



Appel à Projets « **Participation des personnes vivant à domicile, et de leurs proches aidants, dans la gouvernance des services qui les accompagnent** »

De la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie



RAPPORT FINAL

Mai 2024

Référence de la Convention : Dossier 00001919

Organisme porteur : SAVS-SAMSAH SAM'Concerne APF France handicap

16 rue de l'Equerre – 95310 SAINT OUEN L'AUMÔNE

Personne à contacter : François PARMENTIER – francois.parmentier@apf.asso.fr

Date du rapport intermédiaire : novembre 2022

Table des matières

I. Les motivations du projet	3
II. La méthode mise en œuvre	6
III. Les résultats.....	10
IV. Bilan critique du projet.....	25
V. Suite à donner	29
ANNEXE 1 : Rapport complet d'évaluation	32
ANNEXE 2 : Conduite du projet	33
ANNEXE 3 : Liste (non exhaustive) de supports annexés au présent rapport.....	38
ANNEXE 4 : Compte-rendu financier final.....	39

I. Les motivations du projet

Le projet a l'ambition d'**organiser** et de **systématiser la participation** des personnes accompagnées dans la gestion du Service. Notre objectif est de rechercher et valoriser les savoirs expérientiels et les compétences des personnes accompagnées, pour renforcer leur autodétermination et mettre ces savoirs au service de notre organisation et de l'évolution de notre offre.

Appartenant à APF France handicap (mouvement de personnes et organisme gestionnaire d'une offre médico-sociale), notre culture fait depuis le départ une grande place à la parole et aux choix des personnes en situation de handicap. Nous avons donc toujours eu le souci d'une dynamique participative. Notre projet de service de 2013 était par exemple ponctué de verbatim de personnes accompagnées, dont les attentes avaient servi de boussole.

En 2013, le SAVS SAMSAH avait mis en place un Comité éthique bientraitance qui a évolué par la suite avec l'instauration de rendez-vous éthiques abordant notamment les tensions entre le respect du choix de vie des personnes, leur sécurité et les responsabilités de chacun.

Mais entre les valeurs qui nous animaient, et la mise en pratique de ces principes dans nos actions quotidiennes, un écart persistait.

Pour donner un exemple assez révélateur de ce qui nous semblait peu satisfaisant, nous pouvons évoquer le projet d'accompagnement individualisé. Nous allions au contact de la personne pour comprendre ses attentes, ses souhaits. Puis nous travaillions entre professionnels pour élaborer des propositions que nous faisions ensuite aux personnes accompagnées, et dont nous discutons ensemble. Nous fonctionnions sous forme d'allers-retours plus que de vrai partage. Cela ne permettait pas à la personne de construire avec nous, au même niveau que nous, quelque chose qui la concernait au premier chef. Nous avons entamé une première évolution en revisitant la manière de conduire les réunions de projet d'accompagnement : nous invitons les personnes autour de la table, d'une part, et nous commençons à questionner les rubriques du document et à les rédiger autrement. Par exemple la rubrique « Situation de la personne » qui était précédemment rédigée par les professionnels sous la forme « Mme x présente telle pathologie, elle a telle et telle difficulté », devenait la rubrique « Je me présente... » dans laquelle la personne est invitée à exprimer elle-même la façon dont elle a envie de se présenter.

Une autre source de notre envie d'évolution concernait les temps collectifs : nous avons mis en place des « rencontres des aidants » en partenariat avec la délégation APF du Val d'Oise (pour toucher également des aidants de personnes non accompagnées par le service) : c'étaient des moments très forts, ayant montré leur utilité, mais nous ne parvenions à toucher qu'un petit nombre de personnes malgré la grande énergie déployée. Et nous n'avions pas de temps collectifs comparables pour les personnes accompagnées. Nous constatons pourtant chaque jour combien elles étaient isolées. L'équipe s'est donc demandé comment contribuer à créer des liens autour des personnes. Quel type d'espace collectif ouvrir ?

Nous avons alors décidé de mettre en place un comité de pilotage associant personnes accompagnées et professionnels pour coconstruire un espace de pair-aidance permettant aux personnes de partager leurs expériences et leurs savoirs. Cela a renforcé la prise de conscience collective du fait que les personnes avaient de vrais savoirs et contribué au succès de cet espace par la suite. Un des premiers temps collectifs a concerné la citoyenneté, le droit de vote, autour des municipales de 2020. Les personnes accompagnées ont plébiscité cette belle expérience, et cela nous a incités à poursuivre les actions collectives sous une forme ludique et sympa. Plus largement, cela nous a conduits à découvrir et vouloir approfondir la notion d'autodétermination.

Dans nos pratiques d'accompagnement, enfin, nous étions également conscients d'hériter d'un modèle précédent qui consistait à accompagner les personnes dans l'évaluation et la prise de conscience de leurs difficultés plutôt que de capitaliser sur leurs capacités, à « ramener les personnes à la réalité de leur handicap pour leur éviter de trébucher en tant qu'adulte ». Au fil du temps nous avons perçu ce que ces personnes étaient capables de déployer comme compétences – à l'image de Malika, membre du COPIL qui est venue témoigner avec force de son expérience devant une assemblée de directeurs, chefs de service et professionnels, ou de Stéphane qui a su mobiliser la Mairie et les élus de sa commune pour développer la pratique de la plongée pour les personnes en situation de handicap et obtenir notamment un dispositif de mise à l'eau adapté.

Ainsi le projet est né dans une période de mutation profonde de nos modalités d'accompagnement et de participation des personnes. Les personnes accompagnées avaient déjà été mises à contribution dans l'élaboration du dernier projet de service, mais uniquement à travers le recueil de leur parole sur la représentation et les attentes qu'ils avaient vis-à-vis de l'accompagnement. Nous souhaitions aller plus loin encore dans notre démarche.

Plus récemment, afin de rendre plus accessible la présentation du service, nous avons entamé un travail de révision et d'adaptation du livret d'accueil avec le concours de personnes accompagnées. Pour aller plus loin, un comité de pilotage composé de personnes accompagnées, de professionnels de l'équipe et de l'atelier audio-visuel de l'ESAT APF France handicap des Bellevues à Eragny s'était mis en place pour imaginer une présentation sous la forme d'un film qui illustrerait l'accompagnement à travers le témoignage de personnes accompagnées.

Au cours de cette période d'évolution de nos pratiques d'accompagnement, la question du libre choix et de l'autodétermination des personnes était un des questionnements fondamentaux et continuels qui interrogeaient les pratiques des professionnels dans le cadre de l'accompagnement.

De manière générale, les professionnels de l'équipe étaient en demande et en attente de formation et de sensibilisation à la question de la participation et de l'autodétermination qu'ils expérimentaient déjà à travers les dispositifs mis en place et leurs accompagnements. Les professionnels étaient déjà dans un processus d'évolution de leurs pratiques et semblaient prêts à s'engager dans un projet qui les mènerait encore plus loin dans cette dynamique inclusive et participative jusqu'à permettre une place aux personnes dans le pilotage du service.

Nous avons commencé à nous former à l'autodétermination auprès de Martin CAOQUETTE, Professeur et titulaire de la Chaire de recherche autodétermination et handicap à l'Université du Québec à Trois-Rivières. De façon très pratique, illustrée, et en incarnant totalement ce qu'il enseigne (posture de simplicité, d'égalité), il nous a aidés à adopter une nouvelle posture et un nouveau regard, sur les personnes accompagnées et sur les collègues. Ces deux demi-journées de sensibilisation à l'autodétermination ont été déterminantes pour la suite. Elles seront suivies d'autres actions de formation, faisant partie intégrante du projet, dont nous parlerons dans la partie sur les résultats.

L'appel à projets de la CNSA a rassemblé pour nous à un alignement de planètes ! Nous avons reconnu dans ses attendus tout ce que nous cherchions à faire, pour développer et systématiser la participation des personnes à la gouvernance et au fonctionnement du service.

Les objectifs visés au moment de l'appel à projets étaient les suivants :

- Pour les personnes accompagnées et leurs proches :
 - o Pouvoir être auteur de son parcours au sein du service tant sur le plan individuel que collectif, exercer sa citoyenneté à travers des engagements dans les différentes instances du service
 - o Valoriser ses compétences et exprimer ses savoirs faire, ses savoirs expérientiels à travers des instances transversales à l'accompagnement
 - o Retrouver et/ou renforcer l'estime de soi
- Pour les professionnels :
 - o Se former à l'autodétermination
 - o Intégrer les concepts à la pratique pour développer notre accompagnement à l'autodétermination des personnes
 - o Mettre du sens dans la pratique et être en harmonie avec l'éthique d'accompagnement qui est la leur
- Pour l'équipe de direction
 - o S'inscrire pleinement dans les valeurs associatives et donner une impulsion éthique au projet de service
 - o Améliorer la qualité du service rendu aux personnes accompagnées
 - o Améliorer la qualité de vie au travail des professionnels
 - o Devenir ambassadeur de la démarche au sein de l'association et pourquoi pas auprès de nos collègues des SAVS SAMSAH du territoire.

Le terrain de mise en œuvre au sein du SAVS SAMSAH était propice au développement de ce projet. Les professionnels avaient commencé à créer et expérimenter avec les personnes accompagnées, différents espaces et dispositifs qui favorisaient déjà la coopération, la co-construction. Les modalités d'accompagnement se concentraient sur la prise en compte des choix des personnes dans leur projet individuel et de leurs suggestions dans le cadre des projets collectifs ou de service. Nous pouvions donc prendre appui sur ces prérequis pour faire évoluer davantage nos pratiques participatives.

Par ailleurs, en septembre 2021 l'adjointe de direction engageait un travail de recherche dans le cadre d'un Master 2 MEEF Encadrement Pilotage et Développement en Intervention Sociale. Cette recherche sur le thème de "l'autodétermination comme nouvel outil d'accompagnement, étude et impact sur les pratiques professionnelles" permettait de favoriser l'apport de connaissances à travers des revues de littérature ainsi que l'étude d'impact du projet.

L'appui de la CNSA nous semblait essentiel car jusqu'ici les équipes et les personnes avaient développé des espaces participatifs et collaboratifs de manière empirique. Nous voulions franchir le cap de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance du service, en nous enrichissant de compétences externes qui nous permettraient d'accompagner cette nouvelle étape par la formation, la formalisation et la modélisation du projet. Cette dernière phase de modélisation permettrait ensuite d'atteindre l'objectif ultime visé qui était celui d'essaimer le modèle en tant qu'ambassadeur.

Nous avons conçu ce projet à travers une démarche éthique globale qui impliquait de favoriser le pouvoir d'agir des personnes accompagnées dès le début de la démarche de projet en les incluant dans les comités de pilotage et de suivi.

II. La méthode mise en œuvre

Comme nous le recommandait l'appel à projets, nous avons fait le choix de nous entourer de compétences complémentaires aux nôtres, pour engager une démarche d'innovation sociale par le « design ». C'est le cabinet Opencommunities Consulting qui nous a accompagnés tout au long de la démarche, afin de nous aider dans les étapes de conception, de modélisation, d'expérimentation et d'essaimage du projet.

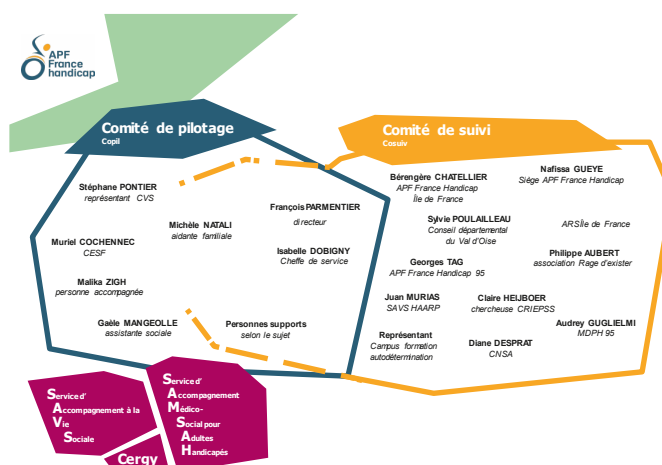
Notre postulat de départ était de favoriser le pouvoir d'agir des personnes accompagnées dès le début de la démarche en les incluant dans les instances de gouvernance du projet. Nous tenions en effet à associer les personnes accompagnées tant sur la construction du projet que sur les formes qu'il prendrait au cours de sa progression.

Le projet a été présenté aux membres du Conseil de la Vie Sociale le 14 décembre 2021. Il a été lancé officiellement le 24 janvier 2022, lors d'une réunion de l'ensemble des professionnels le matin et un premier comité de pilotage l'après-midi. Ces rencontres ont permis une présentation des acteurs, des objectifs et du calendrier prévisionnel de mise en place des différentes étapes.

Fonctionnement de la gouvernance

Deux instances de gouvernance ont été mises en place dès le démarrage du projet :

- un **comité de pilotage (COPIL)** composé de personnes accompagnées (dont un membre du Conseil de la Vie Sociale), d'une proche aidante, de professionnelles et des membres de l'équipe de direction. Ce comité de pilotage était souverain dans les orientations, décisions et validations concernant tous les travaux menés.
- un **comité de suivi (COSUIV)** ayant pour mission d'aider les acteurs du projet à prendre du recul en partageant leurs réflexions et leur cheminement. Pour cela, nous avons fait appel à des personnes pouvant apporter une expertise en lien avec leur fonction ou expérience, proches du Service ou plus éloignées : représentants de l'association APF France handicap, du Conseil Départemental, de la délégation ARS, de la MDPH, de la CNSA, ainsi que de personnes qualifiées : cadre d'un autre SAVS, membre du Conseil National Consultatif des Personnes Handicapées, enseignante chercheuse.



Phase d'immersion

Lucile SAUZET, designer spécialisée en innovation sociale, a commencé par passer quelques jours en « immersion » au sein de notre Service : participation à des temps de réunions et à des rencontres individuelles ou collectives. Son rapport d'étonnement et ses observations ont contribué à identifier des opportunités à travailler pour aligner davantage nos outils et nos

modes de fonctionnement, nos interactions avec les personnes accompagnées, avec notre objectif de promouvoir l'autodétermination. Il a mis en évidence que le fonctionnement du Service s'organisait autour :

- D'éléments tangibles, du « **devant de la scène** » par les personnes accompagnées : des supports matériels (documents institutionnels), des mots des images (sémantique utilisée), des personnes (les professionnels), un espace (salle de réunion) et des interactions (l'accompagnement).
- D'éléments invisibles aux personnes accompagnées, les « **coulisses** » : les bureaux, les procédures internes, les réunions d'équipe, etc.

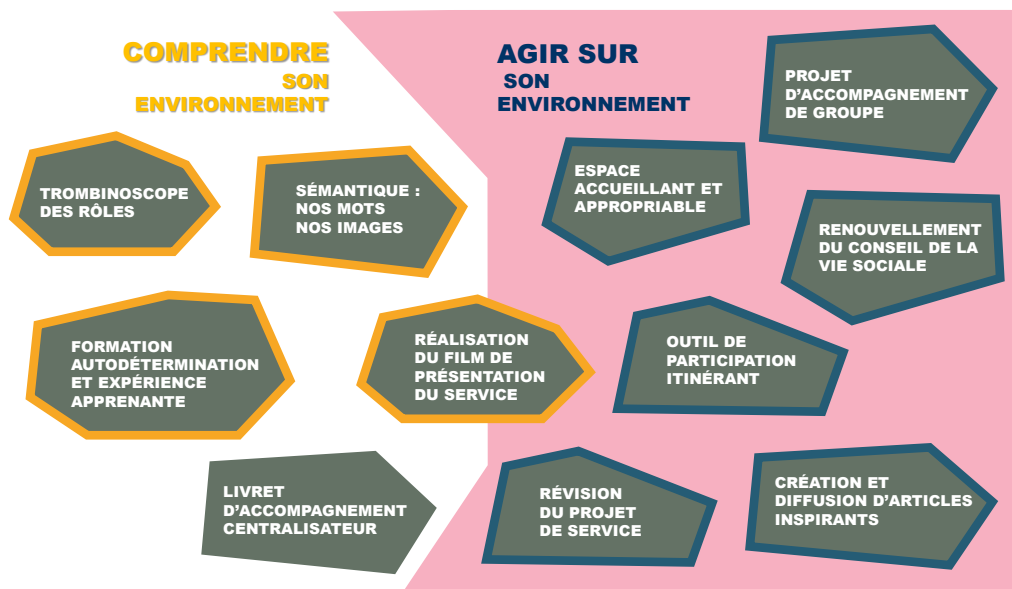
L'immersion a mis en évidence que :

- La notion d'autodétermination s'inscrivait dans une évolution continue de la mission du service ;
- L'avancée vers davantage d'autodétermination était bien admise et formulée par les professionnels du service ;
- Les éléments perçus par cette notion d'autodétermination semblaient trouver du sens pour les personnes accompagnées qui néanmoins étaient dans la difficulté lors de la verbalisation de ce concept.

L'immersion a pu faire ressortir 6 opportunités de travail dans la suite de ce qui existait déjà :

- La création d'un **trombinoscope des rôles**, pour que les personnes accompagnées saisissent mieux les missions de chaque professionnel ;
- La création d'un **livret d'accompagnement centralisateur**, qui rassemblerait toutes les informations autour de la personne accompagnée et s'inscrirait dans la continuité de son accompagnement dans lequel pourrait se retrouver le trombinoscope des professionnels qui vont accompagner la personne ;
- La création d'un **dispositif collaboratif de création et de diffusion d'articles inspirants** : il permettrait aux personnes accompagnées de partager du contenu et ainsi favoriser la pair-aidance. Il permettra également d'inspirer et d'ouvrir des possibles aux personnes accompagnées ;
- Faire un travail sur les espaces, en différenciant les « coulisses » du « devant de la scène » : créer un **espace accueillant et appropriable** par les personnes accompagnées ;
- Réaliser un **travail sur la sémantique** dans les différents supports en proposant des images et des mots qui permettent aux personnes de mieux s'approprier leurs projets ;
- La création de **projets d'accompagnement de groupe** animé par les personnes accompagnées : un cadre qui favorisera le partage des savoirs expérientiels et ainsi solliciter davantage la pair-aidance.

Le COPIL a défini des priorités parmi les propositions d'actions issues de cette phase d'immersion et planifié le lancement ou la poursuite de plusieurs chantiers, qu'il a organisé autour de **deux axes**. SAM'Concerne c'est finalement : mieux **comprendre son environnement** pour pouvoir **agir sur son environnement**, et c'est d'emblée ce qui fait lien avec l'autodétermination.



Des ateliers de co-construction associant personnes accompagnées et professionnels

Le choix a été fait d'appliquer les méthodes et outils du design social pour faciliter l'intelligence collective et la participation de tous.

Communication interne et externe

Nous avons dégagé, dans la salle où se réunissent les différents groupes de travail et où ont lieu les réunions d'équipe, un mur entier permettant aux différents acteurs d'être informés de l'avancée du projet : actualités du comité de pilotage, résultats des travaux de groupe, verbatims (« pépites de l'accompagnement »), etc.



Nous avons également créé une page spéciale sur le réseau social LinkedIn contribuant à l'information auprès des membres du comité de suivi, des partenaires, et de toutes les personnes s'intéressant aux pratiques favorisant l'autodétermination. Ce moyen de communication contribue à l'essaimage du projet : <https://www.linkedin.com/showcase/sam-concerne>

Evaluation du projet

Nous avons fait appel à Marina DROBI pour la partie « évaluation », ayant posé comme prérequis la volonté d'envisager cette évaluation comme un continuum tout au long du déroulement du projet. Notre objectif était de mesurer non seulement la pertinence des outils que nous envisagions de créer, mais aussi et surtout l'ensemble de la démarche de conception, de modélisation et d'essaimage.

La proposition que nous avons retenue visait trois objectifs principaux :

- Effectivité : avons-nous fait ce que nous avons prévu ?
- Efficacité : avons-nous atteint les objectifs du projet ?
- Impact : le projet entraîne-t-il une évolution structurelle au niveau du service ?

La méthodologie d'évaluation prévoyait d'associer plusieurs outils :

- Des questionnaires auprès de personnes accompagnées, aidants et professionnels
- Des temps de participation/observation lors de réunions (comités de pilotage, réunions de co-construction, réunions dans le service)
- Des focus-groupes avec les personnes accompagnées et les professionnels
- Des entretiens d'approfondissement en fin de projet
- Un recueil d'informations factuelles

Cette démarche évaluative a été présentée, discutée et validée par le Comité de Pilotage au début du projet.

Le rapport complet d'évaluation se trouve en annexe 1.

III. Les résultats




Au moment de le déposer à la CNSA, nous avons intitulé le projet « **Pouvoir d'agir, pouvoir choisir : une boîte à outils au service de l'autodétermination** ». Ce titre faisait référence en premier lieu au projet associatif APF France handicap, source d'inspiration pour le SAVS-SAMSAH, à travers son engagement dans le soutien à l'autodétermination des personnes et le renforcement de sa dynamique participative. Il traduisait également notre intention de construire une boîte à outils transférable à d'autres établissements ou services médico-sociaux.

Notre souhait était également de laisser le maximum de pouvoir aux acteurs en présence pour donner au projet une direction et un déroulement faisant toute la place à la co-construction et à la participation de chacun. Nous avons été attentifs à ce que le Comité de Pilotage soit réellement une instance souveraine et décisionnaire, en conformité avec les attendus du projet d'une véritable participation à la gouvernance.

Le **COPIL** s'est réuni à 12 reprises de janvier 2022 à avril 2024.

Lors de sa première réunion, il a choisi sa façon de fonctionner et son rythme de rencontres. Il a également décidé de renommer le projet. Son titre initial était long à utiliser, et avait été choisi par l'équipe de direction lors de l'écriture du dossier pour la CNSA. Il fallait un titre court, mais porteur de sens pour chacun et qui illustre la démarche. A partir de propositions des personnes accompagnées et des professionnels du service, et à l'issue d'un vote, le projet a été renommé « **SAM'Concerne** » par les membres du COPIL.

Outre une instance de décision, ce COPIL a aussi été un espace apprenant à proprement parler en matière de co-construction et de co-réalisation. Ainsi, sur la base des propositions des personnes accompagnées, proche-aidante et professionnelles présentes, il a fait évoluer au fil du temps sa façon de mener les ordres du jour afin que les réunions ne soient pas trop denses et que les sujets soient davantage illustrés et concrets. Il s'est doté également d'un outil de suivi de l'avancement des travaux des différents groupes, facilitant son rôle d'arbitrage et le suivi des décisions prises.


   **Point d'étape – Date**

Réalisations et faits marquants	

Prochaines étapes		
Action	Resp.	Echéance

Décisions attendues	
Décision attendue / question	Décision prise

Risques et alertes		
Descriptif - impacts	Action de sécurisation décidée	Référent



1

L'utilisation de cet outil de suivi et en particulier de la « météo » du COPIL a permis aux participants d'exprimer leur ressenti et leurs besoins contribuant ainsi à faire évoluer les modalités d'animation de cette instance :

- Possibilité de prioriser l'ordre du jour et d'accepter de ne pas tout traiter pour que cela soit plus « digeste » pour l'ensemble des participants

- Rythme de la réunion ajustée : durée de la réunion et pause intermédiaire pour ne pas perdre l'attention des participants
- Présentation des avancées, résultats ou outils de manière concrète et palpable de sorte que les participants puissent les manipuler et éviter des discours trop conceptuels.

Les outils issus des groupes de travail et présentés ci-dessous représentent les résultats d'une démarche, et ne constituent pas en tant que tel des outils à dupliquer tels quels. Ils ont été coconstruits dans le contexte particulier du SAVS-SAMSAH APF France handicap. Il y aurait une véritable contradiction avec la démarche de co-construction de proposer de « copier-coller » des outils dont la pertinence même relève de cette démarche.

Chacun des chantiers engagés l'a été de façon collaborative, avec des temps communs entre professionnels et personnes accompagnées, et nous avons beaucoup **progressé dans nos modalités de travail en intelligence collective à travers les différents formats d'ateliers** que nous avons expérimentés. **La co-construction** est un mot d'ordre transversal, et elle **doit être facilitée, permise, organisée, par des modalités d'animation** qui permettent à chacun de s'exprimer, et par **des supports de travail conviviaux qui donnent envie de s'engager** et qui constituent des traces lisibles de ce que nous avons produit.

A l'issue de l'expérimentation du projet SAM'Concerne, nous avons identifié de manière itérative les « ingrédients » d'une boîte à outils mobilisable par d'autres ESMS qui voudraient s'engager dans une démarche de soutien à l'autodétermination et de participation à la gouvernance des services :

- Une équipe de direction engagée et porteuse du projet, qui accompagne les équipes, les personnes accompagnées et les aidants tout au long de la démarche.
- La formation de l'ensemble des parties prenantes, y compris l'équipe de direction, à l'autodétermination : sensibilisation et approfondissement pour les professionnels, formation commune avec les personnes accompagnées et aidants (expérience apprenante).
- Idéalement, la formation en tant qu'ambassadeur de l'autodétermination de l'équipe de direction, en particulier des managers de proximité pour pouvoir mieux accompagner les équipes au quotidien et sensibiliser les nouveaux professionnels dans l'objectif d'une continuité du projet.
- Le management coopératif : on ne peut pas demander aux équipes de soutenir le pouvoir d'agir des personnes accompagnées si elles-mêmes sont privées de toute latitude d'action dans leur environnement de travail.
- L'utilisation des outils de facilitation de l'intelligence collective soit par le biais d'un tiers, soit par le biais de formation de personnes ressources en interne : adaptation des supports de communication, du vocabulaire et des méthodes d'animation.
- L'essaimage associant toutes les parties prenantes en continue offrant ainsi des occasions de présenter et valoriser le projet, d'en avoir un feed-back.
- La création d'espaces de réflexivité en adéquation avec le principe de soutien à l'autodétermination des équipes (exemple du Co-développement).
- La temporalité : soutenir tant les personnes accompagnées que les professionnels suppose de prendre le temps nécessaire et d'accepter de ralentir.

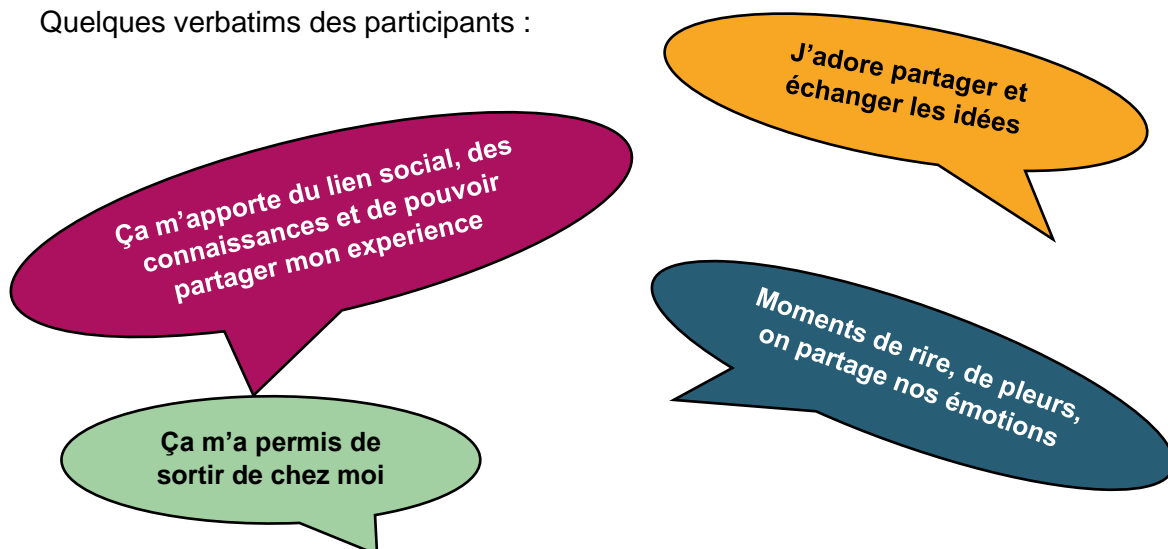
Les principaux résultats des travaux qui ont été menés au cours de l'expérimentation, tous basés sur la recherche de la plus grande participation possible des personnes accompagnées et la co-construction avec les différents acteurs sont les suivants :

1. Projet d'accompagnement de groupe

Ce projet a fait l'objet d'une réflexion associant personnes accompagnées et professionnels dès la fin de l'année 2020, et aboutissant à la proposition des **rencontres du lundi**, qui se sont mises en place sur un rythme mensuel depuis septembre 2021. Ces rencontres s'apparentent à des espaces de pair-aidance, et ont pour objectif de permettre aux personnes accompagnées qui le souhaitent de se voir régulièrement et de décider ensemble, avec le soutien des professionnels, des sujets à aborder et des actions à mener. Les 15 à 20 participants se sont progressivement saisis de cet espace et en ont fait le leur en prenant davantage le contrôle sur ce qui s'y passe. Voici quelques exemples de projets qui ont été menés par les personnes accompagnées :

- Organisation de sorties : bowling, cinéma...
- Partage d'expériences : les déplacements, comment créer des relations, trucs et astuces, l'accès aux droits, les vacances...
- Engagement citoyen : rencontre avec le Conseil départemental et le PAM pour évoquer les difficultés de transports qui privent les personnes concernées d'une participation sociale et citoyenne.

Quelques verbatims des participants :



2. Réalisation du film de présentation du Service

Ce projet est né d'une belle rencontre au domicile d'Alicia, avec laquelle nous débutons l'accompagnement. Lors de son rendez-vous d'admission, nous évoquons notre projet de réaliser un film



de présentation du service, pour faciliter la compréhension des missions du SAVS-SAMSAH par de futurs candidats à l'admission ou des personnes débutant l'accompagnement. Elle rebondit alors d'emblée et nous dit : « je peux vous aider à le faire, ça ! ». En effet Alicia, travaillant au sein de l'ESAT des Bellevues à Eragny, possède des compétences en audiovisuel que nous n'avions pas songé à



mobiliser, et qui ont donné un résultat dont nous sommes extrêmement fiers. Le projet de film a été conduit sous le pilotage d'un comité associant des professionnels et des personnes accompagnées, modalité que nous commençons à systématiser. Ce comité s'est réuni à 6 reprises en 2021 et 2022, aboutissant à la réalisation d'un film de 12 mn dans lequel une place prépondérante est faite au témoignage de personnes accompagnées. Toutes les étapes, du scénario à la réalisation ont été menées par les personnes accompagnées avec la participation d'une professionnelle et de l'équipe de direction. Ce film a fait l'objet d'une présentation officielle au cours d'un événement organisé par les différents acteurs, occasion de témoigner de la démarche de coconstruction et de co-crédation de ce projet.

Le film est diffusé en libre accès sur la chaîne YouTube :



<https://www.youtube.com/watch?v=4pqGWi5-PI4>

3. Formation à l'autodétermination et l'expérience apprenante

La nécessité de se former à l'autodétermination nous est apparue comme une évidence dès lors que nous cherchions à soutenir la participation des personnes. Les différentes actions de formation ont été assurées par CAMPUS Formation, organisme de formation du GAPAS jumelé avec la Chaire Autodétermination et Handicap de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Elles se sont déroulées en plusieurs étapes :

- **Sensibilisation (1 jour)** des professionnels en octobre 2021 par Martin CAOUETTE, Professeur et titulaire de la Chaire de recherche autodétermination et handicap à l'Université du Québec à Trois-Rivières,
- **Appropriation (2 jours)** par les professionnels des différentes facettes du concept d'autodétermination en mars 2022, par Jean-Luc DELEPLACE, formateur à CAMPUS Formation,
- Organisation en juin et octobre 2022, par le même formateur, de trois séances d'**expérience apprenante (3 demi-journées)** pour deux groupes associant professionnels et personnes accompagnées. Au cours de cette expérience, nous avons convenu de partager une même condition d'apprenant, faisant tomber les barrières liées à nos statuts de professionnel, de cadre, ou de personne accompagnée. Cette condition s'est concrétisée par le fait de s'appeler par nos prénoms et d'utiliser le tutoiement. Une expérience riche d'enseignements sur le rééquilibrage de la relation et la valorisation des savoirs expérientiels aux côtés des savoirs professionnels.
- Participation du directeur et de l'adjointe de direction en juillet 2022 à une formation d'une semaine de **formateur et ambassadeur de l'autodétermination** à l'Université du Québec à Trois-Rivières, délivrée par Martin CAOUETTE et son équipe de praticiens-chercheurs. Cette formation nous a été très utile pour assurer la sensibilisation des nouveaux professionnels rejoignant l'équipe au cours de l'expérimentation, et pour assurer l'essaimage du projet.
- Engagement de l'adjointe de direction dans un Master 2 EPDIS avec mémoire de recherche visant à comprendre l'impact de l'autodétermination sur les pratiques

professionnelles. Ce mémoire a fait l'objet d'une publication chez L'Harmattan : « Autodétermination des personnes accompagnées. La relation d'aide comme exhausteur de sens des pratiques professionnelles. »

4. Sémantique : nos mots, nos images

Cette thématique est partie du constat que le côté très administratif et formel des documents ainsi que le jargon professionnel ne favorisaient pas la compréhension et l'accompagnement de la personne. Elle avait parfois du mal à s'approprier les outils que nous utilisions et donc à comprendre l'environnement dans lequel elle était accompagnée. Comme a pu l'exprimer Malika, membre du COPIL, « *les mots utilisés rappellent souvent la maladie, ça peut être gênant. Si on pouvait trouver des mots qui nous permettent de s'évader ce serait mieux.* »

Ce que nous avons tenté de faire dans cet atelier, c'est de s'appuyer sur de nouveaux outils, de nouveaux termes, de nouvelles procédures qui viennent soutenir l'autodétermination des personnes et favorise le rééquilibrage des savoirs professionnels et des savoirs d'expérience des personnes concernées.


Et c'est assez naturellement que nous nous sommes penchés sur le document institutionnel fil rouge de l'accompagnement pour débiter cette transformation : le projet d'accompagnement individualisé (PAI).

L'ancien PAI était un tableau Excel, formaté, qui laissait peu de place à la personnalisation. Son aspect visuel très peu attrayant ne favorisait pas son appropriation, ni par les personnes ni d'ailleurs par les professionnels qui ne raffolaient pas de l'exercice de l'ouvrir et de le mettre à jour. Les termes utilisés aussi y étaient assez symptomatiques de ce que nous avons appelé « la posture de sachant » : l'expression « avis des professionnels » par exemple. Comme le dit Alicia, « *on a l'impression que c'est un document pour les professionnels et pas pour nous.* » Ensuite venait la partie « objectif » avec un vocabulaire encore ici tiré des démarches projets : « moyens » « intervenants » « échéances » (avec une connotation de « date de péremption » pour les personnes accompagnées).

Nous avons donc travaillé sur un nouveau document avec l'appui de la designer qui était attentive à l'ergonomie d'usage et au confort et plaisir d'utilisation, ainsi qu'à sa cohérence avec l'objectif de soutien à l'autodétermination. Ce nouveau document de PAI a été rebaptisé PAP "Projet d'Accompagnement Personnalisé".


Le support de projet a notamment pour ambition de permettre à la personne de visualiser la continuité de son parcours, et de s'appuyer sur ces expériences, qu'elles aient ou non fonctionné, pour mieux se connaître et donc développer des comportements autodéterminés.

Mon Projet d'Accompagnement Personnalisé



Nos engagements réciproques :


- > Se rendre disponibles pour se rencontrer.
- > Prévenir en cas d'absence prévisible.
- > Échanger sur l'évolution de votre situation.
- > Coconstruire et collaborer pour développer votre projet.



LE SAVOIR-GRANDIR

L'équipe qui m'accompagne :


> Nom



MON COORDINATEUR

Mon coordinateur de projet :

> Nom



MON NOM

Mon nom et prénom :

Nom

Cliquez ici pour trouver une image inspirante par mot-clé

Nous avons eu une réflexion sur la forme du document mais aussi sur l'environnement même de la réunion de projet (sa « scénographie » en quelque sorte) : qui y participe, comment et où elle se déroule, tout se décide avec la personne.

Pour vous donner un exemple, nous accompagnons une personne qui présente un polyhandicap et qui n'oralise pas. Il nous aura fallu attendre sa 2^e réunion de projet pour trouver l'aménagement qui lui permettrait de réellement participer à sa réunion. La première année nous avons aménagé un coin sensoriel dans la salle de réunion mais cela laissait cette personne à l'écart des échanges. L'année suivante nous avons vidé la salle de réunion de toutes ses tables et chaises et installé des tapis et des poufs au sol. Ainsi tous les acteurs

(professionnels, adjointe de direction, parents et personne concernée) se sont retrouvés au même niveau, ce qui a favorisé les interactions directes entre la personne concernée et tous les autres participants.

Le résultat en termes de forme du PAP est le suivant :

- Une partie synthétique pour l'introduire : « je me présente » : Se présenter aujourd'hui est important car cela permet de travailler l'une des composantes de l'autodétermination que l'on appelle l'autoréalisation. Savoir parler de soi, savoir se présenter sans se résumer uniquement au handicap. Mettre en valeur les autres rôles sociaux de la personne est essentiel pour soutenir son autodétermination.

Mon 3 PAP

MES OBJECTIFS

Je me présente aujourd'hui :
 Je suis mieux qu'avant. Avant ça me disait plus de venir au SAMSAH. Maintenant je viens aux séances du lundi.
 Ça me plaît de faire des nouvelles rencontres avec les gens qui sont comme moi.
 J'aime sortir et je suis contente d'avoir repris les sorties pour venir au service.
 Là je suis heureuse. En plus mon mari a trouvé du travail il reprend lundi donc tout va bien.
 Mes points forts : être souriante, joyeuse et vivante. Ne pas me laisser faire.
 Mes difficultés c'est ma maladie, dès fois j'arrive pas à écrire.

**Mes envies
Mes attentes
Mes besoins**

Vouloir aider les autres si possible.
 J'ai envie de reprendre l'écriture et d'autres choses : le sport, les sorties.
 Changer de logement

Objectif Je revis

Objectif Poursuivre la reprise en main de mon parcours de soin

Objectif Faciliter mon quotidien

Date : 02/02/2023

Signatures :

Personne accompagnée

Offre de service

- Le PAP est axé sur les envies, les attentes et les besoins que la personne elle-même repère. On tire ainsi le fil des envies de la personne en coconstruisant avec elle les étapes par lesquelles il lui faudra passer pour essayer de les mettre en œuvre.

- Ensuite on rentre dans le détail de chaque objectif. L'objectif est décrit et rédigé avec les mots de la personne auquel elle peut associer une photo, une image. C'est d'ailleurs cette image qui permet parfois à la personne de formaliser l'objectif ou de trouver le nom juste, en plus de personnaliser l'apparence de son PAP et de le rendre parlant pour tous en un coup d'œil.

Objectif Je revis

Comment ?

Essai yoga avec d'autres personnes
 Recherche d'un cours de guitare
 Reprise de la lecture, avec achat de lunettes (renouvellement mutuelle)
 Participation aux rencontres du lundi
 Inscription au PAM

Avec qui ?

Vanessa, Educatrice spécialisée
 Gwendoline, Aide Médico-psychologique
 Muriel, Conseillère en Economie Sociale et Familiale

Quels autres soutiens ?

Délégation
 Clubs de sport
 Association de musique
 PAM 95
 Médecin traitant

Date : 12/01/2022

- A travers le « comment » nous cherchons à décrire avec la personne accompagnée les étapes qui lui permettront de tendre vers son objectif. Dans ce nouveau document on ne retrouve pas la notion d'échéance, on est davantage sur une trame à suivre plutôt que des objectifs à atteindre.

- Soutiens : Être autonome ce n'est pas tout faire seul et c'est important de savoir identifier les soutiens qui nous permettront de gagner en autonomie.

- Un an ou 6 mois après la première réunion de projet, on fait un point d'étape. On renseigne alors « Le Chemin parcouru », pour se rendre compte de ses réussites, des défis qu'il reste à relever, des soutiens reçus, de ses limites aussi. Cela permet d'apprendre à mieux se connaître.

Objectif Je revis

Le chemin parcouru

Cette année j'étais un peu stressée avec le temps, et mon mari qui me stressait un peu parce qu'il avait pas le travail, il crie sur moi, il me stresse
 C'est pour ça que je pouvais pas venir, j'annulais les rendez-vous
 J'ai rendez-vous avec Annie le 08/02 la psychologue. Mon mari m'a dit qu'il voulait être suivi par un psychologue aussi.
 Je suis inscrite au PAM, je ne l'ai pas utilisé pour l'instant
 L'éducatrice vous a proposé de prévoir des sorties (promenade, aller boire un café). Vous serez également d'accord pour apprendre à jouer aux Dames.
 J'ai repris le bus pour venir au service

Ce que j'en dis :

Ça m'a déçu un peu d'être à la maison tout le temps, entre quatre murs.
 Le bus c'est mieux que la PAM.

La suite

on continue mais on modifie le titre

Date : 02/02/2023

Avant, sur l'ancien document de projet, les professionnels donnaient leur avis sur les objectifs et nous étions sur quelque chose d'assez unilatéral. Maintenant avec les parties « ce qu'en dit l'équipe » et « ce que j'en dis » (dont nous avons veillé à ce qu'elles aient la même taille ! tout est dans les détails...), on partage nos visions sur l'avancée du projet sur ce qui a été mis en œuvre, sur nos ressentis, les freins. On croise les regards.

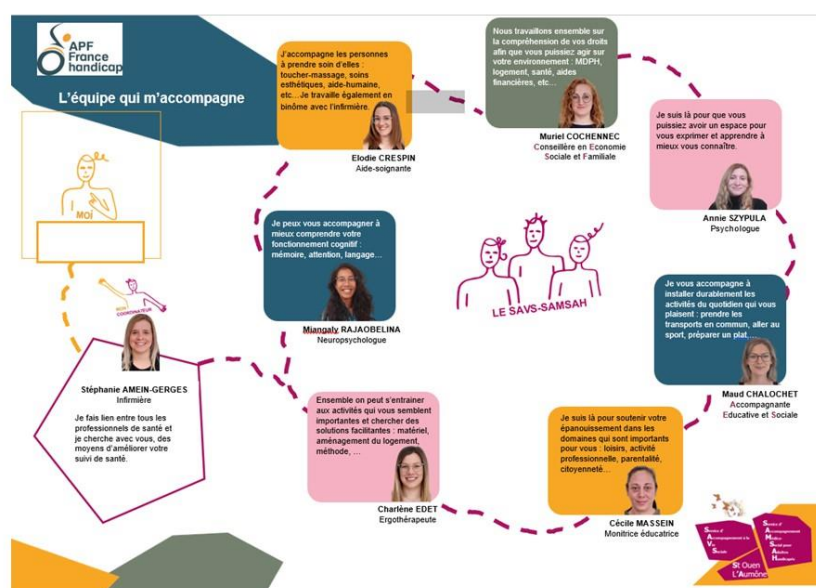
La personne décide quoi faire de l'objectif. Le poursuivre, ou le clôturer et on le range dans une pochette nommée « mes expériences passées ».

5. Trombinoscope des rôles

Stéphane, membre du COPIL, estime que « *comprendre le rôle de chaque professionnel nous éclaire, on comprend mieux à qui on a à faire, on se repère mieux et on adapte nos échanges.* », point de vue largement partagé par les autres membres.

Lors de séances de travail organisées métier par métier, les professionnels ont été invités dans un premier temps à retravailler sur leurs missions et tâches, puis sur la façon de synthétiser leur rôle en une phrase. Par la suite un groupe de travail réunissant trois professionnels et trois personnes accompagnées s'est attaché à finaliser un document qui a été testé au premier semestre 2023, puis généralisé à toutes les personnes accompagnées.

Ce document est un outil très utile et apprécié par les personnes qui débutent l'accompagnement, et qui repèrent plus facilement les professionnels qu'ils seront amenés à rencontrer et le rôle de chacun. Il permet également aux personnes présentant des troubles cognitifs d'avoir un support auquel ils puissent se référer régulièrement durant l'accompagnement.



6. Outil itinérant de participation

Il s'agissait ici de faciliter la consultation et la participation, en créant un support permettant l'information et le recueil d'avis de toutes les personnes accompagnées. Deux ateliers de co-création réunissant personnes accompagnées et professionnels ont eu lieu en septembre 2022. Après avoir exploré les différentes modalités d'expression et de réception des informations, les échanges ont permis d'exprimer les attentes vis-à-vis de cet outil, mais aussi les écueils à éviter. La vidéo est apparue comme un outil à la fois ludique et convivial, et permettant de faire de la place au verbal et au non-verbal. Une première expérience de

tournage et de visionnage sur un cas fictif a dégagé des pistes de modalités d'utilisation, dont l'impact organisationnel a ensuite fait l'objet d'une étude par les professionnels du groupe en novembre 2022.

Cet outil a pris la forme d'un groupe Whats'App partagé entre tous les professionnels et toutes les personnes accompagnées qui acceptent de s'y inscrire. Il peut également être un support de communication permettant de faire des appels à manifestation d'intérêts pour participer à telle ou telle activité organisée par le service. L'utilisation de courtes vidéos y est privilégiée, ainsi que la proposition de sondages en direct sur l'outil.

Environ la moitié des personnes que nous accompagnons sont inscrites sur ce groupe et le premier bilan qui en a été fait à l'été 2023 montre qu'il représente un réel soutien à l'expression et à la participation des personnes. Il doit néanmoins être complété par d'autres canaux de communication de façon à toucher le maximum de personnes : courriers, mails, appels téléphoniques, mais aussi contacts directs des professionnels lors de leurs visites à domicile pour s'assurer de la bonne réception et de la compréhension des informations reçues, et proposer un soutien le cas échéant à l'expression des personnes.

7. Espace accueillant et appropriable

L'immersion réalisée au début de l'expérimentation a révélé que les professionnels étaient dans une dynamique visant à donner plus de pouvoir d'agir aux personnes accompagnées, mais que les éléments matériels tangibles du service n'étaient pas toujours alignés avec cette vision émancipatrice. En plus d'un travail sur « nos mots et nos images », il fallait également modifier des espaces qui traduisaient une forme d'autorité et d'asymétrie et ne facilitaient pas leur appropriation par les personnes concernées.

L'aspiration partagée à rendre le service plus accueillant et plus appropriable a été largement validée comme une piste à suivre dans l'amélioration du travail avec les personnes accompagnées, mais aussi dans un objectif d'amélioration de la qualité de vie au travail des professionnels.

Le sujet des espaces n'avait initialement pas été priorisé par le COPIL. Mais un projet de déménagement et d'implantation commune du SAVS-SAMSAH, du SESSAD et du Centre de Gestion Mutualisé APF France handicap a réactualisé la question et abouti à la proposition d'une réflexion globale associant professionnels et personnes accompagnées.



Cette réflexion s'est déroulée en trois ateliers :

- Un atelier avec des professionnels pour recueillir les usages des espaces actuels et se projeter sur des scénarios d'aménagements possibles
- Un atelier avec des personnes accompagnées pour recueillir leurs besoins dans ce qui pourrait être des locaux accueillants et appropriables



- Un atelier de convergence réunissant les différents acteurs pour esquisser les principes d'aménagement souhaités, et bien définir les espaces propres aux professionnels (« coulisses ») et ouverts à tous (« devant de la scène »)



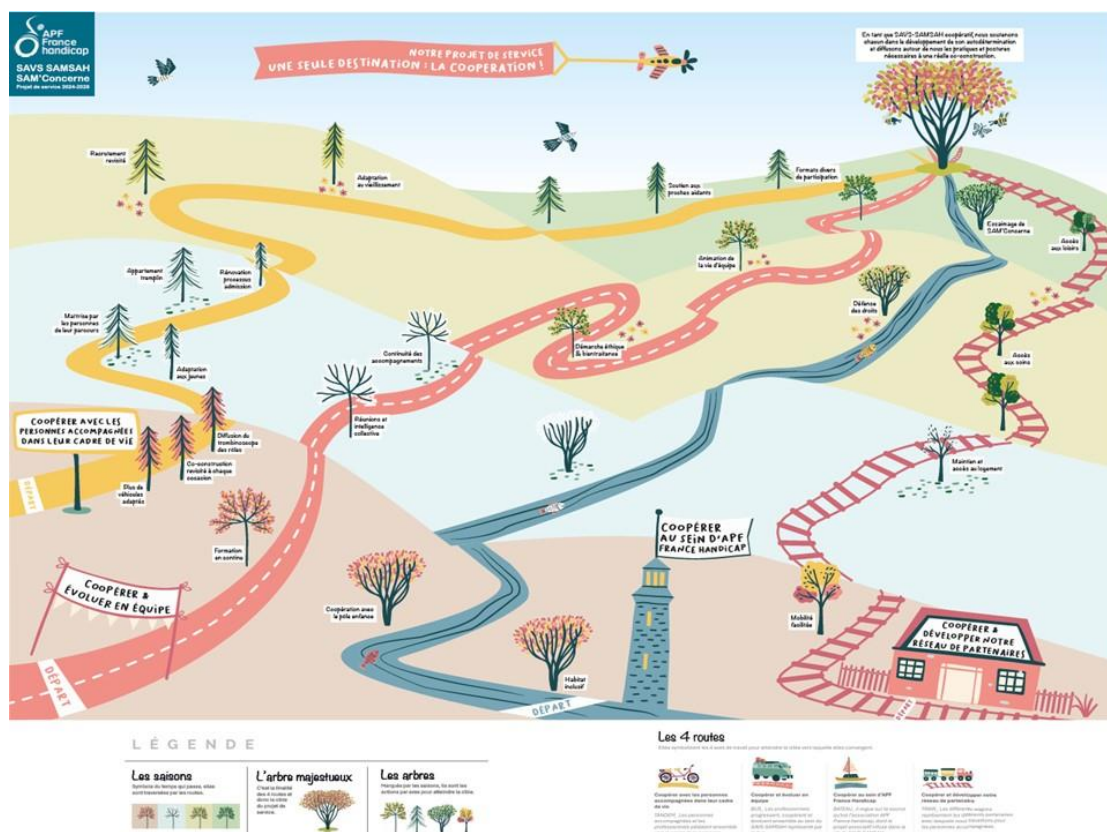
Lors de la phase d'emménagement, quatre nouveaux ateliers mêlant personnes accompagnées et professionnels ont été programmés pour l'aménagement et la décoration des espaces « devant de la scène ».

8. Révision du Projet de Service

Nous avons programmé en 2023 la révision de notre Projet de Service, qui est devenu le chantier majeur de cette deuxième année du projet SAM'Concerne. L'utilisation des outils de facilitation de l'intelligence collective nous est apparue comme une évidence compte tenu de ce que nous venions d'expérimenter. L'équipe d'OpenCommunities nous a donc accompagnés également dans cette démarche.

Les enjeux

Nous avons voulu que ce projet de service soit porteur de sens et qu'il illustre nos valeurs. Nous l'avons donc coconstruit avec l'ensemble des acteurs, au premier rang desquels les personnes accompagnées. Nous avons voulu lui donner une forme accessible, lisible, appropriable par tous, en construisant ensemble une forme illustrée, complétant la version rédigée.



Nous n'avons pas voulu, à l'inverse, d'un document dormant dans un tiroir pendant 5 ans.

Notre projet de service est donc un objet dynamique, vivant, que nous souhaitons revisiter et auquel nous référer régulièrement, un guide pour nos actions.

La version rédigée, moins accessible et partageable, permet néanmoins de consolider la matière de fond, répond aux attentes des acteurs institutionnels et permet de tracer notre histoire.

Les étapes des travaux

La conception du projet de service s'est étendue sur une année, et s'est déroulée en différentes étapes :

- Entretien de cadrage entre la direction du service et le prestataire
- COPIL de lancement
- Etat des lieux :
 - Entretiens avec des partenaires, ainsi qu'avec la Direction Régionale Ile-de-France, avec des personnes accompagnées et des proches aidants
 - Analyse documentaire
 - Ateliers internes d'autodiagnostic portant sur les modes de fonctionnement de l'équipe et formalisation d'une synthèse partagée avec l'équipe
- COPIL intermédiaire : Présentation de l'état des lieux et validation des thématiques à travailler en atelier, définition du périmètre de participants à impliquer dans ces travaux, décision quant à la forme à privilégier
- Réunion avec la direction pour affiner et travailler les questions et défis pour l'avenir
- Atelier exploratoire autour de la forme du projet de service (professionnels et personnes accompagnées)
- Ateliers de coconstruction sur les thématiques
- Ateliers de consolidation et sur la forme finale
- Finalisation : rédactionnelle et graphique
- COPIL final
- Evènement de lancement

Un projet co-construit

Le projet est donc issu d'une démarche participative, qui a impliqué des personnes accompagnées, des aidants, des professionnels de l'équipe en complément de l'équipe de direction, des partenaires institutionnels et opérationnels du territoire, sous la forme :

- De la participation au COPIL
- D'entretiens individuels
- De la participation à des ateliers collaboratifs

VISION CIBLE DU PROJET DE SERVICE 2024 - 2028

En 2028, la coopération est au cœur de la culture de notre service : coopération avec et entre les personnes accompagnées, les professionnels, le management et notre environnement.

En tant que SAVS-SAMSAH « coopératif », nous soutenons chacun dans le développement de son autodétermination et diffusons autour de nous les pratiques et postures nécessaires à une réelle co-construction.

9. Renouveau du Conseil de la Vie Sociale

Le mandat des élus du Conseil de la Vie Sociale arrivant à échéance, nous avons également profité de notre expérience et des outils développés pour procéder à son renouvellement et revisiter son mode de fonctionnement. Mettre en place et faire vivre un CVS en SAVS-SAMSAH n'est pas une obligation légale, mais nous avons toujours souhaité organiser cet espace de dialogue avec des représentants des personnes accompagnées. Jusqu'à présent, nous avons néanmoins des difficultés à en faire une véritable instance d'expression, de participation, et de représentation. Les personnes accompagnées n'avaient pas l'occasion de se rencontrer et la communication était à sens unique à partir des élus. Par ailleurs, les réunions étaient essentiellement des temps d'information émanant de la direction, pour consultation des élus sur certains sujets. Il fallait donc inventer de nouvelles modalités de communication et de participation afin qu'élus et personnes accompagnées puissent s'approprier davantage cette instance et y renforcer leur pouvoir d'agir.

Des comptes-rendus sous forme de bandes dessinées ont contribué à rendre l'information plus accessible aux personnes dans le cadre de la préparation des élections. Nous avons également utilisé l'outil itinérant de participation (groupe Whats'App) à travers plusieurs vidéos successives :

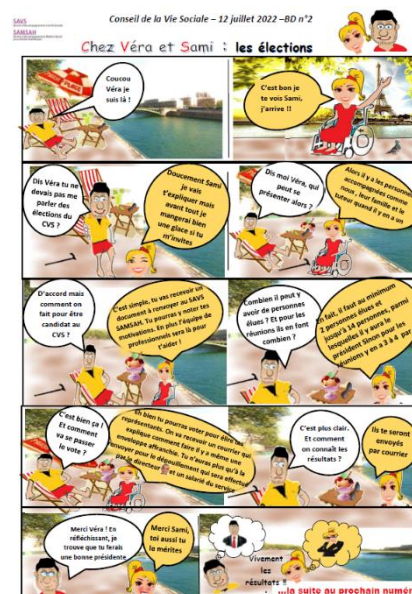
- Invitation par les précédents élus à se présenter
- Présentation des candidats
- Résultats des élections

Ces vidéos ont été doublées de courriers adressés à toutes les personnes, et les professionnelles se sont également assurées de la bonne réception et compréhension des informations au cours de leurs visites.

Lors de la mise en place de la nouvelle mandature, nous avons utilisé les techniques d'animation apprises avec l'équipe de design afin de faciliter la participation de tous : temps d'inclusion, allègement de l'ordre du jour, vocabulaire simple, utilisation de supports tangibles et ludiques, adaptation de la durée des réunions, mise en place de pauses, compte-rendu plus digeste, feed-back sous forme « météo » du vécu de la réunion...

Nous avons également proposé aux élus de pouvoir s'appuyer sur une des professionnelles pour les soutenir dans leur rôle d'élus, dans la préparation des réunions, et dans leur participation à celles-ci le cas échéant.

Enfin le CVS devient, avec le Comité Qualité, l'une des instances de pilotage des projets du Service, et en particulier du suivi du plan d'actions issu de la révision du Projet de Service. L'un des élus du CVS fait désormais partie du Comité Qualité.



Date : 28/02/2024

Les sujets importants aujourd'hui	
• Retour sur la dernière réunion	
• Election du Président et du Président suppléant	
• Présentation du nouveau Projet de Service	

Décisions prises aujourd'hui	
SUJET	Décision prise
Election	Dominique DUPONT Président Stéphane PONTIER Président suppléant
Projet de Service	Validation



Le CVS fait son récap !

Météo du CVS	
Elisabeth	« On était tous là »
Emilie	« Tout le monde au rendez-vous »
Dominique	« On avance, enclenchement de la 4 ^e vitesse »
Olivier	« Très bien, pour une fois qu'on travaille »
Stéphane	« Bonne dynamique »
Karim	« Tous avec le sourire »
François	« Plein de promesses pour la suite »
Bouchra	« Moment sympathique et engageant »

Prochaine réunion du CVS	
Dates : mercredi 27 mars à 14h30	
Sujets pour la prochaine fois :	
Calendrier 2024	
Comment recueillir la parole des personnes ?	
Audit auprès d'autres CVS de SAMSAH	

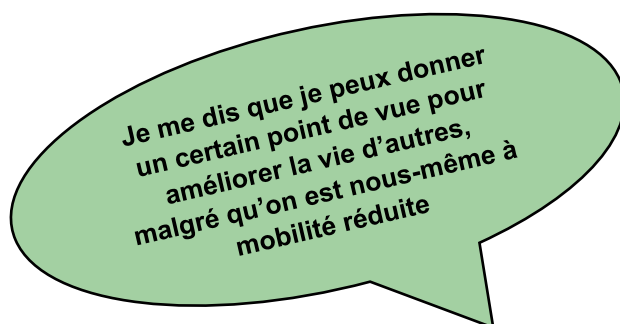
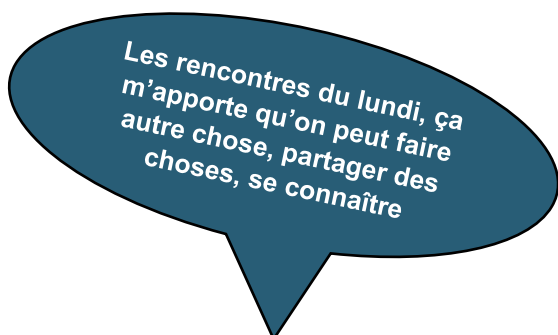
Qu'en disent les différentes parties prenantes ?

1. Les personnes accompagnées et/ou aidants

Dans leur très grande majorité, les personnes accompagnées et/ou aidants ont répondu positivement aux propositions faites par le Service de participer au projet, à ses instances de pilotage ou à ses groupes de travail. Certaines d'entre elles ont exprimé leur satisfaction d'avoir été sollicitées et ce que cela change pour elles, en termes de positionnement et de rôle social, que le projet a contribué à valoriser :



Dans tous les espaces, nous observons le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées, en leur donnant des occasions de prendre conscience de leurs potentiels, de les mettre en œuvre, de faire des choix et de partager leurs savoirs avec d'autres.



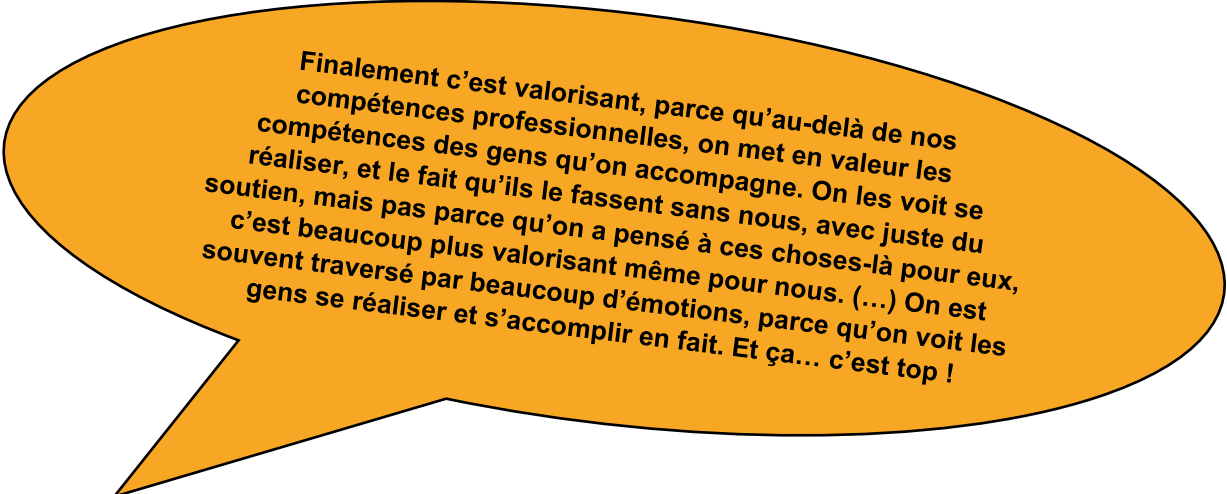
Nous avons une interrogation au départ sur le frein que pouvait représenter la diversité de profils des personnes accompagnées, en particulier concernant leurs difficultés d'expression ou de compréhension, ou encore d'attention et de concentration. Pour autant notre objectif était de permettre la participation de tous, et de ne laisser personne de côté.

Nous avons donc porté une attention particulière à l'adaptation des outils de communication et des modalités d'animation des réunions, et les personnes elles-mêmes nous ont guidés

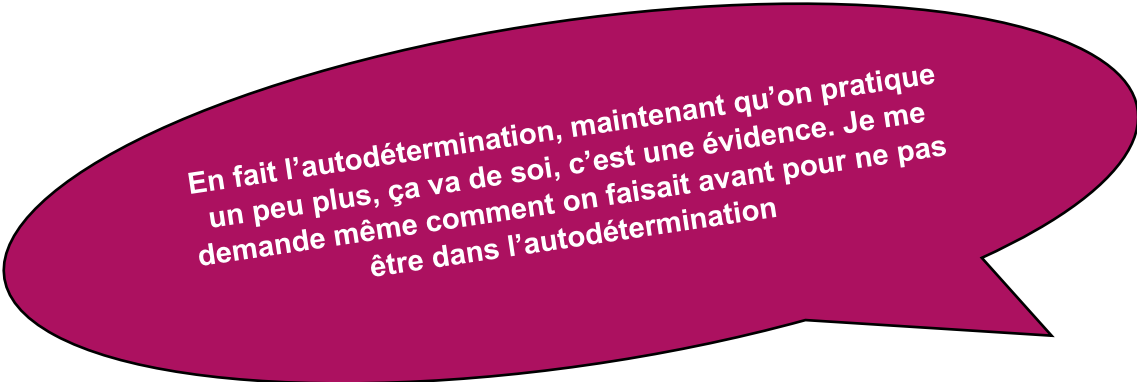
dans cette adaptation au fur et à mesure de l'avancée du projet, partageant ainsi avec nous leurs savoirs d'expérience.

2. Les professionnelles

Les retours des professionnelles sont très positifs, comme elles ont eu l'occasion d'en témoigner lors des comités de pilotage, des ateliers, dans les espaces d'essaimage, ou au moment de l'évaluation du projet.



Enfin c'est valorisant, parce qu'au-delà de nos compétences professionnelles, on met en valeur les compétences des gens qu'on accompagne. On les voit se réaliser, et le fait qu'ils le fassent sans nous, avec juste du soutien, mais pas parce qu'on a pensé à ces choses-là pour eux, c'est beaucoup plus valorisant même pour nous. (...) On est souvent traversé par beaucoup d'émotions, parce qu'on voit les gens se réaliser et s'accomplir en fait. Et ça... c'est top !



En fait l'autodétermination, maintenant qu'on pratique un peu plus, ça va de soi, c'est une évidence. Je me demande même comment on faisait avant pour ne pas être dans l'autodétermination

Isabelle DOBIGNY, adjointe de direction et copilote du projet, est entrée en Master 2 Encadrement Pilotage et Développement en Intervention Sociale en septembre 2021. Jusqu'en juin 2022 elle a mené une recherche participative incluant professionnels et personnes accompagnées dans les dispositifs de recueil de données. Les résultats de la recherche ont mis en évidence plusieurs éléments, parmi lesquels :

- L'engagement des professionnels dans le projet de façon très active et solidaire, percevant progressivement, grâce à la formation et à son application concrète dans les pratiques, **l'intérêt du rééquilibrage des savoirs expérientiels et professionnels**. Ce rééquilibrage induit un positionnement nouveau dans la relation aidant / aidé qui fait davantage place à l'expression des émotions. Les professionnels travaillent sur le passage d'une posture dite d'expert à celle de maïeuticien.

- La redécouverte par certains du **sens de leur métier**, en percevant à quel point leur changement de posture transformait la relation à la personne accompagnée et permettait à celle-ci de s'engager davantage dans ses projets en se sentant valorisée. Cette posture de soutien renforce le pouvoir d'agir des personnes accompagnées : *« vous ne pêchez pas le poisson, vous nous apprenez à pêcher »* comme l'exprimait l'une des personnes accompagnées.
- L'importance donnée à la **temporalité de l'accompagnement**. En effet, pour soutenir l'autodétermination des personnes il est nécessaire de ralentir pour procéder par étapes, étapes qui sont elles-mêmes définies par la personne concernée. Il en est de même sur l'accompagnement des équipes qui impliquent de facto d'être dans une posture de soutien et non d'expert pour favoriser la collaboration et la co-construction des solutions.

Cette recherche a donné lieu à la publication d'un mémoire, qui a été publié en avril 2024 aux éditions de l'Harmattan sous le titre *« Autodétermination des personnes accompagnées – la relation d'aide comme exhausteur de sens des pratiques professionnelles »*.

3. L'équipe de direction

Nous avons découvert progressivement le caractère universel de l'autodétermination, dont les différentes composantes (autonomie comportementale, empowerment psychologique, autorégulation et autoréalisation) peuvent s'appliquer à chacun, quel que soit son statut. Cela nous a amenés à faire évoluer nos pratiques managériales, vers un management plus collaboratif, laissant davantage de place à l'autodétermination des professionnels dont les prises d'initiative se sont majorées et la créativité s'est fortement exprimée à travers les accompagnements individuels et les propositions de projet plus collectifs.

Au-delà de l'intérêt que l'autodétermination présente pour chacun, nous percevons cette évolution comme étant une condition nécessaire à l'adoption par les professionnels d'une posture facilitant l'autodétermination des personnes. Denis PIVETEAU explique bien dans son rapport « Experts, acteurs, ensemble... pour une société qui change » la nécessité d'une véritable chaîne impliquant tous les acteurs, jusqu'aux plus hauts niveaux de responsabilité : *"Ainsi, on ne peut pas aider une personne à faire de manière autonome des choix de vie quotidienne si, en tant que professionnel de proximité, on ne dispose soi-même d'aucune autonomie dans la gestion de ses tâches et de son temps. Et on ne pourra pas concéder une telle autonomie à un collaborateur salarié si l'on est soi-même un encadrant déresponsabilisé, perpétuellement occupé à rendre compte à une hiérarchie de ratios à atteindre. Et on ne devra pas attendre d'un employeur qu'il développe un management participatif si l'autorité administrative qui lui sert d'interlocuteur est elle-même privée de toute latitude de décision, etc."*

Quel impact sur l'organisation du Service ?

Le projet transforme petit à petit l'organisation du service et ses modalités de fonctionnement. La communication en direction des personnes accompagnées devient plus fluide, directe, variée et adaptée.

L'accompagnement des personnes, très individualisé au départ, fait de plus en plus de place au collectif, créant ainsi des occasions de rencontre, d'échanges et de pair-aidance.

La temporalité de l'accompagnement est également modifiée : prendre le temps de l'écoute, de l'observation, de la création du lien... permettre l'expression d'une envie, d'un rêve,

coconstruire le projet, accompagner la personne dans ses différentes étapes en lui permettant d'expérimenter par elle-même, en évaluant avec elle les risques le cas échéant... la soutenir le cas échéant dans les situations ne pouvant aboutir et repartir avec elle dans une autre direction... tout cela nécessite de ralentir pour entrer dans le rythme de la personne.

Le projet SAM'Concerne est finalement devenu l'identité-même du Service, sa raison d'être. Il ne s'agit plus de rendre un service à des personnes auxquelles nous aurions à délivrer des prestations, il s'agit de partager nos savoirs pour construire ensemble un projet toujours plus adapté. Denis PIVETEAU, lors de sa visite, l'exprimait de la façon suivante : « *Le SAVS et le SAMSAH ne sont pas simplement des services, ils deviennent des projets. Être accompagné dans un SAVS-SAMSAH devient un projet. L'équipe, le service médico-social devient un projet pour tous ceux qui y participent, les agents de direction, les professionnels intervenants, les familles et les personnes accompagnées. Faire d'un service médico-social un projet pour tous, c'est une vraie démarche, très originale.* »

Quel modèle économique ?

Le soutien financier de la CNSA nous a permis d'être accompagné par une équipe de design social, dont les apports ont été déterminants pour la réussite de l'expérimentation. Nous avons beaucoup appris de cette équipe sur les outils de facilitation de l'intelligence collective, qui sont un des ingrédients qui fait pour nous partie de la « boîte à outils », et qui nous semblent indispensable à mettre en oeuvre lorsqu'on souhaite développer la participation des personnes à la gouvernance. Cela peut donc nécessiter de dégager des moyens, par exemple sur des excédents ou des crédits non reconductibles accordés par les financeurs, afin de former l'équipe d'encadrement à l'utilisation de ces outils.

Le plan de développement des compétences devra selon nous faire également une place importante, au moins au démarrage, à la sensibilisation puis à l'approfondissement des concepts d'autodétermination, pour l'ensemble des acteurs concernés : équipe de direction, professionnels, et associant également personnes accompagnées et aidants à travers des expériences apprenantes.

L'équipe de direction aura intérêt à se former en tant que formateur-ambassadeur de l'autodétermination, ce qui constitue un apport important dans leur rôle de manager, et qui permet également de sensibiliser les nouveaux professionnels intégrant l'équipe.

Les moyens financiers sont donc à dégager essentiellement du côté de la formation, en fonction de ce qui peut être mobilisé et/ou accordé chaque année par les financeurs.

L'investissement de départ s'avère très vite rentable grâce à la montée en compétence de l'équipe de direction et des professionnels, tant sur le plan de l'autodétermination que de l'utilisation des outils de facilitation de l'intelligence collective.

IV. Bilan critique du projet

L'une des préoccupations de l'équipe de direction au démarrage du projet était de lui donner un cadre à la fois précis dans ses objectifs et souple dans ses modalités afin de donner un réel pouvoir d'agir aux parties prenantes, tant sur la construction du projet que sur les formes qu'il prendrait au cours de sa progression. Au terme des deux années d'expérimentation, nous pouvons affirmer, comme le mentionne le rapport d'évaluation, que le Comité de Pilotage « *était véritablement décisionnaire par rapport au déroulement du projet qui a été marqué par une forte agilité et l'adaptation constante aux réalités du service* ».

Comme évoqué dans la partie III sur les résultats, nous avons réalisé au fur et à mesure de l'avancée du projet que la boîte à outils ne serait pas tant constituée des réalisations concrètes issues des groupes de travail (film, PAP, trombinoscope des rôles, outil itinérant de participation, etc.) que d'une liste d'ingrédients constitutifs d'une démarche qui puisse être duplicable par d'autres ESMS.

Conformité des résultats avec les objectifs

Pour les personnes accompagnées et leurs proches aidants

Objectifs de départ

- Pouvoir être auteur de son parcours au sein du service tant sur le plan individuel que collectif, exercer sa citoyenneté à travers des engagements dans les différentes instances du service
- Valoriser ses compétences et exprimer ses savoirs faire, ses savoirs expérientiels à travers des instances transversales à l'accompagnement
- Retrouver et/ou renforcer l'estime de soi

Résultats obtenus

La co-construction d'un nouveau vocabulaire partagé entre les personnes accompagnées et les professionnels, les nouvelles modalités d'animation des temps d'échange inspirées des méthodes de facilitation de l'intelligence collective, la création du nouveau Projet d'Accompagnement Personnalisé, pour ne citer que ces exemples, ont considérablement renforcé le pouvoir d'agir des personnes accompagnées.

Au total, 58 personnes accompagnées et 5 proches aidantes ont participé au projet, d'une façon ou d'une autre, sur les deux années écoulées.

Les comités de pilotage ont fonctionné comme nous l'avions souhaité, avec un réel pouvoir de décision à l'égard du déroulement du projet et dans la validation des travaux.

Une attention particulière a été portée à ne laisser personne de côté, à travers la démultiplication des modalités de communication, afin de s'adapter à chacun.

Tous les espaces d'expression et d'échanges (COPIL, rencontres du lundi, ateliers, occasions d'essaimer) ont renforcé l'estime de soi et la valorisation des compétences.

La participation des aidantes, bien que limitée en nombre, a été active et riche dans les instances où elles ont été présentes. Nous avons prévu dans le nouveau Projet de Service de renforcer le soutien que nous leur apportons.

Objectifs de départ

- o Se former à l'autodétermination
- o Intégrer les concepts à la pratique pour développer notre accompagnement à l'autodétermination des personnes
- o Mettre du sens dans la pratique et être en harmonie avec l'éthique d'accompagnement qui est la leur

Résultats obtenus

Toutes les professionnelles de l'équipe ont participé au projet, et s'y sont impliquées de façon remarquable, non seulement à travers leur propre contribution aux différentes instances, mais également pour faciliter la participation de toutes les personnes accompagnées.

Toutes ont également suivi les sessions de sensibilisation et/ou formation à l'autodétermination proposées tout au long du projet. Elles témoignent des découvertes issues de ces temps de formation, directement expérimentées dans la relation d'accompagnement des personnes, et qui ont fait évoluer leur posture au fil du temps.

La place qu'elles accordent maintenant aux savoirs expérientiels des personnes, au même niveau que leurs savoirs professionnels, contribue au rééquilibrage de la relation et redonne tout son sens à leur métier.

Pour l'équipe de direction

Objectifs de départ

- o S'inscrire pleinement dans les valeurs associatives et donner une impulsion éthique au projet de service
- o Améliorer la qualité du service rendu aux personnes accompagnées
- o Améliorer la qualité de vie au travail des professionnels
- o Devenir ambassadeur de la démarche au sein de l'association et pourquoi pas auprès de nos collègues des SAVS SAMSAH du territoire.

Résultats obtenus

En juin 2022 était adopté le nouveau projet associatif d'APF France handicap. Après « *Pouvoir d'agir, pouvoir choisir* », l'association a choisi comme titre de son projet : « *Droit devant, droits d'avenir* ». Elle y réaffirme la nécessité d'une « *politique garantissant une réelle citoyenneté pour tous avec comme piliers :*

- *l'accessibilité et la conception universelle*
- *la participation et l'autodétermination des personnes, c'est-à-dire la liberté de faire leurs propres choix, avec de l'aide, si nécessaire*
- *la solidarité nationale, pour lutter contre la pauvreté et les inégalités, assurer une protection sociale pour tous »*

Le projet SAM'Concerne s'inscrit résolument dans cette vision, et l'équipe de direction s'est engagée de façon très importante dans sa réalisation, avec le souci permanent d'en être les facilitateurs davantage que les concepteurs : la conception et la modélisation devait à tout prix relever de la co-construction par les différentes parties prenantes.

Les retours de ces différentes parties prenantes ainsi que le rapport d'évaluation montrent à quel point le projet a contribué à améliorer la qualité du service rendu aux personnes accompagnées ainsi que la qualité de vie au travail des professionnelles.

Le directeur et l'adjointe de direction mesurent combien le projet a également fait évoluer leurs postures managériales, et suscité chez eux le désir de se former davantage au management coopératif, condition même de la poursuite du développement du projet.

Ecart par rapport au projet initial

La phase d'immersion et les orientations données par le Comité de Pilotage n'ont pas retenu certaines orientations que nous avions pensé donner au projet : la participation des personnes accompagnées et/ou aidants au *processus d'admission*, au *recrutement des professionnels*, et à la *gestion budgétaire* du Service. Avec le recul, nous mesurons combien il était important, comme cela a été décidé, de commencer par des aspects dans lesquels les personnes accompagnées et les aidants sont plus directement impliquées : les outils de leur propre parcours au sein du Service. Ces pré-requis étaient nécessaires à la possibilité d'agir à un autre niveau dans les processus organisationnels du Service. La participation des personnes accompagnées et/ou aidants au processus d'admission, ainsi qu'au recrutement des professionnels, ont été abordées lors des ateliers de co-construction du Projet de Service et font partie du plan d'action qui a été retenu pour les années à venir.

La phase d'immersion avait identifié, dans l'analyse des différents supports utilisés au cours de l'accompagnement, que ceux-ci pouvaient être dispersés au domicile, ne traduisant pas l'idée de continuité de l'accompagnement. Ainsi avait émergé la proposition de construire une trame de *livret d'accompagnement centralisateur*. Cette idée, bien qu'intéressante dans son objectif, n'a pas été retenue par le Comité de Pilotage, car un tel outil ne peut être généralisé et standardisé, devant s'adapter aux souhaits, besoins et capacités de chacun. Il se construit maintenant de façon très personnalisée lorsqu'il est identifié comme utile et nécessaire.

Le groupe de travail « *création et diffusion d'articles inspirants* », issu également de la phase d'immersion, s'est réuni une première fois pour esquisser les contours d'un nouvel espace éditorial. L'actualité chargée sur d'autres groupes et la nécessité de se concentrer sur la révision du Projet de Service en 2023, nous ont amenés à ajuster le calendrier et reporter ce chantier.

Difficultés rencontrées

- *Un projet dense et chronophage nécessitant d'assouplir le calendrier*

Le retour d'immersion de l'équipe de design a fait émerger neuf propositions de groupes de travail, dont trois étaient déjà constitués. L'un des enjeux a été d'en définir, avec le comité de pilotage, la programmation dans le temps, afin de tenir compte d'une part de la disponibilité des équipes, et d'autre part du temps nécessaire à créer les conditions de production et de participation de chacun : rythme et durée des séances, adaptation des outils d'animation et des supports de communication, etc. Cette question du temps est très importante dans toute démarche visant à soutenir l'autodétermination des personnes : le temps de l'écoute, le temps de l'accompagnement à l'expression, à la décision et à l'action, sont essentiels dès lors qu'il s'agit de renforcer la participation des personnes.

- *Un projet qui suppose des capacités de remise en question*

Nous avons anticipé un risque d'inertie ou de résistance des équipes à des évolutions de posture ou de pratiques professionnelles. Avant même le démarrage du projet et dans les premiers mois, certains professionnels ont en effet exprimé leurs inquiétudes à l'idée d'une part, des risques d'une mise en échec des personnes accompagnées, et d'autre part, de perdre leur statut de « sachant » face à des personnes perçues d'abord comme limitées par leurs troubles. Ces professionnels ont alors fait le choix de quitter le Service. Lors des recrutements, ces questions de posture professionnelle sont abordées et nous vérifions systématiquement que les candidats adhèrent aux principes de soutien à l'autodétermination et à cette façon d'envisager l'accompagnement.

- *Des postes vacants, des départs, des arrivées... une équipe à stabiliser*

Les départs de certains professionnels, ainsi que des absences pour arrêt maladie, n'ont pas facilité le démarrage du projet. Les difficultés de recrutement inhérentes au secteur médico-social ne nous ont pas épargnés, d'autant que nous avons porté une attention particulière aux motivations des personnes à s'inscrire dans cette démarche d'évolution des postures et des pratiques professionnelles. Aujourd'hui l'équipe est reconstituée.

Nous avons recruté une alternante en management de l'innovation et du développement de projets, qui a décidé de mettre fin à sa formation à l'issue de sa première année de Master, entraînant ainsi la rupture de son contrat d'apprentissage. Nous avons relancé un recrutement pour la remplacer, mais aucune des candidatures reçues ne nous a paru correspondre à nos besoins. Les missions de coordination, de planification et de communication qui lui étaient confiées ont donc été reprises directement par le Directeur et la Cheffe de Service, en plus de leurs missions respectives sur le projet et sur leur poste.

- *La nécessité d'un ajustement avec l'équipe de design*

L'équipe de design social nous a apporté une expertise essentielle dans la méthodologie de conception et de modélisation du projet. Il nous a fallu cependant nous acculturer à nos univers respectifs, notamment en termes de vocabulaire utilisé. Le démarrage du projet n'a pas été facilité par l'absence pendant plusieurs mois de la cheffe de projet d'Opencommunities, malgré son remplacement, et par les contraintes de calendrier de la designer. A l'issue de la phase d'immersion, il nous a semblé que les propositions faites par l'équipe de design étaient parfois trop directives, ne laissant pas suffisamment de place à la co-construction avec les personnes accompagnées et les professionnels. De nombreux échanges ont permis de mieux nous comprendre et de faciliter l'articulation de nos compétences. La dynamique s'est enclenchée de façon très positive et le soutien de cette équipe s'est avéré déterminant dans l'animation des groupes de travail et la facilitation de la co-construction. Nous avons beaucoup appris de ces techniques innovantes, que nous transposons maintenant dans tous nos espaces de réflexion.

- *Difficultés de déplacement des personnes accompagnées*

L'organisation des déplacements des personnes accompagnées a été une des principales difficultés que nous avons rencontrées. En effet la majeure partie d'entre elles n'ont pas de moyen de déplacement et ne peuvent utiliser les transports en commun. Nous les avons invitées au maximum à s'inscrire au PAM, service de transport spécialisé subventionné en Ile de France, et les avons accompagnées dans ces démarches. Mais malgré nos échanges avec les responsables de ce service, et avec le Conseil Départemental qui en est un des financeurs, les personnes n'y ont accès que très difficilement : confirmation tardive des transports et réponses souvent négatives, horaires non respectés, manque de formation des personnels, etc. Cette difficulté a contraint les professionnels à devoir assurer les transports aller et retour de nombreuses personnes accompagnées pour les instances et groupes de travail en lien avec le projet, ce qui a mobilisé beaucoup de temps et d'énergie. Nous avons également été contraints de contribuer au financement de transporteurs privés de façon à permettre aux membres du Comité de Pilotage d'assurer leur engagement.

- *Absence de l'évaluatrice sur une période*

L'évaluatrice a été absente pendant plusieurs mois au cours de la deuxième année du projet. Cette absence, bien que remplacée, n'a pas facilité la continuité de l'évaluation. De nombreux échanges ont été nécessaires sur la fin de l'expérimentation pour une meilleure compréhension mutuelle.

V. Suite à donner

La question de l'essaimage s'est posée dès le départ, car nous avons été sollicités très vite pour parler de notre projet. Nous avons souhaité, dans la mesure du possible, que les différents acteurs du projet (personnes accompagnées et aidants, professionnels et équipe de direction) soient représentés à chaque occasion de témoigner de notre expérience. Le comité de pilotage était consulté sur ce point, et il a consacré l'une de ses réunions à réfléchir à la façon de poursuivre l'essaimage dans le temps. Que veut dire « essaimer » ? Pourquoi est-ce important ? Où cela se passe-t-il ? Comment essaimer ? ont été les questions qui ont permis au COPIL de se positionner.

Denis PIVETEAU, invité à cette réunion par une vidéo réalisée par les membres du COPIL (visible sur YouTube [Invitation Denis PIVETEAU \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=Invitation_Denis_PIVETEAU)), a souligné l'importance de cet essaimage.

Extrait de l'interview qui a été réalisée lors de sa venue, et que l'on peut également visionner sur YouTube : [Interview Denis Piveteau \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=Interview_Denis_Piveteau)

« C'est important que le milieu ordinaire bouge. Comment est-ce que le milieu ordinaire peut bouger ? Eh bien si il découvre ces réalités-là, s'il déplace un peu les représentations qui sont les siennes, et donc d'une certaine façon, faire connaître ce type de projet très orienté vers l'interaction avec le milieu ordinaire, ça fait partie du projet. Il faudrait que le SAVS-SAMSAH et du coup les suites du projet SAM'Concerne, prennent en compte le fait qu'on a besoin d'eux, et qu'on a besoin qu'ils sachent parler d'eux-mêmes. (...) Et ça, c'est plus qu'une activité comme une autre qui viendrait se greffer. C'est intrinsèque à ce que doit être, pour la société tout entière, ce type de démarche.

Denis PIVETEAU a lui-même contribué à cet essaimage en s'exprimant lors des 7^e rencontres Recherche et Innovation organisées par la CNSA le 16 novembre 2023 :

[Interview de Denis Piveteau, conseiller d'État, ancien directeur de la CNSA \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=Interview_de_Denis_Piveteau_conseiller_d_Etat_ancien_directeur_de_la_CNSA)

En réalité l'essaimage a commencé dès le mois de septembre 2021, lors de la 11^e journée nationale d'échanges et de formation des SAVS-SAMSAH organisée par Autonomii sur *la participation, l'autodétermination et le pouvoir d'agir, des personnes en situation de handicap accompagnées à domicile*. Stéphane PONTIER (personne accompagnée), et Isabelle DOBIGNY (adjointe de direction), ont témoigné des prémices de notre expérience.

Dès le début du projet, et à trois reprises, nous avons été sollicités pour présenter notre projet au sein de collectifs régionaux de directeurs d'ESMS APF France handicap.

En septembre 2022, nous étions invités à présenter l'avancée du projet à la 12^e journée nationale d'échanges et de formation des SAVS-SAMSAH organisée par Autonomii, dont le thème était *les temps de l'accompagnement des personnes en situation de handicap à domicile*. Malika ZIGH, personne accompagnée membre du comité de pilotage, a témoigné devant un parterre de plusieurs centaines de professionnels. Une occasion de valoriser son expérience, et un moment fort en émotion pour elle et pour l'ensemble des participants !

Par la suite, l'essaimage a pris différentes formes :

- Intervention lors d'un colloque organisé en avril 2023 par la Coordination 95 (association regroupant des cadres de direction du secteur social et médico-social), sur le thème « *L'autodétermination : la comprendre et l'accompagner* » : témoignage du vécu du projet par Alicia NATALI (personne accompagnée), Charlène EDET (ergothérapeute), et Isabelle DOBIGNY (adjointe de direction)



- Rencontre en avril 2023 d'une équipe de SAVS par Isabelle DOBIGNY et François PARMENTIER (directeur) : sensibilisation à l'autodétermination et présentation du projet
- Rédaction par François PARMENTIER et Isabelle DOBIGNY d'un article paru en mai 2023 dans la « Feuille d'HEVEA » revue d'une association gestionnaire d'ESSMS du Val d'Oise
- Réalisation de capsules vidéos « Pour vous, c'est quoi l'autodétermination ? » pour le congrès APF France handicap de Reims en juin 2023 : Alicia NATALI, Emilie DESMONS (CESF), Isabelle DOBIGNY, François PARMENTIER
- Interview dans le cadre d'un dossier réalisé en septembre 2023 par les Actualités Sociales Hebdomadaires sur l'attractivité des métiers : Cécile MASSEIN (éducatrice), Charlène EDET, Isabelle DOBIGNY
- Sensibilisation à l'autodétermination et présentation du projet à une journée régionale des professionnels des SAVS-SAMSAH APF France handicap de Bretagne en octobre 2023 : Isabelle DOBIGNY et François PARMENTIER
- Intervention sur une journée de formation de travailleurs sociaux à l'EPSS de Cergy en octobre 2023 : Alicia NATALI, Muriel COCHENNEC (CESF) et Isabelle DOBIGNY
- Interview pour la réalisation d'un article dans la revue nationale Faire Face d'APF France handicap en novembre 2023 : Alicia NATALI et Isabelle DOBIGNY
- Témoignage de l'expérience vécue du point de vue de l'équipe de design social lors d'une table ronde au Congrès National de la FEHAP : Lise BURGADE (Opencommunities)
- Témoignages lors de la présentation du nouveau Projet de Service aux journées portes ouvertes en avril 2024 : Djamila LYADIM (personne accompagnée), Francine SALMON (aidante), Anne-Françoise POUPARD et Karine BILLARD (partenaires)

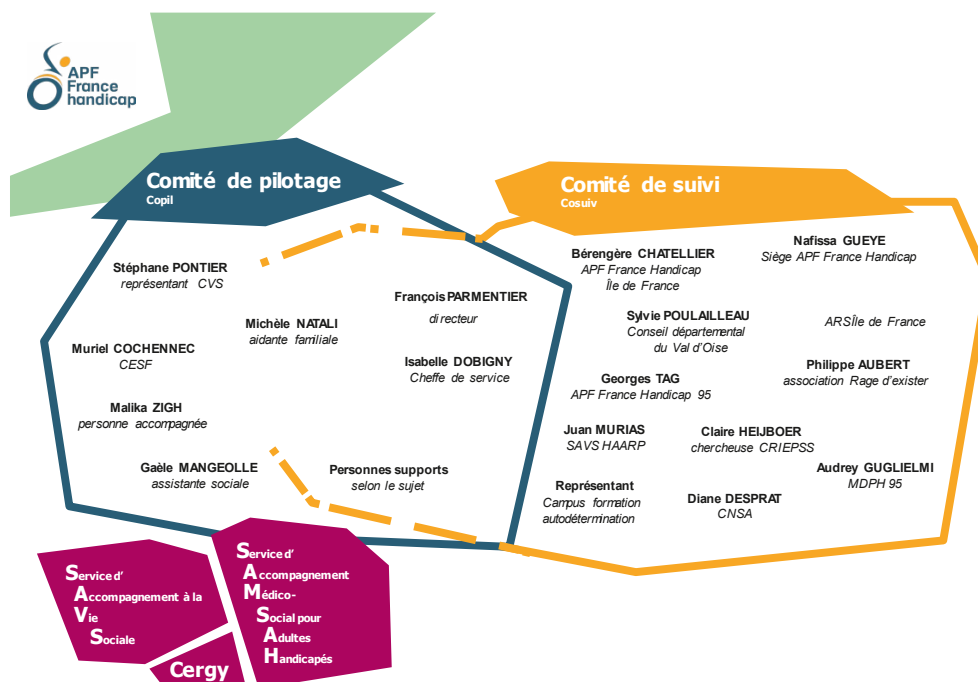
La page LinkedIn que nous avons créée <https://www.linkedin.com/showcase/sam-concerne> est suivie par 443 abonnés.

ANNEXE 1 : Rapport complet d'évaluation

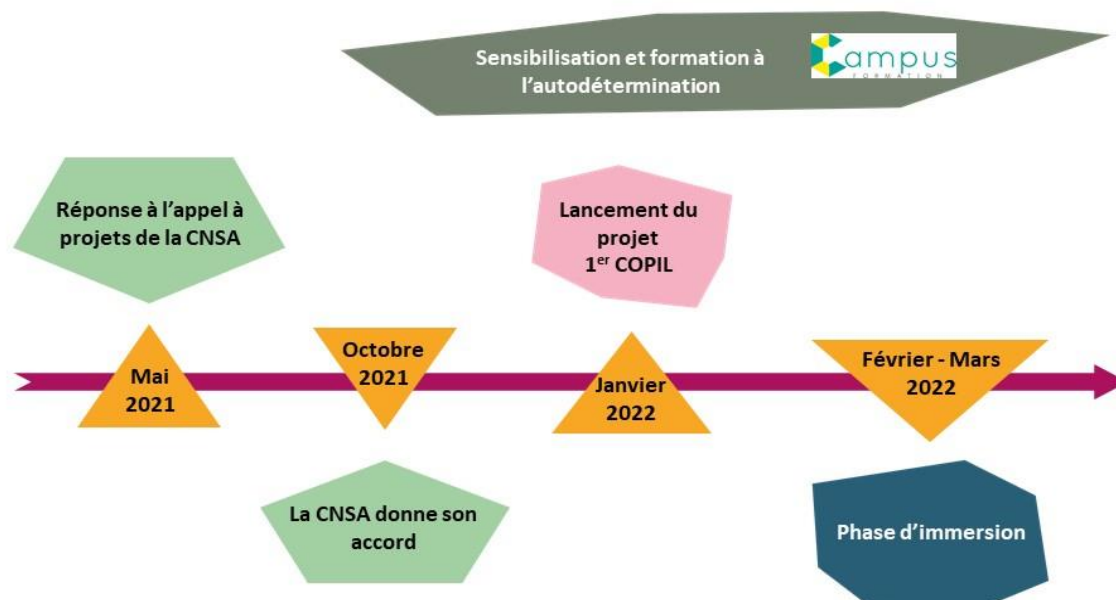
Le rapport complet d'évaluation rédigé par Marina DROBI fait l'objet d'un document à part en format Pdf annexé au présent rapport

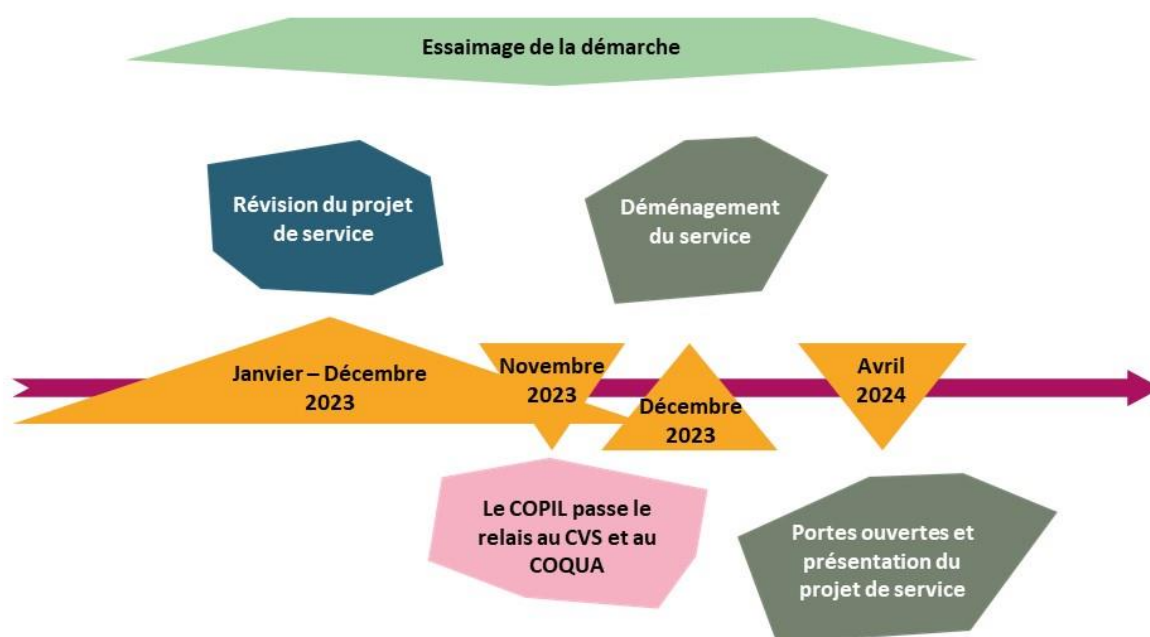
ANNEXE 2 : Conduite du projet

Composition des instances de gouvernance



Frise chronologique générale du projet





Calendriers rétrospectifs des différentes étapes du projet

1. Dates et ordres du jour des comités de pilotage et de suivi

COPIL SAM'Concerne	Date	Ordre du jour
COPIL n°1	24/01/2022	Présentation des membres – présentation du projet – calendrier prévisionnel – rôle des instances – nom du projet
COPIL n°2	14/03/2022	Présentation démarche évaluative – Retour phase immersion – premières pistes de réflexion
COPIL n°3	06/04/2022	Retour phase immersion (suite) – Priorisation thèmes à traiter
COPIL n°4	10/05/2022	Point d'étape groupes de travail – Outil de suivi
COPIL n°5	20/06/2022	Point d'étape groupes de travail – Outil de suivi – ajustement du calendrier
COPIL n°6	30/09/2022	Point d'étape groupes de travail – Outil de suivi
COPIL n°7	14/11/2022	Point d'étape groupes de travail – Présentation film – Présentation PAP
COPIL n°8	22/03/2023	Point d'étapes groupes de travail – Présentation outil itinérant – Présentation trombinoscope des rôles
COPIL n°9	22/05/2023	Point d'étape évaluation – vidéo d'invitation Denis Piveteau
COPIL n°10	19/06/2023	Echange avec Denis Piveteau – Essaimage du projet
COPIL n°11	21/11/2023	Devenir du COPIL – Point d'étape projet de service
COPIL n°12	22/04/2024	Préparation de la fête « SAM'Concerne »

COSUIV SAM'Concerne	Date	Ordre du jour
COSUIV n°1	09/02/2022	Présentation des membres – présentation du Service – présentation du projet – recueil avis des membres
COSUIV n°2	08/06/2022	Actualité du projet – présentation démarche évaluation – communication du projet
COSUIV n°3	13/12/2022	Actualité du COPIL – Focus sur trois groupes de travail – Invitation « Le SAMSAH fait son festival » - Calendrier 2023
COSUIV n°4	21/06/2023	Actualités du projet – retour rencontre Denis Piveteau – Modalités d'essaimage
COSUIV n°5	05/12/2023	Essaimage du projet – Projet de Service – Devenir du COPIL

2. Calendriers des groupes de travail

Groupes de travail	Etapes	Début	Fin
Nos mots, nos images	Dix séances de travail professionnels / personnes accompagnées	Mai 2022	Octobre 2022
	Tests nouveau PAP avec personnes accompagnées	Novembre 2022	Mai 2023
	Bilan nouveau PAP et ajustements	Juin 2023	Juillet 2023
Trombinoscope des rôles	Cinq séances de travail professionnels	Septembre 2022	Septembre 2022
	Groupe mixte professionnels / personnes accompagnées	Décembre 2022	Janvier 2023
	Tests	Janvier 2023	Avril 2023
	Bilan et ajustements	Mai 2023	Mai 2023
Film de présentation du Service	Sept réunions de comité de pilotage	Avril 2021	Juillet 2023
	Evènement « Le SAMSAH fait son festival »	Janvier 2023	Janvier 2023
	Plan de diffusion du film	Février 2023	
Formation à l'autodétermination	Sensibilisation puis appropriation	Octobre 2021	Mars 2022
	Expérience apprenante	Juin 2022	Octobre 2022
	Formation ambassadeurs	Juillet 2022	Juillet 2022
	Sensibilisation nouveaux professionnels	Janvier 2023	
Outil itinérant de participation	Impact organisationnel / professionnels	Novembre 2022	Novembre 2022
	Test vidéo sur propositions en lien avec la gouvernance	Janvier 2023	Mars 2023
	Bilan et ajustements	Juin 2023	Septembre 2023

Groupes de travail	Etapas	Début	Fin
Projet d'accompagnement de groupe	Comités de pilotage	Décembre 2020	Décembre 2021
	Rencontres mensuelles	Septembre 2022	Toujours en cours
	Point d'étape	Juin 2023	
Espaces accueillants et appropriables	Groupes de travail mixtes sur l'accueil et les espaces collectifs	Décembre 2022	Mars 2024
Articles inspirants	Groupe de travail professionnels	Mars 2023	
Révision du projet de service	Trois réunions de comité de pilotage	Mars 2023	Février 2024
	8 ateliers mixtes personnes accompagnées, aidants, professionnels, partenaires	Juillet 2023	Novembre 2023

ANNEXE 3 : Liste (non exhaustive) de supports annexés au présent rapport

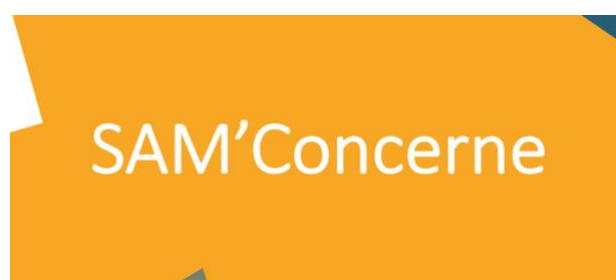
- Infographie « Recette d'une démarche »
- Exemple de support utilisé pour un atelier de co-construction : l'outil itinérant de participation
- Exemple d'outil issu d'un atelier de co-construction permettant de mieux connaître son environnement : le Trombinoscope des rôles
- Exemple de procédure issue du groupe de travail sur l'outil itinérant de participation
- Synthèse des travaux collaboratifs conduits sur l'expression de besoins sur les espaces
- Liste de ressources vidéos disponibles sur la chaîne Youtube SAM'Concerne

ANNEXE 4 : Compte-rendu financier final

Rapport d'évaluation de l'expérimentation « Pouvoir d'agir, pouvoir choisir : une boîte à outils au service de l'autodétermination »

au sein du SAVS/SAMSAH 95 APF France Handicap

Projet



Appel à projets CNSA 2021 : Participation des personnes vivant à domicile, et de leurs proches aidants, dans la gouvernance des services qui les accompagnent

Rapport réalisé par Marina Drobi, avec le concours d'Elizabeth Medouni et de Walter Nique Franz du cabinet Autonomii

Table des matières

INTRODUCTION.....	3
SYNTHESE DE L'EVALUATION.....	6
I. REALISATIONS DU PROJET : A-T-ON FAIT CE QU'ON AVAIT PREVU ?.....	7
1.2. FORMATION DES PARTIES-PRENANTES.....	11
1.2. DEPLOIEMENT D'UNE DEMARCHE DE DESIGN SOCIAL	14
1.3. CREATION D'UNE BOITE A OUTILS AU SERVICE DE L'AUTODETERMINATION	18
1.4. ACTIONS D'ESSAIMAGE.....	22
II. RESULTATS DU PROJET : A-T-ON ATTEINT LES OBJECTIFS DU PROJET ?.....	24
2.1. CREATION D'UN CADRE PROPICE A L'AUTODETERMINATION	24
2.2. RENFORCEMENT DE LA PARTICIPATION DES PERSONNES ACCOMPAGNEES	30
2.3. PROGRESSION DU PARTAGE ET DE LA VALORISATION DES SAVOIRS EXPERIENTIELS	36
2.4. RENFORCEMENT DE LA REPRESENTATIVITE DES PERSONNES ACCOMPAGNEES DANS LES DIFFERENTS ESPACES DE PARTICIPATION ET DE PAIR-AIDANCE.....	38
2.5. EVOLUTION DES CULTURES PROFESSIONNELLES	42
2.6. PREMIERS RESULTATS D'ESSAIMAGE.....	48
III. IMPACTS DU PROJET : EST-CE QUE LE PROJET CONTRIBUE A DES PREMICES D'EVOLUTIONS STRUCTURELLES POUR LES PERSONNES ACCOMPAGNEES ET LE SERVICE ?	49
3.1. IMPACTS DU PROJET POUR LES PERSONNES ACCOMPAGNEES	49
3.2. IMPACTS DU PROJET POUR LE SERVICE.....	53
SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS ET LECONS APPRISES.....	58
Recommandations à destination du SAVS/SAMSAH	58
Leçons apprises pour l'essaimage.....	60

INTRODUCTION

Le projet évalué

Le projet SAM'Concerne fait suite à la réponse à l'appel à projet de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) lancé en 2021 et portant sur la « Participation des personnes vivant à domicile, et de leurs proches aidants, dans la gouvernance des services qui les accompagnent ». Initialement intitulé « Pouvoir d'agir, pouvoir choisir : une boîte à outil au service de l'autodétermination », ce projet visait à capitaliser sur la dynamique enclenchée au sein du service autour de la participation et de l'autodétermination des personnes accompagnées pour aller vers des formes plus ambitieuses de participation.

Dans la mesure où l'appel à projet invitait à mobiliser des méthodes innovantes, et notamment celle du design social, le service a fait le choix de se faire accompagner en ce sens par l'agence OpenCommunities, identifiée grâce à la direction régionale de APF France Handicap. Cette approche méthodologique demandait une forte souplesse dans la conduite du projet car elle impliquait la redéfinition du périmètre du projet à l'issue de la première phase d'immersion et de diagnostic sensible. Elle avait un intérêt tout particulier dans le cadre de cette démarche car elle permettait de mobiliser divers outils pour impliquer toutes les parties-prenantes, dont les personnes accompagnées, dans le processus de conception des nouveaux outils et modes de fonctionnement.

Concernant les nouveaux espaces de participation à mettre en place, plusieurs pistes d'action ont été esquissées dans le projet, tout en précisant que la démarche du design aurait vocation à requestionner ces axes de travail : évaluation et révision du projet de service en collaboration avec les personnes accompagnées ; implication des personnes accompagnées dans l'organisation de l'admission, dans la gestion budgétaire du service (suivi CPOM Régional), dans le recrutement et la gestion des ressources humaines. Ainsi il était pressenti que la « boîte à outils » allait porter sur les instances, les processus, les modalités de conduite de projet ou encore les objets tangibles et supports utilisés dans le service.

Le projet a démarré de manière officielle en janvier 2022 même si certaines actions étaient déjà lancées, telles que, par exemple, les formations, la création du film de présentation du service, la mise en place d'un espace de rencontres et de pair-aidance. S'il n'est pas facile de parler de la fin du projet, compte tenu de son enracinement dans le service, la phase expérimentale sera conclue en mai 2024.

La méthodologie de l'évaluation

La présente évaluation était pilotée par le comité de pilotage du projet composé des personnes suivantes :

- François Parmentier, directeur du SAVS/SAMSAH
- Isabelle Dobigny, cheffe de service puis directrice adjointe du SAVS/SAMSAH
- Malika Zigh, personne accompagnée
- Stéphane Pontier, personne accompagnée
- Muriel Cochenec, Conseillère en économie sociale et familiale
- Gaële Mangeolle, Assistante Sociale
- Christelle Tristram, Infirmière
- Michèle Natali, mère d'une personne accompagnée

Les membres du comité de pilotage ainsi que l'agence du design ont participé au cadrage de l'évaluation dans le cadre d'un atelier « Théorie du changement » qui avait pour but d'explicitier les résultats et les impacts attendus du projet. A partir de ces travaux, un référentiel d'évaluation a été élaboré autour de trois axes évaluatifs :

- L'effectivité : a-t-on fait ce que l'on avait prévu ?
- L'efficacité : a-t-on atteint les objectifs du projet ?
- L'impact : est-ce que le projet contribue à des prémices d'évolutions structurelles pour les personnes accompagnées et pour le service ?

Ce document de cadrage a guidé l'ensemble des enquêtes évaluatives. Concernant la restitution de l'évaluation, il a été choisi de simplifier légèrement la structure en regroupant certaines questions évaluatives afin de faciliter la lecture des analyses. L'ensemble des dimensions initialement prévues restent bien couvertes.

Contrairement à ce qui était prévu initialement - à savoir trois temps d'enquêtes : au démarrage du projet, à la fin de la phase du design, à la fin de l'expérimentation – l'évaluation s'est déroulée de manière beaucoup plus continue. En effet, le périmètre assez large du projet a nécessité l'espacement dans le temps des différents travaux. Ainsi, au moment où pour certains outils, la phase de conception était terminée et la phase expérimentale démarrait, les travaux sur d'autres outils ne faisaient que commencer.

Plusieurs outils de collecte d'informations ont été mobilisés pour conduire l'évaluation :

- Entretiens semi-directifs à trois reprises avec la direction du SAVS/SAMSAH et l'agence du design, complétés par un entretien avec le formateur et deux entretiens avec la direction régionale d'APF France Handicap ;
- Questionnaires auprès des professionnels au début du projet (16 répondants) et à la fin de celui-ci (18 répondants) ;
- Focus-groupes avec les professionnels à trois reprises (11 participants au démarrage du projet, 16 à mi-parcours, 12 à la fin du projet).

- Focus-groupes avec les personnes accompagnées à trois reprises (5 participants au démarrage du projet, 8 participants à mi-parcours, 3 participants lors d'un focus-groupe dédié à l'expérience apprenante).
- Entretiens semi-directifs avec 8 personnes accompagnées (dont 3 entretiens à domicile) et 2 aidantes à la fin du projet
- Une dizaine d'observations réalisées dans les espaces de participations au sein du service, au début du projet (comité de pilotage du projet, rencontre du lundi, PAP, CVS), à mi-parcours (PAP, comité de pilotage du projet) et à la fin du projet (comité de pilotage du projet de service, rencontre du lundi, PAP, CVS).
- L'analyse documentaire couvrant le périmètre du projet et enrichie par les documents sur le projet de service, l'aménagement des nouveaux locaux et le renouvellement du CVS.

A noter qu'à travers les différents temps d'enquêtes, 18 personnes accompagnées ont pu être consultées dont deux personnes ne souhaitant pas s'engager dans la dynamique participative au sein du service.

Vous trouverez sur [le fichier en ligne d'annexes](#) les éléments suivants :

- Les trois onglets du référentiel d'évaluation : réalisations, résultats et impacts ;
- Les résultats des questionnaires auprès des professionnels ;
- La synthèse de la participation des personnes accompagnées aux différents temps de co-construction au sein du service et à la présente évaluation ;
- La synthèse de la participation des personnes accompagnées aux rencontres du lundi.

SYNTHESE DE L'EVALUATION

Réalisations du projet

Le projet SAM'Concerne, déployé par le SAVS/SAMSAH de l'APF France Handicap dans le Val-d'Oise, était piloté par un comité de pilotage associant l'équipe de direction et des représentants de professionnels, de personnes accompagnées et de proches aidants. Cette instance était véritablement décisionnaire par rapport au déroulement du projet qui a été marqué par une forte agilité et l'adaptation constante aux réalités du service.

Des actions de formation et de sensibilisation à l'autodétermination, destinées à l'équipe de direction, à l'équipe d'accompagnement ainsi qu'à 14 personnes accompagnées, ont été déployées par l'organisme de formation Campus. Ces formations ont posé des fondements pour l'évolution des pratiques professionnelles et des postures de toutes les parties prenantes. Par ailleurs, les nouveaux professionnels, arrivés en cours du projet, ont pu bénéficier d'une sensibilisation par l'équipe de direction qui avait suivi une formation de formateurs.

La mobilisation des méthodes du design social, portées par l'agence OpenCommunities, a permis de réaliser un diagnostic et de reformuler les objectifs du projet au plus près des réalités du terrain et des attentes des personnes accompagnées, puis de décliner ces objectifs de manière opérationnelle dans un cadre fortement participatif d'ateliers de conception. Ils ont mobilisé tant les professionnels que les personnes accompagnées. C'est cette démarche, conjuguée à un portage très fort par la direction du service, qui a permis d'aboutir à des changements majeurs dans le fonctionnement du service désormais marqué par la culture de l'autodétermination et de la participation. Plusieurs élément-clé de la réussite de cette démarche ont pu être identifiés : portage institutionnel, comité de pilotage associant toutes les parties-prenantes, démarche ambitieuse de formation, prise en compte des valeurs du projet dans le recrutement des nouveaux professionnels, montée en compétence de l'équipe pour animer la dynamique participative, soutien quotidien de l'évolution des pratiques des professionnels dans les réunions d'équipe, évolution des pratiques managériales vers un management plus participatif.

Aujourd'hui, les évolutions au sein du service s'appuient sur la « boîte à outils » constituée d'abord d'un certain nombre d'objets tangibles, qui ont toute leur importance pour soutenir l'évolution des pratiques et des postures : livret d'accueil du service, film de présentation du service, plan d'accompagnement personnalisé, trombinoscope... Elle ne se limite pas à ses supports. En effet, le projet permis de créer ou de consolider les espaces de participation des personnes accompagnées : les Rencontres du lundi (RDL) pour la pair-aidance, et désormais un autre groupe dédié aux jeunes « Qui suis-je ? », la nouvelle gouvernance du service qui s'appuie notamment sur le CVS renouvelé, un outil de communication et de consultation des personnes accompagnées à distance sur Whats'App. Ce projet a surtout ancré dans le service le principe de la participation des personnes accompagnées à l'ensemble des travaux et projets dans le service, et il a permis au service de s'approprier tout ce qui facilite la participation, de l'aménagement de l'espace aux

techniques d'animation de réunions, en passant par la logistique et le soutien à apporter aux personnes.

Certains sujets identifiés dans les premières réflexions sur le périmètre du projet, doivent encore être investis : la participation des personnes accompagnées aux recrutements, aux admissions, à la gestion budgétaire ainsi que la participation et pair-aidance pour les aidants. A noter, toutefois, que la majeure partie de ces sujets sont d'ores et déjà inscrits dans le nouveau projet de service dont l'élaboration a coïncidé avec la dernière année du projet.

Résultats du projet sur les pratiques professionnelles

Les différents temps de formation à l'autodétermination ont permis à l'équipe de développer les connaissances et les compétences sur l'autodétermination. L'expérience apprenante a été également un jalon important car elle a impulsé la réduction de l'asymétrie des relations entre professionnels et personnes accompagnées, dynamique consolidée lors des ateliers de design.

La concrétisation du concept de l'autodétermination à travers les différents outils a permis à l'autodétermination de prendre corps et de soutenir ainsi les évolutions des pratiques. Aujourd'hui, les professionnels font preuve d'adhésion à l'approche centrée sur l'autodétermination même si elle implique de prendre davantage de temps pour définir le projet de la personne et pour le réaliser. Il s'agit ainsi d'une pratique quotidienne même si elle n'en reste pas moins exigeante. Les professionnels évoquent la charge mentale de devoir s'interroger constamment « si nous sommes dans l'autodétermination ». Par ailleurs, les professionnels sont toujours confrontés aux situations où il leur semble difficile de soutenir l'autodétermination de certaines personnes accompagnées. Face à cela, le rôle de l'encadrement est essentiel pour ne pas laisser les professionnels seuls avec leurs interrogations et leur offrir des espaces de réflexivité et de régulation.

Le projet a d'ailleurs également conduit à des évolutions dans les rôles et postures des cadres du service. Travailler sur l'autodétermination des personnes accompagnées implique d'interroger les conditions de l'autodétermination des professionnels dans le cadre de leurs missions. Aujourd'hui, lorsque des difficultés sont rencontrées, les cadres cherchent à guider les professionnels dans la recherche de solutions, individuellement ou collégialement, plutôt que de décider du chemin à prendre à leur niveau. Les modalités d'animation de réunions ont évolué en laissant plus de place pour l'échange et la co-construction grâce à l'utilisation de quelques bonnes pratiques issues du design.

Résultats du projet sur la participation des personnes accompagnées

La consolidation des Rencontres du lundi a permis d'ancrer la pair-aidance dans les outils du SAVS/SAMSAH en mobilisant de très nombreuses personnes accompagnées. Aujourd'hui, les réunions comptent souvent près de 20 inscrits et près de 15 participants effectifs, ce qui représente 20% des effectifs à chaque rencontre. En tout, plus de moitié des bénéficiaires ont

participé à au moins une rencontre du lundi. A noter que, outre la dimension « pair-aidance », l'interconnaissance entre les personnes accompagnées a facilité leur participation aux différents chantiers dans le service.

Le projet a permis de démultiplier et d'outiller de nombreux espaces de participation. Les ateliers de co-conception ont servi de preuve de concept et la participation des personnes à tous les projets du service est désormais la règle. En tout, 18 personnes ont contribué aux travaux, soit près d'un bénéficiaire sur quatre. Le service a également progressé en termes de niveaux de participation des personnes accompagnées. Au fil du projet, les personnes accompagnées étaient davantage dans des logiques d'implication voire de partenariat, c'est-à-dire en position d'agir réellement sur la prise de décision.

Le fait que le nombre de personnes impliquées progresse constitue un gage pour que les personnes impliquées soient davantage représentatives de la diversité des personnes accompagnées. On note d'ailleurs que les différents temps de co-constructions ont associé les personnes aux difficultés diverses en cherchant à chaque fois de faciliter leur participation : mobilité réduite, troubles cognitifs, problèmes d'élocution, maîtrise imparfaite du français... Concernant la dimension du genre, les femmes étaient représentées dans les proportions similaires à celles du public accompagné.

Enfin, le service a capitalisé sur les acquis du projet pour que le renouvellement du CVS permette d'en faire une instance beaucoup plus représentative, avec un taux de participation aux élections de 57%, véritablement participative et intégrée à la gouvernance du service.

Au gré de ces évolutions, on note la progression de l'appréciation des professionnels quant à la participation effective des personnes : la note qu'ils y attribuent, sur une échelle de 1 à 5, progresse de 3,2 à 3,9 pour tout ce qui concerne les personnes au quotidien, et de 2,7 à 3,6 pour les décisions concernant le fonctionnement du service.

On constate en revanche qu'il n'est pas facile d'élargir davantage le vivier de personnes mobilisés par les travaux au sein du service. C'est là que prend tout son sens l'objectif de trouver des alternatives à la participation in situ, via ce qui a été appelé « outil itinérant » : le groupe WhatsApp, associé au format « vidéo », et qui compte 40 personnes accompagnées soit près de moitié des effectifs du service. Aujourd'hui utilisé surtout à des fins d'information et de recueils de retours via le vote, cet outil a vocation à devenir plus interactif à l'avenir.

Ces dynamiques de participation sont désormais ancrées dans le fonctionnement du service mais elles nécessitent un investissement fort des professionnels et un portage continu et soutenu par la direction. Par ailleurs, certains bénéficiaires ne prennent pas part aux différents espaces et outils de participation. Si le service met tout en œuvre pour ouvrir cette dynamique à tous, certains bénéficiaires ne sont pas intéressés par la pair-aidance ou la co-construction au sein du service, pour d'autres les freins logistiques demeurent très difficiles à lever.

Impacts du projet sur les personnes accompagnées

Le projet et ses suites ont démultiplié les opportunités de socialisation pour les personnes accompagnées. Ceci est particulièrement important dans un contexte où certains bénéficiaires vivent de manière très isolée ou ont un cercle social limité à leurs familles.

La dynamique de pair-aidance dans le cadre des Rencontres du lundi a également enrichi l'accompagnement des personnes car les échanges ont ouvert le champ des possibles. Il n'est pas rare de retrouver dans un projet d'accompagnement personnalisé des objectifs qui ont une certaine filiation avec les Rencontres du lundi : des activités à mettre en place pour lesquelles on s'est inspiré d'autres personnes accompagnées, des ambitions d'autonomisation par rapport à la famille, etc.

Le projet a contribué au renforcement de l'autodétermination des personnes. La participation aux différents temps au sein du service a été l'occasion pour valoriser les rôles sociaux des personnes accompagnées ce qui renforce leur « empowerment psychologique » qui constitue une des composantes de l'autodétermination dans le modèle fonctionnel de Wehmeyer¹. « L'autonomie » des personnes a également été renforcée grâce aux nouvelles approches de l'accompagnement. Enfin, « l'autorégulation » et « l'autoréalisation », deux autres composantes de l'autodétermination, se trouvent investies à travers l'accompagnement individuel des personnes et à travers leur participation aux dynamiques collectives car les personnes sont dans des postures actives de planification des actions à entreprendre, elles sont invitées à mobiliser leurs compétences au service des projets et à mesurer le chemin parcouru.

On constate également des prémices d'engagement citoyen pour les personnes ayant participé aux travaux au sein du service : participation à l'amélioration de l'accessibilité dans une piscine, interpellations quant aux problèmes d'accessibilité et de transport, volonté de se former à la pair-aidance... pour citer les exemples les plus emblématiques.

Impacts du projet sur le SAVS/SAMSAH

Les différents espaces de participation sont devenus des outils d'accompagnement, en plus d'être des lieux d'amélioration de l'offre de services, car il s'agit de nouveaux leviers pour les projets des personnes accompagnées. On constate une plus grande personnalisation des accompagnements. Enfin, l'élaboration participative du projet de service a permis son alignement avec les attentes des différentes parties-prenantes, les personnes accompagnées en premier lieu.

On constate par ailleurs une dynamique renouvelée en matière de ressources humaines. Dès le début du projet, les recrutements au sein du service tiennent compte, de manière prioritaire, de l'alignement du candidat avec les valeurs du service. Cet élément ainsi que le fait de vivre

¹ Pour plus d'informations sur le modèle fonctionnel de l'autodétermination de Wehmeyer, il est possible de consulter cet article : https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=NRESI_094_0025&download=1

ensemble un projet stimulant qui permet de concrétiser le concept de l'autodétermination fait qu'aujourd'hui, l'équipe du SAVS/SAMSAH est davantage soudée et fédérée autour d'un projet partagé. Il y a davantage de coopération au sein de l'équipe, ce qui permet plus d'entraide et des accompagnements plus riches.

Les méthodes de design social, quoique déstabilisantes au démarrage du projet, ont pris racine au sein du service. C'est désormais dans la vie quotidienne du service qu'elles sont mobilisées. A cela s'ajoute l'attention portée à l'autodétermination des professionnels et un management plus participatif. En conséquence de toutes ces dynamiques, les professionnels sont beaucoup plus proactifs pour prendre l'initiative et plus créatifs dans les accompagnements.

L'ensemble des transformations citées ci-dessus ont fait que le projet SAM'Concerne est devenue la nouvelle ADN du service. Le nouveau projet de service s'intitule « Une seule destination : la coopération ! ». L'identité visuelle du service est désormais alignée sur la charte graphique du projet. Enfin, le service a voulu changer de nom pour que celui-ci reflète davantage sa philosophie d'action. Suite au vote par les professionnels et les personnes accompagnées, le choix a porté sur... « SAM'Concerne », ce qui est particulièrement emblématique de l'appropriation du projet par tous et de son impact profond sur le service.

Perspectives d'essaimage

Le service a fait le choix de communiquer sur le projet dès le démarrage de celui-ci, au sein du réseau des SAVS/SAMSAH, au niveau régional auprès des collègues d'APF France Handicap et au-delà. Aujourd'hui, le projet commence à être connu en tant que référence en matière de soutien à l'autodétermination.

L'essaimage du projet ne peut pas s'envisager par le simple transfert des outils construits par le service. S'ils peuvent servir d'inspiration, il s'agit surtout de proposer à d'autres services d'engager une démarche de co-construction similaire à ce qui a été engagé dans le cadre du projet SAM'Concerne et prenant appui sur un portage fort par la direction et la gouvernance associative. Les leçons apprises formalisées à la fin de l'évaluation peuvent servir d'appui à ce type d'initiative.

I. REALISATIONS DU PROJET : A-T-ON FAIT CE QU'ON AVAIT PREVU ?

Le pilotage du projet a associé toutes les parties-prenantes : la direction du service, trois professionnelles², une proche aidante et deux personnes accompagnées. Les méthodes d'animation et les outils de suivi de projet, mis en place et affinés au démarrage du projet, ont permis à ce comité de pilotage de jouer un véritable rôle d'impulsion et de décision. L'équipe de direction a, quant à elle, assuré le portage institutionnel fort du projet tout au long de la démarche. Un comité de suivi, associant les partenaires, la direction régionale de l'APF France Handicap et les personnes qualifiées a également été mis en place.

1.2. FORMATION DES PARTIES-PRENANTES

Question évaluative : Est-ce que toutes les parties-prenantes ont été formées et/ou sensibilisées à l'autodétermination ?

La formation des professionnels ainsi que la sensibilisation des personnes accompagnées et des aidants à l'autodétermination devaient poser un fondement pour la suite du projet au sein du service.

Portée par Campus, l'organisme de formation du GAPAS, la formation des professionnels a démarré dès le mois d'octobre 2021 en amont du lancement officiel du projet. L'ensemble des professionnels d'accompagnement y ont participé. Après une première journée de sensibilisation, la deuxième journée était dédiée à l'approfondissement et à la préparation de « l'expérience apprenante » avec les personnes accompagnées. Cette « expérience apprenante » a été organisée, quant à elle, à partir du mois de juin 2022 autour de 3 sessions pour deux groupes mixtes associant personnes accompagnées et professionnels

Les personnes accompagnées y ont été invitées à l'aide d'un courrier en FALC et d'une présentation lors de la rencontre du lundi. 14 personnes accompagnées et 10 professionnels y ont participé. Il s'agissait d'une mise en situation du partage « horizontal » entre personnes accompagnées et professionnels afin de faire bouger les postures.

Courrier d'invitation à l'expérience apprenante

Madame, Monsieur,

Notre Service vous accompagne pour réaliser vos projets.

Vous avez besoin de nous, nous avons aussi besoin de vous.

Nous avons suivi une formation que nous avons trouvée intéressante.

Nous aimerions partager avec vous ce que nous avons appris.

C'était une formation sur l'autodétermination.

L'autodétermination, c'est un mot compliqué.

Ça veut dire beaucoup de choses : pouvoir s'exprimer, pouvoir comprendre, pouvoir choisir, pouvoir essayer, pouvoir faire.

Nous vous proposons de venir discuter de ce thème.

Il y aura trois séances de deux heures dans nos locaux.

Elles seront animées par Jean-Luc DELEPLACE, la personne qui nous a formés.

Si vous souhaitez vous inscrire, vous pouvez en parler à votre coordinateur de projet, ou nous contacter directement.

² Au gré des mouvements du personnel, à la fin du projet une seule représentante de l'équipe faisait partie du comité de pilotage.

Il est intéressant de noter que tant les professionnels participants que le formateur ont exprimé le souhait d'un temps de formation plus long, et pour autant, les professionnels ont constaté a posteriori que les acquis de la formation ont pu réellement prendre sens une fois que la dynamique opérationnelle du projet était lancée et que l'autodétermination a pu être expérimentée. Il peut être utile, sur ce type de projet, d'envisager une démarche de formation-action inscrite dans la durée du projet et proposant des temps de formation « initiale » au début du projet, puis des espaces de réflexivité réguliers par rapport à la pratique du soutien à l'autodétermination au quotidien. Sans avoir conçu la démarche de cette manière, le service s'est orienté de fait vers cette articulation, en organisant pour les professionnels une séance de travail sur la posture de soutien à l'autodétermination et en faisant évoluer les groupes d'analyse de pratique vers les séances de co-développement, davantage alignées avec l'approche axée sur l'autodétermination. Par ailleurs, de nouvelles formations ciblées sont proposées aux professionnels, telle que « Autodétermination et communication ».

Par ailleurs, le projet initial de formation de toutes les parties-prenantes a été enrichi par la formation de formateurs pour l'équipe de direction, dans le cadre d'un voyage d'études à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Alors même que ce n'était pas initialement prévu, on peut considérer qu'il s'agit d'un facteur de réussite important pour le projet, car cette formation a permis une plus forte appropriation de l'autodétermination par la direction, nécessaire pour soutenir au quotidien à la fois les nouvelles pratiques professionnelles et l'autodétermination de l'équipe. Elle a aussi conféré à la direction la capacité de sensibiliser les nouveaux professionnels du service. Cela est essentiel dans un contexte de turn-over qui demeure prégnant dans le secteur. A titre d'illustration lors du focus-groupe à mi-parcours, seulement 6 professionnels sur 16 ont participé à la première formation et 4 à l'expérience apprenante.

Recommandations pour le service

Poursuivre l'effort de formation et les séances de co-développement pour les équipes.

Leçons apprises pour l'essaimage

Garantir le portage intentionnel du projet par l'équipe de direction et, le cas échéant, par la gouvernance associative.

Mettre en place un comité de pilotage associant toutes les parties-prenantes : direction, professionnels, personnes accompagnées et aidants, idéalement avec deux représentants au moins pour chaque catégorie d'acteurs.

Avant de lancer la dynamique opérationnelle du projet, faciliter l'appropriation du projet et de ses fondamentaux par les professionnels, en offrant une formation adaptée et, dans la mesure du possible, en les associant à la précision des contours du projet.

Pour la formation, privilégier des démarches de formation-action inscrites dans la durée du projet, ou de formation suivie de séances de réflexivité sur l'évolution des pratiques professionnelles, en privilégiant le format de co-développement.

Former l'équipe de direction à l'autodétermination, idéalement dans le cadre d'une formation de formateurs.

1.2. DEPLOIEMENT D'UNE DEMARCHE DE DESIGN SOCIAL

Question évaluative : Est-ce que la démarche de design a été mise en place dans le respect de l'état de l'art ?

1.2.1 Le design social, un atout pour redéfinir les contours du projet au plus près des préoccupations des parties prenantes

Le parti pris méthodologique du projet était de s'appuyer sur les méthodes du design social grâce à la mobilisation d'une agence spécialisée OpenCommunities et de ses partenaires.

Sans rentrer dans le détail de la méthode, on peut en souligner quelques principes directeurs qui ont été déployés au sein du service :

- Partir d'un diagnostic réalisé à partir de l'immersion dans la vie du service afin de reformuler la problématique de départ au plus près de la réalité et des attentes de toutes les parties prenantes ;
- Co-construire les solutions avec l'ensemble des parties-prenantes ;
- Tester et ajuster les solutions avant d'en améliorer la qualité par rapport à l'usage qu'en font les parties-prenantes.

Ainsi, après le lancement du projet le 24 janvier 2022, la designer partenaire a réalisé les immersions auprès des professionnels et des bénéficiaires du service. Cette immersion a permis d'identifier les axes de travail prioritaires alignés avec les réalités du service à cet instant, tout en y intégrant les travaux déjà engagés.

Alors même que le projet initial, conformément aux attentes de la CNSA, visait à impliquer les personnes accompagnées dans la gouvernance du service, l'immersion a mis en évidence que certains pré-requis devaient d'abord être investis. En effet, pour pouvoir être véritablement acteurs du fonctionnement du service, les personnes accompagnées ont besoin de bien comprendre son fonctionnement et d'être soutenus dans un positionnement qui n'est pas celui d'une personne « prise en charge » dans une relation asymétrique avec les professionnels. Or, ces conditions n'étaient pas pleinement réunies au moment du lancement du projet, même si le service a engagé un certain nombre d'évolutions en ce sens.

Ainsi, les orientations initiales ont été revues et le projet a été structuré autour de deux axes qui ont pu intégrer un certain nombre d'actions dont celles déjà engagées par le service :

- Axe 1 : Comprendre son environnement, correspondant aux pré-requis à mettre en place pour une participation de qualité
- Axe 2 : Agir sur son environnement, correspondant à l'ambition initiale du projet mais dont le contenu a été priorisé sur la base des constats de l'immersion

Schéma de synthèse des différentes composantes du projet



Source : Rapport intermédiaire du projet

Pour chaque action identifiée et non encore engagée, des groupes de travail ont été mis en place en associant, à géométrie variable selon les sujets, les professionnels et les personnes accompagnées.

Cette démarche a permis de recalibrer le projet au plus près des préoccupations des personnes accompagnées, en permettant d'éviter le risque de l'injonction à la participation sur des sujets et selon les modalités qui ne seraient pas motivants pour les personnes accompagnées.

Les avantages de cette méthode ont été appréciés tant par les professionnels que par les personnes accompagnées, notamment le fait d'avoir un regard extérieur, le fait que « ça prend forme et couleur rapidement » et l'apport des rendus visuels qui permettent de s'approprier les travaux même pour les personnes qui n'y ont pas participé. En effet, un mur a été dédié au projet tout au long de celui-ci afin d'y exposer les actualités et les travaux en cours.

Le mur SAM'Concerne au sein du service (dans les anciens locaux)



1.2.2 Le design social, une méthode nouvelle qui peut être source de quelques difficultés

Malgré ses apports, la méthode du design a été source de quelques difficultés au démarrage du projet compte tenu de son caractère inhabituel dans le secteur.

D'une part, les spécificités de cette méthode agile, qui ne pose pas dès le démarrage une cible prédéfinie, ont en partie conduit au manque de lisibilité pour les professionnels qui trouvaient ne pas être suffisamment informés sur le projet. Ils évoquaient le fait que cela évoluait et fluctuait rendant l'appropriation plus difficile pour eux, mais également pour l'équipe de direction, d'autant qu'il y a eu plusieurs mois entre le lancement du projet et les premiers ateliers de travail du fait des difficultés à trouver des disponibilités partagées par tous.

D'autre part, le pilotage de la prestation s'est avéré complexe. Le fonctionnement en « jours/homme » était nouveau pour le service et il aurait fallu l'explicitier dès le début et mettre en place un suivi de la consommation des jours afin de permettre au service de prioriser ses demandes. Ceci est particulièrement important dans une démarche de design par nature itérative et agile, où les objectifs et les méthodes se définissent « en marchant » alors même que le budget est prédéfini au démarrage du projet. Il pourrait être intéressant d'avoir une certaine souplesse de ce point de vue-là pour que l'accompagnement s'adapte à l'évolution du projet mais cela nécessite des marges de manœuvre budgétaires ou l'internalisation de l'expertise « design » au niveau du siège associatif par exemple. Dans le cadre d'un recours à un prestataire, il peut être utile, dès le début de clarifier le fait que ce dernier n'est pas en responsabilité de l'intégralité du projet, dans une logique d'assistance à maîtrise d'ouvrage, mais bien en apport d'expertise sur la démarche de co-construction. Cela permettrait de privilégier l'utilisation des jours mobilisables pour les prestations à forte valeur ajoutée, par rapport à la gestion de projet qu'il est plus facile d'internaliser. Dans ce même souci, il semble essentiel de poser un cadre pour les phases de test afin qu'elles soient structurées autour d'un nombre d'itération définies.

Enfin, les spécificités des enjeux du secteur méritent d'être explicités et il peut être très aidant de disposer au sein de l'équipe d'un « interprète » entre le monde du design et le monde médico-social compte tenu de la « distance culturelle » significative entre les deux champs professionnels. La présence, chez OpenCommunities, d'une directrice de projet avec la double compétence a été très facilitante pour apaiser quelques difficultés de départ. En effet, la méthode « classique » du design peut paraître insuffisamment participative par rapport à l'impératif de la transformation du secteur médico-social où la participation devient un objectif en soi, visant à renforcer l'autodétermination des personnes accompagnées. Dans ce contexte, il est important de sensibiliser les designers à la nécessité d'engager des réflexions les plus ouvertes possibles tout en visant la participation du plus grand nombre de personnes accompagnées à la phase d'idéation, sans aller trop vite sur le prototypage « en chambre ». Pour autant, il est nécessaire aussi d'accepter que, dans une démarche d'idéation, il peut y

avoir des supports, « objets à réaction », « objets martyr », qui ont pour but de faciliter l'expression des personnes accompagnées qui peuvent avoir quelques difficultés à partir d'une feuille blanche et répondre aux questions trop abstraites. Il semble opportun de mobiliser ce type d'objets dans un second temps après un premier temps d'idéation plus ouvert, comme cela a pu être fait sur certains chantiers du projet. Par ailleurs, les termes techniques du design doivent être évités, au même titre que les termes techniques du médico-social, dans les espaces de co-construction avec les personnes accompagnées y compris au sein des comités de pilotage. « Idéation », « itération », « prototype », et même « design »... pour l'ensemble de ces termes un effort de vulgarisation doit être fourni par l'équipe du design pour faciliter l'appropriation de la démarche.

En tout état de cause, ces différentes difficultés ont pu être dépassées grâce au dialogue entre la direction du service et les prestataires dans le cadre de ce projet. Et le succès du recours au design s'est notamment traduit par le fait de mobiliser cette même méthode et ce même prestataire pour l'élaboration du projet de service et pour l'aménagement des nouveaux locaux intervenus au cours de l'année 2023.

Leçons apprises pour l'essaimage

Mettre un effort particulier et continu sur la communication auprès de l'équipe, dès l'annonce du projet, et ce même lorsque le projet n'avance pas, afin d'éviter l'impression que les choses avancent sans que les professionnels ne soient au courant.

Dans le cas du recours à un prestataire, expliciter le fonctionnement en jours-hommes et les priorisations qu'il appelle dans le cadre d'un budget limité.

Intégrer dans le cahier des charges du prestataire la formation d'un membre de l'équipe ou du siège associatif aux méthodes du design et/ou d'animation de l'intelligence collective afin de le positionner en relais de l'équipe prestataire.

Intégrer dans le cahier des charges du prestataire le fait de disposer au sein de l'équipe d'un expert à double compétence « médico-social » et « design ».

Éviter toute forme de jargon sectoriel, et notamment celui du design, dont les termes doivent être vulgarisés pour faciliter l'appropriation de la démarche.

1.3. CREATION D'UNE BOITE A OUTILS AU SERVICE DE L'AUTODETERMINATION

Question évaluative : Est-ce qu'une boîte à outils au service de l'autodétermination a été créée ?

1.3.1 La boîte à outils, mais surtout la démarche, au service de l'autodétermination

Toutes les parties-prenantes du projet s'accordent à dire que la portée transformatrice du projet est liée à la démarche engagée et non aux outils produits en tant que tels. La synthèse des leçons apprises à la fin du présent rapport, permet d'avoir un aperçu de ce qui constitue les conditions de réussite pour ce projet. On peut toutefois identifier dix éléments-clé, qui peuvent être vus comme « une boîte à outils » pour la conduite de ce type de démarche :

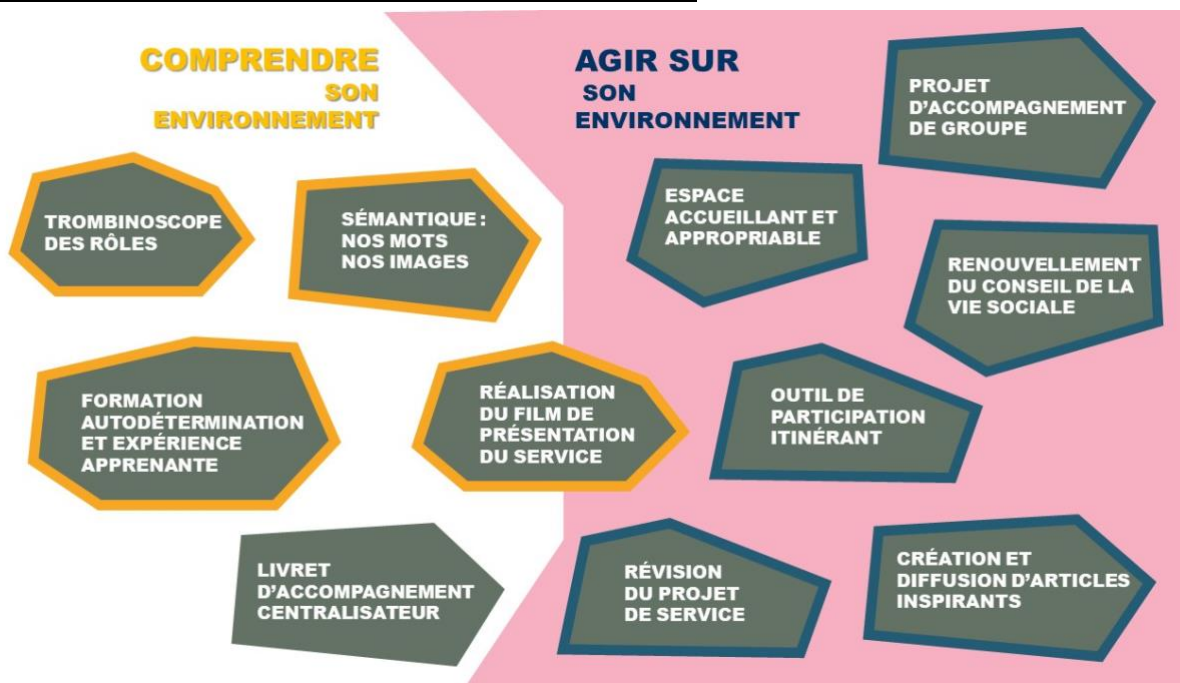
1. Portage institutionnel fort par l'équipe de direction ;
2. Mise en place d'un comité de pilotage décisionnaire impliquant toutes les parties-prenantes : équipe de direction, professionnels d'accompagnement, personnes accompagnées, proches aidants ;
3. Sensibilisation et/ou formation de toutes les parties-prenantes : équipe de direction (formation de formateurs), équipe d'accompagnement, personnes accompagnées ;
4. Prise en compte dans les processus de recrutement de l'alignement avec les valeurs de la démarche ;
5. Mise en place d'un espace de rencontre et de pair-aidance pour les personnes accompagnées, en tant que première étape de la dynamique participative dans le service ;
6. Démarche de construction avec toutes les parties-prenantes, en mobilisant les méthodes de facilitation de l'intelligence collective ;
7. Prise en compte des dimensions « logistiques » de la participation : facilitation des transports des personnes, aménagement des espaces, création d'un cadre convivial lors des réunions ;
8. Montée en compétence de l'équipe pour utiliser les méthodes de facilitation de l'intelligence collective au quotidien ;
9. Accompagnement de l'évolution des pratiques des professionnels dans le cadre des réunions d'équipe qui doivent devenir un espace de réflexivité ;
10. Évolution des pratiques managériales pour favoriser l'autodétermination des professionnels dans l'exercice de leurs missions.

Malgré l'importance de la démarche en tant que telle, les réalisations issues du projet sont nombreuses et, sans être directement transférables à un autre service, elles illustrent les différentes dimensions à investir pour soutenir l'autodétermination et le pouvoir d'agir des personnes accompagnées.

Les axes initiaux du projet ont été enrichis au cours de celui-ci pour y intégrer trois actualités importantes du service :

- La révision du projet de service, qui a été conduit avec les mêmes méthodes que les premiers groupes de travail de SAM'Concerne, en mobilisant le même prestataire du design social.
- La mise en place du nouveau CVS dont le renouvellement s'est appuyé sur les nouvelles modalités de communication auprès des personnes accompagnées et dont les modes du fonctionnement, en cours de stabilisation, s'inspirent des acquis sur projet.
- Le déménagement du service dans les nouveaux locaux qui a permis de donner une dimension plus ambitieuse au chantier « Espace accueillant et appropriable »

Schéma enrichi des différentes composantes du projet



A l'issue de tous ces travaux, la « boîte à outils de soutien à l'autodétermination » peut être présentée ainsi :

Axe 1 : Comprendre son environnement

- Livret d'accueil
- Film de présentation du service réalisé par et avec les personnes accompagnées « J'ai retrouvé le JE » : <https://www.youtube.com/watch?v=4pqGWi5-PI4>
- Trombinoscope des rôles
- Livret d'accompagnement centralisateur (élaboré au cas par cas pour les personnes qui en ont besoin)

- Processus de renouvellement du CVS qui permet aux personnes accompagnées de participer pleinement à l'élection de leurs représentants

Axe 2 : Agir sur son environnement

- Aménagement de l'espace favorisant la participation : une salle de réunion fortement modulable et une salle de travail plus conviviale et plus adaptée à la créativité appelée SAM'Cogite...
- Projet d'accompagnement personnalisé (rattaché au chantier « nos mots, nos images »)
- Rencontres du lundi, une réunion mensuelle d'échanges, de pair-aidance et d'organisation de projet collectifs, à destination de toute personne accompagnées (rattaché au chantier « projet d'accompagnement de groupe »)
- Modalités d'organisation et d'animation de réunions qui permettent aux personnes accompagnées de participer à tous les projets du service
- Outil de consultation des personnes via le groupe WhatsApp à travers les supports « vidéo » (rattaché au chantier « outil itinérant ») en complémentarité avec la participation aux espaces de rencontre au sein du service
- Nouvelle gouvernance participative du service qui s'appuie sur le Conseil de la vie sociale (CVS) renouvelé et le Comité qualité qui associe un représentant du CVS.

1.3.2 La participation des personnes à la gouvernance du service expérimentée et précisée à travers le projet

Même si la question de la gouvernance n'apparaissait pas de manière explicite dans les chantiers engagés dans SAM'Concerne (cf. schéma page 15), le projet était en soi le vecteur de la participation des personnes accompagnées à la gouvernance. En effet, compte tenu de sa portée transformatrice sur le fonctionnement du service, les membres du comité de pilotage étaient dans une posture de co-décision par rapport à ces évolutions structurantes.

Par ailleurs, il est prévu dans le projet de service de transférer le pilotage de tout ce qui est issu du projet SAM'Concerne, dont le suivi du projet de service, à deux instances qui auront vocation à interagir entre elles avec des représentants respectifs : le Conseil de la Vie sociale d'une part et le Comité qualité d'autre part. Cela permet d'ancrer dans la durée la participation des personnes accompagnées à la gouvernance du service.

1.3.3 Les sujets encore à investir

Il est vrai que, dans le cadre du projet SAM'Concerne stricto sensu, la nécessité d'investir un certain nombre de pré-requis n'a pas permis d'explorer l'ensemble des pistes initialement envisagées telles que la participation aux recrutements, aux admissions, ou encore à la gestion budgétaire. Cependant, l'élaboration du nouveau projet de service a été l'occasion pour aller plus loin, tout en respectant l'esprit de co-construction de SAM'Concerne. Ainsi, le projet de

service prévoit la refonte des processus de recrutement et d'admission pour y associer les personnes accompagnées. Seul le sujet de la gestion budgétaire n'est pas abordé dans le projet de service mais il pourrait faire l'objet de réflexions par la suite soit dans le cadre de la négociation du CPOM, soit sur un périmètre plus limité, en lien avec les espaces de pair-aidance au sein du service et les projets qui pourraient en être issus. Un premier coup d'essai pourrait être fait dans le cadre du nouveau groupe mis à place à destination des jeunes, « Qui suis-je », qui dispose d'une ligne budgétaire dédiée.

L'autre dimension qui n'a pas été investie dans la temporalité du projet concerne la création d'espaces de participation et de pair-aidance pour les proches aidants, malgré la présence dans le comité du pilotage du projet d'une proche aidante d'une personne accompagnée. Il semblait primordial de construire et de consolider d'abord des espaces dédiés aux personnes accompagnées avant d'investir le sujet des aidants. En effet, certaines personnes accompagnées considèrent que l'implication des aidants peut être compliquée : « *Même quand ils veulent faire bien, ils ne sont pas à l'écoute de quoi on aurait besoin* ». Pour autant l'ambition n'est pas abandonnée, elle est également investie dans le cadre du projet de service qui prévoit une action pour co-construire avec les aidants les outils et espaces qui leur seraient utiles.

Recommandations

Engager une réflexion sur la participation des personnes accompagnées à la gestion budgétaire dans le cadre des espaces de pair-aidance dans un premier temps, puis dans le cadre de la renégociation du CPOM.

Concrétiser les ambitions du projet de service autour de la participation des personnes accompagnées aux recrutements, aux admissions, ainsi qu'autour de la mise en place d'espaces dédiés aux aidants.

Formaliser les nouvelles modalités de gouvernance du service, le rôle du CVS et son articulation avec le Comité qualité.

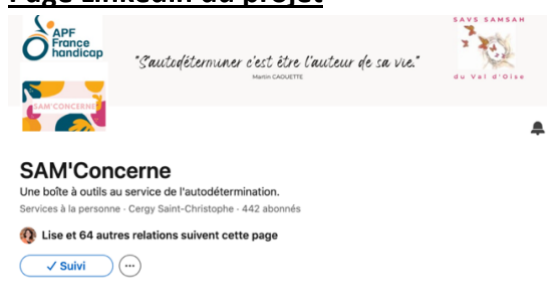
1.4. ACTIONS D'ESSAIMAGE

Question évaluative : Est-ce que le service a engagé des actions d'essaimage du projet ?

Dès le mois de septembre 2021, le service a commencé à témoigner sur ce projet dans le cadre des journées nationales SAVS/SAMSAH, expérience réitérée à l'édition 2022. Ces colloques ont donné lieu à la participation des personnes accompagnées membres du comité de pilotage. Par ailleurs, le service a pu partager le projet lors de la réunion des directeurs dans la région Grand-Est.

Une page dédiée au projet a été créée sur LinkedIn pour communiquer largement sur ses actualités. Cette page est suivie par 64 personnes et compte 442 abonnés³.

Page LinkedIn du projet



C'est surtout l'année 2023 qui a marqué un travail soutenu d'essaimage.

A l'échelle du territoire d'abord, le 14 avril 2023, le service présente l'expérimentation au colloque intitulé : "L'autodétermination : la comprendre et l'accompagner" organisé par la Coordination 95, association de cadres de direction des secteurs social et médico-social du Val d'Oise. L'équipe a aussi organisé une sensibilisation auprès de la Communauté 360 et de ses partenaires (MDPH, Conseil départemental) et a pu intervenir au sein de l'École pratique du travail social.

Au niveau d'APF France Handicap, le projet est présenté à l'ensemble des cadres en région lors du comité technique stratégique régional le 30 mai 2023 ainsi qu'à la journée régionale Inter-SAVS/SAMSAH de APF France Handicap en Bretagne le 3 octobre 2023.

Le projet a participé aux trophées de l'Innovation de la FEHAP et à ceux du magazine DirectionS.

Le projet a été cité dans plusieurs articles de la presse sectorielle :

- Faire Face de l'APF France Handicap
- La Feuille d'HEVEA, dans un numéro dédié à l'autodétermination et au colloque de Coordination 95

³ Les abonnés regroupent les utilisateurs auprès de qui les contenus de la page sont visibles sans que ceux-ci aient à réaliser des recherches.

- 23

II. RESULTATS DU PROJET : A-T-ON ATTEINT LES OBJECTIFS DU PROJET ?

2.1. CREATION D'UN CADRE PROPICE A L'AUTODETERMINATION

Question évaluative : Est-ce que le cadre de fonctionnement du service est favorable à l'autodétermination des personnes accompagnées ?

2.1.1 La formation et la sensibilisation pour poser les fondements de la démarche

Avant toute chose la démarche de formation et de sensibilisation a permis de mettre en place les fondements pour la suite du projet. L'ensemble des professionnels d'accompagnement qui ont répondu à la question concernant les apports de la formation au démarrage du projet, ont tous constaté que cette formation leur a permis de développer les connaissances et les compétences sur l'autodétermination. A noter que sur sept personnes ayant répondu à cette question, cinq considéraient qu'ils avaient peu de connaissances sur le sujet avant et deux personnes ont jugé que la formation leur a été bénéfique même si elles avaient déjà beaucoup de connaissances sur le sujet. Seuls les professionnels administratifs, qui ne sont pas dans l'accompagnement direct des bénéficiaires, ont répondu ne pas se sentir concernés par cette question des compétences en matière d'autodétermination. De manière plus qualitative, les professionnels ont pu partager que la formation leur a permis de « *mettre du sens sur les termes utilisés* » et de mieux « *comprendre ce qu'est l'autodétermination car c'était plus flou au début* ».

L'expérience apprenante a été également un jalon important pour créer un terreau favorable à l'autodétermination des personnes au quotidien, notamment dans leurs relations avec les professionnels du service, compte tenu de sa visée principale de travailler sur les postures des uns et des autres. Les personnes y ayant participé ont jugé que les échanges étaient riches et ont particulièrement apprécié de pouvoir s'exprimer sur pied d'égalité. La limite principale réside dans le nombre limité de participants à cette expérience. En l'absence de contrainte budgétaire, il aurait été intéressant de proposer cette sensibilisation à l'ensemble des personnes accompagnées intéressées et à l'ensemble des professionnels.

Une autre contrainte dont il faut tenir compte pour maximiser les bénéfices de ce type d'exercice était liée aux difficultés de transport des personnes accompagnées. En effet, dans un des groupes, les professionnels participants ont dû palier les manquements du PAM. Ils étaient de ce fait dans leur position d'accompagnant en arrivant dans la séance, ce qui n'a pas facilité l'objectif de travailler sur les postures horizontales. Cette difficulté ayant été repérée à de nombreuses reprises lors du projet, le service a pris conscience de la nécessité de dissocier le rôle de soutien – pour la préparation, pour les déplacements, pour l'expression – et celui de participant lors qu'un espace implique la co-construction entre professionnels et

personnes accompagnées. Ainsi, les professionnels qui participent à un atelier ou à une instance ne sont pas ceux qui vont aider au déplacement de la personne ou encore l'aider à préparer la réunion.

En tout état de cause, l'expérience apprenante a été le premier espace qui a impulsé la réduction de l'asymétrie des relations, dynamique consolidée lors d'ateliers de design et qui se manifeste aujourd'hui, par exemple, par le fait que le choix entre le tutoiement ou le vouvoiement, l'usage des prénoms ou des noms de famille est beaucoup plus fluide dans le service, dépendant des préférences et des relations des uns et des autres. Cet exemple est emblématique car la demande de se tutoyer était perçue comme déstabilisante lors de l'expérience apprenante.

2.1.2 La consolidation des rencontres du lundi en tant que levier pour la participation

La consolidation des Rencontres du lundi a créé un levier supplémentaire pour l'autodétermination des personnes accompagnées et pour leur participation aux projets du service. Outre la dimension « pair-aidance » qui sera abordée en partie 2.3, l'interconnaissance entre les personnes accompagnées facilite leur mobilisation ultérieure pour d'autres projets.

Rencontres du lundi



Source : Support pour CTSR de l'APF France Handicap

Ainsi, un bénéficiaire souligne que le fait de se connaître petit à petit avec les autres personnes a joué dans son souhait de participer à l'expérience apprenante.

On constate également que de nombreux participants des Rencontres du lundi s'engagent également dans les divers groupes de travail. Ainsi sur les 18 personnes engagées dans le pilotage ou dans les ateliers du projet SAM'Concerne ou du projet de service, seulement 5 ne participent pas aux rencontres du lundi.

Un des enseignements de ce projet réside dans la nécessité de créer d'abord un espace collectif qui répond pleinement aux aspirations des personnes accompagnées, avant de pouvoir les mobiliser sur les sujets d'amélioration de l'offre de service et de la gouvernance, qui sont spontanément moins mobilisateurs et plus à risque d'autocensure

2.1.3 Les outils qui soutiennent l'autodétermination

Enfin la concrétisation du concept de l'autodétermination à travers les différents outils et pratiques professionnelles a joué un rôle important. La refonte des différents documents est souvent citée, de manière tout à fait spontanée, comme une plus-value importante du projet : livret d'accueil, trombinoscope, projet d'accompagnement personnalisé (PAP)... En effet, malgré les apports de la formation, très appréciés par les professionnels, ils trouvaient que tout était « *théorique, pas encore concret* » et renvoyait surtout à une « *façon d'être* ». A contrario, au moment où les différents outils se déploient ils affirment que « *l'autodétermination a pris corps* » avec des « *supports qui l'illustrent* » et qui facilitent l'appropriation dans les pratiques professionnelles. Tous les supports permettant aux personnes de mieux comprendre le fonctionnement du service facilitent en effet une posture plus active dans l'accompagnement.

A titre d'illustration, le trombinoscope des rôles, utilisé systématiquement au moment de l'admission, permet aux personnes d'identifier plus facilement les bons interlocuteurs, même si son usage par les personnes reste ponctuel au gré des besoins spécifiques. L'appropriation des métiers et rôles des différents professionnels n'est pas parfaite, en raison notamment des troubles cognitifs de certains bénéficiaires, mais ils semblent repérer les professionnels dont ils ont besoin et avec lesquels ils ont le plus d'affinités.

Focus sur le nouveau Projet d'accompagnement personnalisé

Le nouveau PAP est la première chose citée par tous – direction, professionnels, personnes accompagnées – lorsqu'on les interroge ce qui a changé dans le service. C'est également un élément d'illustration souvent utilisé lors des retours expérience pour illustrer la dynamique engagée, et ce pour cause. Il s'agit d'un support à la jonction des deux axes du projet car il permet à la fois une meilleure compréhension et une meilleure appropriation du cadre de l'accompagnement par les personnes (axe : comprendre son environnement) et une meilleure prise en main de leur accompagnement à travers l'inscription d'objectifs beaucoup plus en phase avec leur aspirations (axe : agir sur son environnement). Le changement de l'intitulé – du plan d'accompagnement individualisé (PAI) à plan d'accompagnement personnalisé – a ainsi tout son sens.

Alors même que l'observation de l'élaboration d'un PAI au début du projet a permis de constater que les pratiques des professionnels étaient déjà axées sur l'expression des personnes et leur appropriation du projet, l'outil utilisé était en décalage avec cette ambition.

L'ancien PAI

A titre d'illustration, la bénéficiaire parle de son souhait de « se sentir vivante », l'adjointe de direction lui propose d'ajouter cela au PAI et la bénéficiaire réponds « oui, avec des petites fleurs ! » avant de plaisanter : « il faudra changer de logiciel »... En faisant référence à l'ancien PAI, un professionnel parle d'un « *papier obligatoire mais illisible* », et une personne accompagnée livre aussi son ressenti : « *l'ancien PAI, j'avais l'impression d'être à l'école, le nouveau c'est plus fun* ».

Source : Support pour CTSR de l'APF France Handicap

En effet, la nouvelle trame est plus esthétique et plus simple d'utilisation, permettant plus de liberté de rédaction par rapport à un document Excel. La personnalisation, à travers notamment un espace de présentation de la personne avec ses propres mots, le choix de photos, l'usage de la terminologie de la personne pour la rédaction des objectifs, sont autant de leviers pour l'appropriation du projet.

Exemples du nouveau PAP



Source : Support pour CTSR de l'APF France Handicap

En guise d'illustration, après une réunion de projet pourtant difficile et émotionnelle où était abordée l'éventuelle fin de l'accompagnement, une bénéficiaire choisit la photo pour un des objectifs et fait preuve de l'humour en disant qu'elle ne la montrerait pas à l'adjointe de direction car c'est « *mon projet à moi* ».

Les professionnels constatent que cette personnalisation les aide dès le début de l'accompagnement, car elle permet de mieux connaître la personne et de créer tout de suite une relation. Ils trouvent qu'il est plus plaisant de travailler avec ce support qui « *donne envie* ». Ainsi le document est mieux approprié par les professionnels et on l'aperçoit à travers les prises de parole lors des réunions de projet : elles sont plus riches et spontanées par rapport à la situation de départ.

Un bénéficiaire illustre de manière très explicite à quel point il a investi ce document : « *C'est ton produit, c'est toi qui l'as réalisé, peu importe les projets réalisés ou pas. Si tu ouvres un PAP tu vas savoir qui je suis honnêtement ! Ce que je vis au quotidien, mes difficultés, moi, tout.* »

Ce qui change aussi c'est l'organisation en plusieurs étapes qui permet de baliser et de visualiser le chemin à parcourir mais aussi le chemin parcouru. Le fait de définir les étapes avec la personne permet d'aller à sa vitesse et de suivre son raisonnement.

Ce n'est pas seulement le support qui a évolué mais également le processus d'élaboration du projet d'accompagnement. Au début du projet SAM'Concerne, malgré les efforts de favoriser l'expression de la personne, on sent que le temps limité pour l'élaboration du PAI – 1 heure – amène les professionnels à couper court aux prises de parole de la bénéficiaire, alors même qu'on sait que les « *disgressions* » sont parfois importantes pour permettre aux personnes d'exprimer le fond de leur pensée. Aujourd'hui, l'élaboration du PAP peut se dérouler sur des temps plus longs, et parfois même finalisée au domicile de la personne.

Les modalités de la réunion sont de manière générale définies avec la personne : la date, l'horaire, le lieu (au service, à domicile, en format visio avec la présence à domicile du coordinateur uniquement), les participants (le choix des professionnels, la présence du responsable légal, la présence d'une personne l'entourage). Même si les réunions associent souvent de nombreux professionnels et que cela peut recréer une certaine asymétrie, il s'agit du choix de la personne, sur lequel elle peut revenir même en cours de la réunion.

Au gré de ces évolutions, on note la progression de l'appréciation des professionnels quant à la participation effective des personnes accompagnées aux décisions qui concernent leur quotidien : la moyenne des réponses données, sur une échelle de 1 à 5, passe de 3,2 à 3,9

entre le début et la fin du projet. Il est intéressant de noter que la même question concernant l'implication des aidants voit la moyenne baisser de 3,8 à 3,4 avec un effet de vases communicants, ce qui semble témoigner d'un rééquilibrage dans la prise de décision entre les personnes accompagnées et leurs proches.

Leçons apprises pour l'essaimage

Intégrer dans la démarche de formation, des temps de formation partagées avec les personnes accompagnées, en les proposant idéalement à toutes les personnes intéressées.

Pour engager une démarche de participation dans un service axé sur l'accompagnement individuel, commencer par créer un espace collectif « à la main » des personnes accompagnées, dans une logique de socialisation, de partage et de pair-aidance.

Dans les espaces de co-construction entre professionnels et personnes accompagnées, positionner les professionnels différents dans le rôle de soutien d'une part et dans celui de participant d'autre part.

2.2. RENFORCEMENT DE LA PARTICIPATION DES PERSONNES ACCOMPAGNEES

Question évaluative : Est-ce que les personnes accompagnées et les aidants participent davantage à tout ce qui les concerne au sein du service ?

La participation des personnes accompagnées au fonctionnement du service a considérablement progressé par rapport au début du projet, même si celui-ci a démarré sur un terreau favorable d'un service qui a déjà investi la question de la participation.

2.2.1 Une dynamique participative engagée avant le projet mais assez limitée dans sa portée

Au lancement du projet, la participation collective des personnes se conçoit surtout autour de temps de convivialité et de partage : le pot trimestriel pour accueillir les nouveaux bénéficiaires et les rencontres du lundi qui se lancent sur la base mensuelle pour permettre aux personnes de se retrouver dans une logique de pair-aidance. Le service expérimente la participation des personnes accompagnées aux groupes de travail et comités de pilotage de projets spécifiques mais le vivier de personnes mobilisées est très restreint. Le CVS avait certes le mérite d'exister - car il n'existe aucune obligation légale pour le SAVS/SAMSAH - mais il n'était pas connu des bénéficiaires, ne jouait pas un rôle représentatif et n'était pas le lieu de pilotage des différents projets qui se lançaient dans le service.

En revanche, force est de constater que dès le début du projet le climat est très propice à la participation compte tenu de l'engagement du service en la matière. Dès les premiers comités de pilotage du projet, on ressent l'ambition de rendre réelle la participation personnes accompagnées et de la proche aidante associées. Leurs interrogations et leurs propositions sont prises en compte par la direction qui est également vigilante à ce qu'ils soient entendus par les prestataires. Que ce soit lors des premiers comités de pilotage ou lors des Rencontres du lundi, les personnes accompagnées qui y participent, n'hésitent pas à prendre la parole, à faire preuve d'humour, à insister sur leurs idées si elles ne sont pas comprises, à exprimer leurs désaccords y compris avec les professionnels. Les professionnels sont quant à eux attentifs à faciliter ou à susciter la parole des personnes accompagnées.

2.2.2 Des espaces de participation démultipliés, outillés et plus ambitieux, et le nombre de personnes impliquées en progression

Dans ce contexte favorable, la démultiplication des espaces de participation impulsée par le projet a permis d'ancrer la culture participative au sein du service. En effet, avant même la conception des espaces de participation dans le cadre de la « boîte à outils », la démarche du design a dynamisé et a outillé l'implication des personnes accompagnées dans le cadre de divers ateliers. Ce mouvement a par ailleurs été consolidé par les travaux sur le projet de service et sur l'aménagement des nouveaux locaux, engagés en 2023, et pour lesquels le

service a fait le choix de recourir à la méthode du design et à mobiliser OpenCommunities dans la continuité de ce qui se faisait sur le projet SAM'Concerne.

Les personnes accompagnées jugent très positivement leur expérience de participation aux différents temps de co-construction au sein du service, que ce soit dans les comités de pilotage ou dans les ateliers. Ils identifient les freins possibles à leur participation - vitesse de la parole, complexité du langage utilisé, difficultés de mémoire – mais ils ont la capacité de les rappeler lors des échanges, d'autant que les professionnels du service et les prestataires y sont attentifs et accueillent avec bienveillance et encouragement ces rappels. « *Si on ne comprend pas, ce n'est pas une honte de demander* », exprime une des personnes accompagnées.

Au-delà de cette dimension qualitative, c'est aussi le nombre de personnes impliquées dans les différents travaux qui a considérablement progressé. Si les premiers ateliers mobilisaient deux ou trois bénéficiaires, les derniers ateliers de SAM'Concerne et ceux du projet de service associaient quatre à sept personnes accompagnées selon les sujets. En tout, 18 personnes ont contribué aux travaux, soit près d'un bénéficiaire sur quatre, dont par exemple une personne qui sort très rarement de chez elle. On constate en revanche qu'il n'est pas facile d'élargir encore plus ce vivier de personnes qui peuvent se mobiliser sur les travaux au sein du service car, à une exception près, tous les participants aux ateliers sur le projet de service étaient déjà partie-prenantes de SAM'concerne.

C'est là que prend tout son sens l'objectif de trouver des alternatives à la participation in situ, via ce qui a été appelé « outil itinérant ». Le groupe WhatsApp associé au format « vidéo » pour communiquer auprès des personnes permet en effet d'associer plus largement les personnes accompagnées à la vie du service. Ce groupe compte aujourd'hui 40 personnes accompagnées soit près de moitié des effectifs du service.

Focus sur l'outil itinérant de participation à distance

Lancé en mars 2023, le groupe WhatsApp du service a donné lieu à plus de 15 posts en direction des personnes accompagnées portant sur :

- Le lancement et le fonctionnement du groupe
- Les élections du nouveau CVS
- Les travaux sur le projet de service
- Le déménagement du service et l'atelier sur son aménagement
- Les portes ouvertes
- Les vœux

Si initialement il était proposé aux personnes de réagir de différentes manières, selon les préférences de chacun – par texte, par message vocal, à l'aide d'une vidéo – les échanges trop intempestifs ont conduit le service à « verrouiller » le groupe, les personnes pouvant

uniquement voter sur les questions qui leur sont soumises. Le constat d'un faible nombre de retours de cette nature – 13 votes maximum - a conduit le service à ouvrir de nouveau les autres modalités de participations mais cette évolution est trop récente pour en évaluer l'impact.

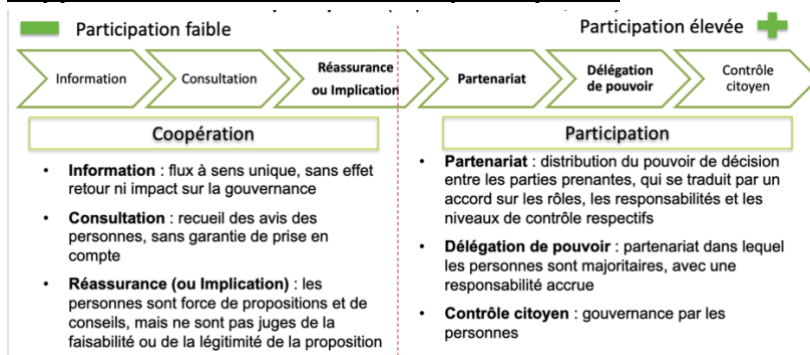
Le premier bilan réalisé par le service, dès l'été 2023, a permis de mettre en exergue que les personnes accompagnées inscrites sur le groupe étaient globalement mieux informées et n'éprouvaient pas de difficultés avec ce format. Il n'en demeure pas moins que ce format de communication présente quelques limites. Il n'arrive pas à toucher les personnes qui sont opposées à l'idée de s'y inscrire, celles qui ont des difficultés techniques telles que l'absence de téléphone adapté, ou encore les personnes qui ont dû mal à suivre le contenu de manière autonome. Ces constats étaient corroborés aussi lors d'entretiens avec les bénéficiaires en fin de projet.

C'est ainsi que le rôle des professionnels du service reste central pour informer les bénéficiaires à l'occasion de RDV et visites à domicile : informer ceux qui ne sont pas sur le groupe, s'assurer de la réception et de la compréhension de l'information pour ceux qui y sont. Comme le dit l'adjointe de direction, « *ce sont les professionnels, le vrai outil itinérant du service* ». Pour soutenir leur travail d'information et de mobilisation des personnes, l'existence de supports vidéo et d'un espace où elles sont centralisées est aidant. Mais il semble également utile de faire un retour d'expérience qualitatif sur cet outil avec les personnes accompagnées pour améliorer ses modalités et en renforcer l'usage.

A ce jour, même si l'outil a été surtout utilisé à des fins d'information et de recueil des retours des personnes accompagnées via le vote, son existence a déjà porté ses fruits car il a permis de mobiliser largement pour le renouvellement du CVS.

Le service a également progressé en termes du niveau de participation des personnes accompagnées.

Rappel des différents niveaux de participation



Source : l'appel à projet de la CNSA

Au sein des instances préexistantes, notamment le CVS, il s'agissait surtout de l'information ou, au mieux, de la consultation des personnes accompagnées.

Au fil du projet, les personnes accompagnées étaient davantage dans des logiques d'implication voire de partenariat, c'est-à-dire en position d'agir réellement sur la prise de décision.

Cette évolution de la participation des personnes accompagnées transparait également dans l'appréciation qu'en ont les professionnels. Si l'on compare le début et la fin du projet, la note qu'ils attribuent à la participation effective des personnes accompagnées aux décisions qui concernent le fonctionnement du service, sur une échelle de 1 à 5, progresse considérablement. La moyenne passe en effet de 2,7 à 3,6. Quant à la participation à tout ce qui les concerne au quotidien, cette note progresse de 3,2 à 3,9. Il convient de noter un biais possible dans la mesure des écarts entre le début et la fin du projet : l'équipe a été renouvelée et beaucoup sensibilisée à l'autodétermination et à la participation. De ce fait l'équipe actuelle est plus exigeante vis-à-vis de ces sujets ce qui peut conduire à une certaine sous-évaluation de la note attribuée à la fin du projet et donc à un écart plus faible que la réalité du chemin parcouru.

2.2.3 La participation qui présente toujours des défis

Quoique renforcée, la participation des personnes accompagnées demeure un défi à relever constamment pour l'équipe.

Les apprentissages issus du projet SAM'Concerne doivent encore être consolidés et mis en pratique « en vitesse de croisière ». On note par exemple l'enjeu autour de la clarification du rôle des personnes de soutien qui est apparu à plusieurs endroits au cours du projet : expérience apprenante, CVS, ateliers de co-conception. Lorsqu'un espace n'est pas dédié uniquement aux personnes accompagnées mais à la co-construction avec les professionnels, il est essentiel de dissocier les deux rôles : les professionnels qui participent à l'espace en leur propre nom et/ou en représentation des collègues et ceux qui y participent pour faciliter la participation des personnes accompagnées du point de vue logistique ou sur le fond. Dans le cas contraire, les professionnels sont trop « pris » par leur rôle de soutien pour contribuer activement, et les personnes accompagnées ne tirent pas pleinement profit de la relation horizontale de co-construction avec les professionnels. Or, le rôle de soutien demeure très important car, à quelques exceptions près, on constate que les personnes accompagnées ont toujours besoin d'être encouragées pour s'exprimer dans des cadres collectifs.

Un des défis constatés tant au moment des observations que dans le cadre d'entretiens avec les bénéficiaires réside dans l'accompagnement de l'expression des personnes ayant des difficultés de communication orale (quel que soit l'origine de ces difficultés). Les professionnels font de leur mieux pour mettre en place des outils de communication

alternative et ne pas influencer ce que la personne va exprimer mais il s'agit parfois d'un « *travail d'interprétation sur un fil* ».

L'autre défi, indépendant du service mais très contraignant est celui du transport des personnes. Le service a été confronté à de très nombreuses annulations des trajets du PAM, car la participation aux activités du service n'est pas jugée comme suffisamment critique pour être priorisée. Si les professionnels pallient souvent ces carences, il ne peut guère s'agir d'un modèle de fonctionnement soutenable dans le temps.

On voit dans le questionnaire de fin de projet, que les professionnels mesurent les freins à la participation des personnes et ne sont pas certains de pouvoir toujours les lever. Lorsqu'on leur demande si les personnes accompagnées ont la capacité à participer aux décisions qui concernent leur quotidien et/ou au fonctionnement du service, tous ceux qui répondent choisissent « oui, mais pas tout le monde ». Compte tenu du travail réalisé dans le service, il ne s'agit pas d'interpréter cela en termes de capacités intrinsèques des personnes accompagnées mais en termes de capacités réelles en tenant compte de toutes les contraintes et des adaptations nécessaires qu'il peut être difficile de mettre en œuvre.

Outre la question de la capacité à participer, il y a celle de la volonté. Certaines personnes accompagnées préfèrent se limiter à leur accompagnement et ne se sentent pas concernées ou intéressées par les dynamiques de pair-aidance ou de co-construction au sein du service. Une bénéficiaire rencontrée dans le cadre de l'évaluation le résume ainsi : « *ça ne m'intéresse pas. Je suis bien chez moi, ça va me faire plus parler de ma maladie, après ça me travaille, {...} J'ai déjà mes problèmes à moi {...} Tous les gens qui viennent ici ils me comprennent, ils sont à l'écoute de moi, sinon je leur ai dit, je ne suis pas diplomate.* » Dans la mesure où les professionnels ont présenté à la personne les différentes opportunités de participation et leur contenu, il s'agit ensuite d'un libre choix qui relève aussi de l'autodétermination de la personne.

On peut se demander toutefois si, pour certaines personnes, avoir plus d'informations palpables sur la dynamique au sein du service ne pourrait pas les faire évoluer. Il est donc important de maintenir l'effort des professionnels, pas encore investi par tous, pour partager le contenu du groupe avec les personnes qui n'y sont pas inscrites ou qui ne le consultent pas. Proposer aux personnes accompagnées de faire un « essai » de participation au moins, à l'instar de ce que font certains professionnels, est une autre piste pour élargir le vivier de personnes impliquées. Pour encourager cela, il pourrait être intéressant de partager quelques très brèves vidéos montrant les différents temps de rencontre dans le service, en particulier les rencontres du lundi et les éventuels futurs groupes de travail.

2.2.4 La participation des aidants qui doit encore être investie

Concernant la participation des aidants, comme évoqué ci-dessus, ce sujet n'a pas été pleinement investi dans le cadre du projet en dehors de la participation d'une proche aidante au comité de pilotage du projet. Il sera abordé dans le cadre du projet de service dont l'élaboration a d'ores et déjà associé les aidants.

Recommandations

Réaliser un retour d'expérience qualitatif sur l'outil itinérant avec les personnes accompagnées pour améliorer ses modalités et en renforcer l'usage.

Poursuivre les efforts pour partager le contenu du groupe WhatsApp avec les personnes qui ne le consultent pas.

Inciter les personnes accompagnées à participer au moins une fois à un temps de rencontre au sein du service.

Donner à voir les travaux de co-construction par la réalisation et le partage de capsules vidéo portant sur les ateliers ou comité de pilotage pour motiver de nouveaux participants.

2.3. PROGRESSION DU PARTAGE ET DE LA VALORISATION DES SAVOIRS EXPERIENTIELS

Question évaluative : Est-ce que les personnes accompagnées et les aidants s'engagent davantage dans le partage des savoirs expérientiels ?

2.3.1 Les rencontres du lundi, un espace de pair-aidance qui fait partie de la vie du service et un nouveau projet qui se lance à destination des jeunes

Un autre espace de participation consolidé dans le cadre du projet sont les Rencontres du lundi qui ont permis d'ancrer la pair-aidance dans les outils du SAVS/SAMSAH. Avant leur lancement, peu avant le début « officiel » du projet, il n'existait pas d'opportunités pour les personnes accompagnées de se rencontrer, d'échanger et de réaliser des projets ensemble.

Là aussi, on constate une progression de la participation. Au début de l'année 2022, la participation mensuelle ne dépassait pas 10 personnes. Aujourd'hui, les réunions comptent souvent près de 20 inscrits et près de 15 participants effectifs, ce qui représente près de 20% des effectifs de personnes accompagnées à chaque rencontre. En tout, plus de moitié des bénéficiaires ont participé à au moins une rencontre du lundi.

Par ailleurs, les professionnels gèrent de manière beaucoup plus collégiale cet espace qui n'est plus un projet de quelques-uns mais bien un espace qui fait partie de l'offre du SAVS/SAMSAH et qui est fortement apprécié des bénéficiaires.

Les Rencontres du lundi permettent ainsi aux personnes accompagnées de retrouver ou d'enrichir leur vie sociale, de se sentir moins seuls face à leurs difficultés, de partager leurs savoirs expérientiels avec d'autres bénéficiaires. Ce qu'ils apprécient particulièrement, c'est le fait de pouvoir partager entre pairs sans jugement.

Plusieurs sorties ont été organisées par le groupe : bowling, cinéma... et le partage entre personnes a donné lieu à de nouvelles activités pour certaines d'entre elles.

Photo d'une sortie sur le mur du service



Cela peut prendre la forme de jeux de société avec ses accompagnants du SAAD, tout comme cela a pu conduire à un voyage pour faire de la plongée dans le sud de la France. Le partage entre pairs ne se limite pas aux sujets de loisirs. En effet, les questions médicales, les démarches administratives, l'organisation pour les transports... sont autant de sujets abordés dans ces rencontres. « C'est une grosse boule de neige, d'une petite idée on arrive à faire quelque chose... », en témoigne un bénéficiaire.

Il y a, par ailleurs, une réelle prise de conscience de la plus-value de leurs savoirs expérientiels au niveau des personnes accompagnées. Les personnes l'expriment ainsi : « *personne ne peut se mettre à notre place* », « *ceux qui ne sont pas handicapés ne savent pas de quoi nous avons besoin. S'ils ne sont pas à l'écoute ils ne servent à rien* », « *à la piscine, j'ai demandé qu'ils installent les poignées, le directeur était content que je lui demande* ».

L'organisation de ces rencontres est un investissement conséquent pour le service : l'ensemble des professionnels doivent être au service l'après-midi de la rencontre pour pallier les difficultés de transports, ils sont plusieurs à préparer et à animer les rencontres et doivent souvent rappeler aux bénéficiaires la date de la rencontre. Pour autant, l'intérêt de cette dynamique n'est plus à démontrer, ce qui a d'ailleurs amené à la création d'un nouveau groupe d'échanges et de pair-aidance dédié aux jeunes. Il s'agit du projet « Qui suis-je ? », lancé récemment et dont les modalités pratiques ont été co-construites avec les cinq jeunes concernés : le rythme des rencontres, les lieux, le contenu...

En conclusion, on peut citer un bénéficiaire qui considère que si cela ne se fait pas dans d'autres SAMSAH « *il faut le diffuser* ».

2.3.2 Quelques pistes à explorer pour approfondir la dynamique

Il semble utile d'organiser la communication sur les travaux du groupe pour avoir un fil rouge entre les séances, qui ne mobilisent pas nécessairement les mêmes personnes, et aussi pour susciter de l'intérêt et davantage de participation. Cette réflexion était en cours lors de la dernière Rencontre du lundi en avril 2024.

Par ailleurs, il pourrait être intéressant d'explorer l'opportunité de déléguer, en partie, la gestion des Rencontres du lundi aux personnes accompagnées, tout en leur apportant le soutien nécessaire pour que cela soit possible.

2.3.3 La participation des aidants qui doit encore être investie

Concernant le partage des savoirs expérientiels entre aidants, ce sujet n'a pas été investi dans le cadre du projet mais il sera abordé dans le cadre du projet de service.

Recommandations

Explorer l'opportunité de déléguer certaines dimensions de la gestion des Rencontres du lundi aux personnes accompagnées, tout en leur apportant le soutien nécessaire.

Organiser la communication sur les travaux des Rencontres du lundi, conformément à la réflexion déjà engagée avec le groupe.

2.4. RENFORCEMENT DE LA REPRESENTATIVITE DES PERSONNES ACCOMPAGNEES DANS LES DIFFERENTS ESPACES DE PARTICIPATION ET DE PAIR-AIDANCE

Question évaluative : Est-ce que la diversité des profils des personnes accompagnées est mieux représentée dans les démarches participatives et dans les instances représentatives au sein du service ?

2.4.1 La progression du nombre de personnes impliquées dans les démarches de co-construction et de pair-aidance

Les différents temps de participation mobilisent à l'issue du projet un nombre beaucoup plus important de personnes accompagnées, par rapport à la situation initiale, il s'agit là d'un constat indéniable et d'un gage pour que les personnes impliquées soient davantage représentatives de la diversité des personnes accompagnées.

S'il n'est pas aisé de faire des statistiques sur les handicaps spécifiques des différents bénéficiaires, on constate que les différents temps de co-constructions ont associé les personnes aux difficultés diverses en cherchant à chaque fois de faciliter leur participation : mobilité réduite, troubles cognitifs, problèmes d'élocution, maîtrise imparfaite du français... La seule limite pour la participation aux temps collectifs était celle des troubles du comportement.

La vigilance des professionnels par rapport à la prise en compte de la diversité des profils des personnes accompagnées s'est notamment traduite par le lancement d'un nouveau groupe entre pairs dédiés aux jeunes accompagnés par le service car ils ne semblaient pas trouver leur compte dans le cadre des Rencontres du lundi.

Concernant la dimension du genre, parmi les 18 personnes engagées dans les différents travaux, les femmes sont un peu moins nombreuses que les hommes : elles sont au nombre de 8, soit 44%. Cependant, c'est également le cas parmi les personnes accompagnées, les femmes représentant 43% de bénéficiaires. Il ne s'agit donc pas d'une véritable sous-représentation.

2.4.2 Le renouvellement du CVS en tant que point de départ pour en faire une vraie instance représentative de participation à la gouvernance du service

Le renouvellement du CVS, intervenu vers la fin du projet SAM'Concerne a été une opportunité pour en renforcer son caractère participatif et représentatif.

Même si le CVS ne faisait pas partie de la « boîte à outils » initiale du projet, les modalités de son renouvellement sont indéniablement le résultat du projet SAM'Concerne, au moins à trois titres. D'une part, l'usage du groupe WhatsApp « SAM'Concerne » a permis des élections

beaucoup plus investies par les personnes accompagnées avec un taux de participation de 57% (42 sur 74 personnes accompagnées). Les outils d'information mobilisés lors des élections étaient simples et attractifs, dans une filiation certaine avec les livrables de SAM'Concerne. D'autre part, les candidats étaient réellement connus de certaines autres personnes accompagnées grâce aux Rencontres du lundi et autres réunions au sein du service. Ainsi une personne accompagnée précise que cette fois-ci, grâce aux Rencontres du lundi « *on les connaît mieux et on sait qu'ils sont capables de faire ça* ». Enfin, les modalités de fonctionnement du nouveau CVS, encore en cours de précisions, s'inspirent des bonnes pratiques et leçons apprises à travers le projet.

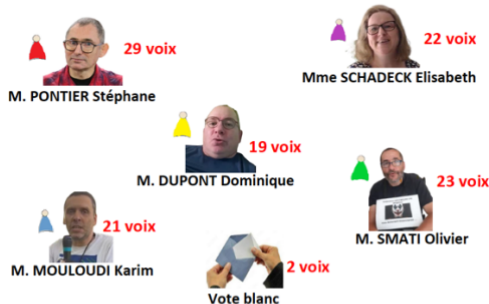
5 candidats se sont présentés, en précisant leur profession de foi, et ils ont tous été élus. Le CVS compte trois nouveaux représentants des personnes accompagnées par rapport à la mandature précédente.

Documents relatifs aux élections du CVS



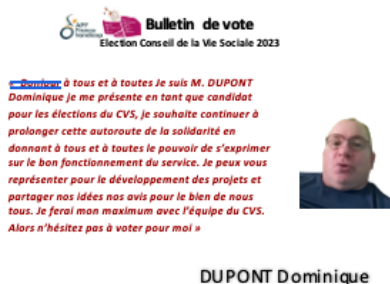
Tout d'abord merci pour votre participation !!!
 Sur 74 personnes accompagnées vous avez été 42 à vous exprimer soit **une participation de 57%** : c'est exceptionnel !
 C'est François PARMENTIER et Bouchra EL KHABLI qui ont effectué ce jeudi 13 juillet 2023 le dépouillement des votes

Voici le détail des résultats



Ils sont élus tous les cinq ! Bravo à eux !

Ils auront l'honneur de vous représenter au cours de leur première réunion dès la rentrée de septembre 2023.
 En attendant de vous tenir au courant, on vous souhaite un bel été !



Dans les suites du renouvellement, on note un certain nombre de changements dans le fonctionnement du CVS, en vue d'en faire une véritable instance de participation et de contribution à la gouvernance du service.

Il est vrai que, même au démarrage du projet, le souhait de la direction de favoriser la participation se manifestait déjà à travers quelques bonnes pratiques quant à l'animation du CVS : échange préalable avec le président du CVS pour préparer la séance, progression du nombre de réunions (2 réunions en 2019, 3 en 2020, 5 en 2021), maintien de réunions lors de la crise sanitaires en visio, souci de remplacement d'un membre suite à un déménagement,

consultation de l'ensemble des bénéficiaires via un questionnaire dans le cadre de la mise en place des Rencontres du lundi, encouragement des participants pour prendre la parole. Pour autant, l'instance était fortement portée par le directeur du service, le lien entre les élus du CVS et les autres personnes accompagnées n'existait pas réellement, et les réunions étaient surtout informatives : beaucoup de projets étaient lancés dans le service sans que le CVS ne soit le lieu de leur pilotage.

Dans le cadre du projet de service, le rôle du CVS évolue et il devient une véritable instance de co-construction et de codécision avec les professionnels et la direction du service. Il prend notamment le relai sur le pilotage de la dynamique participative issue du projet SAM'Concerne.

Par ailleurs, le fonctionnement du CVS, encore en cours de consolidation, s'inspire des enseignements du projet.

Les techniques d'animation ludiques sont utilisées pour faciliter la participation de tous. Il est acté d'organiser des réunions plus fréquentes mais plus courtes pour faciliter leur accessibilité cognitive. Le compte-rendu du CVS est fait dans un format attractif et aéré pour en faciliter l'appropriation.

Exemple de synthèse du compte-rendu du CVS

Date : 28/02/2024

Les sujets importants aujourd'hui

- Retour sur la dernière réunion
- Election du Président et du Président suppléant
- Présentation du nouveau Projet de Service

Météo du CVS

Elisabeth « On était tous là » ☀️
 Emilie « Tout le monde au rendez-vous » ☀️
 Dominique « On avance, enlèvement de la 4^e vitesse » ☀️
 Olivier « Très bien, pour une fois qu'on travaille » ☀️
 Stéphane « Bonne dynamique » ☀️
 Karim « Tout avec le sourire » ☀️
 François « Plein de promesses pour la suite » ☀️
 Bouchra « Moment sympathique et engageant » ☀️

Décisions prises aujourd'hui

SUJET	Décision prise
Election	Dominique DUPONT, Président Stéphane PONTIER, Président suppléant
Projet de Service	Validation

Prochaine réunion du CVS

Dates : mercredi 27 mars à 14h30

Sujets pour la prochaine fois :
 Calendrier 2024
 Comment recueillir la parole des personnes ?
 Audit auprès d'autres CVS de SAM'SAM

Enfin, une personne de soutien a été identifiée pour chaque élu : ces professionnels auront pour rôle de les aider dans l'appropriation de leurs missions, ce qui renforcera la participation effective des élus des personnes accompagnées, et permettra également à l'élue représentant le personnel et au directeur d'investir pleinement leur rôle dans le cadre du CVS, sans se positionner en « personne de soutien » par défaut.

Le CVS va également être représenté au sein du Comité qualité, instance réunissant les professionnels et la direction, en charge du suivi de la démarche qualité.

Cette instance est donc en passe de devenir une vraie instance représentative de participation à la gouvernance du service. Afin de garantir la pérennité de ce positionnement, il semblerait utile de formaliser par écrit les modalités d'organisation et d'animation qui sont en train d'être consolidées.

Recommandations

Consolider et formaliser par écrit les modalités d'organisation et d'animation du CVS devant lui permettre de devenir une vraie instance représentative de participation à la gouvernance du service.

2.5. EVOLUTION DES CULTURES PROFESSIONNELLES

Question évaluative : Est-ce que les pratiques professionnelles au sein du service se sont imprégnées de la culture de l'autodétermination ?

2.5.1 L'évolution des pratiques d'accompagnement

Il est important de mettre en lumière le point de départ en terme de pratiques professionnelles au sein du service. Les notions de bienveillance, d'écoute, de respect semblaient faire partie intégrante de la culture du service. Cependant, l'accompagnement était guidé par l'expertise du professionnel et le niveau de participation des personnes accompagnées relevait plus de l'information et, au mieux, de la consultation au sens d'Arnstein, y compris pour leurs projets d'accompagnement.

Le démarrage du projet a eu lieu après l'impulsion de certaines transformations au sein du service. La formation à l'autodétermination était lancée, l'exigence de la participation des personnes à l'élaboration de leur projet d'accompagnement a été posée, le principe de l'écoute et du respect des attentes, besoins et savoirs des personnes était clairement affirmé. D'ailleurs, l'impulsion de ces dynamiques et les perspectives du renforcement de l'accent mis sur l'autodétermination, ont conduit au départ de certains professionnels qui n'étaient pas alignés avec cette philosophie d'accompagnement.

Ainsi, dès les premières observations on constate un cadre favorable pour la prise en compte de la singularité et des souhaits de chaque bénéficiaire. Cela se manifestait notamment par le cadre des échanges, que ce soit lors de l'élaboration de projets individuels, ou de rencontres collectives. Les personnes accompagnées n'hésitaient pas à faire preuve d'humour ou de « taquiner » les professionnels.

Paradoxalement, cette situation favorable a pu freiner l'approfondissement des pratiques axées sur l'autodétermination. Plusieurs interlocuteurs évoquent la posture du « on le fait déjà », une certaine réticence à réinterroger les pratiques et, en tout état de cause, une sous-estimation, au début du projet, des changements qui allaient se produire.

Dans ce contexte le rôle très moteur de la direction était central pour donner le cap et sans cesse soutenir la dynamique du projet, dans la relation d'encadrement et en offrant aux professionnels des espaces de formation et de réflexivité sur leurs pratiques.

Outre la progression des compétences des professionnels en matière d'autodétermination (cf. ci-dessus), on constate un vrai changement en termes d'adhésion. Quelques mois avant le lancement du projet, les réticences et inquiétudes des professionnels ont pu être mis en exergue dans le cadre du travail de recherche réalisé par l'adjointe de direction portant sur les enjeux de l'autodétermination sur les pratiques d'accompagnement au sein du

SAVS/SAMSAH : absence d'intérêt dans le concept d'autodétermination, sentiment de remise en question de l'identité métier et de l'expertise à trouver des solutions, crainte de devenir un « professionnel outil » face aux personnes accompagnées toutes puissantes, peur de voir échouer les personnes accompagnées... Au début du projet, et après la formation à l'autodétermination et le premier renouvellement de l'équipe, peu de réticences sont exprimées de manière explicite dans le focus-groupe avec les professionnels. En revanche, la préoccupation qui ressort est celle de la faisabilité et notamment du temps que ce changement de pratiques va nécessiter. Par ailleurs, on ne ressent pas à cette étape d'enthousiasme mais plus une posture d'attente pour voir ce que ces évolutions vont donner. Une professionnelle le pose ainsi : « *Cela va prendre plus de temps, difficile de dire si c'est positif ou négatif* ». Pour reprendre les mots de l'équipe du design, au démarrage du projet, « *la question principale était celle de la faisabilité plutôt que celle de la désirabilité* ».

Les constats de fin de projet sont tout autres. L'accent mis sur l'autodétermination des personnes dans le cadre des accompagnements n'est plus interrogé par les professionnels. Il est intéressant de noter, par exemple, que dans le cadre du questionnaire de fin de projet, aucun des professionnels administratifs n'a répondu de ne pas se sentir concerné par la question relative à la mise en pratique de l'autodétermination dans le cadre de leurs missions. Pour les professionnels d'accompagnement, les capsules vidéo - faites pour la présentation au comité technique stratégique régional de l'APF France Handicap - témoignent d'une vraie conviction à leur niveau, ce qui est confirmé par les échanges avec les professionnels à la fin du projet.

Ce que l'approche centrée sur l'autodétermination change dans l'accompagnement

Le fait de mettre l'autodétermination des personnes accompagnées au centre des enjeux de l'accompagnement implique d'accepter que « le chemin puisse être plus intéressant que la réalisation d'objectifs ». Cela signifie que pour définir les objectifs, identifier les solutions, les mettre en œuvre, tout se fait avec la personne accompagnée en croisant ses attentes et ses savoirs avec l'expertise des professionnels.

A titre d'illustration, dans l'accompagnement sur le versant médical, avant le projet, les professionnels du service géraient la prise de RDV avec les professionnels de santé et en informaient les personnes. Aujourd'hui, la prise de RDV est faite avec la personne dans l'objectif d'une progressive autonomisation. Il en est de même pour les activités de loisirs. Ce n'est plus le professionnel qui fait les recherches pour proposer des solutions à la personne. C'est la personne qui va réaliser les recherches à l'aide du professionnel.

Ainsi les professionnels témoignent :

- « On avait l'habitude de faire "à la place" pour tout le monde, qu'ils aient ou non des troubles cognitifs, maintenant on laisse plus de place à la personne »
- « On met plus de temps mais on le fait avec eux : cela va parfois prendre un après-midi au lieu de 10min mais cela les valorise et on voit que beaucoup de personnes font maintenant elles-mêmes les démarches »
- « On s'est rendu compte qu'un monsieur qu'on allait chercher à domicile, est très autonome dans les transports en commun. Parfois on anticipe trop les risques »

Cela a trouvé une illustration lors de l'élaboration d'un PAP à la fin du projet, lorsqu'il a été question de faciliter l'autonomie dans les transports en commun... La personne accompagnée dit : « Pour le bus, vous m'envoyez un message ? ». Une professionnelle répond : « Mais non on va le chercher ensemble » avant d'ajouter sur le ton de l'humour : « Bien tenté ! ».

Cela modifie aussi les relations avec les partenaires qui avaient l'habitude de contacter le service plutôt que la personne pour confirmer un RDV ou recueillir une information. Désormais, le service ne se substitue plus aux personnes accompagnées et invite les partenaires à les contacter directement. Un exemple de ce type d'évolution est ainsi illustré :

« Au niveau des consultations médicales, au départ on répondait à la place des personnes qui étaient en retrait. Maintenant, le médecin nous regarde nous, mais je me tourne vers la personne et c'est elle qui répond {...} Je me mets plus en retrait pour que les bénéficiaires répondent. »

Cette approche prend de fait plus de temps et cela peut nécessiter de « baisser la barre des exigences » pour s'adapter à la temporalité et aux attentes de la personne. Cet impératif interroge la prise en compte par les financeurs du service et la MDPH de ce changement d'approche qui est aligné sur les objectifs des politiques publiques aujourd'hui mais pas forcément sur les outils techniques de suivi de l'activité ou sur la durée de l'orientation. Dans le cadre du projet le fait d'associer ces interlocuteurs au comité de suivi du projet a permis de les sensibiliser à ces enjeux.

Il s'agit ainsi d'une pratique quotidienne pour tous même si elle n'en reste pas moins exigeante. Les professionnels évoquent la charge mentale de devoir s'interroger constamment « si nous sommes dans l'autodétermination ». Par ailleurs, dans le questionnaire de fin de projet, plus de la moitié des professionnels (9/16) affirment savoir comment renforcer l'autodétermination à travers leurs missions dans le service, mais pas pour toutes les personnes accompagnées. Cela reflète le questionnement de l'équipe quant aux modalités de soutien à l'autodétermination pour les personnes qui ont des limitations

importantes. C'est en s'y confrontant dans le réel que les difficultés se cristallisent, et c'est en y trouvant des solutions que le processus d'apprentissage collectif s'enrichit de cette nouvelle expérience. L'entraide entre collègues et le soutien des pratiques par l'adjointe de direction sont à cet égard essentiels. Et l'initiative du service pour mettre en place des réunions de co-développement est à cet égard très précieuse et il serait intéressant d'aborder, dans ce cadre, la question du public pour lequel l'appui à l'autodétermination et à la participation semblent présenter aujourd'hui des défis particuliers pour l'équipe.

En tout état de cause, l'accompagnement axé sur l'autodétermination nécessite et nécessitera sans doute à l'avenir, un très fort portage au niveau de la direction car il s'agit d'une pratique exigeante et encore en décalage par rapport aux habitudes du travail dans le secteur, voire par rapport à la formation des professionnels. Si certains professionnels ont plus de facilités à s'approprier les nouveaux principes d'actions, ils n'en sont pas moins confrontés aux dilemmes qui sont inhérents au travail sur l'autodétermination.

2.5.2 Évolution des pratiques managériales

Le projet n'a pas uniquement impacté les relations entre les professionnels et les personnes accompagnées. Il a également conduit à des évolutions dans les rôles et postures des cadres du service.

Au début du projet, on sent une certaine frustration de la part des professionnels qui n'étaient pas engagés dans la construction du projet, ni même suffisamment informés sur ce qui était prévu. Cela était en partie dû aux contraintes du délai de réponse à l'appel à projet de la CNSA, en partie à la méthode de design ne permettant pas de tout baliser à l'avance. Cependant, il y avait sans doute aussi une dimension propre au fonctionnement du service, qui a fortement évolué depuis.

Dans un contexte d'un fort bouleversement des pratiques professionnelles, les professionnels avaient, pour certains, l'impression que leurs enjeux n'étaient pas suffisamment entendus et pris en compte.

La réalisation du travail de recherche appliquée a offert à l'adjointe de direction un espace de réflexivité qui a rapidement conduit à la prise de conscience qu'on ne peut pas promouvoir de manière ambitieuse l'autodétermination des personnes accompagnées, si les professionnels évoluent dans un cadre contraint ne leur permettant pas d'expérimenter l'autodétermination dans l'exercice de leurs missions et de participer pleinement à tout ce qui les concerne au sein du service.

Cette prise de conscience, combinée avec l'exposition aux nouvelles méthodes d'animation de l'intelligence collective, a conduit à l'évolution de la posture managériale au sein du service.

Aujourd'hui, lorsque des difficultés sont rencontrées, les cadres cherchent à guider les professionnels dans la recherche de solutions, individuellement ou collégialement, plutôt que de décider du chemin à prendre à leur niveau. Les modalités d'animation de réunions ont évolué en laissant plus de place pour l'échange et la co-construction grâce à l'utilisation de quelques bonnes pratiques issues du design. A titre d'illustration, on peut citer ce témoignage d'une professionnelle : « *On demande notre avis régulièrement, à travers les ateliers avec OpenCommunities, et aussi des ateliers en dehors de leur accompagnement avec la même méthode. Pour les réunions "ça fuse"⁴, on décide des sujets qu'on va aborder* ». Certains professionnels expriment encore une certaine frustration car ils trouvent que le cadre dans lequel on leur demande de participer, reste « *très orienté* ». Cela peut être révélateur du fait que, au gré des transformations du service et des évolutions des pratiques managériales, les attentes des professionnels quant à leur implication dans les décisions ont progressé, alors même que la dynamique du projet n'efface pas les rapports hiérarchiques dans l'organisation du travail.

Il s'agit, en tout état de cause, d'une évolution en cours que le service a souhaité investir fortement en actant la mise en place d'une formation au management coopératif pour les cadres et d'une démarche de co-développement pour les équipes pour leur permettre, notamment, de développer leur autodétermination.

En conclusion, on peut dire que la culture organisationnelle a fortement évolué sous l'impulsion du projet SAM'Concerne qui était au début « un projet de deux personnes », porté par la direction, et qui est devenu le projet de tout un service.

Recommandations

Aborder dans le cadre de la démarche de co-développement, la question des publics pour lesquels l'autodétermination présente des défis particuliers.

Leçons apprises pour l'essaimage

Garantir le portage de la démarche par la direction et par l'encadrement intermédiaire tout au long du projet.

Interroger les pratiques managériales en même temps qu'on interroge les pratiques d'accompagnement, afin d'offrir des espaces de participation, de co-construction et d'autodétermination aux professionnels.

⁴ Il s'agit de la réunion des coordinateurs de projet

Aménager un espace de réflexivité sur les pratiques pour l'équipe d'accompagnement et pour l'équipe d'encadrement.

Favoriser les recrutements sur la base des valeurs alignées avec les objectifs du projet : autodétermination, valorisation des savoirs, participation.

Associer les pouvoirs publics au suivi de l'expérimentation

2.6. PREMIERS RESULTATS D'ESSAIMAGE

Question évaluative : Est-ce que le projet a le potentiel d'inspirer des démarches de ce type dans d'autres services ?

Dans la mesure où l'équipe du service a fait le choix de communiquer sur le projet dès sa conception, on voit d'ores et déjà les premiers fruits en termes d'essaimage.

En effet, la direction est sollicitée par d'autres services pour présenter le projet. A noter que certaines sollicitations ont été déclinées car, après l'analyse du besoin exprimé, il s'agissait davantage d'une demande de formation sur l'autodétermination que d'un retour d'expérience sur le projet.

Le projet commence à être connu au-delà du territoire départemental et au-delà du réseau APF France Handicap. En effet, certains acteurs régionaux ont pu spontanément mentionner ce projet lors d'échanges portant sur l'autodétermination. On peut également noter la visite au sein du service du conseiller d'État Denis Piveteau, en juin 2023, et le fait qu'il a parlé du projet lors de son intervention en tant que grand témoin aux 7èmes rencontres « Recherche et innovation » de la CNSA.

Ainsi si l'on ne peut pas encore parler de résultats en termes de nouveaux projets inspirés par SAM'Concerne, on peut sans aucune réserve saluer le fait que le projet soit devenu une référence en matière de pratiques de soutien à l'autodétermination des personnes accompagnées dans les structures médico-sociales.

Cela laisse présager de nombreuses sollicitations à l'avenir et semble nécessiter l'élaboration d'un support de présentation du projet qui peut être mobilisé de manière autonome. Le format vidéo semblerait particulièrement adapté pour cela.

Par ailleurs, le rôle de la délégation régionale de l'APF France Handicap, ainsi que du siège national sera important pour soutenir la dynamique d'essaimage dans les mois à venir.

Recommandations

Élaborer un support de présentation « auto-porteur », possiblement en format « vidéo », pour faciliter la présentation de l'expérimentation, y compris, en l'absence de l'équipe

Engager la démarche d'essaimage au niveau national en mobilisant le siège de APF France Handicap.

3.1. IMPACTS DU PROJET POUR LES PERSONNES ACCOMPAGNEES

Il est difficile d'isoler les apports du projet, par rapport à d'autres paramètres, et notamment celui de l'évolution des pratiques d'accompagnement qui est certes due au projet mais pas seulement. En effet, lors des échanges avec les personnes on peut parfois noter une certaine confusion entre le bilan du projet SAM'Concerne, d'une instance en particulier (ex. : Rencontre du lundi, CVS, ...), ou du fonctionnement du service dans son intégralité et du projet d'accompagnement mis en place.

En tout état de cause, une évolution significative pour les personnes réside dans les opportunités de socialisation qui se sont multipliées grâce au projet et à ses suites.

RETOURS SUR LES RENCONTRES 2022 / 2023

ON S'EST CONNUS TRÈS CLOUÉS, IL FAUT ALLONGER LE TEMPS DE LA RENCONTRE

LE PLAISIR D'ÊTRE AVEC D'AUTRES PERSONNES

L'ÉMERGENCE D'AMITIÉS MAGNIFIQUES, L'ATELIER CULINAIRE

C'EST UN APLAT DE LA SÉANNE ALLOUONS, A MOI SANS CONSTAT

ÇA SE DÉVELOPPE TRÈS BIEN NOTAMMENT, DES CONVERSATIONS ET DE MOUSCLES PARTAGÉES NOTAMMENT

ÇA SE DÉVELOPPE TRÈS BIEN NOTAMMENT, DES CONVERSATIONS ET DE MOUSCLES PARTAGÉES NOTAMMENT

C'EST UN APLAT DE LA SÉANNE ALLOUONS, A MOI SANS CONSTAT

ÇA SE DÉVELOPPE TRÈS BIEN NOTAMMENT, DES CONVERSATIONS ET DE MOUSCLES PARTAGÉES NOTAMMENT

C'EST UN APLAT DE LA SÉANNE ALLOUONS, A MOI SANS CONSTAT

ÇA SE DÉVELOPPE TRÈS BIEN NOTAMMENT, DES CONVERSATIONS ET DE MOUSCLES PARTAGÉES NOTAMMENT

C'EST UN APLAT DE LA SÉANNE ALLOUONS, A MOI SANS CONSTAT

ÇA SE DÉVELOPPE TRÈS BIEN NOTAMMENT, DES CONVERSATIONS ET DE MOUSCLES PARTAGÉES NOTAMMENT

La dynamique de pair-aidance dans le cadre des Rencontres du lundi a également enrichi l'accompagnement des personnes car les échanges ont ouvert le champ des possibles. « *C'est un échange des idées et même des solutions pour des difficultés du quotidien, des bonnes adresses de kiné, un centre de natation, de balnéothérapie, toutes les activités qu'on peut partager entre nous* », constate par exemple une personne accompagnée. Il n'est pas rare de

retrouver dans un projet d'accompagnement personnalisé des objectifs qui ont une certaine filiation avec les Rencontres du lundi : des activités à mettre en place pour lesquelles on s'est inspiré d'autres personnes accompagnées, des ambitions d'autonomisation par rapport à la famille, etc.

3.1.2 La valorisation des rôles sociaux et l'autodétermination

Le renforcement de l'autodétermination des personnes bénéficie sans doute d'un effet cumulatif entre les différentes dimensions du projet en tant que tel et les évolutions de pratiques d'accompagnement que ce projet a permis d'impulser ou de consolider.

La participation aux différents temps au sein du service a été l'occasion pour valoriser les rôles sociaux des personnes accompagnées, au point où une bénéficiaire, membre du comité de pilotage du projet, a le sentiment de travailler à nouveau. Une autre personne va dans le même sens : « *On peut dire nous aussi on fait, on travaille, on discute* ».

Les personnes engagées dans les réflexions au sein du service témoignent d'une confiance en soi concernant leur contribution à l'évolution du service : « *Ce qui est riche c'est de pouvoir donner son avis, discuter franchement* », « *Notre avis est important, on fait avancer l'association* ». Il s'agit d'éléments importants pour renforcer « l'empowerment psychologique » qui constitue une des composantes de l'autodétermination dans le modèle fonctionnel de Wehmeyer⁵.

Le projet a eu aussi un impact sur le pouvoir d'agir au quotidien pour certaines personnes. Par exemple, la recherche de solutions de transports indispensables pour participer aux différents temps collectifs au sein du service, a conduit à l'inscription au PAM pour certains et à l'autonomisation pour les déplacements en transports en commun pour d'autres. Les professionnels se positionnant désormais en appui aux personnes plutôt que de leur fournir des réponses clé-en-main, ils constatent que beaucoup de personnes font désormais elles-mêmes leurs démarches. Ainsi la dimension « autonomie » du modèle fonctionnel de l'autodétermination se trouve également renforcée.

Enfin, « l'autorégulation » et « l'autoréalisation », deux autres composantes de l'autodétermination, se trouvent investies à travers l'accompagnement individuel des personnes et à travers leur participation aux dynamiques collectives.

⁵ Pour plus d'informations sur le modèle fonctionnel de l'autodétermination de Wehmeyer, il est possible de consulter cet article : https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=NRESI_094_0025&download=1

Extrait d'un PAP

A titre d'illustration, le nouveau PAP invite les personnes à définir les étapes de mise en œuvre de leurs projets (autorégulation) et d'en faire le bilan a posteriori (autoréalisation). Dans le cadre des Rencontres du lundi, les participants sont à l'origine de certains projets qu'ils doivent planifier et mener à bien (autorégulation), tout en découvrant les atouts et les difficultés de chacun dans ce cadre (autoréalisation). Ce ne sont que quelques exemples pour illustrer le fait que le changement de paradigme d'action au sein du service conduit en effet à des changements tangibles pour l'autodétermination des personnes accompagnées.

Le document est un extrait d'un PAP (Projet d'Accompagnement Personnalisé) imprimé sur une feuille de papier. Il est divisé en plusieurs sections colorées (bleu, vert, orange).
 - En haut à gauche, une section 'Avancer' avec un pictogramme de deux personnes.
 - En haut à droite, une section 'Comment ?' avec des points à puces.
 - En dessous de 'Avancer', une section 'Avec qui ?' avec des pictogrammes et le texte 'engagés/espaces', 'éducateurs', 'associations locales', 'AES'.
 - En dessous de 'Comment ?', une section 'Quels autres soutiens ?' avec des pictogrammes et le texte 'Receveur', 'MCM et autres finisseurs', 'CSPR', 'gare de Goussainville'.
 - En bas à gauche, une section 'Le chemin parcouru' avec une liste à puces.
 - En bas à droite, une section 'Ce que j'en dis :'.
 - En dessous de 'Le chemin parcouru', une section 'L'équipe en dit :'.
 - En bas à droite, une section 'La suite' avec le texte 'On continue à avancer'.
 - En haut à droite, la date 'Date : 19/02/2024' est inscrite.

3.1.3 L'engagement citoyen en dehors du service favorisé par le projet

On constate également des prémices d'engagement citoyen pour les personnes engagées dans les différents espaces de participation au sein du service.

Les échanges entre pairs dans le cadre des Rencontres du lundi et les travaux sur le projet de service ont aiguisé la conscience des personnes accompagnées quant à la légitimité de leurs revendications par rapport aux difficultés d'accessibilité et de transports. Les personnes n'hésitent pas à exprimer leurs attentes par rapport au changement sociétal : que « *tout le monde améliore leur façon de faire : que les chauffeurs de bus ralentissent aux virages, qu'on ne nous double pas, que les autres nous écoutent...* ».

De manière tout à fait concrète, une personne accompagnée par le service a pu intervenir pour faciliter l'adaptation des équipements d'une piscine pour permettre l'accessibilité pour une autre personne accompagnée. Une autre personne a inscrit dans son PAP l'objectif de prise de contact avec sa gare de RER et la mairie de sa ville pour agir sur l'accessibilité de ses trajets. Le CVS a acté l'idée d'adresser un courrier au PAM. Et dans le cadre du projet de service une des fiches actions vise explicitement un travail de plaidoyer à soutenir en lien avec le mouvement APF France Handicap. Cela fait penser à la prestation « Accompagnement pour exercer ses droits » de Serafin-PH encore très peu mise en œuvre dans les services médico-sociaux.

Enfin, une personne accompagnée particulièrement engagée dans les travaux menés autour du projet a exprimé le souhait de se former en tant que pair-aidant, ce qui a pu être inscrit dans son projet d'accompagnement personnalisé.

Il s'agit ici d'une externalité positive très puissante du projet, qui va au-delà de l'objectif de l'amélioration de l'offre de service médico-sociale pour viser le changement sociétal.

Recommandations

Conformément à ce qui est prévu dans le projet de service, soutenir l'engagement citoyen et le plaidoyer des personnes accompagnées.

3.2. IMPACTS DU PROJET POUR LE SERVICE

Question évaluative : Qu'est-ce que le projet a changé pour le SAVS/SAMSAH ?

3.2.1 Les acquis du projet en tant que gage de la qualité de l'accompagnement

Il est difficile d'objectiver l'amélioration de la qualité de service induite par le projet. En effet, dès son démarrage, les personnes accompagnées se montrent très satisfaites de l'accompagnement qui leur est offert. Ce constat est toujours présent à la fin du projet.

Cependant, à l'échelle individuelle, les évolutions des outils et des pratiques évoqués ci-dessus amènent nécessairement une plus grande personnalisation des accompagnements et leur plus grande adéquation avec les attentes et souhaits des personnes.

A l'échelle collective, la mise en place des espaces de partage et de participation a créé de nouveaux leviers pour l'accompagnement des personnes et la réalisation de leurs projets, comme évoqué ci-dessus. Une bénéficiaire évoque aussi le fait que participer à des réunions, *« ça développe le vocabulaire, ça enrichit la mémoire »*. On peut ainsi considérer qu'il s'agit en soi d'un enrichissement de l'offre de service du SAVS/SAMSAH. En substance, les différents espaces de participation sont devenus des outils d'accompagnement, en plus d'être des lieux d'amélioration de l'offre de services.

Enfin, le parti-pris méthodologique pour élaborer le projet de service de manière participative en ayant de nouveau recours aux méthodes de design, a été un gage pour son alignement avec les attentes des différentes parties-prenantes, les personnes accompagnées en premier lieu. Il contient en effet, nombre d'orientations et actions qui permettront d'améliorer davantage l'offre de service dans les années à venir.

3.2.2 La nouvelle dynamique de ressources humaines et du travail en équipe

Dès le début du projet, les recrutements au sein du service tiennent compte, de manière prioritaire, de l'alignement du candidat avec les valeurs du service. Cet élément ainsi que le fait de vivre ensemble un projet stimulant qui permet de concrétiser le concept de l'autodétermination fait qu'aujourd'hui, l'équipe du SAVS/SAMSAH est davantage soudée et fédérée autour d'un projet partagé. Or, comme le dit une professionnelle, le fait d'avoir *« la même fibre contribue à la qualité de vie au travail »*.

Concernant la qualité de vie au travail, on peut aussi noter le soin apporté à l'aménagement de la pièce de repos pour les professionnels, un vrai espace « cocooning » qui offre un décor apaisant et le mobilier adapté pour la détente. Il est intéressant de noter que cette initiative a pour origine la proposition d'une personne accompagnée au moment des travaux sur l'aménagement des locaux.

Salle de repos des professionnels



Il y a également davantage de coopération au sein de l'équipe, constat partagé par la direction et les professionnels. Cela est sans doute dû à plusieurs facteurs qui se renforcent mutuellement. D'une part, la nouvelle manière de construire les projets d'accompagnement, à partir des attentes des personnes et non des approches par métier, conduisent à des accompagnements véritablement interdisciplinaires au sein d'un seul et même objectif. D'autre part, le croisement permanent des savoirs de tous dans le cadre des espaces d'intelligence collective expérimentés dans le projet conduit à reconnaître plus facilement l'expertise des collègues : la singularité de tous, personnes accompagnées et professionnels, est vécue comme une source de richesse. Enfin, l'évolution des pratiques managériales et des méthodes d'animation des réunions en interne, facilitent aussi la coopération. Par conséquent, les professionnels peuvent offrir des accompagnements plus riches et se soutenir lors des moments difficiles, et notamment lors des absences de prévues des collègues.

En revanche, le questionnaire auprès des professionnels ne semble pas révéler d'impact considérable sur le sens perçu de leur travail, les professionnels donnent une note moyenne élevée, d'environ 4,5/5, tant au début qu'à la fin du projet. Quant au sentiment de satisfaction globale mesurée à l'aide d'une question de type Net Promoter Score - Un ami travaille dans le secteur médico-social. Un poste se libère dans votre service. Est-ce que vous lui conseillerez d'y postuler ? – la note globale diminue entre le début et la fin du projet, de 4,2/5 à 3,8/5. Cependant c'est notamment dû à l'avis d'une professionnelle qui semble peu acquise à la dynamique impulsée par le projet SAM'Concerne, au regard de ses réponses à d'autres questions du questionnaire. Si on considère les réponses des autres collègues, la note reste relativement stable, aux alentours de 4. Une des hypothèses est liée au fait que dans un service qui a déjà un cadre de travail plutôt favorable – eu égard aux notes élevés dès le début du projet – l'attractivité des postes est davantage impactée par contexte global de l'attractivité des métiers du médico-social – charge de travail, rémunération, reconnaissance – qui n'a pas évolué positivement ces deux dernières années.

3.2.3 L'intelligence collective et l'innovation

Les méthodes de design social, quoique déstabilisants au démarrage du projet, ont pu prendre racine au sein du service.

En témoigne la volonté d'engager une démarche « fun » et désirable autour de l'élaboration du projet de service, en ayant recours à la même équipe de prestataires, mais surtout le fait que les méthodes découvertes à l'occasion du projet SAM'Concerne sont désormais mobilisées de manière autonome au sein de l'équipe.

Comité de pilotage du projet de service



Exemple de poster lors d'une RDL



Les difficultés qu'il y a eu au début du projet quant à l'absence de visibilité sur le nombre de jours consommés ont eu un effet de bord bénéfique, à savoir la priorisation de l'intervention du prestataire sur certains chantiers et, par conséquent, l'animation d'autres travaux en interne. Ce fut notamment le cas de la finalisation du chantier « outil itinérant » pour lequel le parcours du support vidéo a été travaillé dans un atelier interne animé par l'adjointe de direction.

C'est désormais dans la vie quotidienne du service que les méthodes du design sont mobilisées : l'espace est agencé et investi pour favoriser la participation ; on célèbre les réussites lors des réunions d'équipe ; on travaille en sous-groupes ; on bouge lors des réunions ; on utilise les supports visuels au mur par exemple lors des journées de portes ouvertes ; on utilise les ice-breaker lors des rencontres du lundi et on demande aux participants de conclure sur leur météo personnelle à l'issue du CVS... pour ne donner que quelques exemples. A cela s'ajoute l'attention portée à l'autodétermination des professionnels et un management plus participatif. On peut illustrer ces dynamiques par l'évolution qu'a connu la réunion des coordinateurs de projet qui s'intitule désormais « ça fuse ! » et qui est beaucoup plus à la main des professionnels.

En conséquence de toutes ces dynamiques, la direction constate que les professionnels sont beaucoup plus proactifs pour prendre l'initiative et plus créatifs dans les accompagnements.

On note par ailleurs une évolution en matière de participation des professionnels aux différents chantiers au sein du service. Outre le souci de la direction de les y associer de manière systématique, on note également une véritable envie de leur part. Ainsi, à la fin du projet, dans le cadre de la relance du Comité qualité, il y a eu plus de candidatures que de places disponibles.

3.2.4 Une nouvelle identité du service

L'ensemble des transformations citées ci-dessus ont fait que le projet SAM'Concerne est devenue la nouvelle ADN du service.

Le nouveau projet de service s'intitule « Une seule destination : la coopération ! ». Tant la méthode de son élaboration, que son contenu, sur la forme et sur le fond, s'inscrivent dans la filiation directe de SAM'Concerne.

L'identité visuelle du service est désormais alignée sur la charte graphique du projet, comme en témoigne la signalétique des nouveaux locaux par exemple.

Affichage de la synthèse visuelle du projet de service



Signalétique du service



Et enfin, le service a voulu changer de nom pour que celui-ci reflète davantage sa philosophie d'action. Et, suite au vote par les professionnels et les personnes accompagnées, le choix a porté sur... « SAM'Concerne », ce qui est particulièrement emblématique de l'appropriation du projet par tous et de son impact profond sur le service.

SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS ET LECONS APPRISES

Recommandations à destination du SAVS/SAMSAH

Compte tenu du fait que la réflexivité sur les pratiques est fortement ancrée dans le service, plusieurs des recommandations ci-dessous sont déjà en cours de mise en œuvre. Elles apparaissent en italique.

- 1. Poursuivre l'effort de formation et les séances de co-développement pour les équipes.*
- 2. Formaliser les nouvelles modalités de gouvernance du service, le rôle du CVS et son articulation avec le Comité qualité, ainsi que les modalités d'organisation et d'animation du CVS devant lui permettre de devenir une vraie instance représentative de participation à la gouvernance du service.*
- 3. Concrétiser les ambitions du projet de service autour de : 1) la participation des personnes accompagnées aux recrutements, aux admissions, 2) la mise en place d'espaces dédiés aux aidants, 3) de l'appui à l'engagement citoyen et au plaidoyer des personnes accompagnées.*
- 4. Engager une réflexion sur la participation des personnes accompagnées à la gestion budgétaire dans le cadre des Rencontres du lundi et du groupe « Qui suis-je » dans un premier temps, puis dans le cadre de la renégociation du CPOM.*
- 5. Poursuivre les efforts pour partager le contenu du groupe WhatsApp avec les personnes qui ne le consultent pas.*
- 6. Inciter les personnes accompagnées à participer au moins une fois à un temps de rencontre au sein du service.*
7. Donner à voir les travaux de co-construction par la réalisation et le partage de capsules vidéo portant sur les ateliers ou comité de pilotage pour motiver de nouveaux participants.
8. Explorer l'opportunité de déléguer certaines dimensions de la gestion des Rencontres du lundi aux personnes accompagnées, tout en leur apportant le soutien nécessaire.
- 9. Organiser la communication sur les travaux des Rencontres du lundi, conformément à la réflexion déjà engagée avec le groupe.*
10. Réaliser un retour d'expérience qualitatif sur l'outil itinérant avec les personnes accompagnées pour améliorer ses modalités et en renforcer l'usage.

11. *Aborder dans le cadre de la démarche de co-développement, la question des publics pour lesquels l'autodétermination et/ou la participation présentent des difficultés particulier.*
12. Élaborer un support de présentation « auto-porteur », possiblement en format « vidéo », pour faciliter la présentation de l'expérimentation, y compris, en l'absence de l'équipe
13. Engager la démarche d'essaimage au niveau national en mobilisant le siège de APF France Handicap.

Leçons apprises pour l'essaimage

1. Garantir le portage de la démarche par la direction et par l'encadrement intermédiaire tout au long du projet.
2. Mettre en place un comité de pilotage associant toutes les parties-prenantes : direction, professionnels, personnes accompagnées et aidants, idéalement avec deux représentants pour chaque catégorie d'acteurs.
3. Prendre la boîte à outils construite dans le cadre du projet comme un point de départ pour engager une démarche de co-construction avec toutes les parties-prenantes en mobilisant les méthodes de facilitation de l'intelligence collective.
4. Mettre un effort particulier et continu sur la communication auprès de l'équipe, dès l'annonce du projet, et ce même lorsque le projet n'avance pas, afin d'éviter l'impression que les choses avancent sans que les professionnels ne soient au courant.
5. Avant de lancer la dynamique opérationnelle du projet, faciliter l'appropriation du projet et de ses fondamentaux par les professionnels, en offrant une formation adaptée et, dans la mesure du possible, en les associant à la précision des contours du projet.
6. Pour la formation, privilégier des démarches de formation-action inscrites dans la durée du projet, ou de formation suivie de séances de réflexivité sur l'évolution des pratiques professionnelles, en privilégiant le format de co-développement.
7. Intégrer dans la démarche de formation, des temps de formation partagées avec les personnes accompagnées, en les proposant idéalement à toutes les personnes intéressées.
8. Former l'équipe de direction à l'autodétermination, idéalement dans le cadre d'une formation de formateurs.
9. Si le recours à un prestataire spécialisé n'est pas possible ou souhaité, former au design et à la facilitation de l'intelligence collective une personne en interne tout en mettant à sa disposition l'ensemble des livrables du projet et ce rapport d'évaluation.

ou

Dans le cas du recours à un prestataire : 1) expliciter le fonctionnement en jours-hommes et les priorisations qu'il appelle dans le cadre d'un budget limité ; 2) intégrer dans le cahier des charges du prestataire le fait de disposer au sein de l'équipe d'un

expert à double compétence « médico-social » et « design » ; 3) intégrer dans le cahier des charges du prestataire la formation d'un membre de l'équipe ou du siège associatif aux méthodes du design et/ou d'animation de l'intelligence collective afin de le positionner en relais de l'équipe prestataire.

10. Éviter toute forme de jargon sectoriel, et notamment celui du design, dont les termes doivent être vulgarisés pour faciliter l'appropriation de la démarche.
11. Pour engager une démarche de participation dans un service axé sur l'accompagnement individuel, commencer par créer un espace collectif « à la main » des personnes accompagnées, dans une logique de socialisation, de partage et de pair-aidance.
12. Dans les espaces de co-construction entre professionnels et personnes accompagnées, positionner les professionnels différents dans le rôle de soutien d'une part et dans celui de participant d'autre part.
13. Interroger les pratiques managériales en même temps qu'on interroge les pratiques d'accompagnement, afin d'offrir des espaces de participation, de co-construction et d'autodétermination aux professionnels.
14. Aménager un espace de réflexivité sur les pratiques pour l'équipe d'accompagnement et pour l'équipe d'encadrement.
15. Favoriser les recrutements sur la base des valeurs alignées avec les objectifs du projet : autodétermination, valorisation des savoirs, participation.
16. Associer les pouvoirs publics au suivi de l'expérimentation.