



RAPPORT FINAL

POUVOIR D'AGIR ET INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES

EXPÉRIMENTER POUR ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION
DE L'OFFRE MÉDICO-SOCIALE ET L'ADAPTATION DES RÉPONSES
AUX BESOINS DES PERSONNES

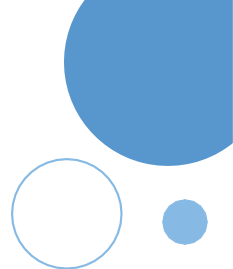
Référence de la convention au titre du budget d'intervention
de la CNSA pour l'innovation et la recherche : 00011752

Date de notification : 19/10/2023

Contact : Nora ZEMMOUR, Directrice qualité

Avec le soutien de la

SOMMAIRE



1 LES MOTIVATIONS DU PROJET page 3

2 LA METHODE MISE EN ŒUVRE page 6

3 LES RESULTATS page 10

4 BILAN CRITIQUE DU PROJET page 26

5 SUITE A DONNER page 28

6 LES LIVRABLES page 30





1. LES MOTIVATIONS DU PROJET

1.1 Description des besoins identifiés auxquels le projet vise à répondre

Le projet répond au besoin de rendre effectif le pouvoir d’agir des personnes adultes en situation de handicap vivant en établissement, en leur permettant d’exprimer leurs souhaits, attentes et insatisfactions concernant leur vie quotidienne. Ce besoin s’inscrit dans le respect des droits et libertés reconnus par les textes qui encadrent l’action sociale et médico-sociale.

Les personnes concernées sont encore trop souvent placées dans une position infantilisante par leur entourage familial, professionnel ou institutionnel qui conduit celui-ci à décider pour elles, sans toujours leur laisser la possibilité de formuler leurs choix. Or la personne devrait être reconnue comme actrice de sa vie, avec ou sans usage de la parole, et quelle que soit l’importance de son handicap et de sa dépendance. Le besoin identifié est donc de faire passer l’établissement d’une logique où les professionnels organisent l’accompagnement en fonction de leur vision propre à une logique où la personne devient le centre autour duquel l’accompagnement doit se mettre en place.

Il s’agit alors de faire en sorte que l’offre de service de l’établissement s’adapte et réponde aux attentes réelles des personnes accompagnées, y compris quand elles bousculent les contraintes institutionnelles, les plannings, les horaires, les moyens matériels et les habitudes professionnelles.

Cela suppose pour y parvenir de créer des espaces d’expression libre, confidentiels et accessibles, dans lesquels les personnes peuvent formuler leurs demandes de changement sans contrainte ni crainte de représailles en retour sur leur accompagnement. Il implique aussi de prévoir les aides nécessaires à l’expression et à la compréhension : temps suffisant, modalités de communication adaptées, supports techniques ou humains, reformulation et vérification de ce qui est exprimé.

Le besoin central auquel le projet vise à répondre est donc double : permettre aux personnes accompagnées d’exprimer concrètement ce qui compte pour elles dans leur vie quotidienne en établissement, puis faire évoluer l’organisation de l’établissement à partir de ces demandes en y apportant des réponses effectives, négociées, suivies et évaluées.

1.2 Rappel de l'existant justifiant la mise en œuvre du projet et la nécessité de ce dernier (absence de réponse aux besoins...)

L'existant ayant justifié la mise en œuvre du projet repose sur un constat central : malgré un cadre juridique affirmant les droits et libertés des personnes accueillies, le fonctionnement quotidien des établissements ne permettait pas toujours leur exercice effectif. Les droits à l'expression, au choix, à la participation et à l'autonomie restaient confrontés à des organisations collectives fortement structurées par les impératifs institutionnels.

Les personnes accompagnées pouvaient ainsi se trouver dans une situation de dépendance à l'égard de décisions prises par leur entourage familial, professionnel ou institutionnel. Cette organisation, pensée pour protéger et prendre soin, pouvait aussi limiter leur capacité à décider pour elles-mêmes, à exprimer un désaccord ou à exercer librement leurs droits dans les actes ordinaires de la vie quotidienne.

Ce constat faisait écho aux alertes portées par les travaux internationaux sur les droits des personnes handicapées, notamment sur les risques de privation de libertés liés à la vie institutionnelle. Ces références n'avaient pas encore produit, au sein des modes de gouvernance et d'organisation, une transformation suffisante pour garantir concrètement la place décisionnelle des personnes accompagnées.

Dans les pratiques professionnelles, certaines postures pouvaient également maintenir les personnes dans une position infantilisante ou disqualifiante. Les réponses apportées à leurs demandes étaient parfois filtrées par une logique de protection, de sécurité, de manque de moyens ou de supposée impossibilité organisationnelle, au risque de décider à leur place de ce qui était souhaitable ou possible pour elles.

L'existant se caractérisait ainsi par une tension entre des outils institutionnels formellement protecteurs - règlements de fonctionnement, autorisations, procédures, cadres collectifs - et l'expérience vécue par les personnes, pour lesquelles ces mêmes outils pouvaient être perçus comme des restrictions de fait à leur liberté d'aller et venir, à leurs choix personnels ou à leur participation aux décisions les concernant.

Les personnes accompagnées avaient conscience de ces limites, mais n'osaient pas toujours les exprimer dans leur environnement direct, par crainte des conséquences sur leur accompagnement ou faute d'espaces suffisamment sécurisés pour le faire. Lorsqu'une occasion extérieure ou plus neutre leur était donnée, certaines formulaient pourtant clairement des attentes, des insatisfactions ou des demandes restées jusque-là invisibles.

La nécessité du projet tenait donc à l'absence de réponse suffisamment opérante à ces besoins dans le fonctionnement ordinaire des établissements. Les démarches existantes de participation ou de personnalisation ne suffisaient pas à transformer les rapports de décision, ni à lever les résistances professionnelles et organisationnelles rencontrées à différents niveaux.

Le projet s'est ainsi imposé comme nécessaire pour mettre en mots et traiter collectivement ce que l'expérience de terrain rendait visible : les personnes accompagnées ne manquaient pas seulement de lieux pour s'exprimer, elles manquaient surtout de garanties que leur parole produise des effets concrets sur l'organisation de leur vie quotidienne.

1.3 Rappel des objectifs visés et des solutions envisagées à l'origine du projet

À l'origine, le projet visait à permettre à des personnes adultes en situation de handicap vivant en établissement d'exprimer leurs souhaits et leurs insatisfactions concernant leur vie quotidienne, puis d'expérimenter des réponses concrètes à partir de ces demandes. L'objectif était de rendre effectif leur pouvoir d'agir en partant de situations réelles, et non de principes généraux.

La solution envisagée reposait sur la création, dans chaque établissement concerné, d'un groupe d'expérimentation locale réunissant quelques personnes accompagnées volontaires. Ces espaces devaient permettre l'expression libre des attentes, l'identification de demandes individuelles d'actions et la recherche de réponses réalisables à court ou moyen terme.

Le dispositif prévoyait l'appui de facilitatrices et d'une animatrice extérieure des groupes d'expérimentation locale, afin de soutenir l'expression des personnes accompagnées, d'aider à la formulation de leurs demandes et de sécuriser le déroulement des échanges.

Les demandes exprimées devaient ensuite être traduites en actions, discutées avec les professionnels et la direction de l'établissement, puis mises en œuvre, suivies et évaluées avec les personnes concernées.

À partir des réponses apportées à ces demandes individuelles, le projet avait pour objectif de faire évoluer progressivement l'organisation du travail afin de mieux répondre, de manière durable et élargie, aux attentes exprimées. Cette évolution devait conduire à adapter l'offre de service au niveau de chaque établissement.

À terme, l'ambition initiale était de modéliser les enseignements issus des expérimentations, de les déployer plus largement et de transformer l'offre de service en profondeur, jusqu'à interroger le fonctionnement institutionnel dans ou hors établissement et la gouvernance associative.



2. LA MÉTHODE MISE EN ŒUVRE

2.1 Identification des besoins des personnes

Pour identifier le besoin et les souhaits des personnes accompagnées, un principe simple a été retenu : mettre en place les conditions les plus propices pour qu'elles puissent s'exprimer le plus sincèrement possible, en les libérant au maximum des contraintes qui habituellement les en empêchent.

En effet, dès l'origine de ce projet, nous partagions avec la rapporteuse de l'ONU le constat que les personnes dépendantes vivent dans un espace institutionnel qui les prive d'une grande partie de leurs libertés les plus élémentaires. Nous nous sommes donc inspirés de ce que les groupes opprimés commencent généralement par faire pour engager un mouvement d'émancipation (le mouvement #MeToo en fournissant un bon exemple) : pouvoir s'exprimer entre pairs, sans prérequis de compétences, en dehors de la présence de membres du groupe dominant (quelle que puisse être la bienveillance des individus composant ce groupe par ailleurs), et offrir un relais politique aux revendications portées.

La première condition était simple à imaginer : réunir des personnes accompagnées vivant dans le même établissement, et donc ayant une similitude assez grande de leurs conditions d'existence pour leur permettre d'échanger sur leur expérience partagée et s'interroger sur des possibilités d'améliorer leur vie quotidienne au sein de l'établissement. Le refus de tous prérequis autres que cette commune appartenance nous a fait rapidement privilégier le concept de pouvoir d'agir à celui d'autodétermination, le premier renvoyant directement à la volonté de la personne – là où il y a une volonté, il y a un chemin – indépendamment du jugement de quiconque, quand le second fait appel à des notions capacitaires en présupposant la nécessité de compétences préalables de fait appréciées ou qualifiées par des professionnels.

L'absence de membres du « groupe dominant »¹, en l'occurrence des professionnels de l'établissement, a été plus floue dans sa mise en œuvre. Dans un premier temps, la participation de professionnels volontaires et intéressés par le projet a été imaginée mais assez rapidement abandonnée, les inconvénients l'emportant sur les avantages espérés, notamment en termes de confidentialité vis-à-vis du reste de la communauté professionnelle.

Enfin, pour que cette expression soit encouragée, il fallait lui offrir un débouché assez facilement envisageable, perceptible et mesurable. D'où le choix de faire porter les échanges sur des demandes individuelles de modification de l'offre de service délivrée au sein de l'établissement, au bénéfice personnel de celles qui les souhaitent : très concrètement, il s'agit pour chaque participant de faire part d'un souhait identifié que son accompagnement actuel ne satisfait pas alors qu'il lui tient à cœur et grâce auquel il serait plus satisfait dans sa vie actuelle dans l'établissement.

Pour autant, ces principes se devaient s'adapter aux personnes concernées : dépendantes pour tous les actes de leur vie quotidienne du fait de leurs handicaps moteurs, sensoriels et cognitifs assez ou très importants, et ayant vécu la plus grande partie de leur vie en institution. La possibilité de leur implication dans ce projet a donc nécessité plusieurs étayages qu'il convenait cependant de rendre les moins gênants possibles afin d'en préserver l'esprit initial.

Tout d'abord, afin que les personnes participantes se familiarisent avec ce projet et s'autorisent progressivement à s'exprimer librement, un groupe a été constitué dans chaque établissement sur la base du volontariat, avec l'engagement d'y participer sur une durée de 6 mois à un an.

¹ Marie Garrau – Le care entre dépendance et domination (...) – 2009, pp. 31 à 37 – <https://doi.org/10.7202/1044450ar>

Ensuite, privilégier l'expression entre pairs n'excluait pas le besoin d'apporter un cadre formel et un soutien aux personnes dans leur volonté de s'exprimer, mais aussi de conserver la trace de ses échanges et des demandes effectuées par les participants. L'animation de ces réunions a été menée par une personne extérieure à l'établissement afin de garantir aux participants la confidentialité des échanges, et se limitant à ce seul rôle d'animation, dans le respect du format défini.

Enfin, il fallait permettre aux personnes les plus entravées en termes de communication de pouvoir s'exprimer et être comprises. En effet, le choix a été fait que toute personne en capacité de s'exprimer – c'est-à-dire de pouvoir concevoir son opinion sur un sujet qui l'intéresse – ait sa place. Pour résoudre cette difficulté, la fonction de facilitatrice d'expression a été mise en place, assurée elle-aussi par des professionnelles extérieures à l'établissement, mais y rencontrant régulièrement les personnes participantes, à ce seul titre.

Ainsi déroulée, cette méthode concrétise l'idée force de ce projet : ce n'est qu'en partant de l'expression des personnes concernées que l'on peut faire évoluer l'offre de service selon leurs attentes, offre de service dont la qualité et l'adéquation à leurs besoins et souhaits est (ou devrait être) la seule raison justifiant leur présence en établissement médicosocial. A contrario, cette évolution ne peut pas s'appuyer d'abord sur les professionnels dont la place institutionnelle les fait privilégier, malgré toute la bonne volonté dont ils peuvent faire preuve à titre individuel, d'autres enjeux à satisfaire : conditions de travail, relations aux personnes valides (collègues ou parents des personnes qu'ils accompagnent), privilèges de leur situation de décideurs ou de sachants, etc.



2.2 Validation des choix de configuration/conception du dispositif

Ce projet, basé sur les personnes concernées pour faire évoluer l'offre de service qui leur est proposée, vient forcément percuter l'organisation du travail en place dans les établissements et donc l'ensemble de ses acteurs, y compris les équipes de direction. Il présuppose un pilotage qui puisse s'appuyer à la fois sur une conviction affirmée et une autorité légitime, et donc une implication forte du directeur général (DG), de la directrice de l'offre de service et de la performance (DOP) et de la directrice qualité (DQ) qui ont constitué l'équipe projet, de sa conception au suivi de sa réalisation.

A noter que ce schéma s'appuie sur un mode d'organisation spécifique d'Envoludia, dont le comité de direction fonctionne de manière matricielle dans sa relation avec les établissements, ce qui constitue un point d'appui important de la dynamique mise en œuvre. Si le DG exerce l'autorité hiérarchique sur les directeurs et directrices d'établissement (DE), les 4 autres membres du comité de direction exercent une autorité fonctionnelle sur ces mêmes DE pour tout ce qui concerne leur périmètre de compétence : DOP, DQ, directrice de la transformation organisationnelle et des ressources humaines (DTORH) et direction administrative et financière (DAF). La conséquence voulue de cette organisation est que la première mission du DE n'est pas la gestion des personnels et de l'établissement, mais la réalisation des projets personnalisés des personnes qu'il accueille grâce à l'offre de service qu'il lui revient de déployer en mobilisant pour cela les moyens humains et matériels à sa disposition.

Pour assurer le suivi opérationnel du projet et ses inévitables ajustements méthodologiques, un comité opérationnel s'est réuni à échéance mensuelle, et durant la première année très fréquemment avec l'équipe projet. Ce comité opérationnel réunissait la directrice de l'offre de service et les 3 intervenantes extérieures recrutées pour la phase d'expérimentation : l'animatrice des réunions des personnes concernées, et 2 consultantes sur l'autodétermination et sur les innovations organisationnelles, chacune d'entre-elles intervenant sur le terrain auprès des personnes ou des professionnels. Une masterante en sociologie, en charge de l'observation continue de l'ensemble des processus du projet pour en écrire la narration afin de garder la mémoire de ses péripéties, a aussi fortement contribué à éclairer les réflexions de l'équipe projet et du comité opérationnel. Ces échanges réguliers ont permis de faire remonter des difficultés, mais aussi de faire évoluer certaines analyses et conceptions initiales et de préciser ou modifier quelques modalités de mise en œuvre, toujours avec un souci de traçabilité et de formalisation de ces évolutions.

Une autre instance de réflexion associait les directions des établissements à ce groupe de pilotage, mais a montré assez vite ses limites. En effet, si elle favorisait la mise à niveau d'informations sur les objectifs et le déroulé du projet, les différences de positions en termes d'opérationnalité entre les directions et les membres du comité de pilotage se sont assez rapidement traduites par des postures et des dynamiques peu propices à des échanges constructifs. Cette configuration a ensuite fait place à des réunions plus thématiques entre directions d'établissement et équipe projet, mais là encore sans grande efficacité...

Enfin (last but not least), l'expression directe des personnes accompagnées a été un élément constant de validation du dispositif mis en place. Car de ce point de vue, et c'était logiquement celui qui devait primer dans ce projet, l'adhésion et l'investissement ont été massifs. Les personnes se sont très rapidement approprié les espaces dédiés, mais aussi la logique qui les sous-tendait, à savoir une affirmation de leur revendication à exercer leurs droits et dénoncer leurs limitations abusives et constantes. Des échanges réguliers des membres de l'équipe projet (ensemble ou séparément) avec les personnes accompagnées sur les établissements ont eu lieu, et l'ont sans conteste aidé à tenir le cap, contre vents et marées.

Au bout du compte, si le design initial du projet, essentiellement nourri des constats et des références évoquées dans le chapitre 1 (supra), a nécessité assez rapidement quelques ajustements une fois confronté aux réalités de sa mise en expérimentation, il a gardé le même fil conducteur, même si des modalités de mise en œuvre ont évolué au fil du temps.

Un élément a cependant fait l'objet de vives discussions au sein du groupe de pilotage au cours des premiers mois : celui de la place des professionnels, et notamment la manière dont ils devaient être associés à ce projet. L'option initiale était qu'en tant qu'opérateurs de l'offre de service, c'est à l'aune de l'affirmation du pouvoir d'agir des personnes et de leurs demandes de changement qu'ils allaient interroger progressivement leurs pratiques (notamment à travers la mise en place de réunions d'analyse des situations professionnelles), la personne restant ainsi au centre du mouvement qu'elle créait. L'autre option faisait référence à tout un pan de la littérature du care selon lequel le pouvoir d'agir des professionnels favoriserait celui des personnes. La première option a finalement prévalu, à la fois par souci de cohérence et la lumière des premiers retours de la part des professionnels (nous y reviendrons).

2.3 Evaluation du projet

L'évaluation du projet « Pouvoir d'agir et innovations organisationnelles » a été confiée au cabinet d'évaluation d'impact social Kimso afin d'objectiver les effets de l'expérimentation sur les personnes accompagnées et d'éclairer les conditions de sa poursuite. Elle répondait à un triple enjeu :

- mesurer l'effectivité du dispositif pour accompagner l'évolution de l'offre de service,
- nourrir les réflexions internes d'Envoludia sur la place réelle du pouvoir d'agir dans les établissements,
- disposer d'un support de communication et de capitalisation auprès des parties prenantes concernées par la transformation de l'offre médico-sociale.

La démarche d'évaluation s'est concentrée sur le projet dans son ensemble, en prenant comme principales modalités d'observation les groupes d'expérimentation locale (GEL), et les demandes d'action formulées par les personnes accompagnées.

Il ne s'agissait pas uniquement de mesurer la satisfaction des participants, mais d'apprécier les changements produits sur leur capacité à exprimer leurs besoins, à formuler des choix, à obtenir des réponses concrètes, à participer à la vie de leur établissement et à se sentir davantage actrices de leur quotidien.

La méthode retenue a combiné une approche qualitative et quantitative.

Le volet qualitatif comprenait trois observations de GEL sur site, au sein de trois établissements différents, ainsi que des entretiens avec les différents acteurs : facilitatrices, animatrices, accompagnants du quotidien et directions d'établissement. Ces échanges ont permis de croiser les regards sur le fonctionnement réel du dispositif, ses apports, ses limites et ses effets sur les pratiques professionnelles et organisationnelles.

Le volet quantitatif s'est appuyé sur un questionnaire administré auprès de 38 personnes accompagnées issues des six établissements engagés dans la démarche. Les questionnaires ont été réalisés en présentiel, avec des modalités adaptées aux capacités de communication des personnes. Les questions ont été construites de manière progressive, en partant des demandes d'action les plus concrètes pour aller vers des dimensions plus personnelles, comme le sentiment de confiance, la participation à la vie de l'établissement ou la perception de l'avenir.



La conduite d'entretiens a tenu compte de l'hétérogénéité des modes de communication : certaines personnes s'exprimaient oralement de manière compréhensible, d'autres par des gestes, des sons, des mouvements ou avec l'appui d'une facilitatrice. Cette attention méthodologique constitue un point important du dispositif, car elle rejoint l'un des enjeux fondamentaux du projet : permettre l'expression des personnes, y compris lorsque celle-ci nécessite du temps, des supports adaptés ou une médiation humaine.

Même si la portée statistique de certains pourcentages, obtenus pour des questions dont le nombre de répondants a été inférieur à 30, doit être prise avec précaution, l'ensemble de ces données permet néanmoins d'identifier des tendances solides, éclairées par les observations de terrain et par les entretiens conduits auprès des professionnels.

L'évaluation met ainsi en évidence à la fois les effets positifs du projet, les conditions qui les rendent possibles et les points de vigilance à prendre en compte pour la suite.

3. LES RÉSULTATS

3.1 Facilitatrice d'expression, un nouveau métier

La facilitatrice est une professionnelle dédiée à l'aide et au soutien fidèle de l'expression des personnes. Patiente et disponible, au-delà de sa maîtrise des différents codes de communication (pictogrammes, LSF, Makaton, Tobii, etc.), elle s'applique à comprendre les spécificités de langage de chacun de ses interlocuteurs et adopte leur tempo. Elle ne manifeste aucune ambition normative, éducative ou de (sur)protection à leur égard et ne cherche pas à transformer le sens de leur expression. Elle peut aussi faire fonction de traductrice auprès des différents interlocuteurs des personnes. Elle n'est pas impliquée dans le nursing ou dans la mise en œuvre des projets des personnes autrement que comme traductrice. « Electron libre » dans l'établissement, elle n'est pas soumise au rythme des horaires d'internat et des enjeux de collègues. Elle est directement sous l'autorité de la DOP dont la supervision, soit individuelle, soit lors de groupes de suivi, l'aide à maintenir et renforcer la posture exigée par son rôle.

Ses rendez-vous, actions et accompagnements font l'objet d'un engagement formalisé individuellement avec chacune des personnes qui le souhaitent.

Les personnes accompagnées ont immédiatement accordé leur confiance aux facilitatrices et les sollicitent régulièrement. Elles apprécient qu'elles ne les trahissent ni auprès des professionnels de l'établissement (car elles n'assistent pas aux réunions et prennent soin de ne pas « copiner » avec eux, connaissant la sensibilité des personnes à l'idée que l'on parle d'elles dans leur dos) ni auprès de leurs familles, auxquelles elles ne répètent rien. Les personnes aiment aussi la bonne proximité que les facilitatrices cultivent dans la relation, ne s'autorisant pas une familiarité qu'elles vivent très mal.

Si elles n'ont pas la mission de mettre en œuvre leurs demandes, en revanche, elles portent leur voix. Les personnes accompagnées ont ainsi le sentiment que leurs attentes ne sont pas glissées sous le tapis mais qu'elles restent à l'esprit de tout le monde grâce à elles.

En s'exprimant sous l'attention bienveillante de la facilitatrice, qui n'a ni objectif de rendement ni attendu particulier, se développent les « techniques de soi » des personnes. Et il s'avère que ce développement est interactif : la facilitatrice et son interlocuteur sont en réflexivité, ils sont attentifs à eux-mêmes, à ce qu'ils font et pourquoi. Comme le dit une facilitatrice : « on est au même niveau, sur le même chemin ».



En revanche, les professionnels n'épargnent pas les facilitatrices de leurs critiques. La direction se plaint : « encore des demandes ». Les anciens collègues pairs l'accusent « d'en faire trop pour les résidents ». Le fait d'être là pour écouter, appuyer des demandes, c'est « être payée à ne rien faire » pendant que les autres « triment dans les douches ».

Et puis, c'est aux facilitatrices qu'on adresse les critiques du projet : « les gens sont agités après les GEL » affirment les professionnels. Enfin, leur attention particulière aux participants des GEL « crée des jalousies entre les résidents », ce qui est régulièrement l'argument opposé par les professionnels à l'individualisation des accompagnements (et on peut noter combien cette formulation est révélatrice de l'infantilisation des personnes).

Les facilitatrices telles que les a déployées le projet Pouvoir d'agir sont payées par le budget de l'établissement mais volontairement placées en dehors de sa hiérarchie. L'établissement n'est ainsi plus juge et partie. Le service qui manage et gère les facilitatrices, la direction de l'offre de service, est aussi celui qui contrôle les réponses et plans d'action conçus et mise en œuvre par les directions d'établissement.

Grâce à cette transformation organisationnelle, le rôle de l'établissement est donc bien de structurer l'offre de service pour répondre aux demandes et besoins des personnes, qui disposent de l'aide humaine pour s'exprimer et pour vérifier la qualité de la réponse qui leur est apportée.

3.2 Description du dispositif ou de l'objet (modèle fonctionnel)

Le projet se déroule en 3 étapes : une 1ère phase d'expérimentations locales basée sur des demandes individuelles, avec la constitution d'un groupe d'expérimentation locale composé de 3 à 5 personnes accompagnées sur 6 établissements (foyer de vie, FAM et MAS) ; une 2ème phase pour l'élargissement de ces expérimentations au sein de chaque établissement, aboutissant à une évolution de l'offre de service venant modifier les projets d'établissement ; une 3ème phase mutualisant les retours d'expériences et permettant de réinterroger plus globalement l'offre de service et les règles d'organisations institutionnelles et de gouvernance.



Etapes de l'expérimentation locale

1 – Création d'un groupe d'expression locale (GEL) de 3 à 5 personnes vivant en établissement.

Un groupe d'expression locale est constitué pour permettre à des personnes accompagnées (PA) volontaires d'évoquer leurs conditions de vie quotidienne et de faire émerger leurs insatisfactions et leurs souhaits d'amélioration ou de levées de contraintes rencontrées dans leur vie quotidienne. Il se réunit mensuellement, durant environ 2 heures, sur une période de 6 mois à 1 an.

L'appel aux candidatures des PA est réalisé par le professionnel dédié – en l'occurrence la directrice adjointe de la direction de l'offre de service (DOP), qui rencontre les PA pour leur expliquer la démarche. Toutes les personnes sont éligibles, dès lors qu'elles ont la capacité d'avoir une opinion sur leur accompagnement, et ce quelle que soit leurs difficultés de communication. Afin de permettre à chacun de prendre le temps nécessaire à son expression au cours des réunions, le GEL ne doit pas excéder 5 personnes.

La DOP adjointe assure l'animation du GEL en favorisant la libre expression de ses membres et les aidant à formaliser une ou plusieurs demandes de changement permettant de répondre aux insatisfactions qu'ils auront évoquées au cours des échanges.

Les personnes peuvent être soutenues si elles le souhaitent par la facilitatrice rattachée à la DOP qui intervient sur leur établissement, et qui assiste au GEL.

Le GEL se tient en l'absence de tout professionnel d'établissement et les propos échangés restent confidentiels au sein de la DOP. L'établissement n'interfère donc à aucun moment avec lui.

⇒ Personnes accompagnées, facilitatrices, DOP adjointe

Dès leur mise en place, ces groupes ont été très appréciés de leurs participants, qui les ont investis en développant rapidement des comportements de pair-aidance tant dans la réflexion que dans la compréhension. La confidentialité garantie a été un élément essentiel de leur appropriation par les personnes. Et si une phase d'apprentissage et de rodage a été nécessaire pour certains participants, la possibilité de pouvoir aborder des sujets souvent tus par crainte de reproches de la part des professionnels a été vécue comme une première affirmation de soi et une prise de conscience de la légitimité de leurs besoins et souhaits, et donc aussi de leurs droits. Avant même de juger de l'efficacité de leur finalité (la réponse satisfaisante à une demande de changement), la plupart des personnes ont témoigné de leur satisfaction de pouvoir s'exprimer, de partager leurs ressentis et d'être entendus. Mais tous expriment aussi fortement leur attente de la mise en actes dans une évolution tangible de l'offre de service, tant sur son adaptation à leurs souhaits que sur l'évolution du comportement des professionnels à leur endroit.

Car effectivement, ce point a été au départ le plus évoqué : celui de l'infantilisation permanente que les personnes accompagnées subissent, de leur dépendance constante aux avis et décisions des accompagnants, mais aussi de la crainte des reproches, voir des représailles insidieuses dans l'accompagnement réalisé.

Et du côté des professionnels, les premières réactions à l'existence de ces GEL ont souvent été vives, tant vis-à-vis des personnes qui y assistaient que de son animatrice et, surtout, des facilitatrices. Cet espace de parole sans leur présence a été vécu comme une incitation à la mise en cause de leur travail (forcément bienveillant), une détérioration du « lien de confiance » qui les unissait aux personnes, un rejet déraisonnable des règles de vie collective implicites, et au-delà la porte ouverte à tout accepter de la part des personnes qui ne mesureraient pas les conséquences de leurs propos ni de leurs demandes (cf. infra, dans les GASP).

2 – Les demandes de changement

La demande de changement est le souhait exprimé par une personne accompagnée d'une modification d'un élément de son accompagnement dont elle est insatisfaite. Elle porte sur l'offre de service mise en œuvre dans l'établissement sous l'autorité de sa direction : modalités d'accompagnement, habitudes de fonctionnement de l'établissement, horaires des différentes prestations, utilisation des espaces, interventions des professionnels...

Elle vise à ce qu'il soit répondu concrètement à l'insatisfaction exprimée par la personne.

L'animatrice du GEL aide les personnes à reformuler leurs demandes en termes de changement à apporter dans l'offre de service qui leur est proposée, les inscrit dans le logiciel de suivi dédié (logiciel qualité) et rédige un compte-rendu de séance soumis à l'approbation du groupe et archivé à la DOP.

⇒ Personnes accompagnées, facilitatrices, DOP adjointe

Initialement, le terme employé était celui de demande d'action. Il prévoyait que les personnes réfléchissent à des adaptations ou des solutions réalisables à proposer à la direction. Mais le comité de pilotage a été assez rapidement confronté à deux obstacles, l'un de compréhension, l'autre de principe.

Sur la compréhension, le terme de demande d'action ouvrait la porte à la formulation de nombreux souhaits certes légitimes mais qui, de fait, ne relevait pas de l'offre de service, comme partir en vacances, aller voir un proche habitant loin, vouloir déjeuner avec telle ou telle professionnelle au restaurant, etc. Et même s'il revient à l'animatrice d'aider la personne accompagnée à identifier en quoi une évolution de l'offre de service pourrait lui permettre de traiter ce souhait et à traduire ce besoin en demande de changement, la nuance s'avérait compliquée à faire comprendre. D'où le terme de demande de changement, avec les sous-questions explicatives associées :

- ce que je voudrais changer dans mon accompagnement quotidien
- quel est le problème que la situation actuelle me pose
- à quoi je verrai que ce changement a bien été mis en œuvre

Sur le principe, il est vite apparu que ce n'était pas à la personne accompagnée – qui déjà avait eu le courage de s'exprimer face à l'inertie institutionnelle à laquelle elle était confrontée – de traiter la question de l'opérationnalité, mais bien à celui ou celle dont c'est le métier, à savoir le DE ; la personne veut un résultat, le DE réorganise les moyens à sa disposition pour le lui fournir.

De nombreuses demandes ont porté sur les possibilités de sortir de l'établissement ; comme l'a dit une personne, « on n'est pas dans un pénitencier » : aller seul au café, au restaurant dans la rue, n'importe où... mais seul, ou avec d'autres personnes (PA ou professionnel) de leur choix. Beaucoup d'autres demandes relevaient de changement dans les contraintes du fonctionnement collectif, et plus largement des pratiques professionnelles à leur endroit. Le troisième grand groupe ressortissait des demandes d'aides à faire, obtenir, réaliser, etc., généralement de manière plus individualisée en fonction d'un souhait particulier.

A travers ces demandes, c'est tout un fonctionnement réel et non écrit qui se révèle, dont la plupart des occurrences s'avèrent en contradiction flagrante avec la charte des droits et libertés des personnes accueillies et en dehors de tout encadrement réglementaire : interdiction de sortir sans prévenir (ou sans obtention d'un « permis de sortir » validant les compétences supposées nécessaires), interdiction de recevoir qui on veut quand on veut pour ce qu'on veut sans l'accord préalable de la direction, obligation de se conformer à des règles de fonctionnement collectif comme les horaires et les lieux de prise de repas, les horaires de lever, de coucher ou de toilettes, obligation de participer à des activités programmées, rappels à l'ordre sur la politesse ou les bonnes conduites attendues, commentaires sur la vie privée, etc. la liste est longue – et édifiante.

Ces demandes de changement ont ainsi enclenché tout un ensemble de réactions amenant progressivement les différents opérateurs de l'offre de service à réfléchir à leurs pratiques, à la légitimité d'habitudes et de points de vue ancrés dans les murs, et à appréhender leur relation de service avec les personnes sous un angle davantage objectivé et professionnel.

3 – La réponse de l'établissement aux demandes de changement

A l'issu des GEL, l'animatrice du GEL propose au DE pour chaque demande de changement une première analyse identifiant les problèmes organisationnels soulevés par cette demande et lui suggérant les étapes à suivre pour élaborer une solution corrective pouvant être mise en place de façon rapide et effective.

En tant que responsable de l'organisation de l'offre de service de son établissement en fonction des besoins et souhaits des personnes accompagnées, il appartient alors au DE :

- De préciser les problèmes organisationnels locaux soulevés par la demande de changement ;
- Faire un retour à la personne sous deux semaines sur le traitement et les délais envisagés de sa demande de changement, tracé dans le logiciel dédié ;
- Formaliser dans ce logiciel un plan d'actions de résolution de ces problèmes avec les protocoles de tests correspondants.

Le DE associe les personnels concernés à sa recherche de solution et aux modalités de sa mise en place.

⇒ DE, professionnels concernés, DOP adjointe

Au démarrage du projet, la demande de changement (alors demande d'action) se faisait sur un document papier, appelé fiche-action, sorte de fiche navette censée assurer une traçabilité visible pour la personne demandeuse. Cette fiche était remise au DE, lequel devait y reporter sous 8 jours la solution envisagée et les actions prévues pour y parvenir, et la remettre alors à la personne qui pouvait ainsi s'assurer de l'effectivité des actions réalisées, avec des possibilités d'aller-retour en cas de désaccord sur la solution proposée, besoin de reformulation, non satisfaction au regard du résultat, etc. Mais dans la pratique, ça n'a pas du tout fonctionné : usage du support compliqué, renseigné de manière aléatoire, transmis

physiquement par qui et quand... Mais surtout, une fois arrivées sur le bureau du DE, ces fiches y restaient « un certain temps »... Quand elle arrivait enfin, la réponse écrite sur la fiche s'avérait souvent lacunaire, peu explicite, très ponctuelle sinon réductrice, et surtout sans plan d'action ni protocole lié. Bref, la fausse bonne idée par excellence.

Il importait donc de revenir aux fondamentaux : demande, planification, évaluation. Le tout tracé sur le logiciel dédié, accessible à toutes les parties prenantes, y compris les personnes (avec l'aide de leur facilitatrice si besoin). Mais au-delà, il fallait aussi affronter ce qui bloquait sur le fond ; et là, le problème se situait clairement au niveau de la direction d'établissement.

Au lancement du projet, les directions locales se disaient acquises (mais comment être contre ?), tout en faisant part d'un certain nombre d'appréhensions sur l'engagement de leur responsabilité et de celles des professionnels, la sécurité des personnes accompagnées, les réactions des familles... A quoi s'ajoutait leur conviction que « favoriser l'autodétermination, on le fait déjà ! »

Malgré la mise en place d'un accompagnement des DE sur leur appropriation du projet, la résistance a été réelle, encouragée par le manque de procédurisation initiale du processus les concernant, ce qui un peu le lot de toute expérimentation, mais aussi par la prédominance d'une approche paternaliste mêlée à une conception d'abord gestionnaire et sanitaire de leurs responsabilités. Leur implication constante et nécessaire dans les réalités opérationnelles explique aussi leur difficulté à prendre le temps nécessaire à la formalisation d'une réponse qui de plus implique la modification de l'organisation en place, avec toutes les difficultés managériales qui logiquement risquent d'en découler. D'où l'importance d'une procédure, d'un traçage permettant le contrôle de son suivi, et d'une aide méthodologique qui circonscrit la problématique et limite les affres de la feuille blanche.

4 – La rédaction du protocole de mise en œuvre de la solution et son évaluation

En tant que responsable de l'organisation de l'offre de service de son établissement en fonction des besoins et souhaits des personnes accompagnées, il appartient au DE de formaliser un protocole de mise en œuvre de la solution retenue, qu'il transmet ensuite aux professionnels concernés par son application. Il prévoit aussi des modalités de test correspondantes, et le recueil de l'avis de la personne accompagnée sur sa satisfaction – ou non – quant au résultat obtenu.

Ces avis sont tracés dans le logiciel dédié, et des ajustements sont opérés en cas d'insatisfaction exprimée par la personne sur le résultat initialement souhaité, exprimées en GEL ou directement auprès du DE.

⇒ DE, professionnels concernés, personne accompagnée concernée

Cette étape est essentielle pour ancrer dans la durée les solutions ponctuelles apportées, et permettre leur éventuelle extension à d'autres personnes pouvant avoir des souhaits similaires, voire leur passage du statut de réponses à des demandes individuelles à celui de nouvelle disposition intégrée au règlement de fonctionnement de l'établissement.

Elle s'est cependant avérée particulièrement difficile à mener pour les DE, là encore par manque de formalisation initiale du processus du fait de son caractère expérimental et, par conséquence, manque d'accompagnement pour la réalisation de cette formalisation. Aussi cette étape, plus encore que la précédente, nécessite-t-elle de pouvoir être contrôlée par l'équipe de pilotage, et à cet effet d'être systématiquement tracée : le contrôle de processus est ici fondamental, eu égard à tous les freins à desserrer de la part des directions d'établissement, car lui seul permet que les aides et soutiens nécessaires soient proposées à temps par les directions spécifiques (celle de la qualité en particulier).

Les conséquences de cette fragilité se sont vite avérées dommageables pour les personnes, les modalités de mise en place de la solution promise se diluant inexorablement tant dans la forme que dans la durée. Souvent dépendantes du ou des quelques professionnels initialement en charge de leur application, elles subissent rapidement les effets de leur appropriation et adaptation par lesdits professionnels, puis par d'autres, puis par plus personne... L'absence de formalisation laisse grandes ouvertes les possibilités d'interprétation, puis de validation au regard des opinions de chacun, des effectifs présents ou manquants, des contraintes existantes, etc. – et pareillement empêche toute mise en place de vérification et d'évaluation. Ainsi de nombreux résultats attendus n'ont été obtenus que de manière partielle ou tronquée, et beaucoup d'entre eux n'ont pas été confirmés dans la durée.

Heureusement tout de même, reste l'avis de la personne accompagnée qui, si elle ose peu se plaindre directement aux professionnels de proximité, a compris assez rapidement le bon usage qu'elle pouvait faire de sa possibilité de s'exprimer en GEL ou auprès de la direction, voire de recourir au processus de plaintes et réclamations qui lui est désormais directement accessible (avec l'aide de sa facilitatrice à sa demande). Ces rétroactions se sont révélées salutaires, et ont aidé les directions à réaliser l'ampleur et la légitimité des attentes que ce projet a suscitées et leur responsabilité pour parvenir à les satisfaire.



5 - L'extension des GEL et des solutions à de petits ensemble de personnes

Depuis l'été 2025, les premiers GEL ont été élargis à d'autres personnes volontaires, soit par emplacements de certains de leurs membres, soit par duplication.

Parallèlement, d'autre type de regroupement de personnes ont vu le jour, à partir de cette dynamique, sous la forme de « groupe d'habitants » davantage centré sur le fonctionnement de l'unité résidentielle commune à plusieurs personnes, par exemple.

⇒ Personnes accompagnées concernées, DOP adjointe

L'animatrice du GEL organise à chaque séance un retour sur les demandes de changement précédentes, afin de ne pas laisser s'enliser les processus en cours. Les retours d'expérience ont permis aux personnes accompagnées de s'affirmer de plus en plus face aux attitudes professionnelles non conformes au respect

de leurs droits et libertés, ou aux réponses dilatoires ou solutions insatisfaisantes apportées à leurs demandes de changement. Au cours de ces 3 années, les participants des GEL se sont ainsi approprié les moyens mis à leur disposition par le projet, le GEL proprement dit d'abord, mais aussi les nouvelles possibilités de déposer des plaintes ou réclamations, de s'appuyer sur les facilitatrices pour être mieux comprises et entendues, et d'exprimer directement aux DE leurs récriminations relatives aux dysfonctionnements dont ils subissent les effets. Et surtout, les personnes osent enfin exprimer ce qu'elles pensaient mais croyaient jusque-là inévitable, qu'elles n'ont pas à être infantilisés ou brimés par des professionnels qui n'ont aucun droit à exercer une quelconque autorité à leur rencontre.

Cette « extension du domaine de la lutte » a été la source d'une évolution progressive – même si trop souvent encore davantage dans les mots que dans les actes – des postures professionnelles. C'est en effet par la confrontation à cette expression plus libérée, ou en tout cas moins retenue qu'auparavant, que des prises de conscience se font, individuellement, mais concernant de plus en plus de professionnels. L'un des indicateurs de ce changement est l'écart désormais constaté par les professionnels eux-mêmes lors de l'arrivée d'un ou une nouvelle collègue venant de « l'ancien monde » (c'est-à-dire du monde trop souvent actuel ailleurs)... Cela confirme, s'il en était besoin, que commencer par la formation des professionnels aurait été non seulement illusoire, mais aussi contradictoire avec la conception de ce projet plaçant résolument la personne au cœur de la dynamique transformatrice : partir de son expression, parier sur sa capacité d'émancipation, la replaçait clairement au centre du jeu, en lui rendant l'initiative de la demande, et donc du pouvoir sur son environnement.

6 - L'évolution de l'offre de service

L'évolution de l'offre de service résulte de l'intégration d'une demande de changement dans un projet d'établissement. Elle peut être locale, lorsqu'elle répond au contexte propre d'un établissement, ou généralisée lorsqu'elle s'intègre à la conception de l'offre de service de l'ensemble des établissements accueillant des personnes aux profils similaires.

Les personnes accompagnées et la DOP adjointe qui anime les GEL font émerger les demandes de changement qui pourraient être étendues à l'ensemble de ou des établissements similaires.

La directrice de l'offre de service valide les propositions d'évolution après échanges avec les directions d'établissement, élabore la fiche projet correspondante et pilote le processus qui en découle.

Le DE analyse les conditions locales d'application et élabore un plan d'action, en sollicitant la DTORH si cette évolution de l'offre de service impacte l'organisation du travail. Puis il l'intègre dans son projet d'établissement.

La directrice qualité veille à la compatibilité de cette évolution avec les exigences de la HAS et les droits des personnes, et l'intègre dans la démarche d'amélioration continue de la qualité.

⇒ Personnes accompagnées concernés, DE, DOP adjointe et DOP, DQ

Durant ces bientôt 3 ans d'expérimentation, l'essentiel de l'effort a porté sur les 3 premières étapes, et sur la construction progressive d'une acculturation de la communauté professionnelle à la légitimité du pouvoir d'agir des personnes accompagnées – vaste programme venant se heurter à l'énorme masse des habitudes et des certitudes véhiculées dans le champ du médicosocial. Comme si les textes et réflexions portés par les autorités du secteur (ONU, CIH, HAS, CNSA, IGAS...) n'incrémentaient pas dans les pratiques et les représentations des professionnels. D'où l'effort constant de l'équipe projet et du comité de pilotage pour garder le cap, convaincre et progressivement fédérer un nombre croissant de professionnels autour de ce projet et des changements de posture qu'il impliquait.

Ainsi, un objectif fixé à l'ensemble des DE au début de l'expérimentation est en passe d'être atteint : toute restriction apportée à un droit ou une liberté d'une personne accueillie en établissement doit faire l'objet d'un consentement explicite, et donc écrit, de sa part, qu'il s'agisse de déplacements ou de sorties, d'alimentation, d'horaires, de visites, et même de soins.

Pour autant, la faiblesse de la réalisation de l'étape 4 étant patente, l'étape 5 n'en est donc encore à ce stade qu'à ses premiers pas. Une procédure a été validée, et un important travail de récolement des réponses aux demandes de solutions en vue de les transposer en protocoles est en cours.

7 - La transformation organisationnelle

Cette étape n'a pas encore été expérimentée. Seule sa procédure vient d'être finalisée.

Cependant, dans ce cadre, une nouvelle fonction est en train de se mettre en place, après une phase de test depuis plusieurs mois, celle de coordinateur de la vie quotidienne (CVQ).

La fonction de CVQ est assurée de manière tournante par des éducateurs ou moniteurs-éducateurs de l'établissement. Chaque jour, ces professionnels rencontrent les personnes accompagnées par petite unité cohérente au sein d'un même espace de vie afin de leur demander quels sont leurs souhaits d'accompagnement pour le lendemain (heure du lever, repas, toilettes, activités...).

Ils transmettent alors ces informations aux professionnels d'accompagnement concernés.

Les professionnels missionnés CVQ qui interviennent le lendemain vérifient auprès des personnes accompagnées que leurs souhaits ont bien été respectés. Dans le cas contraire, ils en informent la direction d'établissement, responsable de l'offre de service.

⇒ Personnes accompagnées, CVQ, professionnels de proximité, DE

L'implication des professionnels et les groupes d'analyse des situations professionnelles (GASP)

Un groupe d'analyse des situations professionnelles (GASP) offre un temps de travail mensuel animé par un intervenant extérieur, pendant lequel 8 à 12 salariés d'un établissement (dont un cadre de proximité en posture d'écoute active et bienveillante) explorent de manière approfondie et collective une situation professionnelle individuelle présentée à la première personne, précisément située et datée, dans laquelle le professionnel concerné s'est retrouvé en difficulté. Ce travail est reporté dans un tableau de séance, reflète le plus fidèle possible de la réalité du terrain et, partant, sert d'outil d'une amélioration continue de l'accompagnement et de ses conditions de mise en œuvre.

Certains professionnels, qui avaient réclamé en CSE la tenue de groupes d'analyse de pratiques pour pouvoir s'exprimer sur les répercussions du projet sur leur quotidien, ont été désarçonnés par ce format d'analyse de pratique inhabituellement protocolisé. Ils ont tout de suite saisi qu'il ne s'agissait pas de groupes de parole où pouvoir éventuellement formuler des plaintes mais bien d'un lieu de travail structuré. Ils se sont trouvés en difficulté face à l'exigence de formuler une situation personnelle, exercice de description qui nécessite un réel apprentissage.

Les cadres des établissements ont mis du temps à organiser et faciliter la mise en route du modèle : créneaux des séances peu propices, remplissage des groupes non optimal et non sacralisation du temps de présence au GASP d'un cadre de proximité.

Enfin les animateurs eux-mêmes ont eu du mal à se conformer aux attendus : difficulté à se décoller du discours des exposants pour le questionner, psychologisation en surplomb des propos et connaissance trop superficielle du secteur, frilosité à reprendre en séance les cadres qui sortaient de la posture attendue.

Des changements d'animateurs, un accompagnement individuel des nouvelles recrues par la consultante dédiée ainsi qu'un rappel par les pilotes du projet aux directions de leur responsabilité dans la mise en œuvre des GASP ont permis d'obtenir de meilleurs résultats.

Il est apparu que ce qui bloquait les professionnels, c'était de présenter une situation qui leur semblait anodine et banale. Or une situation de GASP est riche d'enseignement parce qu'elle est précise et réelle – pas parce qu'elle est grave ou exceptionnelle. Ce blocage levé, la moisson a été riche et a permis de mettre en évidence les facteurs d'institutionnalisation à bannir du quotidien professionnel : l'utilisation d'un jargon professionnel, l'autolégitimation de son autorité et de son expertise sur ses collègues par l'âge ou l'ancienneté, la survalorisation de la dimension « médicale » dans l'accompagnement des personnes, la peur de se faire mal voir des collègues, la mauvaise perception des procédures de contrôle, la sacralisation de l'organisation du service, le rejet du regard extérieur, la crainte des critiques des parents et des familles, la critique de l'attitude des vacataires qui « ne respectent pas toujours le cadre pour se faire apprécier des résidents ».

Le recueil des situations a permis de mettre en évidence les deux grandes difficultés sur lesquelles butent les professionnels : l'usage et l'apprentissage de codes de communication adaptés aux personnes, et l'ennui face aux personnes qui ne s'expriment pas oralement, qui s'expriment lentement et qui ont besoin de calme. Ces enseignements permettent d'établir une feuille de route des interventions des cadres auprès de leurs équipes et de construire des critères objectifs de la désinstitutionnalisation.



Le processus des plaintes et réclamations

Le projet a conduit la directrice qualité à repositionner le dispositif de plaintes et réclamations comme un levier central d'effectivité des droits et libertés des personnes accompagnées. Historiquement, dans les établissements médico-sociaux, la qualité était principalement pensée sous l'angle de la conformité : procédures formalisées, exigences HAS, registres de réclamations, traçabilité documentaire. Cette approche était nécessaire, mais elle ne suffisait pas à vérifier si les droits étaient réellement vécus par les personnes dans leur quotidien.

Le projet Pouvoir d'agir a déplacé ce regard. Les GEL ont permis de faire émerger des insatisfactions exprimées directement par les personnes accompagnées. Certaines relevaient de demandes de changement de l'offre de service ; d'autres révélaient des situations plus graves, touchant au respect des droits fondamentaux : liberté d'aller et venir, intimité, dignité, consentement, respect des choix, accès à l'information, possibilité de dire non ou de contester une décision.

À partir de ces constats, la directrice qualité a structuré le processus de plaintes et réclamations non comme une contrainte administrative, mais comme un outil de sécurisation des droits. L'objectif était de permettre aux personnes de dire ce qui ne va pas, sans crainte et sans filtre, dans un cadre accessible, tracé et digne de confiance. La plainte ou la réclamation n'est donc pas considérée comme un échec de l'établissement, mais comme une alerte utile pour comprendre ce qui fait obstacle aux droits et engager des actions correctives.

Un premier axe de travail a porté sur l'informatisation du processus dans le logiciel qualité et gestion des risques associatif. Chaque réclamation peut être saisie dans un formulaire dédié, permettant d'assurer la traçabilité, le suivi, la sécurisation des situations et la consolidation des actions engagées. La réclamation est transmise à la direction de l'établissement, mais également à la direction générale et à la directrice qualité, afin d'éviter que l'établissement soit seul juge de la situation signalée et de permettre un regard externe sur la réponse apportée.

La directrice qualité accompagne les directions d'établissement dans l'analyse des situations, la qualification des faits, l'identification des droits concernés et la construction de plans d'action adaptés. Cet appui vise à sécuriser juridiquement et méthodologiquement les réponses, tout en maintenant une boussole constante : le respect des droits fondamentaux des personnes accompagnées. Il permet aussi de relier les situations individuelles à des enjeux plus larges de pratiques professionnelles, d'organisation ou de culture institutionnelle.

Ce travail s'est accompagné d'un objectif d'accessibilité renforcée. Il ne suffit pas que le dispositif existe : encore faut-il que les personnes accompagnées sachent qu'elles peuvent l'utiliser, comprennent la différence entre une demande de changement, une réclamation et une plainte, et puissent signaler une situation sans dépendre uniquement d'un professionnel de proximité. C'est pourquoi la directrice qualité a engagé un travail sur l'accès direct au dispositif pour les personnes accompagnées du pôle adultes, ainsi que sur la sensibilisation aux droits à travers des supports compréhensibles, notamment en facile à lire et à comprendre.





QUELQUE CHOSE QUI NE VA PAS :
UNE DEMANDE D'EXPLICATION ?
UN PROBLÈME AVEC UN PRO ?
UN PROBLÈME AVEC UN AUTRE RÉSIDENT ?



PARLEZ-EN AU
RESPONSABLE D'ÉTABLISSEMENT

Utilisez le formulaire informatisé AGEVAL
envoludia.ageval.fr

ou écrivez-nous à : qualite@envoludia.org

Votre message est confidentiel.
Nous sommes à votre écoute.
Nous répondons à vos demandes.



Pouvoir d'agir

Publiée le 30/07/2026

 **Plaintes et réclamations : Lien vers le portail de déclaration**

 Le portail externe de déclaration est accessible pour l'enregistrement des plaintes et réclamations formulées par les personnes accompagnées ou leurs représentants légaux.

 La saisie est réservée aux membres de la direction de l'établissement ou à une personne habilitée par la personne accompagnée pour saisir le formulaire la déclaration en son nom.

Lire la suite →

Le dispositif de plaintes et réclamations droits et libertés vient ainsi compléter les demandes de changement. Les demandes de changement permettent de faire évoluer l'offre de service lorsqu'une personne souhaite modifier un élément de son accompagnement. Les plaintes et réclamations interviennent lorsque la personne estime qu'un droit, une liberté ou un engagement n'a pas été respecté. Ensemble, ces deux outils permettent de passer d'une qualité centrée sur les procédures à une qualité centrée sur les droits vécus par les personnes.

La refonte du règlement de fonctionnement

La refonte du règlement de fonctionnement constitue un second chantier majeur issu du projet Pouvoir d'agir. Outil obligatoire prévu par la loi du 2 janvier 2002, il peut toutefois, lorsqu'il est principalement construit à partir des contraintes institutionnelles, produire des effets contraires à sa finalité première.

Certains articles ou annexes peuvent ainsi limiter excessivement la vie quotidienne des personnes accompagnées et restreindre l'exercice effectif de leurs droits et libertés.

Le projet a mis en évidence ce décalage entre les règles institutionnelles et l'expérience vécue des personnes. Des dispositions présentées comme nécessaires au fonctionnement collectif ou à la sécurité étaient parfois perçues comme des restrictions injustifiées à la liberté d'aller et venir, à l'intimité, au libre choix ou à l'autodétermination.

Dans ce contexte, la directrice qualité a piloté pendant un an plusieurs groupes de travail réunissant des personnes accompagnées volontaires des établissements adultes afin de réécrire la trame du règlement de fonctionnement. L'objectif était de rendre les droits plus lisibles et accessibles, mais aussi de vérifier que les règles en vigueur ne limitaient pas abusivement leur exercice.

Les échanges ont fait émerger un constat important : les personnes accompagnées remettaient moins en cause les règles de vie collective que certaines pratiques professionnelles qu'elles estimaient contraires à leurs droits et libertés. Elles dénonçaient notamment des attitudes jugées infantilisantes, des décisions prises à leur place ou des restrictions fondées davantage sur des habitudes institutionnelles que sur des exigences réglementaires.

L'un des exemples les plus marquants concernait l'existence, dans un établissement, d'une annexe au règlement de fonctionnement instaurant un « permis de sortir ». Ce dispositif subordonnait l'exercice de la liberté d'aller et venir à une évaluation réalisée par les professionnels. Les personnes concernées affirmaient pourtant se considérer capables de sortir seules et revendiquaient la possibilité de le faire sans demander d'autorisation préalable.

Les travaux ont montré que ces limitations reposaient souvent sur des appréciations insuffisamment objectivées des capacités des personnes. Cette annexe a été supprimée et la liberté d'aller et venir réaffirmée comme un droit fondamental qui ne peut être restreint que dans les cas prévus par la loi, sur la base d'une évaluation individualisée, proportionnée et régulièrement réévaluée.

Ce travail a également permis de distinguer plus clairement ce qui relève du règlement de fonctionnement, dont la vocation est de garantir les droits et libertés des personnes accompagnées, de ce qui relève du règlement intérieur ou des référentiels de bonnes pratiques professionnelles. Plusieurs dispositions identifiées concernaient en réalité les comportements attendus des professionnels et les modalités d'accompagnement. Elles ont donc vocation à être intégrées dans les outils encadrant les pratiques professionnelles plutôt que dans les règles applicables aux personnes accompagnées.

3.3 Modèle économique

La mise en place expérimentale de ce projet a mobilisé un budget de 530 000 euros, provenant pour l'essentiel de la subvention de la CNSA, et de la reprise de fonds dédiés issus des crédits d'impôt de taxe sur les salaires (CITS) des années 2017 et 2018. Ce budget a servi à financer l'ingénierie (prestation de consultants sur l'autodétermination et l'approche sociologique des organisations médico-sociales), l'animation externe des GEL, la masterante en charge de la narration du déroulé du projet, et enfin les trois postes de facilitatrices d'expression sur les deux premières années.

Se sont ajoutées évidemment à ces charges nouvelles, le coût des ressources professionnelles mobilisées tout au long du projet, volontairement non prise en compte car faisant partie de leur mission même.

C'est pourquoi la duplication de ce projet dans d'autres organismes gestionnaires n'aura pas besoin de mobiliser de budget spécifique dès lors que l'ingénierie et la méthodologie sont pour l'essentiel aujourd'hui formalisées : ce qui fera ou non la possibilité de sa réussite, c'est l'implication de la direction générale et la mobilisation de l'ensemble des acteurs en charge de l'offre de service. Les personnes accompagnées quant à elles sont partantes et n'attendent même que cela.

Reste cependant la question et de l'animatrice du GEL (DOP adjointe à Envoludia) et des facilitatrices. Pour ce qui concerne la première, cela ressort des responsabilités normales d'une association gestionnaire de taille suffisante. Pour les facilitatrices en revanche, dès lors que la conviction est établie qu'il s'agit là d'un poste crucial pour la qualité de vie des personnes accompagnées, la mobilisation des ressources nécessaires à leur financement repose sur les arbitrages classiques que doit faire tout organisme gestionnaire, c'est-à-dire repenser l'organigramme des établissements en intégrant cette fonction nécessaire. C'est ce qu'a fait Envoludia depuis cette année, dès lors que la conviction de l'utilité de ces postes a été établie ; en pratique cela s'est réalisé par une diminution équivalente du nombre de postes dédiés au nursing (3 postes sur 110).

3.4 Evaluation

Effets sur l'écoute et l'expression

L'évaluation met en évidence un effet particulièrement fort du dispositif sur l'écoute et l'expression des besoins. Les personnes accompagnées interrogées déclarent très majoritairement se sentir écoutées lorsqu'elles participent aux GEL ou lorsqu'elles formulent une demande d'action. Selon les résultats de l'enquête, 88 % des répondants indiquent se sentir écoutés dans ce cadre. Cet élément confirme que les GEL ont constitué un espace repéré et différencié du quotidien institutionnel, permettant à des personnes parfois habituées à se taire, à s'autocensurer ou à passer par d'autres pour faire valoir leur point de vue, de formuler elles-mêmes leurs attentes.

Le rôle des facilitatrices apparaît central dans cet effet. Leur présence permet de consacrer un temps spécifique à chaque personne, de reformuler si nécessaire, de faire répéter sans presser, d'aider à préciser la demande et de veiller à ce que chacun puisse prendre la parole. L'évaluation souligne que les personnes identifient la facilitatrice comme un soutien pour faire entendre leur parole, y compris lorsqu'elles ne se sentent pas toujours à l'aise pour s'adresser directement aux professionnels ou à la direction.

Ce résultat doit cependant être nuancé. Certaines personnes indiquent ne pas toujours se sentir écoutées par les autres participants pendant les temps collectifs, notamment lorsque leur mode d'expression nécessite plus de temps. D'autres pointent des difficultés persistantes dans la relation avec les professionnels du quotidien, ou le sentiment que leurs demandes ne produisent pas toujours d'effet après le GEL.

L'évaluation met ainsi en évidence un enjeu d'équité dans l'accès à la parole : le cadre collectif est précieux, mais il doit pouvoir être complété par des temps plus individualisés lorsque cela est nécessaire.

Effets sur la liberté de choix et d'action

Les résultats montrent également des effets significatifs sur la liberté de choix et d'action. Les demandes formulées portent sur des dimensions très concrètes du quotidien : les loisirs, les relations sociales, l'intimité, les horaires, les sorties, l'organisation des repas, le cadre de vie, les soins, les apprentissages ou encore la possibilité de choisir davantage certains aspects de son accompagnement.

Parmi les demandes recensées dans l'évaluation, les thématiques les plus fréquentes concernent les loisirs et les relations sociales, ainsi que l'exercice de la liberté de choix et du contrôle sur son quotidien.



Une majorité de personnes interrogées estime que les réponses apportées à leurs demandes ont modifié concrètement leur quotidien. L'évaluation indique que 86 % des répondants concernés considèrent que la réponse apportée à leur dernière demande d'action a changé quelque chose dans leur vie quotidienne, et que 79 % estiment que les réponses apportées à leurs autres demandes ont également produit des changements. Les demandes d'action apparaissent ainsi comme un levier de passage entre une parole exprimée et une transformation concrète, même modeste, du cadre de vie.

Ces effets ne signifient pas que toutes les demandes obtiennent une réponse positive ou immédiate. Certaines se heurtent à des contraintes matérielles, humaines, organisationnelles, financières ou de sécurité. L'un des enseignements importants de l'évaluation est donc la nécessité d'accompagner la personne dans la compréhension du traitement de sa demande : expliquer les délais, les limites, les alternatives possibles, les responsabilités associées et les raisons d'un éventuel refus ou ajustement. Le pouvoir d'agir ne se réduit pas à obtenir systématiquement ce qui est demandé ; il suppose que la demande soit entendue, prise au sérieux, instruite et qu'une réponse explicite soit donnée.

La durabilité des réponses constitue un point de vigilance majeur. Si 67 % des personnes interrogées déclarent que les actions mises en place ont duré dans le temps, plusieurs situations montrent que cette continuité peut dépendre de la présence de professionnels identifiés, de relais internes ou de l'intégration réelle de la réponse dans l'organisation de l'établissement. L'enjeu pour la suite est donc de passer d'ajustements ponctuels, parfois fragiles, à des pratiques stabilisées, partagées et sécurisées par l'organisation.

Effets sur le bien-être et le rapport à soi

Le dispositif produit également des effets sur le bien-être et le rapport à soi. Les personnes accompagnées associent le Pouvoir d'agir au fait d'être davantage écoutées, respectées et prises en compte. Pouvoir formuler une demande, constater qu'elle est instruite, recevoir une réponse et parfois voir son quotidien évoluer contribue à renforcer le sentiment de reconnaissance et la confiance en soi.

L'évaluation indique que 89 % des personnes interrogées disent se sentir mieux dans leur vie grâce au Pouvoir d'agir. Les personnes relient ce mieux-être à trois dimensions principales : les changements concrets apportés à leur quotidien, le sentiment d'être écoutées et le gain en autonomie.

Le dispositif agit ainsi à la fois sur les conditions matérielles de vie et sur la manière dont les personnes se perçoivent dans l'établissement. Les effets sur la confiance apparaissent également dans la capacité accrue des personnes à demander ou à faire des choses importantes pour elles.

81 % des répondants concernés déclarent oser davantage formuler des demandes grâce au dispositif. Pour certaines personnes, les GEL deviennent un apprentissage progressif de la prise de parole, de l'affirmation d'un choix, de la relance d'une demande et du dialogue avec la direction.

L'évaluation montre enfin que le dispositif peut rassurer les personnes accompagnées sur leur avenir. 89 % des répondants concernés indiquent que le fait de pouvoir dire leurs besoins et leurs envies les rassure pour le futur. Cette confiance repose notamment sur le sentiment d'avoir un espace d'expression identifié, une meilleure visibilité sur le traitement des demandes et une plus grande reconnaissance de leur parole. Toutefois, ce résultat doit être consolidé pour les personnes qui n'osent pas encore demander, qui craignent de déranger, ou qui redoutent les conséquences de leur parole dans leurs relations avec les professionnels ou les familles.

Effets sur le collectif et les relations

Les GEL produisent aussi des effets collectifs. Ils favorisent l'entraide entre personnes accompagnées, la solidarité autour de certaines difficultés et l'émergence de demandes collectives lorsque plusieurs personnes se reconnaissent dans une même situation. Les échanges en GEL permettent parfois à une personne d'être soutenue par les autres participants pour formuler une demande ou pour affirmer qu'elle est légitime.

Cet effet collectif contribue à renforcer la participation des personnes à la vie de l'établissement. 58 % des répondants concernés déclarent pouvoir davantage participer à la vie de leur établissement grâce au Pouvoir d'agir. L'évaluation montre que les demandes formulées ne restent pas toujours strictement individuelles : elles peuvent faire émerger des sujets touchant à l'organisation collective, aux activités, aux temps forts de la journée ou à la qualité de vie dans le foyer.

La dynamique de groupe reste toutefois inégale selon les établissements, la taille des GEL, les profils des participants et les modes d'animation. Certaines personnes apprécient le format collectif parce qu'il donne du poids aux demandes, tandis que d'autres préféreraient des groupes plus restreints ou des temps individuels. Cette diversité invite à penser le GEL non comme un format unique, mais comme un cadre adaptable aux besoins d'expression des personnes accompagnées.

Effets sur l'organisation

L'évaluation confirme enfin que le projet interroge directement l'organisation des établissements. Les demandes formulées par les personnes accompagnées conduisent les directions et les équipes à revisiter des pratiques souvent installées : horaires, plannings, règles collectives, conditions d'accompagnement, modalités de réponse aux demandes, place laissée au choix individuel dans un cadre institutionnel. Le dispositif ne produit donc pas seulement des effets sur les personnes ; il agit aussi comme un révélateur des limites de l'organisation existante.

Les professionnels interrogés indiquent que le Pouvoir d'agir les amène à revoir certaines postures professionnelles. Il ne s'agit pas uniquement de mettre en place des solutions techniques, mais de passer d'une logique de « faire pour » à une logique de soutien à la décision et à l'expression.

Certaines directions soulignent que le projet a permis de questionner des pratiques considérées comme ordinaires, mais pouvant être vécues par les personnes comme des restrictions de liberté ou comme une absence de prise en compte de leur avis.

Les effets organisationnels demeurent cependant variables. L'évaluation met en évidence plusieurs freins : manque de moyens humains ou financiers pour répondre à certaines demandes, difficultés à inscrire les réponses dans la durée, cadre du dispositif parfois insuffisamment clarifié, besoin d'outils simples pour accompagner les professionnels, et manque d'association de certains accompagnants ou familles dans la mise en œuvre. Ces limites ne remettent pas en cause le dispositif, mais elles montrent que son impact dépend fortement de sa capacité à s'intégrer dans une organisation collective stable et partagée.

Les recommandations issues de l'évaluation invitent ainsi à consolider plusieurs dimensions : clarifier la mission et le cadre du Pouvoir d'agir auprès de toutes les parties prenantes, systématiser les réponses aux demandes, accompagner les personnes dans l'attente ou en cas de réponse négative, identifier les relais permettant d'assurer la durabilité des actions, renforcer l'outillage des équipes et favoriser le partage d'expériences entre établissements. À cette condition, le dispositif peut devenir un levier durable de transformation de l'offre de service, au-delà de la seule expérimentation.



4. BILAN CRITIQUE DU PROJET

4.1 Conformité des résultats avec les objectifs

Le projet avait pour objectif de permettre aux personnes accompagnées d'exprimer leurs souhaits, leurs insatisfactions et leurs attentes concernant leur vie quotidienne, puis d'expérimenter des réponses concrètes susceptibles de faire évoluer l'offre de service et les organisations. À cet égard, les résultats obtenus sont globalement conformes aux objectifs initiaux. Les GEL ont permis de créer des espaces d'expression investis par les personnes accompagnées et d'identifier un nombre important de demandes de changement portant sur leur vie quotidienne, leurs conditions d'accompagnement, leurs relations avec les professionnels et l'exercice de leurs droits.

L'évaluation externe confirme que les personnes se sentent davantage écoutées, osent davantage exprimer leurs attentes et constatent, dans une majorité de situations, des changements concrets dans leur quotidien. Le projet a ainsi démontré sa capacité à renforcer l'expression, le pouvoir d'agir et la participation des personnes accompagnées.

Au-delà des effets sur les personnes, le projet a également introduit des évolutions de l'offre de service. Les demandes formulées ont conduit l'ensemble des professionnels des établissements à questionner leurs pratiques historiques, à chercher à adapter leur fonctionnement, à développer de nouveaux outils de suivi et à engager une réflexion approfondie sur les droits et libertés des personnes accompagnées. La création du processus de demandes de changement, la refonte du dispositif de plaintes et réclamations, la réécriture du règlement de fonctionnement ou encore le développement des groupes d'analyse des situations professionnelles sont des réalisations directement issues de ce projet.

Enfin, l'expérimentation a permis de produire un modèle transférable reposant sur des procédures, des outils, des méthodes d'animation et des modalités de pilotage susceptibles d'être déployés au-delà des établissements initialement engagés.

4.2 Difficultés/obstacles non anticipés.

La principale difficulté rencontrée n'a pas concerné l'adhésion des personnes accompagnées, qui se sont rapidement approprié les espaces d'expression proposés, mais la transformation des représentations et des pratiques professionnelles. Le projet a mis en évidence l'importance des mécanismes d'institutionnalisation présents dans les établissements et la difficulté à remettre en question certaines habitudes considérées comme allant de soi.

L'un des enseignements majeurs du projet réside dans l'écart constaté entre les droits formellement reconnus aux personnes accompagnées et leur exercice effectif dans la vie quotidienne. De nombreuses demandes ont révélé l'existence de restrictions ou de pratiques professionnelles reposant davantage sur des habitudes institutionnelles que sur des exigences réglementaires. Cette réalité s'est avérée bien plus importante qu'anticipée lors de la conception du projet.

Le projet a également mis en évidence les difficultés rencontrées par les directions d'établissement pour traduire les demandes des personnes en transformations organisationnelles concrètes. L'élaboration des plans d'action, leur formalisation, leur suivi dans le temps et leur évaluation se sont révélés plus laborieuses que prévu. Ces difficultés ont souvent entraîné des délais trop importants entre l'expression d'une demande et sa mise en œuvre effective.

Par ailleurs, plusieurs obstacles opérationnels n'avaient pas été assez anticipés : les difficultés de recrutement des facilitatrices en l'absence de critères bien définis, la nécessité de construire progressivement leur rôle et leur posture, l'hétérogénéité des modalités de communication des personnes accompagnées, ainsi que la nécessité de développer des outils méthodologiques beaucoup plus structurés que ceux initialement envisagés pour toutes les étapes du processus.

Enfin, le projet a révélé l'inadéquation de certains outils réglementaires et institutionnels existants. La nécessité de refondre le règlement de fonctionnement, de revoir certaines procédures internes et de repositionner le traitement des plaintes et réclamations comme un levier de protection des droits est apparue progressivement au cours de l'expérimentation alors que ces thèmes ne figuraient pas parmi les transformations initialement envisagées avec cette ampleur.

4.3 Justification en cas d'abandon de certaines parties du projet

Aucune des composantes structurantes du projet n'a été abandonnée. En revanche, plusieurs hypothèses de départ ont été ajustées ou réorientées au regard des enseignements tirés de l'expérimentation.

Ainsi, l'idée initiale d'associer des professionnels aux groupes d'expression des personnes accompagnées a été rapidement abandonnée. Les premières expérimentations ont montré que leur présence limitait la liberté de parole des participants et compromettait la confidentialité nécessaire à l'expression des insatisfactions. Le choix a donc été fait de réserver ces espaces aux personnes accompagnées, avec l'appui de professionnels extérieurs à l'établissement.

De même, le système initial de suivi des demandes au moyen d'une fiche papier s'est révélé peu opérationnel. Les difficultés de circulation des documents, l'absence de suivi structuré et les délais de traitement ont conduit à abandonner ce support au profit d'une traçabilité intégrée au logiciel qualité associatif. Cette évolution a permis de renforcer le pilotage, le contrôle du processus et le suivi des plans d'action.

Enfin, certaines modalités de gouvernance ou d'accompagnement des directions d'établissement ont été réajustées au cours du projet. Plusieurs espaces collectifs initialement prévus n'ont pas produit les effets attendus et ont été remplacés par des modalités de travail plus ciblées et plus opérationnelles. Ces adaptations ne constituent pas un abandon des objectifs initiaux mais traduisent la capacité du projet à ajuster ses méthodes au regard des réalités observées sur le terrain.



2 SUITE À DONNER, ESSAIMAGE ET REPRODUCTIBILITE DE L'EXPERIMENTATION

La reproductibilité de cette expérimentation suppose en premier lieu un portage fort par la direction générale de l'organisme gestionnaire. Le projet démontre que l'effectivité du pouvoir d'agir ne peut pas dépendre uniquement de la bonne volonté locale ou de la mobilisation d'une direction de l'établissement. Elle nécessite des fonctions d'appui et de conseil engagées et capables de piloter, de contrôler, d'outiller, de capitaliser et de soutenir les établissements dans l'acceptation du pouvoir d'agir des personnes accompagnées, l'évolution de leur offre de service et les nécessaires transformations organisationnelles qui en découlent.

La deuxième condition est la clarification des responsabilités de chaque partie prenante du processus. Les personnes accompagnées expriment leur volonté et évaluent l'offre de service qui leur est dispensée ; les facilitatrices soutiennent l'expression ; les directions d'établissement répondent aux demandes de changement et les mettent en œuvre ; la direction de l'offre et de la performance pilote le processus ; la directrice qualité l'articule avec les droits, la qualité et les outils ; la directrice de la transformation organisationnelle et des ressources humaines pilote la transformation organisationnelle. Le strict respect de cette répartition évite les confusions et sécurise les décisions.

La troisième condition concerne les outils. Un dispositif de changement doit disposer d'un portail numérique permettant la traçabilité de l'ensemble des données, de procédures identifiées, de modèles de plans d'action, de grilles d'évaluation, de supports FALC, de tableaux de bord et d'un espace de pilotage qualité.

La quatrième condition est l'acceptation de l'inéluctabilité de la transformation de l'organisation du travail dans l'établissement. Les demandes des personnes ne peuvent pas produire d'effet durable si les organisations n'évoluent pas.

La cinquième condition est la montée en compétence des directions et des professionnels. Le projet invite à repenser les missions et donc les formations de directions d'établissement, afin de les replacer en responsable de l'offre de service, et donc responsable de la mise en œuvre de chaque projet personnalisé d'accompagnement des personnes qu'ils accueillent dans leur établissement et non en gestionnaire de moyens (personnel, bâtiment, prestataires, budgets...). Ce qui implique des fonctions supports et conseils centralisées de fortes compétences au niveau des sièges.



3 LES LIVRABLES

Annexe 1 : Annexes projet « pouvoir d’agir et innovations organisationnelles »



Cliquez pour visionner les ressources documentaires

De l’accompagnement subi à l’accompagnement choisi :

Le pouvoir d’agir, levier de la transformation pour adapter l’organisation aux attentes et souhaits des personnes :

- ➔ [COLLOQUE Pouvoir d’agir 5 mai 2026 – présentation interactive](#)

Retour d’expérience des personnes accompagnées et des professionnels des six établissements pour adultes de l’association Envoludia ayant participé au projet depuis l’été 2023

Rapport complet de l’évaluation externe :

- ➔ [KIMSO Evaluation d'impact Pouvoir d'agir Envoludia – 27 février 2026](#)

Kit de transférabilité :

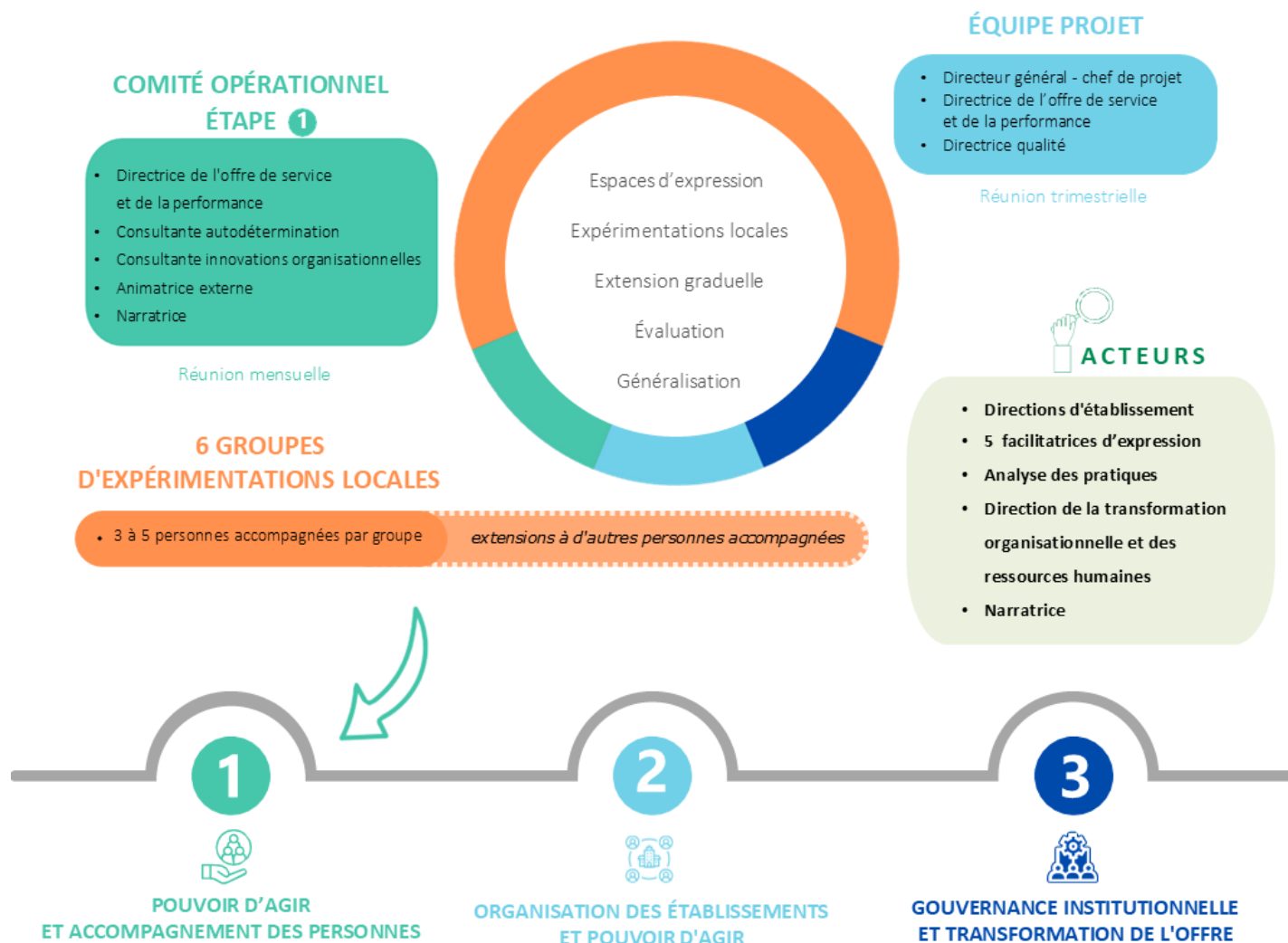
- ➔ [Procédure demande de changement + formulaire de demande changement](#)
- ➔ [Procédure d’évolution de l’offre de service](#)
- ➔ [Procédure de transformation organisationnelle](#)

Annexe 2 : conduite du projet

Calendrier rétrospectif des différentes étapes / temps passé pour chaque étape

INTITULE DE L'ETAPE	CONTENU DES ACTIONS MISES EN ŒUVRE DANS L'ETAPE	ACTEURS	DATE DE DEBUT	DATE DE FIN
1 Création du projet pouvoir d'agir et innovations organisationnelles	- Informer et fédérer sur le projet en interne - Recruter les intervenants extérieurs - Formaliser le projet et ses modalités de fonctionnement	- Equipe projet - Comité opérationnel - Directeurs d'établissement	03/2023	05/2023
2 Communication et sensibilisation initiales de toutes les parties prenantes au sein de chaque établissement	- Sensibiliser et former les personnes accompagnées / les professionnels (posture) et autres parties prenantes - Sensibilisation au concept de l'autodétermination - Faire connaître le projet, ses missions et son fonctionnement - Fédérer autour du volontariat	- Comité opérationnel - Personnes accompagnées - Professionnels - Proches aidants	04/2023	09/2023
3 Constitution des groupes d'expérimentations locales (GEL)	- Lancer l'appel à candidatures des personnes accompagnées et des professionnels volontaires - Définir la méthodologie de travail des groupes locaux - Constitution des groupes	- Personnes accompagnées - Facilitateur-accompagnant - Professionnels de proximité - Consultante autodétermination	05/2023	09/2023
4 Mise en œuvre des expérimentations locales	- Réunions de travail mixtes animées par un tiers - Suivi des actions d'expérimentation locales - Retour d'expérience par les personnes accompagnées - Evaluation de l'expérimentation et de son impact organisationnel	- Personnes accompagnées - Facilitateur-accompagnant - Direction d'établissement - Professionnels de proximité - Animatrice externe	09/2023	03/2025
5 Communication et sensibilisation des autres parties prenantes de l'établissement	- Faire vivre le projet - Fédérer autour des expérimentations en cours - Centrer les analyses des pratiques professionnelles sur le thème de l'autodétermination pour faciliter l'accompagnement au changement	- Comité opérationnel - Personnes accompagnées - Administrateur référent	09/2023	03/2025
6 Bilan de mi-parcours	- Reprise des comptes-rendus de réunions, compilation, mise en forme, structuration, analyse	- Equipe projet - Comité opérationnel	06/2024	01/2025
7 Essaimage au-delà des GEL initiaux	- Extension limitée au-delà des GEL dans le cadre des moyens alloués à l'établissement avec l'appui des ressources initiales du GEL (transfert de compétences)	- Personnes accompagnées - Facilitateur-accompagnant - Professionnels - Direction d'établissement - Animatrice externe - Intervenante innovations organisationnelles	15/01/2025	01/2026
8 Evaluation du dispositif à l'échelle locale et associative	- Contractualiser avec le cabinet d'évaluation externe - Coconstruire l'évaluation avec les parties prenantes - Evaluer le dispositif - Définir les mesures d'amélioration du processus - Informer les acteurs - Restitution de la narration du déploiement de l'expérimentation	- Direction de l'offre de service et de la performance - Directrice de la qualité - Direction d'établissement - Chargé de narration	06/2025	01/2026
9 Transformation de l'offre de services	- Collecte de l'ensemble des procédures, protocoles élaborés durant les expérimentations locales - Organisation d'un séminaire de fin d'expérimentation et de partage d'expérience (pour l'ensemble des parties prenantes) - Choix de nouvelles pratiques organisationnelles et de nouvelles offres de services	- Directions d'établissement - Intervenante innovations organisationnelles - Comité de direction - Conseil d'administration	01/2026	09/2026
10 Production d'un rapport final, modélisation et transférabilité	- Elaborer le guide, les fiches méthodologiques des processus d'expérimentation - Elaborer les outils de communication - Identifier et chiffrer les redéploiements budgétaires opérés (surcoûts et économies) pour la pérennisation des nouveaux modèles	- Comité de direction	07/2026	09/2026

POUVOIR D'AGIR ET INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES



Gouvernance stratégique	Participants	Nombre	Dates
En amont du dépôt du projet Groupe pilote DE	Les directions du Pôle Adultes (DE) dans lequel se déploie le projet + DG + DQ + DOP	1	08/11/2022
Gouvernance projet	Participants	Nombre	Dates
Dès le démarrage du projet Comité de pilotage du projet	Les directions du Pôle Adultes (DE) dans lequel se déploie le projet + DG + DOP + DQ + intervenants externes (dont narratrice)	19	2023 13.02 – 20.02 – 17.04 28.05 – 21.06 – 19.09 2024 27.03 – 23.04 – 13.05 26.06 – 05.07 – 18.09 31.10 – 06.11 – 27.11 2025 09.01 – 15.01 – 13.02 – 19.03
Lors du passage à la phase 2, le comité opérationnel s'est transformé en Réunion équipe projet (plus resserrée, ne mobilisant plus de prestataires externes)	DG + DOP + DQ + narratrice	9	2025 21.01 – 10.03 – 11.07 16.09 – 12.11 2026 12.02 – 10.03 23.03 – 30.03
Pilotage établissement / déploiement	Participants	Nombre	Dates
Accompagnement des directions locales en trois phases. Octobre 2023 : diagnostic établissement par établissement Novembre-décembre 2023 : construction des GAPP et de l'accompagnement au changement Février-avril 2024 : formalisation de la méthode "Pouvoir d'agir"	Les directions du Pôle Adultes (DE) + intervenants externes + DOP	18	2023 10.10 – 11.10 – 16.10 – 16.10 20.10 – 14.11 – 15.11 – 16.11 21.11 – 22.11 – 05.12 – 05.12 06.12 – 14.12 2024 28.02 – 28.02 29.02 – 23.04
Séminaires des directeurs du pôle adultes	Les directions du Pôle Adultes (DE) dans lequel se déploie le projet + DG + DOP + DQ + narratrice	3	2025 16.05 – 18.06 – 18.11

Tableau récapitulatif de moyens humains utilisés (nom, fonction, ETP, statut temporaire ou permanent, durée de la mission)

NOM et FONCTION	Rôle	Charge	Statut	Etapes / Durée
Michel Marciset	Directeur général, chef de projet	10 jours	Permanent	Conception initiale ; animation équipe projet ; étapes 1, 8 et 9
Laurence Fouqueau/Céline Fiorina	DOP, coordinatrice du comité opérationnel	40 jours	Permanent	Étapes 1, 2, 5, 7, 8 et 9
Nora Zemmour	Directrice qualité, membre équipe projet	15 jours	Permanent	Étapes 1, 7, 8 et 9
Facilitatrices d'expression	Favoriser l'expression dans les GEL	3 ETP sur 2 ans, 1260 jours	Permanent	Étapes 3, 4 et 7
Chargée de narration	Observation, interviews et recherches	1 ETP sur 2 ans à temps partagé, 200 jours	Temporaire	Narration et recherche

Analyse critique des relations avec les partenaires et les prestataires éventuels

Le projet a bénéficié de l'intervention de partenaires aux compétences complémentaires, qui ont contribué à son développement, à son évaluation et à sa capitalisation. La collaboration avec le cabinet Kimso a constitué un atout majeur pour objectiver les effets de l'expérimentation. Son évaluation externe a permis de porter un regard distancié sur les résultats obtenus, de mettre en évidence les effets du dispositif pour les personnes accompagnées et les professionnels, mais également d'identifier des points de vigilance et des pistes d'amélioration.

Cette contribution a renforcé la crédibilité de la démarche auprès des partenaires institutionnels et de la CNSA.

Le projet a également bénéficié du regard apporté par Madame Lehmann dans le cadre d'un travail de recherche consacré au travail et à la vie des personnes en foyer de vie et foyer d'accueil médicalisé. Ses travaux n'avaient pas vocation à évaluer le projet mais à documenter les mécanismes observés sur le terrain. Ils ont permis d'éclairer certaines tensions entre aspirations des personnes accompagnées et fonctionnement institutionnel, tout en mettant en évidence l'importance des espaces de parole sécurisés, du rôle de la facilitation et des conditions organisationnelles favorables à la mise en œuvre effective des demandes.

Ces deux contributions se sont révélées complémentaires : l'évaluation d'impact a permis de mesurer les effets du projet, tandis que les observations de terrain ont apporté des éléments de compréhension sur les mécanismes à l'œuvre, les freins rencontrés et les leviers de transformation. Cette complémentarité a enrichi la capacité de l'association à analyser les résultats de l'expérimentation et à construire des perspectives de pérennisation et de transférabilité.

Le colloque du 5 mai 2026 a constitué un autre temps fort de partenariat et de diffusion. Il a permis de confronter les enseignements du projet aux regards de personnes accompagnées, de professionnels, de chercheurs et d'acteurs institutionnels. Cette diversité de points de vue a contribué à renforcer la réflexion autour des conditions nécessaires au développement du pouvoir d'agir dans les établissements médico-sociaux.

L'analyse de ces partenariats met toutefois en évidence la nécessité de renforcer encore les liens entre recherche, évaluation, transformation organisationnelle et conduite du changement. Les travaux engagés montrent que l'effectivité du pouvoir d'agir ne repose pas uniquement sur des outils ou des dispositifs d'expression, mais également sur la capacité des organisations à analyser leurs propres fonctionnements et à adapter durablement leurs pratiques. À ce titre, la poursuite de collaborations associant expertise scientifique, évaluation et accompagnement des transformations apparaît comme un facteur clé pour favoriser l'essaimage et la reproductibilité de la démarche.



261, rue de Paris 93100 Montreuil

tel : 01 56 63 07 90

mail : contact@envoludia.org



www.envoludia.org