriser la personne ● Nécessité d'organiser la prise en charge ● Pressions à l'accueil dans certains contextes (urgence, pression d'un décideur pour un accueil rapide) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Recueil d'informations centré sur les besoins des professionnels ● Disponibilité limitée ● Dirigisme

Malgré ces contraintes, la question de l'expression et de la participation de l'utilisateur a toute sa place dans la période d'accueil :

- les premiers contacts posent les bases de la relation entre votre établissement et l'utilisateur. La place laissée à sa parole, les possibilités offertes d'influer sur le processus d'accueil, les choix laissés, la disponibilité et l'écoute proposées, l'intérêt porté à l'expression de son avis, l'aide à l'expression apportée... seront autant d'indicateurs pouvant augurer des postures de l'établissement par la suite.
- aux seules fins de l'accompagnement de la personne : l'identification de la position de l'utilisateur vis-à-vis de la décision d'accueil, des événements qui l'entourent, *via* son expression et la formulation de ses attentes, vont éclairer les professionnels sur le travail à mener pour comprendre sa situation.

Le mot de l'ANESM

« L'enjeu de cette phase est important : il s'agit de construire les bases d'une alliance dynamique de la personne avec les professionnels dans un projet commun, alliance qui favorise le partage, l'échange et modifie le rapport dominant-dominé souvent à l'œuvre en institution, plus par habitude et facilité que par volonté réelle de puissance. »

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « Les attentes de la personne et le projet personnalisé », décembre 2008.

Organiser la phase d'accueil

Idéalement, avant même l'accueil de la personne, différents temps de rencontres et d'échanges devraient permettre à l'utilisateur de gagner en confiance, en prise de recul, et de pouvoir s'engager à hauteur de ses capacités et de sa personnalité dans une dynamique participative.

Cependant, le contexte de l'admission n'a pas été forcément propice à cela pour les raisons évoquées plus haut. Afin de garantir l'engagement de la relation usager/établissement dans les meilleures conditions, il importe de définir clairement une période d'accueil qui vise à s'assurer de l'intégration de la personne dans la structure et, entre autres, à permettre les conditions de son expression et de sa participation.

La durée de cette période est toutefois très relative et dépend principalement de l'utilisateur : ses capacités de compréhension, d'adaptation aux changements, d'intégration à un nouvel environnement

Le mot de l'ANESM

« Il est recommandé :

- de repérer et respecter le temps dont la personne a éventuellement besoin pour se poser et entamer un dialogue avec les professionnels ;
- d'alterner temps d'échanges avec les professionnels et temps de réflexion personnelle, afin de permettre à la personne de se forger une opinion. »

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « Les attentes de la personne et le projet personnalisé », décembre 2008.

(lieux, rythme), de développement de relations sociales, de connaissances et de parcours, le soutien de son environnement familial...

L'objectif de cette période, du point de vue de la participation et de l'expression, est que l'utilisateur puisse accéder à la meilleure représentation de l'établissement, de ce qu'il propose, afin qu'il soit en mesure d'exprimer des attentes et son avis sur les réponses proposées ou mises en œuvre.

Pour accéder à des possibilités d'expression et de participation adaptées, l'utilisateur doit ainsi acquérir :

- la compréhension globale du rôle et de la mission de l'établissement ;
- la compréhension générale de son fonctionnement et organisation (les lieux, les rythmes, les acteurs) ;
- l'identification des principales composantes de sa prise en charge (les différentes interventions) ;
- l'identification de ses interlocuteurs et de leur rôle ;
- le repérage des possibilités et espaces d'expression qui existent (temps informel, au quotidien, dans la semaine, temps institutionnels prévus).

La participation à l'élaboration du contrat de séjour ou DIPC

Le dispositif légal d'élaboration et de signature du contrat de séjour prévoit déjà un ensemble de conditions visant à favoriser l'expression et la participation des usagers :

- remise d'un exemplaire dans les 15 jours suivant l'admission et signature dans le mois afin de permettre la prise de connaissance, la réflexion et le conseil ;
- possibilité d'être assisté par la personne de son choix ;
- délais de 6 mois avant l'élaboration d'un avenant prenant en compte les besoins personnalisés.

Reste à l'établissement de mettre à profit ces délais et de ne pas réduire la signature du contrat de séjour à une procédure administrative pour permettre à l'utilisateur une véritable compréhension du contexte de son accueil.

CASF, art. D. 311.

Assurer l'information de l'utilisateur

■ L'information sur les prestations de l'établissement

La connaissance de l'utilisateur sur l'établissement est un prérequis pour qu'il puisse accéder à des formes d'expression et de participation : l'expression de ses attentes ou son questionnement sur les réponses apportées ne pourra être pertinente que s'il dispose d'un minimum d'informations sur l'établissement, à savoir :

- le cadre institutionnel de l'aide apportée (à l'inverse, l'utilisateur doit identifier les limites de l'établissement) ;
- la nature et le contenu de l'accompagnement proposé, les différentes prestations offertes, leurs modalités de mise en œuvre.

Le mot de l'ANESM

Les professionnels s'efforceront de donner aux personnes une information claire, intelligible et qui tienne compte de leur situation affective.

Il est recommandé que ces informations soient données à la personne/au représentant légal selon des modalités favorisant la représentation concrète de ce qui est possible et accessible.

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « Les attentes de la personne et le projet personnalisé », décembre 2008

■ Remettre les documents d'information obligatoires

Un certain nombre d'informations à donner sont clairement définies par le cadre législatif. Celles-ci sont formalisées à travers des supports maintenant bien connus qui pourront permettre de laisser traces d'un minimum d'informations.

Le livret d'accueil (CASF, art. L. 311-4) : véritable document de communication en direction de l'utilisateur, il regroupe l'ensemble des informations utiles pour la personne accompagnée. Il sert également de référence pour l'information sur la mission, les droits, les possibilités de recours en cas de désaccord.

La charte des droits et libertés de la personne accueillie (CASF, art. L. 311-4) : énonçant et rendant lisible les droits des personnes accompagnées reconnus par le CASF et dont le contenu est fixé par l'arrêté du 8 septembre 2003 (JO du 9 octobre).

Le règlement de fonctionnement (CASF, art. L. 311-4 et L. 311-7 ; décret n° 2003-1095 du 14 novembre 2003, JO du 21) : qui établit, d'une part, la liaison entre l'établissement et les personnes qui y sont accueillies et, d'autre part, matérialise les droits et les devoirs des usagers.

La liste des personnes qualifiées figurant sur une liste établie par le représentant de l'État dans le département, le directeur de l'ARS, et le président du conseil général, où personnes ressources (décret n° 2003-1094 du 14 novembre 2003) permettant à la personne accueillie de faire valoir ses droits, d'identifier des voies de recours externes.

L'expression et la participation de l'utilisateur dans le livret d'accueil et le règlement de fonctionnement

Ces deux outils sont pertinents pour informer et rendre concret à la personne ses droits en termes de participation et d'expression.

Le livret d'accueil : outre l'information sur le droit général à l'expression et la participation, il pourra expliquer et présenter les formes d'expression individuelles ou collectives prévues.

Le règlement de fonctionnement : des articles spécifiques s'attachent à concrétiser les droits et devoirs en matière d'expression et de participation, qu'il s'agisse des domaines et de l'objet de l'expression et de la participation des usagers, de leurs limites (sur le fond, la forme), des instances et dispositifs institutionnels collectifs, des sollicitations individuelles, des espaces et moments d'expression individuelle ou collective accessibles...

■ Concevoir un dispositif général d'information approprié

La remise de documents ne garantit cependant pas l'information à l'utilisateur. La conception des outils et leur mode de présentation impliquent nécessairement que :

- l'ergonomie, la présentation et le contenu soient adaptés ;
- la remise des documents soit toujours accompagnée d'explications orales ;

- un temps de prise de connaissance des informations soit donné afin de permettre d'en discuter ultérieurement (l'utilisateur ne pouvant intégrer l'ensemble de l'information à chaud).

Ainsi, il peut être utile de prévoir la retranscription de ces documents pour qu'ils soient faciles à lire et à comprendre (voir, par exemple, les guides édités par l'UNAPEI et l'Association Nous Aussi : « L'information pour tous, règles européennes pour une information facile à lire et à comprendre », téléchargeable à l'adresse http://www.unapei.org/IMG/pdf/Guide_ReglesFacileAlire.pdf et le guide « N'écrivez pas pour nous, sans nous », téléchargeable à l'adresse http://www.unapei.org/IMG/pdf/Guide_N_ecrivez_pas_pour_nous_sans_nous.pdf).

Intégrer l'expression et la participation de l'utilisateur à travers la remise des documents d'information prévus par la loi

Pour faciliter l'appréhension des documents, son accès et son appropriation par la personne, il est possible de les concevoir en partie de manière interactive. C'est le cas du livret d'accueil. Il est envisageable de laisser certaines parties vierges dans le but de les compléter avec les personnes, par exemple : les noms et coordonnées du référent, le repérage de son logement, la localisation des transports en commun, des services et équipements à proximité, les horaires et modalités spécifiques pour l'accueil au service, les rendez-vous, etc.

Si cette participation apparaît de pure forme, elle peut être symbolique du travail de coconstruction et de souhait de participation qui est envisagé par l'établissement. Dans l'exemple donné, le temps passé avec la personne pour compléter le document amènera nécessairement celle-ci à s'exprimer sur certains de ses besoins (quels sont mes déplacements, mes habitudes...).

Cependant, si toutes ces informations sont utiles dans les premiers temps de l'accueil, elles sont loin d'être suffisantes pour appréhender et connaître l'établissement. La majeure partie des informations utiles

que l'utilisateur va acquérir sera liée à son expérience, sa pratique de l'établissement.

Il est nécessaire que l'établissement prévoit différents outils, plus ou moins étalés dans le temps, qui vont permettre de garantir *a minima* que la personne accède à une représentation précise de la structure.

Quelques outils pour informer de manière participative et dynamique l'utilisateur dans le cadre de l'accueil

Les visites dans le cadre du processus d'admission : si informer la personne de son droit à l'intimité ne suscite généralement pas ou peu de questions, visiter les espaces d'hébergement ou de vie collective pourra davantage favoriser l'expression et le questionnement de la personne. La visualisation des lieux, la rencontre avec des professionnels, la mise en situation et l'expérimentation de certaines activités, les possibilités d'observation ou d'échange avec des usagers constitueront autant de supports favorisant l'expression.

Ces visites doivent cependant permettre à l'utilisateur ou son représentant légal de disposer d'un temps d'échange informel et libre (ce ne sont pas des visites guidées où il est interdit de sortir du bus !).

L'existence d'une période de « découverte » : très différente de la « période d'essai », sa mise en place permet de montrer l'ensemble des facettes de l'établissement à travers un programme défini. En fonction du public et de la mission de l'établissement, cet outil peut prendre différentes formes : jeux de pistes ludiques pour faciliter le contact avec les différents professionnels et l'appropriation des lieux, planning de découverte des différents ateliers ou activités en vue de permettre une meilleure définition des choix d'activités par l'utilisateur.

Mise en place d'un parrainage : un autre usager se charge de faire découvrir la structure, de répondre à certaines questions. L'objectif est de faire disparaître certaines barrières de communication dans le cadre d'une émulation entre pairs (ai-je droit de poser cette question ? puis-je donner mon avis sur cette question ?), permettant →



à l'utilisateur d'accéder plus rapidement, s'il le souhaite, à l'exercice de ses droits en matière d'expression et de communication.

Cela n'est pas forcément possible en fonction du type de public, car ce mode de fonctionnement exige une certaine connaissance de l'établissement, une distanciation affective et une décentration de sa situation. Dans tous les cas, il ne peut s'agir que d'un rôle tenu pour une brève période, l'objectif étant que la personne trouve des interlocuteurs institutionnels pour répondre à ses questions.

Recueillir les informations sur la situation de l'utilisateur

Un recueil d'informations sur la situation de l'utilisateur est engagé au moment de l'accueil. Les éléments recherchés à ce moment concernent pour la plupart :

- des éléments de base permettant de situer la personne ;
- les motifs, le contexte et les faits liés à l'orientation vers la structure ;
- des éléments de son parcours antérieur, personnel ou institutionnel.

Ces informations peuvent être recueillies directement auprès de la personne ou auprès de tiers (professionnels ou proches). Dans tous les cas, la participation de l'utilisateur est incontournable : au-delà de la véracité des faits, de la précision des événements antérieurs, c'est la question du vécu par la personne, de ce qu'elle en retient aujourd'hui, de ce en quoi ces éléments font ou non sens pour elle, qui va permettre de construire les bases d'une compréhension et d'une reconnaissance, et une prise en compte véritable de sa parole.

Le mot de l'ANESM

L'accord de la personne et/ou de son représentant légal est nécessaire pour tout partage d'informations qui la concernent.





La personne, dans le respect des décisions judiciaires, est consultée au moins sur le choix et l'étendue du recueil d'informations utiles. Cette consultation lui permet d'exprimer si elle veut travailler dans la continuité de l'accompagnement précédent ou parallèle, ou bien si elle préfère travailler sur des bases nouvelles.

Autant que faire se peut, la personne est elle-même le vecteur de ces informations émanant des partenaires. Si elle ne peut ou ne souhaite pas l'être directement, elle est associée le plus étroitement possible (téléphoner en sa présence au partenaire...).

Ce positionnement permet de placer la personne dans une position plus active que si elle est seulement « l'objet » de cette information transmise.

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « Les attentes de la personne et le projet personnalisé », décembre 2008.

La manière dont ce premier recueil d'informations va se réaliser et la façon dont l'utilisateur y sera associé vont lui donner des indications sur la place qu'il peut réellement prendre dans la définition et la construction de son accompagnement : est-il véritablement acteur ou surtout soumis à l'expertise des professionnels ? Son accord est-il sollicité avant tout contact vers des partenaires extérieurs ou est-il informé a posteriori des échanges qui ont eu lieu ?

Quelques règles à suivre pour la conduite d'entretien

L'objectif et les thématiques de l'entretien sont énoncés avant d'entamer l'entretien. Le professionnel doit s'assurer que la personne a bien compris, demander si elle a des questions à poser à ce sujet ou des contraintes particulières à respecter (autre rendez-vous, par exemple).

Les questions posées doivent se limiter au strict nécessaire en lien avec l'accompagnement.

Le questionnement est ouvert.





L'utilisateur a le droit de ne pas répondre aux questions posées.

L'utilisateur a le droit de demander une pause ou l'interruption de l'entretien.

L'utilisateur a la possibilité de poser des questions au professionnel : la durée de l'entretien prévoit un temps pour cela (il ne s'agit pas de demander « Avez-vous des questions ? » alors que l'entretien a déjà dépassé l'horaire prévu !).

Associez la personne à l'évaluation de ses besoins

L'association de la personne à l'évaluation de ses besoins comporte des enjeux éthiques importants. L'utilisateur n'est pas un objet d'étude, mais un sujet que l'on accompagne. La compréhension des évaluations et de l'analyse qui en est faite, mais aussi leur confrontation aux propres analyses que l'utilisateur fait de sa situation sont essentielles pour l'appropriation par ce dernier de la démarche d'accompagnement.

L'association aux démarches d'évaluation mises en place

L'association de la personne à l'évaluation de ses besoins doit lui permettre de prendre conscience ou d'intégrer certains de ses besoins, mais aussi ses atouts et capacités. Ceci vise notamment :

- la reconnaissance des potentiels de la personne ;
- la compréhension des réponses qui doivent être apportées.

Si l'on peut penser qu'il y aura toujours un écart entre la représentation que l'utilisateur se fait de sa situation et celle des professionnels, ce travail doit permettre de créer une base commune de compréhension et de dialogue sur sa situation.

Au-delà du recueil d'informations au moment de l'accueil, des démarches d'évaluation de la situation et des besoins des personnes vont être mises en place.

Il peut s'agir, tout d'abord, de « bilans » : bilan des acquis, des apprentissages, psychologique, psychomoteur, évaluation de l'autonomie, des capacités... Dans ce cas, l'association des usagers va

de soi puisque ce sont eux qui seront mis à contribution pour leur réalisation. Cela suppose néanmoins :

- une information préalable sur l'objectif de l'évaluation et les modalités de son déroulement ;
- une restitution des résultats et des besoins éventuels qu'ils traduisent.

Ces évaluations pouvant être relativement techniques, tout l'enjeu est de pouvoir renvoyer les analyses réalisées en termes accessibles et qui font sens pour la personne.

Cependant, les démarches d'évaluation ne se cantonnent pas à des temps de bilans clairement repérés. Toute une partie de l'évaluation réside dans des observations au quotidien, au fil de l'accompagnement individuel et des entretiens. L'évaluation est dans ce cas beaucoup plus diffuse et moins facilement repérable. Des restitutions ou renvois d'analyses réguliers peuvent ainsi également être mis en place de manière formelle afin de garantir une association continue de l'utilisateur à la compréhension de sa situation.

Exemple

Une maison d'enfants à caractère social prévoit, dans le cadre du premier trimestre d'accueil, de planifier systématiquement à la fin de chaque mois un entretien de restitution au jeune des démarches entreprises qui permet :

- de lui restituer la compréhension que l'on a de sa situation, de l'informer des éléments que l'on a réunis, de recueillir son avis ou ses impressions sur celle-ci ;
- de faire le point sur son accueil dans la structure ;
- de recueillir sa perception de la situation actuelle, comment il voit les choses, ce qu'il attendrait, ses demandes particulières, ses souhaits... ;
- de lui soumettre les éventuelles pistes de projets ou l'informer des démarches à venir.

À l'issue de cette période et après l'élaboration du projet personnalisé, des points sur la situation sont réalisés tous les 15 jours entre le jeune et son référent.

Mettre en place des outils d'autoévaluation

Quels que soient les méthodes ou les outils employés, les évaluations professionnelles dans le secteur social et médico-social restent subjectives. La subjectivité étant présente dans la conception de l'outil, dans son utilisation, et dans la notion même d'évaluation (qui n'est pas synonyme de mesure). La pluralité des regards permet cependant de ne pas résumer cette subjectivité à l'arbitraire d'une personne.

Le mot de l'ANESM

La personne possède des compétences d'analyse que les professionnels pourront repérer et dont ils faciliteront l'expression. Dans certains cas, ces derniers aideront la personne à construire une distanciation suffisante avec son vécu, afin de l'aider à sortir d'une analyse figée de son histoire et de sa situation.

Pour les personnes qui n'ont pas accès au langage, les proches seront particulièrement mobilisés. Des espaces et des temps d'observation permettront aux professionnels d'approcher cette « connaissance intime » que possède la personne de sa situation.

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « Les attentes de la personne et le projet personnalisé », décembre 2008.

Cet état de fait n'est en aucun cas un défaut. Si la mesure d'un objet peut être considérée exacte (seul le degré de précision induit l'erreur), il est certainement heureux que l'évaluation de la situation d'une personne s'arrête à des hypothèses plus ou moins probables et qui pourront se révéler un jour erronées.

L'important n'est pas d'avoir la vérité, mais de pouvoir accompagner la personne, de cheminer avec elle. Pour cela, toute évaluation professionnelle n'a d'intérêt que si elle sert de base de discussion pour solliciter l'avis, la perception de la personne concernée à ce sujet. Les écarts d'évaluation peuvent être aussi intéressants à discuter que les similitudes.

Enfin, soulignons que, dans certains domaines, seule la personne est capable de fournir une évaluation qui a un sens : la douleur, la souffrance morale, le plaisir...

Que les professionnels estiment que la personne « a l'air bien » est peut-être intéressant, mais ne renseigne pas sur la façon dont la personne se sent.

Ainsi, avant même toute considération éthique, la mise en place d'outils d'autoévaluation peut s'entendre pour des raisons de méthodes. Il s'agit d'étendre l'association de la personne à l'évaluation de sa situation : celle-ci ne se limite pas à être informée de l'évaluation des professionnels ou à donner son avis, mais à produire directement une évaluation de sa situation.

Points de vigilance et conditions de mise en œuvre d'outils d'autoévaluation

Le degré de complexité de l'outil doit être adapté aux capacités de la personne, qu'il s'agisse des points évalués ou du mode de remplissage (assistance par un tiers).

Ces outils sont à utiliser avec précaution et ne sauraient être obligatoires ; ils peuvent être vécus comme « piégeants » pour certaines personnes.

L'autoévaluation peut amener un questionnement sur soi-même relativement douloureux. En fonction des points évalués et de la personne, il faudra veiller à l'assistance ou la présence d'un tiers.

Cette autoévaluation doit se confronter aux évaluations des professionnels (à l'exception de certains domaines que seule la personne est capable d'évaluer) ; cela implique que :

- les outils comportent des rubriques ou des domaines d'évaluation similaires ;
- les évaluations se basent sur des faits, des expériences, des exemples ou des situations vécus pour pouvoir discuter de l'évaluation ;
- un temps de mise en commun soit prévu.

L'objectif n'est pas que l'utilisateur soit finalement « d'accord » avec l'évaluation des professionnels, mais que chacune des deux parties s'interroge sur l'évaluation de l'autre.

Communiquer la synthèse des informations aux usagers et à leurs responsables légaux

Pour l'utilisateur, la participation à l'élaboration de son projet personnalisé suppose qu'il soit en mesure d'en comprendre le sens et

les enjeux. Ainsi, l'évaluation de la situation par les professionnels doit lui être communiquée.

Cela suppose que la synthèse des informations ayant conduit à ces évaluations soit également explicitée afin que le projet proposé ne soit pas perçu comme un positionnement arbitraire sur leur situation.

Cette communication est un prérequis nécessaire pour parler d'association et de participation effective à l'élaboration des projets. Sur un second plan, il s'agit aussi de considérer que cette transmission peut être une aide précieuse : les personnes ont la possibilité de réagir, de se positionner, d'ajouter un certain nombre de compléments qui peuvent permettre d'analyser différemment la situation.

Exemple

Dans un IME, une synthèse d'informations sur la situation d'un enfant de 8 ans venant d'être admis est envoyée à ses parents pour validation et préparation à la réunion de présentation et de négociation du projet personnalisé. Dans une des rubriques de l'écrit est fait mention de certaines attitudes de l'enfant : « Inquiet pour se déplacer, attend quelqu'un pour se déplacer. » Dans le document retourné par la famille, figurent les commentaires suivants : « Conséquence d'ordres stricts de notre part pour éviter des fugues. » Cette information peut non seulement permettre de mieux comprendre l'origine du comportement repéré, mais aussi échanger sur la manière dont ce point pourra être travaillé avec le jeune. Le fait que les parents aient été à l'origine de ce commentaire rend imaginable (et incontournable !) une collaboration et une association à la mise en œuvre d'un axe de travail en ce sens.

Cependant, la communication de la synthèse des informations suppose que le travail de retransmission d'informations ou de renvoi d'analyses à l'utilisateur et/ou ses responsables légaux soit une action, si ce n'est continue, tout au moins régulière, et ne vienne pas simplement scander la relation pour la nécessité du projet.

Fiche outil

Bilan d'observations dans le cadre d'un IME

Bilan communiqué au jeune et à sa famille 15 jours avant la réunion d'élaboration du projet.

BILAN D'OBSERVATIONS

Nom : Prénom :

Date :

Domaines	Évaluations et illustrations de l'équipe	Commentaires des parents ou de l'enfant
Besoins corporels	Restitution de l'évaluation des besoins de l'enfant étayés par des exemples et des illustrations.	Compléments apportés par l'enfant (selon ses capacités) ou sa famille : avis, commentaires, explications... Ces commentaires peuvent être recueillis soit dans le cadre d'une communication directe du document par les professionnels, soit par transmission à la famille du document déjà complété par les professionnels.
Capacités motrices		
Capacités cognitives		
...		

Favorisez la participation de l'usager à la définition et à la mise en œuvre de sa prise en charge

La portée et l'impact des actions engagées ne dépendent pas seulement de la qualité des moyens déployés. Être acteur de la construction de son projet, et ainsi se l'approprier, y contribue également. En tant que première personne concernée par les objectifs visés de l'accompagnement, la participation de l'usager au suivi et à l'évaluation de sa prise en charge est incontournable.

La participation aux prises de décision liées à sa prise en charge

Au cours de la prise en charge, un ensemble de décisions sont prises sur les différents aspects de l'accompagnement : les modalités de l'hébergement, le rythme et la nature des interventions ou activités, l'organisation des prestations, l'identité des intervenants, l'arrêt ou la suspension de tout ou partie de la prise en charge, la réorientation... La plupart de ces décisions sont liées à des évolutions favorables ou défavorables de la situation de la personne, mais également à des événements ou des incidents, voire à des contraintes externes.

L'association de l'usager aux décisions concernant sa prise en charge implique *a minima* une information sur :

- les motifs, les faits et les événements fondant la décision ;

- la nature précise de la décision, son domaine et ses conditions d'application (sous quel délai, quels aspects sont modifiés) ;
- les conséquences de ces décisions pour la personne, à court, voire à plus long terme.

Pendant, il s'agit bien souvent d'aller au-delà de la simple information pour construire la décision en partie avec la personne dans le cadre d'un cheminement où elle peut également faire des propositions quant à la nature de la décision à prendre. Par ailleurs, si la décision elle-même peut ne pas lui appartenir, elle peut donner son avis et formuler des demandes concernant les modalités d'application de la décision.

Le mot de l'ANESM

Cette invitation est systématique, quel que soit le niveau des décisions à prendre. Mais plus les décisions « impactent » la vie de la personne, plus celle-ci, et son représentant légal s'il y a lieu, sera associée de près à la prise de décision (orientation, changement d'établissement ou de secteur au sein de l'établissement...), hors certains cas de décisions dans le cadre judiciaire.

Il est recommandé :

- de toujours associer le plus étroitement possible les personnes aux décisions prises, dès lors qu'elles acceptent cette participation et dans le respect du cadre judiciaire ;
- quand il y a divergence entre l'avis de la personne et celle des équipes, d'aménager des « périodes d'essai », de proposer des alternances, pour comprendre l'origine de ce désaccord et réduire peu à peu la distance entre les projets de la personne et les avis des professionnels.

Dans le cas de personnes orientées vers un nouvel établissement/service, les professionnels repéreront chez les personnes « ce à quoi elles tiennent » dans la prise en charge de l'établissement/service qu'elles quittent, et qu'elles aimeraient retrouver là où elles sont orientées.

Sous réserve de l'accord des personnes elles-mêmes, et le cas échéant de leur représentant légal, ces attentes figureront dans les dossiers d'orientation et la nouvelle équipe en tiendra compte dans l'organisation des prestations et de l'accompagnement.

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « Les attentes de la personne et le projet personnalisé », décembre 2008.

La participation de l'utilisateur **à la réunion « projet »**

Le droit de participation à l'élaboration et la mise en œuvre du projet qui le concerne n'induisent pas automatiquement la présence de l'utilisateur à la réunion où s'élabore le projet. En effet, ceci est bien évidemment une modalité d'association qui peut être tout à fait adaptée, mais pour cela il convient que la situation respecte les conditions suivantes :

- l'utilisateur doit être capable de discernement et disposer de la capacité de s'exprimer lors des débats (seul ou avec l'aide d'un tiers) ;
- l'utilisateur doit avoir pu se préparer à cette réunion. Cela nécessite un temps de préparation avec un professionnel ou un tiers en amont de la réunion, mais également de disposer d'un minimum d'informations sur ce qui va y être échangé, des analyses qui sont faites de sa situation ;
- les modalités de la réunion doivent permettre l'expression de la personne (il est nécessaire de veiller au « rapport de force » qui peut jouer en fonction du nombre de professionnels participant à la réunion).

Dans tous les cas de figure, l'utilisateur doit être protégé de débats conflictuels entre professionnels.

Lorsque la participation directe de l'utilisateur n'apparaît pas pertinente, l'élaboration du projet pourra se décomposer en trois temps :

- un temps d'entretien spécifique avec l'utilisateur, l'information sur la tenue de la réunion, visant à recueillir ses demandes, ses questions ;
- un temps d'élaboration d'une proposition de projet, construit en réunion professionnelle ;
- un temps de présentation, d'explication de la proposition de projet suivi de la négociation du projet avec l'utilisateur et/ou ses responsables légaux (un temps de maturation peut être nécessaire pour permettre de recueillir l'avis éclairé des personnes).

Enfin, si la participation des représentants légaux de l'utilisateur peut se mettre en place dans les mêmes conditions (notamment concernant les parents d'enfants mineurs), il convient de conserver autant que faire se peut un espace d'expression réservé à l'utilisateur quelle que soit la situation.

La prise en compte des demandes de l'utilisateur dans la définition du projet personnalisé

Si l'utilisateur peut formuler des demandes spécifiques en direction de l'établissement ou du service et si l'établissement peut faire une offre de prestations de services, il est fondamental d'intégrer dans le rapport usager/établissement les notions de missions à rendre par ces derniers et répondant aux besoins de l'utilisateur.

La prise en compte des demandes de l'utilisateur est par conséquent circonscrite par les limites suivantes :

- L'évolution législative imposant des réponses individualisées, les établissements et services doivent disposer d'une offre de services suffisamment souple et adaptable à la singularité de chaque usager accueilli.
- L'établissement ou le service devra donc s'efforcer de proposer des réponses personnalisées correspondant à la fois aux besoins et à certaines demandes de l'utilisateur.
- Pour répondre aux demandes de l'utilisateur, l'établissement ou le service ne saurait déroger aux missions qui lui incombent et pour lesquelles il est autorisé et reconnu par les autorités de tutelle et gestionnaires. Si les demandes de l'utilisateur sont nécessairement à prendre en compte, certaines ne peuvent être satisfaites, dans la mesure où elles iraient à l'encontre de la vocation de l'établissement.

Si le recueil des attentes dès les premiers contacts témoigne du souci pour l'établissement de les prendre en compte, ce contexte n'est pas toujours le plus opportun. En effet, les personnes peuvent subir une certaine pression (désirabilité sociale, choix limités, voire contraintes) et leur demande peut être fortement influencée par la représentation qu'ils ont de l'établissement et de ce qu'ils peuvent en attendre. S'il paraît opportun de la prendre en compte malgré tout à cet instant, la demande devra faire l'objet d'une écoute régulière et pouvoir être réinterrogée régulièrement afin d'éviter que les personnes s'en sentent prisonniers et qu'ils puissent la faire évoluer.

Exemple

Dans un CHRS, le recueil de la demande est réalisé dès les premiers entretiens d'accueil. Ces demandes n'étaient cependant pas intégrées au projet dès lors que les professionnels estimaient, au vu de l'évaluation qu'elle ne correspondait pas à un projet réaliste (comme un projet de formation) compte tenu de la situation et des capacités évaluées.

Cependant, la pratique a évolué dans la mesure où ils pouvaient constater de sérieuses résistances de personnes au projet ainsi conduit. Actuellement, la demande telle qu'exprimée initialement sert à structurer le projet, même si elle paraît peu réaliste. Dans ces cas, il s'agit que la personne réalise par elle-même les limites ou l'inopportunité de sa demande (ou également que parfois les professionnels réalisent que la demande initiale n'était pas si incongrue.)

Comme on le voit, le cheminement de la personne, pour accéder à une dynamique d'accompagnement qui lui est favorable, nécessite de partir « d'où en est la personne » sans chercher à brûler des étapes qui ne seront la plupart du temps que des gains de temps illusoire. Ce principe de fonctionnement peut malheureusement être mis à mal par des logiques et des pressions extérieures à l'établissement (délais, durée d'une mesure...).

L'écriture des objectifs du projet

L'écriture du projet est idéalement l'aboutissement d'un travail de concertation avec l'utilisateur. Il est intéressant dans ce cas que les objectifs soient formulés selon les termes employés par la personne. Les professionnels interviendront néanmoins en appui pour prolonger ou commenter l'objectif énoncé afin de garantir son opérationnalité. Leur formulation doit ainsi permettre que la personne constate par elle-même que les objectifs sont atteints ou non.

La participation de l'utilisateur à la mise en œuvre et au suivi de son projet

Il est souhaitable que la participation directe de l'utilisateur à l'élaboration et la mise en œuvre de son projet individualisé puissent se concrétiser par la remise d'un document. Il s'agit ainsi d'offrir la possibilité pour l'utilisateur d'être véritablement acteur dans le suivi et l'évaluation de son projet.

Ceci vise à constituer une base de référence commune afin de faciliter le suivi, l'évaluation et le repérage du chemin parcouru par la personne. Ainsi, le projet remis à la personne pourra intégrer un calendrier prévisionnel des principales actions à mettre en place, ainsi que les échéances auxquelles des bilans ou points intermédiaires seront réalisés.

Le parcours de la personne pourra être ponctué de points rapides, mais fréquents permettant de récapituler les actions mises en place et surtout de recueillir l'avis de la personne sur sa perception de l'action, ses effets positifs ou négatifs.

L'association de l'utilisateur à l'évaluation du projet (atteinte des objectifs, pertinence, efficacité des moyens) est incontournable. Dans la mesure où les objectifs sont en théorie à atteindre par les personnes, ce sont elles qui doivent être consultées en priorité.

Le mot de l'ANESM

Encourager un rôle actif des personnes
dans la mise en œuvre du projet

Les actions proposées sont au service du projet personnalisé. Les professionnels se garderont de tomber dans un activisme contraire aux intérêts de la personne et à son autonomie. Le confort de vie des personnes est recherché et les professionnels veilleront à ce que l'intervention d'équipes pluridisciplinaires respecte ce principe.

Mais, parfois, le positionnement actif des personnes, la prise en main de leur propre projet sont susceptibles de se ralentir au fil de la mise en œuvre. Certaines personnes donnent l'impression →



de se replier sur elles-mêmes, de déléguer de plus en plus aux professionnels, voire de régresser.

Il est recommandé aux professionnels de repérer, puis d'interroger ce repli, qui peut être dû à de multiples facteurs : psychologiques, médicaux, mais aussi institutionnels (position d'emprise des professionnels, accompagnement trop intensif laissant peu de place à l'initiative...).

Il convient de ne pas confondre les pauses nécessaires au rythme des personnes et ce qui ressort d'un problème à résoudre.

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « Les attentes de la personne et le projet personnalisé », ANESM, décembre 2008.

L'association de l'utilisateur aux écrits professionnels

Cette question de l'association de l'utilisateur s'entend prioritairement pour les écrits porteurs d'enjeux et de décisions pour lui.

L'association de la personne à l'élaboration des écrits permet :

- le recueil de son avis : l'écrit n'est plus limité à l'auteur et au destinataire, la personne dont il est question est également présente et peut s'exprimer directement si elle le souhaite. Elle n'est pas un objet d'étude, mais un sujet ayant droit de parole, y compris lorsqu'un professionnel est chargé d'évaluer sa situation, de faire le bilan d'un accompagnement ou de rédiger une note d'incident ;
- de l'informer et de la préparer : dans beaucoup de cas, les personnes découvrent un bilan de situation ou des propositions au moment même où l'on est censé recueillir leur avis. La communication directe de l'écrit par les professionnels permet à l'utilisateur, ou sa famille, de s'approprier et de comprendre ce qui lui est proposé afin de mieux les questionner, mais également d'envisager d'autres réponses ;
- de favoriser sa compréhension de la situation et sa prise de recul : la confrontation directe à ce que quelqu'un retient de sa situation, à ce qui va être communiqué à l'extérieur, peut choquer ou gêner les personnes, mais également les aider à mieux se comprendre.

L'association de l'utilisateur aux écrits professionnels : quelles pratiques ?

Pratiques possibles	Dans quel cas ?
Transmettre une copie de son écrit avant de rencontrer une personne	Il s'agit d'une démarche véritablement participative. À privilégier si l'on souhaite que la personne s'approprie le contenu de l'écrit dans une étape ultérieure (entretien de bilan, relance d'un projet). Il est nécessaire que la personne soit en capacité de comprendre l'écrit ou soit assistée pour cela.
Lecture intégrale en face à face	Lorsque les personnes n'ont pas accès à la lecture (ou au français écrit). Cette pratique permet en outre de donner connaissance du contenu tout en conservant la maîtrise de la communication : il est ainsi possible d'aménager des pauses pour expliquer certains passages. Si l'écrit est long (plus de 2 pages), cette pratique peut s'avérer fastidieuse pour tous...
Information sur le contenu et lecture d'extraits	Lorsque l'on estime que la lecture intégrale n'est pas pertinente, en raison par exemple de la longueur ou de la complexité de certains passages. Il est préférable d'aller à l'essentiel en donnant une information générale sur le contenu (les grandes parties traitées, leur résumé) et de lire in extenso certains passages qui paraissent particulièrement intéressants.
Information sur le contenu	Lorsque la communication avec l'utilisateur ou sa famille est complexe et délicate du fait : - de capacités de compréhension limitées ; - d'une situation conflictuelle. La lecture intégrale peut générer ou réactiver des conflits, des contestations qui n'ont aucun intérêt. Lorsque les enjeux sont minimes (un courrier d'informations à une administration), ce type de communication peut également suffire.

Voici, pour conclure, quelques préconisations :

- les usagers doivent être informés des écrits rédigés et des possibilités d'association qui leur seront proposées ;
- une forme d'association, même minimale, est souhaitable, en priorité pour les écrits porteurs de décision (sauf dispositions législatives contraires) ;
- l'écrit doit prévoir une rubrique permettant de restituer l'avis des personnes, en particulier sur les préconisations faites (accord, réserves, évaluation différente de la situation...).



La participation de l'utilisateur au fonctionnement de l'établissement

Les points clés du chapitre

1. Faire vivre le conseil de la vie sociale ou les groupes d'expression : L'installation formelle de ces instances légales s'accompagne de la mise en place des conditions de la participation collective. Ces instances légales doivent permettre la participation des usagers au fonctionnement de votre établissement.

2. Utiliser des questionnaires à bon escient : Le questionnaire est souvent associé aux enquêtes de satisfaction, mais ses objectifs peuvent être plus vastes et sa méthodologie présente plusieurs facettes.

3. Savoir utiliser les réclamations comme des outils : Le recueil des plaintes, les boîtes à idées sont des outils qui peuvent être mis au service de la participation. Ils ont l'avantage d'être au plus près du terrain et de fonctionner de manière continue.

4. Favoriser l'émergence de groupes projet : Les usagers peuvent prendre l'initiative de certaines actions ou projets au sein de l'établissement. De tels groupes favorisent la responsabilisation des personnes et permettent d'accéder à un statut d'acteur.



Faites vivre les instances de la participation

Formes les plus connues de participation, le conseil de la vie sociale (CVS) et les groupes d'expression sont obligatoires dans la plupart des établissements. Bien que n'ayant pas de pouvoir décisionnel, leurs champs d'intervention sont très larges et portent sur l'ensemble de la vie institutionnelle et de ses orientations.

L'obligation d'instituer un conseil de la vie sociale

Le conseil de la vie sociale, institué par la loi du 2 janvier 2002, est très proche de l'ancienne version du conseil d'établissement issu de la loi du 30 juin 1975 « relative aux institutions sociales et médico-sociales ». Il s'en différencie par son champ de compétence plus étendu (consultation obligatoire sur l'élaboration et la modification du règlement de fonctionnement et du projet d'établissement), ainsi que par l'élargissement des établissements concernés.

S'il demeure consultatif, sa fonction le place comme un véritable outil démocratique au sein des institutions. De nouveaux modes de communication et de participation sont rendus possibles à travers les questionnements, propositions, voire provocations, qui peuvent en émerger. Cependant, la difficulté de mobilisation des usagers et la force d'inertie des établissements peuvent limiter son rôle. Sa mise en place doit donc s'accompagner d'une réelle volonté de faire vivre la participation en adaptant sa forme et son fonctionnement aux profils des personnes accueillies.

Les règles de fonctionnement du conseil de la vie sociale

Références
CASF, partie législative : art. L. 311-6 CASF, partie réglementaire : art. D. 311-3 à 311-26
Quel est son rôle ?
Donner un avis et formuler des propositions sur le fonctionnement de l'établissement, l'élaboration et la modification du projet ou du règlement de fonctionnement de l'établissement.
Quelles sont les structures concernées ?
Tous les établissements ou services assurant un hébergement ou un accueil de jour continu ou une activité d'aide par le travail. Le CVS n'est pas obligatoire lorsque la structure : <ul style="list-style-type: none"> • accueille majoritairement des mineurs de moins de 11 ans ; des personnes relevant des lieux de vie et d'accueil ; majoritairement des mineurs faisant l'objet de mesures éducatives judiciaires (assistance éducative ou ordonnance 45) ; majoritairement des personnes pouvant recourir à un organisme de traduction (maîtrise insuffisante de la langue française) ; • lorsque les durées de prise en charge sont inférieures à un an pour les structures œuvrant dans le domaine de la lutte contre les exclusions ou en direction de personnes confrontées à des difficultés spécifiques (CHRS, soins aux toxicomanes, cure ambulatoire en alcoologie, appartements de coordination thérapeutique). <p>Les logements-foyers sont, quant à eux, tenus de mettre en place un conseil de concertation s'appuyant sur un comité de résidents fonctionnant sur le principe de la représentativité des personnes logées. Le conseil de concertation se réunit au moins une fois l'an pour traiter tout sujet pouvant se répercuter sur les conditions de logement et de vie des occupants : élaboration et révision du règlement intérieur, réalisation de travaux, gestion des espaces communs.</p>
Quelle est sa composition ?
Le CVS comprend au moins deux représentants des personnes accueillies ; s'il y a lieu, un représentant des familles ou des représentants légaux ; un représentant du personnel ; un représentant de l'organisme gestionnaire. Le nombre des représentants des personnes accueillies et de leurs familles doit être supérieur à la moitié du nombre total des membres du conseil de la vie sociale. Le président du CVS est élu par et parmi les membres représentants les personnes accueillies (ou les membres représentants des familles ou des représentants légaux en cas d'impossibilité). Le directeur siège au CVS avec voix consultative. Dans les structures d'action éducative judiciaire (ordonnance 45, assistance éducative), il siège en tant que président avec voix délibérative. Les représentants de personnes accueillies peuvent se faire assister d'un tiers ou d'un organisme de traduction afin de permettre la compréhension de leurs interventions ; de toute personne à titre consultatif selon l'ordre du jour ; d'un représentant élu de la commune ou d'un groupement de coopération intercommunal.





À noter :

Lorsque le très jeune âge des bénéficiaires rend impossible leur représentation directe, le collège des personnes accueillies ne peut être formé, seul le collège des familles ou des représentants légaux est constitué.

Dans le cas où la représentation des familles ou des représentants légaux n'est pas justifiée en raison de la catégorie des personnes accueillies ou de la nature de la prise en charge, les sièges sont attribués aux personnes accueillies.

Lorsque les sièges des familles ou des représentants légaux, d'une part, ou ceux des personnes accueillies, d'autre part, ne peuvent être pourvus, en raison notamment des difficultés de représentation, un constat de carence est dressé par le directeur, son représentant ou le représentant qualifié de l'organisme gestionnaire.

Comment sont désignés ses membres ?

Les membres du CVS sont élus pour une durée d'un an au moins et de trois ans au plus. Leur mandat est renouvelable, excepté celui des représentants du personnel.

Les représentants des personnes accueillies, des titulaires de l'autorité parentale ou des représentants légaux des personnes majeures sont élus (vote à bulletin secret et à la majorité des votants) par l'ensemble des personnes accueillies, des titulaires de l'exercice de l'autorité parentale ou des représentants légaux. Les suppléants sont élus dans les mêmes conditions.

Toute personne âgée de plus de 11 ans peut représenter les personnes accueillies. Tous les titulaires de l'exercice de l'autorité parentale, représentants légaux ou parents d'un bénéficiaire jusqu'au quatrième degré peuvent se présenter.

Les représentants du personnel sont élus par l'ensemble des personnels des structures de droit privé occupant moins de onze salariés ; les membres du comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel ou l'ensemble du personnel s'il n'existe pas d'instance représentative du personnel ; les représentants des organisations syndicales dans les établissements publics.

Quelles sont les modalités de fonctionnement ?

Un règlement intérieur est institué.

Le CVS se réunit au moins trois fois par an sur convocation du président ou à la demande des deux tiers de ses membres ou de la personne gestionnaire.

L'ordre du jour est communiqué au moins huit jours avant la réunion, accompagné des informations nécessaires.

Les délibérations du conseil se font à la majorité des membres présents.

Un relevé de conclusions est établi lors de chaque séance. Il est communiqué au conseil d'administration de l'organisme gestionnaire et peut être consulté par l'ensemble des bénéficiaires, des familles et des représentants légaux.

Les membres du CVS sont tenus au respect de la confidentialité des délibérations.

Quel est son champ de compétences ?

Le conseil donne son avis et peut faire des propositions sur toute question intéressant le fonctionnement de l'établissement ou du service, notamment sur l'organisation intérieure et la vie quotidienne, les activités, l'animation socioculturelle et les services





thérapeutiques, les projets de travaux et d'équipements, la nature et le prix des services rendus, l'affectation des locaux collectifs, l'entretien des locaux, les relogements prévus en cas de travaux ou de fermeture, l'animation de la vie institutionnelle et les mesures prises pour favoriser les relations entre ces participants ainsi que les modifications substantielles touchant aux conditions de prises en charge.

Le conseil est obligatoirement consulté sur le projet d'établissement et le règlement de fonctionnement.

Dans les maisons d'accueil spécialisées et les foyers d'accueil médicalisés, le conseil est également consulté sur le plan d'organisation des transports des personnes adultes handicapées bénéficiant d'un accueil de jour.

■ Le règlement intérieur du conseil de la vie sociale

Un règlement intérieur doit être obligatoirement établi pour définir les modalités de fonctionnement du conseil de la vie sociale : attributions, composition, modalités d'élection, communication et déontologie.

Fiche outil

Structure d'un règlement intérieur du CVS

Article 1 : acte d'institution du CVS

Rappel des règles d'institution du CVS (article L. 311-6 et D. 311-3 du CASF).

Article 2 : attributions du CVS

Rôle, fonction et champ de compétences du CVS (article D. 311-15 du CASF).

Article 3 : composition du CVS

Nombre et répartition des membres titulaires et suppléants (articles D. 311-4 à 14 CASF).

Article 4 : conditions d'éligibilité et durée du mandat des membres du CVS

(Articles D. 311-4 à 14 du CASF).

Fiche outil

Article 5 : modalités d'élection des membres titulaires et suppléants

Président, représentants des personnes accueillies, des responsables légaux, de l'organisme gestionnaire, des personnels (articles D. 311-4 à 14 du CASF).

Article 6 : modalités de fonctionnement du CVS

Fréquence des séances, conditions de fixation de l'ordre du jour et de convocation des membres du CVS (articles D. 311-16 à 20 du CASF).

Article 7 : mode et conditions de délibération et d'émission des avis, respect de la confidentialité des délibérations

Mise à jour des listes d'émargement, contrôle des quorums, garantie de la liberté d'expression dans le cadre des fonctions de membre du CVS, obligation de discrétion, règle de non-publicité des débats et des votes (articles D. 311-16 à 20 du CASF).

Article 8 : mode d'élaboration et de communication des relevés de conclusions

Désignation du secrétaire de séance, dactylographie, communication du relevé de décision au conseil d'administration (articles D. 311-20 et D. 311-32 du CASF).

Article 9 : conditions de révision du règlement

Date de l'approbation du règlement intérieur.

Signature du président du conseil de la vie sociale.

■ Faire du conseil de la vie sociale un réel outil de la vie institutionnelle

► *Accompagner les usagers dans le processus d'élection*

La réussite du fonctionnement du CVS est largement influencée par les conditions de sa création qui lui donnent tout son sens et sa solennité. À cet effet, il est important de se rapprocher le plus près possible des modalités d'élection dans le cadre citoyen :

- accompagner les candidats dans la définition de leur programme, dans leur présentation aux électeurs, dans leurs désillusions éventuelles ;
- organiser une campagne électorale (tenue des réunions de « campagne », tableaux d'affichage...) ;
- permettre aux résidents de voter en connaissance de cause ;
- garantir la bonne tenue des élections (vote à bulletin secret, iso-loir...) avec l'aide nécessaire.

► *Éviter l'instrumentalisation par la direction ou les professionnels*

Toutes les questions soulevées par le CVS doivent être traitées pourvu qu'elles rentrent dans son champ de compétences (cf. encadré ci-après). Le risque d'une instrumentalisation ou d'une neutralisation du CVS par la direction ou les professionnels est toujours présent. Certains thèmes abordés peuvent être jugés en effet trop complexes, trop polémiques ou dérangeants pour l'institution. Et pour la « tranquillité de tous », on peut très vite aseptiser cette instance...

Des sujets comme la violence, la sexualité, les maltraitements « ordinaires », le rôle des parents, le financement des prestations... peuvent engendrer des conséquences collectives et la rendre nécessaire l'ouverture d'un débat plus large. Par ailleurs, les thèmes traités doivent être concrets et le plus proche possible des préoccupations des résidents.

► *Favoriser la préparation des séances du conseil*

Le contenu et l'ordre du jour des réunions du CVS doivent pouvoir être abordés par l'ensemble des résidents. Les réunions déjà existantes comme les réunions d'unité, de groupe, peuvent être des supports pertinents pour repérer les thèmes à aborder. Éventuellement des commissions spécifiques peuvent permettre de débroussailler les questions à traiter.

► *Associer l'ensemble des professionnels*

Tous les professionnels de la structure ont un rôle dans la promotion et la reconnaissance de la fonction du CVS. Ils interviennent dans l'accompagnement des résidents dans la préparation et à la compréhension des séances.

Le mot de l'ANESM

Les dérives possibles, les pratiques à éviter

Il n'est pas superflu de rappeler que le CVS n'est :

- ni un lieu de gestion des cas individuels : ce n'est en aucun cas une sorte de comité paritaire gérant les problèmes de comportement de telle ou telle personne, ou l'application du règlement intérieur ;
- ni un lieu où traiter uniquement des dysfonctionnements de la structure. Même si le CVS a pour compétence de donner un avis sur l'ensemble des questions se posant à l'établissement, ce n'est pas un « bureau des plaintes », qu'elles viennent des usagers ou du personnel. La participation suppose une autre posture que celle de la présentation d'un cahier de doléances ;

■ ni une tribune politique, ou un lieu de prosélytisme : cette remarque est particulièrement pertinente dans les structures où des groupes de pression de toutes sortes peuvent être tentés d'instrumentaliser le CVS.

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale », ANESM, avril 2008.

► *Communiquer largement*

Les comptes rendus du CVS doivent être diffusés rapidement après les séances. À cet effet, les élus doivent être assistés dans leur rédaction.

Tout en rappelant le rôle purement consultatif du CVS, la direction doit pouvoir répondre clairement, de façon positive ou négative, aux avis du CVS.

Le règlement intérieur du CVS, le nom des élus, les ordres du jour et les comptes rendus doivent être les plus accessibles possible (tableaux d'affichage spécifiques dans les unités de vie, par exemple).

■ Favoriser la qualité des réunions du CVS

► *Former et assister les résidents élus dans leurs fonctions*

Au même titre que les professionnels sont formés aux fonctions de délégation, les résidents devraient pouvoir bénéficier de formations

à leur participation au CVS. Celles-ci, pratiques et adaptées au profil des personnes, peuvent porter sur la prise de parole en public, le positionnement d'un élu, la prise de notes, les retours d'informations auprès du groupe de pairs...

Les résidents élus peuvent être soutenus le cas échéant dans leur fonction. Ce soutien peut concerner la préparation de la réunion (recueil de l'avis des autres résidents, clarification des arguments...) et sa conduite (aide à la prise de parole, à la prise de notes, à la synthèse des débats, à la gestion des émotions...). Il va de soi que l'aide apportée doit se limiter à une assistance la plus neutre possible.

► *Mettre en place des conditions de fonctionnement et des moyens adaptés*

Veillez à mettre à disposition du CVS un lieu spécifique et des moyens favorisant le fonctionnement et la communication (accès au secrétariat, aux moyens bureautiques).

Une personne-ressource peut être chargée de l'information, de la coordination logistique et du suivi (pas nécessairement le directeur ou la secrétaire).

► *Ouvrir le conseil de la vie sociale sur l'environnement extérieur*

Évitez de faire du CVS un outil permanent de face à face entre les usagers et les professionnels. Selon les sujets traités, il peut être intéressant de convier des personnalités extérieures (administrateurs, élus locaux, instances de contrôle et de tarification, associations de voisinage...).

Les membres du CVS peuvent aussi se déplacer au siège de l'association, dans un autre établissement pour étudier d'autres réponses et se décentrer du quotidien.

Installer des groupes d'expression

■ Une alternative au conseil de la vie sociale

Les groupes d'expression sont une alternative à retenir si la structure n'appartient pas aux catégories d'établissements rendant obligatoire la mise en place d'un CVS (cf. tableau page 72). L'établissement peut cependant privilégier d'autres formes (enquêtes, groupes projet...). Par ailleurs, les groupes d'expression peuvent être mis en place

complémentaire au CVS (CASF, art. D. 311-13, D. 311-21 à D. 311-25).

Forme plus souple que le conseil de la vie sociale, les groupes d'expression permettent des modalités de participation plus adaptées au profil des personnes accueillies et à leurs modalités de prise en charge. Leur principale caractéristique est d'offrir la possibilité de l'expression directe en complémentarité avec des formes de délégation comme le CVS.

C'est ainsi que les groupes d'expression s'organisent sous des formes diversifiées : groupes de vie, commissions thématiques, assemblées générales. Les thèmes abordés sont eux-mêmes variés : commission menu, commission activités, vie en collectivité, rôle et place des responsables légaux ou des proches des usagers, conflits liés à la vie en groupe, sujets de société qui élargissent la participation à une dimension citoyenne, culturelle...

Si, à l'instar du CVS, il est recommandé de planifier avec régularité les groupes d'expression, ils peuvent aussi être mobilisés en réponse à des événements d'actualité ou à des questions qui se posent de manière urgente.

La fonction pédagogique et d'apprentissage à la citoyenneté est particulièrement présente à travers la participation des personnes à l'élaboration de l'ordre du jour, à la possibilité d'aborder des questions diverses, à la recherche de solutions. La taille des groupes d'expression doit être limitée afin de créer les conditions d'un débat et d'une réelle participation.

■ Des recommandations pour le fonctionnement des groupes d'expression

1. Ne pas confondre les réunions de fonctionnement (justifiées pour des raisons de fonctionnement de la structure avec une participation éventuellement obligatoire des usagers) des instances de participation (groupes d'expression) dans lesquelles le principe du volontariat doit être respecté.
2. Maintenir une régularité dans la tenue des réunions, éviter d'organiser les réunions uniquement en réponse à des problèmes, mais garder cependant une souplesse d'activation des réunions en fonction des besoins.

3. Tenir compte du turn-over des usagers pour déterminer les rythmes de tenue des réunions les plus adaptés. Définir et communiquer un planning prévisionnel des réunions.
4. Diversifier les groupes d'expression : par unités de vie, par groupes d'usagers, en commissions thématiques, en assemblées générales.
5. Penser à inviter systématiquement tous les usagers aux réunions.
6. Définir le champ de compétences du groupe d'expression : quel niveau de responsabilité par rapport à des décisions prises, par exemple (rappelons cependant que ces instances sont par définition consultatives).

■ Des recommandations pour l'animation des groupes d'expression

7. Laisser un maximum d'initiative aux usagers pour organiser les débats, désigner un animateur (soutenu éventuellement par un professionnel), préparer l'ordre du jour.
8. Favoriser l'expression de tous : tours de table, sollicitations individuelles, utilisation de supports facilitant la compréhension ou la prise de parole (en fonction du thème : recours à des illustrations, exemples, schémas, photographies...).
9. Éviter l'excès de formalisme, prévoir un lieu convivial pour les réunions (salle d'activité, repas en commun à l'issue de la réunion...).
10. Diversifier les thèmes traités, organiser des visites, inviter des intervenants extérieurs...

Utilisez les questionnaires

Le questionnaire est souvent rattaché à l'un des outils de recueil d'informations dans le cadre des démarches d'enquêtes en sciences sociales. Il est, à ce titre, comparable à l'entretien d'enquête, au groupe d'enquête. L'utilisation de cet outil dans le cadre de la participation des usagers nécessite plusieurs adaptations pour en faire un outil pertinent.

Les caractéristiques de l'outil

■ **Un questionnaire vise au recueil de l'expression individuelle**

Le questionnaire est centré sur la position personnelle de l'utilisateur, en théorie dégagée de l'opinion et de l'avis des autres personnes du collectif, professionnels compris. Dans la pratique, cela est souvent difficile à garantir : les difficultés rencontrées par la personne (maîtrise de l'écrit, de la langue française, difficultés de compréhension...) peuvent nécessiter des formes d'assistance humaine. Cette forme de recueil d'informations permet d'offrir un espace d'expression identique pour tous et peut se révéler un outil indispensable pour ceux qui n'oseront pas prendre la parole en public, exprimer leur avis face à des professionnels ou d'autres usagers.

■ **Un questionnaire est standardisé**

Les mêmes questions sont posées à tout le monde, et le mode de passation est le même pour tous.

C'est à la fois une force et une faiblesse de l'outil. Force, car il permet de compiler l'ensemble des réponses (cf. point suivant) ; faiblesse, car il ne permet pas de s'adapter à chacun.

Contrairement à une idée reçue, un questionnaire n'implique pas forcément le remplissage d'un formulaire papier par la personne.

■ Un questionnaire permet de quantifier

Les résultats d'un questionnaire permettent d'aller au-delà de la simple représentation d'une situation, qui est davantage tributaire de la force avec laquelle certaines personnes peuvent s'exprimer, que de la réalité de la perception de tous.

Vu la taille des effectifs dans les établissements, il serait présomptueux de parler de mesure scientifique et inutile de gloser sur un score avec des décimales. En revanche, cela donne des informations tout à fait utiles et suffisantes en termes d'ordre de grandeur, pour communiquer avec les usagers et les professionnels.

Un peu de vocabulaire

Données quantitatives

Les réponses aux questions sont des nombres. L'exploitation des réponses permet d'aboutir directement à des moyennes, des écarts-types. Des pourcentages peuvent être réalisés après un regroupement en classe. Exemple : quel est votre temps de transport depuis votre domicile jusqu'au service ?

Données qualitatives

Les réponses aux questions sont des mots, des catégories, des classes. L'exploitation des réponses permet d'aboutir directement à des pourcentages. Exemple : votre temps de transport depuis votre domicile jusqu'au service : [] moins de 15 minutes ; [] entre $\frac{1}{4}$ d'heure et $\frac{1}{2}$ heure ; [] entre $\frac{1}{2}$ heure et 1 heure.

Analyse de contenu

Démarche consistant à analyser les différents contenus des discours des personnes en vue de repérer des thématiques, des catégories de réponses. Cela permet d'aboutir à des données statistiques, mais réduit d'autant la richesse des réponses.

Avantages et inconvénients des questionnaires

Avantages et intérêts	Inconvénients et limites
<p>Permet d'obtenir des données quantitatives sur l'ensemble du public.</p> <p>Questions standardisées, permettant la comparaison des différents avis exprimés.</p> <p>Permet de suivre certaines informations dans le temps.</p> <p>Peut favoriser l'expression en garantissant l'anonymat.</p>	<p>Questions standardisées pas forcément adaptées à chacun (son niveau de compréhension, d'élaboration).</p> <p>Risques d'interprétation erronée des questions mais aussi des réponses faites.</p> <p>Nécessite un public lecteur ou une passation du questionnaire en face à face.</p>

Dans quels cas utiliser un questionnaire ?

On retrouve couramment plusieurs confusions terminologiques entre les termes d'enquête, de questionnaire, de questionnaire de satisfaction. Le questionnaire est un outil qui obéit à une méthodologie particulière, mais il n'est qu'un outil au service d'une démarche qui peut être de l'ordre de l'enquête, de l'étude d'opinion, mais aussi de l'évaluation de la qualité.

Dans le cadre de l'expression et de la participation des usagers, le questionnaire peut être principalement utilisé dans trois types de démarches aux objectifs distincts.

■ L'enquête de satisfaction

Elle s'utilise le plus souvent dans le cadre d'une démarche qualité. L'enquête de satisfaction vient interroger la satisfaction des personnes sur les mêmes items, à intervalles réguliers (tous les ans) ou à des moments précis pour chaque personne (après 3 mois d'accueil, au moment de la sortie...). Les items évalués sont centrés sur les prestations de l'établissement et visent en général l'exhaustivité.

L'intérêt principal est le suivi dans le temps de l'évolution positive ou négative de la satisfaction. Le caractère pérenne de cette démarche impose que le questionnaire soit assez synthétique et réducteur pour un traitement rapide. Il pourra tenir sur une seule page et sera surtout composé de questions fermées.

Exemple

Enquête de satisfaction

	Pas du tout satisfaisant	Pas vraiment satisfaisant	Plutôt satisfaisant	Tout à fait satisfaisant	Vos commentaires et suggestions
L'accueil et l'hébergement			X		
L'accueil au moment de votre arrivée				X	
La chambre mise à votre disposition					
Les espaces communs		X			Pas de salle pour nous
[...]					
L'accompagnement					
Dans la vie de tous les jours	X				Je ne vois pas mon référent
Le suivi de la santé				X	
[...]					
Les activités proposées					
[...]					

Le piège de la satisfaction

La satisfaction traduit la perception, l'avis des personnes, leur subjectivité. De leur point de vue, ce qui est satisfaisant ou non, ne traduit pas nécessairement ce qu'il est pertinent ou non de faire du point de vue des professionnels. Les phénomènes de désirabilité sociale (se déclarer satisfait pour « ne pas avoir de problèmes ») ou de rejet de l'institution de par la nature même de ce qu'elle représente peuvent être présents. Dans tous les cas de figure, cela n'est pas forcément problématique. Quels qu'ils soient, les résultats de l'enquête peuvent servir de base pour des espaces de discussion qui permettront de dépasser ces écueils.

■ Les consultations ponctuelles par questionnaire

Contrairement aux enquêtes de satisfaction, les consultations sont uniquement conjoncturelles. Leur objet est clairement délimité à un point qui pose question. Celui-ci a pu se révéler à l'occasion d'instances d'expression et de participation, de démarches d'évaluation interne ou externe, de l'élaboration du projet d'établissement...

La consultation traduit le besoin de :

- vérifier l'existence ou l'ampleur du « problème » auprès de l'ensemble de la population accompagnée ;
- chercher à comprendre sa nature, ses causes et conséquences ;
- identifier des pistes de réponses possibles.

Le problème en question peut concerner tous les aspects de l'établissement : prestations, organisation, fonctionnement, valeurs, orientations...

On peut rechercher l'expression de la satisfaction afin de recueillir la perception globale du problème, mais plutôt par des questions ouvertes (« qu'est-ce qui est satisfaisant/insatisfaisant ? » au lieu de « êtes-vous plus ou moins satisfait ? »).

Le questionnaire n'est en général qu'une première étape de travail dans une démarche participative de plus grande ampleur qui pourra impliquer des temps d'échanges et de réflexion avec les usagers, la mise en place de groupes de suivi, etc.

Exemple

Avant de démarrer un travail de révision de la méthode et des supports des projets personnalisés d'accompagnement, un ITEP fait la démarche de consulter par questionnaire à la fois les parents et les professionnels sur les mêmes items. L'analyse des résultats révèle des points d'accords et de désaccords inattendus ou prévisibles permettant d'ouvrir des espaces de dialogue et de construction et révélant massivement des attentes précises et communes d'une majorité de parents.

Extrait d'une consultation par questionnaire

Votre vision actuelle des projets personnalisés	Non, pas du tout	Non, pas vraiment	Oui, un peu	Oui, tout à fait
Le projet répond aux besoins de mon enfant et est adapté à notre situation.				X
Le projet me permet de comprendre la situation de mon enfant (ses points forts, ses points faibles...).				X
Le projet me permet de comprendre à quoi sert l'accompagnement.			X	
Le projet permet de savoir ce qui va être fait concrètement par l'établissement et par qui.		X		
Le projet sert à se mettre d'accord avec l'établissement sur ce qui doit être fait.			X	
Commentaires et suggestions sur ces points :				
« Je ne sais jamais ce que fait mon fils. Il y a beaucoup à faire sur ce point. »				
Votre participation à l'écriture des projets personnalisés	Non, pas du tout	Non, pas vraiment	Oui, un peu	Oui, tout à fait
[...]				
Le suivi et la mise en place des projets personnalisés	Non, pas du tout	Non, pas vraiment	Oui, un peu	Oui, tout à fait
[...]				





Le rôle des référents	Non, pas du tout	Non, pas vraiment	Oui, un peu	Oui, tout à fait
[...]				

Vos attentes : Selon vous, que faut-il améliorer ?	Oui	Non	Vos suggestions
Le contenu du PPA		X	
Votre participation au moment de l'élaboration du projet		X	
Votre participation pendant la mise en œuvre du projet		X	
La fréquence du suivi du projet	X		Nous souhaiterions pouvoir obtenir une évaluation trimestrielle scolaire comme dans toutes les écoles, à ce sujet nous ne savons rien !
L'évaluation du PPA			C'est à quel moment ?
Les relations avec les référents	X		Parfois les échanges doivent être pris à l'initiative de la famille alors qu'ils devraient être proposés par les référents dans les moments de tension.

■ Les bilans de fin d'accompagnement

Cette démarche permet à l'utilisateur d'avoir une lecture rétrospective de sa prise en charge depuis son admission.

Le questionnaire porte prioritairement sur le bilan que l'utilisateur peut faire à titre personnel : en quoi l'accompagnement a été positif, négatif, ce qu'il en retient, etc. Mais il est possible de traiter de tout aspect du fonctionnement. Du fait du contexte de départ, la critique est beaucoup plus libre et peut permettre d'accéder à d'autres niveaux de dialogue avec les usagers (« d'égal à égal »).

Évidemment, ce type de questionnaire n'est possible que dans les structures dont l'accueil est limité par une tranche d'âge, un projet, une période.

Exemple

Discours d'un jeune au moment de son départ d'un service de placement familial au sujet du règlement de fonctionnement :
« Vous interdisez que les parents rencontrent l'assistante familiale. Mais ils se connaissent et se voient régulièrement au supermarché ! On n'en dit rien pour vous faire plaisir, mais ça arrive dans beaucoup de cas. »

L'analyse des questionnaires de bilans montre en effet que ce même type de discours est tenu par la moitié des jeunes.

La passation du questionnaire est d'ordinaire orale, les questions plutôt ouvertes, et il prend la forme d'un entretien de bilan avant la sortie de l'usager (réalisé par un directeur, un chef de service ou un professionnel référent). Il peut également être réalisé « à froid » quelques mois après le départ de l'usager. Les garanties de retour sont bien évidemment beaucoup plus fragiles.

Exemple

Questions d'un bilan d'accompagnement dans le cadre d'établissements de protection de l'enfance

- Quels ont été les plus mauvais moments pendant ton passage ? Lequel fut le plus marquant ?
- Quels ont été les meilleurs moments pendant ton passage ? Lequel fut le plus marquant ?
- Quelles décisions te concernant t'ont le plus agacé ? Laquelle fut la plus pénible ?
- Quelles décisions te concernant t'ont le plus aidé ? Laquelle fut la plus décisive ?
- Si tu étais à la place du directeur, quelle décision prendrais-tu immédiatement ? Que changerais-tu ? Que ne changerais-tu surtout pas ?
- Si tes parents pouvaient changer une règle de notre fonctionnement, ce serait laquelle selon toi ?
- [...]
- Quelle est la question que j'ai oublié de poser ?

Caractéristiques des modes d'enquête

Enquêtes de satisfaction	
<p>Pérenne. Les questions portent sur les prestations. Les réponses attendues amènent à se positionner sur une échelle de valeurs. Des questions ouvertes permettent le recueil de suggestions.</p>	
(+)	(-)
<p>Vision globale de la satisfaction des usagers. Suivi de leur évolution. Suivi de l'impact de changements, d'améliorations.</p>	<p>Espace d'expression limité. Compréhension faible de la nature de l'insatisfaction. Passivité des usagers.</p>
Consultations	
<p>Conjoncturelle. Les questions se limitent à un point précis (prestations, fonctionnement). Les questions sont structurées en fonction d'hypothèses identifiées. Le questionnaire n'est qu'une première étape de travail.</p>	
(+)	(-)
<p>Mobilisation dynamique des usagers. Permet de désamorcer les problèmes. Compréhension du problème. Apporte des pistes de réponses.</p>	<p>Élaboration complexe.</p>
Bilans d'accompagnement	
<p>Pérenne. Les questions sont centrées sur le bilan, les effets positifs ou négatifs de la prise en charge.</p>	
(+)	(-)
<p>Expression de l'utilisateur dégagé des enjeux de la prise en charge. Espace de dialogue avec l'utilisateur.</p>	<p>Traitement plus complexe des réponses. Pas de réponse corrective pour la personne qui s'exprime.</p>

Quelques mauvaises raisons d'utiliser un questionnaire

- Pour éviter la rencontre du collectif.
- Pour explorer une question sans trop savoir où l'on va.
- Pour répondre à l'obligation formelle de participation.
- Pour faire des projets personnalisés.

Maîtriser les étapes et la méthode nécessaire à la démarche

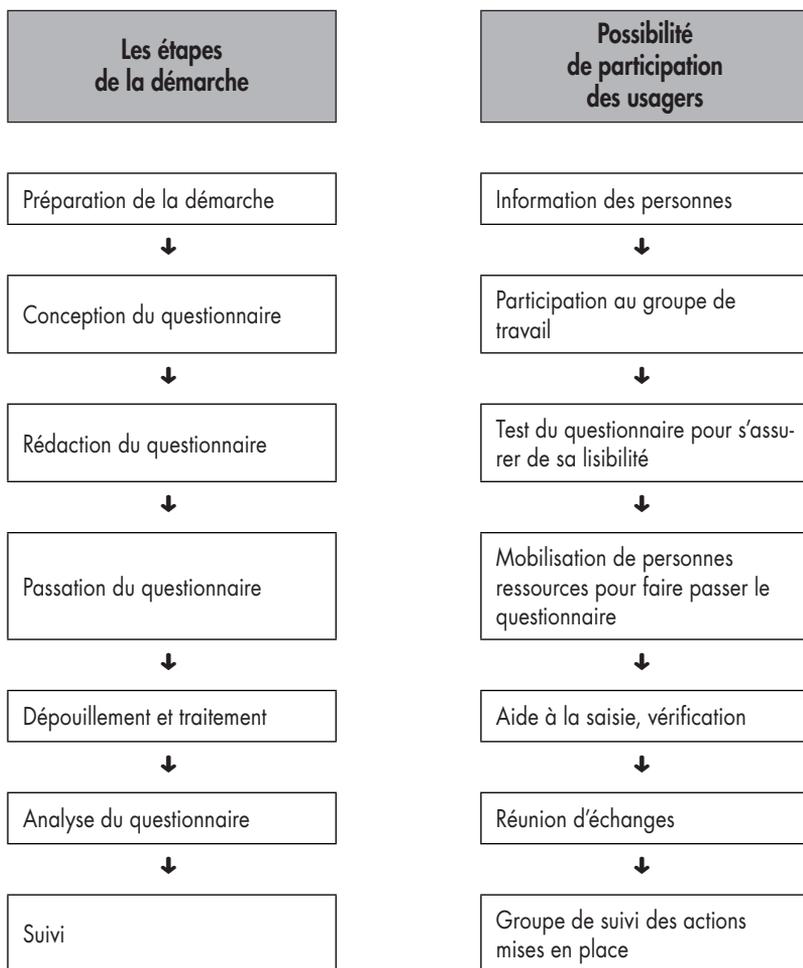
La réalisation d'un questionnaire est un travail qui suit un cheminement méthodologique exigeant. Cependant, vous n'êtes pas astreint aux mêmes contraintes scientifiques qu'un sociologue. Un minimum de déontologie et de rigueur technique sont néanmoins indispensables, faute de quoi les résultats de l'enquête seront, au mieux, inexploitable, au pire, non respectueux de l'opinion des personnes.

L'écueil le plus souvent rencontré consiste à se « lancer » directement dans la rédaction des questions, en omettant le travail en amont (information, conception) et en aval (saisie et traitement des données).

Il est non seulement nécessaire de connaître et de respecter différentes étapes, mais aussi de se projeter sur les effets de certaines étapes sur les suivantes ; principalement :

- la définition de l'objectif et des hypothèses de l'enquête par questionnaire implique presque automatiquement une certaine délimitation des questions à poser, ainsi que l'inscription dans le temps de la démarche (pour mémoire, une enquête de satisfaction a vocation à être répétée) ;
- la rédaction des questions est indissociable des outils de dépouillement et d'analyse. Vous conviendrez qu'il serait dommage de s'apercevoir que la moitié des questions posées se révèlent inexploitable parce que l'on ne sait pas comment les traiter.

La méthode



■ Préparation de la démarche

La démarche doit être anticipée, tant du point de vue des professionnels que des personnes accompagnées et/ou de leur famille. Une démarche d'information simple est généralement suffisante pour permettre une dédramatisation de la démarche de questionnaire sur les points suivants :

- la définition précise des objectifs ;
- le cadre déontologique : confidentialité, anonymat, transparence totale dans la diffusion des résultats, le respect des conditions prévues par la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et libertés individuelles ;
- l'information sur les contributions nécessaires ou souhaitées des personnes accompagnées ;
- l'information précise sur les modalités si elles sont arrêtées : délai, assistance pour la passation, réunion de présentation des résultats, élaboration de réponses en termes d'amélioration.

Mais il faut aller au-delà de l'objectif de compréhension de la démarche et viser l'implication des personnes. Celle-ci est avant tout tributaire de la façon dont la démarche a été amenée. Si la thématique touche la vie de tous les jours, elle sera bien évidemment plus motivante pour les personnes (exemple : le recueil des attentes pour le choix des aménagements d'un nouveau foyer) qu'un sujet qui concerne surtout les professionnels (exemple : le mode de structuration des rapports de bilans de prise en charge).

Sans travail de préparation particulier et d'implication des personnes, on doit considérer qu'avoir entre 20 et 30 % de retour est un très bon score. Si la réponse n'est pas obligatoire, il ne s'agit pas de parler ici d'un « échantillon représentatif », mais bien d'un collectif de personnes concerné par la vie, le quotidien, le fonctionnement d'un établissement. La recherche du plus grand nombre de répondants doit rester une préoccupation.

■ Comment concevoir et rédiger le questionnaire ?

La conception du questionnaire dépend des objectifs visés et du type d'enquête (cf. précédemment). Les questions se construisent uniquement en fonction de ceux-ci et vous devrez résister à certaines pressions amicales qui demandent à ajouter des questions « parce que ça peut être intéressant ».

Dans tous les cas, les questions formulées doivent faire référence à des choses concrètes qui visent à faciliter la compréhension des questions et la réponse des personnes.

Le mot de l'ANESM

« Pour renforcer l'utilité du questionnaire, il est recommandé :

- de cibler les questionnaires sur des questions précises et concrètes : les professionnels constatent que les enquêtes portant sur des questions générales ne sont pas remplies, ou difficilement exploitables. C'est pourquoi il y a lieu de cibler les questions sur des aspects pratiques et concrets, liés à des prestations identifiables ;
- d'inviter les usagers à faire des propositions après avoir exposé leur opinion sur la qualité. Cette invitation rend la démarche plus constructive et fournit des pistes pour les suites à donner ;
- de mélanger questions fermées et ouvertes : la possibilité de répondre à des questions ouvertes permet d'instaurer un dialogue quant au sens même de la démarche de recueil d'opinions. On peut ainsi proposer une question fermée pour exprimer la satisfaction et une question ouverte pour laisser l'utilisateur exposer ses propositions d'amélioration ;
- de faciliter la lisibilité des questionnaires en utilisant des mots simples pour formuler les questions et en assurant éventuellement une traduction des questions dans les langues usuelles. »

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « La participation des usagers dans les établissements médico-sociaux relevant de l'addictologie », ANESM, décembre 2009.

La phase de test du questionnaire auprès d'utilisateurs, même si elle est rapide, est incontournable. Celle-ci renseigne et donne des indications sur la complexité et l'accessibilité du questionnaire. Outre les corrections qui s'imposeront, cela vous permettra de déterminer les modes de passation du questionnaire ou les aides adaptées pour sa passation. Dans l'idéal, la conception du questionnaire et sa rédaction se fait directement avec un groupe d'utilisateurs.

Quelques conseils pratiques sur la rédaction des questionnaires

La longueur du questionnaire

Attention à la longueur du questionnaire (10-15 questions au maximum) ; au-delà, se poser la question de la pertinence et du temps. Réaliser une estimation du temps de saisie par questionnaire et du temps de traitement des données.

La formulation des questions

Attention aux formulations incitant à une réponse plus qu'à une autre (par exemple : « Ne pensez-vous pas que... »), à l'utilisation de mots « répulsifs » (« Quels problèmes rencontrez-vous dans les relations avec votre référent ? », utilisez plutôt la formulation : « Avez-vous déjà été confronté à l'une des situations suivantes... »). Savoir ce que l'on recherche : une opinion, une représentation ou des faits les plus proches possibles de la réalité (voir exemple précédent). Utiliser des formules directes et simples (s'adresser directement à la personne comme on le ferait à l'oral, utilisation du « je », partir de discours réellement entendus...).

Si vous posez des questions fermées, prévoyez systématiquement un espace de libre expression à la personne (de type : « autre, précisez... », « vos commentaires : », « suggestions... »).

Ne pas poser plusieurs questions à la fois (« Souhaiteriez-vous participer aux réunions de synthèse ? : oui, à plein-temps/oui, à mi-temps/oui, autre/non, parce que je n'ai pas le temps/non, parce que cela ne m'intéresse pas... »).

L'utilisation d'échelles de réponses

Veillez à la symétrie de l'échelle (dans le contre-exemple suivant, il y a plus de choix « positifs » que « négatifs » : très intéressant, assez intéressant, moyennement intéressant, pas du tout intéressant).

Se poser la question de l'intérêt d'une position neutre (++)|+|0|---) : il peut être intéressant de « forcer » un choix dans un sens ou dans un autre et de prévoir explicitement une rubrique « je n'ai pas d'avis sur cette question ».

Évitez les échelles au grand nombre de niveaux qui ne donnent pas forcément plus de nuance : 6 positions sont largement suffisantes.

Questions ouvertes ou fermées ?

Questions ouvertes		Questions fermées	
La thématique de questionnement peut être plus ou moins resserrée (on parle plutôt de questions « semi-ouvertes »), mais l'expression reste libre.		La personne doit choisir entre plusieurs réponses possibles prédéterminées. Les réponses peuvent être uniques, à choix multiples, ou encore ordonnées (réponses à classer par ordre de choix).	
(+)	(-)	(+)	(-)
Recueil direct de l'opinion spontanée des personnes. Permet de recueillir des éléments auxquels on n'aurait pas pensé spontanément.	Peut bloquer la personne. Nécessite des capacités d'analyse de la question. En fonction du nombre de réponses, peut devenir très lourd à exploiter si l'on souhaite aboutir à des données chiffrées.	Permet un remplissage et un dépouillement rapide. Permet de répondre précisément à des hypothèses définies.	Risque de guidage des réponses. Pas d'expression spontanée.

Exemple

Questions ouvertes

Que pensez-vous de la qualité de l'espace d'accueil ?

Quels sont les points forts en termes d'accueil ?

Quels sont les points à améliorer ?

Questions fermées - Êtes-vous satisfait de la qualité de l'accueil ?

Selon vous, les espaces d'accueil sont :

Très agréables

Plutôt agréables

Plutôt désagréables

Très désagréables

Que pensez-vous des petits salons dans le foyer :

C'est calme, cela me repose.

Il n'y a rien à y faire.

Je ne sais pas, je n'y vais jamais.

On est tout le temps dérangé.

C'est sympa, il y a toujours quelqu'un avec qui discuter.

Autre :

■ Comment faire passer le questionnaire ?

En théorie, l'enquêteur n'est pas censé apporter des éléments d'explications, de commentaires, aider la personne enquêtée dans la formulation de sa réponse, au risque d'influer sur le résultat. Rappelons que le questionnaire est avant tout un support pour l'expression et la participation de la personne. Dès lors, différentes formes de support et d'assistance sont envisageables.

► *La passation du questionnaire par écrit*

Le mot de l'ANESM

« Pour faciliter l'accès aux formulaires d'enquête et questionnaires, il est recommandé :

- de communiquer autour du questionnaire, par voie d'affiche, au cours des réunions, des activités, dans l'espace d'accueil, des entretiens, dans le journal interne... ;
- d'aménager un espace assurant tranquillité et discrétion pour remplir, puis remettre le document (questionnaire disponible en plusieurs endroits, urne opaque, regroupement des questionnaires dans une armoire...).

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « La participation des usagers dans les établissements médico-sociaux relevant de l'addictologie », ANESM, décembre 2009.

La passation par écrit est la plus facile à envisager. Elle apparaît la moins coûteuse en temps : il « suffit » de distribuer et de recueillir les questionnaires complétés. Dans la pratique, de nombreux freins vont apparaître et le nombre de retours va dépendre de la lisibilité du questionnaire, de la maîtrise de l'écrit et de la langue par le destinataire, de la compréhension de la démarche et de la motivation à y participer. Ainsi, le gain en termes de coût peut être illusoire si, en définitive, un taux de non-retours ou de réponses incorrectes important rend les résultats inexploitable. Le temps investi dans la démarche est alors malheureusement un peu du temps perdu...

La passation du questionnaire par écrit reste envisageable si :

- le public est lecteur et l'on s'adresse dans une langue qu'il sait lire, dans des termes compréhensibles. Il

peut être également envisagé d'utiliser des supports multimédia ou graphiques adaptés aux personnes : lecture audio des questions et réponses par pictogramme, support vidéo d'explications... ;

- un temps de présentation et d'explication est prévu au moment de la remise du questionnaire ;

- une assistance est mise à disposition : une personne étant chargée d'aider à la compréhension des questions en cas de besoin en tentant de conserver la plus grande neutralité ;
- les personnes sont impliquées : la participation d'utilisateurs à la conception, la rédaction du questionnaire ; l'implication sera stimulée par la perspective d'avoir des résultats, par l'intérêt sur le thème s'il aborde des questions concrètes et des préoccupations de la vie de tous les jours.

► *La passation du questionnaire à l'oral*

Cette forme de passation permet de lever plusieurs difficultés liées à la compréhension, à la lecture ou aux réponses. Le principal problème est bien évidemment la levée de l'anonymat au moment de la réponse et le risque d'influence selon la personne qui fait passer le questionnaire.

Qui peut être chargé de la passation orale ou d'apporter une assistance ?

Le principal problème est le risque de biais important dans les réponses en fonction de « l'enquêteur » ou de l'assistant. Il est rarement pertinent que ce rôle soit tenu par un professionnel de l'accompagnement.

A minima, il peut s'agir de professionnels de l'établissement qui ne sont pas chargés de l'accompagnement (services administratifs, par exemple). Idéalement, la passation peut également être réalisée par des usagers, notamment s'ils ont été impliqués dans la démarche d'élaboration du questionnaire (cf. exemple ci-avant), ou encore, conformément aux droits des usagers, par toute autre personne de leur choix.

■ Comment exploiter le questionnaire ?

► *Le dépouillement et le traitement des réponses*

Cette étape technique permet de passer du questionnaire brut à des données exploitables : saisie des réponses, statistiques, verbatim des questions ouvertes. Cependant, ce n'est pas encore le

travail d'analyse, qui vise quant à lui à commenter et tirer des conclusions sur les données obtenues. Cette étape est, du point de vue de l'expression et de la participation des usagers, « la moins intéressante », raison pour laquelle vous devez y passer le moins de temps possible. Malheureusement, on constate le plus souvent que c'est l'étape qui est la plus longue et fastidieuse, voire qui

Le mot de l'ANESM

« Les réponses au questionnaire ANESM témoignent qu'usagers et professionnels sont associés dans l'analyse des résultats des enquêtes, et confient parfois à une personne-ressource le soin de les aider techniquement dans la compréhension et la présentation des informations. Les professionnels administratifs et du secrétariat, les stagiaires peuvent plus particulièrement seconder les usagers et les professionnels concernés. »

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « La participation des usagers dans les établissements médico-sociaux relevant de l'addictologie », ANESM, décembre 2009.

bloque le travail d'enquête. Ceci s'explique en général par :

- l'absence d'outil adapté : il existe des logiciels spécialisés dans le traitement d'enquête, plus ou moins perfectionnés, dont certains sont gratuits ou disponibles librement sur Internet⁸ pour exécuter des opérations simples et automatiques, dès lors que les données ont été saisies (tableaux simples et croisés, graphiques). L'utilisation d'outils inadaptés (tableur, traitement de texte, bâtonnets dans des colonnes) est à proscrire. L'investissement dans une recherche, voire l'achat d'un logiciel adapté sera vite rentabilisé ;
- une mauvaise conception de l'enquête : il n'y a pas eu de projection sur les modalités d'exploitation au moment de la conception du questionnaire et de la rédaction des questions.

► *La restitution des résultats et leur exploitation*

Si les réponses au questionnaire sont en soit l'expression et la participation qui est recherchée, leur exploitation est une opportunité pour ouvrir des échanges. Par conséquent, l'intérêt de la démarche réside également dans le partage avec les usagers de ces résultats et dans la possibilité de discuter avec eux des perspectives qui s'en

8. Citons notamment le logiciel libre d'enquête en ligne LimeSurvey : www.limesurvey.org et Trideux : <http://cibois.pagesperso-orange.fr>.

dégagent, des besoins que cela fait apparaître, des nouvelles questions que cela pose.

Le lieu privilégié pour cela est l'instance de participation existante au sein de la structure. Néanmoins, si vous avez réalisé un questionnaire, c'est peut-être justement parce que vous n'avez ni l'obligation, ni les possibilités d'organiser ces formes de participation.

Dans ce cas, la restitution, même sans échange, est un minimum déontologiquement obligatoire pour les personnes qui ont participé à la démarche. Cette restitution et la possibilité de constater que leur expression a été prise en compte, voire que certaines demandes vont amener des réponses de l'établissement, reçoivent un écho favorable, peuvent encourager par la suite une participation plus importante, et idéalement des demandes de participation ou des prises d'initiative spontanées de la part des personnes accompagnées.

Quelques modalités de « retours » aux usagers

Affichage accompagné par une information orale à l'accueil.

Affichage accompagné d'une note relative aux suites à donner, aux réajustements envisagés. Échéancier.

Bilan écrit et présenté dans un classeur en salle d'attente.

Résultats de l'enquête remis à chaque usager entrant dans la structure.

Diffusion individuelle sur demande.

Envoi par courrier.

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « La participation des usagers dans les établissements médico-sociaux relevant de l'addictologie », ANESM, avril 2010.

Le point le plus important de cette dernière étape reste bien évidemment l'exploitation qui va être faite des réponses. Si l'expression est déjà un but en soi, il est fondamental de la prendre en compte et d'identifier en quoi des améliorations sont nécessaires à apporter. Tout comme les autres formes de participation, il est bien sûr indispensable de suivre les éventuelles propositions et pistes d'améliorations qui auront été décidées suite aux résultats des questionnaires.

Les autres outils du recueil d'opinions

À la différence des enquêtes, les autres outils de recueil d'opinions tels que les boîtes à idées, le recueil des plaintes, sont mis en place de façon permanente et au plus près du terrain.

Reconnaître les réclamations et suggestions émises comme un outil au service de la participation

Favoriser une écoute au plus près des usagers passe aussi par l'organisation du recueil et de la gestion des suggestions et des plaintes. Ces démarches sont souvent gérées dans le cadre des démarches qualité :

- elles permettent de réaliser des actions correctrices individuelles et collectives, à partir d'un recueil, d'un traitement et d'un suivi systématique ;
- des outils en assurent la traçabilité ;
- elles font l'objet de traitements statistiques et de tableaux de bord.

La réclamation est un indicateur du niveau de satisfaction de l'usager, mais c'est aussi l'ouverture de son droit à émettre un avis, une critique ou une suggestion et d'obtenir une réponse. Les motifs d'insatisfaction peuvent être très variés : défaillances du quotidien (horaires inadaptés, manque de diversité dans les menus, conflit relationnel...), jusqu'à la mise en cause des prestations et le signalement d'actes de maltraitance.

La réclamation est souvent vécue de façon négative dans les organisations, différentes réactions apparaissent alors : la minimisation (on commence par douter ou se défendre, par exemple, de la réalité des faits quand un résident ou son représentant formule une critique) ; la dramatisation (la critique est amplifiée).

Conditions pour la mise en œuvre

Les réclamations peuvent s'exprimer de différentes façons : lors d'un échange spontané, lors d'un entretien physique ou téléphonique, par écrit... et cela auprès de tout le personnel. L'important est que la plus grande attention leur soit accordée et qu'un enregistrement soit effectué. Une procédure à la connaissance de tous les salariés doit indiquer les outils à utiliser ainsi que les démarches à entreprendre en cas de réclamation.

La réclamation est ensuite traitée selon une procédure définie : directement par le professionnel concerné, par l'encadrement dans le cadre éventuel d'une réponse à apporter auprès de l'usager, par une commission (éventuellement composée de représentants d'usagers) pour une analyse et un traitement institutionnel.

Chaque année, un bilan des réclamations est effectué et communiqué. Les instances de participation (CVS, groupes d'expression) peuvent aussi se saisir de ce bilan pour en tirer des pistes de recommandations.

La réussite de cette démarche tient en grande partie au regard que portent l'établissement et les professionnels sur l'expression des plaintes. La mise en place, seule, de boîtes à idées ou de procédures de recueil des plaintes est insuffisante. Celles-ci doivent être perçues comme un moyen de mieux connaître le fonctionnement de l'établissement, et donc des opportunités pour améliorer la qualité des accompagnements. Mais c'est aussi une culture de l'expression des usagers à favoriser, en multipliant les supports d'expression (enquêtes, par exemple). Tout cela n'est cependant vrai que si une réelle attention et un suivi à un niveau individuel et collectif de toutes les plaintes sont réalisés dans le cadre de dispositifs établis.

Un avertissement fort à propos !

Favoriser la libre expression des usagers peut aboutir à une augmentation du nombre de plaintes et de réclamations, tant au niveau de l'établissement qu'au niveau des services. Cela ne signifie pas pour autant que les raisons d'être mécontent sont plus



→ nombreuses, ou que la qualité de la prise en charge se dégrade, mais que les usagers sont mieux informés sur les possibilités d'exprimer leurs griefs. Ils s'autorisent davantage à le faire du fait de la reconnaissance accrue de leurs droits et du rééquilibrage des relations entre établissements de santé et usagers, et sont – ou se sentent – mieux entendus.

Cette augmentation des plaintes et des réclamations peut être déstabilisante pour les professionnels qui peuvent les prendre comme une critique du fonctionnement de leur établissement, voire comme une mise en cause de leurs pratiques. Elle peut aussi être vue comme autant d'opportunités pour améliorer la qualité de la prise en charge des usagers, grâce à la richesse des informations qu'elles contiennent.

Extrait de la brochure « Plaintes et réclamations dans les établissements de santé : un levier pour améliorer la prise en charge des usagers », Usagers, vos droits. Guide méthodologique, éditions Dicom, ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports (Direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins - DHOS).

Fiche outil

Fiche de recueil des plaintes dans un établissement

Personne ayant recueilli la plainte	
Date/heure	
Support	Appel téléphonique ; Entretien ; Courrier
Identité de la personne	
Motif de la réclamation	
Réponse et suite immédiate donnée	
Suivi par la commission qualité	

Favorisez les groupes projet ou groupes d'initiative

Ces formes de participation des usagers, facultatives, favorisent leur pouvoir d'initiative, visent à renforcer la capacité d'agir sur leur propre vie et d'influer sur leur environnement.

Le rôle de l'établissement

Ce sont les personnes elles-mêmes qui sont à l'origine de ces projets : la particularité étant que c'est également à elles qu'il revient de les mettre en place. L'appui de l'établissement ne vient qu'en tant que facilitateur de la réalisation du projet des résidents.

Ces projets peuvent être de nature très variée. Ils peuvent être le plus souvent de nature ludique, culturelle, sportive (mise en place d'une activité de loisirs, organisation de tournois, création d'un club, création d'un spectacle, d'une exposition...) ou pratique (mise en place d'une coopérative d'achat, d'un service de prêts/d'échanges de DVD...).

La nature du soutien à apporter est l'aspect le plus délicat à définir :

- un cadrage trop accentué : dans ce cas, le projet risque surtout d'être l'émanation de professionnels et de ne laisser que peu de place aux usagers, en termes de responsabilité, de décision et de participation ;
- une absence de soutien : le « laisser-faire » au nom de l'autonomie des personnes doit cependant être adapté à leur situation. Sans prise en compte du besoin de soutien, d'assistance, de motivation à certains moments du projet, ce dernier peut vite être abandonné au premier obstacle.

Dans ces deux cas, le risque est surtout que les usagers ne souhaitent plus se lancer dans ce genre de projet par la suite.

L'intérêt de la démarche	Les risques à gérer
<ul style="list-style-type: none"> ● Prise d'autonomie, dépendance moindre vis-à-vis de l'établissement. ● La prise de responsabilités, individuelles et collectives, l'accès à un rôle social. ● La valorisation des capacités des personnes. ● Permet de sortir d'une position critique à l'égard de l'établissement pour répondre à certains besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Prise d'ascendant de certaines personnes sur d'autres. ● Perturbation du fonctionnement de l'établissement. ● Confusion avec les activités proposées.

■ Délimitez le champ du possible... mais pas trop !

Il n'est pas souhaitable de poser d'emblée des limites trop strictes pour ces formes de participation, car il est assez difficile de se projeter sur les types de demandes qui seront formulées.

En revanche, il est nécessaire de poser certains principes de fonctionnement ou d'organisation qui serviront de base de discussion pour l'autorisation ou non de ce type d'activité, toutes les demandes des personnes ne pouvant être réalisées. À titre d'exemple, vous pourriez estimer que ces projets devraient :

- être compatibles avec le fonctionnement de l'établissement, les projets et accompagnements personnalisés ;
- ouverts au plus grand nombre ;
- tournés prioritairement vers l'extérieur.

Le mieux étant de définir ces règles au cours d'une révision du règlement de fonctionnement avec la participation des usagers.

■ Encouragez la prise d'initiative

Si la participation ne se décrète pas, la prise d'initiative s'impose encore moins. Cependant, la position de l'établissement en matière de place laissée aux initiatives des personnes accompagnées doit être parfaitement lisible pour qu'elles se sentent autorisées à formuler des propositions et demandes. Les possibilités dépendent ainsi surtout de la culture de l'établissement, des positions quotidiennes des professionnels sur les prises d'initiative des usagers.

Néanmoins, il est également possible d'encourager plus directement ce type de projets par différents biais :

- publicité des projets déjà conduits par des usagers dans l'établissement ;
- article dans le règlement de fonctionnement traitant des possibilités offertes en termes de groupes d'initiative ;
- information dans le livret d'accueil ;
- invitation régulière aux usagers de s'emparer directement de la réponse à un besoin soulevé (à l'occasion du CVS ou groupe d'expression).

Recommandations pour les groupes projet

« Les pratiques suivantes sont recommandées, afin de rendre ces modalités de travail aussi riches et productives que possible :

4.1 Mettre en place des modalités de recueil de propositions d'activités

On peut, par exemple, recueillir les propositions d'activités à travers des commissions thématiques, à travers des groupes d'intérêt, etc.

4.2 Privilégier les activités ouvertes sur l'extérieur

Il est recommandé de privilégier ce type d'activités afin de créer des lieux de socialisation dans la cité.

4.3 Favoriser les pratiques d'auto-organisation

Autant que possible, il est recommandé de favoriser les pratiques d'auto-organisation.

La capacité à s'organiser est en effet un élément essentiel de la prise de pouvoir sur son propre environnement.

4.4 Prévoir les moyens matériels de fonctionnement des groupes projet

Il est recommandé de considérer ces « groupes projet » comme partie intégrante de la vie de l'établissement. En conséquence, il est souhaitable de veiller à ce que ces groupes aient les moyens matériels de fonctionner, sous forme de dotation budgétaire, de « subvention » ou, à défaut, de facilités d'accès au secrétariat, aux photocopieuses, à l'ordinateur, au téléphone, aux salles de réunion, etc. →



4.5 Proposer une aide à la mise en œuvre des projets

À la demande des usagers, la structure pourra mettre à disposition une aide en termes d'accompagnement de projet : montage de dossiers, guidance administrative, relations avec l'extérieur, etc. Les travailleurs sociaux sont alors dans une posture de facilitateurs et non de promoteurs.

4.6 S'assurer de compétences professionnelles pour l'accompagnement des projets

Cette posture professionnelle de facilitateur et non de promoteur suppose une véritable acquisition de compétences qui peut faire l'objet de formation. En tout état de cause, il est recommandé de s'assurer de compétences professionnelles pour l'accompagnement des projets, qu'il s'agisse des salariés de l'établissement ou de ressources extérieures. »

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale », ANESM, avril 2008.

Exemples de projets

Exemple n° 1

Bar et coopérative autogérés en foyer d'hébergement

Plusieurs insatisfactions avaient été formulées *via* le CVS : certaines concernaient le manque d'espace de convivialité (en fait existant, mais inutilisé) et, sur un autre registre, le fait qu'il n'était pas possible de prendre des boissons chaudes ou froides (sans alcool) en dehors des temps de collation prévus. Des résidents ont suggéré la mise en place d'un bar dans un des espaces « salons » existant. Plusieurs résidents se sont impliqués dans le projet : recueil des demandes, horaires d'ouverture, liste des achats nécessaires, mise en place du bar, aménagement du salon... Une équipe de personnes s'est constituée et se relaie pour garantir le fonctionnement du bar. L'activité s'est prolongée en petite coopérative (produits

de « dépannage »). Les résidents sont chargés de la tenue d'un cahier des ventes, de la tenue mensuelle des comptes et de l'inventaire. Les achats sont réalisés par une animatrice en fonction des commandes. Les sommes récoltées servent au fonctionnement et les « comptes » sont rendus publics et discutés en CVS.

Exemple n° 2

Mise en place d'une activité conte en CHRS

Dans le cadre d'un groupe d'expression en CHRS, suite à plusieurs échanges portant sur le manque d'activités pour les enfants, une des personnes hébergées se propose de raconter des contes africains (activité dans son pays d'origine).

L'établissement met à disposition une salle, ainsi que des moyens logistiques pour la tenue des séances (affichage dans les locaux, informations dans la « lettre » mensuelle). Un petit budget est alloué pour la mise en place d'une collation pour les enfants et les parents à la demande de ces derniers qui souhaitaient prolonger les échanges entre eux. Les horaires, les thématiques des contes et les modalités d'organisation sont définis par les personnes elles-mêmes.

Exemple n° 3

Organisation de séjour vacances dans un foyer d'hébergement

Ce dernier exemple s'éloigne un peu de la notion de groupe projet dans la mesure où l'accompagnement en séjour de vacances fait partie du projet de l'établissement. Il mérite cependant d'être cité en raison de la forte participation des résidents aux différentes phases de l'organisation des séjours. Lors d'une réunion de l'ensemble des résidents, l'équipe éducative propose une liste de séjours possibles. Celle-ci énumère les idées, les intérêts des résidents, recensés au cours des mois passés à diverses occasions (réactions enthousiastes ou souhaits émis suite à un documentaire, une sortie, une exposition, un film...).

Plusieurs groupes de résidents sont constitués en fonction de leur intérêt pour chaque projet de villégiature. Ils vont avoir



pour tâche de définir et d'organiser la totalité du séjour puisque, à ce moment-là, rien n'est planifié.

Des réunions de groupe sont alors mises en place pour cela. Le travail suit différentes étapes, toutes conduites majoritairement par les usagers :

- recherche d'informations : où aller, qu'y a-t-il à faire, à voir, comment s'y rendre, quel hébergement est possible...

Cette recherche se fait avec tous les supports accessibles aux résidents : demande de documentation aux offices de tourisme, recherche sur Internet, discussions avec des personnes connaissant la destination... ;

- prise de décision collective : dans chaque groupe, les résidents valident ou non leur choix et négocient les modalités en fonction des informations recueillies. Les contraintes initiales sont liées au budget maximal qui peut être alloué à chaque séjour. Cependant, les résidents peuvent contribuer financièrement pour compléter ce budget s'ils souhaitent véritablement concrétiser ce projet ;

- mise en œuvre : réservations, préparation.

Lors de toutes ces étapes, les usagers sont en charge de l'organisation et de la réalisation de la plupart des actions. Un professionnel de l'établissement est chargé du soutien technique, voire de la guidance lorsque cela est nécessaire. Des salles et du matériel sont mis à disposition pour tout le travail de recherche et d'organisation du voyage (téléphone, Internet, imprimante, courriers).

Questionnaire dans le cadre d'un groupe projet

Pour diverses raisons, les usagers eux-mêmes peuvent souhaiter porter une démarche d'enquête (quelle est la perception de l'établissement et des personnes accompagnées dans le quartier ? la ville ? ; enquête de satisfaction pour des clients d'ESAT ; enquête sur des possibilités d'ouverture et d'intégration vers d'autres structures).

Certains des conseils donnés dans le développement traitant des questionnaires (page 81) peuvent servir d'appui pour étayer et guider la démarche.

Favorisez la participation des usagers aux projets de l'établissement

Les points clés du chapitre

1. Ouvrir la participation des usagers aux projets stratégiques et transversaux de la structure : Il s'agit de créer une culture participative favorisant l'association des usagers aux réflexions concernant les projets institutionnels de diverses natures, outre le projet d'établissement, l'adoption du règlement de fonctionnement, la démarche d'évaluation de la qualité des prestations délivrées...

2. Impliquer les usagers à toutes les étapes des projets : Les formes de la participation seront adaptées aux étapes des projets. Information, concertation, consultation : ces modalités seront privilégiées selon les étapes pour assurer une participation la plus complète possible.



Mettez en place une politique de participation sur les projets de la structure

La participation des usagers aux projets de l'établissement s'inscrit dans une perspective plus générale d'association de l'ensemble des acteurs. Les formes d'association doivent prendre en compte et respecter la place et la situation spécifique de chacun, en proposant des modalités de travail adaptées et permettant d'engager et de maintenir une dynamique de travail tout au long des travaux.

Les domaines de la participation

La consultation des usagers est obligatoire pour ce qui concerne l'élaboration et la modification du règlement de fonctionnement et le projet d'établissement (CASF, art. L. 311-7 et L. 311-8).

Mais tout projet de l'établissement peut également être concerné : l'actualisation du livret d'accueil, des travaux architecturaux, un projet d'informatisation, un projet de déménagement, des projets de formation, des réflexions éthiques⁹.

À noter

Le décret n° 2004-287 du 25 mars 2004, relatif au conseil de la vie sociale et aux autres formes de participation, précise que l'enquête de satisfaction, si elle est retenue comme support de participation, doit aussi questionner les usagers sur les règlements de fonctionnement et les projets d'établissement.

9. Voir sur ce dernier point les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM « Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux », octobre 2010.

À noter

L'article L. 115-2-1 du CASF concernant les dispositifs d'accompagnement des personnes sans domicile vers l'insertion et le logement est assez ambitieux dans la nature de la participation escomptée. Les champs visés sont en effet au plus près de la définition de l'activité de la structure puisque des instances de concertation, impliquant des personnes bénéficiaires ou l'ayant été, doivent être mobilisées concernant la définition, le suivi et l'évaluation du dispositif d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement.

Cependant, une dynamique participative (et encore plus si elle concerne les projets stratégiques de la structure) n'a de chance de réussir que si elle s'inscrit dans une politique de participation ayant déjà fait ses preuves. Il serait en effet hasardeux de mobiliser des usagers sur un projet d'établissement alors qu'ils ne sont pas associés à leurs propres projets d'accompagnement et à la vie quotidienne.

Associer les usagers au projet d'établissement

Les acteurs concernés par l'élaboration du projet d'établissement correspondent à l'ensemble des parties prenantes autour de l'établissement, à savoir : les professionnels, les autorités d'habilitation et de tarification, les partenaires et, en premier lieu, les usagers et leurs responsables légaux ou famille.

La participation des usagers à la conception des projets d'établissement s'inscrit pleinement dans les évolutions culturelles de notre société telles qu'elles amènent chaque citoyen bénéficiaire de prestations publiques ou privées à participer à leur coproduction ou coconception (cf. art. L. 311-8 du CASF, page 15).

Le mot de l'ANESM

« La participation des usagers et/ou de leurs représentants légaux leur permet de mettre en avant leurs besoins et leurs attentes,





et de contribuer à mieux définir les modalités des interventions et des accompagnements proposés.

Il est essentiel de ne pas limiter cette participation aux aspects périphériques du PE-PS (l'organisation des menus, ou des activités d'animation, par exemple) mais d'associer les usagers aux thématiques centrales du PE-PS, notamment en ce qui concerne la définition des principes d'intervention.

Le cadre contraint de certains accompagnements n'est pas en soi un obstacle à ce que les usagers participent à la définition de l'accompagnement proposé par une structure.

Des entretiens ciblés, des débats dans le cadre du CVS ou du groupe d'expression participatif, des enquêtes de satisfaction ou des questionnaires ad hoc sont autant de moyens d'associer les usagers à l'élaboration du PE-PS.

En revanche, les modalités pour les associer seront interrogées selon les thématiques et les étapes de l'élaboration du PE-PS.

Il est recommandé que le PE-PS soit élaboré en mettant en place des formes adaptées de participation des usagers. Celles-ci doivent leur permettre de contribuer aux différents débats préparatoires à l'élaboration du PE-PS, notamment en termes de qualité des prestations, de modalités d'organisation et de fonctionnement.

Pour cela, il est recommandé de :

- s'appuyer sur les formes de participation des usagers et de leur entourage. Le CVS ou le groupe d'expression participatif déjà en place est saisi de la démarche ; le comité de pilotage peut lui passer commande ou recevoir des propositions de contributions ;
- compléter éventuellement par d'autres moyens la contribution : enquêtes, questionnaires, entretiens... ;
- délimiter le champ du questionnement et des débats de manière à ce que la réflexion des usagers soit mobilisée sur des thèmes où leurs avis peuvent réellement avoir un impact sur les pratiques, l'organisation ou le fonctionnement de la structure. »

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service », mai 2010.

Retour d'expérience sur la participation directe des usagers à un comité de pilotage (foyer d'accueil médicalisé)

Le groupe était constitué de 15 personnes, dont 4 résidents et 2 parents (sans lien de parenté). En bilan, plusieurs points positifs sont apparus :

- la satisfaction exprimée par les résidents : le travail a été qualifié de moment d'expression important, sans censure ni tabou. Ils estiment avoir réellement participé à la construction du projet ;
- les thématiques *a priori* délicates ont été abordées de manière pertinente et adaptée. La parole des résidents et de leurs parents a été éclairante. À titre d'exemple, un résident déclare, concernant le cadre de mission : « Moi, je considère que votre travail c'est de nous aider à trouver encore une raison de vivre » ;
- une meilleure compréhension des attentes, besoins, attitudes, comportements et contraintes réciproques ;

Les facteurs de réussite de la participation résidaient dans :

- l'absence d'*a priori* sur ce qui peut être dit ou pas : aucune thématique de la prise en charge ne doit être écartée ;
- la confidentialité des échanges et le respect des personnes : la présence des résidents et de leurs parents peut être délicate dès lors qu'il s'agit de prendre appui sur des exemples du quotidien ;
- la capacité des personnes à se décentrer de leur situation individuelle : il y a bien un risque d'envahissement par des problématiques individuelles qu'il convient de gérer. Dans ce groupe, ce sont surtout les parents qui ont été les plus en difficulté sur ce point ;
- les capacités des usagers en matière d'écoute, de verbalisation, d'expression, et de décentration pour participer activement au débat. Si les résidents présents ont pu s'exprimer, se positionner, que dire de l'association des autres ? La question de la représentativité des personnes est ainsi systématiquement à poser ;
- l'animation par un tiers neutre pour verbaliser, médiatiser les relations, faciliter les prises de parole, être vigilant aux risques de dérapage, aider à l'analyse des échanges entre professionnels et usagers et les mettre en lien avec le projet d'établissement.

Associer les usagers au règlement de fonctionnement

Le règlement de fonctionnement, obligatoire dans chaque structure¹⁰ indique les principales modalités concrètes d'exercice des droits des usagers. Réactualisé au maximum tous les 5 ans, il permet d'ajuster l'ensemble des droits, règles et devoirs de chacun (usagers, mais aussi professionnels et tiers) dans la structure.

Le règlement de fonctionnement est arrêté par l'instance compétente de l'organisme gestionnaire, après consultation des instances représentatives du personnel de l'établissement, du service et du conseil de la vie sociale ou des autres instances de participation (CASF, art. L. 311-7).

Le règlement, par son caractère très concret en lien avec la vie quotidienne, favorise une implication des usagers autant dans son élaboration que dans ses applications. L'association des usagers peut se traduire, par exemple, par des groupes de travail animés par des professionnels éducatifs sur le repérage des droits et devoirs dans des lieux ou des activités spécifiques : une unité de vie, une salle d'activités... De plus, les usagers peuvent être associés à la mise en forme de chartes en imaginant les symboles représentant les droits et obligations.

Dans tout établissement éducatif, l'enjeu du travail sur la loi, la règle, le vivre ensemble amène à travailler régulièrement la question des droits et des devoirs. Cela rend incontournable l'association des principaux intéressés à la construction du règlement de fonctionnement (par exemple, dans un IME l'élaboration du règlement de fonctionnement fait l'objet d'un projet reconduit chaque année avec des groupes de jeunes et aboutissant à l'élaboration d'un règlement sous forme de bande dessinée réalisé par les enfants.)

À noter

Outre les principales modalités concrètes d'exercice des droits, le règlement de fonctionnement indique, le cas échéant, les modalités d'association de la famille à la vie de l'établissement ou du service.

Articles R. 311-33 à R. 311-37 du CASF.

10. Articles R. 311-33 à R. 311-37 du CASF.

Associer les usagers à l'élaboration du livret d'accueil

Bien souvent les livrets d'accueil font l'objet de groupes de travail professionnels parfois soutenus par un conseil extérieur en matière de communication. Pourtant, la participation directe des usagers à ces travaux apparaît essentielle :

- Au niveau du contenu du livret et de la hiérarchisation des informations qu'il contient. Les personnes sont en général très bien placées pour indiquer, quelque temps après leur accueil, les informations qui leur ont manqué, ce qui ne leur semble pas utile ou ce dont ils n'ont jamais eu besoin dans les documents existants. Leur consultation directe et la prise en compte de leur avis apparaissent indispensables à ce niveau.
- Au niveau de la forme : quelle est la forme, la présentation, le vocabulaire adapté et compréhensible pour les personnes, la taille limite, l'ergonomie du document... Certains établissements font même le choix d'outils d'informations réalisés directement par les usagers (par exemple, le livret d'accueil sous forme de fresque dans les murs de l'établissement).

Associer les usagers à l'évaluation interne

L'ANESM recommande une participation des usagers à l'ensemble des phases de la démarche d'évaluation : depuis le recueil d'informations pour fonder l'évaluation, jusqu'à l'analyse, la concertation et la recherche de réponses. Leur participation peut, par conséquent, se traduire par des démarches d'enquête ou de consultation, voire par leur intégration directe dans des groupes de travail ou un comité de pilotage.

De par leur positionnement à la fois extérieur à la dynamique et aux rouages institutionnels et, bénéficiaires directs de l'action des professionnels, les usagers sont des acteurs privilégiés à impliquer dans les démarches d'évaluation :

- d'une part, leur absence de maîtrise du fonctionnement institutionnel les amène à questionner de manière naïve et conduit à réinterroger des évidences qui n'en sont pas ;

- d'autre part, leur avis est indispensable pour certains des points qui seront à évaluer, par exemple la mise en œuvre du droit des usagers, la qualité des prestations... En effet, qui mieux que l'utilisateur peut évaluer que le livret d'accueil est lisible et contient des informations utiles ?

Cependant, l'enjeu est que les usagers participants aient une très bonne compréhension du sens et des finalités de la démarche afin que leur participation ne tombe pas dans le conformisme par crainte ou dans la plainte à l'encontre de l'établissement.

Le mot de l'ANESM

Concernant les usagers, il faut distinguer plusieurs niveaux de participation :

- la consultation : il est recommandé de recueillir l'avis de chaque personne par le biais d'entretiens, d'enquêtes de satisfaction ou d'observations précises. Ces derniers apportent des éléments sur les changements perçus dans leur situation, le respect de leurs attentes, les effets de l'accompagnement ou de l'accueil (en fonction du cadre évaluatif défini ci-après) ;

- [...]

- la concertation : lors de la phase de recueil, il est recommandé, en outre, d'associer les usagers et leurs représentants à une démarche collective et contradictoire de réflexion sur les réponses proposées par l'établissement social ou médico-social. Ces appréciations sont intégrées dans les données à analyser. Cette concertation peut être menée au sein du conseil de la vie sociale (CVS), lors de groupes d'expression ou bien faire l'objet de temps de rencontres spécifiques ;

- la coproduction : lors de la phase d'analyse, il est recommandé d'associer les usagers ou leurs représentants au sein de l'instance d'évaluation, à l'analyse évaluative et aux propositions d'amélioration. »

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services », juillet 2009.

Adaptez les formes de la participation

Au-delà des intentions de portée générale et des exigences légales, il faut cependant adapter, voire nuancer, la forme de la participation des usagers selon les étapes du projet.

Les différentes formes de participation

Le degré de participation dépend, dans un premier temps, des capacités d'expression et de communication des personnes concernées. En effet, on ne peut pas mobiliser de la même façon et sur les mêmes objets des personnes âgées, des enfants polyhandicapés, des adolescents présentant des troubles du comportement... La structure devra en tenir compte dans la mise en place des dispositifs d'association des usagers afin de ne pas créer une consultation de pure forme.

L'association des usagers à la conception peut se réaliser de multiples manières et, certainement, de nouvelles sont encore à inventer.

Le mot de l'ANESM

« Outre la participation à des groupes de travail, les formes de contribution suivantes ont été repérées, de façon non exhaustive :

- des recherches documentaires, portant sur les écrits déjà produits par la structure ou l'organisme gestionnaire ;
- des recueils de données pour catégoriser les besoins du public accueilli ;
- la construction de tableaux de bord ;
- la réalisation d'entretiens auprès des usagers ;
- le dépouillement d'une enquête de satisfaction ;





- la réalisation d'entretiens avec des partenaires sur les coopérations existantes ou souhaitables ;
- une recherche historique portant sur les origines et l'histoire de la structure ;
- un reportage photographique permettant d'illustrer les différents propos et de présenter diverses facettes de la structure. »

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service », ANESM, mai 2010.

L'information des usagers

Tout d'abord, leur association doit débiter par leur information sur l'engagement du projet d'établissement. Cette démarche va en effet introduire une multiplication des questionnements des professionnels, des prises de position qui ne peuvent pas ne pas être visibles par les usagers (en particulier dans les établissements d'hébergement). Le travail engagé par les professionnels introduira donc à son tour des interrogations, voire des inquiétudes de la part des usagers.

Exemple

Des inquiétudes exprimées par les résidents d'un foyer d'accueil médicalisé

Lors des premières journées de démarrage de l'accompagnement d'un projet d'établissement dans un foyer d'accueil médicalisé, le consultant constate un silence accablant au moment du repas partagé dans la salle de restauration commune. L'infirmière rapporte le lendemain matin que les résidents ont vécu une nuit très agitée avec un nombre anormal d'angoisses nocturnes.

Le consultant découvrira après quelques investigations que, d'une part, les usagers n'avaient pas été informés collectivement et institutionnellement de l'engagement du nouveau projet d'établissement et que, d'autre part, des rumeurs courraient



parmi les résidents de la fermeture prochaine de la structure et de leur possible transfert. Cette rumeur était savamment entretenue par quelques professionnels eux-mêmes déstabilisés par l'engagement de cette démarche.

L'organisation de réunions d'information institutionnelles, la transmission d'une information structurée relayée par les chefs de service et les professionnels dans les unités de vie et adaptée au profil des bénéficiaires sont un préalable nécessaire à l'association des usagers.

Par ailleurs, l'établissement ou le service devra créer les dispositions nécessaires pour permettre aux usagers de prendre du recul sur leurs situations singulières afin d'appréhender la logique des prestations dont ils bénéficient. Il en va ainsi dans le cadre du conseil de la vie sociale ou des autres formes de participation.

Les groupes de travail

Ces précautions étant prises, de nombreuses expériences témoignent de l'intérêt d'associer les usagers ou leurs représentants à des démarches de projet. Les expériences réussies démontrent à cette occasion les effets positifs de la renégociation des positions professionnels-usagers, de la contribution à la formulation d'objectifs de progrès, mais aussi des effets plus délicats à évaluer tels que le sentiment d'être pris en considération.

La création de dispositifs d'écoute de l'utilisateur doit inciter les professionnels à être créatifs. La formule réunion n'est pas toujours le meilleur support à leur expression, surtout s'ils ne participent jamais à des séances d'expression collective.

Les professionnels utiliseront les supports d'animation existants pour recueillir l'expression des usagers : ateliers de dessin, séquences pédagogiques, soirées à thème... C'est dire si les capacités d'écoute des professionnels doivent être au rendez-vous !

Enfin, et quel que soit le mode de participation retenu, il faut veiller à programmer les consultations aux moments forts de la démarche : information sur l'engagement du travail, étapes intermédiaires



d'élaboration du projet ou du règlement de fonctionnement, étude des éventuels documents formalisés avant leur validation.

La participation à un comité de pilotage

Compte tenu de l'hétérogénéité de la composition des comités de pilotage (professionnels, équipes de direction, gestionnaires, partenaires), l'adaptation de l'organisation et du fonctionnement du groupe peut être relativement complexe.

La participation directe des usagers implique qu'ils possèdent des capacités suffisantes d'écoute, de verbalisation, d'expression, et de décentration pour participer activement au débat. Dans le cas contraire, d'autres formes plus spécifiques seront préférables pour garantir une participation effective et pertinente.

La consultation des instances déjà existantes

Quelles que soient les formes de participation choisies, les instances et outils déjà en place dans l'établissement peuvent servir d'appui et de relais, principalement dans une logique d'information et de communication. Cependant, il faudra veiller à ce que les travaux de l'établissement ne viennent pas monopoliser ces instances qui doivent rester disponibles aux demandes et questions des usagers.

La consultation du conseil de la vie sociale dans un IME

Dans un IME ayant décidé de réactualiser son projet, la directrice saisit dans un premier temps le conseil de la vie sociale pour l'informer de l'engagement de la démarche, des orientations et objectifs prioritaires qui seront traités dans le cadre des groupes de travail. Les parents élus expriment leur intérêt et le souhait d'être informés régulièrement des réflexions émises.





Six mois plus tard, à mi-parcours de la démarche, la directrice communique au conseil de la vie sociale les principes retenus par les groupes de travail comme fondant les prestations délivrées et les pratiques professionnelles. Les membres du conseil de la vie sociale apporteront alors quelques remarques sur la formulation de certains principes susceptibles d'être mal compris et proposeront une hiérarchisation de ceux-ci.

Ils demanderont par ailleurs des précisions sur les orientations prioritaires de l'établissement (en particulier sur le projet de création d'une MAS attenante à l'établissement) et demanderont de mieux expliciter certains termes techniques utilisés.

Dans le même esprit, le conseil de la vie sociale, consulté sur le document final, émettra des propositions correctives et validera dans son champ de compétence le document.

Ce mode de consultation en trois temps a permis à la directrice de consolider le travail engagé avec les parents depuis de nombreuses années et de faciliter l'appropriation par ceux-ci des principes et objectifs prioritaires de l'établissement.

Le mot de l'ANESM

Distinguer la participation des usagers de leurs proches

Il est recommandé de distinguer les perspectives des usagers de celles des proches et de veiller à ce que la participation des représentants légaux ne se substitue pas à une expression et/ou une observation directe des personnes accompagnées ou accueillies, même si les proches et les représentants légaux de ces dernières sont des acteurs essentiels dans l'accompagnement des usagers. C'est à ce titre que leur participation est utile au cours de l'évaluation.

Par ailleurs, la présence des représentants familiaux et légaux des usagers dans les instances représentatives de l'ESSMS répond





à des exigences réglementaires, qu'il s'agisse, par exemple, de parents d'enfants mineurs ou encore des représentants de personnes malades ou handicapées qui, étant associées à ces instances, le sont alors à la démarche d'évaluation interne.

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, « La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services », juillet 2009.




Collection Les guides Direction(s)
www.esf-editeur.fr

Déjà parus :

Bâtir une GPEC

François Charleux, Patrick Debieuvre

Engager une politique de bientraitance

Bruno Laprie, Brice Miñana

Maîtriser la gestion financière en établissement social

Aurélie Camroux

Maîtriser la réforme du régime d'autorisation

Marie-Ève Banq

Maîtriser sa gestion du temps de direction

Daniel Gacoin

Motiver les équipes en travail social

François Charleux, Jean-René Loubat

Organiser la gestion des risques

Marc Moulaire

Outils pour réussir l'évaluation en action sociale

François Charleux

Prendre en compte la sexualité de l'utilisateur en institution médico-sociale

Bruno Laprie, Brice Miñana

Prévenir et résoudre les conflits au travail dans le secteur médico-social

Nicolas Scohy

Répondre à un appel à projet

Philippe Gaudon

Réussir l'évaluation externe

François Charleux

Réussir ses recrutements en action sociale

François Charleux, Sylvain Jouve, Jean-Jacques Perrin

Toutes les clés du droit du travail en action sociale

Florence Riquoir, Virginie Garcia, Anne-Laure Périès, Olivier Bonijoly







Achévé d'imprimer
en mai 2014
par Dimograf
Biesko-Biala, Pologne

