

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles



Ouverture de l'établissement à et sur son environnement



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

Ce document a reçu l'avis favorable du Comité d'orientation stratégique
et du Conseil scientifique de l'Anesm. Décembre 2008

Ouverture de l'établissement à et sur son environnement

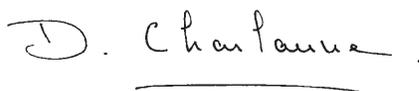
L'ouverture des établissements sur leur environnement est devenue indispensable pour permettre aux personnes accueillies de maintenir ou de restaurer leurs liens familiaux et sociaux, et d'exercer leur citoyenneté.

Pratiquer l'ouverture, c'est aussi contribuer au décloisonnement du secteur social et médico-social, questionner l'organisation interne, faciliter l'accès des personnes aux ressources du territoire. Et offrir une transparence qui participe de la prévention des risques de maltraitance.

Pratiquer l'ouverture, c'est encore permettre aux équipes d'enrichir leurs analyses et de renouveler leurs modalités d'intervention au contact de méthodes et de pratiques différentes.

Si l'intérêt d'une démarche globale d'ouverture des établissements n'est pas contesté, il s'agit dans ce document de fixer des repères auxquels ils puissent se référer dans la pratique pour que celle-ci soit effective.

Construite avec des professionnels pour les professionnels, cette recommandation est illustrée par des exemples concrets qui témoignent de la richesse des initiatives de terrain et constituent autant de pistes à explorer. Elle devrait permettre aux équipes de partager des expériences réussies. Et les inciter à développer des stratégies qui s'avèrent incontournables si l'on tient compte de la recomposition du paysage de l'action sociale et médico-sociale dans un proche avenir.



Didier Charlanne
Directeur

Équipe projet de l'Anesm

Mireille BERBESSON, chef de projet
Servane MARTIN, chef de projet junior
Patricia MARIE, documentaliste
Sous la responsabilité de Claudine PARAYRE, responsable du service « Pratiques Professionnelles »

Groupe de travail

Anne-Marie de BELLEVILLE, chargée de mission, Agence régionale de l'hospitalisation (ARH), Aquitaine
Alain DARBAS, directeur, Association de lieux de vie (Alve), Le Chêne à Quatre Oreilles, Essonne
Myriam DEMOLDER, directrice régionale, Association des paralysés de France (APF), Bretagne
Laurent DESMARESCAUX, directeur, CHRS «Cité Refuge-Espoir», Armée du salut, Paris
Mustapha DJELLOULI, éducateur spécialisé/psychologue clinicien, centre d'hébergement d'urgence George Sand, Paris
Jean-Louis GILLES, administrateur national, Union nationale pour les amis et familles de malades psychiques (Unafam) – délégué régional, Unafam, Champagne-Ardenne, membre du Comité d'orientation stratégique (Cos) de l'Anesm
Catherine HASCOET, chef du pôle de l'action éducative, Bureau des méthodes et de l'action éducative, Direction de la protection judiciaire de la jeunesse (DPJJ), Paris, membre du Cos de l'Anesm
Sylvie LE FEVRE, chargée d'études, direction des personnes âgées et adultes handicapés, conseil général de Seine-et-Marne
Claude LE PRESLE, coordinateur du département personnes âgées, réseau de santé Paris Nord – responsable du Centre d'études gérontologiques Ville-Hôpital, Hôpital Bretonneau, Paris
Yves MASSON, directeur, maison d'enfants à caractère social (Mecs) « Clair Logis », Paris
Gérard MICHELITZ, représentant le Groupe national des établissements et services publics sociaux, Paris (Gepso) – directeur, établissement public médico-social départemental (EPMSD), Coutras, Gironde, membre du Cos de l'Anesm
Nelly MILLAN, membre représentant la Fédération hospitalière de France (FHF), Paris – directrice, hôpital local Loire et Sillon, Savenay, Loire-Atlantique
Alain REBOH, directeur, Association illkirchoise des parents et amis des personnes handicapées mentales (AIPAHM), Illkirch Graffenstaden, Bas-Rhin
Pierre TUAUDEN, président, Association des directeurs d'établissements sanitaires et sociaux, sociaux et médico-sociaux (D3S), Paris – directeur, centre maternel « Nationale », Paris, membre du Cos de l'Anesm
Thierry VERGNAUD, conseiller technique, Union régionale interfédérale des organismes privés sanitaires et sociaux (Uriopss) Rhône, représentant l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (Uniopss)

Groupe de lecture

Didier BACHELEY, directeur, centre d'accueil Le Haut de Versac, Jura
Laurent BARBE, consultant, Centre de recherches et d'études en sciences sociales (Cress), Grenoble

Isabelle BARGES, directrice qualité de vie, Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées (Fnaqpa), Rhône, membre du bureau du Cos de l'Anesm

Martine BARRÈS, conseiller technique sur les questions relatives aux personnes handicapées, Direction générale de l'action sociale (DGAS) – SD₃, Paris

Christine BERTHELOT, chef de service, service de formation professionnelle adaptée, Association familiale de l'Isère pour enfants et adultes handicapés (Afipaem), Isère

Olivier CHABOT, conseiller technique, Centre régional pour l'enfance et l'adolescence inadaptées (Creai) Midi-Pyrénées

Marine DARNAULT, directrice du secteur social et médico-social, Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne non lucratifs (Fehap), Paris, membre du Cos de l'Anesm

Grégoire DUPONT, directeur, Association angevine de parents d'adultes inadaptés (AAPAI) Saint-Barthélemy-d'Anjou

Annie FOURNIER, représentante des usagers, Pyrénées-Orientales – responsable de la commission nationale des parents, Association des paralysés de France (APF), Paris

Jean-Marie GOURVIL, directeur des formations, Institut régional du travail social (IRTS) de Basse-Normandie

Catherine HUBLIN, directrice adjointe, Esat Le Colombier, Montmagny / Villiers le Bel, Val d'Oise

Jean-Claude LEFEVRE, vice-président, Collectif inter associatif sur la santé (Ciss) Champagne-Ardenne

Jean-Pierre MONIER, Comité départemental des retraités et personnes âgées (Coderpa) du Doubs

Alain PEYRONNET, directeur, Association Olga Spitzer, Paris

Yann ROLLIER, secrétaire général, Association nationale des centres régionaux pour l'enfance et l'adolescence inadaptée (Ancreai), Rennes, membre du Cos de l'Anesm

David SÉGUÉLA, animateur, établissement d'hébergement pour personnes âgées et dépendantes (Ehpad) de Feytiat, Haute-Vienne

Evelyne SYLVAIN, directrice, direction des établissements et services médico-sociaux, Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), Paris, membre du Cos de l'Anesm

Présentation générale

| | |
|---|-----------|
| 1. La méthode de production de la recommandation | 9 |
| 2. Délimitation du champ de la recommandation | 9 |
| 2.1 L'ouverture..... | 9 |
| 2.2 L'environnement..... | 10 |
| 3. Les objectifs de la recommandation | 10 |
| 4. Les principes de l'ouverture | 11 |
| 5. Plan du document | 11 |

I. La stratégie d'ouverture

| | |
|--|-----------|
| 1. Positionner l'établissement dans le territoire | 14 |
| 1.1 Procéder à une analyse du territoire..... | 14 |
| 1.2 Repérer les ressources de l'établissement..... | 14 |
| 1.3 Construire une stratégie d'ouverture..... | 14 |
| 1.4 Pour une création, choisir un territoire d'implantation porteur..... | 15 |
| 2. Dégager les principaux axes de l'ouverture | 16 |
| 2.1 Construire l'ancrage territorial de l'établissement..... | 16 |
| 2.2 Étudier l'opportunité d'une ouverture sur d'autres publics..... | 17 |
| 2.3 Interroger les prestations et les activités..... | 18 |
| 2.4 Interroger l'organisation interne des groupes de vie..... | 20 |
| 2.5 Être attentif aux acteurs du territoire..... | 21 |
| 2.6 Anticiper l'évolution des fonctions professionnelles..... | 22 |
| 2.7 Questionner la tension entre autonomie et protection..... | 23 |

II. Les leviers de l'ouverture

| | |
|--|-----------|
| 1. Développer les liens sociaux et de citoyenneté des personnes accueillies | 28 |
| 1.1 Faciliter les liens des personnes avec leurs proches..... | 28 |
| 1.2 Ouvrir l'établissement à l'entourage des personnes accueillies..... | 29 |
| 1.3 Développer les liens de citoyenneté..... | 30 |
| 2. Interagir avec le territoire | 32 |
| 2.1 Participer aux actions initiées par l'environnement qui concourent au « vivre ensemble »..... | 32 |
| 2.2 Être un lieu-ressource pour l'environnement..... | 32 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3 Rapprocher du secteur social et médico-social le monde de l'entreprise et de la formation..... | 33 |
| 2.4 Rapprocher le monde de la culture du secteur social et médico-social..... | 34 |
| 2.5 Faciliter l'accès aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)..... | 34 |
| 2.6 Encourager l'intervention des bénévoles..... | 35 |
| 3. Développer le caractère accueillant de l'établissement..... | 36 |
| 3.1 Mener une réflexion approfondie sur la fonction d'accueil..... | 36 |
| 3.2 Questionner la pertinence de l'architecture..... | 37 |
| 3.3 Améliorer la communication..... | 38 |
| 4. Soutenir les professionnels dans la mise en place de l'ouverture..... | 40 |
| 4.1 Diversifier les compétences..... | 40 |
| 4.2 Renforcer les compétences..... | 41 |

Annexes

| | |
|--|-----------|
| Annexe 1 - Éléments pour l'appropriation de la recommandation..... | 44 |
| Annexe 2 - Liste des sigles et acronymes..... | 45 |
| Annexe 3 - Liste des établissements, organismes et personnes qualifiées, sollicités pour l'analyse qualitative..... | 46 |
| Annexe 4 - Bibliographie..... | 47 |

Présentation générale

Depuis le début des années 2000, plusieurs textes juridiques ont posé et réaffirmé le principe d'un établissement ouvert sur son environnement, garantissant aux usagers une participation à la vie sociale et un accès aux services présents dans la cité. Ce droit d'être des habitants et des citoyens « comme les autres » se traduit autant par une plus grande ouverture des établissements spécialisés eux-mêmes que par des initiatives de la cité pour se rendre plus accueillante vis-à-vis des personnes fragilisées par la vieillesse, une situation de handicap, un accident de la vie...⁽¹⁾

Cette recommandation s'attache à concrétiser le principe d'ouverture et à préciser les conditions de son effectivité. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une réflexion sur de nouveaux dispositifs, mais cherche à promouvoir les bonnes pratiques dans les établissements, en suscitant réflexion et débats entre acteurs.

Le contenu du cahier des charges de l'évaluation externe des établissements sociaux et médico-sociaux réaffirme l'importance de cette thématique de l'ouverture en la positionnant en tant qu'objectif direct de l'évaluation⁽²⁾.

Cette recommandation concerne l'ensemble des établissements sociaux et médico-sociaux. Elle est centrée sur les **établissements** et non les services, car pour ces derniers, la thématique de l'ouverture nécessite une déclinaison spécifique à propos des interventions à domicile.

L'utilisation de cette recommandation doit être adaptée à chaque établissement et ces propositions ne sauraient être figées dans une liste exhaustive d'items à mettre en œuvre. Il est de la responsabilité de chaque équipe de choisir et de s'approprier ces propositions.

Cette recommandation s'adresse en premier lieu aux responsables et aux professionnels des établissements, car la problématique de l'ouverture se situe à un double niveau, stratégique et technique. Pour cette raison, elle concerne aussi les organismes gestionnaires. L'ouverture constitue une orientation majeure à intégrer au projet d'établissement, et impacte fortement les pratiques. Les prestations s'en trouvent modifiées et les accompagnements personnalisés enrichis.

La recommandation concerne également les personnes accueillies et leurs représentants légaux, et peut constituer une base de débats et de propositions, par exemple pour les membres des conseils de la vie sociale.

Enfin, elle intéresse les évaluateurs, qui trouveront là des éléments pour l'évaluation, ainsi qu'aux autorités de tarification et de contrôle, et aux financeurs en général, qui pourront y trouver une base de dialogue avec les structures.

⁽¹⁾ Cf. : la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, et ses textes d'application, la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

⁽²⁾ Extrait du décret n° 2007-975 du 15 mai 2007 – « Section 3 » Examiner certaines thématiques et des registres spécifiques

« 3.1. - Les objectifs propres à l'évaluation des établissements et services sociaux et médico-sociaux sont de deux ordres :
« 1° Porter une appréciation sur les activités et la qualité des prestations au regard des droits des usagers, et les conditions de réalisation du projet personnalisé.

« 2° Donner des éléments d'appréciation sur les activités et la qualité des prestations au regard de ***l'ouverture de l'établissement ou du service sur son environnement, et des interactions.***

1. La méthode de production de la recommandation

La méthode retenue a été celle du « consensus simple ». La première phase a consisté en une recherche bibliographique et documentaire qui a permis d'affiner le champ de la recommandation et de repérer des établissements ayant développé des pratiques d'ouverture. Ce travail préparatoire a été soumis à un groupe de travail composé de professionnels du secteur social et médico-social et de représentants d'usagers. Le groupe de travail a lui-même enrichi tant la problématique que la liste des sites à étudier.

Une première version de la recommandation a alors été établie à partir d'une synthèse des entretiens et visites sur sites, qui a été améliorée par le groupe de travail puis soumise à un groupe de lecteurs, dont les remarques ont été prises en compte dans la version finale.

La conformité juridique de ce document a été validée par M^e Olivier Poinot, agissant au nom de la SCP Grandjean.

Note aux lecteurs

Pour répondre à la variété des contextes, la forme de cette recommandation s'appuie largement sur des illustrations concrètes couvrant l'ensemble du secteur et permettant de faire partager quelques-unes des expériences existantes. Ces exemples sont uniquement là pour éclairer le propos ; ils n'ont pas de caractère exhaustif, et ne constituent pas des recommandations. S'ils ne sont pas transférables en l'état, ils peuvent inspirer des initiatives dans les établissements de même type, et souvent dans les autres.

2. Délimitation du champ de la recommandation

2.1 L'ouverture...

L'ouverture est entendue comme **un double mouvement, à et sur l'environnement**, c'est-à-dire avec l'idée :

- de faciliter la venue à l'intérieur de l'établissement : des familles, des bénévoles, des partenaires, des visiteurs... L'établissement est alors une ressource pour l'environnement ;
- d'aller vers l'extérieur de l'établissement afin d'intégrer les personnes accueillies dans la ville ou le village, sensibiliser cet environnement social à l'accueil des personnes et créer les conditions d'un enrichissement mutuel. L'établissement s'appuie sur les ressources de l'environnement.

Si la thématique de l'ouverture évoque les réseaux et le partenariat, il convient de préciser que :

- toute pratique d'ouverture ne débouche pas automatiquement sur la formalisation d'un partenariat ;
- tout partenariat n'est pas automatiquement relié à une pratique d'ouverture (cf. les phénomènes de « filière » dans lesquels certains publics sont enfermés).

Dans cette recommandation, le partenariat est évoqué au regard de la thématique de l'ouverture, sachant que la question des « Réseaux et partenariats » fera l'objet d'une autre recommandation de l'Anesm.

2.2 L'environnement

L'environnement recouvre deux niveaux dans la recommandation :

- le territoire dans lequel s'inscrivent l'établissement et les professionnels, avec ses caractéristiques géographiques, historiques, économiques, sociales, culturelles. Ce territoire est une terre d'hommes et de femmes, d'acteurs multiples ;
- l'environnement familial et social des personnes accueillies, que cet entourage se situe sur le territoire géographique de l'établissement ou pas.

Cet environnement (territorial, familial, social) n'est pas statique, mais en évolution, nécessitant une adaptation continue des actions d'ouverture.

L'ouverture sur l'environnement est comprise comme une **dynamique** impliquant les professionnels de l'établissement, les personnes accueillies, leurs proches et les acteurs du territoire... Les actions d'ouverture ont en retour des effets sur toutes les personnes concernées, pouvant alors susciter de nouvelles formes d'ouverture dans les projets des personnes, les actions mises en place, les accueils et les accompagnements proposés. L'arrivée d'un établissement ou l'ouverture des pratiques d'un établissement existant peut se révéler un facteur dynamisant pour un territoire.

Dans cette recommandation, le terme de *territoire* sera utilisé pour parler de l'environnement de l'établissement, et celui d'*entourage* pour évoquer l'environnement des personnes accueillies (les familles, les proches en général, les relations amicales et sociales...). Le terme d'*environnement* est conservé pour son caractère général qui permet d'aborder des domaines différents de ceux couverts par les notions de territoire ou d'entourage.

3. Les objectifs de la recommandation

Cette recommandation consiste à identifier et mettre en valeur les bonnes pratiques d'ouverture des établissements à et sur leur environnement. Il s'agit également d'identifier les conditions de réussite, les bénéfiques et les limites de ces pratiques.

En effet, l'établissement offre aussi aux personnes accueillies un cadre sécurisant, indispensable dans une mission d'accueil de personnes fragilisées. L'ouverture de la structure doit s'élaborer en respectant cette mission de protection des personnes, et ce besoin de repères structurants présent chez un grand nombre de personnes accueillies.

La stratégie d'ouverture a pour objectif de développer ou de maintenir le lien social des personnes tout en leur assurant un cadre de vie rassurant et structurant.

Les pratiques d'ouverture se déclinent de façon très différente en fonction :

- de la typologie des situations ;
- des compétences et capacités des personnes, de leurs difficultés et de l'implication de leur entourage ;
- des missions de l'établissement ;
- des caractéristiques du territoire.

4. Les principes de l'ouverture

Trois principes fondent l'esprit de cette recommandation :

- Les interactions entre l'établissement et ses environnements s'effectuent **dans les deux sens** :
 - toute action a tendance à produire une réciprocité ; cette réciprocité doit être entretenue et recherchée pour établir des interactions équilibrées dans lesquelles chacun trouve son compte ;
 - l'environnement est aussi susceptible de pouvoir être plus ouvert et plus accueillant aux publics des établissements ; les actions de sensibilisation et de communication, mais aussi les modalités d'intervention des professionnels peuvent avoir des effets bénéfiques sur la qualité du « vivre ensemble » dans la cité.
- La stratégie d'ouverture est un **compromis** entre :
 - les ressources du territoire : c'est notamment pour cette raison que les illustrations utilisées dans la recommandation ne peuvent être transférées automatiquement d'un établissement à un autre ;
 - les caractéristiques des situations des publics accueillis (besoins et attentes, capacités sociales, vulnérabilités, décisions judiciaires...) qui fixent un cadre et nécessitent des précautions dans la mise en œuvre des décisions d'ouverture ;
 - les missions de l'établissement qui fournissent le fil conducteur des questions d'ouverture.

La construction de ce compromis nécessite une approche pragmatique de la question de l'ouverture.

- La mise en œuvre de l'ouverture au niveau des **projets personnalisés**⁽³⁾ respectera la volonté des personnes, se fera dans leur intérêt et dans une vigilance à leurs difficultés spécifiques qui se traduira par un accompagnement adapté. Elle s'effectuera dans les limites instaurées par d'éventuelles décisions judiciaires.

La thématique de l'ouverture est à la fois un **moyen** d'améliorer la qualité des prestations fournies et un **principe** de structuration des pratiques professionnelles. Elle contribue – avec la mise en place des projets personnalisés – à construire les nouveaux rapports entre personnes accueillies, établissements et équipes professionnelles.

5. Plan du document

La recommandation se présente en deux grandes parties :

- la première traite de la construction d'une **stratégie d'ouverture**, et aborde successivement la phase d'analyse, les principaux axes de la stratégie et l'articulation avec le projet d'établissement ;
- la seconde aborde les principaux **leviers pour mettre en œuvre** la stratégie d'ouverture. Ces leviers, directement reliés aux axes stratégiques, concernent successivement les liens sociaux et de citoyenneté des personnes accueillies, les interactions de l'établissement avec le territoire et le développement du caractère accueillant de l'établissement. Le

⁽³⁾ L'adjectif « personnalisé » indique que chaque personne accueillie a un projet lié à ses attentes et ses besoins spécifiques. Le terme « individuel » est réservé aux prestations délivrées. Celles-ci peuvent être individuelles et/ou collectives. Un projet personnalisé concerne une personne et peut prévoir des prestations individuelles et/ou collectives. Cf. la recommandation de l'Anesm sur « Les attentes de la personne et le projet personnalisé ».

quatrième et dernier chapitre de cette partie traite du soutien aux professionnels dans la mise en place de l'ouverture.

En annexe, figurent successivement des éléments pour l'appropriation de la recommandation, la liste des sigles utilisés, puis celle des établissements, organismes et personnes qualifiées, sollicités pour l'analyse qualitative. Le document se clôt sur une bibliographie. Une autre bibliographie, plus détaillée, est disponible sur le site de l'Anesm (www.anesm.sante.gouv.fr).

I. La stratégie d'ouverture

La stratégie d'ouverture est différente selon que l'établissement :

- est en cours de création. L'ouverture peut alors être une dimension transversale à l'ensemble des questions liées à la création d'un établissement *ex nihilo* ;
- a une histoire. La détermination de la stratégie sera fonction d'une analyse tant du territoire que de l'établissement, au regard de la problématique de l'ouverture.

Mais quel que soit le moment de son histoire, l'établissement aura intérêt à :

- fonder sa stratégie sur une analyse préalable (chapitre 1)
- définir les principaux axes de l'ouverture (chapitre 2) ;
- intégrer cette stratégie dans le projet d'établissement (conclusion de la partie I).

Dans cette optique, il est recommandé de :

1. Positionner l'établissement dans le territoire

Il s'agit d'analyser les interactions possibles de l'établissement et du territoire, puis de construire une stratégie fondée sur cette analyse.

1.1 Procéder à une analyse du territoire

Cette analyse, effectuée au regard des missions de l'établissement, permettra de repérer :

- la « zone d'influence » de l'établissement sur le territoire. En fonction de ses missions et de ses activités, il s'agit de délimiter le territoire avec lequel l'établissement interagit ou pourrait interagir : la ville, la communauté de communes, le département, le bassin de vie...
- les besoins des personnes résidant sur le territoire, au regard des missions de l'établissement ;
- les points forts/faibles du territoire – sur les plans économique, social, de la vie quotidienne, du dynamisme local (notamment associatif) ;
- les ressources partenariales indispensables et les autres ressources du territoire sur lequel est implanté – ou serait implanté – l'établissement ;
- le positionnement de l'établissement en tant qu'acteur local : rôle économique, social, institutionnel et technique ;
- la pertinence de la localisation pour le public cible (proximité de la résidence initiale des personnes accueillies, transports accessibles...).

1.2 Repérer les ressources de l'établissement

L'établissement possède des ressources internes qui peuvent être utiles aux autres acteurs du territoire et qu'il convient de repérer. Il peut s'agir de ressources humaines, matérielles, d'équipements à partager...

1.3 Construire une stratégie d'ouverture

L'analyse du territoire fait souvent apparaître des points d'appui possibles dans l'environnement et/ou des points faibles. Ces derniers peuvent devenir des atouts si les

missions de l'établissement sont élargies, ou bien leur faiblesse peut être atténuée, par exemple, par des rapprochements envisagés avec d'autres structures.

Ce « complexe d'établissements » qui accueille des personnes handicapées, à l'origine totalement autarcique, a attiré chez lui une activité artisanale, touristique et commerçante. Le développement de cette activité économique a permis de donner une nouvelle impulsion au travail des personnes handicapées en établissements et services d'aide par le travail (Esat), qui vendent maintenant leur production agricole. Petit à petit s'installe un esprit de village, où se côtoient personnes handicapées et valides.

Cette maison d'enfants à caractère social, située dans un château à la campagne, s'est transformée en centre éducatif et lycée agricole préparant à deux certificats d'aptitude professionnelle (CAP). Le nouveau projet prévoit d'accueillir aussi des élèves en difficultés scolaires hors du dispositif protection de l'enfance et d'exploiter le château à des fins de tourisme culturel, tandis qu'un nouveau CAP « tourisme » serait proposé aux jeunes.

Un positionnement pragmatique sera recherché, par définition variable selon les territoires.

Parfois, certaines implantations d'établissements rendent difficiles, voire impossibles, certaines missions de l'établissement. Des maisons d'enfants à caractère social implantées dans des endroits sans réelles ressources sociales, des foyers d'hébergement pour personnes handicapées loin de toute vie sociale, sont conduits à reconsidérer leur projet d'établissement.

1.4 Pour une création, choisir un territoire d'implantation porteur

Quand une création d'établissement est décidée⁽⁴⁾, il s'agit de localiser une implantation sur un territoire :

- « vivant », où il existe une dynamique locale (que ce lieu soit urbain ou rural), latente ou manifeste ;
- proche du lieu de vie naturel des personnes accueillies, pour éviter les ruptures inutiles (sauf situation particulière nécessitant un éloignement), accessible en transports en commun afin que les personnes accueillies puissent se déplacer ou recevoir leurs proches ;
- où les partenaires indispensables à la vie du public accueilli soient accessibles. Par exemple, une école, un centre de formation, un cabinet de soins...
- où les ressources sont suffisantes pour permettre à l'établissement d'évoluer.

L'actualisation du projet d'établissement et l'évaluation des prestations et actions de l'établissement seront des occasions pour les responsables et les équipes d'analyser les évolutions territoriales et d'opérer les ajustements nécessaires.

⁽⁴⁾ Par définition, le principe de la création d'un établissement est décidé en fonction d'une analyse des besoins. L'implantation précise du nouvel établissement est fonction de plusieurs critères, dont seuls ceux liés à la thématique de l'ouverture figurent ici.

2. Dégager les principaux axes de l'ouverture

2.1 Construire l'ancrage territorial de l'établissement

■ Être attentif aux divers projets sur le territoire

L'établissement étudiera les propositions des mairies et autres acteurs du territoire qui peuvent être à l'origine d'initiatives favorisant l'ouverture de la structure. Il peut exister par exemple un projet de développement social ou économique, qui pourra valablement s'articuler avec le projet de l'établissement, et aboutir à la création de nouvelles activités. Un tel projet peut émaner du service social d'une mairie, d'une association désireuse de diversifier ses missions...

Par exemple, ce centre communal d'action sociale (CCAS) a créé un atelier informatique dans une résidence de personnes âgées, ouvert à l'ensemble des habitants du quartier...

L'établissement peut également répondre à des demandes des autorités locales qui lui permettent de proposer des prestations supplémentaires aux personnes accueillies, ou plus largement à d'autres publics.

C'est ainsi que cet établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) a répondu à une demande du conseil général de s'impliquer dans la gestion de l'accueil familial et s'est groupé avec d'autres établissements publics pour créer un service de gérance de tutelles. Ces initiatives ont permis au directeur de proposer une plus grande palette de prestations aux familles et des opportunités de mobilité à certains professionnels.

■ Sensibiliser l'environnement au projet de l'établissement

Avant toute implantation d'établissement, surtout si celui-ci accueille des situations pour lesquelles des problèmes de voisinage sont susceptibles d'émerger, il est nécessaire de mener un travail d'explication et de dialogue – formel et informel – avec les habitants comme avec les élus locaux.

Plus le public accueilli pose des problèmes « sensibles » de cohabitation, plus le travail de sensibilisation doit être adapté et répondre aux attentes et préoccupations des habitants et acteurs de proximité.

Ce dialogue sera ensuite poursuivi, pour entretenir à la fois des relations de bon voisinage et susciter des actions partenariales.

■ Étudier l'intérêt d'opérer des rapprochements entre établissements

Dans le cas d'établissements présents sur un même territoire, des rapprochements pourront être opérés, permettant de mutualiser des ressources et de partager des activités. Ce type de rapprochement peut offrir aux établissements des opportunités en termes de formation, échanges de savoir-faire, partage de systèmes d'information, représentation au sein des réseaux et instances territoriales...

Cette possibilité constitue un atout très important, notamment quand l'établissement souhaite diversifier ses prestations et rencontre des difficultés de recrutement.

Le rapprochement de cet Ehpad avec cinq autres établissements accueillant des personnes âgées sur le territoire lui a permis de bénéficier des services d'un ergothérapeute, d'un pédicure, d'un préparateur physique... Le travail fourni par l'équipe a permis de réduire le niveau de dépendance moyenne, permettant ainsi à des personnes de retrouver ou de maintenir une partie de leurs capacités.

2.2 Étudier l'opportunité d'une ouverture sur d'autres publics

L'ouverture sur l'environnement passe par l'analyse des besoins du territoire, et notamment des besoins sociaux et médico-sociaux. Ces besoins peuvent se traduire par une demande institutionnelle d'accueillir des publics différents, qui peut être une opportunité pour l'établissement de s'ouvrir sur d'autres publics et de repenser ses prestations au regard de ces nouveaux publics.

L'ouverture sur des publics différents peut s'effectuer à plusieurs niveaux, du plus modeste au plus ambitieux :

- l'ouverture de certaines prestations ou actions à des personnes extérieures à l'établissement ;
- l'extension de la prise en charge à d'autres publics ressortissant du même secteur : par exemple, un centre d'accueil d'urgence qui accueille plutôt des hommes isolés étend son accueil aux femmes et familles, une autre structure élargit ses limites d'âge, le niveau de dépendance des publics...
- l'extension de la prise en charge à des publics ressortissant de secteurs différents, cette extension nécessitant la plupart du temps la création de nouvelles structures et des demandes d'autorisation⁽⁵⁾.

Cet Ehpad ouvre certaines de ses prestations aux personnes âgées vivant à domicile sur son territoire : restaurant, activités physiques et animation culturelle...

Pour éviter l'installation d'une simple cohabitation entre ces publics et faire vivre la mixité, il convient de :

■ Créer des espaces de rencontre et réunir des conditions facilitatrices

L'architecture peut aider à faciliter les rencontres, avec des points de passage obligés. Des activités communes peuvent être organisées, des espaces de convivialité prévus.

Le bar (sans alcool)/restaurant de cette structure accueille aussi bien des vacanciers en hôtellerie, que les résidents d'un CHRS, les résidents d'un Ehpad, ceux d'une résidence-services, et bien sûr les visiteurs et familles. L'accueil se situe dans un grand hall qui est aussi un salon pour les personnes âgées, qui participent ainsi à l'animation de cet accueil très ouvert sur l'extérieur.

■ Veiller au respect et à la valorisation des rôles sociaux

La mixité s'effectue dans l'intérêt de l'ensemble des publics, en veillant à ce que chacun puisse en tirer bénéfice. Il est important de maintenir une certaine forme de vigilance pour que cette mixité ne se réalise pas au détriment d'une certaine catégorie de public, notamment au regard de son rôle social. Par exemple, l'accueil intergénérationnel doit permettre que les enfants, leurs parents et les personnes âgées trouvent un bénéfice éducatif, sur le plan du lien social et relationnel, voire un soutien parental...

⁽⁵⁾ Ces extensions de prise en charge nécessitent toujours une réflexion dans le cadre du projet d'établissement et, selon les cas, une procédure de révision de l'autorisation administrative, voire de nouvelles autorisations.

Cette rencontre des publics n'implique pas une proximité permanente. Il arrive que certaines activités fonctionnent mieux avec des publics relativement proches, aux compétences et centres d'intérêt comparables.

Là encore, il est pertinent de faire preuve de pragmatisme et d'effectuer des essais, des expériences que l'on évalue et pérennise si les effets sont bénéfiques.

2.3 Interroger les prestations et les activités

■ Analyser et différencier les services rendus

L'établissement a un « cœur de métier », une raison d'être : c'est ce qu'il apporte de spécifique au public accueilli. Il lui arrive aussi de rendre des services importants au public, mais secondaires au regard des missions principales, et parfois mêmes mal identifiés par les professionnels eux-mêmes.

Différencier les services rendus (prestations et activités) – c'est-à-dire les décrire précisément – permet de mieux repérer ce qui peut être laissé à l'initiative des personnes accueillies ou de leurs proches, ou faire l'objet d'un partenariat, ou encore ce qui doit être réalisé directement par les professionnels de l'établissement.

Cet Ehpad confie son programme d'animation à un prestataire externe, en raison des avantages suivants :

- des liens facilités avec les services présents dans la cité ;
- une mixité des publics plus aisée à organiser dans les activités ;
- une réactivité plus grande.

Les prestations et activités ainsi différenciées permettront de se poser la question de l'opportunité de leur ouverture, en termes :

- de respect et/ou développement du lien social des personnes accueillies : par exemple, comment permettre aux personnes accueillies en Ehpad de continuer à s'appuyer sur le médecin traitant, les commerçants de proximité ?
- d'appui sur les ressources locales, notamment pour les services complémentaires.

Enfin, dans certains cas, cette analyse pourra être complétée par une réflexion sur le cadre administratif des missions de l'établissement : qu'impose le cadre institué par l'autorité administrative et l'habilitation, par la définition de la mission d'intérêt général et d'utilité sociale ? Quelles marges de manœuvre autorise-t-il ?

L'expérience montre que souvent les équipes ont une lecture maximaliste de ces limites, et qu'elles disposent en fait souvent de marges d'adaptation plus nombreuses qu'elles ne le croient.

■ Mettre en œuvre les prestations et activités au regard de l'ouverture

L'enjeu consiste à développer des modalités qui respectent les liens sociaux des personnes accueillies, valorisent leurs rôles sociaux, les aidant à maintenir ou construire leur place auprès de leurs proches et dans la société.

Respecter les liens et rôles sociaux existants

L'entrée en établissement ne devrait pas être synonyme de rupture des liens structurant la vie affective et quotidienne des personnes accueillies. Les missions de l'établissement seront

remplies de manière à leur permettre de maintenir tous les liens et rôles sociaux, dans le respect des éventuelles décisions judiciaires. Que ce soient :

- les liens familiaux et amicaux, l'entourage ;
- les liens de voisinage, le recours à ses fournisseurs habituels (commerçants...), et personnes-ressources de proximité (médecins...);
- le maintien des activités quotidiennes (l'école, les loisirs...);
- le respect des pratiques religieuses ;
- l'exercice du droit citoyen (suivi des débats politiques, vote...);
- d'une manière générale, l'ensemble des liens et rôles qui permettent aux personnes d'habiter pleinement dans leur communauté de vie (la ville, le quartier, le village, le hameau).

Développer des actions sur le territoire

Les équipes chercheront des modalités de mise en œuvre permettant l'interaction la plus étroite avec le milieu ordinaire :

- utilisation des transports publics en tant que ressource de l'environnement vecteur d'intégration ;
- intégration des enfants handicapés dans les établissements scolaires ;
- multiplication des places d'Esat à l'intérieur des entreprises ;
- ateliers de réinsertion sociale en prise avec une activité économique ;
- activités externes à visée sociale, éducative, de loisirs, de sports... (chantiers, centres de loisirs, vacances...)...

Dans cette structure qui gère un Ehpad, une résidence services pour personnes âgées et un CHRS, l'organisation du déjeuner a été confiée à une entreprise privée qui propose des stages et des emplois dans la restauration aux résidents du CHRS.

Créer du lien dans une optique d'insertion sociale ou d'éducation

Il est souhaitable de proposer des activités qui :

- permettent un réel échange de services : un groupe de jeunes du centre éducatif fermé va nettoyer les berges d'une rivière en échange de l'accès à des équipements publics...
- procurent une valeur sociale ajoutée. Ces jeunes en stage de CAP d'horticulture élaborent un projet paysager qui sera utilisé par la promotion suivante, et non détruit ;
- permettent de porter un autre regard sur les personnes accueillies : activités sportives de bon ou même de haut niveau, participation à des représentations culturelles reconnues et valorisantes...
- développent une connaissance mutuelle : participation à la vente de produits d'un Esat sur des marchés, exposition de tableaux à la mairie...
- permettent aux personnes qui ne se déplacent pas aisément hors de l'établissement de participer à des activités d'animation et de loisirs ouvertes sur des publics externes à l'établissement ;
- sont susceptibles de faire partager le vécu des personnes accueillies : réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents (REAAP)⁽⁶⁾ qui permettent aux parents d'échanger autour de leurs difficultés éducatives...

⁽⁶⁾ Cf. la circulaire DIF/DGAS/DESCO/DIV/DPM n° 2004/351 du 13 juillet 2004 relative aux réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents (REAAP).

Favoriser chez la personne une prise de distance

L'ouverture sur d'autres manières de penser permet aux personnes accueillies de se poser des nouvelles questions sur leur situation ou de se les poser différemment. Cette prise de distance favorise la compréhension de l'environnement dans lequel on vit. La personne peut mieux construire sa place au milieu des siens et dans sa vie sociale.

Cette prise de distance s'avère cruciale dans les situations où la réflexion est entravée par des difficultés personnelles envahissantes ou des fragilités angoissantes.

Les professionnels peuvent aider les personnes concernées à se situer dans leur environnement et leur trajectoire, en leur proposant des activités qui mettent en perspective parcours personnel et approche historique et sociétale.

Pour le directeur de ce centre éducatif fermé qui accueille de jeunes délinquants, l'ouverture principale, c'est celle qui se passe dans la tête des jeunes, le « déclic psychologique » qui se produit. Une des activités favorisant ce déclic est l'activité scolaire, structurée comme *activité de pensée à partir de sa situation personnelle*, permettant à la fois au jeune de :

- comprendre sa situation (la gravité des faits, les enjeux, les liens avec sa famille, la justice, le sens de la sanction, etc.) mais aussi la situer dans un contexte plus large ;
- mesurer l'opportunité qui lui est proposée et se représenter un avenir différent de celui qu'il était en train de se construire.

■ Envisager une activité économique

De nombreux opérateurs du secteur social et médico-social se sont lancés dans une ouverture au monde économique, en créant des activités économiques.

Il est intéressant de constater que ces exemples sont présents sur l'ensemble du secteur social et médico-social : Ehpad et CHRS qui s'associent à un hébergement de tourisme, centre éducatif et de formation agricole (lycée agricole) qui ouvre son patrimoine au tourisme culturel et vend sa production de fleurs, de fruits et de légumes...

Tous témoignent des effets en termes de redynamisation des personnes accueillies et de changement de posture des professionnels, qui passent plus aisément d'un positionnement d'assistance à celui d'un accompagnement de projet.

2.4 Interroger l'organisation interne des groupes de vie

L'organisation interne de l'établissement peut être également interrogée au regard de l'ouverture, notamment la pertinence de certains cloisonnements. Souvent, les établissements organisent l'accueil en « groupes » : groupes de vie dans les foyers d'hébergement pour personnes handicapées, unités de vie dans les Ehpad...

Les critères de cette organisation peuvent être d'ordre très différent : l'âge, le genre, le niveau de dépendance, le développement intellectuel...

L'interrogation peut se situer à un double niveau :

- la pertinence de la clé de répartition dans ces groupes : intérêt/inconvénients de groupes d'âge...

- les relations entre les différents groupes : même s'il peut être pertinent de répartir les personnes accueillies, il est important de veiller à ce que cela ne crée pas un cloisonnement entre les groupes de vie, voire l'isolement d'un groupe de personnes.

Cet Ehpad rassemble les personnes les plus désorientées dans une unité de vie spécialisée mais elles sortent régulièrement dans la journée pour des activités qu'elles partagent avec d'autres.

2.5 Être attentif aux acteurs du territoire

■ Apprendre à travailler avec les autres acteurs du territoire

Travailler avec des personnes – des professionnels ou des bénévoles – venant d'autres horizons est une tâche difficile, qui se heurte à de nombreux obstacles.

Les difficultés à construire des ouvertures vers « les autres » sont souvent issues de représentations figées que l'on a et de l'autre et de sa propre mission. Mettre à plat ses représentations, expliciter le cadre d'intervention de chacun facilitent le dialogue et la compréhension mutuelle.

L'analyse des situations et des besoins du public peut être très différente selon les acteurs. Pour progresser sur ces questions, il est recommandé aux professionnels de privilégier une approche pragmatique, basée sur l'explicitation des hypothèses de travail et la construction concrète des actions à mettre en œuvre.

■ Associer opportunités et démarche volontariste

Il convient de repérer les endroits et instances de dialogue et de citoyenneté sur le territoire, pour faire connaître le projet d'ouverture et prendre connaissance des propositions des autres acteurs.

Il s'agit aussi d'être réactif aux signaux des partenaires et de saisir les opportunités de travailler ensemble. On peut commencer par quelques actions modestes, qui permettent à chacun de mieux se connaître et d'analyser les avantages et inconvénients pour chacun.

- Pour les acteurs repérés comme des partenaires essentiels, une démarche volontariste sera mise en place pour les approcher et construire la collaboration.

Il y a quelques années, cet externat médico-pédagogique (EMP) a commencé d'intégrer quelques jeunes handicapés dans une école maternelle publique et dans un lycée privé, qui ont bien voulu se lancer dans cette expérience.

Aujourd'hui, les enfants de l'EMP sont présents dans une soixantaine de classes.

- Pour les acteurs avec lesquels la collaboration ne s'inscrit pas dans une obligation légale, il est souhaitable d'utiliser les possibilités d'intégration avec discernement. Quand un acteur (une entreprise, par exemple...) n'est pas favorable au partenariat proposé, il est préférable de ne pas insister, au moins dans un premier temps. Et quand un partenariat est bien installé, il est recommandé d'éviter de saturer le partenaire et de trop compter sur ses capacités d'intégration. L'objectif est de respecter les règles de l'acteur qui accueille, et éventuellement de les faire évoluer pour faciliter l'intégration.

Lors de sorties culturelles ou de loisirs on veillera, autant que faire se peut, à éviter la stigmatisation des personnes et les effets de groupe trop manifestes.

■ Construire une réciprocité entre les partenaires

Les acteurs s'accordent à dire que le partenariat s'installe vraiment dans la réciprocité, quand chacun a quelque chose à gagner à faire avec l'autre, à ouvrir sa prestation à d'autres publics, à accueillir telle action... Ensuite, les bénéficiaires vont pouvoir croître de part et d'autre, et le partenariat en sera facilité.

Cet institut médico-éducatif (IME) pratique quasiment pour tous les enfants handicapés le principe de l'intégration dans les crèches, centres de loisirs et milieu scolaire, que ce soit à titre individuel ou dans des classes intégrées.

Parallèlement, il a développé des prestations d'évaluation de situations d'élèves qui posent des problèmes éducatifs aux enseignants. Et ceux-ci apprécient par ailleurs d'avoir un adulte de plus dans leur classe...

L'on repère maintenant des influences mutuelles : une plus grande prise en compte de l'environnement familial et social des élèves par les enseignants, et du côté des équipes de l'éducation spécialisée, une plus grande tolérance vis-à-vis de certains comportements. En termes d'effets sur les publics, il est constaté un meilleur niveau scolaire des élèves handicapés, des comportements attentifs et tolérants de la part des autres élèves.

2.6 Anticiper l'évolution des fonctions professionnelles

L'ouverture peut offrir des opportunités tout à fait positives pour les professionnels : possibilités d'évolution vers des fonctions différentes ou nouvelles, accession à des responsabilités renforcées, variété plus grande des tâches, acquisition de nouvelles compétences, atténuation de l'usure professionnelle...

Sur un plan collectif, l'ouverture peut avoir des effets dans le sens d'une plus grande maturité des équipes, et donner aux professionnels davantage d'aisance dans la prise de parole, en fournissant des occasions à l'extérieur de présenter les situations ou les pratiques.

Mais il convient aussi :

■ de soutenir les professionnels dans leur positionnement

Accompagner des personnes dans différents lieux, travailler dans des contextes institutionnels variés, articuler son intervention à celle d'équipes diverses : ces nouvelles modalités de l'intervention sociale et éducative nécessitent une adaptation des pratiques qui doit être soutenue et guidée.

La tâche des équipes sera facilitée si elles peuvent structurer ces modalités d'intervention à partir de principes clairs, et trouver un appui pour les situations particulièrement délicates.

■ d'analyser l'impact de l'ouverture sur les fonctions professionnelles

L'ouverture des structures peut « impacter » fortement les fonctions professionnelles :

- les spécificités du territoire peuvent amener à créer certaines fonctions pour améliorer la complémentarité des prestations, ou à l'inverse en supprimer pour s'appuyer sur les

ressources existantes. La coordination est ainsi une fonction majeure étroitement liée à la nouvelle organisation des prestations « en réseau ».

- l’accompagnement physique des personnes à l’extérieur peut mobiliser des catégories de professionnels, par exemple les aides-médico-psychologiques (AMP), sur des tâches nouvelles.
- l’ouverture de l’établissement à l’environnement permet aussi de réaffirmer l’importance de la fonction d’accueil, et de l’organiser pour en assurer la qualité et la permanence (cf chapitre 3 de la partie II de la recommandation).

■ de repérer les compétences spécifiques des professionnels

Des personnes identifiées parce qu’elles connaissent telle situation, telle méthode, tel secteur d’intervention, pourront devenir « fonction ressource » sur la base de cette connaissance spécifique, et leurs connaissances être ainsi utilisées par les collègues comme par les partenaires.

En sens inverse, les équipes n’hésiteront pas à solliciter les compétences des autres équipes pour les aider dans leur réflexion et leurs actions : aide au montage d’activité, soutien pour accompagner des situations difficiles, participation à l’évaluation des prestations...

2.7 Questionner la tension entre autonomie et protection

La prise de risques est inhérente à la vie en général, et à la prise en charge de personnes vulnérables en particulier. Il existe une tension irréductible entre la liberté de la personne accueillie, la mission d’insertion sociale et d’intégration portée par les structures, la recherche d’autonomie par les personnes et la protection que les établissements leur doivent⁽⁷⁾.

Que l’établissement soit peu ou très ouvert sur l’environnement, les risques existent toujours, mais sont de nature différente.

L’ouverture de l’établissement supprime ou atténue certains écueils – le repli sur soi, l’étiolement des compétences, la désinsertion sociale et professionnelle – et en crée de nouveaux – se perdre sur son chemin, développer des angoisses face à des situations nouvelles... –.

Il convient d’anticiper les effets de la stratégie d’ouverture et de mettre en place des modalités spécifiques de protection selon les situations, afin de limiter ces écueils.

Par exemple, certaines personnes handicapées psychiques sont particulièrement angoissées par tout type de changement. Si les effets attendus de prestations plus ouvertes sont positifs, notamment en matière de lien social, d’intégration et de gestion des imprévus, il convient d’anticiper les difficultés et d’adapter l’accompagnement en conséquence.

Cette adaptation nécessite de la part des professionnels une connaissance pointue des fragilités des personnes, comme de leurs compétences⁽⁸⁾.

⁽⁷⁾ Cf. les conclusions de la conférence de consensus sur « Liberté d’aller et venir dans les établissements sanitaires et médico-sociaux, et obligations de soins et de sécurité », organisée les 24 et 25 novembre 2004 à l’initiative de la Fédération hospitalière de France. Consultable sur le site de la Haute autorité de santé – www.has-sante.fr.

⁽⁸⁾ Cf. la recommandation « Mise en œuvre d’une stratégie d’adaptation à l’emploi des personnels au regard des populations accompagnées », Anesm, 2008.

■ S'interroger sur la liberté d'aller et venir dans l'établissement

Cette interrogation poursuit plusieurs objectifs :

- protéger l'établissement, et plus spécifiquement les personnes les plus vulnérables, des intrusions émanant de l'extérieur ;
- protéger les personnes accueillies entre elles, certaines étant susceptibles d'avoir des comportements dangereux pour les autres ;
- éviter que les personnes elles-mêmes ne se mettent en danger.

Cette interrogation présente une dimension éthique : il s'agit de parvenir à un juste équilibre entre la promotion d'une autonomie réelle pour les personnes et la nécessaire prise en compte des risques inhérents à l'exercice de cette autonomie. Ainsi, limiter l'existence des espaces fermés, saisir chaque occasion pour décoisonner les espaces au sein des établissements et par là-même travailler à une réelle possibilité de liberté pour les usagers, appelle en contrepoint une vigilance soutenue sur les risques que cette liberté fait peser sur la sécurité physique ou psychique des personnes accueillies.

Promouvoir l'ouverture revient ici pour un établissement à accepter de conserver la tension inhérente entre la liberté et la sécurité, et de ne pas l'évacuer une fois pour toutes à l'occasion d'une décision (architecturale, organisationnelle, ou autre).

Ce dernier point est d'autant plus important quand les publics ont des capacités et des types de vulnérabilité très divers. Les règles pourront alors être adaptées aux situations individuelles, et un travail d'explication sera mené auprès des personnes accueillies, notamment au travers du conseil de la vie sociale. La mixité des publics permet aussi qu'une surveillance informelle se mette en place, et que les personnes accueillies veillent les unes sur les autres.

Les équipes de cet Ehpad, confrontées à ces problèmes de manière habituelle, ont mis en place des procédures basées sur le partage de l'information autour des risques liés à des situations précises. Cette vigilance particulière permet d'optimiser l'aide à la décision en cas d'incidents.

La formalisation de ces points de vigilance, selon leur nature individuelle ou collective, apparaîtra sur des supports adéquats : contrat de séjour, projet personnalisé, règlement de fonctionnement...

■ Sécuriser les trajets et assurer une surveillance

Quand les personnes accueillies présentent des difficultés d'orientation et que leurs activités se situent hors de l'établissement, il convient de :

- sécuriser les trajets, tout en respectant et développant l'autonomie des personnes ;
- être informé des absences par les partenaires.

C'est ainsi que cet IME entretient des relations avec les commerçants de proximité susceptibles d'aider les jeunes handicapés et, le cas échéant, de signaler les difficultés. Il a également développé les compétences des enfants pour se repérer, décrire les lieux où ils se trouvent, connaître les alternatives au moyen de transport habituel, et... savoir utiliser un téléphone portable.

■ Partager la prise de risques avec les représentants légaux

C'est par le dialogue et le croisement des avis des personnes elles-mêmes, de leur entourage et des professionnels (internes à l'établissement, libéraux intervenant dans la structure et partenaires) que sont prises les décisions liées aux risques à courir en terme d'ouverture.

Ces décisions font partie de la réflexion générale autour du projet personnalisé, et figurent dans le document support du projet personnalisé, afin de pouvoir suivre les actions et les évaluer, le moment venu.

Ouverture et projet d'établissement

L'ouverture est une question transversale au projet d'établissement, c'est-à-dire qu'elle concerne l'ensemble de ses volets. À ce titre, elle doit être intégrée dans la stratégie de l'établissement.

L'ouverture impacte en effet la définition des missions et des prestations, la catégorisation des publics accueillis, les modalités des actions et interventions proposées aux personnes, le choix d'implantation de la structure, son organisation et les pratiques managériales.

Il est recommandé, dans la démarche d'élaboration du projet d'établissement :

- **de traiter cette question d'emblée de manière transversale lors d'un premier projet ;**
- **d'intégrer cette transversalité peu à peu en se fixant des objectifs précis à l'occasion des actualisations du projet d'établissement.**

Sur la base de l'analyse du territoire et de la connaissance des ressources, l'établissement définira ainsi les objectifs et les modalités de mise en œuvre⁽⁹⁾.

Selon les missions et l'histoire de l'établissement, les axes du projet pourront s'appuyer sur les théories des chercheurs qui ont étudié les bases du développement social local, les réflexions sur la valorisation des rôles sociaux, l'*empowerment*⁽¹⁰⁾ et les approches communautaires en vigueur aux Etats-Unis et au Canada, les expériences européennes... ou encore les approches qui ont remis en cause les pratiques d'enfermement psychiatrique.

L'objectif est d'explicitier le sens de cette ouverture au regard de la culture de l'établissement, et d'en montrer les avantages attendus pour la progression de la qualité des prestations. La réflexion, couplée à une recherche de la qualité des prestations et de l'insertion des personnes, mobilisera les équipes pour la concrétisation des nouvelles orientations. Les questions éthiques autour de la tension entre l'autonomie des personnes et leur protection seront abordées et, de manière générale, les pratiques d'ouverture seront questionnées au regard de la dimension éthique.

La thématique de l'ouverture impacte également la démarche même de construction du projet d'établissement. La participation de l'ensemble des acteurs concernés (ou potentiellement concernés) par l'ouverture sur le territoire sera sollicitée.

Les équipes mettront ainsi plus facilement en œuvre ces orientations d'ouverture en se représentant leurs liens avec les évolutions de l'établissement.

⁽⁹⁾ Une recommandation autour du projet d'établissement/service sera produite par l'Anesm en 2009.

⁽¹⁰⁾ L'*empowerment* est une notion empruntée aux politiques urbaines américaines. Elle constitue « le processus par lequel un individu ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action, de s'émanciper. (...) Elle conjugue également une approche individuelle et/ou collective » (Marie-Hélène Bacqué, « L'intraduisible notion d'*empowerment* vu au fil des politiques urbaines américaines » – Revue « Territoires » Septembre 2005.

II. Les leviers de l'ouverture

Cette partie développe de manière plus opérationnelle les pistes stratégiques précédentes. Successivement seront abordés le développement des liens sociaux et de citoyenneté des personnes accueillies (chapitre 1), les interactions de l'établissement avec son environnement territorial (chapitre 2), puis le développement du caractère accueillant de l'établissement (chapitre 3), dans sa dimension humaine, architecturale, organisationnelle et de communication et enfin, le soutien des professionnels dans la mise en œuvre de l'ouverture (chapitre 4).

Ces propositions constituent une base de réflexion pour les responsables et les équipes. Elles nécessitent d'être adaptées aux situations accueillies et de dégager des priorités conformes aux choix stratégiques de l'établissement.

1. Développer les liens sociaux et de citoyenneté des personnes accueillies

1.1 Faciliter les liens des personnes avec leurs proches

Chaque personne accompagnée développe des liens spécifiques avec ses proches. Certains peuvent souhaiter distendre ou suspendre ces liens, d'autres doivent en être protégés. L'objectif, au travers du dialogue instauré à l'occasion du projet personnalisé, est d'aborder la question, de permettre aux personnes concernées de faire leurs choix, de comprendre et prendre en compte les causes des éventuels replis sur soi.

Entretenir les liens existants

Il convient de faciliter et rendre agréable la visite de l'entourage et de garantir une certaine intimité. La chambre d'un résident devrait offrir un minimum d'espace et de mobilier pour recevoir ses proches.

Les équipes aideront les résidents qui le souhaitent à conserver des liens avec les personnes de leur entourage qui les ont aidés avant leur entrée dans l'établissement : auxiliaire de vie sociale, voisins...

■ Ces Ehpad proposent une large amplitude horaire pour les repas, de manière à ce que chaque résident puisse inviter son entourage avec une certaine souplesse horaire.

Plusieurs Ehpad témoignent de ce que l'informatique et Internet facilitent un lien vivant entre grands-parents et petits-enfants, plus riche parfois qu'en face-à-face et, surtout, plus facile à activer.

Quand une décision de placement impose la séparation provisoire d'un enfant ou d'un adolescent et de sa famille, il convient de :

- faciliter l'exercice de l'autorité parentale dans les limites décidées par le magistrat⁽¹¹⁾ ;
- permettre à l'enfant de conserver tous les liens non interdits dans les attendus de l'ordonnance : liens avec la fratrie, les membres de la famille élargie, les camarades, les adultes importants (enseignants, moniteurs des activités sportives et de loisirs...);
- permettre à l'enfant de continuer ses activités scolaires, culturelles, de loisirs...

⁽¹¹⁾ « L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre d'un placement » fait l'objet d'une autre recommandation de l'Anesm.

Renouer des liens distendus

Dans le cadre de l'insertion, les professionnels, sous réserve de l'accord des personnes et des éventuelles décisions judiciaires, inviteront les personnes à renouer des liens avec leurs proches, et les accompagneront dans cette démarche. Ces proches pouvant être, outre conjoint et enfants, les amis, les collègues, les connaissances, sous réserve que l'activation de ces réseaux ne soit pas préjudiciable à l'insertion sociale durable (par exemple, l'entourage de certaines personnes souffrant d'addictions qui peut s'avérer peu aidant pour l'insertion).

Créer un réseau relationnel

Il est recommandé de mettre en place des rencontres régulières inter-institutions, spécialisées ou pas, afin de proposer des espaces de rencontre aux personnes accueillies qui leur permettent de développer des opportunités plus étendues, pour leur vie amicale, affective et sexuelle.

La participation des personnes à des groupes de paroles (au sens large du terme), d'échanges de savoirs, d'entraide mutuelle, dont l'objectif est le développement de liens et de relations sur le territoire de vie, sera encouragée.

1.2 Ouvrir l'établissement à l'entourage des personnes accueillies

Cette question du lien entre les professionnels et l'entourage des personnes accueillies, centrale dans la prise en charge des personnes, n'est traitée ici que sous l'angle de l'ouverture de l'établissement à l'entourage des personnes accueillies.

Les rapports entre établissement et entourage se présentent différemment selon les types de situations (protection de l'enfance...) et selon les situations individuelles. Mais d'une manière générale, la famille constitue un appui important, voire vital pour les personnes accueillies. L'établissement est encouragé à se montrer accueillant envers les familles et d'une manière plus générale, envers l'entourage des personnes qu'il accueille et à développer des coopérations avec cet entourage.

■ Intéresser les proches à la vie de l'établissement

L'ensemble des paragraphes qui suivent s'adresse particulièrement aux établissements accueillant des personnes âgées ou handicapées. Mais il peut aussi concerner d'autres types d'établissements, en veillant au respect d'éventuelles décisions judiciaires.

Il est important d'offrir un accès le plus libre possible aux familles dans le respect de l'intimité des personnes et de leur volonté et d'envoyer le message global que les personnes accueillies sont « chez elles » et peuvent recevoir les visites au moment où elles le souhaitent.⁽¹²⁾ Les horaires susceptibles de gêner les personnes elles-mêmes (moment de la toilette, du coucher...) pourront être expliqués dans le cadre d'un dialogue où les positions de chacun pourront s'exprimer.

Parfois, les familles qui rendent visite aux résidents de certains établissements participent *de facto* à la convivialité des lieux. Les aidants qui souhaitent s'investir bénévolement dans

⁽¹²⁾ Une recommandation sur la thématique « Concilier la vie en collectivité et la personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement », fera l'objet d'une autre recommandation de l'Anesm.

des activités et des animations doivent pouvoir le faire, si cela n'interfère pas négativement avec le projet personnalisé du résident.

■ Respecter la place et le rôle des proches

Les familles sont associées au projet personnalisé, dans un rôle différent selon les situations et le statut des personnes accueillies⁽¹³⁾. Leur représentation et participation au conseil de la vie sociale seront proposées, encouragées et facilitées par les professionnels.

En dehors des temps de rencontre réguliers liés au projet personnalisé de la personne accueillie, il est important que les familles puissent être reçues et écoutées par le responsable d'établissement à la demande et que leurs propositions et remarques soient prises en compte.

Les parents d'élèves seront invités à ce titre aux différentes instances liées à la scolarité de leur enfant.

Les parents de jeunes handicapés seront aidés par les professionnels lors du passage de leur enfant dans une structure d'accueil pour adultes. Ce passage nécessite en effet pour le jeune et ses parents un positionnement différent, dans lequel les parents poursuivent une fonction de protection, mais auprès d'un adulte dont l'autonomie doit être respectée.

Dans cet IME qui développe des pratiques d'intégration très poussées, les professionnels adoptent aussi une posture très ouverte aux attentes des familles en matière éducative. Les parents sont qualifiés de *partenaires* et c'est une véritable co-éducation qui se met en place.

Cette posture très respectueuse de la place des parents entraîne une modification de la place de l'enfant dans la famille. L'intégration de leur enfant à l'école, la manière étroite dont ils sont associés au déroulement du projet personnalisé de leur enfant, sont autant de facteurs qui diminuent considérablement la pression sur les parents. L'équilibre familial tend à se modifier positivement.

1.3 Développer les liens de citoyenneté

■ La personne accueillie en tant que sujet de droits civiques

Il est recommandé d'encourager les adultes accueillis à connaître et exercer leurs droits de citoyen, notamment en les invitant à voter⁽¹⁴⁾ et à participer aux réunions d'information et aux débats. Les accompagnements adéquats seront mis en œuvre pour leur permettre d'exercer concrètement ces droits. Des débats seront également organisés au sein même des établissements pour les personnes qui le souhaitent et qui ne peuvent pas se déplacer hors de l'établissement. Le conseil de la vie sociale pourra aussi rassembler les suggestions liées à l'amélioration de la vie à l'intérieur de la cité, et les faire connaître aux élus ou candidats.

Pour les enfants et les jeunes, l'enjeu consiste à les sensibiliser aux questions de société et de citoyenneté, notamment au moyen de débats. Il est important que ces échanges soient

⁽¹³⁾ Cf. la recommandation de l'Anesm « Les attentes de la personne et le projet personnalisé ».

⁽¹⁴⁾ Ces droits sont limités pour les majeurs protégés, mais ont été renforcés par la Loi n° 2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs.

l'occasion d'aborder des thèmes sensibles, suscitant la réflexion et permettant d'interroger les liens d'appartenance des jeunes et leurs convictions.

Quand il existe, le conseil municipal des jeunes est par exemple un lieu stimulant pour évoquer les questions liées aux projets des jeunes, aux difficultés rencontrées et, d'une façon générale, pour s'exercer à la citoyenneté.

■ La personne accueillie exerçant sa citoyenneté

Les projets collectifs et actions permettant aux personnes accueillies de s'investir pour une cause citoyenne seront encouragés. On sait combien ce type de projets est mobilisateur pour les jeunes comme pour les personnes en insertion. La citoyenneté abordée ici se présente sous deux angles :

- une citoyenneté de solidarité, avec des actions permettant d'exprimer sa solidarité avec d'autres personnes ou populations en difficulté. Cette solidarité peut s'adresser à son environnement proche (solidarité de proximité) ou plus lointain.

■ C'est ainsi que ce CHRS travaille en collaboration avec un lycée pour l'envoi d'objets de récupération au Bénin.

- une citoyenneté d'ouverture culturelle, qui permet aux personnes concernées de sortir de leur monde et de leurs repères habituels, pour rencontrer d'autres formes d'expression culturelle et d'organisation sociale.

Les projets permettant des contacts avec des pays étrangers et des cultures différentes seront ainsi soutenus.

■ Par exemple, cet Ehpad qui accueille des personnes d'origines variées ou qui ont séjourné au cours de leur vie dans des pays différents, propose des animations et des menus valorisant la culture et la gastronomie de ces pays.

■ La personne accueillie en tant qu'habitant d'une ville/d'un village

Résidant dans une ville ou un village, les personnes accueillies auront accès à l'ensemble des services et prestations organisés sur le bassin de vie.

Il est du ressort de l'établissement de permettre cet accès :

- en facilitant les déplacements ;
- et en laissant la gestion directe de leur argent aux personnes (sauf décision judiciaire contraire), pour leur permettre d'exercer leurs droits de consommateur.

Pour les personnes qui ne peuvent pas du tout se déplacer, la venue de commerçants et prestataires de services pourra être organisée à l'intérieur de la structure, en respectant les règles de la concurrence.

■ La personne accueillie, en tant que citoyen d'un établissement et bénéficiaire d'une prestation sociale

L'implication citoyenne des personnes accueillies s'exprime particulièrement dans le conseil de la vie sociale (CVS), outil d'expression collective prévu dans la loi du 2 janvier 2002.

Il est recommandé de favoriser les rapprochements entre représentants des CVS de différents établissements ; les représentants des personnes accueillies et éventuellement des familles

ont ainsi accès à la connaissance d'autres modalités d'accueil et d'accompagnement, d'autres prestations, d'autres formes d'organisation...

L'ouverture des CVS à des personnalités représentant la société civile (élus locaux, responsables associatifs, personnes-ressources...) et plus spécifiquement à des associations d'usagers, peut s'avérer une ouverture intéressante. La participation des familles d'accueil qui travaillent en lien avec l'établissement pourra être envisagée.

Participer à des instances de consultation initiées par les pouvoirs publics ou les fédérations pour construire et suivre les politiques sociales, peut s'avérer un investissement intéressant, créateur d'un réseau pour les personnes concernées.

■ Par exemple, ces personnes accueillies en CHRS participent aux travaux d'une « commission usagers » au sein d'une instance départementale autour de l'insertion.

■ La personne accueillie pouvant s'engager dans la vie associative

Il est stimulant pour l'exercice de la citoyenneté des personnes accueillies d'encourager leur participation dans les conseils d'administration et de manière plus générale, de soutenir celles qui le souhaitent à s'investir dans des actions bénévoles.

Il est recommandé aux professionnels de se mobiliser pour faciliter cet engagement citoyen, en repérant les souhaits et potentialités des personnes et les freins éventuels dans l'environnement.

2. Interagir avec le territoire

2.1 Participer aux actions initiées par l'environnement qui concourent au « vivre ensemble »

On privilégiera les actions qui développent les liens avec l'environnement, font connaître la structure aux « voisins » et font connaître aux personnes accueillies et aux professionnels la vie du voisinage : fête des voisins, journées du patrimoine, fête de la musique, fêtes du quartier...

Quand des réunions locales sont organisées pour mobiliser les initiatives des habitants ou réguler leurs différends, il est recommandé que l'établissement y participe et invite les personnes accueillies à y participer.

2.2 Être un lieu-ressource pour l'environnement

Faire profiter l'environnement des services et des équipements de l'établissement

Il s'agit là de faire profiter le voisinage de certaines actions menées dans l'établissement qui peuvent être accessibles à tous publics et de ressources générales de type : locaux à prêter à la mairie, aux associations, parcs à ouvrir au public, manifestations médiatiques partagées... Ces services et ces échanges de bons procédés créent la confiance nécessaire pour développer des actions communes.

Cet Ehpad a ouvert certaines activités d'animation à des habitants du quartier. Cela permet d'attirer l'extérieur, ce qui est important pour les personnes les plus dépendantes qui ont moins d'occasions que les autres de sortir. Ou encore cet établissement de protection de l'enfance a ouvert aux familles du quartier les groupes de paroles organisés pour « ses » parents.

Tel établissement prête sa salle de réunion aux associations du village, tel autre loue à des particuliers le soir le restaurant, pour des réceptions ; cet autre permet le dimanche au public d'accéder à son parcours de santé construit par les jeunes dans le parc du centre éducatif...

Être un lieu ressource pour les autres professionnels

Les équipes peuvent faire profiter de leurs compétences d'autres professionnels, du même domaine ou d'autres spécialités.

Cette équipe d'éducateurs spécialisés dans les questions de handicap fait profiter des enseignants de son savoir-faire en termes de relations avec les parents ; cette équipe de protection de l'enfance organise régulièrement des conférences/débats ouverts aux travailleurs sociaux du quartier...

2.3 Rapprocher du secteur social et médico-social le monde de l'entreprise et de la formation

Les missions des Esat et des CHRS les incitent à un rapprochement avec le monde de l'entreprise, mais celui-ci n'est pas facile à mettre en œuvre. Ces mondes sont encore largement étanches et la formation des intervenants sociaux ne les prépare pas toujours à prospecter du côté du milieu ordinaire de travail et de la formation.

Les difficultés des personnes sont mises en avant comme un obstacle majeur. Cependant plusieurs initiatives témoignent à la fois des bénéfices que les personnes retirent de ce rapprochement et du caractère surmontable de ces obstacles réels, par exemple :

- en repérant le type de soutien dont l'entourage professionnel pourrait avoir besoin pour accueillir la personne, les conditions qui faciliteraient cet accueil ;
- en mettant en place un système de tutorat dans l'entreprise ;
- en recherchant l'appui d'un spécialiste du monde de l'entreprise – prospecteur commercial, conseiller d'orientation et de placement – susceptible de faire évoluer aussi bien les interlocuteurs de l'entreprise que les personnes elles-mêmes dans leur projet d'insertion professionnelle et ainsi de rapprocher la demande de l'offre d'emploi.

Les personnes accueillies ont des capacités et des compétences, notamment sociales. L'utilisation de la validation des acquis de l'expérience (VAE) et, d'une manière générale, des bilans de compétences peut s'avérer pertinente pour positionner les personnes sur le marché du travail, en révélant notamment les compétences cachées ou peu exploitées.

Les réponses des travailleurs handicapés de cet Esat hors les murs à une enquête de satisfaction mettent en avant les avantages suivants par rapport à l'Esat interne :

- c'est avant tout une promotion en matière de citoyenneté et d'image sociale : les personnes se sentent plus « normales » et davantage « travailleurs » qu'« handicapées » ;
- il y a une reconnaissance de leurs compétences ; on leur fait faire des choses nouvelles et il faut s'adapter ;

– cela déclenche une remise en question des modalités de vie et des envies nouvelles, dues à une confiance en soi plus grande : souhait de quitter les parents, de prendre un appartement, de vivre en couple, de fonder une famille... Les personnes ont l'impression d'avoir un « vrai » travail, qui les rend à la fois moins « différentes » et plus adultes, ce qui n'était pas le cas quand elles ne côtoyaient que des collègues rencontrant le même type de difficultés.

Du coup, les demandes des personnes en termes d'accompagnement social évoluent et alors que la préparation était axée sur l'accompagnement en entreprise, c'est surtout un accompagnement vers l'ouverture sociale que les personnes attendent, notamment sur le plan des loisirs, de la culture, de la vie relationnelle et affective.

2.4 Rapprocher le monde de la culture du secteur social et médico-social

Une grande partie des publics du secteur n'a pas ou peu accès à la culture. Pourtant, outre qu'il s'agit d'un droit constitutionnel⁽¹⁵⁾, l'accès concret à des actions culturelles reste un volet parfois insuffisamment exploité par les établissements.

Les initiatives les plus intéressantes :

- suivent les goûts des personnes. Les choix culturels ne peuvent pas être imposés, mais suivront les centres d'intérêt des personnes, ainsi que leurs talents ;
- les positionnent en tant qu'actrices autant que consommatrices, notamment par le biais de la technique et de la logistique autour d'événements culturels.

Ainsi ce CHRS expose des créations réalisées par des femmes accueillies. En s'appuyant sur cette exposition, des visites dans des musées ont été organisées, pour travailler la technique du dessin.

Cet établissement de la protection de l'enfance a proposé aux organisateurs d'un festival de s'occuper de la billetterie et du transport des artistes. Les jeunes, accompagnés des éducateurs, réalisent ces prestations. En échange, ils ont l'autorisation d'assister gratuitement aux manifestations ou spectacles. C'est aussi l'occasion de créer, entre l'éducateur et le jeune, une relation différente de la relation « aidant/aidé ». Ils forment à deux une équipe de bénévoles au service d'autres personnes.

Cet Esat a formé une troupe d'artistes ayant le statut de travailleurs handicapés dont les trois secteurs d'activités sont la création musicale, les arts plastiques et la création de spectacles. Dans le prolongement, l'Esat a ouvert un espace d'échanges culturels. Cette salle de spectacles-galerie, devenue aujourd'hui un acteur culturel à part entière de la ville, permet à une équipe de personnes handicapées de travailler dans les domaines de la création artistique, de la technique, de l'accueil et de la communication.

2.5 Faciliter l'accès aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

Les NTIC pourront donner l'occasion aux personnes d'élargir leur horizon, que ce soit dans les CHRS où l'insertion sociale et professionnelle s'en trouvera dynamisée, les foyers pour personnes handicapées, ou encore les Mecs, où ces outils pourront, par exemple, être utilisés collectivement pour alimenter des débats. Les professionnels aideront les personnes à s'en servir, avec l'appui éventuel de ressources bénévoles qualifiées sur ce champ.

⁽¹⁵⁾ Article 13 du préambule de la Constitution. Droit réaffirmé dans la loi d'orientation n° 98-657 du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions.

De nouveaux équipements et logiciels pallient aujourd'hui des incapacités ou de manière plus générale, des situations de mobilité réduite ou l'éloignement de l'entourage des personnes accueillies.

Cet Ehpad a équipé les espaces collectifs et envisage peu à peu d'équiper les chambres. Il utilise un logiciel et des écrans tactiles faciles d'utilisation pour multiplier les contacts des résidents : une fois les données entrées, on peut accéder à des photos de membres de sa famille, on clique pour ouvrir sur une page que l'on peut envoyer au destinataire... Le résident peut aussi choisir des achats chez ses commerçants habituels, ou encore s'inscrire à une sortie. Il est prévu que le choix des menus ou de l'animation puisse aussi se faire par ce moyen.

2.6 Encourager l'intervention des bénévoles

Les interventions de bénévoles, complémentaires de celles des professionnels, participent du lien social et de l'exercice concret de la solidarité envers les personnes accueillies. Celles-ci profitent de la présence de ces bénévoles qui concourent à diversifier leurs liens sociaux.

Les bénévoles se révèlent aussi des relais de communication vis-à-vis de l'environnement, en contribuant à la reconnaissance de l'établissement.

Il existe aussi un bénévolat « discret », auquel participent les personnes accueillies elles-mêmes quand elles s'entraident, les familles quand la solidarité les portent au-delà des liens personnels, et parfois les professionnels eux-mêmes, susceptibles de s'investir au-delà de leur contrat de travail.

En aucun cas les bénévoles ne seront utilisés pour pallier des manques éventuels de personnels qualifiés. Mais les frontières entre les différents acteurs courent le risque de se retrouver brouillées, ce qui nuit à la lisibilité des interventions, introduit un flottement dans les responsabilités, et peut générer des conflits interpersonnels. D'où l'utilité de :

■ Construire un cadre pour l'action des bénévoles

La loi⁽¹⁶⁾ prévoit que les associations qui organisent l'intervention de bénévoles doivent conclure une convention avec l'établissement, qui précise le cadre de cette intervention. Pour les établissements dont la taille et les ressources propres ne permettent pas l'encadrement des bénévoles, il est recommandé de faire appel à des associations plutôt qu'à des bénévoles isolés.

Il est recommandé de préciser le cadre d'intervention des bénévoles, en mentionnant :

- le type d'activités ;
- les compétences attendues ou souhaitées ;
- les engagements des bénévoles : la période, le rythme, les formations éventuelles à suivre, les réunions éventuelles...
- les engagements de l'établissement vis-à-vis des bénévoles ;
- les modalités d'assurance ;
- le respect des règles de discrétion et de confidentialité.

Le positionnement des bénévoles sera facilité s'ils peuvent s'adresser à un interlocuteur repéré au sein des équipes professionnelles.

⁽¹⁶⁾ Article L.312-1 II du CASF.

■ Faire participer les bénévoles au projet d'établissement

Selon le nombre et la nature de l'engagement des bénévoles dans l'établissement, il pourra être intéressant de les associer aux groupes de travail sur la construction ou l'actualisation du projet d'établissement.

Ils seront informés des procédures liées au signalement des faits de maltraitance et seront associés aux actions de prévention de la maltraitance.

■ Élargir le bénévolat

Les établissements peuvent, en lien avec l'analyse du territoire et selon les projets et besoins des personnes accueillies :

- monter des actions nouvelles de bénévolat

Cet établissement de la protection de l'enfance a sollicité des familles soigneusement sélectionnées, formées et encadrées par l'équipe, pour devenir « familles d'hôtes » qui accueillent ponctuellement certains jeunes pour des week-ends, séjours de rupture...

- diversifier le type d'engagement

C'est ainsi que ce CHRS a étoffé le groupe de résidents encadrant l'activité « brocante » en renforçant leur équipe avec des résidents du centre d'accueil des demandeurs d'asile voisin. Ceux-ci améliorent ainsi leur pratique du français par cet accueil bénévole.

■ Soutenir les bénévoles

Dans les situations d'isolement notamment, il est important de soutenir leur engagement, en encourageant par exemple le rapprochement des bénévoles intervenant dans un même établissement, et en créant des espaces de paroles où ils peuvent exprimer leur ressenti.

Des périodes d'intégration « tuteurées » par un bénévole expérimenté, sont également possibles.

Dans la mesure du possible, le bénévolat de proximité sera préféré à un éloignement géographique trop important, qui risque de décourager le bénévole.

3. Développer le caractère accueillant de l'établissement

Tout au long de cette recommandation on a utilisé le terme de « personnes accueillies ». De fait, la première mission des établissements est d'accueillir. Au fil du temps, celle-ci a pu être oubliée et la thématique de l'ouverture permet d'en questionner la qualité de mise en œuvre.

3.1 Mener une réflexion approfondie sur la fonction d'accueil

La qualité de l'accueil est un enjeu important pour l'établissement. L'on sait combien les premiers contacts avec les nouveaux arrivés impriment durablement les relations entre équipes et personnes accueillies.

Ouvrir l'établissement sur l'extérieur accentue encore la nécessité de construire les conditions d'un accueil convivial : la qualité de l'accueil des visiteurs et familles impacte la

relation avec les professionnels. Il est courant que les personnes indisposées par le premier accueil soient tentées de porter un jugement négatif sur l'ensemble des prestations.

L'accueil est à la fois une *fonction* susceptible d'être portée par des professionnels identifiés et une *posture* commune à l'ensemble des intervenants. Quand l'établissement est ainsi un lieu de vie ouvert sur l'extérieur, il est important que chaque professionnel, quelle que soit la place qu'il occupe, se sente investi de l'accueil tant des personnes elles-mêmes que des familles et des visiteurs.

■ Ce résident d'un Ehpad disait, après mûre réflexion, que la plus grande qualité des professionnels qu'il côtoyait était la gentillesse.

Les personnes accueillies elles-mêmes, sont susceptibles de participer à cette « qualité de l'accueil ».

L'accueil peut aussi correspondre à une fonction repérée (agent d'accueil, secrétaire...), qui sera alors valorisée, qu'il s'agisse de l'accueil physique ou téléphonique. Les professionnels qui occupent cette fonction seront formés et soutenus pour procurer un accueil professionnel et convivial (disponibilité, caractère chaleureux des premiers échanges, capacité de présentation de la structure, de renseignement et d'orientation...).

Le livret d'accueil témoignera, dans sa forme comme dans son contenu, de l'ouverture de la structure et de son caractère accueillant.

Il est recommandé de mener une réflexion sur l'étendue et le sens de la notion d'accueil à l'occasion de l'actualisation du projet d'établissement. Il importe alors que l'ensemble des personnels soit impliqué dans cette réflexion.

3.2 Questionner la pertinence de l'architecture

L'architecture traduit le double caractère de protection et d'ouverture de l'établissement.

■ Le rapport au patrimoine

Certains établissements occupent des bâtiments qui ont à la fois une histoire et une esthétique. Cette histoire fait partie de leur inscription sur le territoire, et ils contribuent à façonner l'identité d'un village ou d'un quartier.

L'esthétique des lieux peut être un atout important, notamment dans la perspective de mailler les missions de la structure avec une activité touristique, ou tout simplement pour provoquer une attractivité des promeneurs vers l'établissement.

Mais le principe du respect du patrimoine doit être confronté à la mission d'insertion sociale de l'établissement, et celle-ci sera privilégiée.

■ La situation de l'établissement

L'établissement peut se présenter concrètement sous la forme d'un bâtiment centralisé ou de lieux dispersés dans la ville.

Pour les lieux d'habitation, en règle générale, les petites structures intégrées seront privilégiées, afin de faciliter l'inscription sociale des personnes, l'accueil de leurs proches et l'exercice de leurs activités quotidiennes.

Cet établissement de la protection de l'enfance a opté pour des lieux disséminés sur la ville, choisis selon l'activité et les objectifs poursuivis : lieux ouverts à tous situés en pleine ville, lieux semi-ouverts situés dans une zone d'activités (activité professionnelle ou de formation), lieu réservé en périphérie de la ville, permettant de se ressourcer... Il a également choisi d'en être locataire pour pouvoir plus facilement changer de local.

Quelle que soit la formule ou la combinaison de formules choisie, les lieux seront banalisés s'il y a un risque de stigmatisation pour le public accueilli.

■ L'agencement des lieux

La distribution des lieux répondra à plusieurs niveaux d'ouverture :

- l'espace vital des personnes accueillies. C'est l'espace de chaque personne accueillie, qui doit pouvoir être fermé afin de préserver l'intimité de chacun ;

Au sein de ce CHRS, les actes agressifs ont beaucoup diminué lorsque chaque résident a disposé d'une chambre suffisamment spacieuse et que son espace vital a été ainsi respecté.

- des espaces de convivialité restreints, où les personnes peuvent se retrouver en petits groupes pour des activités ou du repos ;
- dans le cadre de structures de grande taille, des espaces de convivialité plus larges : le hall d'accueil, le restaurant... qui gagnent à être à la fois largement ouverts pour faciliter la mixité tout en permettant de s'isoler avec l'un ou l'autre.

C'est le cas dans cette structure qui accueille en fait plusieurs types d'établissements et de publics, mais qui a un grand hall d'accueil de type hôtel ouvrant sur un self-service utilisable par tous.

Dans le hall d'accueil de cet Ehpad, des jeux pour enfants, une boîte aux lettres de la Poste, ont été installés et les résidents qui le souhaitent profitent et participent de l'animation de ce lieu de passage.

- un agencement des prestations en fonction des spécificités.

Les chambres de ce CHRS sont disséminées au milieu des studios de l'Ehpad, avec les locaux médicaux au centre. Les personnes y ayant recours régulièrement profitent des chambres les plus proches de l'équipe soignante.

3.3 Améliorer la communication

Dans le secteur social et médico-social, l'idée même de communication est parfois mal considérée, ce qui a conduit à rendre certains établissements particulièrement opaques et à susciter de fait un réflexe de méfiance dans l'environnement.

L'enjeu d'une communication de qualité avec l'environnement répond à un triple objectif :

- modifier les représentations du public, le regard porté sur les personnes accueillies ;
- améliorer la visibilité des services rendus aux personnes et à l'environnement ;
- mettre en valeur la qualité du travail effectué.

■ Construire une communication continue

Il s'agit essentiellement :

- de faire connaître et valoriser les actions d'ouverture ;
- d'attirer le voisinage et les partenaires vers l'établissement, les amener à se renseigner ;
- d'aider les professionnels, stagiaires, bénévoles à transmettre le projet de la structure.

Diriger un établissement social et médico-social, accueillir et accompagner des personnes vulnérables ou en difficulté, vivre tous ensemble au sein de la structure, est une tâche complexe. Des choix difficiles sont faits, des expériences sont tentées, des risques sont pris, dans un contexte humain particulièrement sensible.

Pour que l'établissement prenne et tienne sa place sur le territoire, il est recommandé qu'il ne cache pas les difficultés et qu'il communique sur l'ensemble de son projet de structure pour faire comprendre ses principes d'intervention et ses objectifs.

■ Utiliser les NTIC pour faire connaître la structure et multiplier les interactions

La création d'un site Internet ouvre également de multiples possibilités d'échanges et de diffusion d'informations sur l'établissement. Les personnes accueillies elles-mêmes peuvent être sollicitées pour participer à alimenter le site. Elles peuvent également utiliser les reportages et les informations comme supports à leurs échanges avec leur famille. Un espace réservé aux professionnels peut également permettre un partage d'informations sécurisé.

■ Intégrer l'établissement aux actions de communication locales

Toujours dans l'objectif de renforcer son inscription sur le territoire, ou sa place dans le paysage partenarial, les professionnels seront encouragés à participer aux actions de communication initiées par d'autres ou à utiliser les supports locaux.

Cet établissement de protection de l'enfance participe à des tables rondes et des rencontres avec des étudiants en travail social. Il a été à l'origine :

- d'articles dans la presse locale et spécialisée sur les questions qui concernent les adolescents en difficulté ou les réussites de jeunes (actions solidaires, etc.) ;
- d'émissions de radio locales sur la protection de l'enfance, la délinquance ou la maltraitance des jeunes ;
- de l'organisation de colloques et conférences ouvertes à tous.

■ Organiser des événements propres à faire connaître la structure

Des actions à vocation directe d'information pourront être menées : journées « portes ouvertes », participation à des émissions de télévision ou de radio permettant de présenter l'établissement...

■ Sensibiliser les professionnels à l'importance de la communication

Les actions d'ouverture présentent toutes un caractère de communication. En ouvrant des activités internes à d'autres publics comme en utilisant les ressources d'un partenaire, en créant un accueil de jour, en développant des accueils temporaires, en accueillant des stagiaires et des bénévoles, l'établissement « se montre », et l'information circule.

Les professionnels sont ainsi les premiers à renvoyer une image de l'établissement par leurs interventions.

4. Soutenir les professionnels dans la mise en place de l'ouverture

Pour mettre en œuvre la politique d'ouverture, les responsables de l'établissement peuvent s'appuyer sur différents leviers.

4.1 Diversifier les compétences

■ Privilégier la diversité

La diversité des formations de base et des parcours professionnels dans les équipes présente plusieurs avantages :

- une plus grande richesse des observations et de l'écoute ;
- une plus grande capacité d'adaptation pour accueillir et accompagner des publics nouveaux ;
- une compétence collective plus importante dans le travail partenarial, pour élaborer de nouvelles actions et modalités d'accompagnement.

■ Développer des liens avec les centres de formation aux métiers du secteur social et médico-social

Ces liens peuvent être de plusieurs ordres :

- l'accueil de stagiaires

L'intérêt d'être « terrain de stage » se situe à plusieurs niveaux :

- pour les personnes accueillies, à qui la présence de stagiaires apporte de nouvelles occasions d'échanges. Il faut néanmoins veiller à ce que la rotation des stagiaires ne devienne pas intrusive et mal vécue ;
 - pour les professionnels, qui peuvent valoriser leurs compétences, tester leurs hypothèses, profiter des apports de ces observateurs souvent très attentifs, « curieux » et interrogateurs ;
 - pour les responsables qui peuvent se constituer un vivier pour leurs futurs recrutements ;
 - pour l'établissement dans son ensemble. Les stagiaires sont aussi des intermédiaires qui diffusent des informations sur l'établissement et contribuent à son image.
- l'implication des professionnels dans un rôle de formateur. Il est toujours stimulant pour les professionnels de coupler une dimension de formateur à leurs interventions auprès du public.
 - l'implication des personnes accueillies dans certaines actions de formation. Les personnes accueillies ont un savoir propre sur leur situation que certaines peuvent partager avec des professionnels et des stagiaires dans un objectif de formation. Ces personnes seront choisies sur la base du volontariat et leur participation se fera dans le respect de leur projet personnalisé.

■ Repérer et utiliser les compétences latentes

Les professionnels sont recrutés sur une fonction principale et pour des compétences précises liées à l'exercice de cette fonction. Il est intéressant de vérifier si d'autres centres d'intérêt et d'autres compétences ne permettraient pas d'enrichir leurs activités au sein de la structure.

■ Organiser l'accès des professionnels à d'autres approches

Des échanges avec des établissements similaires ou comparables dans d'autres pays permettront aux professionnels de découvrir d'autres approches du public et d'autres modalités d'intervention. Ils seront aussi l'occasion pour eux de présenter leurs pratiques et d'en expliciter les fondements.

Les professionnels peuvent en attendre une connaissance renouvelée de leurs propres pratiques et la possibilité de les enrichir. Ils pourront organiser l'équivalent d'une veille technologique, afin de les repérer rapidement.

D'une manière générale, il est important de développer chez les professionnels une curiosité intellectuelle pour les méthodes émergentes en termes de prise en charge et d'accompagnement, de leur permettre de tenter des expériences – en accord avec les personnes et leur éventuel représentant légal – et d'en évaluer les effets.

Les expériences qui permettent aux professionnels une connaissance plus intime du vécu des personnes au sein de leurs environnements – établissement et hors de l'établissement – seront encouragées.

Dans cet Ehpad, les professionnels chargés d'accueillir les futurs résidents, vont leur rendre visite quand ils sont encore à leur domicile, pour mettre en place un projet personnalisé respectueux de leurs liens sociaux.

4.2 Renforcer les compétences

■ Repositionner l'analyse des pratiques et la formation

La mise en œuvre de la politique d'ouverture modifie les pratiques, et le soutien aux professionnels doit s'adapter à l'évolution de leurs besoins.

Il est recommandé de définir précisément, en fonction des missions de l'établissement et de la stratégie d'ouverture adoptée :

- les contenus de l'analyse des pratiques ;
- le profil et les compétences attendues des intervenants ;
- les fonctions concernées par l'analyse des pratiques.

Il peut également être pertinent de susciter des occasions de prendre un plus grand recul par rapport au travail quotidien, en organisant des journées de réflexion animées par un intervenant apportant un regard décalé : sociologue, philosophe, architecte...

La formation permettra d'enrichir les connaissances et d'adapter les pratiques professionnelles, notamment dans les situations d'accueil de nouveaux publics⁽¹⁷⁾, et l'aptitude à connaître le territoire et utiliser ses ressources. Quand elle est organisée à l'échelle de plusieurs établissements, elle fournit l'occasion d'échanges plus riches.

Les professionnels seront aussi encouragés à se former aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pour mieux les utiliser tant dans leurs échanges entre pairs (mise en réseau des établissements...) qu'avec les personnes accueillies (par exemple, émissions de télévision utilisées pour l'animation des CVS..).

⁽¹⁷⁾ Cf. la recommandation « Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées » (Anesm, 2008) qui traite de cette problématique.

■ Repérer et approfondir l'expertise de l'établissement

L'établissement peut avoir développé au cours de son histoire une expertise collective sur des situations particulières ou des pratiques spécifiques.

Selon les cas, dans un objectif de diffusion d'expériences, de pérennisation de cette expertise et de valorisation des professionnels et de l'établissement dans son ensemble, il pourra être intéressant d'approfondir cette expertise en mettant en place un partenariat avec une université, en facilitant une recherche-action, en organisant des séminaires, etc.

■ Favoriser les rencontres entre professionnels

Il y a de multiples manières de favoriser ces rencontres : en organisant par exemple des journées d'études formelles, des rencontres plus informelles entre établissements... Ces occasions permettent aux professionnels de se créer un réseau, de monter des partenariats, de créer ensemble des ateliers et de stimuler leurs capacités d'innovation.

Pour faciliter au sein d'un même établissement les échanges entre professionnels, l'accueil des nouveaux professionnels sera organisé. Selon les cas, des systèmes de parrainage peuvent être mis en place et des visites, voire des « stages » dans les différents services seront systématisés.

Annexes

Annexe 1 - Éléments pour l'appropriation de la recommandation

Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles constituent des points d'appui et des repères pour chaque établissement et sont destinées à une mise en œuvre adaptée selon les publics accueillis et les missions des structures.

L'appropriation pourrait s'appuyer sur le fil de questionnement suivant :

- le territoire où est implanté l'établissement est-il connu des professionnels ? Ses ressources et points faibles ? Actuels et potentiels ?
- quels sont les points forts et faibles de l'établissement en termes d'ouverture
 - sur l'environnement ?
 - à l'environnement ?
 - au sein même de l'établissement (cloisonnement interne de certaines équipes, de groupes de vie...) ?
- quels objectifs se fixer en termes d'ouverture ?
- quels sont les leviers possibles à actionner
 - concernant les liens sociaux et de citoyenneté des publics accueillis ?
 - liés aux modalités de mise en place des services rendus ?
 - concernant de nouveaux services ou de nouveaux publics ?
- quelles sont les précautions à prendre pour la mise en œuvre ?
- quel soutien aux professionnels pour mettre en œuvre cette ouverture ?
- quelle place pour les bénévoles au sein de l'ouverture ?

Annexe 2 - Liste des sigles et acronymes

AMP : Aide médico-psychologique
Cada : Centre d'accueil des demandeurs d'asile
CAP : Certificat d'aptitude professionnelle
CCAS : Centre communal d'action sociale
CEF : Centre éducatif fermé
CHRS : Centre d'hébergement et de réinsertion sociale
CVS : Conseil de la vie sociale
Ehpad : Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
EMP : Externat médico-pédagogique
Esat : Établissement et service d'aide par le travail
IME : Institut médico-éducatif
MARPA : Maison d'accueil rurale pour personnes âgées
MECS : Maison d'enfants à caractère social
NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication
Reaap : Réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents
VAE : Validation des acquis de l'expérience

Annexe 3 - Liste des établissements, organismes et personnes qualifiées, sollicités pour l'analyse qualitative

Association Ellipse 78, La Celle Saint-Cloud, Yvelines
CCAS de Saintes, Charente-Maritime
Centre de vie, association Passe R Aile – Association pour l'éducation thérapeutique et la réadaptation des enfants infirmes moteurs cérébraux (APETREIMC), Magny-le-Hongre, Seine-et-Marne
Centre éducatif et de formation professionnelle, association le Moulin Vert, Le Mesnil-Théribus, Oise
CEF, PJJ, Beauvais, Oise
Cité de Clairvivre, Salagnac, Dordogne
Dispositif d'appui à la périnatalité et aux soins ambulatoires (Dapsa), Paris
Esat « hors les murs », association départementale des Amis et parents de personnes handicapées mentales (Adapei) Loire-Atlantique
Esat « L'évasion », association des Amis et parents d'enfants inadaptés (APEI) Centre Alsace, Sélestat, Bas-Rhin
Ehpad « les Jardins », association Rester au village, Saint-Quentin-la-Poterie, Corrèze
Ehpad Enclos Saint-Léon, association Notre-Dame des Douleurs, Salon-de-Provence, Bouches-du-Rhône
Etablissement Reliances, Thonon-les-Bains, Haute-Savoie
CHRS de Maromme, Armée du Salut, Seine-Maritime
Pôle Enfance – IME le Breuil, association départementale des Amis et parents de personnes handicapées mentales (Adapei) Charente-Maritime
Institut le Val Mandé, Saint-Mandé, Val-de-Marne
Les Villageoises de Cergy, association pour un urbanisme intégré (APUI), Val-d'Oise
Direction Retraités et personnes âgées, service Animation et vie sociale, mairie de Saint-Denis, Seine-Saint-Denis
Maison de retraite Pougny, Doulaincourt, Haute-Marne
Maison d'accueil rurale pour personnes âgées (Marpa), Bréval, Yvelines
Résidence du Parc de Nesle, Nesle, Somme
Résidence Santé Cousin de Méricourt, Val-de-Marne
Service d'accompagnement social, scolaire et éducatif – Le Kiosque, association Œuvre des villages d'enfants (OVE), Fontaine, Isère
Villa Saint Camille, association Villa Saint Camille, Théoule-sur-Mer, Alpes-Maritimes
Maryse AïO, directrice générale, Coopérative d'échanges de ressources et ingénierie sociale, Bagnolet, Seine-Saint-Denis
Gérard ZRIBI, directeur général, association Afaser, Champigny-sur-Marne, Val-de-Marne, président de l'Association nationale des directeurs et cadres de centres d'aide par le travail (Andicat), membre du Cos de l'Anesm

Annexe 4 - Bibliographie

1. Textes juridiques

- Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.
- Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, pour la participation et pour la citoyenneté des personnes handicapées.
- Décret n° 2007-975 du 15 mai 2007 fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

2. Rapports et documents officiels

- BRIET R., de MONTALEMBERT M. *La société intergénérationnelle au service de la famille : conférence de la famille 2006*. Rapport et propositions remis à Philippe Bas. Paris : La Documentation française, 2006. 126 p.
- CHOSSY J.-F. *La mise en application de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées*. Rapport n° 2758. Paris : Assemblée Nationale, 2006. 153 p.
- Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale. *L'évaluation interne. Guide pour les établissements sociaux et médico-sociaux*. Paris : Ministère de la Santé et des Solidarités, septembre 2006. 40 p.
- DGAS, Conseil supérieur du travail social. *L'usager au centre du travail social*. Rapport au ministre chargé des affaires sociales. Rennes : ENSP, 2007. 15 p.
- FNARS, *Sortir de la rue*. Conférence de consensus – Rapport du jury d'audition, Décembre 2007. 51 p.
- JUILHARD J.-M., BLANC P. *Maltraitance envers les personnes handicapées : briser la loi du silence*. Rapport de commission d'enquête n° 339, Tome 1. Paris : Sénat, 2003. 244 p.
- PICARD R. *Usage des TIC par les patients et les citoyens en situation de fragilité dans leurs lieux de vie*. Rapport n° I-2.2-2007. Paris : Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi, 2007. 41 p.

3. Ouvrages

- ARVEILLER J.-P. *Guide du bénévole social*. Toulouse : Erès, 2007. 192 p.
- BESSON Geneviève. *Le développement social local. Significations, complexité et exigences*. L'Harmattan, Coll. Le travail du social, 2008, 264 p.
- Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale. *L'évaluation interne. Guide pour les établissements sociaux et médico-sociaux*. Paris : Ministère de la Santé et des Solidarités, septembre 2006. 40 p.
- CRDI Montérégie-Est. *L'approche communautaire*. Québec : Centre de réadaptation en déficience intellectuelle Montérégie-Est, 2003. 42 p.
- DENIEUIL P.-N. *Le développement social local et la question des territoires*, L'Harmattan, Coll. Logiques sociales, 2005, 271 p.
- DUBREUIL B. *Accompagner le projet des parents en éducation spécialisée*. Paris : Dunod, 2006, 192 p. Coll. Enfance.
- FOUCAULT M. *Surveiller et punir*. Paris : Gallimard, 1997. 364 p. Coll. Tel, n° 225.
- GAUCHET M., SWAIN G. *La pratique de l'esprit humain. L'institution asilaire et la révolution démocratique*. Paris : Gallimard, 1997. Coll. Bibliothèque Des Sciences Humaines.

- GEPSO. *La mise en réseau des établissements et services publics sociaux et médico-sociaux*. Saint-Mandé : GEPSO, 2001. 40 p.
- GOFFMAN E. *Asiles*. Paris : Les Éditions de Minuit, 1968. 452 p. Coll. Le sens Commun.
- GANDRA-MORENO L. *La valorisation du rôle social du résident : un outil de lutte efficace contre le déclin du sujet âgé institutionnalisé*. Rennes : ENSP, 2004. 79 p. Mémoire DESS : Rennes : ENSP, 2004.
- GOURVIL J.-M., KAISER M. *Se former au développement social local*, Dunod, 2008.
- HERVY B. *Propositions pour le développement de la vie sociale des personnes âgées*. Rennes, Éditions ENSP, 2003. 159 p.
- KIEFFER C.-H. *Citizen empowerment : a developmental perspective*. In J. Rappaport, R. Hess, & C. Swift (EDS.) *Studies in empowerment : Steps towards understanding and action*. New York : The Hayworth Press, 1984.
- MALKI M. *L'intergénération : une démarche de proximité*. Guide méthodologique. Paris : La Documentation française, 2005. 160 p.
- PAUGAM S. *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*. Paris : PUF, 2007. 980 p. Coll. Le lien social.
- PRIOU J. *Les nouveaux enjeux des politiques d'action sociale et médico-sociale : Projet de vie et participation sociale*. Paris : Dunod, 2007. 336 p. Coll. Action sociale.
- WOLFENBERGER W. *La valorisation des rôles sociaux*. Genève : Éditions des Deux Continents, 1997. 107 p. Collection du La Fayette.
- ZRIBI G., SARFATY J. *Construction du soi et handicap mental. L'enfant et l'adulte dans leur environnement familial et institutionnel*. Rennes : ENSP, 2000. 223 p.

4. Articles

- ARGOU D. *De nouvelles formes d'habitat pour personnes âgées : d'hier à aujourd'hui du point de vue de la Fondation de France*. *Gérontologie et société*, janvier 2007, n° 119, pp. 85-92.
- BARBE L. *Ouvrez les structures*. *Journal COPAS*, octobre 1993, n° 4.
- BATAILLE E., ABED-SEARANDI S., BLEIN N., et al. *Animation et vie sociale de la personne âgée. Autonomie – Citoyenneté – Accompagnement*. Revigny-sur-Ornain : Doc Editions, 2006. 177 p.
- DURIBREUX M. *Une maison de retraite toutes portes ouvertes*. *Direction(s)*, 2005, n° 25, pp. 14-15.
- Fondation nationale de gérontologie. *Citoyenneté, gérontologie et société*, mars 2007, n° 120, 277 p.
- HADRI K. *Principes et réalités de la coopération en action sociale et médico-sociale*. *Les cahiers de l'Actif*, mars-avril 2007, n° 370-371, pp. 7-182.
- LAUX A., HARDY L., LECLERC P. *Grand âge et citoyenneté. S'exprimer, choisir, décider... le plus longtemps possible*. *Doc'animation*, 2007, n° 16, pp. 53-62.
- LETOURMY A. *Environnement, vie sociale et citoyenneté : approche transversale*. *Revue française des affaires sociales*, 2003, n° 1-2, pp. 287-305.
- REICHHART F. *Le lien social des personnes handicapées orientées en C.A.T*. *Les cahiers de l'Actif*, novembre-décembre 2004, n° 342-343, pp. 111-118.
- RICHARDA., CAZALS P. *Un centre d'aide par le travail intégré et intégrant : le CAT « SITES »*. *Informations CREA Languedoc-Roussillon*, 1991, n° 85.
- SANCHEZ J. *La dignité et la citoyenneté comme fondements des droits des usagers et l'évolution des politiques sociales*. *Empan*, 2006, n° 64, pp. 13-22
- VILLEZ A. *Éthique, droit et choix, droit au risque et responsabilité dans les Ehpad*. *Les cahiers de l'Actif*, novembre-décembre 2002, n° 318/319, pp. 149-165.

- WOLFENBERG W (1991), *La Valorisation des Rôles Sociaux. Introduction à un concept de référence pour l'organisation des services*. Genève : Editions des Deux Continents (C.P.507, 1211 Genève 24, Suisse).
- ZIMMERMAN M.-A. *Taking aim on empowerment research : on the distinction between individual and psychological concepts*. American Journal Psychology, 1990, n° 18, pp.169-177.

5. Mémoires

- CHOTARD E. *Favoriser la socialisation des enfants et adolescents accueillis en IME : rompre avec une logique d'enfermement. Mobiliser l'environnement pour accompagner des jeunes atteints de troubles envahissants du développement*. 86 p. Mémoire CAFDES : Rennes : ENSP, 2006.
- DUFOUR-RENOUF F. *Développer un projet d'animation en EHPAD au service de la vie sociale des résidents*. 76 p. Mémoire CAFDES. Rennes : ENSP, 2006.

6. Congrès – Colloques

- FHF. (Conférence de consensus, Paris, 24-25/11/2004). *Liberté d'aller et venir dans les établissements sanitaires et médico-sociaux, et obligations de soins et de sécurité*. Paris : FHF, 2004. 32 p.
- ZRIBI G., THOMAS L., EBERSOLD S. *Intégration des personnes en situation de handicap : des initiatives, des réalisations*. Marseille, 3 juin 2003, CREA PACA et Corse. Intégration des personnes en situation de handicap : des initiatives, des réalisations. Marseille : CRAI PACA et Corse, 2006, 91 p.

7. Mots-clés

Accompagnement – Bénévolat/Bénévole – Citoyen – Développement social local – Environnement – Établissement social et médico-social – Extérieur – Famille – Fermeture – Horizon – Insertion sociale – Intégration – Isolement – Lien social – Ouverture – Partenariat – Projet individuel (personnel...) – Référentiel – Relation intergénérationnelle – Réseau – Rôle social – Socialisation – Subsidiarité – Territoire – Vie sociale – Visite

8. Sources

- Base de données Santé Publique (BDSP)
Disponible sur : www.bdsp.ehesp.fr/
- Base de données du Centre européen en travail social (CERTS)
Disponible sur : www.certs-europe.com/
- Base de données Promotion et rationalisation de l'information sociale, médico-psychologique et éducative (PRISME)
Disponible sur : <http://bases.documentation-sociale.org/recherche/bibliographique.php>
- Base de données du Réseau santé social en administration centrale (RESSAC)
Disponible sur : <http://194.199.119.234/ressac.htm>
- Bases de données de l'université de Montréal au Québec (UQUAM)
Disponible sur : www.manitou.uqam.ca/

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

Créée par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2007, l'Anesm est née de la volonté des pouvoirs publics **d'accompagner les établissements et services sociaux et médico-sociaux dans la mise en œuvre de l'évaluation interne et externe**, instituée par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Installée en mai 2007, elle est dirigée par **Didier Charlanne**, nommé par décret du Président de la République du 26 avril 2007.

■ Ses missions

L'Anesm a pour objectif de développer une culture de la bientraitance au sein des établissements et services qui accueillent des personnes vulnérables – âgées, handicapées, enfants et adolescents en danger et personnes en situation d'exclusion. Elle intervient en appui de leur démarche pour :

- valider, élaborer ou actualiser des procédures, des références et des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et les diffuser ;
- définir les critères de l'habilitation des organismes extérieurs ;
- favoriser toute action d'évaluation ou d'amélioration de la qualité des prestations délivrées dans le domaine social et médico-social.

■ Son fonctionnement

L'Agence est un groupement d'intérêt public constitué entre l'État, la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie et onze organismes représentant les établissements sociaux et médico-sociaux.

Elle est dotée de deux instances de gestion : l'**assemblée générale** qui réunit à parité les représentants de l'État et des acteurs du secteur et le **conseil d'administration**, élu par l'assemblée générale, qui valide le programme de travail et le budget.

Elle s'appuie sur deux instances de travail :

- le **Conseil scientifique** qui formule des avis, veille à la cohérence, l'indépendance et la qualité scientifique des travaux de l'Agence et se prononce sur les conditions et les modalités de l'habilitation des organismes chargés de l'évaluation externe ;
- le **Comité d'orientation stratégique** est composé de représentants de l'Etat, d'élus, d'usagers, de collectivités territoriales, de fédérations, de directeurs d'établissements, de salariés, d'employeurs. Instance d'échange et de concertation, il participe à l'élaboration du programme de travail de l'Agence et à ses travaux.

■ Les recommandations

L'Agence produit notamment des recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Disponibles en 2008 :

- « *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 L.312-1 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 à et sur son environnement* » ;
- « *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* ».

Téléchargeables sur www.anesm.sante.gouv.fr

5, rue Pleyel – 93200 Saint-Denis – Tél : 01 48 13 91 00

Communication et relations institutionnelles : 01 48 13 91 03
dominique.lallemand@sante.gouv.fr



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

Décembre 2008