

Rendre le pouvoir d'agir aux résidents très dépendants bouscule les pratiques

Avec son projet Pouvoir d'agir, l'association Envoludia modifie ses organisations de travail en partant des envies et besoins exprimés par les personnes lourdement handicapées. Un pari risqué qui bouscule les habitudes de travail mais redonne du sens à l'accompagnement, en mettant l'accent sur les droits des personnes et l'autodétermination.

Par Emmanuelle Deleplace

6 mai 2026 à 18h04



L'une des principales demandes est de pouvoir circuler librement, sans être en permanence accompagné d'un professionnel. (Lucie Morel/Hospimedia)Droits réservés

Il y a neuf ans, le rapport de l'Organisation des nations unies sur le droit des personnes handicapées en France prônait une désinstitutionnalisation totale, considérant que tous les établissements médico-sociaux étaient des lieux privatifs de liberté. Ébranlée par cette analyse, l'association Envoludia, qui accompagne des personnes très dépendantes (concernées par une paralysie cérébrale, un polyhandicap et certains troubles du neurodéveloppement) a voulu repenser son organisation. Son programme Pouvoir d'agir, lauréat en 2023 d'un appel à projets de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie dédié à l'autodétermination (lire notre [interview](#)), apparaît

comme un véritable levier de la transformation de l'offre. Ce 5 mai à Paris, un colloque a tiré les premiers enseignements de cette expérience qui bouscule les pratiques.

L'organisation pensée pour les professionnels

Quand une sociologue vient observer le fonctionnement d'un foyer d'accueil médicalisé (Fam) sous l'angle de la convention internationale des droits des personnes handicapées, elle émet de sérieuses réserves. Entre septembre 2022 et mai 2023, Érica Lehmann a participé aux activités collectives et interrogé personnels, résidents et familles. Son constat est sans appel : elle décrit une violence institutionnelle ordinaire dans une association parentale qui a pourtant toujours mis la qualité en haut de ses préoccupations.

Les professionnelles du nursing représentent les trois quarts du personnel. Elles sont peu qualifiées, habitent souvent loin, ont des vies parfois compliquées. Et en cette période où les recrutements sont complexes, *"la préoccupation lancinante de la directrice du Fam est d'avoir suffisamment de professionnels et de maintenir un bon climat social"*. Ainsi les douches sont données aux résidents de manière standardisée *"dans une logique de rendement qui répond au souci de garantir une équité de la charge de travail entre collègues"*. Un temps de sieste est imposé aux personnes accompagnées et justifié comme compensation au réveil forcé du matin et à la mauvaise qualité de sommeil induite par les tours de surveillance des veilleurs de nuit. Mais c'est aussi l'occasion pour les accompagnantes de souffler un peu. *"Il ne s'agit pas de chercher des coupables. Il n'y a aucune mauvaise volonté individuelle mais une logique institutionnelle qui pèse constamment sur les pratiques ordinaires"*, analyse Érica Lehmann.

Les résidents se plaignent du collectif imposé en permanence. Ils sont invités à lisser leurs différences et collaborer avec l'institution qui pense leurs besoins à leur place tout en revendiquant de tout faire pour les rendre autonomes. *"Le fonctionnement institutionnel, liberticide et incapacitant, paralyse l'ensemble des acteurs, professionnels comme résidents, bien que de manière très asymétrique. Chacun est pris dans des contraintes qu'il n'a pas choisies"*, conclut la sociologue.

Des facilitatrices détachées des établissements

Comment changer la donne ? En partant des souhaits des résidents. Dans six établissements pour adultes, des groupes d'expérimentation locale, animés au départ par une consultante extérieure spécialisée en autodétermination, ont été déployés pour aider des résidents volontaires à reprendre le pouvoir d'agir. Ces groupes sont aujourd'hui animés par des salariées de l'association. Auxiliaires de vie, aides-soignantes, aides médico-psychologiques ou encore éducatrices de formation, les facilitatrices sont détachées des activités du quotidien pour aider les personnes accompagnées à exprimer leurs désirs et leurs besoins. Elles sont également détachées hiérarchiquement des établissements et rattachées au siège, à la direction de l'offre et de la performance. *"Si elles avaient appartenu aux équipes des établissements, la tentation aurait été grande pour les directeurs de leur*

demander d'aider leurs collègues quand l'une d'elles était absente", commente Michel Marciset, directeur général.

Les facilitatrices ne jugent ni l'organisation du travail, ni les demandes formulées. Elles écoutent sans orienter et aident à faire émerger les souhaits des résidents, transmis sous la forme de fiches actions à la direction de l'offre et de la performance et à la direction de l'établissement. *"C'était étrange comme position au départ, nous avons dû trouver notre place, pas toujours facile aux côtés des équipes, mais finalement ce sont les personnes accompagnées qui nous ont démontré toute l'utilité de ces postes"*, analyse Hinda Sidibe, l'une des facilitatrices. Les postes, financés par la CNSA dans le cadre de l'expérimentation, vont être pérennisés par des arbitrages budgétaires.

Redonner le pouvoir d'agir

Ce que demandent les participants aux groupes d'expérimentation locale n'a rien d'extravagant. Ils veulent que l'établissement respecte le rythme de chacun pour le lever et le coucher, qu'on les laisse prendre un café quand ils en ont envie sans juger à leur place si cela est bon pour eux, ils souhaitent être libres de sortir seuls sans autorisation préalable... La nouvelle organisation n'est pas magique. Aussi simples soient-elles, les demandes formulées par les résidents bousculent les organisations et peuvent prendre du temps à devenir effectives, et obligent à réécrire les règlements intérieurs.

Le cabinet Kimso a réalisé début 2026 une étude d'impact du projet qui montre la pertinence d'une organisation articulée autour des facilitatrices et des groupes locaux. La majorité des personnes qui ont participé au projet se sentent plus écoutées et jugent les réponses apportées à leurs demandes satisfaisantes. Neuf sur dix estiment *"se sentir mieux dans leur vie"* depuis. Il faudra encore du temps pour passer de l'expérimentation à la généralisation.

MOTS-CLÉS

FAM-MAS

HANDICAP

QUALITÉ

Par Emmanuelle Deleplace

6 mai 2026 à 18h04

Les informations publiées par Hospimedia sont réservées au seul usage de ses abonnés. Pour toute demande de droits de reproduction et de diffusion, contactez Hospimedia (copyright@hospimedia.fr). Plus d'informations sur le copyright et le droit d'auteur appliqués aux contenus publiés par Hospimedia dans la rubrique droits de reproduction.

Pas encore abonné à HOSPIMEDIA ?

Testez gratuitement notre journal en vous rendant sur <http://www.hospimedia.fr>

Votre structure est abonnée ?

Rapprochez-vous de votre référent ou contactez nous au 03 76 33 03 20 ou sur <http://www.hospimedia.fr/contact>