

RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Ouverture de l'établissement à et sur son environnement

OBJET

L'ouverture à et sur l'environnement constitue une orientation majeure à intégrer au projet d'établissement et impacte fortement les pratiques.

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

L'utilisation de cette recommandation doit être adaptée à chaque établissement et ces propositions ne sauraient être figées dans une liste exhaustive d'items à mettre en œuvre. Il est de la responsabilité de chaque équipe de les adapter aux situations rencontrées et de dégager des priorités conformes aux choix stratégiques de l'établissement.

DÉFINITION

L'ouverture est entendue, dans cette recommandation, comme un double mouvement, à et sur l'environnement. L'établissement est simultanément en appui sur l'environnement et une ressource pour l'environnement.

L'environnement recouvre deux niveaux dans cette recommandation : le territoire, mais aussi l'environnement familial et social des personnes accompagnées. Cet environnement, par ailleurs en évolution, nécessite une adaptation continue des actions d'ouverture.

L'ouverture sur l'environnement est donc comprise comme une dynamique impliquant les professionnels de l'établissement, les personnes accompagnées, leurs proches et les acteurs du territoire.

La stratégie d'ouverture a pour objectif de développer ou de maintenir le lien social des personnes tout en leur assurant un cadre de vie rassurant et structurant. C'est à la fois un moyen d'améliorer la qualité des prestations fournies et un principe de structuration des pratiques professionnelles. Elle contribue, avec la mise en place des projets personnalisés, à construire les nouveaux rapports entre personnes accueillies, établissements et équipes professionnelles.

Trois principes fondent l'esprit de cette recommandation :

1. Les interactions entre l'établissement et ses environnements s'effectuent réciproquement.
2. La stratégie d'ouverture est un compromis entre :
 - les ressources du territoire ;
 - les caractéristiques des situations des publics accueillis qui fixent un cadre et nécessitent des précautions dans la mise en œuvre de décisions d'ouverture ;
 - les missions de l'établissement qui fournissent le fil conducteur de cette stratégie.
3. La mise en œuvre de l'ouverture au niveau des projets personnalisés respecte la volonté des personnes, se fait dans leur intérêt et dans une vigilance à leurs difficultés spécifiques.

La stratégie d'ouverture

↳ p. 14/p. 25

Positionner l'établissement dans le territoire

Procéder à une analyse du territoire

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

- la « zone d'influence » de l'établissement sur le territoire ;
- les besoins des personnes résidant sur le territoire ;
- les points forts/faibles du territoire dont la présence de ressources partenariales ;
- le positionnement de l'établissement en tant qu'acteur local : rôle économique, social, institutionnel et technique ;
- la pertinence de la localisation pour le public cible.

Construire une stratégie d'ouverture

L'établissement possède des ressources internes qui peuvent être utiles aux acteurs du territoire et qu'il convient dans un premier temps de repérer.

L'analyse du territoire fait souvent apparaître des points d'appui possibles dans l'environnement et/ou des points faibles.

C'est en fonction de ces éléments que sera conçue la stratégie d'ouverture de l'établissement et que le projet d'établissement pourra être amené, dans certaines situations, à être reconsidéré.

Choisir un territoire d'implantation porteur (en cas de création)

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

- avec une dynamique locale manifeste ou latente ;
- où les partenaires indispensables à la vie du public accompagné sont accessibles (école...) ;
- proche du lieu de vie naturel des personnes accompagnées et bien desservi au niveau transport ;
- où les ressources sont suffisantes pour permettre à l'établissement d'évoluer.

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

Dégager les principaux axes de l'ouverture

Construire l'ancrage territorial de l'établissement

L'attention est portée sur les divers projets du territoire qui pourraient s'articuler avec le projet d'établissement et aboutir à la création de nouvelles activités.

Il s'agit également de sensibiliser l'environnement au projet de l'établissement. Avant toute implantation et ultérieurement, il est nécessaire de mener un travail d'explication et de dialogue pour entretenir des relations de bon voisinage (en particulier quand le public accueilli pose des problèmes « sensibles » de cohabitation) et susciter des actions partenariales.

Dans le cas d'établissements présents sur un même territoire, des rapprochements pourront être opérés, permettant de mutualiser des ressources et de partager des activités.

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

L'analyse des besoins du territoire peut mettre en évidence des besoins sociaux et médico-sociaux non couverts. Une demande institutionnelle d'accueillir des publics différents peut constituer une opportunité pour l'établissement de s'ouvrir sur de nouveaux publics et de repenser ses prestations au regard de ces derniers.

L'ouverture sur des publics différents peut s'effectuer à plusieurs niveaux, du plus modeste (ouverture de certaines prestations ou actions à des personnes extérieures) au plus ambitieux (extension de la prise en charge à des publics différents avec éventuellement création de nouvelles structures).

Pour éviter l'installation d'une simple cohabitation entre ces publics, il convient de créer des espaces ou des occasions de rencontre (activités communes...), mais aussi de veiller au respect et à la valorisation des rôles sociaux de chacun des publics accompagnés.

Interroger les prestations et les activités au regard de l'ouverture

L'analyse et la différenciation des prestations et activités permettent d'identifier ce qui peut être laissé à l'initiative des personnes accompagnées ou de leurs proches, ou faire l'objet d'un partenariat, ou encore ce qui doit être réalisé directement par les professionnels de l'établissement.

Les prestations et activités ainsi différenciées permettront de se poser la question de l'opportunité de leur ouverture en termes de respect et/ou de développement du lien social des personnes accompagnées mais aussi en termes d'appui sur les ressources locales, notamment pour les services complémentaires.

Quatre points dans la mise en œuvre des prestations et activités au regard de l'ouverture méritent d'être soulignés :

- respecter et valoriser les liens et rôles sociaux existants des personnes accueillies (liens familiaux, amicaux, entourage...) ;
- développer les actions sur le territoire qui permettent l'interaction la plus étroite avec le milieu ordinaire (utilisation des transports publics, scolarisation des enfants en situation de handicap dans les établissements scolaires, création d'activités économiques...) ;
- créer du lien dans une optique d'insertion sociale ou d'éducation ;
- favoriser chez la personne une prise de distance.

Interroger l'organisation interne des groupes de vie

L'organisation interne en groupes de vie/unités de vie peut également être interrogée au regard de la dynamique de l'ouverture :

- la pertinence de constituer des groupes et, si cette pertinence est avérée, les relations entre les différents groupes ;
- les critères de cette organisation : âge, genre, niveau de dépendance, développement intellectuel...

Travailler avec les acteurs du territoire

Il s'agit d'adopter une approche pragmatique, souple, qui permette de saisir les opportunités de partenariat. Mettre à plat ses représentations, expliciter le cadre d'intervention de chacun facilitent le dialogue et la compréhension mutuelle.

Pour les acteurs repérés comme partenaires essentiels, une démarche volontariste sera mise en place pour les approcher et construire le partenariat.

Il convient également de favoriser une réciprocité entre les acteurs pour construire un partenariat efficace.

Anticiper l'évolution des fonctions professionnelles

L'ouverture peut offrir des opportunités pour les professionnels aux niveaux individuel (possibilité d'évolution vers des fonctions différentes, accession à des responsabilités renforcées, acquisition de nouvelles compétences...) et collectif (plus grande maturité de l'équipe).

L'enjeu est ici de permettre aux professionnels d'accompagner au mieux les personnes dans les différents lieux de vie. Cela implique de s'adapter à des cadres institutionnels variés et d'adapter son intervention à celles d'équipes diverses.

Il convient donc de soutenir et guider les professionnels dans l'appropriation des nouvelles modalités d'intervention sociales et éducatives. Leur positionnement sera facilité si les équipes peuvent structurer ces modalités d'intervention à partir de principes clairs et trouvent un appui en cas de situations particulièrement délicates.

Il s'agit également d'analyser l'impact de cette dynamique d'ouverture sur les fonctions professionnelles et de repérer les personnes ressources dont les compétences spécifiques sont susceptibles d'être utilisées par les autres membres de l'équipe ou les partenaires. Réciproquement, les équipes peuvent solliciter les compétences d'autres équipes.

Questionner la tension entre autonomie et protection

La prise de risque est inhérente à la prise en charge de personnes vulnérables. L'ouverture de l'établissement supprime ou atténue certains écueils et en crée de nouveaux. Il convient d'anticiper ces effets induits par la stratégie d'ouverture et de mettre en place des modalités spécifiques de protection selon les situations, afin de limiter ces écueils. Cette adaptation suppose des professionnels une connaissance pointue des fragilités des personnes comme de leurs compétences.

Cette prise en compte suppose également en premier lieu une interrogation sur la liberté d'aller et venir dans l'établissement. Limiter l'existence des espaces fermés, saisir chaque occasion pour décloisonner les espaces au sein des établissements appellent une vigilance soutenue sur les risques que cette liberté fait peser sur la sécurité physique ou psychique des personnes accompagnées.

Lorsque les personnes présentent des difficultés d'orientation et que leurs activités se situent hors de l'établissement, il convient d'assurer une sécurisation des trajets tout en respectant et développant leur autonomie.

Il est souhaitable de partager la décision de la prise de risques avec les représentants légaux, à travers la réflexion autour du projet personnalisé, document amené à évoluer et s'adapter.

L'ouverture, question transversale au projet d'établissement¹, doit être intégrée dans la stratégie d'établissement.

Il est préconisé dans la démarche d'élaboration du projet d'établissement et sur la base de l'analyse du territoire et de la connaissance des ressources :

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

L'équipe sera ainsi plus à même de suivre ces orientations d'ouverture en se représentant leurs liens avec les évolutions de l'établissement.

Les leviers de l'ouverture

p. 28/p. 42

Développer les liens sociaux et de citoyenneté des personnes accueillies

Faciliter les liens des personnes avec leurs proches

Chaque personne accompagnée développe des liens spécifiques avec ses proches. Le dialogue instauré lors de l'élaboration du projet personnalisé est l'occasion d'aborder la question, de permettre aux personnes concernées de faire leurs choix et de comprendre et prendre en compte les causes des éventuels replis sur soi. Certains peuvent souhaiter distendre ou suspendre ces liens, d'autres en seront protégés. Pour ceux qui veulent entretenir les liens existants ou renouer des liens distendus, il est conseillé d'accompagner, faciliter et rendre agréable la visite de l'entourage tout en garantissant une certaine intimité.

Il est préconisé de favoriser le développement de liens et de relations sur le territoire de vie et la création d'un réseau relationnel qui permette aux personnes accueillies de développer des opportunités plus étendues pour leur vie amicale, affective et sexuelle.

Ouvrir l'établissement à l'entourage des personnes accueillies

L'entourage des personnes accueillies constitue d'une manière générale, un appui important pour les personnes accueillies. Il convient de respecter leur place et leur rôle. L'établissement est encouragé à se montrer accueillant envers les familles et l'entourage en général et à développer des coopérations avec ces derniers (accès le plus libre possible dans le respect de l'intimité des personnes, association au projet personnalisé, possibilité de s'investir dans les activités et animations, représentation et participation au conseil de la vie sociale (CVS), ...) tout en respectant les besoins et envies des personnes accueillies.

Développer les liens de citoyenneté

Les adultes accueillis sont encouragés à connaître et exercer leurs droits de citoyen. Le cas échéant, un accompagnement adéquat sera mis en œuvre pour

leur permettre d'exercer concrètement ces droits. Les enfants et les adolescents seront également sensibilisés aux questions de citoyenneté et de société.

Les projets collectifs et actions permettant aux personnes accueillies de s'investir dans une cause citoyenne et/ou vie associative seront encouragés et facilités (citoyenneté de solidarité ou ouverture culturelle sur d'autres formes d'expression culturelle et d'organisation sociale). Le recueil des souhaits et potentialités des personnes ainsi que l'identification des freins éventuels dans l'environnement seront repérés par les professionnels.

L'implication citoyenne des personnes accueillies s'exprime particulièrement au sein de l'établissement dans le CVS, outil d'expression collective prévu dans la loi du 2 janvier 2002. L'ouverture des CVS aux personnalités représentant la société civile (élus locaux, associations d'usagers, etc.) ou encore le rapprochement entre CVS de différents établissements peuvent constituer des ouvertures enrichissantes.

L'accès à l'ensemble des services et prestations organisés sur le bassin de vie sera facilité par l'établissement.

Interagir avec le territoire

Participer aux actions initiées par l'environnement

Les actions qui développent des liens avec l'environnement et permettent à la structure comme aux personnes accompagnées de se faire connaître par son voisinage sont à privilégier. Réciproquement, lorsque des réunions locales sont organisées, il est recommandé que l'établissement y participe.

Être un lieu-ressource pour l'environnement

Il s'agit de faire profiter le voisinage de certains services, équipements, savoir-faire et actions de l'établissement et de son personnel. Ces initiatives permettent le développement d'une confiance progressive au profit du développement d'actions communes.

Promouvoir un rapprochement avec le monde de l'entreprise, de la formation et de la culture

Plusieurs initiatives (mise en place d'un système de tutorat dans l'entreprise...) témoignent à la fois des bénéfices que les personnes retirent de ce rapprochement et du caractère surmontable d'obstacles par ailleurs réels. Il s'agit de s'appuyer sur les capacités et compétences notamment sociales des personnes accueillies mais également sur leurs centres d'intérêt.

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

Les NTIC pourront donner l'opportunité aux personnes d'élargir leur horizon, et de pallier aux situations de mobilité réduite ou même à l'éloignement de l'entourage des personnes accueillies. Ces outils pourront également être utilisés collectivement pour alimenter les débats.

Encourager l'intervention des bénévoles

L'intervention de bénévoles, sans pour autant pallier aux manques éventuels des personnels qualifiés, est complémentaire à celle des professionnels. Elle participe du lien social et de l'exercice concret de la solidarité envers la personne accueillie.

Pour clarifier les frontières entre les différents acteurs, il est nécessaire de construire un cadre d'action des bénévoles. L'intervention des bénévoles doit être précisée, mais également soutenue à travers la mise en place d'espaces de paroles où ils peuvent s'exprimer.

Il pourra également être intéressant de les associer aux groupes de travail sur la construction ou l'actualisation du projet d'établissement.

Développer le caractère accueillant de l'établissement

Mener une réflexion approfondie sur la fonction d'accueil

Les premiers contacts avec les nouveaux arrivés impliquent durablement les relations entre les équipes, les personnes accueillies mais aussi les visiteurs et familles.

¹Cf. la recommandation de l'Anesm « Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service ».

Chaque professionnel doit se sentir investi de cette fonction. Le livret d'accueil témoignera, dans sa forme comme dans son contenu, de l'ouverture de la structure et de son caractère accueillant.

Questionner la pertinence de l'architecture

La mission d'insertion sociale de l'établissement prime sur le respect du patrimoine (histoire, esthétique) de l'établissement. Ceci permettant à l'usager de ne pas se trouver en décalage avec l'architecture des lieux.

L'établissement peut se présenter sous la forme d'un bâtiment centralisé ou de lieux dispersés dans la ville. Pour les lieux d'habitation, les petites structures intégrées seront privilégiées, afin de faciliter l'inscription sociale des personnes, l'accueil de leurs proches et l'exercice de leurs activités quotidiennes. Dans tous les cas, les lieux seront banalisés s'il y a risque de stigmatisation pour le public accueilli.

L'agencement des lieux permet plusieurs niveaux d'ouverture :

- un espace privatif pour chaque personne accueillie ;
- des espaces de convivialité restreints ;
- des espaces de convivialité plus larges avec une possibilité de s'isoler si besoin (structure de grande taille).

Améliorer la communication

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

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

Il s'agit donc de construire une communication continue permettant de communiquer sur l'ensemble du projet de l'établissement et de faire comprendre ses principes d'interventions et objectifs. L'utilisation des NTIC, la participation aux actions de communication locales, l'organisation d'événements propres à faire connaître la structure constituent autant de supports permettant de faire connaître la structure et de multiplier les interactions.

Il convient également de sensibiliser les professionnels à l'importance de la communication.

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

Diversifier les compétences

La diversité des formations de base et des parcours professionnels constitue une richesse.

Les liens avec les centres de formation aux métiers du secteur social et médico-social sont à développer (accueil de stagiaires, implication des professionnels dans un rôle de formateur, voire implication des personnes accueillies dans certaines actions de formation).

Il est également intéressant de repérer et d'utiliser les compétences latentes des professionnels pour enrichir les activités au sein de la structure.

Il est important de faciliter les échanges des professionnels de l'établissement avec les établissements similaires ou comparables en France ou à l'étranger et plus généralement de faciliter la découverte d'autres approches du public accompagné, d'autres modalités d'interventions ou de méthodes émergentes. Une veille technologique peut être organisée afin de les repérer.

Renforcer les compétences

La mise en œuvre de la politique d'ouverture modifie les pratiques, et le soutien aux professionnels est indispensable et doit s'adapter à l'évolution de leurs besoins².

Les contenus de l'analyse des pratiques, le profil et les compétences attendues des intervenants, les fonctions concernées par l'analyse des pratiques et les actions de formations seront définies en fonction des missions de l'établissement et de la stratégie d'ouverture adoptée.

La participation à des activités de recherches en lien avec des universités est un facteur de développement, de reconnaissance et de diffusion de l'expertise des professionnels de l'établissement.

Il convient enfin de favoriser les rencontres entre professionnels au sein et en dehors de l'établissement pour faciliter la collaboration au sein de l'équipe, créer des réseaux et développer les partenariats, etc. L'accueil des nouveaux professionnels sera organisé. ■

Pour en savoir plus

Ouverture de l'établissement à et sur son environnement

Anesm, décembre 2008, 51p.

www.anesm.sante.gouv.fr

²Cf. la recommandation de l'Anesm « Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard de la population accompagnée ».

LES RECOMMANDATIONS DE L'ANESM

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

- « L'expression et la participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale » ;
- « La mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés par l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles » ;
- « La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre » ;
- « Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées » ;
- « Les conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponses » ;
- « L'ouverture de l'établissement » ;
- « Les attentes de la personne et le projet personnalisé » ;
- « Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance » ;
- « L'accompagnement des personnes atteinte d'une maladie d'Alzheimer ou apparentée en établissement médico-social » ;
- « La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux relevant de l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles » ;
- « Mission du responsable de service et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance à domicile » ;
- « Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement » ;
- « Pour un accompagnement de qualité des personnes avec autisme ou autres troubles envahissants du développement » ;
- « L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement » ;
- « La participation des usagers dans les établissements médico-sociaux relevant de l'addictologie » ;
- « Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service » ;
- « Le questionnement éthique dans les établissements sociaux et médico-sociaux » ;
- « Qualité de vie en Ehpad (volet 1) : De l'accueil de la personne à son accompagnement » ;
- « Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance » ;
- « L'accompagnement des jeunes en situation de handicap par les Sessad » ;
- « Qualité de vie en Ehpad (volet 2) : Organisation du cadre de vie et de la vie quotidienne ».
- « Qualité de vie en Ehpad (volet 3) : La vie sociale des résidents en Ehpad ».
- « L'évaluation interne : repères pour les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes » ;
- « Autisme et autres TED : interventions éducatives et thérapeutiques coordonnées chez l'enfant et l'adolescent » ;
- « L'évaluation interne : repères pour les services à domicile au bénéfice des publics adultes » ;
- « Accès aux droits des personnes accueillies dans les établissements et services du secteur de l'inclusion sociale relevant de l'article L312.1 du code de l'action sociale et des familles ».