

RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service

OBJET

Les propositions de cette recommandation visent à :

- définir les notions d'établissement, de service et de projet ;*
- mettre en évidence la dynamique du projet, et éclairer l'articulation entre les réflexions actuelles concernant les pratiques de l'intervention sociale ou médico-sociale, et l'inscription de ces orientations dans un document cadre ;*
- stabiliser une méthodologie, car la rédaction d'un projet d'établissement ou de service est aussi affaire de méthode.*

Cette recommandation concerne les établissements et services au sens du Code de l'Action Sociale et Familiale (art. L312-1).

DÉFINITION

« **P**our 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. [...] Ce projet est établi pour une durée maximale de 5 ans après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation. »¹

Le projet d'établissement ou de service a pour finalités principales de clarifier le positionnement institutionnel de la structure (établissement ou service), d'indiquer les évolutions en termes de public et de missions, de donner des repères aux professionnels et de conduire l'évolution des pratiques et de la structure dans son ensemble.

Le projet d'établissement ou de service est un outil dynamique qui garantit les droits des usagers dans la mesure où il définit les objectifs en matière de qualité des prestations et qu'il rend lisibles les modes d'organisation et de fonctionnement de la structure.

Inscrit dans une démarche participative, le projet d'établissement ou de service est le principal document à visée intégratrice, tant sur le plan du sens de l'activité que de l'organisation du travail.

¹Code de l'Action Sociale et Familiale, article L311-8

Les principes fondant le projet d'établissement ou de service

↳ p. 15/p.26

Une démarche et un document de référence

Le projet d'établissement ou de service (PE-PS) pose les principes d'action et les orientations stratégiques pour les 5 ans à venir.

Il constitue un texte ayant valeur de référence. Il est un repère qui permet d'être réactif aux changements extérieurs.

Une articulation avec les évaluations internes et externes

Le PE-PS doit nourrir l'évaluation à plusieurs niveaux :

- il constitue une base documentaire à partir de laquelle les questions évaluatives seront posées ;
- il comporte des tableaux de bord qui, renseignés et repris annuellement dans les rapports d'activité, serviront de base aux évaluations ;
- il définit les objectifs à atteindre qui font l'objet d'un bilan/évaluation à terme. Chaque objectif est donc accompagné d'indicateurs de suivi et d'évaluation.

Inversement, l'évaluation est une base d'actualisation du PE-PS. Il intègre les résultats de l'évaluation antérieure (interne/externe) et reprend les outils d'analyse et tableaux de bord.

Un projet intégrant les évolutions majeures du secteur

Le PE-PS intègre les évolutions des publics accueillis et leur propose une place identifiée pour son élaboration. Il identifie l'évolution des moyens et articule l'activité de l'établissement/service avec des nouveaux modes de coopération. Le PE-PS développe les nouveaux modes d'encadrement (anticipation des évolutions de l'organisation en termes de compétences à développer ou à s'adjoindre) venant répondre aux évolutions identifiées.

Une élaboration reposant sur la participation active des parties prenantes

Un engagement fort de la part des dirigeants (directeurs et administrateurs) est nécessaire au bon déroulement de la démarche.

L'élaboration d'un PE-PS est basée sur la participation de l'ensemble des parties prenantes :

- les professionnels sont des ressources clés pour nourrir le PE-PS d'un savoir collectif interdisciplinaire relatif aux attentes, besoins et réponses à apporter aux personnes accompagnées. Des groupes de travail permettent la représentation et contribution de toutes les fonctions des professionnels de l'établissement ou du service ;
- la participation des usagers et/ou de leurs représentants légaux est essentielle pour s'adapter à leurs besoins et attentes. Ceux-ci sont associés aux thématiques centrales du PE-PS ;
- les partenaires, bénévoles et stagiaires peuvent être associés au PE-PS.

Il revient au comité de pilotage de décider de la forme selon laquelle il souhaite organiser la contribution de chaque partie prenante : entretiens, groupes de travail et débats, enquêtes de satisfaction, recherches documentaires, étude des besoins des publics...

Les thématiques à traiter

↳ p.27/p.48

L'histoire et le projet de l'organisme gestionnaire

Un PE-PS présente synthétiquement les repères historiques, les évolutions majeures de l'établissement/service en lien avec celles des publics, de l'environnement socio-économique et des politiques sociales.

Il convient de s'assurer de la cohérence entre les valeurs défendues par l'organisme gestionnaire et les principes d'intervention de la structure.

Les missions

Faciliter l'adéquation entre l'autorisation et la pratique de l'établissement/service

Une progression constante des pratiques et modes d'accompagnement permet de s'adapter aux attentes des publics. Rester en adéquation avec un public qui peut évoluer rend possible la renégociation d'une autorisation plus conforme aux besoins du public.

Lorsqu'une renégociation s'avère inévitable, il est judicieux de définir explicitement les évolutions souhaitables en termes de positionnement de l'établissement/service et d'obligation de conventionner sur les évolutions juridiques avec tel ou tel type de partenaires.

Replacer les missions dans le contexte juridique et institutionnel

Plusieurs repères juridiques sont à citer explicitement dans le PE-PS :

- la définition juridique de l'établissement/service (au sens du CASF) ;
- l'adéquation entre l'offre de service de la structure et les orientations des schémas régionaux ou départementaux ;
- les articles des autorisations, habilitations ou circulaires qui définissent le type de public accueilli, le nombre de places/mesures, et éventuellement les modalités particulières de prise en charge ;
- Les conventions qui lient l'établissement/service à d'autres institutions.

Le public et son entourage

Décrire le public accueilli par des caractéristiques spécifiques et des dynamiques de parcours

L'élaboration du PE-PS est l'occasion d'actualiser la connaissance du public accueilli.

Les caractéristiques intrinsèques du public sont précisées, les évolutions anticipées et les dynamiques de parcours identifiées.

Favoriser l'expression et la participation des usagers

Le PE-PS précise comment les usagers exercent leur droit de participation et sont encouragés à s'exprimer

sur le fonctionnement de l'établissement, leurs besoins et leurs attentes.

Sur le plan individuel, cette participation se fait notamment à travers une élaboration conjointe du projet personnalisé.

Sur le plan collectif, sont précisés le CVS et les autres formes de participation mises en place pour recueillir les avis et propositions des usagers (enquêtes de satisfaction, groupes participatifs, etc.).

Préciser la place de l'entourage²

Le PE-PS définit la place accordée aux parents, familles, ami(e)s et aux représentants légaux. Les modalités de coopération et de maintien des liens avec l'entourage sont précisées et illustrées concrètement.

La nature de l'offre de service et son organisation

La nature de l'offre de service

L'offre de service se définit comme les caractéristiques générales de l'accompagnement, prestations et activités mises en œuvre par l'établissement/service. Elle est décrite du point de vue de l'utilisateur : service rendu, activités y concourant.

L'accent est mis sur la cohérence des activités et des prestations proposées, pour montrer l'efficacité de la prise en charge dans sa globalité.

L'organisation interne de l'offre de service

Le PE-PS inscrit les différentes interventions à l'intérieur d'un projet global et cohérent qui définit toute l'organisation de l'établissement/service à travers :

- ses modalités d'admission ;
- ses différents volets techniques (par exemple : projet de soins, projet de vie, projet pédagogique, projet thérapeutique, projet d'animation) ;
- son organisation des différents groupes/unités de vie ;
- ses moyens matériels permettant la réalisation des missions (locaux, véhicules...).

²Pour les structures présentant des situations plus complexes, notamment liées à l'accompagnement de mineurs, il est plus approprié de se reporter à la recommandation Anesm « L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement ».

L'ancrage des activités dans le territoire : partenariats et ouverture

Il convient d'analyser les spécificités et plus-values du territoire ainsi que les coopérations à poursuivre ou à mettre en œuvre.

Concernant les partenariats liés aux missions, il est pertinent :

- de distinguer clairement les partenariats obligatoires et d'en analyser finement les engagements réciproques ;
- d'identifier le mode de relation avec ces structures/intervenants : partenariats formalisés ou non, implication directe des professionnels, relations informelles... ;
- d'analyser les apports réciproques, pour les usagers comme pour les professionnels.

Les principes d'intervention

Ces principes fondent les pratiques professionnelles quotidiennes. Ils reposent sur des réflexions théoriques partagées par l'équipe (prise de risque éducatif), des valeurs communes (laïcité), des injonctions légales ou règlementaires (principe de sécurité des résidents).

Le PE-PS explicite la manière dont l'établissement/service prend en compte les paradoxes propres à la prise en charge (équilibre à trouver entre liberté et sécurité, personnalisation de l'accompagnement et vie en collectivité...). Chaque structure apporte sa réponse, qui constitue en quelque sorte sa carte d'identité, son positionnement éthique et technique.

La définition de ces principes s'accompagne d'une réflexion sur leur traduction concrète dans des modalités de travail.

Les professionnels et les compétences mobilisées

Cette thématique peut faire l'objet d'un volet social du PE-PS, présentant la politique sociale de la structure qui traitera notamment :

- des compétences et des qualifications mobilisées pour mettre en œuvre l'offre de service (« tableau des emplois », par exemple) ;

- des fonctions, responsabilités et délégations qui clarifient les fonctions (organigramme, par exemple) ;
- de la dynamique du travail d'équipe (transmissions, mise en lien, coordination, par exemple) ;
- des dispositifs qui favorisent l'interdisciplinarité, le croisement des regards et des savoirs, la confrontation des pratiques et la coordination entre professions différentes ;
- des actions de formation, de valorisation des acquis professionnels et de soutien aux équipes (supervisions, analyses des pratiques, participation à des recherches, etc.) ;
- des modalités de travail en réseau et en partenariat ;
- du positionnement des professionnels à l'égard des usagers.

Les objectifs d'évolution, de progression, de développement

Les perspectives de développement et d'amélioration constituent une partie importante du PE-PS. Celles-ci peuvent être de nature diverse : ajustement aux besoins (actuels ou à prévoir), amélioration de la qualité des pratiques ou de l'organisation, développement ou amélioration des partenariats, accueil vers d'autres publics.

Les objectifs définis doivent être pragmatiques et réalisables d'ici la réactualisation du PE-PS ou de la prochaine évaluation. Ils sont à mettre en œuvre sous la forme de fiches-actions (rassemblées en un plan d'actions)³.

Les nouvelles activités ou prestations mises en place seront évaluées avant d'en décider la poursuite et le développement éventuels.

L'organisation de la démarche

↳ p. 49/p. 58

Poser le cadre

La mise en place du pilotage de projet

Un comité de pilotage est installé au lancement des travaux. Il est composé de professionnels, de représentants

³Se reporter à la recommandation « Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service » pour des exemples de fiche action et de plan d'action (annexes pp. 67-68).

de l'organisme gestionnaire et de représentants des usagers. Il décide de la méthode de travail et du calendrier, s'assure du processus de mise en œuvre, priorise les thématiques, et pré-valide les écrits.

Le lancement de la démarche

Une réunion générale associant le personnel, les représentants des usagers et les administrateurs est organisée afin de donner le coup d'envoi symbolique de la démarche et de présenter la méthode et le calendrier.

La définition des modalités de travail

L'élaboration du PE-PS repose sur l'organisation de groupes de travail et sur les tâches assignées (recueil des données, analyse des enjeux, repérage des prestations, production des principes d'intervention...).

Une communication doit être organisée au sein de la structure afin que chaque protagoniste (professionnel, usager, administrateur...) puisse avoir connaissance de la réflexion en cours.

Les instances et procédures de validation

Le PE-PS est validé par les instances dirigeantes, après consultation des usagers et avant diffusion officielle interne et externe.

Procéder par étapes

Le processus d'élaboration se décompose en plusieurs étapes :

1. l'analyse préalable caractérise les besoins du public, les ressources locales et territoriales ;
2. l'identification des enjeux propres à la structure et la définition des thèmes prioritaires sont mis en débat ;
3. l'organisation de groupes de travail est ciblée et les séances de travail préparées en amont (meilleure efficacité) ;
4. la rédaction est confiée de préférence à une seule personne (exigence d'homogénéité). Elle doit faire l'objet d'échanges entre le rédacteur, le comité de pilotage et les groupes de travail ;
5. la validation comprend deux étapes : la vérification technique (comité de pilotage) et la validation politique (instances dirigeantes) ;

6. le suivi est confié à une instance dédiée ;
7. l'actualisation prend la forme d'une véritable révision, ou d'une simple mise à jour des données et du plan d'actions.

Repérer et mobiliser les moyens disponibles

L'élaboration du PE-PS est une obligation légale. Cependant, des facteurs tels que la taille, les qualifications des personnels ou les modalités d'intervention (à domicile/ en établissement) impactent fortement la capacité concrète des structures à mettre en œuvre le projet. Il faut ainsi ajuster la démarche et la production attendue aux moyens dont la structure dispose, tant sur le plan des thématiques et enjeux concrets, que sur le plan des méthodes de travail à mettre en place.

La mise en forme et les usages du document

↪ p. 59/p. 64

La mise en forme du document

Certains éléments ne doivent pas être oubliés dans la rédaction du PE-PS :

- le nom usuel, le type d'établissement ou de service (Finess), l'adresse et les principales coordonnées, le nom et la raison sociale de l'organisme gestionnaire apparaissent dès la première page ;
- les dates de validité de projet ;
- le contenu du projet est étayé par des photographies, graphiques et témoignages ;
- la formalisation des objectifs sous forme de fiches-actions.

Il peut être intéressant d'élaborer un document exhaustif et une synthèse reprenant les éléments principaux, notamment les objectifs d'évolution.

Le PE-PS : un outil de management, de positionnement et de communication

Un outil de management

Le PE-PS permet au professionnel de repérer à la fois le sens de son action et sa place dans l'organisation. Le professionnel s'approprie ainsi les évolutions auxquelles il va participer, les objectifs et moyens affectés à cette évolution. Pour qu'il remplisse ce rôle d'intégration, le PE-PS est présenté à chaque nouvel embauché.

Le PE-PS constitue un outil de conduite du changement, s'appuyant sur le plan d'actions et les fiches-actions élaborées.

Un outil institutionnel de positionnement et de négociation

Le PE-PS est un document de référence. Il régule les relations avec les partenaires, les autorités et les collectivités publiques.

Un outil de communication

Le PE-PS est mis à disposition des personnels, des partenaires, des personnes accompagnées et de l'entourage. ■

Pour en savoir plus

Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service, Anesm, mai 2010, 76 p.
www.anesm.sante.gouv.fr

LES RECOMMANDATIONS DE L'ANESM

Vingt-six recommandations de bonnes pratiques professionnelles sont disponibles sur www.anesm.sante.gouv.fr :

- « L'expression et la participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale » ;
- « La mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés par l'article L312-1 du code de l'Action sociale et des familles » ;
- « La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre » ;
- « Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées » ;
- « Les conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponses » ;
- « L'ouverture de l'établissement » ;
- « Les attentes de la personne et le projet personnalisé » ;
- « Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance » ;
- « L'accompagnement des personnes atteinte d'une maladie d'Alzheimer ou apparentée en établissement médico-social » ;
- « La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux relevant de l'article L312-1 du code de l'Action sociale et des familles » ;
- « Mission du responsable de service et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance à domicile » ;
- « Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement » ;
- « Pour un accompagnement de qualité des personnes avec autisme ou autres troubles envahissants du développement » ;
- « L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement » ;
- « La participation des usagers dans les établissements médico-sociaux relevant de l'addictologie » ;
- « Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service » ;
- « Le questionnement éthique dans les établissements sociaux et médico-sociaux » ;
- « Qualité de vie en Ehpad (volet 1) : De l'accueil de la personne à son accompagnement » ;
- « Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance » ;
- « L'accompagnement des jeunes en situation de handicap par les Sessad » ;
- « Qualité de vie en Ehpad (volet 2) : Organisation du cadre de vie et de la vie quotidienne » ;
- « Qualité de vie en Ehpad (volet 3) : La vie sociale des résidents en Ehpad » ;
- « L'évaluation interne : repères pour les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes » ;
- « Autisme et autres TED : interventions éducatives et thérapeutiques coordonnées chez l'enfant et l'adolescent » ;
- « L'évaluation interne : repères pour les services à domicile au bénéfice des publics adultes » ;
- « Accès aux droits des personnes accueillies dans les établissements et services du secteur de l'inclusion sociale relevant de l'article L312.1 du code de l'action sociale et des familles ».

Anesm

5 rue Pleyel - Bâtiment Euterpe - 93200 Saint-Denis

Téléphone 01 48 13 91 00

Site www.anesm.sante.gouv.fr

Toutes les publications de l'Anesm sont téléchargeables

Édition Juin 2012