

ORGANISATION, MANAGEMENT
DES ÉQUIPES ET PARTICIPATION
DES PROFESSIONNELS

L'expression et la participation des personnes concernées sont des sujets consensuels, mais leur mise en œuvre effective nécessite d'être pensée et intégrée aux pratiques des professionnels et au système d'organisation. Lorsqu'elles s'expriment, les personnes concernées apportent leur vision du travail social et de l'accompagnement dont ils bénéficient. Cette vision peut être très différente de ce que pensent les professionnels de leur travail. En adaptant l'organisation pour permettre à l'expression et la participation des personnes concernées d'avoir un sens et un résultat, celles-ci auront alors des effets tangibles en termes d'appropriation des droits et d'adaptation de l'accompagnement.

Une analyse de l'existant et des besoins, réalisée collectivement, peut parfois démontrer une nécessité de changement ou d'évolution des pratiques professionnelles. Il est de la responsabilité de l'équipe de direction, à partir d'un diagnostic partagé, de piloter une dynamique de management permettant l'expression et la participation. Elle la porte et instaure un cadre rassurant, tant pour les professionnels que pour les personnes concernées. Ainsi, la participation des personnes concernées est moteur de changement pour l'établissement/service.

L'équipe de direction doit également veiller à favoriser la participation des professionnels. Ainsi, ils peuvent, en miroir, répercuter celle-ci auprès des enfants, jeunes majeurs et parents qu'ils accompagnent. La participation des professionnels au projet de l'établissement favorise et facilite un dynamisme partagé, un état d'esprit participatif de l'ensemble des acteurs de l'établissement/service.

1 INSCRIRE L'EXPRESSION ET LA PARTICIPATION DANS LE PROJET INSTITUTIONNEL

REPÈRE JURIDIQUE

Article L. 311-8 du CASF (extrait) :

« Le projet d'établissement ou de service (...) est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation. »

Au-delà de la participation des usagers à leur accompagnement personnalisé et au recueil de leur avis sur le fonctionnement de l'établissement, la loi institue différents moments au cours desquels leur participation doit être recherchée. Ces temps permettent à l'établissement de renforcer la participation des personnes concernées au-delà du fonctionnement quotidien.

Enjeux et effets attendus

- Les personnes accompagnées sont associées à la définition du projet d'établissement et à l'évaluation interne au regard des textes de loi leur conférant ce droit.
- Le management participatif et la volonté d'associer les personnes accompagnées peuvent, le cas échéant, conduire à un changement susceptible d'apporter un progrès.
- Les participations conjointes, des professionnels et des personnes concernées, permettent un débat sur le projet de l'établissement.
- Par l'impulsion de l'équipe de direction, l'ensemble des professionnels se réapproprie les dispositifs en faveur de la participation des personnes accompagnées.

POINT DE VIGILANCE

La question de la participation des usagers est abordée de façon obligatoire dans l'évaluation externe. Le décret no 2007-975 du 15 mai 2007 fixe le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux : « L'évaluation (externe) porte au moins sur les conditions de participation et implication des personnes bénéficiaires des prises en charge ou accompagnements »

RECOMMANDATIONS

- ↘ Définir les modalités d'expression et de participation dans le Projet d'établissement/projet de service, au regard de la recommandation de l'Anesm « Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service ».
- ↘ Construire une méthode d'évaluation interne permettant l'implication des personnes concernées, au regard de la recommandation de l'Anesm « L'évaluation interne en protection de l'enfance ».
- ↘ Positionner le directeur de l'établissement/service comme garant du processus favorisant l'expression et la participation des personnes concernées.
- ↘ Impliquer l'ensemble de l'équipe de direction dans le pilotage du dispositif de participation mis en place.
- ↘ Identifier l'encadrement de proximité comme garant de la mise en œuvre pratique des modalités pour favoriser l'expression et la participation :
 - en développant un management de nature à favoriser la participation des professionnels au fonctionnement de l'établissement/service ;
 - en les impliquant dans l'évaluation interne, externe, la rédaction du projet d'établissement/service ;
 - en les associant aux choix concernant l'organisation du service, des locaux, des règles de vie quotidienne etc.
- ↘ Distinguer dans la participation des professionnels au fonctionnement les sujets :
 - qui relèvent des dispositions légales de représentation du personnel ;
 - qui sont liés au fonctionnement de l'établissement, pour lesquels des modalités de participation pourront être créées (comité qualité, groupes de travail sur l'évaluation interne...).

2 DÉVELOPPER LES OUTILS, LA FORMATION ET L'ANALYSE DES PRATIQUES POUR LES PROFESSIONNELS

Faire évoluer la place accordée aux personnes concernées constitue un processus de changement. Elle ne peut s'appréhender sans une réflexion des professionnels sur leur posture, leur métier et la façon dont ils envisagent l'accompagnement des personnes concernées. La mise en place de dispositifs de formation constitue un enjeu important pour guider cette évolution.

Enjeux et effets attendus

- Des temps de formations dédiés sur la participation des usagers (les outils de la loi de 2002, le rôle de représentation, le fonctionnement d'une instance, etc.) sont mis en place au sein des établissements.
- Les pratiques professionnelles, les représentations et les postures des professionnels évoluent.

RECOMMANDATIONS

- ↳ Identifier les compétences et postures adaptées des professionnels pour favoriser la participation des personnes concernées : bienveillance, écoute, empathie, capacités d'animation etc.
- ↳ Prendre en compte, à l'occasion des recrutements de nouveaux professionnels, les compétences et postures nécessaires pour favoriser la participation.
- ↳ Identifier et planifier les formations nécessaires aux professionnels, par exemple des co-formations -personnes concernées/professionnels- sur la participation.
- ↳ Mettre en place des espaces de débat ou d'analyse des pratiques pour les professionnels pour :
 - échanger sur les pratiques en faveur de l'expression et la participation conjointe des professionnels et des personnes concernées ;
 - discuter les conclusions de l'évaluation externe sur ce point ;
 - aborder les questions éthiques posées par l'évolution du rôle et de la place des personnes concernées.
- ↳ Préciser la place des professionnels et leur rôle lorsqu'ils :
 - assistent aux instances de participation des personnes concernées (CVS, autres instances...) : sont-ils là pour aider les personnes concernées à s'exprimer, représenter leurs collègues ? ;
 - participent aux instances créées pour faire évoluer le projet d'établissement (comité qualité, groupe de travail sur l'évaluation interne...) : sont-ils associés ? Représentent-ils leurs collègues ? Des personnes concernées participent-ils à ces instances ? ;
 - participent aux instances de représentation du personnel (Délégués du personnel, Comité d'établissement, Comité Technique...).

ILLUSTRATION

Ce mouvement national de lutte contre la pauvreté propose aux établissements et services de la protection de l'enfance des co-formations. Il s'agit d'une formation mutuelle entre professionnels et personnes ayant l'expérience de la précarité. Ce module de formation se déroule sur 2 à 4 jours. L'objectif est de renforcer la connaissance mutuelle et d'identifier les conditions permettant de mieux travailler en partenariat. L'écriture de récits d'expériences, le travail sur la représentation des uns et des autres, puis la confrontation de ces représentations, permet aux professionnels de réfléchir à leurs postures et à leurs pratiques.

3 ARTICULER LA PARTICIPATION DANS LE CADRE DU PARTENARIAT

Chaque mineur, ses parents ou jeune majeur sont dans un environnement partenarial. Les professionnels des établissements scolaires ou de formation professionnelle, ceux de la santé, des structures de loisirs ou du sport, d'autres services sociaux accompagnent également les personnes concernées par la protection de l'enfance. Les professionnels de la protection de l'enfance rencontrent ces partenaires, travaillent étroitement avec eux pour une cohérence de l'accompagnement.

La façon d'associer et de faire participer le mineur, ses parents ou jeune majeur à ces relations partenariales est un des enjeux pour une réussite de la prise en charge.

Enjeux et effets attendus

- Les personnes concernées sont associées et participent aux relations avec les partenaires impliqués dans l'accompagnement individualisé.
- Les professionnels adoptent une posture d'accompagnateurs ou si besoin de médiateurs des parents dans leurs relations avec les partenaires.

RECOMMANDATIONS

- ↳ Respecter les dispositions légales concernant le partage d'informations à caractère secret avec les partenaires, au regard de la Recommandation de bonnes pratiques professionnelles « le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance ».
- ↳ Porter une attention particulière aux parents en retrait, par crainte ou méconnaissance, dans les relations avec le milieu scolaire et médical, et assurer un accompagnement si besoin.
- ↳ Distinguer deux types de rendez-vous avec les partenaires :
 - ceux nécessaires au travail d'évaluation d'une situation par les professionnels (rendez-vous spécifiques pour l'évaluation de fin de mesure, dans le cadre de mesure d'investigation...), pour lesquels les parents sont systématiquement informés ;
 - ceux faisant partie de l'accompagnement du projet du mineur (réunion parents/professeurs, rendez-vous médicaux...), pour lesquels les parents sont autant que possible impliqués (et de toute façon systématiquement informés).
- ↳ Dans la mesure du possible, faire en sorte que ce soient les parents qui prennent les rendez-vous avec les différents intervenants auprès de l'enfant (loisirs, école, santé etc.).
- ↳ Associer les mineurs et les parents aux différents rendez-vous en adaptant les horaires, les possibilités de transport etc.
- ↳ Rester vigilant au nombre de rendez-vous au cours desquels les parents sont sollicités.
- ↳ Positionner les professionnels comme médiateurs entre les parents et les partenaires quand cela est nécessaire.
- ↳ Lorsque les parents ou le mineur participent à une réunion sur son projet d'accompagnement, réfléchir au nombre de partenaires invités permettant un format de réunion créant un climat de confiance pour les personnes concernées.

ILLUSTRATION

Un service de prévention spécialisée a conclu un partenariat avec un collège pour développer une activité « chant » avec un groupe de jeunes en « délicatesse » avec la scolarité. Très vite, les éducateurs et les jeunes ont orienté l'activité vers le slam. Cela s'est concrétisé par un festival co-organisé par les éducateurs et le collège. Devant le succès remporté, un second festival a été organisé par les jeunes et leurs éducateurs. Ces jeunes s'y sont préparés en étant bénévoles dans d'autres festivals. Le succès grandissant, de nouveaux partenaires se sont impliqués. Une association est en train de naître, qui prendra la suite dans l'organisation du festival...

4 INCITER À LA PARTICIPATION AU-DELÀ DE L'ÉTABLISSEMENT

La participation effective des personnes concernées favorise la prise de conscience de leurs droits, et peut augmenter leur implication au-delà du fonctionnement de l'établissement. Elle permet une plus grande ouverture à l'espace social ou à la vie locale, voire les incite à s'impliquer dans la définition des politiques publiques les concernant.

Enjeux et effets attendus

- Les personnes concernées prennent conscience, à travers leur participation, de leurs capacités à s'exprimer et à agir ;
- Ces capacités sont développées dans d'autres espaces de la société : au niveau de la vie locale, de la définition des politiques de protection de l'enfance...

ILLUSTRATION

Dans ce foyer de l'enfance, deux CVS sont mis en place : un pour les mineurs accueillis et un pour les femmes majeures accompagnées au Centre Maternel. Ces élues majeures sont depuis peu invitées à participer au Conseil d'Administration de l'établissement. Cette progression vers de nouveaux espaces de participation amène l'équipe à réfléchir à l'adaptabilité et à la compréhension des documents présentés. D'ores et déjà, elle permet à l'organisme gestionnaire d'avoir le regard d'usagers sur le fonctionnement.

RECOMMANDATIONS

- ↘ Mettre en place des instances réunissant des usagers de plusieurs établissements ; par exemple un inter-CVS, réunissant tous les élus des différents établissements de l'organisme gestionnaire ou du département.
- ↘ Inciter les personnes concernées, lorsque le dispositif existe, à participer à l'écriture du schéma départemental de la protection de l'enfance, et les accompagner si besoin.
- ↘ Appuyer la constitution d'associations de parents.

L'essentiel

INSCRIRE L'EXPRESSION ET LA PARTICIPATION DANS LE PROJET INSTITUTIONNEL

- En définissant les modalités de participation dans le projet d'établissement/de service.
- En construisant une méthode d'évaluation interne permettant l'implication des personnes concernées
- En positionnant le directeur comme garant du processus.
- En impliquant l'ensemble de l'équipe de direction dans le pilotage du dispositif de participation.
- En identifiant l'encadrement de proximité comme garant de la mise en œuvre pratique.
- En distinguant dans la participation des professionnels au fonctionnement les sujets qui relèvent des dispositions légales de représentation du personnel et ceux liés au fonctionnement de l'établissement pour lesquels des modalités de participation pourront être créées.

DÉVELOPPER LES OUTILS, LA FORMATION ET L'ANALYSE DES PRATIQUES POUR LES PROFESSIONNELS

- En identifiant les compétences et postures adaptées des professionnels pour favoriser la participation.
- En prenant en compte, à l'occasion des recrutements, les compétences et postures nécessaires.
- En identifiant et planifiant les formations nécessaires.
- En mettant en place des espaces de débat ou d'analyse des pratiques.
- En précisant la place des professionnels et leur rôle lorsqu'ils participent aux côtés des personnes concernées aux instances de participation.

ARTICULER LA PARTICIPATION DANS LE CADRE DU PARTENARIAT

- En respectant les dispositions légales concernant le partage d'informations à caractère secret.
- En portant une attention particulière aux parents en retrait dans les relations avec le milieu scolaire et médical.
- En distinguant deux types de rendez-vous avec les partenaires : ceux nécessaires au travail d'évaluation d'une situation et ceux faisant partie de l'accompagnement du projet du mineur, pour lesquels les parents sont autant que possible impliqués.
- En incitant les parents à prendre les rendez-vous avec les différents intervenants auprès de l'enfant.



- En adaptant les horaires et les possibilités de transport pour les rendez-vous.
- En restant vigilant au nombre de rendez-vous.
- En positionnant les professionnels comme médiateurs entre parents et partenaires quand cela est nécessaire.

INCITER À LA PARTICIPATION AU-DELÀ DE L'ÉTABLISSEMENT

- En envisageant une participation des personnes concernées aux instances de l'organisme.
- En mettant en place des instances réunissant des personnes concernées de plusieurs établissements.
- En incitant les personnes concernées, quand un dispositif existe, à participer à l'écriture du schéma départemental de la protection de l'enfance.
- En appuyant la constitution d'associations de parents.