

**Impulser une dynamique d'amélioration continue de la qualité  
au sein d'un foyer d'hébergement**

## SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES

**INTRODUCTION..... 1**

**PARTIE 1 - LA CULTURE DE L'USAGER AU CENTRE DU DISPOSITIF, UN ENJEU A INCLURE DANS LA DEMARCHE EVALUATIVE ..... 3**

<b>1.</b>	<b>LE CONTEXTE DU PROJET ..... 3</b>
1.1.	Le cadre légal..... 3
1.2.	Le foyer d'hébergement (fh)..... 5
1.3.	Les personnes accueillies..... 7
1.4.	L'équipe pluri professionnelle ..... 10
<b>2.</b>	<b>CONSTATS ..... 12</b>
2.1.	La place des usagers dans l'évaluation interne..... 12
2.2.	L'équipe éducative et l'évaluation..... 13
2.3.	La direction et l'évaluation ..... 16
<b>3.</b>	<b>CROISEMENT DES CONSTATS ET ANALYSE ..... 18</b>
3.1.	L'exercice de la citoyenneté des usagers ..... 18
3.2.	L'appropriation des outils par les professionnels ..... 21
3.3.	Participation à la démarche d'évaluation..... 22
3.4.	Le positionnement managérial du cadre intermédiaire..... 24
<b>4.</b>	<b>LA NECESSITE D'INSCRIRE LE FOYER D'HEBERGEMENT DANS UNE DYNAMIQUE D'AMELIORATION CONTINUE ..... 26</b>

**PARTIE 2 – LE PROJET ..... 26**

<b>1.</b>	<b>LA FINALITE DU PROJET ..... 27</b>
<b>2.</b>	<b>LA DEFINITION DES OBJECTIFS ..... 29</b>
<b>3.</b>	<b>MOBILISER LES MOYENS ..... 39</b>
<b>4.</b>	<b>BUDGETISATION DU PROJET ..... 41</b>
<b>5.</b>	<b>PROGRAMMATION : PLANNING ET ECHEANCES..... 40</b>
<b>6.</b>	<b>LA COMMUNICATION DU PROJET..... 40</b>
<b>7.</b>	<b>EVALUATION DU PROJET ..... 42</b>

**PARTIE 3 - LE PROJET AU REGARD DES EVALUATIONS INTERNES ET EXTERNES ..... 47**

<b>1.</b>	<b>LE PROJET ET L'EVALUATION INTERNE..... 47</b>
<b>2.</b>	<b>LE PROJET ET L'EVALUATION EXTERNE..... 48</b>

**CONCLUSION ..... 49**

**BIBLIOGRAPHIE..... 51**

**TABLE DES ANNEXES**

## LISTE DES SIGLES

Aah :	Allocation Adulte Handicapé
Amp :	Aide Médico-Psychologique
Anesm :	Agence Nationale de la qualité et de l'Évaluation des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux
Casf :	Code de l'Action Sociale et des Familles
Cdaph :	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
Cg :	Conseil Général
Copil :	Comité de Pilotage
Cr :	Compte Rendu
Cvs :	Conseil à la Vie Sociale
Eap :	Entretien d'Appréciation et de Progrès
Es :	Educateur Spécialisé
Esat :	Etablissement et Service d'Aide par le Travail
Essms :	Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux
Etp :	Equivalent Temps Plein
Fam :	Foyer d'Accueil Médicalisé
Fh :	Foyer d'Hébergement
Mdph :	Maison Départementale des Personnes Handicapées
Me :	Moniteur Educateur
Pac :	Plan d'Amélioration Continue
Pp :	Projet Personnalisé
Ra :	Rapport d'Activité
Re :	Rapport d'évaluation
Samsah :	Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés
Savs :	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale

## **INTRODUCTION**

Diplômée éducatrice spécialisée en 2004, mes expériences professionnelles ont suivi le rythme des décrets d'application des lois 2002-2, rénovant l'action sociale et médico-sociale et loi 2005-102, pour l'égalité des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. J'ai construit ma posture professionnelle à travers les mutations du travail social, en mettant du sens dans les réponses apportées aux exigences de ce cadre : En quoi les projets personnalisés permettent-ils de placer l'utilisateur au centre du dispositif ? En quoi ma fonction de coordination améliore-t-elle la qualité de l'accompagnement des résidents ? Aujourd'hui, l'enjeu pour moi est de quitter cette place de coordinatrice d'unité pour prendre celle de pilote de l'action. C'est dans un foyer d'hébergement accueillant des personnes en situation de handicap mental, que j'ai choisi d'effectuer mon stage de chef de service.

Ouvert en 1981, ce foyer d'hébergement accueille 50 adultes, tous travaillant en établissement et service d'aide par le travail (Esat). Ce foyer fait partie d'une grande association de parents qui s'étend sur Marseille et sa région. Elle offre de nombreux modes d'accueil qui permettent de proposer un accompagnement adapté tout au long de la vie des 1562 bénéficiaires, et ce dès l'âge de 3 ans. Situé dans un quartier animé du 4<sup>ème</sup> arrondissement de Marseille, le foyer d'hébergement est implanté sur un site regroupant un Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (Savs), un Foyer d'Accueil Médicalisé (Fam), un Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés (Samsah), un accueil de jour et le siège social de l'association.

Une des valeurs portées par cette association est la qualité des accompagnements proposés. Le foyer d'hébergement intègre cette dimension dans son projet d'établissement et la met en œuvre à travers la réalisation d'évaluations internes annuelles. Par conséquent, des plans annuels d'amélioration continue de la qualité sont élaborés.

Avant la promulgation de la loi 2002-2, l'accompagnement dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux (Essms) avait peu de lisibilité. Basées sur une culture de l'oral, les pratiques éducatives se situaient essentiellement dans la relation entre le professionnel et l'utilisateur. L'évaluation vient exiger une clarification des objectifs, déclinés en actions précises, traçables. Il s'agit d'objectiver et de formaliser le travail d'accompagnement en donnant la priorité aux usagers par le respect de leurs droits. A ce titre, la démarche d'évaluation est un véritable levier pour améliorer de manière continue les prestations délivrées, dans la mesure où la structure s'inscrit dans une dynamique

permanente d'amélioration. Les usagers, les familles, les professionnels, les dirigeants doivent être partie prenante. Ce travail participatif donne à chacun les moyens d'agir sur son environnement, dans l'objectif d'être au plus près des besoins et attentes des personnes accueillies. Mes premières observations participantes au foyer d'hébergement m'ont amenée à poser mon hypothèse de départ : les usagers et l'équipe éducative participent peu à cette démarche.

Forte de ces observations, j'ai entrepris une démarche de recherche, qui m'a permis d'élaborer mon hypothèse de travail : la nécessité d'impulser une dynamique institutionnelle participative à cet endroit.

C'est dans une posture de chef de service que j'aborde cette hypothèse. Tout d'abord, je me suis saisie d'un questionnaire de satisfaction réalisé auprès des résidents, afin d'en faire une analyse et de mesurer les effets des actions engagées par la structure auprès des usagers. Ensuite, j'ai conduit des entretiens avec chaque membre de l'équipe éducative pour apprécier son implication dans la démarche évaluative. Enfin, j'ai suivi la même démarche auprès des membres de la direction afin de repérer les étapes réalisées pour intégrer le foyer d'hébergement dans la culture de l'évaluation. A travers ces enquêtes, j'ai pu confirmer le manque d'implication des usagers et des professionnels. Cela se traduit pour les premiers par une faible connaissance de leurs droits. Quant à l'équipe, elle rencontre des difficultés à s'appropriier les outils mis en place par la structure et à se fédérer autour d'un objectif commun.

A l'issue de ce travail d'investigation et d'analyse, je mets en place un projet dont je serai le pilote, afin de répondre aux différents écarts repérés. Il s'agit d'impulser une dynamique. La création d'un comité de pilotage, qui a vocation à devenir permanent, assurera le suivi et la pérennité de ce projet.

Ce travail vient réinterroger toutes les pratiques professionnelles et l'ensemble du fonctionnement de la structure, créant ainsi les conditions nécessaires au processus d'amélioration. A travers des actions concrètes, ce projet me permet de mobiliser l'équipe autour d'un objectif commun et d'y associer les usagers. Cette démarche vise l'apprentissage de leurs droits et l'exercice de leur citoyenneté.

## **PARTIE 1 - LA CULTURE DE L'USAGER AU CENTRE DU DISPOSITIF, UN ENJEU A INCLURE DANS LA DEMARCHE EVALUATIVE**

Les lois de 2002 et 2005 ont amené les Essms à redéfinir leurs missions et les professionnels à ajuster leurs pratiques. Ce n'est plus la personne accueillie qui s'adapte à l'établissement mais bien l'inverse : l'utilisateur est au centre du dispositif. Il s'agit là d'une révolution culturelle, « *celle d'une normalisation des relations entre prestataires et bénéficiaires des services, dans un meilleur respect des droits de ces derniers*<sup>1</sup>. » L'évaluation, qui est une exigence de la loi 2002-2, permet de mesurer l'avancée des Essms vers cette nouvelle orientation. Les structures sont dorénavant tenues de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue des prestations délivrées, afin de s'adapter et d'anticiper l'évolution des besoins des personnes accueillies.

### **1. LE CONTEXTE DU PROJET**

#### **1.1. LE CADRE LEGAL**

##### **1.1.1. L'utilisateur au centre du dispositif**

Les droits des usagers sont promus par la mise en place d'outils préconisés par cette loi, favorisant la participation citoyenne des résidents, la prise en compte de leurs besoins et de leurs attentes. L'accompagnement éducatif prend sa source auprès du résident ; sa participation au projet individuel qui le concerne lui est garantie, visant ainsi la personnalisation de l'accompagnement. La loi de 2005, dite « loi handicap », tend à harmoniser les pratiques en précisant un certain nombre de principes<sup>2</sup> tels que le droit à la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale, la participation de la personne accueillie à la définition et à la mise en place de son projet de vie, le soutien des familles et des proches, le droit à la compensation, l'accès aux droits fondamentaux.

##### **1.1.2. L'adéquation entre l'offre et la demande sur le territoire**

La loi 2002-2 invite les Essms à diversifier leurs prestations afin de s'adapter aux besoins et attentes des bénéficiaires. Cette diversification des modes d'accueil est réaffirmée par le Conseil général (Cg) des Bouches-du-Rhône à travers un schéma départemental (2009-2013). La maison départementale des personnes handicapées (Mdph), créée par la loi de

---

<sup>1</sup> Jean-René LOUBAT, (2006), *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, édition Dunod.

<sup>2</sup> Voir Annexe 1 : Principes de la loi 2005-102, dite "loi handicap".

2005, centralise et répertorie les besoins. Le schéma s'appuie sur ces informations pour définir les besoins prioritaires à satisfaire sur le territoire afin de développer l'offre de service par des appels à projet.

### **1.1.3. Le renouvellement des autorisations soumis à l'évaluation externe**

Le renouvellement de l'autorisation de fonctionnement des établissements est « *exclusivement subordonné aux résultats de l'évaluation externe*<sup>3</sup> », par décision du Président du Cg. La loi 2002-2 vient formaliser la démarche d'évaluation déjà existante dans les établissements : jusqu'alors, les associations la menaient à travers notamment des rapports d'activité annuels.

Plusieurs textes sont venus règlementer les évaluations internes et externes<sup>4</sup> :

- Décret n° 2010-1319 du 3 novembre 2010 relatif au calendrier des évaluations et aux modalités de restitution des résultats des évaluations des Essms.
- Circulaire n° DGCS/SD5C/2011/398 du 21 octobre 2011, relative à l'évaluation des activités et de la qualité des prestations délivrées dans les Essms.
- Décret du 30 janvier 2012 (annexe 3-10 du Casf) fixant dans son article 3 les modalités de réalisation des évaluations et les obligations qui en découlent pour les parties prenantes (évaluateur/évalué).

### **1.1.4. La création de l'Anesm**

L'Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements et Services Sociaux et Médico-sociaux (Anesm) est créée en 2007 par la loi de financement de la Sécurité Sociale<sup>5</sup>. Elle apparait dans le cadre du Plan de développement de la bienveillance et de renforcement de la lutte contre la maltraitance<sup>6</sup>. Cette agence succède au Conseil National de l'Evaluation Sociale et Médico-Sociale, institué par la loi 2002-2.

L'Anesm a pour mission d'élaborer des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et de s'assurer de leur mise en œuvre. L'association dans laquelle j'ai effectué mon stage, a élaboré son propre référentiel d'évaluation en prenant appui sur ces

---

<sup>3</sup> Article 312-8 du Code de l'action sociale et des familles (Casf), modifié par la loi 2009-879 du 21/07/2009.

<sup>4</sup> Voir [Annexe 2](#) : Cadre réglementaire relatif aux évaluations internes et externes.

<sup>5</sup> Loi n°2006-1640 du 21 décembre 2006 de financement de la sécurité sociale pour 2007.

<sup>6</sup> Ministère délégué à la Sécurité sociale, aux Personnes âgées, aux Personnes handicapées et à la Famille.

dernières. Toutefois, l'Anesm n'est pas l'unique référence, d'autres agences proposent elles aussi des guides, qui sont des références pour les établissements.

## 1.2. LE FOYER D'HEBERGEMENT

### 1.2.1. Sur le territoire

Sur les 39 établissements et services qu'a créé l'association, il existe 5 foyers d'hébergement (Fh) répartis sur la région Provence Alpes Côte d'Azur (Paca).

*Tableau 1 : Offre territoriale en matière de foyers d'hébergement<sup>7</sup>*

	L' Association	Les Autres associations	TOTAL
Paca	5	50	55
Bouches du Rhône	4	18	22
Marseille	3	5	8

40% des foyers d'hébergement sont implantés uniquement sur le département des Bouches du Rhône. L'association compte 3 établissements sur 5 sur la ville de Marseille. Elle occupe 37,5% de l'offre communale.

### 1.2.2. Son habilitation

Le foyer d'hébergement est habilité à recevoir 50 adultes en situation de handicap mental. Ces derniers bénéficient d'une notification d'orientation délivrée par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (Cdaph).

En novembre 2011, une demande de création de places « foyer d'accueil médicalisé » est faite pour répondre au vieillissement des personnes accompagnées par le Fh. Acceptant cette diversification des types d'accueil, le Président du Cg autorise temporairement le foyer d'hébergement à réduire sa capacité d'accueil, passant de 70 à 50 places ; et ainsi à ouvrir 15 places Fam. Le Fam a ouvert ses portes le 1<sup>er</sup> mai 2012 dans les locaux du foyer d'hébergement ce qui a modifié le taux d'encadrement du Fh. Cet aménagement correspond à l'évolution des besoins relevée par les politiques publiques et notamment retranscrite dans les orientations du schéma départemental des Bouches du Rhône<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Données recueillies sur le site <http://www.aide-handicap.info/provence-alpes-cote-d-azur>, consulté le 24 avril 2013.

<sup>8</sup> « L'accompagnement des personnes handicapées vieillissantes [...] implique d'offrir un panel de solutions afin de proposer une prise en charge qui soit le plus en phase possible avec la diversité des besoins. » (Orientation n°4, action 13-2).



### **1.2.3. Le projet d'établissement**

L'action du foyer d'hébergement s'inscrit dans les missions générales des Essms présentées dans l'article L311-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles (Casf)<sup>9</sup>. La structure développe et adapte ces missions en trois temps dans son projet d'établissement<sup>10</sup>.

#### **Les objectifs de l'accompagnement des personnes accueillies.**

Ces objectifs sont conjointement définis par cet article du Casf et par les besoins et attentes des personnes accueillies. Il s'agit de favoriser l'expression de la citoyenneté des résidents ; de promouvoir leur autonomie en leur permettant la réalisation de leurs potentialités intellectuelles, affectives et physiques ; et enfin développer l'accès à une vie sociale et culturelle en prenant en compte leur environnement. Pour placer l'utilisateur au centre du dispositif et faire valoir ses droits, la mise en place d'outils est exigée par la loi 2002-2 :

- A leur arrivée, chaque personne accueillie reçoit un livret d'accueil comprenant la charte des droits et libertés et le règlement de fonctionnement. Le directeur signe un contrat de séjour avec elle (ou son représentant légal).
- Ce contrat de séjour comprend un avenant (les objectifs du projet personnalisé), réalisé dans les six mois suivant son admission et réactualisé tous les ans.
- Des conseils à la vie sociale (Cvs) sont organisés trois fois par an.

#### **L'organisation et le fonctionnement de l'établissement**

Les frais d'hébergement et d'entretien sont essentiellement à la charge des usagers. Leur participation est définie par la Cdaph, aux vues de leurs ressources. La somme restante au résident ne peut être inférieure au tiers de ses ressources issues de son activité professionnelles à temps plein, ni inférieure à 50% de l'allocation adulte handicapé (Aah) pour les personnes à temps partiel.

L'accompagnement des personnes accueillies est assuré par une équipe pluri-professionnelle sous la responsabilité d'un chef de service, d'une directrice adjointe et d'un directeur du site<sup>11</sup>. L'équipe éducative intervient sur les temps dits « familiaux », c'est-à-dire le matin avant le départ des résidents à l'Esat, en soirée après leur journée de travail, le

---

<sup>9</sup> Voir Annexe 3 : Les missions des Essms.

<sup>10</sup> Article L311-8 du Casf : « 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 ».

<sup>11</sup> Voir Annexe 4 : Organigramme associatif.

weekend et enfin, pendant leurs périodes de congés ; et enfin des veilleurs de nuit assurent la sécurité de 22h à 7h.

Les principaux partenaires du foyer d'hébergement sont les Esat, les associations sportives et culturelles, certains centres médicaux avec lesquels le site a signé des conventions, les organismes de tutelles des majeurs protégés et enfin les familles.

### **Les objectifs à atteindre**

Dans le cadre de l'évaluation interne, des objectifs sont définis dans le projet d'établissement et évalués chaque année. Ali BOUKELAL<sup>12</sup> écrit : « *Le projet est un processus permanent de changement, [...]. L'évaluation, indissociable de la démarche projet, est l'outil qui permet l'entrée du projet dans cette dynamique permanente d'évolution et de progrès.* » Cela amène l'établissement à se positionner dans une véritable démarche projet et non de s'installer dans un projet d'établissement figé. Cela se traduit par l'inscription de l'établissement dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de ses prestations. Chaque année, le cadre intermédiaire remet son rapport d'activité au directeur accompagné du rapport d'évaluation. De ces derniers, des actions correctives sont préconisées par l'équipe de direction, ce qui constitue le Plan d'Amélioration Continue (Pac).

#### **1.2.4. Le projet de rénovation et de développement du site**

Les locaux du site présentent une vétusté et une exigüité qui entravent la qualité des accompagnements des personnes accueillies. 90% des résidents du Fh vivent dans des chambres doubles. Cela pose des problèmes d'intimité et d'appropriation de leur lieu de vie. L'association a obtenu l'autorisation de démolir l'ensemble du site et de le reconstruire en conformité avec les normes actuelles. Un nouveau site va être construit dans un autre quartier marseillais. Il sera composé d'un foyer d'hébergement et d'un foyer d'accueil médicalisé. Ce site permettra dans un premier temps de reloger les résidents, le temps des travaux. Ils réintégreront ensuite leurs locaux rénovés.

---

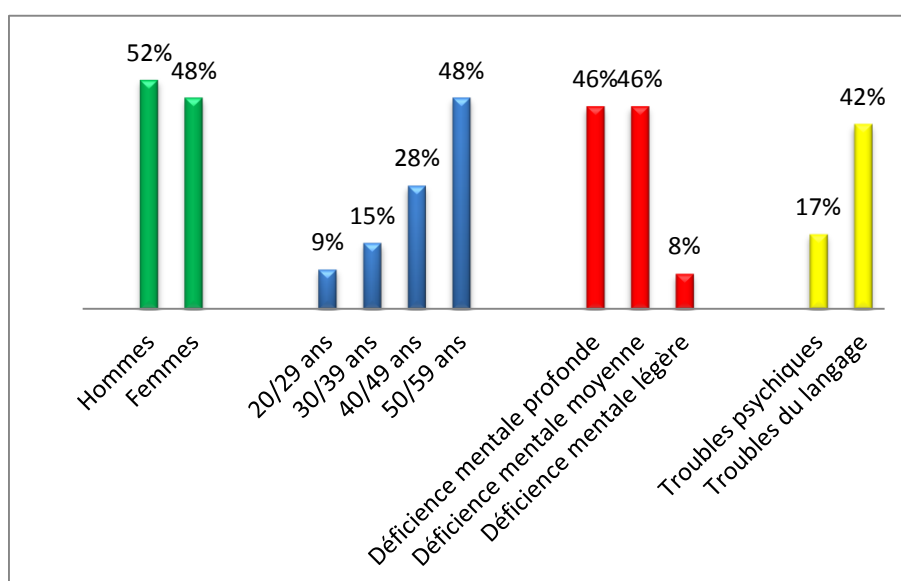
<sup>12</sup> Formateur-consultant pour l'association Actif, *La qualité repose sur le projet d'établissement institué*, Les cahiers de l'actif n°366/367, *Evaluation interne et qualité dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, nov/déc 2006. Page 181.

### 1.3. LES PERSONNES ACCUEILLIES

#### 1.3.1. Les spécificités des usagers

Les personnes accueillies viennent généralement de chez leurs parents, qui vieillissant, ne peuvent plus assurer leur sécurité et suivre leur rythme de vie. Certains sortent d'Institut médico-éducatifs (Ime) ou de Section d'initiation et de première formation professionnelle (Sipfp)<sup>13</sup> de l'association. D'autres quittent leur appartement indépendant (avec suivi du Savs, ou pas) pour bénéficier d'un accompagnement plus soutenu.

*Schéma 1 : Présentation des caractéristiques des personnes accueillies<sup>14</sup>*



Ce graphique nous montre que la création récente du Fam n'a pas été une réponse suffisante pour faire face au vieillissement des personnes accueillies : 48% des résidents du foyer d'hébergement ont entre 50 et 59 ans. La construction du nouveau site répondra à cette évolution des besoins.

Le vieillissement des résidents a également des conséquences sur le travail avec les familles : les parents sont âgés, ils ont des problèmes de santé et leurs déplacements sont fortement limités. Parfois les fratries prennent le relais, mais leur implication est différente. Entre 2010 et 2012, les visites bimensuelles en familles sont passées de 60% à 35%. Parallèlement, le pourcentage des personnes ne sortant jamais en famille est passé de 13%

<sup>13</sup> Section professionnelle de l'Ime

<sup>14</sup> Chiffres issus du rapport d'activité 2012 du foyer d'hébergement.

à 28%. Le foyer développe des activités et sorties pour les personnes isolées, afin de maintenir une vie sociale.

Les données concernant les différents handicaps renseignent sur les répercussions au niveau du travail d'accompagnement. Par exemple, les personnes présentant des troubles du langage nécessitent que les professionnels créent et utilisent des moyens adaptés pour recueillir leurs besoins et attentes.

Généralement, les foyers d'hébergement accueillent des personnes présentant des handicaps légers et moyens, car leur activité professionnelle en Esat<sup>15</sup> nécessite de nombreuses compétences. L'appartenance du foyer à une grande association de parents qui compte tous les types de services, a permis à un certain nombre de résidents peu productifs de conserver une place en Esat et par conséquent une place dans la société. Dans ces Esat des ateliers adaptés ont été créés et des aménagements de temps répondent aux diversités du public. Ces adaptations sont gérées par les Esat : quelle que soit la capacité de travail des usagers, ils prennent en charge l'organisation de l'ensemble de la journée.

### ***1.3.2. Les résidents au centre du dispositif***

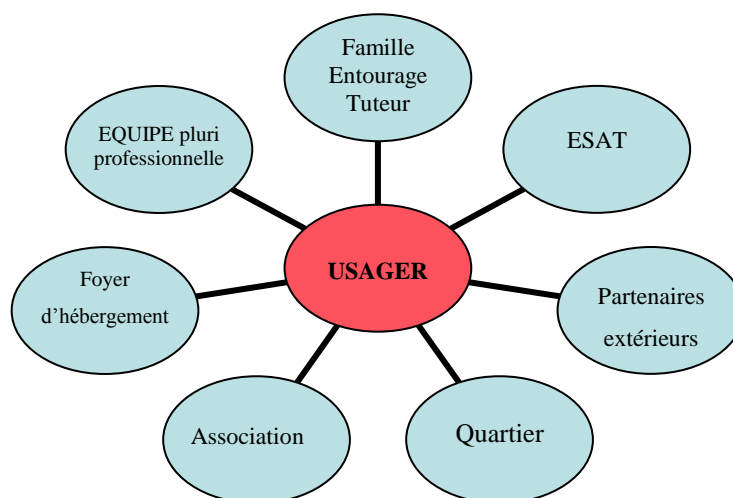
L'équipe éducative formalise les accompagnements des personnes accueillies par l'élaboration de projets personnalisés. « *Le projet constitue par excellence une déclaration d'existence* »<sup>16</sup>. Il permet à chaque résident de prendre conscience de son environnement et d'agir sur celui-ci en fonction de ses besoins, de ses attentes et de ses désirs. Agir sur son environnement implique la possibilité de l'appréhender, de le comprendre. Pour ce faire l'institution doit donner les moyens nécessaires à cette appréciation. La structure met en place des instances qui permettent aux usagers de s'exprimer : le Conseil à la vie sociale (Cvs), l'enquête de satisfaction et les groupes de parole. Ces outils qui ont vocation à promouvoir la participation des usagers à l'évolution du fonctionnement et l'organisation de leur lieu de vie feront l'objet d'une analyse ultérieure.

---

<sup>15</sup> Les personnes accueillies ont d'abord une notification d'orientation Cdaph pour l'Esat, avec ensuite une mention « foyer d'hébergement ».

<sup>16</sup> Jean-René Loubat, (2005), *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, édition Dunod.

L'utilisateur est au centre du dispositif, au centre d'une articulation entre les différents intervenants<sup>17</sup> présents dans sa vie :



## 1.4. L'ÉQUIPE PLURI PROFESSIONNELLE

### 1.4.1. La composition de l'équipe pluri-professionnelle

L'équipe éducative est composée de 12 professionnels<sup>18</sup> à hauteur de 11,5 Equivalent Temps Plein (Etp) et du chef de service (1 Etp). Elle est composée d'éducateurs spécialisés (Es), de moniteurs-éducateurs (Me) et d'aides médico-psychologiques (Amp). Ils se répartissent sur trois unités au sein de l'établissement et sur une villa indépendante à quelques pas du foyer. Cette équipe est complétée par trois veilleurs de nuits (2,5 Etp), d'une infirmière (1 Etp) et d'un psychologue (0,25 Etp).

Chaque groupe comprend un éducateur spécialisé qui occupe la fonction de coordinateur d'unité. Tous assurent l'accompagnement des actes de la vie quotidienne auprès des résidents. Chacun est coordinateur<sup>19</sup> du projet personnalisé des usagers dont il est référent. Il organise les différentes étapes : élaboration, suivi et évaluation. Ces projets<sup>20</sup> sont présentés tout au long de l'année lors de la réunion hebdomadaire de l'équipe pluri-professionnelle.

Il y a autant d'hommes que de femmes ; les tranches d'âges sont toutes représentées. Cette diversité favorise la transmission des savoirs et des expériences entre professionnels. La

<sup>17</sup> Les intervenants ont également des interactions entre eux.

<sup>18</sup> Voir [Annexe 5](#) : Présentation des différentes fonctions de l'équipe pluri-professionnelle et fiches de poste des professionnels de l'équipe éducative.

<sup>19</sup> Ces dénominations de coordinateur d'unité et coordinateur de projet sont définies par la structure. Afin de ne pas amener de confusion, je parlerai dans cet écrit de coordinateur d'unité et d'accompagnateur de projet.

<sup>20</sup> Voir [Annexe 6](#) : Trame vierge de projet personnalisé.

totalité de l'équipe est qualifiée à hauteur du poste occupé. Tout au long de l'année 2012, cinq contrats d'apprentissage<sup>21</sup> sont venus renforcer l'équipe, dont une Conseillère en Economie Sociale et Familiale (Cesf) qui a apporté de nouveaux savoir-faire (par exemple la gestion de l'argent). Aussi, le foyer a accueilli 13 stagiaires<sup>22</sup> pour des durées allant d'1 à 16 semaines. Cette proximité entre les professionnels et les personnes en formation permet à la fois de mettre en valeur les expériences des personnels de terrain et permet de questionner les pratiques par « un regard neuf », favorisant ainsi la motivation.

#### **1.4.2. Les spécificités de l'équipe éducative**

Lors de l'ouverture du Fam, l'équipe éducative s'est vue réduite de 6 Etp<sup>23</sup> qui ont intégré la nouvelle structure. L'équipe du foyer d'hébergement a donc dû se réorganiser et faire face au changement. Cette restructuration de l'équipe éducative a nécessité que chaque professionnel se réapproprie son espace, son cadre de travail et retrouve une cohésion d'équipe.

Aujourd'hui, cette équipe se situe entre le stade d'appartenance et le stade de l'équipe constituée<sup>24</sup>. Cela signifie que son fonctionnement est caractérisé par la cohésion humaine entre les membres et une mobilisation par l'affectif. Cependant, elle manifeste peu d'anticipation et de préparation dans le travail. Pour évoluer, l'équipe a besoin d'être unie par l'adhésion de tous à des projets et des objectifs communs. L'amélioration continue des prestations sera cet objectif fédérateur. En effet, inscrire l'équipe dans la démarche d'évaluation interne annuelle revient à travailler sur le projet d'établissement qui décline les missions de la structure. Cela implique la mise en place de plusieurs groupes de réflexion, qui mettront en valeur et approfondiront les compétences de chacun, tout en œuvrant pour un projet commun. Ce travail favorisera la cohésion technique de l'équipe.

Afin de mesurer l'implication de la structure dans la démarche évaluative, il est nécessaire d'apprécier les effets des actions menées auprès des personnes accueillies. Je les mettrai en tension avec la participation actuelle de l'équipe à la démarche mais aussi avec le positionnement de l'équipe de direction.

---

<sup>21</sup> 2 contrats d'apprentissage d'Es, 1 de Me et 2 de Cesf.

<sup>22</sup> 2 Stages d'observation niveau collège, 2 Amp, 3 Es, 3 Ide, 1 chef de service et 2 master 2 de psychologie.

<sup>23</sup> 4 Amp, 1 Me et 1 Es.

<sup>24</sup> D'après, DEVILLARD Olivier, (2000), *La dynamique des équipes*, éditions d'Organisation, in site internet Google livres, consulté le 11 mars 2013.

## 2. CONSTATS

### 2.1. LA PLACE DES USAGERS DANS L'ÉVALUATION INTERNE

#### 2.1.1. Démarche d'investigation : enquête de satisfaction

Je me suis saisie d'une enquête de satisfaction<sup>25</sup> réalisée par l'équipe éducative afin de mesurer les effets des actions menées auprès des personnes accueillies. Cette enquête a été conduite en fin d'année 2011, mais aucune suite ne lui a été donnée.

Sur 65 personnes accueillies au foyer d'hébergement, 43 y ont participé. Les autres étaient soit absents lors de la passation du questionnaire, soit ont refusé d'y participer par manque d'intérêt, soit ont invoqué un manque de temps. Cet échantillon est représentatif dans la mesure où la participation s'élève à hauteur de 66%. Les résultats obtenus sont de nature quantitative : le questionnaire est composé de 53 questions fermées pour lesquelles les usagers devaient noter leur appréciation (pictogrammes de type "smiley"). J'ai regroupés les résultats obtenus par thème afin de les analyser et d'en dégager des propositions d'action. Ces thèmes sont : l'appropriation des droits par les usagers, la participation à leur projet de vie, leur environnement, l'accompagnement à la vie sociale et enfin le suivi de leur santé. Je n'aborderai ici que les deux premiers thèmes, car ils sont les points essentiels du cahier des charges des évaluations interne et externe.

#### 2.1.2. Résultats d'enquête

##### ➤ L'appropriation des droits par les usagers

*Tableau 2 : Les outils de la loi 2002-2 à destination des usagers*

Documents	Connaissent les documents	Comprennent les documents	
		Sur le % de ceux qui les connaissent	Sur l'ensemble des personnes interrogées
Livret d'accueil	16%	50%	8%
Charte des droits et Libertés	13%	4%	0,52%
Règlement de fonctionnement	50%	33%	16,5%
Conseil à la Vie Sociale (Cvs)	50%	37%	18,5%

Ce tableau met en exergue les documents établis selon la commande légale, à destination des personnes accueillies. Les chiffres révèlent qu'ils sont peu connus des résidents, et encore moins compris.

<sup>25</sup> Voir Annexe 7 : Extrait du support de l'enquête de satisfaction.

Le Cvs se révèle être une instance peu investie par les usagers, bien qu'elle soit un lieu d'apprentissage de la démocratie. Elle rassemble les représentants de toutes les personnes impliquées dans la vie de la structure, faisant d'elle un lieu d'échanges et de débats où chaque participant peut faire valoir ses droits.

➤ **La participation des résidents à leur projet personnalisé**

*Tableau 3 : Les usagers et les projets personnalisés*

	Satisfaits	Insatisfaits	Ne se prononcent pas
Participation directe	68%	28%	4%
Sentiment d'écoute	79%	17%	4%
Réponses apportées	58%	30%	12%

La moitié des résidents est satisfaite des réponses apportées à leur projet personnalisé. Cependant, une partie non négligeable n'est pas satisfaite.

Deux hypothèses peuvent expliquer cet état de fait :

- La méthode de recueil des besoins et attentes des résidents n'est pas adaptée ou pas efficace. Or je remarque que 79% d'entre eux ont le sentiment d'avoir été écoutés.
- Les accompagnements mis en place pour répondre à leurs besoins et attentes n'ont pas été adaptés ou suffisants.

## **2.2. L'EQUIPE EDUCATIVE ET L'EVALUATION**

Lors de mes échanges informels avec les membres de l'équipe j'ai pu constater des difficultés au niveau des projets personnalisés : début novembre 2012, 18 sont finalisés pour 50 prévus fin décembre. De plus, j'ai pu relever un manque de distinction des professionnels quant à leurs différentes fonctions. Forte de ces constats, j'ai élaboré un questionnaire destiné aux membres de l'équipe afin de comprendre les raisons de ces difficultés et d'expliquer les écarts repérés dans l'enquête de satisfaction des résidents. Enfin, je souhaitais mesurer leur implication dans la démarche d'évaluation afin de répondre à mon hypothèse de départ. Ces entretiens avec l'équipe ont été l'occasion pour moi de susciter la réflexion autour de leur participation à l'amélioration continue de la qualité et de l'associer dès l'origine du projet.



### **2.2.1. Méthode d'investigation : les entretiens qualitatifs**

J'ai choisi de conduire mes entretiens à l'aide d'un questionnaire de type semi-directif. J'ai défini des thèmes pour élaborer une grille d'entretien<sup>26</sup>, afin de guider le discours des personnes interrogées. Les thèmes sont l'exercice de la citoyenneté des usagers, l'appropriation des outils existants par les professionnels et leur participation à la démarche d'évaluation interne. J'ai présenté ma démarche à l'équipe éducative lors d'une réunion d'équipe et j'ai pris les rendez-vous à ce moment-là. Seules deux personnes n'ont pas pu y participer. En assurant l'anonymat, j'ai souhaité créer un lieu de confiance et de libre expression. Et par le choix de ce type de recherche j'ai favorisé un espace d'échange. Pour le recueil des données, je me suis référée à la grille d'entretien.

### **2.2.2. Les résultats du questionnaire**

#### **Participation des usagers à leur projet personnalisé**

- Pour 50% des professionnels, le résident est acteur de son projet personnalisé. Les autres considèrent qu'il est consulté et averti des décisions prises par l'équipe pluri-professionnelle. Ils expliquent leur positionnement par l'incapacité de certains résidents à communiquer et à émettre leurs souhaits.
- 36% des professionnels affirment travailler seul, à l'écart de l'équipe : « *chacun fait son projet, il lui appartient* ». Certains affirment qu'ils oublient le contenu des projets des usagers.

J'ai alors questionné le fonctionnement de la réunion de présentation de projet (qui est aussi la réunion hebdomadaire d'équipe pluri professionnelle). 53% estiment qu'il manque « *un temps de préparation par unité en amont. La présentation des projets devrait se limiter aux objectifs définis, validés par le chef de service* ». Pour les autres, la présence de tous « *apporte une richesse, car les résidents changent souvent d'unité* ».

#### **L'appropriation des outils par les professionnels**

- Les projets personnalisés : 48% considèrent que la réactualisation annuelle des projets exigée par la loi, a peu de sens : « *Pourquoi faire un projet annuel, alors que la plupart des résidents n'ont rien à mettre dedans ?* ». Ils souhaiteraient faire un projet tous les deux ans. Cette exigence pose également la question de l'utilisation de leurs écrits

---

<sup>26</sup> Voir Annexe 8 : Questionnaire à l'attention des professionnels de l'équipe éducative et grille d'entretien.

« *Pour quoi faire ?* » Il s'agit là d'un changement de la culture éducative : « *Avant il n'y avait pas tous ces écrits, toutes ces exigences de formalisation* ». Depuis la loi 2002-2, nous sommes passés d'une culture de l'oral à une culture de l'écrit.

- Le projet d'établissement : 41% de l'équipe éducative ont connaissance des grandes lignes du projet d'établissement. Or lors de son élaboration 85% étaient présents. Je constate qu'ils ne s'inscrivent pas dans ce projet global.

- Les fiches de postes : 75% des professionnels ne perçoivent pas de différences entre les fonctions dans la pratique. 25% notent des spécificités en termes d'horaires essentiellement. Les avis divergent quant à la responsabilité du suivi et de l'évaluation des projets personnalisés des usagers : coordinateur d'unité ou accompagnateur de projet ? Un flou important se situe au niveau de la place et du rôle de chacun, ce qui induit un manque de cohérence dans le travail d'équipe : « *Tout le monde fait tout* ».

Je les ai interrogés sur la pertinence d'une différenciation des fonctions. Toute l'équipe est favorable à une redistribution du travail en fonction des compétences. Cependant, les Me et les Amp émettent quelques craintes : « *Les éducateurs spécialisés ont certes une fonction de coordination, mais doivent rester sur le terrain.* » Ils craignent un cloisonnement dans les tâches et une dévalorisation de leur travail. D'autres insistent sur le fait qu'ils ne sont pas « *des supérieurs hiérarchiques et doivent se comporter comme des collègues* ». Ils évoquent la venue d'un Es qu'ils ont « *mal accueilli car il voulait tout régenter* ». Ils insistent sur la nécessité du positionnement de l'équipe de direction : « *La manière dont ils vont amener et porter ce rôle de coordinateur* » va déterminer son intégration par l'ensemble de l'équipe. Ils demandent la définition « *d'un cadre précis par la hiérarchie* ».

De leur côté, les coordinateurs d'unité émettent le besoin de « *savoir où est [leur] place, de clarifier [leurs] responsabilités* ». Ils peinent à légitimer leur fonction car l'organisation actuelle ne le leur permet pas.

### **Participation à la démarche d'évaluation interne**

58% des professionnels connaissent la loi 2002-2 de manière partielle, 34% la connaissent et 8% n'en ont aucune connaissance. L'évaluation est vécue comme une forme de contrôle et une charge de travail supplémentaire. Le risque de standardisation des pratiques est souvent évoqué : l'objet de l'évaluation est interprété comme un contrôle de leurs pratiques professionnelles en référence à de « *bonnes pratiques* » (préconisées par l'Anesm). Là

encore, tous considèrent que l'évaluation ne fait pas partie de leurs attributions. En effet, l'équipe est sollicitée par le chef de service de manière ponctuelle lors du recueil d'informations en fin d'année.

## **2.3. LA DIRECTION ET L'EVALUATION**

Compte tenu des résultats de l'enquête de satisfaction et du questionnaire, il m'a paru nécessaire de rencontrer les membres de l'équipe cadre (directeur, directrice adjointe et chef de service) pour étayer cette recherche. J'ai interrogé leur positionnement et leur vision de l'implication de tous les acteurs de la structure dans la démarche d'évaluation.

### **2.3.1. Méthode d'investigation : les entretiens qualitatifs**

La méthode est la même que celle utilisée auprès de l'équipe éducative (entretiens semi-directifs avec des questions ouvertes, grille d'entretien<sup>27</sup> et recueil des données.) Afin d'avoir une parole libre de la part de mes interviewés, je n'ai pas utilisé de dictaphone. J'ai défini trois thèmes : la réponse institutionnelle aux besoins et droits des usagers, l'appropriation des outils exigés par loi 2002-2 par l'équipe éducative et la participation des acteurs à la démarche d'évaluation interne.

### **2.3.2. Résultats des questionnaires**

#### **La réponse aux droits et besoins des usagers**

- Le conseil à la vie sociale : Il a été mis en place il y a deux ans. Les cadres déclarent qu'il n'est pas investi par les résidents comme une véritable instance d'expression citoyenne. Les interventions des représentants des usagers concernent davantage des demandes individuelles que de fonctionnement de l'établissement<sup>28</sup>. Pour le directeur, ce lieu de consultation et de décision où « *les usagers et les familles pourraient avoir du pouvoir n'est pas pleinement utilisé [...] il ne constitue pas un contre-pouvoir* ». Il rajoute que « *l'association elle-même n'a pas investi le Cvs, dans la mesure où le jeu de pouvoir est ailleurs* ». Le Cvs n'est pas porté en tant que lieu d'expression et d'apprentissage de la démocratie.

---

<sup>27</sup> Voir Annexe 9 : Questionnaire à l'attention des cadres et grille d'entretien.

<sup>28</sup> Art. L311-6 du Casf « *Afin d'associer les personnes bénéficiaires des prestations au fonctionnement de l'établissement ou du service, il est institué [...] un conseil de la vie sociale* ».

- Une sensibilisation aux droits des usagers dans la vie quotidienne : La directrice adjointe met l'accent sur le manque de sensibilisation et d'échanges autour de la citoyenneté des résidents par les professionnels. Ce travail fait partie intégrante de leurs missions mais « *ils ne le mettent pas en œuvre* ». Le chef de service propose à l'équipe d'y pallier par des discussions lors des temps de repas sur des thèmes d'actualité qui ont trait à la vie de la cité. Le directeur quant à lui, évoque aussi le droit de vote et d'autres points qui concernent l'exercice de la citoyenneté.

### **L'appropriation des outils existants par l'équipe éducative**

- Le Cvs : Pour le directeur et le chef de service, l'équipe est peu investie dans le Cvs. Les demandes des professionnels pour améliorer le fonctionnement nécessitent souvent un surplus de travail ou encore un réaménagement de leurs horaires qu'ils ne sont pas prêts à concéder.

- Les projets personnalisés : L'équipe de direction s'accorde à dire que l'équipe éducative a une approche différente du projet personnalisé et de l'avenant au contrat de séjour. Pour la directrice adjointe et le chef de service leur équipe s'est appropriée le sens du projet personnalisé : « *Parce qu'il concerne la vie de la personne accueillie, son accompagnement* ». Pour le directeur : « *C'est un outil que l'équipe a créé* » mais l'avenant reste pour elle une exigence légale « *purement administrative, une formalisation des objectifs [...] qui ne relève pas de leurs fonctions* ».

- Les différentes fonctions de l'équipe éducative : A son arrivée il y a 4 ans, le directeur a imposé la distinction des fonctions par l'élaboration des fiches de postes. Il explique la difficulté de l'équipe éducative à s'en saisir : « *avant le choix managérial était : tout le monde fait tout* ». Il ajoute « *il faisait bon-vivre dans ces institutions* ». Il est aujourd'hui difficile de quitter ce climat pour entrer dans la catégorisation des tâches parfois assimilée à une taylorisation du travail. Même pour ses « *collègues cadres, ça n'était pas une évidence.* » La directrice adjointe évoque l'histoire institutionnelle : « *Le site est passé de deux à cinq établissements en l'espace de quelques années. Chacun a vu ses fonctions évoluer* ».

- Le projet d'établissement : Là encore, mon hypothèse est vérifiée par le positionnement unanime des cadres. Tous confirment le manque de connaissance de cet outil par l'équipe éducative. « *Prise dans le travail du quotidien, elle ne situe pas ses*

*accompagnements dans un projet global* ». Le chef de service précise que l'équipe a un accès direct aux documents par le réseau informatique, mais « *ils ne font pas la démarche d'aller les lire* ».

### **L'implication des équipes dans la démarche évaluative**

- Le positionnement associatif : « *La démarche évaluative est portée au niveau associatif.* » Le directeur appuie son propos par : « *Le siège a fait appel à un consultant extérieur pour accompagner l'association à créer son propre référentiel d'évaluation* ». Cette information est relayée par la directrice adjointe : « *Des membres de chaque pôle d'intervention de l'ensemble des établissements et services ont participé à ce travail d'élaboration* ».

- L'implication de l'équipe éducative : Le choix associatif du travail participatif avait pour but d'amener les professionnels à s'approprier le référentiel et la démarche évaluative.

Le directeur explique qu' « *En amenant des éléments, les professionnels mettent en place des exigences, face à ce qu'ils ont eux-mêmes pointé* ». Cependant, leur participation s'est limitée à deux ou trois réunions. Ce que déplore le chef de service : « *Ça n'a pas été suffisant pour impulser une dynamique. La méthode utilisée pour mener les évaluations internes annuelles ne les inclue pas dans le processus.* »

Le chef de service exprime des doutes et des craintes « *quant à la finalité et à l'utilisation de ces évaluations internes et externes par le financeur.* »

## **3. CROISEMENT DES CONSTATS ET ANALYSE**

Pour procéder à l'analyse, je croise les résultats des trois démarches (enquête de satisfaction, questionnaires semi-directifs et entretiens qualitatifs) par thèmes abordés. Mes échanges informels et mon implication dans la vie du foyer viennent enrichir cet apport.

### **3.1. L'EXERCICE DE LA CITOYENNETE DES USAGERS**

#### **3.1.1. La connaissance de leurs droits**

Par le questionnaire de satisfaction, je peux affirmer que les résidents ont une faible connaissance de leurs droits. Actuellement, ils perçoivent leurs droits comme des

« *permissions* » ou « *interdictions* »<sup>29</sup>. L'exercice de la citoyenneté ne peut se faire sans avoir cette connaissance. Les usagers ont besoin de se référer à des supports adaptés à leurs capacités. Néanmoins, les outils restent difficiles d'accès.

Considérant le manque de connaissance de la loi par l'équipe, il est difficile d'engager un travail d'apprentissage auprès des résidents. De plus, l'appropriation des droits par les usagers ne se limite pas à la connaissance théorique qu'ils peuvent acquérir. Cette dimension doit traverser toutes les actions entreprises par les professionnels. Il est de mon rôle de chef de service de m'en assurer et d'impulser cette dynamique dans le travail quotidien de l'équipe éducative.

Le Cvs n'est investi par aucun des acteurs de la vie institutionnelle. Or il est « *un espace de débat original, d'échanges de pensées, de considération de l'autre dans toutes ses différences. Il est un lieu d'apprentissage de la démocratie, d'expression des conflits dans la reconnaissance des compétences et des capacités de chacun. C'est aux professionnels de l'adapter aux personnes accueillies.* »<sup>30</sup>. Pour ma part, sa simple mise en place ne suffit pas à produire des effets auprès des usagers.

### **3.1.2. La participation des résidents à leur projet personnalisé**

Une partie non négligeable des résidents reste insatisfaite des réponses apportées aux demandes formulées dans le projet personnalisé. J'ai alors proposé deux hypothèses pouvant expliquer cet état de fait.

#### **Des difficultés dans le recueil des besoins**

Lors d'une réunion de présentation de projet, un professionnel faisait remarquer qu'une résidente formulait la même demande depuis plusieurs années et que l'équipe ne l'a jamais intégrée dans son projet personnalisé. Cette situation montre que le recueil et la prise en compte des attentes des usagers est partielle. D'où le taux d'insatisfaction des usagers. L'enquête de l'Anesm concernant la mise en œuvre de l'évaluation interne<sup>31</sup> apporte un élément important : « *Plus des deux tiers des ESSMS (tous secteurs confondus) soulignent*

---

<sup>29</sup> Propos recueillis par les professionnels lors des groupes de travail sur la charte des droits et libertés de la personne accueillie, dans le cadre du suivi de l'enquête de satisfaction.

<sup>30</sup> JANVIER Roland et MATHO Yves, (2011), *Comprendre la participation des usagers dans les organisations sociales et médico-sociales*, 4<sup>e</sup> édition Dunod.

<sup>31</sup> Enquête nationale 2012 relative à la mise en œuvre de l'évaluation interne dans les Essms, [http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Enquete\\_nationale\\_2012\\_Eval\\_interne\\_Fevier\\_2013.pdf](http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Enquete_nationale_2012_Eval_interne_Fevier_2013.pdf) consulté le 23 février 2013.

*le fait que la démarche d'évaluation a permis aux professionnels de mieux prendre en compte les besoins et les attentes des usagers.»* L'évaluation vise la production de connaissances et d'analyse<sup>32</sup>, tant au niveau des besoins des personnes accueillies, des pratiques professionnelles, que de l'organisation de l'établissement. Elle est alors une réponse pour améliorer les pratiques professionnelles.

La Charte des droits et libertés de la personne accueillie prévoit que les usagers puissent faire appel à la personne de leur choix pour leurs démarches. De plus, la loi<sup>33</sup> stipule également que les professionnels doivent solliciter les représentants légaux pour recueillir les attentes des usagers n'ayant pas la capacité de s'exprimer. Cela pose ainsi la question de la participation des familles. Le rapport d'activité 2012 note que seuls 18% des familles ont été associés (en comptant les délégués à la protection des majeurs). Le rapport d'évaluation interne 2012 confirme ce manque de partenariat, que ce soit en amont pour le recueil de leurs souhaits, ou en aval pour la recherche de leur adhésion aux objectifs du projet.

### **Des difficultés dans le suivi et l'évaluation**

Lors des réunions de présentation de projet personnalisé, j'ai relevé que les parties : *suivi et évaluation*, étaient difficiles à élaborer pour les accompagnateurs de projet. En effet, il n'existe pas d'outils prévus à cet effet. L'équipe utilise le cahier de liaison comme source d'informations. Il est à mon sens un outil insuffisant pour un travail d'une telle importance. La partie évaluation est primordiale, tant pour la cohérence de l'accompagnement des résidents, que pour l'actualisation du projet d'établissement. L'évaluation de chaque projet personnalisé permet de faire émerger les nouveaux besoins. Et par conséquent, oriente le projet d'établissement vers des objectifs adaptés aux personnes accueillies. Ces deux niveaux de projet interagissent, toujours dans le souci de placer l'utilisateur au centre du dispositif : « *Le projet personnalisé est l'aménagement de la mission globale d'un établissement à chaque individu* »<sup>34</sup>. Dès lors où la mise en place des projets personnalisés rencontre des obstacles, l'établissement a des difficultés à remplir l'ensemble de ses missions.

---

<sup>32</sup> Article 1.1, section 1, chapitre Ier de l'Annexe 3-10 du Casf, 30 janvier 2012.

<sup>33</sup> Article L. 114-1-1 du Casf « *Les besoins de compensation sont inscrits dans un plan élaboré en considération des besoins et des aspirations de la personne handicapée tels qu'ils sont exprimés dans son projet de vie, formulé par la personne elle-même ou, à défaut, avec ou pour elle par son représentant légal lorsqu'elle ne peut exprimer son avis.* »

<sup>34</sup> J.R. Loubat *Le projet personnalisé ou l'engagement dû au bénéficiaire*, Les cahiers de l'actif n° 266/267, juillet/août 1998.

## 3.2. L'APPROPRIATION DES OUTILS PAR LES PROFESSIONNELS

### 3.2.1. Le projet d'établissement

Comme constaté précédemment, les professionnels connaissent peu ce document. Le projet d'établissement « *définit le cadre qui donne sens et organise l'activité professionnelle. La participation des professionnels à l'élaboration du projet d'établissement est donc centrale, puisqu'elle leur permet, au-delà de leur domaine d'intervention, de porter un regard d'ensemble sur le service global rendu par la structure.*<sup>35</sup> » L'équipe ne prend pas de distance avec son travail quotidien. Elle ne participe pas à la réactualisation régulière du projet d'établissement, ni à la définition annuelle des objectifs. Or cela permettrait de les impliquer et leur donner les moyens de se l'approprier.

### 3.2.2. Les fiches de fonctions

A l'arrivée du directeur au foyer d'hébergement, chaque fonction a fait l'objet de groupes de travail pour élaborer les fiches de poste. Force est de constater que cela n'a pas changé les pratiques professionnelles. Au-delà du discours de chacun confirmant cette confusion, les outils et les moyens donnés à l'équipe ne permettent pas de distinguer les pratiques.

L'organisation des réunions hebdomadaires est symptomatique de ce phénomène. Le coordinateur d'unité qui est garant du bon fonctionnement de son groupe, ne peut pas prendre sa place d'animateur d'équipe dans la configuration de cette instance. En effet, ce rassemblement, qui réunit toutes les équipes et donc tous les coordinateurs, ne peut laisser à sa fonction toute sa dimension. Cela a des répercussions sur la légitimité de cette fonction auprès de l'ensemble de l'équipe mais aussi sur la mise en valeurs des compétences de chacun. L'organisation des réunions mérite d'être requestionnée.

En cela, le travail d'équipe rencontre des difficultés en termes de cohérence dans le travail et de cohésion technique.

Les conséquences se répercutent également au niveau de la structure : « *Pour rester bien vivante et opérationnelle, une institution a besoin de deux choses assez contradictoires : une distinction claire des fonctions et leur capacité à se joindre dans la pratique*<sup>36</sup>. »

---

<sup>35</sup> Anesm, (déc.2009), Recommandation de bonnes pratiques professionnelles: Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service. Sur le site internet [http://www.ansm.sante.gouv.fr/projet\\_etablissement\\_service\\_ansm.pdf](http://www.ansm.sante.gouv.fr/projet_etablissement_service_ansm.pdf)

<sup>36</sup> DANANCIER jacques, (2004), *Le projet individuel dans l'accompagnement éducatif. Contexte, méthodes et outils*. Edition Dunod.



### 3.3. PARTICIPATION A LA DEMARCHE D'EVALUATION

#### 3.3.1. La participation des usagers

L'enquête de satisfaction a permis d'associer les usagers à l'évaluation interne. Les résultats ont mis en lumière les points d'insatisfaction, les améliorations à apporter dans leur accompagnement. Cependant, ils n'ont pas eu connaissance des résultats et du suivi en termes d'actions à entreprendre.

A l'origine, cette enquête était une action corrective à mener en 2012, visant à favoriser la participation des usagers à la vie institutionnelle. Cette action, non finalisée, a été reconduite pour 2013, et fera l'objet d'une évaluation en fin d'année. Cette dernière ne pourra pas seulement porter sur les moyens mis en place par la structure pour répondre aux écarts repérés : ils sont des preuves de l'intentionnalité de la qualité et non de la qualité réelle. Ce sont les effets produits qui donnent une indication plus précise de leur efficacité : « *Evaluer la qualité du service rendu renvoie directement aux effets sur la situation des usagers qui représentent la finalité de l'action sociale. L'évaluation ne peut se contenter de porter sur la qualité des processus intermédiaires, fût-elle excellente*<sup>37</sup> ». Ainsi, la seule mise en place de cette enquête ne saurait suffire à pointer une amélioration dans la participation des usagers. Les résultats dégagés au niveau de l'investissement du Cvs et de la connaissance des droits des personnes accueillies montrent qu'il reste un effort à fournir dans leur participation citoyenne.

La participation des usagers à toutes les phases de l'évaluation interne est nécessaire ; ils sont les bénéficiaires des prestations délivrées et sont les premiers concernés par les améliorations à apporter. « *Evaluer, c'est croiser les regards, confronter des points de vue sur la base de la diversité en référence à l'intelligence collective. Donc évaluer doit se faire avec les usagers.*<sup>38</sup> » L'évaluation n'est pas seulement l'affaire des dirigeants ou plus largement des professionnels. Pour qu'elle soit porteuse de changements, d'améliorations, tous les points de vue doivent être pris en considération.

Toutefois, la question de la participation des usagers ne se décrète pas, elle se travaille. « *L'utilisateur ne devient pas compétent d'une minute à l'autre ou simplement parce qu'il faut procéder à l'évaluation. Comme toute compétence, celle de s'exprimer à propos de ce qui*

---

<sup>37</sup> Pierre SAVIGNAT, « *Evaluer les effets de l'action sociale : une question stratégique* », Les cahiers de l'actif n°426/427, nov/ déc 2011.

<sup>38</sup> JANVIER Roland, (2007), *La place des usagers dans l'évaluation interne, enjeux et questions*, sur la page internet <http://www.rolandjanvier.org/droit-usagers/194-la-place-des-usagers-dans-la-demarche-devaluation-interne-enjeux-et-questions-colloque-creahi-aquitaine-bordeaux-janvier-2007-24-01-2007/>, consultée le 10 mai 2013.

*les concerne se construit et s'élabore au fil du temps. Il faut que le contexte institutionnel le permette.* »<sup>39</sup> La participation des personnes accueillies à la démarche d'évaluation est une pratique complexe à mettre en place, notamment par rapport au temps que nécessite son appropriation. Elle demeure indispensable.

### **3.3.2. La participation des professionnels**

#### **Les réticences de l'équipe éducative**

Les professionnels doutent du bienfondé de la démarche évaluative. L'annexe 3-10 du Casf<sup>40</sup> vient répondre à la crainte d'uniformisation et de normalisation de leur pratique : l'évaluation est une "*appréciation*" portée sur l'ensemble des processus mis en œuvre pour améliorer, de manière continue, la qualité des prestations délivrées. Elle vient mesurer les effets produits auprès des usagers. Le tout est abordé à partir des missions développées dans le projet d'établissement. Il ne s'agit donc pas de normer les pratiques, mais bien de mesurer leur efficacité, leur cohérence et leur pertinence au vu du contexte.

Les professionnels ont également exprimé des réticences face à l'exigence de lisibilité et de traçabilité de leurs actions. Le destinataire de ces exigences n'est pas uniquement le financeur. Les écrits permettent au résident de consulter son dossier quand il le souhaite ; et aux professionnels d'avoir le souci de la continuité de l'accompagnement des usagers. En effet, lors de l'absence d'un professionnel, l'équipe doit pouvoir consulter les informations nécessaires pour pallier rapidement ce manque.

#### **La nécessaire implication de l'équipe**

Compte tenu de son rapport à la démarche d'évaluation, l'équipe peut difficilement s'approprier les actions à mettre en place pour améliorer la qualité des accompagnements. Les effets produits auprès des usagers en sont limités.

Cette démarche évaluative est d'autant plus importante qu'elle permettra à l'équipe de s'approprier le projet d'établissement qu'elle connaît mal et de s'y inscrire. De ma place de chef de service, il est de ma responsabilité de porter cette démarche et de faire participer l'équipe à tous les niveaux : lors de la notation de la structure, lors de l'élaboration des actions correctives, lors de la définition des objectifs pour l'année à venir. Cette

---

<sup>39</sup> PAPAY Jacques, *Le défi conceptuel et méthodologique de la compréhension des effets de l'action sociale et médico-sociale*, Les Cahiers de l'Actif n°426/427, novembre/décembre 2011, pages 79 à 92.

<sup>40</sup> Annexe 3-10 du Casf, op.cité. « *L'évaluation interroge la mise en œuvre d'une action, sa pertinence, les effets prévus et imprévus, son efficience, en considération du contexte observé.* »

participation permettra d'une part à l'équipe de s'approprier les objectifs qu'elle aura elle-même défini (même s'ils doivent être validés par le directeur) et d'autre part de faire diminuer les craintes et réticences des professionnels concernant l'évaluation : il s'agit d'ouvrir la négociation à l'ensemble des acteurs de la structure.

### **3.4. LE POSITIONNEMENT MANAGERIAL DU CADRE INTERMEDIAIRE**

Afin de comprendre ce qui jusqu'alors a fait obstacle dans l'inscription de l'équipe à la dynamique d'amélioration continue de la qualité, je vais m'attacher à analyser le positionnement du chef de service actuellement en poste, au regard du contexte institutionnel.

L'évolution historique des associations n'est pas sans conséquences : « *La gestion institutionnelle relevait autrefois de la gestion d'une maison, avec une organisation hiérarchique pyramidale : un directeur (proche du paterfamilias), quelques chefs de service (sortis du rang) et un ensemble (peu distinct) d'éducateurs.*<sup>41</sup> » Les mutations du secteur social et médico-social ont amené l'association à se tourner vers l'extérieur et à décentraliser la gestion (siège social). Néanmoins, le directeur affirme que l'équipe éducative lui reconnaît une forte autorité. Il utilise un management directif, aussi bien avec les professionnels de terrain qu'avec l'équipe de direction. Cela amène les chefs de service à répondre à des commandes et à des échéances, laissant peu de place à l'initiative.

De plus, le chef de service du Fh a intégré le foyer d'hébergement en tant qu'éducateur pour ensuite occuper le poste de chef de service. Ce parcours lui a permis de développer de multiples compétences au sein de cette structure. Toutefois, cela le place dans une « *position de co-équipier, [...] de cadre qui n'est pas vraiment différencié de l'équipe avec malgré tout une légitimité liée à son statut et à sa délégation*<sup>42</sup> ». Il reconnaît avoir des difficultés à être directif avec une équipe composée en partie par ses anciens collègues de travail.

Au regard de cette situation, je dois me questionner sur ma posture managériale pour l'adapter au pilotage de mon projet. S'agissant d'impulser une dynamique institutionnelle, cette question est incontournable.

---

<sup>41</sup> FRAISSE J. et GRIFFITH O., (2010), *Réflexion sur les évolutions des professionnalités éducatives au regard de la transformation du champ de l'intervention sociale*, sur le site internet La Maison des Sciences de l'Homme de Montpellier : <http://msh-m.fr/>

<sup>42</sup> LEFEVRE Patrick, (2001), *Guide de la fonction de chef de service dans les organisations sociales et médico-sociales*. Edition Dunod.

89% des Essms interrogés par l'Anesm déclarent que la démarche d'évaluation interne leur a permis de réunir et de mobiliser le personnel autour des principaux objectifs. 82% soulignent que cela a permis de valoriser les pratiques professionnelles et le travail des équipes<sup>43</sup>. Cette mobilisation par la participation répond à la théorie des besoins de Maslow<sup>44</sup> : plus ses besoins sont satisfaits, plus le salarié est motivé. Je m'arrêterai plus particulièrement sur trois besoins :

- Le fait de se situer dans une dynamique institutionnelle de projet (ici le projet d'amélioration continue) permet au salarié d'appartenir à un groupe ayant un objectif commun : c'est le besoin d'appartenance.
- Le deuxième besoin est celui de la reconnaissance : c'est la possibilité donnée au salarié de définir ses propres objectifs, de faire un travail visible, utile et apprécié.
- Enfin, le besoin de réalisation amène l'individu à vouloir se former, à évoluer. Il est en quête de responsabilité et d'autonomie.

Cette théorie varie d'un individu à l'autre. Il est donc important de bien connaître les membres de son équipe afin de créer les conditions de motivation adaptées à chacun. Les entretiens professionnels sont un moyen intéressant pour apprécier et encourager les potentialités de chacun : « *L'efficacité d'un manager passe par le développement des personnes dont il a la responsabilité, ce développement assurant à terme la réussite collective.* »<sup>45</sup>

Enfin, intégrer le foyer d'hébergement dans cette culture de l'évaluation nécessite que l'ensemble des cadres porte la démarche et mobilise l'équipe par un travail participatif. « *La démarche évaluative dans la perspective d'une amélioration de la qualité requiert une transformation managériale et un changement culturel. Elle doit en effet s'appuyer sur une mobilisation maximale des acteurs sous la conduite des cadres.* »<sup>46</sup> Lors de mes entretiens avec les membres de la direction du foyer d'hébergement, j'ai pu obtenir l'adhésion de tous à mon projet.

---

<sup>43</sup> Données issues de l'enquête nationale 2012 de l'Anesm, op. cité.

<sup>44</sup> Abraham H. Maslow (psychologue américain) avance le postulat selon lequel des déterminants internes sont à l'origine de la motivation : la motivation au travail résulte de la possibilité pour l'individu de satisfaire la plus grande part de ses besoins fondamentaux par une implication au travail (besoins physiologiques ou matériels, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins de reconnaissance et besoins de réalisation). Voir [Annexe 10](#) : Pyramide des besoins.

<sup>45</sup> Issu du cours *Un éclairage sur le management et les situations professionnelles*, DEYDIER Catherine, psychologue sociale, intervenante au Collège coopératif ; tiré de HERSEY et KEN BLANCHARD *Le management situationnel*.

<sup>46</sup> CHARLEUX François et GUAQUERE Daniel, (2009), *Réussir l'évaluation interne en action sociale*, Collection Actions sociales / Société, édition Esf.

#### **4. LA NECESSITE D'INSCRIRE LE FOYER D'HEBERGEMENT DANS UNE DYNAMIQUE D'AMELIORATION CONTINUE**

Ce travail d'investigation et d'analyse m'a permis de mettre en évidence un certain nombre d'écarts entre les objectifs définis dans le projet d'établissement et la réalité du terrain. Je peux alors élaborer mon hypothèse de travail : la nécessité d'impulser une dynamique institutionnelle participative autour de l'amélioration de la qualité.

Pour y répondre, je vais mener un travail à différents niveaux de la structure (auprès des usagers et auprès des professionnels), en élaborant un projet dont je serai le pilote.

Nombreux sont les avantages à impliquer les usagers et les salariés. Cela participe à la mobilisation et à la motivation des professionnels autour d'un objectif commun. Le recueil des besoins et attentes des usagers par les accompagnants est facilité. De plus, l'apprentissage de la citoyenneté des usagers est favorisé. L'intérêt général de cette démarche est par conséquent de tendre à une plus grande qualité de vie des usagers. Il est essentiel de développer l'existant et de favoriser la participation de tous. Un comité de pilotage permettra de structurer mon projet (suivi et évaluation) et de le rendre permanent : à terme, il s'inscrira dans le fonctionnement du foyer d'hébergement, dans le cadre de l'évaluation interne.

## **PARTIE 2 – LE PROJET**

### **1. INTRODUCTION AU PROJET**

Pour reprendre les termes de Jean-Pierre Boutinet<sup>47</sup>, le projet est une « *anticipation opératoire d'un futur désiré* ». Il s'agit d'élaborer une stratégie d'action, partant des atouts du contexte tout en prévoyant les freins possibles, permettant d'atteindre un objectif défini. L'évaluation des actions doit être pensée dans la programmation, car elle permettra de suivre la progression du projet vers cet objectif et de recadrer les actions si nécessaire. Cette démarche vient bousculer les pratiques professionnelles de cette institution.

---

<sup>47</sup> BOUTINET Jean-Pierre, chercheur et professeur émérite en psycho-sociologie, dans *Anthropologie du projet*, (1990), consulté sur le site internet Google livre le 24 mai 2013.

## 1.1. PRESENTATION DU PROJET

Les différentes phases de pilotage de l'amélioration de la qualité sont représentées par « la roue de Deming<sup>48</sup> » : prévoir, réaliser, contrôler et améliorer. Dans le cadre de la présentation du projet, mon action, se situe dans la première phase : prévoir. Cette première étape vise à planifier l'ensemble du projet : détermination des objectifs, des échéances, méthode d'évaluation, moyens à mettre en œuvre, communication.

### **La finalité du projet**

Mon projet est d'intégrer la culture de l'amélioration continue de la qualité des prestations dans le fonctionnement du foyer d'hébergement. D'une part, la participation de l'équipe éducative à la mise en place de ce projet permettra qu'elle s'approprie la culture évaluative sans qu'elle soit perçue comme un contrôle. Et d'autre part, donner la place aux usagers reviendra à les reconnaître en tant que citoyen, en tant que force de propositions. Cette démarche doit être pérenne. En effet, ce projet n'a pas pour vocation d'entreprendre une action ponctuelle qui répondrait aux exigences de la loi. Inscrire ce projet dans le fonctionnement de la structure revient à partager et porter des valeurs communes. Enfin, mon projet permettra de donner du sens aux différents outils existants et de ne pas les restreindre à leur formalisation légale.

### **Objectifs généraux**

Pour atteindre cette finalité, je définis trois objectifs généraux :

#### *Impulser une dynamique institutionnelle*

Pour aviver cet élan, je prévois une organisation institutionnelle permettant d'instaurer des habitudes de travail. La mise en place d'un comité de pilotage assurera la centralisation de toutes les actions à tous les niveaux : les résidents, les professionnels, toute l'institution.

#### *Mobiliser et accompagner l'équipe dans son appropriation des outils existants*

Malgré leur volonté d'améliorer les accompagnements, les professionnels montrent des réticences face à toute forme d'évaluation. Pour répondre à cette crainte je mets en place un travail essentiellement participatif, afin qu'ils soient acteurs dans l'évolution de leurs pratiques. Pour ce faire, je me saisis des atouts dont dispose le foyer d'hébergement, en visant une valorisation de l'existant, que ce soit en termes de compétences ou d'outils. En mobilisant l'équipe éducative dans ce sens, je l'accompagne dans l'acquisition d'une cohésion technique plus importante.

---

<sup>48</sup> Voir Annexe 11 : Modèle d'amélioration continue présenté par W. Edwards Deming en 1950.

### Promouvoir la participation des usagers

Les résidents sont les bénéficiaires des prestations délivrées par le Fh. Ils sont donc directement concernés par la démarche d'amélioration continue. Les faire participer aux côtés des professionnels amènera ces derniers à baser leurs réflexions sur leurs besoins et attentes. Donner les moyens aux résidents d'être partie prenante de la démarche d'évaluation nécessitera en amont qu'ils s'approprient leurs droits. Les actions que je vais développer répondent à ces deux enjeux.

## **1.2. LE ROLE DE PILOTE DU PROJET**

En tant que pilote du projet, j'ai la responsabilité de l'organisation du plan d'action, de sa planification et de sa communication. Le comité de pilotage est l'instance décisionnelle. Je participerai aux réunions de ce comité en tant que rapporteur du projet, à titre consultatif.

Pour impulser une dynamique institutionnelle, je choisis une stratégie managériale participative. Elle répond aux besoins énoncés par la théorie de Maslow. La participation permet de modifier les représentations de chacun et propose de nouveaux modèles d'action. Pour ce faire, je vais mettre en place des entretiens d'appréciation et de progrès afin d'orienter les professionnels vers les actions qui susciteront le plus de motivation pour chacun. Dans un deuxième temps, je créerai des groupes de travail pour mobiliser l'équipe. Créer ces espaces de consultation et de concertation conduira les professionnels à remettre en question leurs pratiques, à s'approprier les outils et à promouvoir la participation des usagers. Je m'assurerai de la communication et de la coordination des actions entreprises.

Favoriser la participation des usagers c'est reconnaître l'utilisateur comme un sujet de droit. Le respect de ce principe fondamental, largement retranscrit dans la législation<sup>49</sup>, relève de ma fonction dans la mesure où j'ai la responsabilité d'animer et d'organiser le travail de l'équipe éducative. Je dois être en veille et toujours situer les actions entreprises dans ce cadre éthique, rejoignant ainsi les recommandations de l'Anesm. Je dois amener l'équipe à intégrer cette dimension dans sa pratique professionnelle au quotidien. Plus largement, je devrai me situer dans une veille sociale et réglementaire permanente afin d'accompagner l'équipe dans un travail en adéquation avec les exigences légales.

---

<sup>49</sup> Ce principe est largement développé dans les lois 2002-2 et 2005-102. Il est repris par le Conseil de l'Europe, notamment dans *L'accès des personnes handicapées aux droits sociaux en Europe*, sous la direction de Marc MAUDINET - Etude (broché). Paru en 12/2003.

Pour créer et pérenniser une dynamique institutionnelle, il est fondamental que toutes les parties prenantes soient régulièrement informées des décisions prises par le comité de pilotage ainsi que du suivi et des avancées du projet. En tant qu'initiatrice du projet, je porte des convictions fortes quant à sa nécessité. Je dois me saisir de cet outil qu'est la communication pour véhiculer le sens, mettre en avant les perspectives et les objectifs à atteindre.

## 2. OBJECTIFS ET ACTIONS

OBJECTIFS GENERAUX	OBJECTIFS OPERATIONNELS	ACTIONS
IMPULSER UNE DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE	Mettre en place un comité de pilotage (Copil)	Organiser son fonctionnement dans la programmation des évaluations internes et externes
		Définir les priorités des thèmes de réflexion au vu du rapport d'évaluation interne
		Organiser une réunion de présentation du projet pour les personnels de l'institution puis pour les usagers
MOBILISER ET ACCOMPAGNER L'EQUIPE DANS SON APPROPRIATION DES OUTILS EXISTANTS	Mettre en place les entretiens d'appréciation et de progrès (Eap)	Assurer une formation auprès de l'équipe
		Créer des groupes de travail pour élaborer un référentiel des compétences et une grille d'entretien par fonction
		Programmer et organiser les Eap avant le démarrage des groupes de travail sur les thèmes définis par le Copil
		Anticiper les modalités de restitution des Eap
	Créer des groupes de travail sur les thèmes définis par le Copil	Nommer les participants des groupes
		Organiser le fonctionnement des groupes
		Définir les objectifs des groupes
Développer le travail participatif	Définir le fonctionnement de la participation des professionnels au rapport d'activité, rapport d'évaluation interne, au PAC.	
PROMOUVOIR LA PARTICIPATION DES USAGERS	Améliorer les projets personnalisés (PP)	Organiser la participation des usagers au groupe de travail visant l'amélioration des PP
		Développer le partenariat avec les familles
	Accompagner les usagers dans l'appropriation de leurs droits	Organiser la participation des usagers aux groupes « enquête de satisfaction » et « Cvs »
		Formaliser les groupes d'expression
		Créer un partenariat avec une troupe de théâtre forum



## **Objectif général 1 : IMPULSER UNE DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE**

### > **Objectif opérationnel : METTRE EN PLACE UN COMITE DE PILOTAGE**

La mise en place du comité de pilotage (Copil) constitue la première étape de mon projet. Cette instance décisionnelle assurera le suivi et l'évaluation du projet. Elle devra valider mon pré-projet avant que je puisse le mettre en œuvre et le piloter.

Il sera composé :

- Du directeur du foyer d'hébergement, de la directrice adjointe et de moi-même (en tant que pilote du projet).
- Un membre du conseil d'administration de l'association.
- Un représentant de l'organisme tutélaire (Conseil général des Bouches du Rhône).
- Les membres du Cvs (représentants : des usagers, des salariés et des familles).

### ***Action 1 : Organiser le fonctionnement du Copil dans la programmation des évaluations internes et externes***

Sa programmation suivra le calendrier des évaluations internes et externes dans la mesure où il devra redéfinir ses objectifs de travail tous les ans à partir du rapport d'évaluation interne (et externe tous les 7 ans). Il se réunira tous les trimestres.

### ***Action 2 : Définir la priorité de thèmes de réflexion des groupes de travail***

Lors de la première réunion du Copil, je proposerai trois groupes de travail :

- un groupe assurant l'élaboration du support de l'enquête de satisfaction, sa conduite, son suivi et son évaluation, puis la détermination des actions correctives,
- un groupe travaillant sur l'élaboration d'outils nécessaires au bon déroulement des projets personnalisés (guide d'entretien, document de suivi, trame d'évaluation),
- un groupe de réflexion sur l'accompagnement des représentants des usagers au Cvs et la connaissance de cette instance par tous.

### ***Action 3 : Organiser une réunion d'information institutionnelle***

La mobilisation implique la conviction et la motivation des personnels<sup>50</sup>. Je dois donc démontrer le bien-fondé de mon projet, afin de susciter l'adhésion de tous.

---

<sup>50</sup> LOUBAT Jean-René, (2006), *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, édition Dunod.

### Information en direction des professionnels :

Elle aura lieu à la suite de la première réunion du comité de pilotage.

Je présenterai mon projet à travers différents points :

- Présentation des objectifs et des enjeux du projet,
- Présentation des modalités de mise en œuvre (notamment son aspect participatif),
- Présentation de la mise en place des entretiens d’appréciation et de progrès,
- Présentation des thèmes des groupes de travail. (Lors des Eap, les professionnels pourront alors faire part de leurs souhaits de travailler dans tel ou tel groupe).

### Information en direction des usagers :

J’animerai également cette réunion auprès des usagers :

- Présentation de la démarche entreprise par l’ensemble de l’institution,
- Présentation des thèmes des groupes de travail et sollicitation de leur participation,
- Sensibilisation à la démarche d’amélioration continue.

### **RESULTATS ATTENDUS :**

- Inscription du projet dans le fonctionnement du foyer d’hébergement
- Suivi et évaluation du projet
- Adhésion des professionnels
- Association des usagers au projet

### **PROGRAMMATION :**

ANNEE			2013			2014						2015							
ACTIONS	RESPONSABLE	PARTICIPANTS	Sep	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Sep	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév
Réunion du Copil	Directeur	Equipe cadre, représentant de l'association, représentant du CG, membres du Cvs	■				■				■			■		■		■	
Réunion générale d'information	Cds	Tous les salariés du FH puis tous les usagers	■																■

## **Objectif général 2 : MOBILISER ET ACCOMPAGNER L'EQUIPE DANS SON APPROPRIATION DES OUTILS EXISTANTS**

### > Objectif opérationnel 1 : METTRE EN PLACE LES EAP

La mise en place des entretiens d'appréciation et de progrès (Eap) constitue la deuxième étape de mon projet.

#### ***Action 1 : Assurer une formation aux professionnels***

J'animerai cette formation qui aura lieu sur deux temps de réunion hebdomadaire pluri-professionnelle. Elle comportera plusieurs objectifs pour les salariés :

- Connaître les principales étapes du processus d'Eap
- Connaître les enjeux du processus d'Eap
- Faire le lien entre étude de poste et Eap
- Préparer leur Eap
- Participer pleinement à leur Eap
- Savoir tirer profit de leur Eap

#### ***Action 2 : Créer un groupe de travail pour élaborer un référentiel de compétences et une grille d'entretien par fonction***

Ce travail se fera en deux temps : un temps collectif pour déterminer les activités principales de chaque fonction (cœur de métier). Et un temps en groupes, par fonction, pour lister et hiérarchiser les activités.

Organisation des groupes : Chaque groupe se réunira deux fois.

Groupe Es	Groupe Me	Groupe Amp	Infirmière	Veilleurs
2 réunions de coordinateurs	Création de 2 réunions	Création de 2 réunions	Entretien individuel	Création d'une réunion

- Restitution des travaux de chaque groupe en réunion d'équipe pluri professionnelle.
- Je soumettrai les documents élaborés au directeur afin qu'il les valide.

### ***Action 3 : Programmer et organiser les Eap***

- L'ordre de passage (par ordre alphabétique) sera affiché trois semaines à l'avance : moyenne de 2 entretiens par semaine.
- Dans le même temps, je remettrai à chaque salarié un exemplaire des grilles d'entretien, rappellerai les objectifs de l'Eap et l'importance de le préparer, lors d'une réunion d'équipe.
- Chaque entretien aura une durée variant d'une heure à une heure et demie.
- Je choisis de les conduire dans une pièce isolée, où nous ne serons pas interrompus.

### ***Action 5 : Anticiper les modalités de restitution des Eap***

- La restitution des grilles d'évaluations fera l'objet d'un entretien de clôture d'environ une demi-heure, avec signature de leur grille d'évaluation, où seront notés les objectifs, définis ensemble.
- Je ferai ensuite un compte rendu de l'ensemble au directeur du foyer d'hébergement, afin de lui soumettre les besoins en formation.

### **RESULTATS ATTENDUS :**

- Pour les professionnels évalués : clarification des rôles de chacun, valorisation de leurs compétences et repérage de leurs difficultés.
- Pour le chef de service et pilote de projet : connaissance des points forts de chaque professionnel, de leur motivation au travail et de leurs souhaits pour l'avenir. Au regard de ces informations, je pourrai alors déployer les moyens nécessaires à leur mobilisation autour du projet. Ils sont également un moyen d'anticiper les besoins en termes de formation.
- Pour la structure : adaptation des compétences aux besoins de l'activité de l'établissement visant une amélioration de l'efficacité du travail collectif.

## PROGRAMMATION :

ANNEE			2013				2014
ACTIONS	RESPONSABLE	PARTICIPANTS	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN
Formation	Cds	Cds+ équipe pluri					
Groupes de travail	Cds	Cds + Es					
		Cds + Me					
		Cds + Amp					
		Cds + infirmière					
		Cds + veilleurs					
Restitution des travaux de groupe	Cds	Cds+ équipe pluri					
Validation des grilles d'entretien	Directeur	Directeur + Cds					
Communication de la programmation	Cds	Cds					
Entretiens	Cds	Cds+ équipe pluri					
Restitution des Eap	Cds	Cds+ chaque pro					

### > Objectif opérationnel 2 : CREER LES GROUPES DE TRAVAIL DU PROJET

A l'issue des Eap, je peux maintenant nommer les participants de chaque groupe de travail.

La mise en place de ces groupes de travail constitue la troisième étape de mon projet.

#### **Action 1 : Mettre en place les groupes de travail du projet**

- Planifier les réunions des groupes
- Définir la constitution et le fonctionnement de chaque groupe :

Groupe	Animateur	Participants	Fréquence
« Enquête de satisfaction »	Un Me au vu des Eap	4 professionnels représentant chaque unité de vie	2 heures / mois
« Projets personnalisés »	Un Es au vu des Eap	Les coordinateurs d'unité	2 heures / quinzaine (réunion de coordination)
« Cvs »	Chef de service	Représentant des salariés au Cvs, 3 professionnels, Représentants des usagers au Cvs, usagers volontaires	2 heures / mois

## ***Action 2 : Définir les objectifs des groupes de travail***

J'animerai la première réunion de chaque groupe de travail pour préciser leurs objectifs.

<b>GROUPE</b>	<b>OBJET</b>	<b>OBJECTIFS</b>
« Enquête de satisfaction »	Organiser des enquêtes de satisfaction de qualité auprès des résidents (tous les 18 mois) en favorisant la participation des usagers.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaboration du questionnaire</li><li>- Conduite de l'enquête</li><li>- Traitement des résultats</li><li>- Définition des actions correctives</li><li>- Évaluation du processus</li></ul>
« Projets personnalisés »	Accompagner les professionnels dans l'appropriation de cet outil en le rendant plus efficace et favoriser la participation des résidents.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Créer un outil facilitant le recueil des besoins et attentes des usagers,</li><li>- Créer un outil de suivi des projets personnalisés,</li><li>- Créer un outil d'évaluation des projets personnalisés.</li></ul>
« Cvs »	Appropriation de cette instance, aussi bien par les professionnels que par les usagers.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Créer un support adapté renseignant les résidents sur le rôle et le sens du Cvs.</li><li>- Elaborer un protocole d'accompagnement aux représentants des usagers (démarches de recueillement des questions du groupe et compte rendu de la séance).</li><li>- Encourager la présence des usagers et leur participation active à ces réunions.</li></ul>

## PROGRAMMATION :

ANNEE		2014								
GROUPE	RESPONSABLE	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Sep	Oct	Nov
« Enquête de satisfaction »	Cds							ENQUÊTE	RESULTAT	PLAN D'ACTION
« Projet personnalisé »	Cds									
« Cvs »	Cds									

### > Objectif opérationnel 3 : DEVELOPPER LE TRAVAIL PARTICIPATIF

Il s'agit d'inclure les professionnels dans l'élaboration du rapport d'activité et du rapport d'évaluation. Je conduirai ensuite une réflexion autour des actions correctives du Pac. Chaque professionnel interviendra dans son champ de compétence.

#### ***Action 1 : Définir le fonctionnement de ce travail***

Je solliciterai chaque fonction pour des thèmes précis :

- Les coordinateurs d'unité pour évaluer le travail partenarial avec les familles et suivre l'amélioration des outils, engagée par les groupes de travail,
- Les moniteurs éducateurs pour évaluer les activités et séjours effectués et l'animation des lieux de vie.
- Les Amp pour évaluer les besoins des résidents en termes d'accompagnements dans les actes de la vie quotidienne,
- L'infirmière pour évaluer les besoins en termes de soins,
- Les veilleurs de nuit pour évaluer les besoins nocturnes et les questions de sécurité.

Les professionnels participant à ce travail seront nommés au vu des Eap. Je prévois deux personnes par fonction (sauf pour l'infirmière et les veilleurs de nuit).

A l'issue de ce travail, j'engagerai la participation de tous les professionnels pour l'élaboration des actions correctives de Pac, lors d'une concertation en réunion d'équipe.

## **RESULTATS ATTENDUS :**

- Prise de distance des professionnels avec leur travail au quotidien
- Appropriation du champ de compétence de chacun
- Appropriation de la démarche évaluative
- Participation de l'équipe à la réflexion menant à l'amélioration continue de la qualité des prestations.

## **PROGRAMMATION :**

J'animerai ce travail chaque année au mois de janvier.

### **Objectif général 3 : PROMOUVOIR LA PARTICIPATION DES USAGERS**

#### **> Objectif opérationnel 1 : AMELIORER LES PROJETS PERSONNALISES**

L'élaboration d'outils peut suivre deux méthodologies différentes : se référer à des outils existants ou amener les professionnels à les construire. J'ai choisi la seconde orientation, car ils doivent être intégrés dans la culture de l'établissement. Au-delà de la construction concrète des outils, cette démarche d'élaboration permettra aux acteurs de s'acculturer à l'institution.

#### ***Action 1 : Organiser la participation des usagers au groupe de travail visant l'amélioration des PP***

La participation des résidents se situera essentiellement dans l'adaptation des outils et des documents. Les professionnels de chaque groupe de travail formaliseront des temps en soirées et/ou durant les weekends.

#### ***Action 2 : Programmer les rencontres familles***

Je délèguerai l'organisation de ces rencontres aux coordinateurs d'unité, en association avec les accompagnateurs de projet.



> Objectif opérationnel 2 : ACCOMPAGNER LES USAGERS DANS  
L'APPROPRIATION DE LEURS DROITS

**Action 1 : Organiser la participation des usagers au groupe de travail « enquête de satisfaction » et « Cvs »**

La participation des résidents suivra le même fonctionnement que pour le groupe « projet personnalisé ». Les usagers seront également associés aux temps de réflexion.

**Action 2 : Formaliser les groupes d'expression des usagers**

Chaque coordinateur d'unité devra organiser les groupes d'expression et anticiper l'ordre du jour.

**Action 3 : Créer un partenariat avec une troupe de type théâtre forum<sup>51</sup>**

Deux éducateurs vont créer ce partenariat. Ils en fixeront :

- les objectifs,
- les moyens,
- les liens avec le partenaire,
- les attendus de part et d'autre
- les critères d'évaluation en termes de connaissance des droits par les usagers.

Une fois élaboré, je validerai le projet.

**RESULTATS ATTENDUS :**

- Apprentissage de leurs droits par les résidents
- Acquisition de la compétence d'expression par les usagers
- Participation des résidents à l'amélioration continue de la qualité
- Développement du partenariat avec les familles

---

<sup>51</sup> Il s'agit d'une technique de théâtre participative qui consiste à jouer des situations permettant d'avoir un support concret de réflexion et d'échanges.

### **3. DEROULEMENT DU PROJET**

1<sup>ère</sup> ETAPE : septembre 2013

Cette première phase correspond à la mise en place du comité de pilotage. Je ne peux mettre en place le projet qu'après validation de celui-ci par cette instance. Ensuite, je pourrai informer l'ensemble du personnel et des résidents des objectifs du projet. Cette présentation est importante dans la mesure où elle va déterminer l'adhésion des parties prenantes au projet.

2<sup>ème</sup> ETAPE : de septembre 2013 à janvier 2014

Il s'agit de la mise en place des entretiens d'appréciation et de progrès. Cette phase est nécessaire pour la poursuite des objectifs suivants.

3<sup>ème</sup> ETAPE : de février à novembre 2014

Les groupes de travail débiteront en février. J'organiserai une évaluation à mi-parcours (début mai 2014) afin de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs et d'adapter les moyens si nécessaire.

4<sup>ème</sup> ETAPE : janvier 2015

Cette date correspond à la fin du premier cycle du projet : l'évaluation du projet.

Pour présenter la programmation de l'ensemble du projet je me suis inspirée du diagramme de Gantt<sup>52</sup>. Il permet d'avoir une visibilité de la planification de l'ensemble des actions. Informatisé, il peut donner la possibilité de faire une lecture de l'état d'avancement du projet pour chaque tâche répertoriée. C'est également un outil de communication du projet dans le sens où il précise les choix fait en termes d'actions.

---

<sup>52</sup> Voir Annexe 12 : Programmation du projet

#### **4. LA COMMUNICATION DU PROJET**

La communication est un point déterminant dans la réussite de ce projet.

##### **Réunion d'information institutionnelle**

Je préparerai des supports et documents de type power point aux salariés (Pac 2012, composition et missions du Copil, programmation du projet, avancée des groupes, etc.). Je remettrai à chacun un document écrit reprenant toutes les informations importantes amenées lors de cette présentation. Ce document sera également mis à disposition sur le réseau informatique interne. Un dossier spécialement dédié au suivi du projet sera créé.

##### **Comité de pilotage**

La secrétaire administrative du site assistera à chaque rencontre du comité pour rédiger un compte rendu écrit des échanges et des décisions prises. Ces comptes-rendus seront ensuite diffusés sur le réseau informatique interne, accessible à tous les salariés.

Un compte rendu oral sera fait suite à chaque réunion du comité de pilotage. J'en aurai la responsabilité auprès de l'équipe pluri-professionnelle (lors de la réunion hebdomadaire). A cette occasion, je nommerai un professionnel par unité qui assurera la transmission auprès des usagers, lors des groupes d'expression mensuels.

##### **Groupes de travail**

Chaque rencontre fera l'objet d'un compte rendu écrit, diffusé informatiquement. Un membre volontaire du groupe s'en chargera. Chaque groupe présentera ses objectifs à l'ensemble de l'équipe pluri-professionnelle et fera part de son auto-évaluation à mi-parcours.

#### **5. MOBILISER LES MOYENS**

Les moyens nécessités par ce projet sont pour l'essentiel déjà existant. En cela, il est efficient.

Il nécessite une mobilisation importante des professionnels sur leur temps de travail : réunions et groupes de travail. Je coordonne l'ensemble de l'organisation : articulation entre l'organisation du projet et le fonctionnement du foyer d'hébergement. Je devrai rester vigilante quant à la continuité et la qualité des accompagnements auprès des usagers.

Les Eap me permettront de connaître les besoins individuels et collectifs en formation. Après consultation du comité d'entreprise et validation du directeur, ils pourront être intégrés dans le plan annuel de formation. Au Fh le plan de formation est validé fin novembre. Les Eap ayant lieu en début d'année, il faudra prévoir une marge afin d'y intégrer les besoins repérés cette année.

## **6. BUDGETISATION DU PROJET**

La budgétisation de mon projet consiste à calculer ce qu'on appelle le « coût caché » : le temps que les professionnels passent en groupe de travail est du temps qui n'est pas octroyé aux accompagnements des usagers. Il est donc important de l'apprécier<sup>53</sup>.

*Tableau 4 : Calcul du coût de la mise en place des Eap*

	COÛT BRUT	COÛT TOTAL REEL <sup>54</sup>
<b>PREPARATION DES EAP</b>		
Réunions ES 2 x 2 heures	190	298,30
Réunions ME 2 x 2 heures	151,80	238,33
Réunions AMP 2 x 2 heures	277,92	436,33
Réunion IDE 2 heures	31	48,67
Réunion Veilleurs 2 heures	47,15	74,02
<b>DEROULEMENT DES EAP</b>		
3 ES x 1 heure + ½ heure	71,28	111,91
3 ME x 1 heure + ½ heure	56,96	89,43
6 AMP x 1 heure + ½ heure	104,27	163,70
1 IDE x 1 heure + ½ heure	23,25	36,50
2 Veilleurs x 1 heure + ½ heure	35,34	55,48
<b>TOTAL</b>	<b>987,97</b>	<b>1551,10</b>

<sup>53</sup> Voir Annexe 13 : Taux horaires des professionnels.

<sup>54</sup> Charges patronales incluses (en moyenne 57%).

Tableau 5 : Calcul du coût des groupes de travail

Réunion de 2h/mois	Coût mensuel	COÛT BRUT	COÛT REEL
Groupe de travail « Cvs »		80,17	125,87
Groupe de travail « Enquête de satisfaction »		111,85	175,6
Groupe de travail « Projet personnalisé »		665,28	1044,49
Participation au rapport d'activité		238,45	374,37
Participation au rapport d'évaluation			
<b>TOTAL</b>		<b>1095,75</b>	<b>1720,33</b>

Cette étape du projet sera reconduite chaque année. Des groupes de travail seront constitués pour aborder des thèmes différents. Je pars de l'hypothèse que trois groupes de travail se réunissent dans le même cycle, à raison de 2h par mois ; et qu'ils sont composés de 4 membres de l'équipe éducative. Le coût réel moyen du projet sur une année civile est de 4200 euros.

De septembre 2013 à fin décembre 2014, mon projet représente un coût réel de 8725 euros.

## **7. EVALUATION DU PROJET**

### **7.1 L'EVALUATION DE MON PROJET DANS SA MISE EN ŒUVRE**

Une évaluation à mi-parcours (dite évaluation endo-formative) me permettra d'apporter une aide opérationnelle pour améliorer les actions mises en œuvre (mai 2014). Elle permettra de clarifier et d'adapter les objectifs. Elle amènera les acteurs à se repositionner si nécessaire. L'évaluation à mi-parcours participe également à la lisibilité et à la visibilité du projet auprès de l'ensemble des acteurs.

Ensuite, une évaluation de la mise en œuvre de l'ensemble du projet aura lieu en janvier 2015.

OBJECTIF GENERAL : MOBILISER ET ACCOMPAGNER L'EQUIPE DANS SON APPROPRIATION DES OUTILS EXISTANTS				
Objectif opérationnel : METTRE EN PLACE LES EAP				
ACTIONS	Critères d'évaluation	Indicateurs qualitatifs	Indicateurs quantitatifs	Modalité de recueil de données
<b>ASSURER UNE FORMATION</b>	Intérêt des professionnels pour la formation	Participation effective des professionnels	Nombre de professionnels présents	Compte rendu (CR) et bilan de formation
<b>MENER DES GROUPES DE TRAVAIL</b>	Implication des professionnels dans les groupes	Elaboration des référentiels de compétences et des grilles d'entretien adaptés	- Nombre de participants - Fréquence des réunions	- CR des rencontres - Outils créés - Feuille de présences
<b>PROGRAMMER ET ORGANISER LES EAP</b>	Anticipation des moyens mis en œuvre	Pertinence du choix des lieux et des tranches horaires	Respect de la programmation initiale	Planning des Eap
	Cohérence avec l'organisation du Fh	Disponibilité intellectuelle des salariés et continuité des accompagnements des usagers	Nombre d'Eap réalisés	Grilles d'entretien
<b>ANTICIPER LES MODALITES DE RESTITUTION</b>	Implication des professionnels	Participation des professionnels	Nombre de restitutions réalisées	Grilles d'évaluation signées

Objectif opérationnel : <b>CREER DES GROUPES DE TRAVAIL SUR LES THEMES VALIDES PAR LE COMITE DE PILOTAGE</b>				
ACTIONS	Critères d'évaluation	Indicateurs qualitatifs	Indicateurs quantitatifs	Modalité de recueil de données
<b>NOMMER LES PARTICIPANTS</b>	Cohérence des nominations avec les Eap	Implication des professionnels	Validation de la constitution des groupes par le Copil	CR des Eap
<b>ORGANISER LE FONCTIONNEMENT</b>	Cohérence de l'organisation avec le fonctionnement du FH	Continuité dans l'accompagnement des résidents	- Nombre de participants - Fréquence des réunions	Plannings horaires des professionnels
<b>DEFINIR LES OBJECTIFS DE CHAQUE GROUPE</b>	Pertinence des objectifs avec les besoins des usagers	Cohérence avec le projet d'établissement	Validation par le Copil	CR de la première réunion de chaque groupe
Objectif opérationnel : <b>DEVELOPPER LE TRAVAIL PARTICIPATIF</b>				
<b>ORGANISER LA PARTICIPATION AUX RA ET RE<sup>55</sup></b>	Pertinence des moyens mis en œuvre	Participation des professionnels	Nombre de professionnels auprès des usagers	Planning horaires de l'équipe éducative
<b>CONDUIRE LES GROUPES DE TRAVAIL</b>	Implication des professionnels	Participation des professionnels	-Nombre de participants -Fréquence des réunions	CR des réunions

<sup>55</sup> RA Rapport d'Activité / RE Rapport d'Evaluation

<b>OBJECTIF GENERAL : PROMOUVOIR LA PARTICIPATION DES USAGERS</b>				
<b>Objectif opérationnel : AMELIORER LES PROJETS PERSONNALISES (PP)</b>				
<b>ACTIONS</b>	<b>Critères d'évaluation</b>	<b>Indicateurs qualitatifs</b>	<b>Indicateurs quantitatifs</b>	<b>Modalité de recueil de données</b>
<b>ORGANISER LA PARTICIPATION DES USAGERS AU GROUPE PP</b>	Implication des usagers	Intérêt des usagers	Nombre d'usagers présents	CR des réunions
<b>DEVELOPPER LE TRAVAIL AVEC LES FAMILLES</b>	Anticipation de l'organisation	Intérêt des familles pour la démarche	- Nombre de familles impliquées - Nombre de rencontres	- CR des rencontres avec les familles - RA et RE
<b>Objectif opérationnel 5 : ACCOMPAGNER LES USAGERS DANS L'APPROPRIATION DE LEURS DROITS</b>				
<b>ORGANISER LA PARTICIPATION DES USAGERS AU GROUPE « ENQUETE DE SATISFACTION »</b>	Implication des usagers	Intérêt des usagers	Nombre d'usagers présents	CR des réunions et des temps de travail
<b>ORGANISER LA PARTICIPATION DES USAGERS AU GROUPE « CVS »</b>	Implication des usagers	Intérêt des usagers	Nombre d'usagers présents	CR des temps de travail
<b>FORMALISER LES GROUPE D'EXPRESSION MENSUELS</b>	Anticipation et programmation des groupes d'expression	Participation des résidents	- Nombre de participants - Fréquence des groupes	- Feuille de programmation - CR des rencontres
<b>CREER UN PARTENARIAT DE THEATRE-FORUM</b>	Constitution du partenariat	Intervention de la troupe	Nombre et dates des séances prévues	- Projet d'activité validé - Convention de partenariat



## 7.2 EVALUATION DU PROJET DANS SA GLOBALITE

L'évaluation du projet est une mesure du niveau d'atteinte des objectifs fixés à travers plusieurs critères : sa pertinence (adéquation des objectifs du projet par rapport aux besoins des personnes accompagnées), sa cohérence (des différents objectifs entre eux, et entre les objectifs et les moyens mis en œuvre), son efficacité (atteinte des objectifs et production d'effets attendus ou non), son efficience (rapport entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus), ses impacts sur les pratiques d'accompagnement et ses effets (prévus ou imprévus) auprès des usagers. Elle aura lieu en janvier 2015.

Il convient de définir des indicateurs pour chacun de ces critères au vu de mon projet :

CRITERES	INDICATEURS
<p><b>PERTINENCE</b> au niveau des usagers, de l'équipe, du Fh</p>	<p>Le projet a-t-il permis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un meilleur recueil des besoins et attentes des usagers</li> <li>- L'accompagnement des usagers dans la connaissance de leurs droits et à l'exercice de leur citoyenneté</li> <li>- La participation des usagers au fonctionnement du Fh</li> </ul>
<p><b>COHERENCE</b> au niveau des usagers, de l'équipe, du Fh</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les moyens mis en œuvre ont-ils permis le bon déroulement du projet ?</li> <li>- La mise en place des groupes de travail a-t-elle permis la participation des usagers ? Favorisé la cohésion technique de l'équipe ?</li> </ul>
<p><b>EFFICACITE</b> au niveau des usagers, de l'équipe, du Fh</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs définis pour les usagers et l'équipe ont-ils été atteints ?</li> <li>- Une dynamique institutionnelle a-t-elle été impulsée ?</li> </ul>
<p><b>EFFICIENCE</b> au niveau des usagers, de l'équipe, du Fh</p>	<p>Les temps de réflexion en groupe de travail ont-ils été suffisants pour atteindre les objectifs ?</p>
<p><b>IMPACT</b> au niveau des usagers, de l'équipe, du Fh et des familles</p>	<p>Les usagers sont-ils impliqués dans la démarche d'amélioration continue ? En ont-ils les moyens ?</p> <p>Les professionnels se sont-ils approprié les outils existant, ont-ils pris de la distance avec leur travail au quotidien, ont-ils acquis plus de cohésion technique ?</p>

### **PARTIE 3 - LE PROJET AU REGARD DES EVALUATIONS INTERNES ET EXTERNES**

#### **1. LE PROJET ET L'EVALUATION INTERNE**

Ce projet œuvre pour améliorer la qualité des prestations. Le comité de pilotage en assurera la permanence et nécessitera de partir d'un diagnostic à renouveler sans cesse. Ce diagnostic sera formalisé par les rapports d'activité et d'évaluation interne annuels. Les actions mises en place seront intégrées au plan d'amélioration continue. Par conséquent la programmation de mon projet suit inévitablement les échéances des évaluations internes et externes.

*Tableau 1 : Programmation générale des évaluations de 2013 à 2033*

Année Actions	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
Renouvellement autorisation						→														
Projet d'établissement																				
Evaluation interne					→					→						→				
PAC																				
Evaluation externe																				
Copil	----->																			

Légende :  Echéances obligatoires  
 Echéances fixées par l'association

A travers les objectifs généraux, ce projet tend à répondre aux exigences de l'évaluation interne. L'Anesm rappelle que cette dernière consiste à apprécier la mise en œuvre du

projet d'établissement à travers les pratiques autour de quatre thèmes (qui sont également repris par le référentiel associatif d'évaluation) :

- la promotion de la qualité de vie, de l'autonomie, de la santé et de la participation sociale ;
- la personnalisation de l'accompagnement ;
- la garantie des droits et la participation des usagers ;
- la protection et la prévention des risques inhérents à la situation des usagers.

De ce fait, les effets produits par la mise en place de mon projet seront intrinsèquement liés à ces thèmes.

## 2. LE PROJET ET L'EVALUATION EXTERNE

Ce projet est un processus qui vient alimenter le matériau sur lequel va porter l'appréciation de l'évaluateur externe. Il va mesurer « *Les priorités et les modalités de mise en œuvre de la démarche d'évaluation interne, la communication et la diffusion des propositions d'amélioration résultant de l'évaluation interne et la manière dont les acteurs ont été impliqués, en analysant la mise en œuvre des mesures d'amélioration et l'échéancier retenu, en identifiant les modalités de suivi et de bilan périodique, en appréciant la dynamique générale de la démarche d'amélioration continue de la qualité des prestations.*<sup>56</sup> » Les préconisations faites par l'évaluateur externe en décembre 2013 seront à prendre en compte pour adapter les objectifs opérationnels et ainsi atteindre la finalité du projet. Cette évaluation externe va marquer un premier temps dans ce projet : les résultats amèneront le comité de pilotage à définir les thèmes prioritaires à traiter dans les groupes de travail, et ce dès la rentrée 2014<sup>57</sup>.

A plus long terme, l'évaluation devra porter sur la pérennité de la dynamique institutionnelle.

---

<sup>56</sup> Circulaire Dgcs du 21 octobre 2011, cf. Annexe 2 : Cadre réglementaire des évaluations internes et externes .

<sup>57</sup> Voir Annexe 12 : Programmation du projet.

## **CONCLUSION**

La loi 2002-2, rénovant l'action sociale et médico-sociale, a conduit les établissements à redéfinir leurs missions et les professionnels à ajuster leur pratique. L'utilisateur est placé au centre du dispositif.

Tout au long de ma démarche projet, j'ai pu constater l'importance du travail mis en œuvre par l'association, et plus localement au sein du foyer d'hébergement pour répondre à cette exigence légale : les outils exigés ont été mis en place (Cvs, projet personnalisé, contrat de séjour, projet d'établissement, etc.), un consultant a accompagné l'association à créer son propre référentiel d'évaluation. Néanmoins, mes investigations m'ont amenée à constater que les usagers du foyer d'hébergement connaissent peu leurs droits. Leur participation au fonctionnement de l'établissement est limitée. Du côté des professionnels, je note une crainte vis-à-vis de l'évaluation externe, vécue comme un contrôle. Par manque de connaissance du projet d'établissement et de distance avec leur pratique au quotidien, ils ont des difficultés à se fédérer autour d'un objectif. De ce fait, ils ne peuvent pas s'inscrire dans la démarche d'amélioration continue de la qualité des prestations.

C'est pour ces raisons que mon choix de projet s'est porté sur cette dimension. J'ai considéré que cette démarche répondait à la majorité des difficultés rencontrées de part et d'autre. La détermination du plan d'action vise à mobiliser les professionnels dans la promotion et la reconnaissance des usagers en tant que sujet de droit. Ainsi que l'apprentissage et l'appropriation de leurs droits par les usagers.

J'ai choisi une stratégie managériale participative : mon rôle à ce niveau est d'accompagner tous les acteurs dans leur appropriation des outils existants, afin d'être parties prenantes de la démarche d'évaluation. Enfin, ce projet ne trouvera sa pertinence que dans la permanence.

Lors du diagnostic, j'ai proposé de revoir l'organisation des réunions institutionnelles. Je ne l'ai pas intégrée dans les objectifs du projet dans la mesure où j'engage déjà de nombreux changements. Cette réflexion devra toutefois être menée. Elle est un élément qui permettra aux professionnels de mieux situer leurs fonctions respectives. Je préconise de modifier la réunion hebdomadaire pluri-professionnelle en réunion mensuelle. Les réunions d'unité seront alors formalisées les trois semaines restantes.

Aussi, le projet de reconstruction du site va apporter de nombreux changements, tant pour les résidents que pour les professionnels. Cet évènement méritera de faire l'objet d'un plan d'action, afin de ne pas laisser de place à un avenir incertain. Il pourra être intégré au second cycle de ce projet. Sa finalité est d'être au plus près des besoins et attentes des usagers pour leur délivrer un accompagnement adéquat et de qualité. Tout changement, toute amélioration, toute innovation pourra prendre appui sur le fonctionnement de cette démarche projet.

Une autre perspective sera de s'inscrire dans une démarche inter-établissements. La commune de Marseille compte huit foyers d'hébergement. Il s'agira de créer un partenariat pour échanger sur les différents fonctionnements et organisations, les différentes approches et pratiques professionnelles. Cette mutualisation des connaissances, des expériences favorisera l'amélioration significative de la qualité de l'offre sur la commune. L'objectif sera de proposer une offre diversifiée et repérée sur le territoire afin de permettre aux usagers potentiels d'être orientés vers une structure qui correspondra mieux à leurs besoins et attentes. La participation de la Mdph aura tout son sens, dans la mesure où elle est chargée de ces orientations. Cette ouverture sur l'extérieur et cette mutualisation de moyens sont encouragées par le décret du 6 avril 2006<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Article R.312-194-4 du Casf (issu du Décret n°2006-413 du 6 avril 2006) relatif aux missions des groupements de coopération sociale ou médico-sociale en matière d'amélioration de l'évaluation de l'activité de ses membres et de la qualité des prestations.

## BIBLIOGRAPHIE

- BOUTINET Jean-Pierre, (1990), *Anthropologie du projet*, édition PUF, sur le site internet Google livres <http://books.google.fr>, consulté le 24 mai 2013.
- BOUKELAL Ali, *La qualité repose sur le projet d'établissement institué*, Les cahiers de l'actif, n° 366/367 : *Evaluation interne et qualité dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, novembre/décembre 2006. Page 181.
- CARTON Gérard-Dominique, (2006), *Eloge du changement*, édition Village Mondial.
- CHARLEUX F. et GUAQUERE D., (2009), *Réussir l'évaluation interne en action sociale*, Collection Actions sociales / Société, Edition ESF.
- DANANCIER Jacques, (2004), *Le projet individuel dans l'accompagnement éducatif. Contexte, méthodes et outils*. Edition Dunod.
- DEVILLARD Olivier, (2000), *La dynamique des équipes*, éditions d'Organisation, sur le site internet Google livres <http://books.google.fr>, consulté le 23 avril 2013.
- FRAISSE J. et PREFIS O., (2010), *Réflexion sur les évolutions des professionnalités éducatives au regard de la transformation du champ de l'intervention sociale*, in site internet La Maison des Sciences de l'Homme de Montpellier : <http://msh-m.fr/>.
- JANVIER Roland, (2007), *La place des usagers dans l'évaluation interne, enjeux et questions*, in page internet <http://www.rolandjanvier.org/droit-usagers/194-la-place-des-usagers-dans-la-demarche-devaluation-interne-enjeux-et-questions-colloque-creahi-aquitaine-bordeaux-janvier-2007-24-01-2007/>, consultée le 10 mai 2013.
- JANVIER R. et MATHO Y., (2011), *Comprendre la participation des usagers dans les organisations sociales et médico-sociales*, 4<sup>e</sup> édition Dunod
- LEFEVRE Patrick, (2001), *Guide de la fonction de chef de service dans les organisations sociales et médico-sociales*. Edition Dunod.
- LOUBAT Jean-René, *Le projet personnalisé ou l'engagement dû au bénéficiaire*, Les cahiers de l'actif, n°266/267, juillet/août 1998.

- LOUBAT Jean-René, (2005), *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, 2<sup>ème</sup> Edition Dunod.
- LOUBAT Jean-René, (2006), *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, édition Dunod.
- PAPAY Jacques, *Le défi conceptuel et méthodologique de la compréhension des effets de l'action sociale et médico-sociale*, Les cahiers de l'actif, n°426/427, *L'évaluation des effets de l'action pour les usagers : repères éthiques et méthodologiques*, novembre/décembre 2011. Pages 79 à 92.
- SAVIGNAT Pierre, *Evaluer les effets de l'action sociale : une question stratégique*, Les cahiers de l'actif, n° 426/427, *L'évaluation des effets de l'action pour les usagers : repères éthiques et méthodologiques*, novembre/décembre 2011. Page 30.

## **SITES INTERNET**

- <http://www.aide-handicap.info/provence-alpes-cote-d-azur>, consulté le 24 avril 2013.
- ANESM, <http://www.anesm.sante.gouv.fr/>, consulté régulièrement en 2013.
  - Recommandations de bonnes pratiques professionnelles
    - *Les attentes de la personne et le projet personnalisé*, décembre 2008.
    - *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles*, juillet 2009
    - *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, mai 2010
  - Enquête nationale 2012 relative à la mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux, in page internet <http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Enquetenationale-2012-Eval-interne-Fevrier-2013.pdf>, consultée le 23 février 2013.

## **TEXTES REGLEMENTAIRES**

- *Schéma départemental en faveur des personnes handicapées 2009 – 2013*, Conseil général et Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales des Bouches-du-Rhône, 86 pages. In page internet <http://www.cg13.fr/cg-13/schemas-departementaux/>, consulté le 23 février 2013.
- Code de l'Action Sociale et des Familles (Casf), <http://www.legifrance.gouv.fr/>, consulté régulièrement de janvier à juin 2013.
- Décret n° 2010-1319 du 3 novembre 2010 relatif au calendrier des évaluations et aux modalités de restitution des résultats des évaluations.
- Circulaire n° DGCS/SD5C/2011/398 du 21 octobre 2011, relative à l'évaluation des activités et de la qualité des prestations délivrées dans les Essms.
- Convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966.
- Conseil de l'Europe, (2003), *L'accès des personnes handicapées aux droits sociaux en Europe*, sous la direction de Marc MAUDINET - Etude (broché).

## **DOCUMENTS INTERNES A L'ETABLISSEMENT**

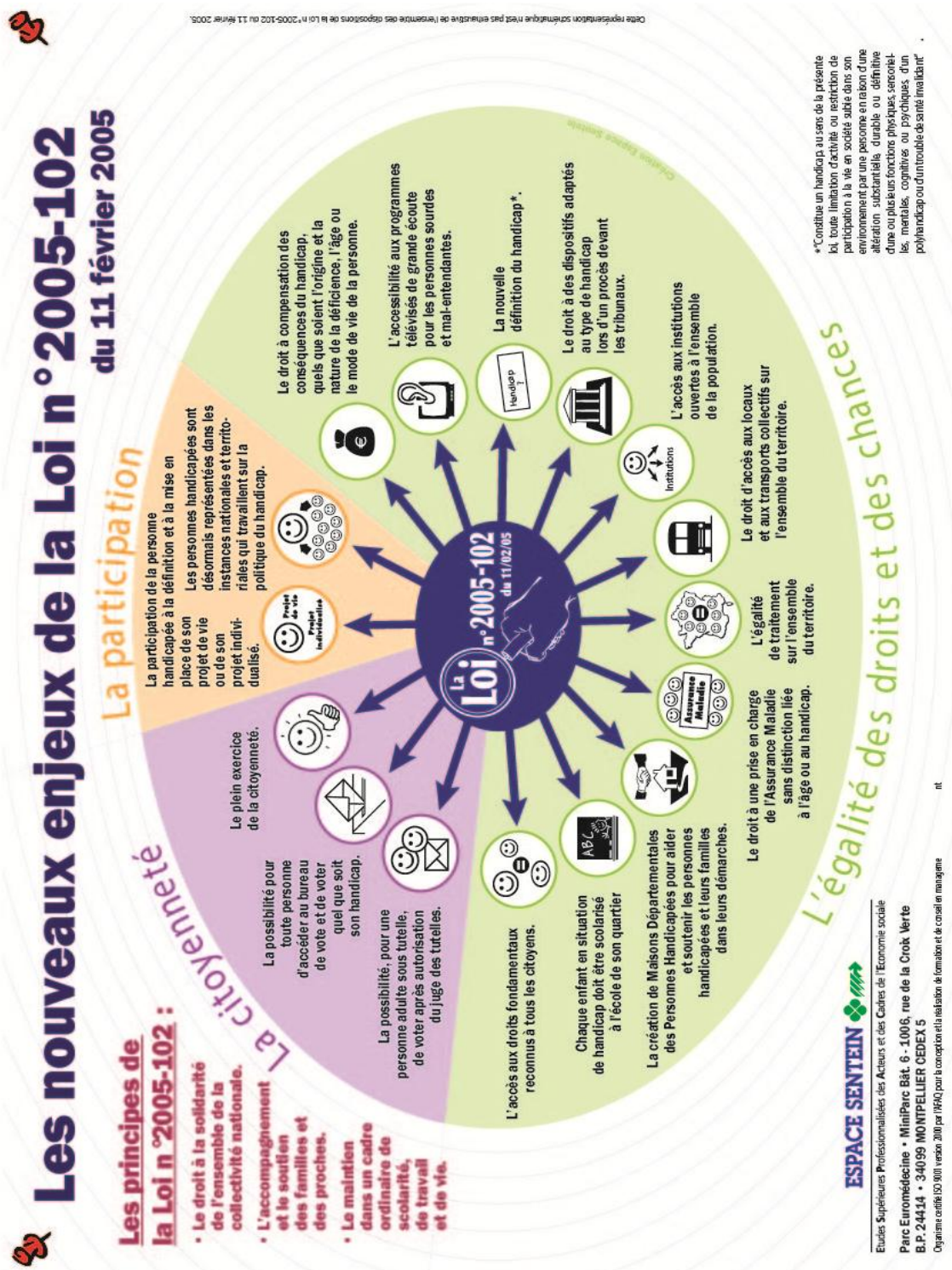
- Projet associatif 2011-2015,
- Projet d'établissement 2012-2016,
- Rapport d'activité 2011 et 2012,
- Rapport d'évaluation 2011 et 2012,
- Plan d'amélioration continue 2012 et 2013,
- Référentiel associatif d'évaluation.



## TABLE DES ANNEXES

<b><u>ANNEXE 1</u></b> Les enjeux de la loi 2005-102 du 11 février 2005, pour l'égalité des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.....	<b>1</b>
<b><u>ANNEXE 2</u></b> Cadre législatif des évaluations internes et externes.....	<b>2</b>
<b><u>ANNEXE 3</u></b> Missions des établissements et services sociaux et médico-sociaux selon la loi 2002-2 .....	<b>4</b>
<b><u>ANNEXE 4</u></b> Organigramme associatif.....	<b>5</b>
<b><u>ANNEXE 5</u></b> Présentation des fonctions de l'équipe pluri-professionnelle.....	<b>6</b>
<b><u>ANNEXE 6</u></b> Trame vierge de projet personnalisé.....	<b>12</b>
<b><u>ANNEXE 7</u></b> Extrait de l'enquête de satisfaction menée auprès des usagers .....	<b>20</b>
<b><u>ANNEXE 8</u></b> Questionnaire à l'attention des professionnels de l'équipe éducative et grille d'entretien.....	<b>25</b>
<b><u>ANNEXE 9</u></b> Questionnaire à l'attention des membres de la direction et grille d'entretien.....	<b>28</b>
<b><u>ANNEXE 10</u></b> Pyramide des besoins, facteurs de la motivation des salariés. Abraham H. Maslow.....	<b>31</b>
<b><u>ANNEXE 11</u></b> La roue de Deming, modèle d'amélioration continue.....	<b>32</b>
<b><u>ANNEXE 12</u></b> Programmation du projet.....	<b>34</b>
<b><u>ANNEXE 13</u></b> Taux horaires des professionnels de l'équipe pluri-professionnelle.....	<b>35</b>

**LES ENJEUX DE LA LOI 2005-102 DU 11 FEVRIER 2005, POUR L'EGALITE DES CHANCES, LA PARTICIPATION ET LA CITOYENNETE DES PERSONNES HANDICAPEES.**



\*Constitue un handicap au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant

## ANNEXE 2

### LE CADRE REGLEMENTAIRE DES EVALUATIONS INTERNES ET EXTERNES

Plusieurs textes constituent le cadre légal des évaluations internes et externes<sup>59</sup> :

- **La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale** codifiée dans le Code de l'action sociale et des familles (CASF), institue l'évaluation interne et externe. Conformément aux dispositions de l'article L.312-8 du CASF, « *Les établissements et services mentionnés à l'article L. 312-1 procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées ou, en cas de carence, élaborées, selon les catégories d'établissements ou de services, par l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Les résultats de l'évaluation sont communiqués tous les cinq ans à l'autorité ayant délivré l'autorisation.* »

Le législateur a ainsi lié la démarche d'évaluation au contenu d'une loi qui consacre la place de l'usager et instaure la qualité comme exigence de l'action sociale. L'article L313-1 impose la subordination du renouvellement de l'autorisation aux résultats de l'évaluation externe. L312-8 fixe quant à lui les finalités, les modalités et le calendrier des évaluations.

- A ce premier cadre légal s'ajoute en **avril 2007 la création de l'ANESM**, chargée d'accompagner et de piloter le dispositif des évaluations.

Par ailleurs, quatre décrets sont venus préciser les articles de la loi 2002-2 :

- **Le décret n° 2007-975 du 15 mai 2007, codifié dans l'annexe 3-10 du CASF**, est particulièrement important car il fixe le cahier des charges de l'évaluation externe des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Il dispose que « *l'évaluation doit viser à la production de connaissance et d'analyse* ». Il précise que l'évaluation interne et l'évaluation externe portent sur le même champ. Il souligne en particulier que l'évaluation doit porter sur l'effectivité des droits des usagers et les conditions de réalisation du projet de la personne, notamment « *la capacité de l'établissement ou du service à évaluer avec les usagers leurs besoins et attentes* ».

<sup>59</sup> Toutes les informations sont une synthèse de plusieurs sources internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/>, <http://www.anesm.sante.gouv.fr/>, <http://www.socialsante.gouv.fr/> et [http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/2012\\_esms\\_integral.pdf](http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/2012_esms_integral.pdf).

▪ Le **décret du 3 novembre 2010** précise quant à lui le calendrier des évaluations. L'évaluation interne repose sur une démarche continue retracée dans le rapport d'activité des ESSMS. Trois évaluations internes sont à organiser au cours d'une période de 15 ans. En ce qui concerne l'évaluation externe, les Essms procèdent à deux évaluations externes entre la date de l'autorisation et le renouvellement de celle-ci (sur une période de 15 ans). La première, au plus tard 7 ans après la date de l'autorisation, la seconde au plus tard deux avant le renouvellement.

▪ Enfin, les **décrets des 23 et 30 janvier 2012** portent sur l'habilitation des organismes et les outils fournis aux évaluateurs externes.

▪ De plus, la **circulaire n°DGCS/SD5C/2011/398 du 21 octobre 2011** énonce les principes généraux de la démarche d'évaluation (extraits):

→ L'introduction rappelle les caractéristiques générales de l'obligation d'évaluation et le rôle de l'ANESM et comme point de départ du dialogue entre les acteurs.

→ « *L'évaluation doit également permettre d'apprécier la capacité de l'établissement ou du service concerné à réaliser les missions qui lui sont confiées et la qualité de ses activités au regard de son autorisation. C'est un procédé qui doit aider l'institution et l'ensemble des membres de son équipe à entreprendre une démarche collective continue d'amélioration de la qualité. Elle doit être distinguée sans équivoque du contrôle, notamment mis en œuvre lors d'inspections* ».

→ « *L'évaluation doit être le point de départ d'un dialogue interne entre les acteurs des différents niveaux de responsabilité, mais également entre l'institution et les autorités publiques chargées de délivrer et de renouveler les autorisations de fonctionnement.* »

→ La partie 2 est relative au périmètre de référence des évaluations, à leur calendrier et au rythme des évaluations internes et externes. En particulier, « *l'attention de tous les acteurs est attirée sur la nécessité d'être particulièrement soucieux de la qualité de l'évaluation interne car celle-ci précède l'évaluation externe et en conditionne le bon déroulement.* »

→ La partie 3 est consacrée aux méthodes et outils des évaluations internes et externes.

### ANNEXE 3

## MISSIONS DES ETABLISSEMENTS ET SERVICES SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX SELON LA LOI 2002-2

Les missions des Essms sont inscrites dans la loi 2002-2 et déclinées dans l'Article L.311-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles et modifié par la Loi n°2011-525 du 17 mai 2011 - art. 191.

*« L'action sociale et médico-sociale, au sens du présent code, s'inscrit dans les missions d'intérêt général et d'utilité sociale suivantes :*

*1° Evaluation et prévention des risques sociaux et médico-sociaux, information, investigation, conseil, orientation, formation, médiation et réparation ;*

*2° Protection administrative ou judiciaire de l'enfance et de la famille, de la jeunesse, des personnes handicapées, des personnes âgées ou en difficulté ;*

*3° Actions éducatives, médico-éducatives, médicales, thérapeutiques, pédagogiques et de formation adaptées aux besoins de la personne, à son niveau de développement, à ses potentialités, à l'évolution de son état ainsi qu'à son âge ;*

*4° Actions d'intégration scolaire, d'adaptation, de réadaptation, d'insertion, de réinsertion sociales et professionnelles, d'aide à la vie active, d'information et de conseil sur les aides techniques ainsi que d'aide au travail ;*

*5° Actions d'assistance dans les divers actes de la vie, de soutien, de soins et d'accompagnement, y compris à titre palliatif ;*

*6° Actions contribuant au développement social et culturel, et à l'insertion par l'activité économique.*

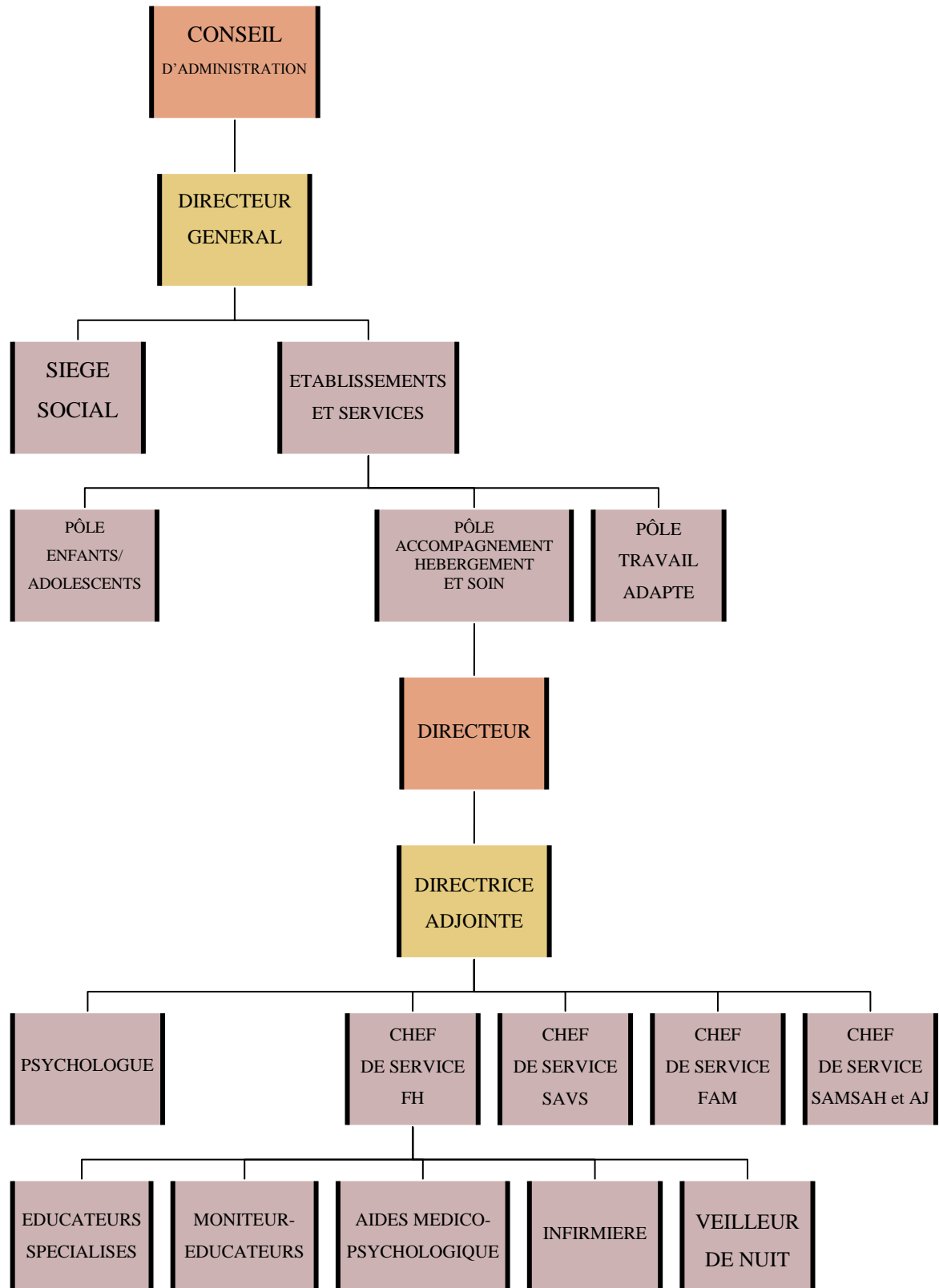
*Ces missions sont accomplies par des personnes physiques ou des institutions sociales et médico-sociales. »<sup>60</sup>*

---

<sup>60</sup> Article issu du site internet <http://www.legifrance.gouv.fr/>.

## ANNEXE 4

### ORGANIGRAMME ASSOCIATIF



## ANNEXE 5

<p><b>PRESENTATION DES FONCTIONS DE L'EQUIPE PLURI-PROFESSIONNELLE<sup>61</sup></b></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------

STATUT <sup>62</sup>	FONCTION	ETP	MISSIONS
Cadre	Chef de service	1	Il élabore, met en œuvre et assure le suivi du projet de service, tout en développant les partenariats nécessaires (notamment avec les familles). Il organise et garantit la mise en place et le suivi des projets personnalisés. Il encadre, anime et conduit l'équipe, tout en développant les compétences individuelles et collectives. Enfin, il assure une permanence sécurité.
Animateur 1 <sup>ère</sup> catégorie	Coordinateur (Educateur spécialisé)	3	Il est coordinateur d'unité : il assiste le chef de service dans l'organisation du travail, et dans l'animation globale d'un ou plusieurs groupes de vie. Il veille à la cohérence entre l'accompagnement et les projets personnalisés. Il participe à une réunion hebdomadaire d'animateurs 1 <sup>ère</sup> catégorie.
	En formation	2	
Animateur 2 <sup>ème</sup> catégorie	Moniteur éducateur	3	Il assure plus particulièrement le suivi et l'évaluation des animations collectives et individualisées favorisant l'autonomie personnelle des résidents.
Amp pour adultes	Amp	5.5	Il veille au bien-être physique et psychologique des personnes. Il se situe plus dans le « prendre soin ».
Infirmière Diplômée d'Etat	Infirmière	1	Elle veille à la santé des personnes accueillies et en assure le suivi. Elle fait le lien avec l'équipe éducative.
Cadre	Psychologue	0.25	Il assure un suivi psychologique des personnes accueillies qui le souhaitent, réalise des bilans en vue des renouvellements ou réorientations. Il apporte un soutien à l'équipe éducative dans la compréhension des problématiques rencontrées.

<sup>61</sup> Informations issues du projet d'établissement (2012-2016) du foyer d'hébergement.

<sup>62</sup> Convention collective du 15 mars 1966, Annexe 10 - Dispositions particulières aux personnels non cadres des établissements et services pour personnes handicapées adultes, Titre III - Etablissements concourant à l'hébergement, l'entretien et l'animation des personnes handicapées adultes, Art. 18 - Conditions de recrutement niveaux de qualification (Modifié par avenant n°265 du 21.04.1999).

---

## **FICHE DE POSTE ANIMATEURS 1<sup>ère</sup> Catégorie**

---

Au sein du foyer les Mûriers le poste d'animateur 1<sup>ère</sup> catégorie s'articule autour de trois pôles d'activités :

- L'accompagnement des résidents dans les actes de la vie quotidienne
- La coordination autour de l'accompagnement
- La coordination autour du fonctionnement

Il dispose à ce titre d'une autorité opérationnelle (non hiérarchique) liée à la réalisation des projets, à la gestion du quotidien et au respect des plannings.

De par son positionnement, l'animateur 1<sup>ère</sup> catégorie doit mettre à profit son expertise et sa connaissance des réglementations du secteur et en faire bénéficier l'ensemble de l'équipe d'accompagnement.

### **1°) Accompagnement dans les actes de la vie quotidienne, avec le souci permanent de développer l'autonomie et la socialisation.**

Il participe activement, en appui des AMP et Animateurs 2<sup>ème</sup> catégorie, à la prise en charge quotidienne des résidents. Il s'agit là de l'accompagnement global des résidents lors de leur présence au sein de la structure (toilette, repas, activités, loisirs, etc.)

### **2°) Coordination autour de l'accompagnement**

L'animateur 1<sup>ère</sup> catégorie a en charge l'élaboration des projets personnalisés des personnes dont il est référent. Il a également un rôle dans le suivi de l'ensemble des projets personnalisés du groupe. Dans le suivi des élaborations des évaluations, des contrats de séjour et de leurs avenants, tout en s'attachant au respect des échéances légales.

Il est l'initiateur de création d'outils facilitant les écrits professionnels au sein du groupe.

Il veille à la bonne cohérence entre les actes d'accompagnements des personnes et leurs projets personnalisés.

Il assure les suivis des projets en lien avec, les partenaires, les ESAT, les familles et les tutelles.

Il apporte, si nécessaire, un soutien aux membres de l'équipe d'accompagnement lors des écrits professionnels.

Il assure l'accompagnement des stagiaires éducateurs spécialisés.



### **3°) Coordination autour du fonctionnement.**

L'animateur 1<sup>ère</sup> catégorie a pour missions :

- D'être vigilant à la présence du personnel lors des prises de services et d'informer le chef de service de permanence en cas d'absence d'un membre de l'équipe d'accompagnement. De la bonne répartition du personnel au sein des groupes de vie.
- De s'assurer d'une bonne communication entre les membres personnels d'accompagnement au sein des groupes de vie.
- D'organiser, et d'animer les réunions de programmation des activités de week-end qui ont pour but d'apporter une bonne coordination de l'équipe, une anticipation sur les sorties et les activités à mettre en place. Il doit également se soucier de la bonne transmission des informations auprès des résidents et du suivi des listes de participants.
- De veiller à la bonne élaboration de la partie de l'ordre du jour de la réunion de service réservée à l'équipe d'accompagnement. Tant dans son contenu que dans le respect des délais (transmission au chef de service la veille de la réunion).

Placé sous la responsabilité du chef de service, l'animateur 1<sup>ère</sup> catégorie assure une liaison régulière avec ce dernier tant sous la forme de cahier de liaison que d'entretiens individuels et réunions spécifiques.

---

### **FICHE DE POSTE ANIMATEUR 2<sup>ème</sup> CATEGORIE**

---

Dans le cadre de l'activité du foyer les Mûriers, la poste d'Animateur 2<sup>ème</sup> catégorie permet d'assurer l'accompagnement individuel et collectif des personnes accueillies, dans un souci de bientraitance et de respect de l'intimité, tout en prenant en compte les besoins et souhaits des personnes. Membre d'une équipe pluridisciplinaire il travaille en collaboration étroite avec l'AMP et l'animateur 1<sup>ère</sup> catégorie. Il est amené à participer aux différentes réunions d'équipe et assure une communication formelle par le biais du cahier de liaison informatique et de comptes rendus de réunions.

Ses actions s'articulent autour de cinq axes de travail :

– **L'accompagnement dans les actes de la vie quotidienne**

L'animateur 2<sup>ème</sup> catégorie participe activement à l'accompagnement au quotidien des résidents (actes de la vie quotidienne, loisirs, activités...). Il prend en charge les accompagnements médicaux.

– **La coordination des animations**

Compte tenu de ses compétences en matière d'élaboration de projets d'activités pédagogiques, il met, de façon plus spécifique, ses savoirs faire aux services de l'organisation, l'élaboration, l'évaluation des projets d'activités qui ont cours au sein de l'établissement. Il est force de proposition quant à leurs cohérences avec les projets : associatif, d'établissement et personnalisés.

Soucieux de leurs modes d'évaluations, il élabore et apporte un regard critique et constructif sur les outils d'évaluation mis ou à mettre en place.

L'animateur 2<sup>ème</sup> catégorie est amené à proposer, élaborer et encadrer des mini séjours dans il pourra assurer la responsabilité.

– **L'élaboration, le suivi et l'évaluation de projets personnalisés**

Référent de projets de vie, il les coordonne et en assure la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et la rédaction en collaboration avec l'équipe pluridisciplinaire et les différents partenaires (Familles, représentants légaux, ESAT...) concernés par le projet.

– **La participation à l'organisation d'un groupe de vie**

Amener à être positionné comme permanent au sein d'un groupe de vie, il assiste l'éducateur spécialisé dans l'organisation de son groupe de vie d'affectation.

– **Accompagnement de stagiaires, maitre d'apprentissage**

Dans le cadre de sa fonction, l'animateur 2<sup>ème</sup> catégorie est amené à assurer l'accompagnement de stagiaires et d'apprentis moniteurs éducateurs.

Sous l'autorité hiérarchique du chef de service, l'animateur 2<sup>ème</sup> catégorie lui rend compte de ses actes, observations ou analyses sous différentes formes telles que le cahier de liaison, la réunion de service, les entretiens individuels.

---

## FICHE DE POSTE AIDE MEDICO-PSYCHOLOGIQUE

---

Au sein du foyer les Mûriers, le poste d'AMP s'articule autour de l'accompagnement individualisé et collectif des personnes accueillies. L'AMP est garant de la bonne mise en œuvre de l'accompagnement dans les actes de la vie de tous les jours. Professionnel de proximité, il a pour mission de veiller au bon suivi individuel de chaque résident tant au niveau des soins que de leur bien-être physique et psychique. Il assure un accompagnement éducatif et social en favorisant l'autonomie des personnes à travers les actes de la vie quotidienne, en cohérence avec leurs projets personnalisés.

Responsable de la qualité du prendre soin et de l'accompagnement dans les actes de la vie au quotidien :

- Il met en œuvre les actes appropriés à un accompagnement de proximité, respectueux des personnes.
- Il est observateur et force de propositions visant à améliorer l'accompagnement des résidents, il apporte son savoir-faire à l'élaboration des projets personnalisés.
- Amener à être positionné comme personnel permanent au sein des groupes de vie, il assure l'accompagnement global des résidents qui le composent.
- Référent de projets de vie. Il coordonne ces dits projets et en assure la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et la rédaction en collaboration avec l'équipe pluridisciplinaire et les différents partenaires (Famille, tuteurs, ESAT...) concernés par les projets.

Inscrit au sein d'une équipe pluridisciplinaire, l'AMP participe activement aux réunions d'établissement. Du fait de ses savoirs en matière d'accompagnement dans les actes de la vie quotidienne, il est en capacité de les repositionner sur des axes d'empathie et de bienveillance. Il questionne les différentes pratiques observées afin de les inscrire dans une logique de bienveillance et de bientraitance.

- Il note ses observations et les informations à transmettre à l'ensemble de l'équipe éducative sur le cahier de liaison informatique
- Dans le cadre de l'accompagnement global des résidents, l'AMP est amené à proposer, élaborer, encadrer des activités pédagogiques et des mini séjours.

- Il a également en charge les accompagnements médicaux des résidents se positionnant, si nécessaire, comme l'interlocuteur intermédiaire entre le patient et son médecin. De retour sur la structure il transmet les différentes informations médicales à l'infirmière de l'institution.
- Membre d'une équipe d'accompagnants de groupe de vie, il participe et adhère à l'élaboration et à la mise en œuvre de l'organisation spécifique au groupe.
- Dans le cadre de sa fonction, l'AMP est amené à assurer l'accompagnement de stagiaires Aide Médico Psychologique
- Dans le cadre d'une fonction tutorale, l'AMP assure, sous certaines conditions, l'accueil et l'accompagnement de personnels en contrat de professionnalisation AMP.

Sous l'autorité hiérarchique du chef de service l'AMP lui rend compte de ses actes, observations ou analyses sous différentes formes telles que :

- Cahier de liaison
- Réunions de service
- Entretiens individuels

ANNEXE 6

TRAME VIERGE DE PROJET PERSONNALISE

**PROJET INDIVIDUEL**

**NOM :**

**PRENOM :**

**ACCOMPAGNATEUR :**

**DATE DU PROJET :**

**DATE DE LA RENCONTRE :**

## **1) HISTORIQUE :**

Etat civil :

Fratricie :

Construction familiale :

Liens familiaux privilégiés:

Liens sociaux importants (amis, associations, clubs...):

Tutelle :

Cursus scolaire et professionnel :

Date d'entrée au foyer :

Raison du placement :

Date d'entrée à l'ESAT:

## **2) HANDICAP (santé) :**

Handicap primaire :

Pathologie secondaire ou surajoutée :

Antécédents médicaux important:

## **3) EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'ANNEE :**

Evènements familiaux :

Evènements personnels :

Evènements de la vie de l'institution :

Evènements liés à la vie professionnelle :

Evènements importants liés à la santé :

#### **4) PROJET PERSONALISE :**

##### **4.1) Attentes et désirs du résident (et/ou de la famille) :**

##### **4.2) Evaluation des Compétences**

###### **Dimension 1 vie sociale :**

- Position dans le groupe (taches collectives)

Degrés :

- communication, échange avec les autres

Degrés :

- présentation, image de soi (habillement)

Degrés :

- loisirs

Degrés :

- communication avec les encadrants.

Degrés :

###### **Synthèse de la dimension 1 vie sociale :**

---

## **Dimension 2, Vie intellectuelle**

- Utilisation des acquis scolaire, dans la vie quotidienne

Degrés :

- intérêt pour apprendre, curiosité

Degrés :

- repérage dans le temps

Degrés :

- repérage dans l'espace

Degrés :

- capacité de projet

Degrés :

## **Synthèse de la dimension 2, Vie intellectuelle**

---

## **Dimension 3, rapport au corps et à la santé**

- Hygiène corporelle

Degrés :

- entretien habillement

Degrés :

- rapport à l'alimentation

Degrés :



- propreté de sa chambre

Degrés :

- gestion de sa santé

Degrés :

### **Synthèse de la dimension 3, rapport au corps et à la santé**

---

### **Dimension 4, vie affective**

- vie familiale

Degrés :

- vie sexuelle

Degrés :

- expression, contrôle des émotions

Degrés :

- liens amicaux

Degrés :

- positon dans les conflits

Degrés :

### **Synthèse de la dimension 4, vie affective**

---

## **Dimension 5, compétences dans l'environnement**

- communication avec les personnes extérieures

Degrés :

- capacité de déplacement

Degrés :

- connaissance de l'environnement

Degrés :

- réactions aux situations nouvelles

Degrés :

## **Synthèse de la dimension 5, compétences dans l'environnement**

---

### **4.3) Suivi et évaluation du projet personnalisé de l'année N-1**

- **Rappel de la 1<sup>ère</sup> orientation :**
  - **Rappel de l'objectif spécifique :**
  - **Rappel des moyens et stratégies :**
  - **Rappel des réponses :**
  - **Evaluation :**
    - **Résultat de l'action engagée**
    - **Effet obtenus non envisagés**
- 

- **Rappel de la 2<sup>nde</sup> orientation :**
  - **Rappel de l'objectif spécifique :**
  - **Rappel des moyens et stratégies :**
  - **Rappel des réponses :**
  - **Evaluation :**
    - **Résultat de l'action engagée**
    - **Effet obtenus non envisagés**
- 

- **Rappel de la 3<sup>ème</sup> orientation :**
- **Rappel de l'objectif spécifique :**
- **Rappel des moyens et stratégies :**
- **Rappel des réponses :**
- **Evaluation :**
  - **Résultat de l'action engagée**
  - **Effet obtenus non envisagés**

## 5) Projet personnalisé de l'année N

- hypothèses de travail et visée du projet :
  
- risques du projet :


### 1) Avenant n° au contrat de séjour


ORIENTATIONS	OBJECTIFS SPECIFIQUES	STRATEGIES/ MOYENS (outils + méthodes)	REPNSES : prestations	EVALUATION
*	*	*	* *	* * *


## Mode d'emploi


La présente enquête a pour but de recueillir votre degré de satisfaction quand aux prestations délivrées par le foyer d'hébergement « Les muriers ». Si vous souhaitez y participer il vous faudra entourer le symbole représentant au mieux votre satisfaction, cela pour chacune des questions posées.

**Exemple :**


  
 Très satisfait

  
 Satisfait

  
 Moyennement satisfait

  
 Pas satisfait



OU




Si vous ne savez pas quoi répondre il vous faudra entourer le symbole suivant. Chaque questionnaire est anonyme afin que chacun puisse y répondre le plus librement possible. Si vous le souhaitez vous pouvez demander l'aide d'un moniteur.

**VOS DROITS :**


➤ Le livret d'accueil


Connaissez-vous le livret d'accueil ?




OUI



NON



JE NE SAI PAS



<sup>63</sup> Support de l'enquête de satisfaction du foyer d'hébergement conduite en fin d'année 2011.

Comprenez-vous le livret d'accueil ?

TRES BIEN	BIEN	PAS TRES BIEN	PAS DU TOUT	JE NE SAIS PAS

Avez-vous des remarques ou des suggestions concernant ces questions ?

4

➤ Le règlement de fonctionnement



Connaissez-vous le règlement de fonctionnement ?

OUI	NON	JE NE SAIS PAS

Comprenez-vous le règlement de fonctionnement ?

TRES BIEN	BIEN	PAS TRES BIEN	PAS DU TOUT	JE NE SAIS PAS

5

➤ Le contrat de séjour



Connaissez-vous le contrat de séjour ?

OUI	NON	JE NE SAIS PAS

Comprenez-vous le contrat de séjour ?

TRES BIEN	BIEN	PAS TRES BIEN	PAS DU TOUT	JE NE SAIS PAS

6

➤ La charte des droits et libertés



Connaissez-vous la charte des droits et libertés ?

OUI	NON	JE NE SAIS PAS

Comprenez-vous la charte des droits et libertés ?

TRES BIEN	BIEN	PAS TRES BIEN	PAS DU TOUT	JE NE SAIS PAS

7

➤ Le Conseil de la vie sociale



Connaissez-vous le conseil de la vie sociale ?

OUI	NON	JE NE SAIS PAS
-----	-----	----------------

Savez-vous à quoi sert le conseil de la vie sociale ?

TRES BIEN	BIEN	PAS TRES BIEN	PAS DU TOUT	JE NE SAIS PAS
-----------	------	---------------	-------------	----------------

Participez-vous au Conseil de la vie sociale ?

OUI	NON	JE NE SAIS PAS
-----	-----	----------------

Participez-vous à la préparation du conseil de la vie sociale ?



OUI	NON	JE NE SAIS PAS
-----	-----	----------------



➤ **Le projet individualisé**



Donnez-vous votre avis pour la construction de votre projet ?

TRES BIEN	BIEN	PAS TRES BIEN	PAS DU TOUT	JE NE SAIS PAS

Avez-vous le sentiment d'être écouté ?



TRES BIEN	BIEN	PAS TRES BIEN	PAS DU TOUT	JE NE SAIS PAS

Etes-vous satisfait des réponses apportées à vos demandes ?

TRES BIEN	BIEN	PAS TRES BIEN	PAS DU TOUT	JE NE SAIS PAS

Avez-vous des remarques ou des suggestions concernant ces questions ?

## ANNEXE 8

### QUESTIONNAIRE CONDUIT AUPRES DE L'EQUIPE EDUCATIVE ET GRILLE D'ENTRETIEN

J'ai mené des entretiens avec chaque membre de l'équipe de terrain. J'ai souhaité rencontrer les professionnels de manière individuelle afin qu'ils puissent me parler sans craindre le regard de leurs collègues ou de la direction. J'ai garanti l'anonymat des réponses.

#### 1. Quelle est votre fonction ?

- animateur 1<sup>ère</sup> catégorie     animateur 2<sup>ème</sup> catégorie     Aide Médico-Psychologique  
 Autre → .....

#### 2. Quelle est votre qualification ?

- D.E Educateur spécialisé     D.E Moniteur éducateur     D.E AMP  
 En formation → Laquelle ? .....  
 Autre → .....

#### 3. Connaissez-vous la loi 2002-2 ?

- OUI     NON     PARTIELLEMENT

#### 4. Qui doit élaborer le projet personnalisé des usagers?

- Le référent (ou coordinateur de projet) quelle que soit sa fonction  
 Le coordinateur d'unité (Anim 1)  
→ Pourquoi ?.....

#### 5. Qui doit le coordonner (suivi, évaluation)?

- Le référent (ou coordinateur de projet) quelle que soit sa fonction  
 Le coordinateur d'unité (Anim 1)  
 Le Chef de Service Educatif    → Pourquoi ?.....

#### 6. Qui doit le mettre en œuvre ?

- Le référent (ou coordinateur de projet) quelle que soit sa fonction  
 Le coordinateur d'unité (Anim 1)  
 L'équipe éducative du foyer  
 L'équipe pluridisciplinaire    → Pourquoi ?.....

**7. Où se situe la place de l'utilisateur dans son projet personnalisé ?**

- Il est consulté et averti des décisions de l'équipe pluridisciplinaire
- Il est acteur et décide des orientations de son projet, en négociation avec l'équipe
- Il n'intervient pas dans son projet

**8. Le projet permet-il de répondre à l'ensemble des besoins des usagers au cours de l'année ?**

- OUI
- NON
- PARTIELLEMENT

**9. Qui intervient auprès des familles ?**

- Tout le monde
- Le CSE
- L'équipe éducative
- Le coordinateur projet
- Le coordinateur d'unité

**10. Le projet est-il réactualisé au moins une fois par an comme la loi le prévoit ?**

- OUI
- NON → Pourquoi ? .....

**11. La réunion de projet personnalisé**

- Est très bien comme elle est (présence de l'ensemble de l'équipe pluridisciplinaire)
- Pourrait être envisagée en plus petit groupe (par unité par exemple)

**12. Que sont les évaluations internes et externes ?**

.....

**13. Comment y participez-vous ?**

.....

**14. Dans la pratique, existe-t-il des différences entre les différentes fonctions ?**

- OUI → Lesquelles ? .....
- NON

**15. Que pensez-vous de l'organisation et la répartition du travail à travers les différentes fonctions ?**

- POSITIF
- NEGATIF
- Pourquoi ?.....

## GRILLE D'ENTRETIEN

THEMES	QUESTIONS	OBJECTIFS
<b>La promotion des droits des résidents</b>	Où se situe la place de l'usager dans son projet personnalisé ?	<u>Place centrale ?</u> <u>Pour quelles raisons ?</u>
	Le projet permet-il de répondre à l'ensemble des besoins des usagers au cours de l'année ?	<u>Oui-non</u> <u>Pour quelles raisons ?</u>
	Qui intervient auprès des familles ?	<u>Liens avec le PP</u>
	Le projet est-il réactualisé au moins une fois par an comme la loi le prévoit ?	<u>Oui-non</u> <u>Pourquoi ?</u>
<b>Les fonctions des professionnels</b>	Qui doit le coordonner (suivi, évaluation)?	<u>Pourquoi ?</u>
	Qui doit le mettre en œuvre ?	<u>Pourquoi ?</u>
	La réunion de projet personnalisé	<u>Manques</u> <u>Propositions d'améliorations</u>
	Dans la pratique, existe-t-il des différences entre les différentes fonctions ?	<u>Oui-non</u> <u>Pourquoi ?</u> <u>A quels niveaux ?</u>
	Que pensez-vous de l'organisation et la répartition du travail à travers les différentes fonctions ?	<u>Quels avantages ?</u> <u>Quels inconvénients ?</u>
<b>Les évaluations internes et externes</b>	Connaissez-vous la loi 2002-2 ?	<u>Quels impacts dans la pratique professionnelle ?</u>
	Que sont les évaluations internes et externes ?	<u>Points positifs</u> <u>Points négatifs</u>
	Comment y participez-vous ?	<u>Intérêt de cette participation</u>

## ANNEXE 9

### QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DES MEMBRES DE LA DIRECTION ET GRILLE D'ENTRETIEN

1. De quelle manière avez-vous amené la loi 2002-2 et les décrets d'application qui en ont découlé sur les établissements et services ?
2. Comment transmettez-vous l'exigence de placer le résident au cœur des pratiques professionnelles ?
3. Pensez-vous que l'équipe se soit saisie des outils exigés par la loi 2002-2 ?
4. Qu'avez-vous mis en place pour que l'équipe se les approprie ?
5. Pensez-vous que le CVS soit investi par les résidents ? quels indicateurs ?
6. Par l'équipe éducative ? quels indicateurs ?
7. Comment transmettez-vous les valeurs associatives (projet associatif) au niveau de l'équipe éducative ?
8. Comment avez-vous associé l'équipe éducative à la démarche d'évaluation ?
9. Comment faites-vous participer l'équipe au processus d'amélioration continue ?
10. J'ai pu constater des retards dans la finalisation et la réactualisation des projets personnalisés des résidents. Selon vous, quelles en sont les raisons ?
11. L'équipe éducative dit être dans le flou quant aux définitions de fonction. A quoi attribuez-vous cet état de fait ?
12. Que pensez-vous de l'éventuelle mise en place d'un comité de pilotage permanent pour pérenniser la dynamique institutionnelle d'évaluation, d'amélioration continue de la qualité ?

## GRILLE D'ENTRETIEN

THEMES	QUESTIONS	OBJECTIFS
<b>La réponse aux droits et aux besoins des usagers</b>	Pensez-vous que le CVS soit investi par les résidents ? quels indicateurs ?	<u>CVS</u> - oui non <u>Indicateurs</u> : <u>Raisons</u> : <u>Cmt y remédier</u> ?
	J'ai pu constater des retards dans la finalisation et la réactualisation des projets personnalisés des résidents. Selon vous, quelles en sont les raisons ?	<u>PP</u> - oui non <u>Raisons</u> : <u>Cmt y remédier</u> ?
<b>L'implication des équipes dans la démarche évaluative</b>	Comment transmettez-vous l'exigence de placer le résident au cœur des pratiques professionnelles ?	<u>Quels outils</u> ?
	Pensez-vous que l'équipe se soit saisie des outils exigés par la loi 2002-2 ?	Oui - non <u>Quels indicateurs</u> ?
	Comment avez-vous associé l'équipe éducative à la démarche d'évaluation ?	<u>Quelle démarche</u> ? <u>Quels outils</u> ?
	Comment faites-vous participer l'équipe au processus d'amélioration continue ?	<u>Quelle démarche</u> ? <u>Quels outils</u> ?

THEMES	QUESTIONS	OBJECTIFS
<b>L'articulation des différents niveaux de projet</b>	7. Comment transmettez-vous les valeurs associatives (projet associatif) au niveau de l'équipe éducative ?	<u>Méthode de transmission</u> <u>Appropriation oui non</u> <u>Quels indicateurs ?</u>
<b>La stratégie managériale pour accompagner l'équipe à s'approprier les outils existants ?</b>	1. De quelle manière avez-vous amené la loi 2002-2 et les décrets d'application qui en ont découlé sur les établissements et services ?	<u>Méthode de transmission</u> <u>Appropriation oui non</u> <u>Quels indicateurs ?</u>
	4. Qu'avez-vous mis en place pour que l'équipe se les approprie ?	<u>Démarche :</u> <u>Indicateurs d'appropriation :</u>  Oui – non <u>Quels indicateurs ?</u>
	6. Investissement CVS par l'équipe éducative ? Quels indicateurs ?	<u>Quelles raisons ?</u> <u>Cmt améliorer situation ? quelle démarche ?</u>
	11. L'équipe éducative dit être dans le flou quant aux définitions de fonction. A quoi attribuez-vous cet état de fait ?	

12. Que pensez-vous de la mise en place d'un comité de pilotage permanent pour pérenniser la dynamique institutionnelle d'évaluation, d'amélioration continue de la qualité ?

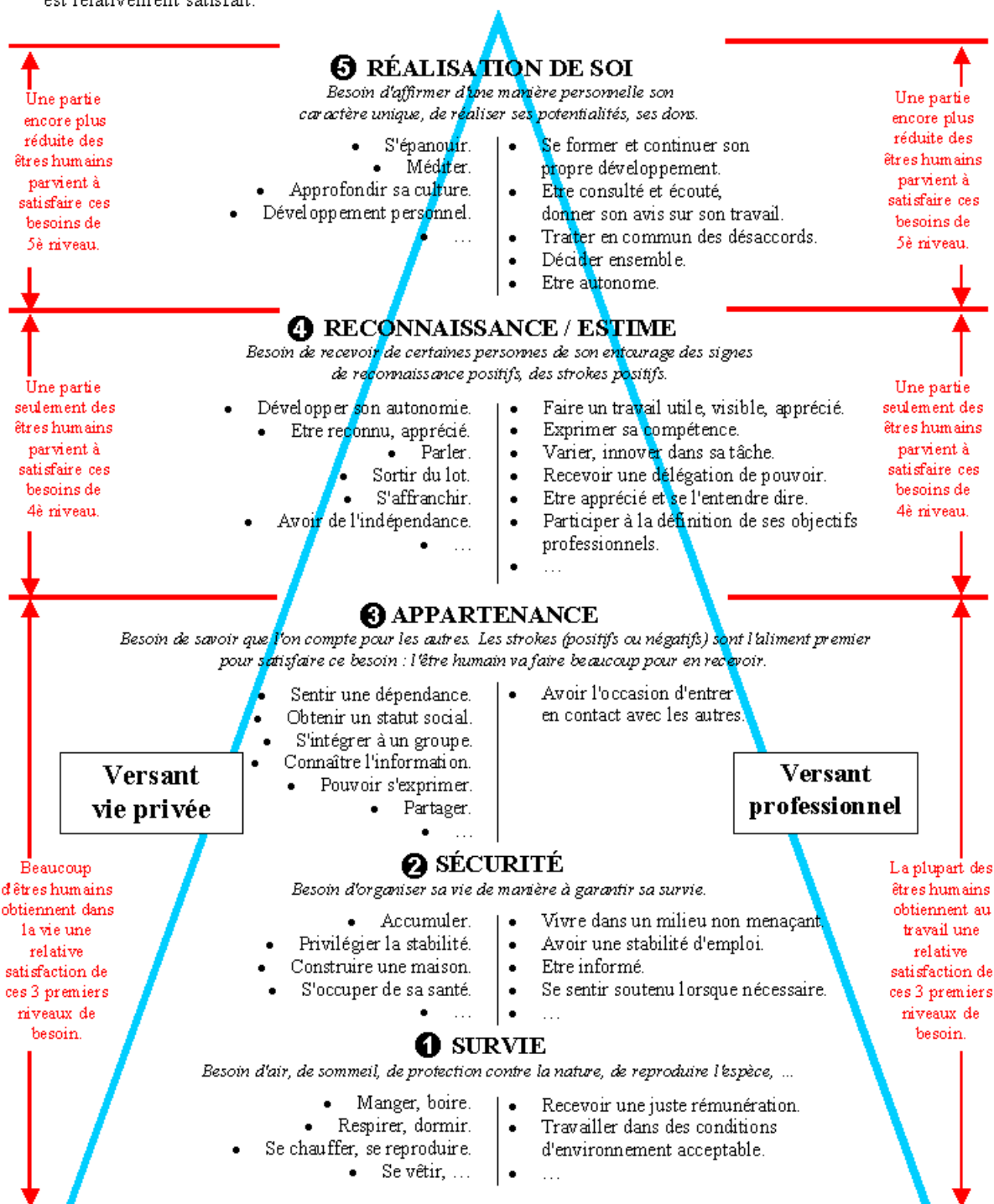
## ANNEXE 10

### PYRAMIDE DES BESOINS DES SALARIES D'ABRAHAM H. MASLOW

Time Management  
Pyramide des besoins de Maslow

Besoins propres au monde occidental.

1. pyramide particulièrement intéressante pour le monde du travail
2. les humains ne ressentent l'apparition d'un besoin supérieur que lorsque le besoin actuel est relativement satisfait.

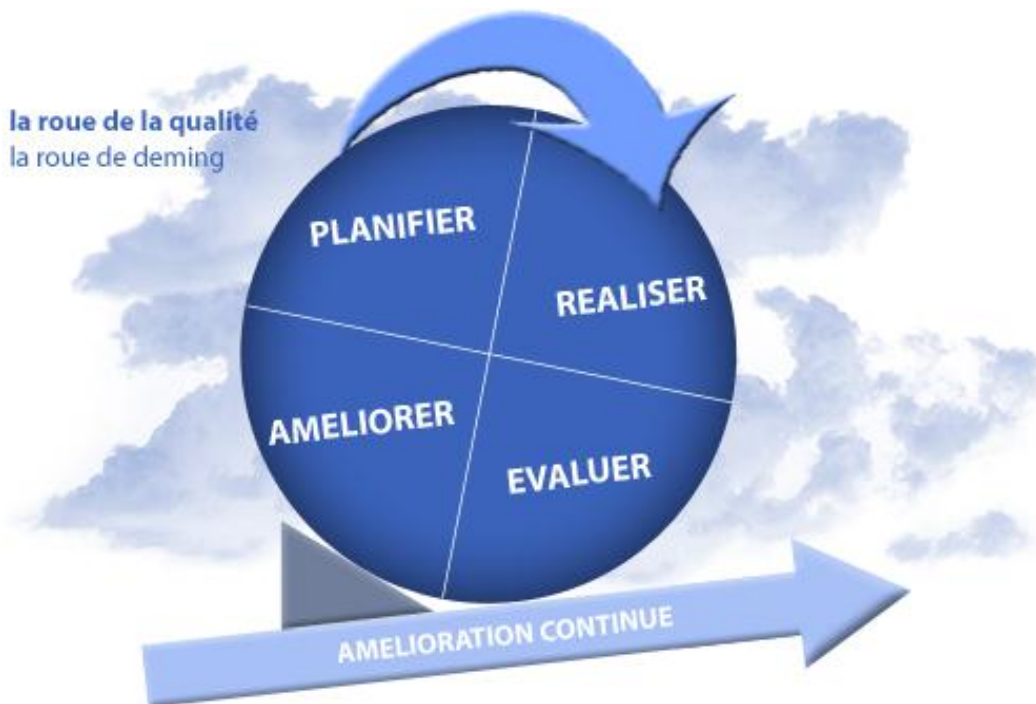




## ANNEXE 11

### LA ROUE DE DEMING, MODELE D'AMELIORATION CONTINUE

La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité des prestations délivrées.



- La première étape, **Plan**, consiste à planifier une action : après avoir identifié les problèmes, ou les processus à améliorer, des objectifs sont déterminés et planifiés. Un cahier des charges (taches à réaliser et leur coût) est défini, un planning est établi (déterminer les dates de début et fin de réalisation).
- L'étape **Do** (en français "faire") est la réalisation. C'est la mise en œuvre des axes d'amélioration retenus.
- L'étape **Check** (en français "vérifier") consiste à contrôler que les ressources mises en œuvre dans l'étape précédente (Do) et les résultats obtenus correspondent bien à ce qui a été prévu (Plan).

– Puis l'étape **Act** (en français "agir") consiste à ajuster les écarts, rechercher des points d'améliorations. Ce qui amènera un nouveau projet à réaliser, donc une nouvelle planification à établir. Et ce sera le début d'un nouveau cycle.

Ce cycle, est représenté sous forme d'une roue. À chaque étape, la roue avance d'un quart de tour. Cette avancée représente l'action de progresser. Pour éviter de "revenir en arrière", on représente une cale sous la roue, qui l'empêche de redescendre et qui symbolise par exemple un système qualité qui capitalise les pratiques ou les décisions.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Ces informations et explications sont un condensé de plusieurs lectures sur internet : <http://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>, et <http://www.editions-organisation.com/>.

## ANNEXE 12

### PROGRAMMATION DU PROJET

ANNEE	2013												2014			2015		
	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	
<b>Enretien d'Appréciation et de Progrès (Eap)</b>	<b>PARTICIPANTS</b>																	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESPONSABLE</b>																	
Formation Eap	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	
Groupes de travail Eap	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	
Restitution des travaux de groupes	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	
Validation des grilles d'entretien	Directeur																	
Communication de la programmation des Eap	Cds																	
Entretiens	Cds																	
Restitution des Eap	Cds																	
<b>COMITE DE PILOTAGE</b>																		
Réunions du Copil	Directeur																	
Réunion d'information institutionnelle	Directeur et Cds																	
<b>GROUPES DE TRAVAIL DU PROJET</b>																		
Thème Cvs	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	Cds	
Thème Projets personnalisés	Cds																	
Thème enquête de satisfaction	Cds																	
Thèmes issus de l'évaluation interne 2013 puis 2014	Cds																	
Participation au rapport d'activité et d'évaluation	Cds																	
Participation au Pac	Cds																	

----- Evaluation du projet

----- Evaluations internes et externe

### ANNEXE 13

## TAUX HORAIRES DES SALAIRES DE L'EQUIPE EDUCATIVE<sup>65</sup>

	Indice au 01/04/2013	Nombre heures contrat	Salaire base indiciaire 3,74	Indemnité Sujétion Spéciale 8,21%	Salaire brut de base	Taux horaire	Moyenne par fonction
AMP	<b>406</b>	<b>151,67</b>	1 518,44	124,66	1643,10	10,83	11,585
AMP	<b>446</b>	<b>151,67</b>	1 668,04	136,95	1804,99	11,90	
AMP	<b>406</b>	<b>151,67</b>	1 518,44	124,66	1643,10	10,83	
AMP	<b>414</b>	<b>151,67</b>	1 548,36	127,12	1675,48	11,05	
AMP	<b>473</b>	<b>151,67</b>	1 769,02	145,24	1914,26	12,62	
AMP	<b>460</b>	<b>151,67</b>	1 720,40	141,24	1861,64	12,27	
Educateur spécialisé	<b>552</b>	<b>151,67</b>	2 064,48	169,49	2233,97	14,73	15,841
Educateur spécialisé	<b>446</b>	<b>151,67</b>	1 668,04	136,95	1804,99	11,90	
Educateur spécialisé	<b>783</b>	<b>151,67</b>	2 928,42	240,42	3168,84	20,89	
Moniteur éducateur	<b>434</b>	<b>151,67</b>	1 623,16	133,26	1756,42	11,58	12,6568
Moniteur éducateur	<b>476</b>	<b>151,67</b>	1 780,24	146,16	1926,40	12,70	
Moniteur éducateur	<b>513</b>	<b>151,67</b>	1 918,62	157,52	2076,14	13,69	
APPRENTI Cesf	<b>304,3</b>	<b>151,67</b>	1 138,08	93,44	1231,52	8,12	8,12
APPRENTIES	<b>304,3</b>	<b>151,67</b>	1 138,08	93,44	1231,52	8,12	
APPRENTIES	<b>304,3</b>	<b>151,67</b>	1 138,08	93,44	1231,52	8,12	
INFIRMIER	<b>581</b>	<b>151,67</b>	2 172,94	178,40	2351,34	15,50	15,5
VEILLEUR DE NUIT	<b>458</b>	<b>151,67</b>	1 712,92	140,63	1853,55	12,22	11,7807
VEILLEUR DE NUIT	<b>425</b>	<b>151,67</b>	1 589,50	130,50	1720,00	11,34	

<sup>65</sup> Taux horaires anonymes issus du pôle ressources humaines du foyer d'hébergement.

**Impulser une dynamique d'amélioration continue de la qualité  
dans un foyer d'hébergement**

La loi du 2 janvier 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale exige des établissements sociaux et médico-sociaux de placer la personne accueillie au centre du dispositif. Des outils sont à mettre en place afin de promouvoir la participation citoyenne des usagers, en et hors de l'établissement. L'introduction de l'évaluation oblige ces établissements à formaliser les accompagnements qu'ils délivrent, dans l'objectif de les adapter aux personnes qu'ils accueillent : il s'agit de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.

Le foyer d'hébergement dans lequel j'ai effectué mon stage Caferuis inclut cette dimension dans son projet d'établissement, notamment en mettant en place des évaluations internes annuelles. Néanmoins, mes démarches de recherches m'ont permis de constater que les outils et processus mis en place ne suffisent pas à produire des effets auprès des usagers (connaissance de leurs droits, participation aux instances). Les professionnels quant à eux, rencontrent des difficultés en termes de cohérence dans leur travail (peu de distinction entre les différentes fonctions, faible connaissance du projet d'établissement). Ces constats m'ont conduit à une hypothèse de travail : la nécessité d'impulser une dynamique d'amélioration continue de la qualité. La finalité réside dans l'amélioration de la vie des personnes accueillies. Tous les acteurs doivent être parties prenantes de cette démarche. Ce projet se veut être une réponse aux difficultés rencontrées. Intégrer la culture évaluative dans un établissement demande du temps ; ce projet est la première étape d'un processus qui devra être inscrit dans le fonctionnement du foyer d'hébergement.

**MOTS CLES :** amélioration continue de la qualité, appropriation des droits par les usagers, exercice de la citoyenneté, pratiques professionnelles, foyer d'hébergement, handicap mental, évaluation interne, évaluation externe.