

Innovation citoyenne dans trois EHPAD publics :

Quels impacts sur la transformation de l'offre ?

Rapport final - Juillet 2025

Porteur du projet : EHPAD Constance Mazier (Aubervilliers, 93)

Visa n° 2022-066



Rapport intermédiaire réalisé en avril 2024

EHPAD public Constance Mazier, 4 rue Hémet, 93300, Aubervilliers
01 53 56 35 35 - accueil@ehpad-cmazier.fr

www.ehpad-constancemazier.fr

Personne à contacter pour plus d'information : Perrine Collet (resp-dev@ehpad-cmazier.fr)

Avec le soutien de la
Caisse nationale de
solidarité pour l'autonomie



SOMMAIRE

Introduction

Page 2

Partie 1. Les motivations

Page 3

- Description des besoins identifiés auxquels le projet vise à répondre
- Rappel de l'existant justifiant la mise en œuvre du projet et la nécessité de ce dernier

Partie 2. La méthode de mise en œuvre

Page 6

- Co-concevoir grâce au design social
- S'appuyer sur des équipes projets pour la mise en œuvre des expérimentations
- Evaluer le projet

Partie 3. Les résultats

Page 11

- Résultats des différentes étapes
- Focus sur les expérimentations
- Modèle économique
- Résultat de l'évaluation

Partie 4. Bilan critique

Page 26

- Rappel des objectifs visés et des solutions envisagées à l'origine du projet
- Les expérimentations et la conduite du projet
- Un projet qui fait sens et écho

Partie 5. Suite à donner

Page 30

- Essaimage envisagé
- Conditions d'essaimage et de reproductibilité de l'expérimentation

Annexes

- Annexes 1 : les livrables
- Annexe 2 : la conduite du projet

Les annexes sont présentées dans un document à part et présentent les livrables et les différents éléments autour de la conduite de projet.

Introduction

En nous engageant dans le projet autour de l'innovation citoyenne, nous souhaitions redonner le pouvoir d'agir aux résidents en leur permettant d'accéder à des outils de participation citoyenne innovants, ludiques et appliqués à leurs situations et préoccupations quotidiennes. Au-delà des "grands" discours autour de l'autodétermination qui peuvent parfois sembler trop conceptuels pour les personnes accompagnées et pour les professionnels, nous voulions repartir des aspirations concrètes et quotidiennes - d'aucuns les considéreront peut-être comme "modestes" - des résidents pour leur permettre d'exercer pleinement leurs droits et d'être acteurs de la vie démocratique de l'EHPAD, et plus largement de la Cité.

Nous avons voulu au travers de ce projet, penser des modèles qui parlent au nom du collectif et aident à réfléchir à l'EHPAD de demain, pour un accompagnement ancré dans la société et ouvert sur l'extérieur. L'expression citoyenne concourt à briser l'hermétisme de l'EHPAD.

Ces 30 mois d'expérimentation nous ont permis de monter en connaissance et en appropriation sur la question de la citoyenneté de nos résidents. Nos équipes ont été formées à ce sujet, elles ont pris part aux ateliers dans des formats atypiques qui sont venus bousculer leurs pratiques professionnelles, et certains des professionnels se sont transformés en véritables ambassadeurs de la citoyenneté. Les résidents ont eu quant à eux accès à davantage d'espaces de participation qu'ils soient formels (type CVS) ou qu'ils relèvent de la vie quotidienne.

Un véritable élan a été lancé durant les 18 premiers mois du projet : la question de la citoyenneté était souvent à l'ordre du jour de nos réunions internes (réunions institutionnelles, réunions de cadres, etc.), les résidents ont choisi les projets qu'ils voulaient voir être expérimentés et ils ont été véritablement acteurs de certains d'entre eux.

Malgré tout, la réalité de nos établissements - la gestion du quotidien et de l'urgence, le turnover des équipes de terrain mais aussi de direction (deux des directrices porteuses du projet ont quitté nos EHPAD durant les expérimentations !) et les attentes de nos financeurs - est venue percuter nos intentions initiales nous obligeant à revoir le degré de priorité que nous souhaitions donner à ce beau projet.

Ce rapport traduit ainsi ces réalités qui ont malgré nous creusé l'écart entre la volonté qui est la nôtre de développer le pouvoir d'agir de nos résidents et la mise en œuvre concrète du projet. Il n'en demeure pas moins qu'après cette expérimentation, nous ne pourrions plus faire comme si elle n'avait pas existé et comme si la question de la citoyenneté en EHPAD n'était pas un enjeu majeur de la transformation de nos établissements.

Partie 1 - Les motivations du projet

“C’est important d’être toujours considéré comme un citoyen à part entière.”
M. Jean-Claude B., habitant de Constance Mazier

Description des besoins identifiés auxquels le projet vise à répondre

Notre projet part d’un besoin fondamental : maintenir une citoyenneté pleine et entière et favoriser une participation citoyenne des personnes âgées en EHPAD, au quotidien, dans les décisions qui les concernent. Il répond aussi à un besoin de transformation des pratiques et des postures professionnelles, comme levier de changement, pour accompagner l’expression et la participation et respecter les droits et les libertés des résidents en EHPAD.

Le cœur de notre projet repose sur des besoins de transformation et d’évolution des regards, à des échelles micro et macro, dans les actions de représentation et d’expression des résidents d’EHPAD.

À l’échelle nationale et territoriale, faire porter la voix des personnes âgées (en EHPAD) dans la sphère publique et les considérer comme des citoyennes et citoyens à part entière. Aujourd’hui, les personnes âgées se heurtent à l’absence de représentation sociétale, culturelle, sociale et affective positive de la vieillesse. Les personnes âgées sont souvent les grandes absentes des concertations publiques, des débats autour du Grand Âge, de l’accompagnement, de l’inclusion, conduisant à une forme d’invisibilisation. Ce déficit de représentation contribue à entretenir un sentiment d’oubli, de déclassement, et de perte du statut de citoyen. Dans son ouvrage *Vie, vieillesse et mort d’une femme du peuple*, Didier Eribon, sociologue, décrit avec acuité ce phénomène d’empêchement d’accès à la sphère publique : *“Les « vieillards » sont donc voués à être toujours une sorte de catégorie-objet dont l’identité, l’image, la représentation viennent de l’extérieur et non de l’intérieur. Leur statut leur est toujours « octroyé » [...]. Soit en tant qu’ensemble d’individus relégués par le monde social dans un ailleurs géographique et une altérité culturelle et civique. [...] On se range avec empathie à leur côté en parlant d’eux et en parlant pour eux, sans que celles et ceux qui appartiennent à ce « eux » dont on parle soient en mesure d’accéder au stade du « nous », du sujet collectif d’un discours politique tenu en première personne du pluriel (en première personne du singulier non plus, d’ailleurs, il faut le souligner).”* (2023, pp. 316-317)

La crise Covid traversée il y a 5 ans aura, dans un sens, marqué un paroxysme dans l’invisibilisation des personnes âgées en EHPAD et aggravé leur sentiment d’exclusion et sans possibilité de faire entendre leur voix.

À l’échelle des établissements, faire évoluer les pratiques et les postures professionnelles pour encourager, faire émerger l’expression et la participation des résidents. Faire des instances existantes de réels espaces d’expression et de dialogue (Conseil de la Vie Sociale, Commissions menus ou animations) incarnant la représentation, ou en penser d’autres.

4 enjeux sont à prendre en considération pour soutenir la citoyenneté en EHPAD :

- **L’information** : l’information est le préalable à toute démarche de citoyenneté des personnes âgées en EHPAD et représente le premier degré d’implication pour le résident. Être informé, à hauteur de citoyen et sur un pied d’égalité, confère un sentiment d’inclusion, d’appartenance mais aussi de considération et d’estime de soi. Difficile de participer quand on ne se sent pas informé au quotidien de choses qui nous concernent directement ou concernent le lieu dans lequel on vit : le programme d’activités de la journée, les rendez-vous médicaux à l’extérieur, les menus du jour, l’arrivée d’un nouveau résident ou professionnel, etc.
- **La préparation aux instances** : les résidents doivent être davantage préparés ou soutenus pour faire porter leur voix et celle de leurs pairs dans le cadre d’espaces de

dialogue et de concertation. Si l'on prend en exemple les instances existantes, telles que le CVS, les commissions menus ou animations, elles prennent souvent la forme de réceptacle de doléances personnelles des représentants ou porte-paroles, sans considération pour le collectif. Cette impréparation empêche l'émergence de propositions au nom du groupe. Les formats mêmes aussi de ces instances (parfois trop institutionnels, descendants ou longs, etc.) doivent aussi être reconsidérés pour autoriser chacune et chacun à s'exprimer et instaurer confiance et convivialité.

- **Le faire “avec” et non “pour”** : les postures et pratiques professionnelles en EHPAD doivent se départir des logiques uniquement de soin et de sécurité qui empêchent la capacité à décider ou à choisir pour la personne accompagnée (lieu de soins vs lieu de vie). Le résident ne doit plus être accompagné comme un objet de soin, mais comme un sujet. Aujourd'hui, des biais tels que la présomption d'incompétences ou des conflits éthiques peuvent s'opérer en faisant entrer en opposition besoin vs désir : en exemple, la priorité donnée à un besoin primaire par l'équipe soignante (ex. : s'assurer de la bonne alimentation d'un résident et lui éviter une fausse route) prend le pas sur le désir du résident (ex. : prendre plaisir à manger en conservant une alimentation en texture entière). Ce qui peut ainsi être perçu comme des injonctions ou des entraves peut affecter l'identité et l'estime de soi, contrariant le sentiment de légitimité à s'exprimer.
- **Le respect de sa singularité dans une vie en collectivité** : sur le principe du respect de l'individualité, de la dignité et de l'intégrité, l'accompagnement doit se penser en fonction des habitudes, des envies et des besoins de chacun (recueillis lors de l'admission, au fil de l'eau et spécifiquement lors de l'élaboration du PAP). Les envies individuelles peuvent se heurter à la vie en collectivité. Les résidents et leurs familles sont obligés de se plier à un ensemble de règles et de contraintes propres à la vie communautaire (chaque EHPAD possède un règlement de fonctionnement). Il convient d'adapter, de personnaliser l'accompagnement en fonction des désirs et des singularités exprimés.

Rappel de l'existant justifiant la mise en œuvre du projet et la nécessité de ce dernier

Les trois EHPAD publics porteurs du projet partagent une culture commune d'amélioration continue de la qualité d'accompagnement, d'ouverture, de dynamique partenariale et d'innovation. Depuis plusieurs années, ce travail de coopération nourrit une volonté affirmée des directions de développer l'expertise et les compétences pour, d'une part, améliorer la qualité des accompagnements et, d'autre part, s'adapter aux évolutions constantes du territoire et du public accueilli.

Cependant, aucune initiative n'avait encore permis de placer la participation citoyenne des résidents au centre de l'accompagnement, et des réflexions pour faire évoluer les pratiques et les postures professionnelles.

Toutefois, sur le terrain, les professionnels partagent le même constat : les espaces d'expression existants (CVS, commissions menus ou animations) fonctionnent en circuit restreint. Ils mobilisent souvent les mêmes personnes, peinent à fédérer, et ne remplissent pas ainsi totalement leur rôle d'espaces de dialogue et d'expression, faute de préparation ou de visibilité. Les formes d'expression informelles (discussions avec des professionnels lors des temps de soins, de repas ou d'activité) ne trouvent pas toujours de relais pour devenir des leviers d'action. La parole circule, mais rarement de manière structurée ou prise en compte à l'échelle collective.

Par ailleurs, les innovations citoyennes et démocratiques qui ont pris essor au cours de cette dernière décennie (budgets participatifs, conventions citoyennes, etc.) peinent à franchir les

portes des EHPAD malgré l'affirmation des droits des usagers depuis la loi de 2002-2 et l'introduction notamment des outils que représentent le Projet d'Accompagnement Personnalisé (PAP) et du Conseil de la Vie Sociale CVS). La question de l'expression et de la participation est souvent traitée uniquement sous l'angle des droits et des libertés sans véritable réflexion sur les moyens de faire émerger une parole à la fois individuelle ("je") et collective ("nous"), ni sur la manière dont les organisations peuvent se transformer à partir de cette parole.

Les EHPAD, à la différence des structures médico-sociales accueillant des personnes en situation de handicap, sont en retard sur les enjeux d'autodétermination et de pouvoir d'agir. Le concept d'autodétermination semble pourtant aller de soi, et pourtant souffrent d'un retard considérable dans leur mise en œuvre. Par exemple, personne ne s'opposerait à ce que chacun puisse exprimer librement ses choix et les appliquer dans sa propre vie. Les professionnels des EHPAD manquent ainsi de repères, de formation, de temps, mais aussi d'autorisations symboliques pour ouvrir ces espaces de dialogue, de collaboration et d'expression. Or, la participation citoyenne doit se penser et s'accompagner pour que les résidents puissent choisir pour eux mais aussi être acteurs des décisions qui concernent le quotidien de leur établissement.

Ce contexte a justifié la mise en œuvre d'un projet ambitieux, dans nos établissements aux dynamiques d'équipe et expertises professionnelles matures, pensé non pas comme une action de plus, mais comme un processus de transformation structurelle autour de la participation citoyenne. L'approche par la méthode du design social a été retenue pour sa capacité à faire émerger des réponses ancrées dans le réel, en tenant compte des contraintes et du quotidien, tout en mobilisant le croisement de regards, de savoirs et de vécus des résidents, des professionnels et des proches.

L'enjeu était clair : penser autrement l'accompagnement au sein d'établissements contraints par des logiques institutionnelles, réglementaires et budgétaires fortes. Les EHPAD sont des lieux complexes : ils cumulent des fonctions de soin, d'hébergement, de restauration, de sécurité, d'animation... au risque de devenir ce que l'on pourrait qualifier "d'institution totalitaire". Nous entendions au travers de ce projet, penser des modèles qui parlent au nom du collectif et aident à réfléchir à l'EHPAD de demain, pour un accompagnement ancré dans la société et ouvert sur l'extérieur.

L'innovation citoyenne portée ici a été accompagnée par la méthode du design social. Celle-ci permet de prendre le temps de l'écoute, de l'observation, avant d'agir, en s'éloignant de solutions déjà toutes faites. Les idées de solutions ont donc été co-conçues avec les professionnels et les résidents, après la 1ère étape de l'immersion. C'est-à-dire, après l'imprégnation par des designers, consultants en innovation sociale et sociologues de l'environnement de nos 3 EHPAD, des pratiques, des situations vécues, du quotidien en faisant un pas de côté. Ils sont attachés à la compréhension des aspirations, des besoins, des envies (formulés explicitement ou non) de l'ensemble des parties prenantes (résidents, professionnels, proches et partenaires) mais également à l'identification des tensions, des décalages de perception ou des communs, des réussites.

Partie 2 - La méthode mise en œuvre

Pour la phase de conception, nos établissements ont pu mobiliser la **méthode du design social** pour imaginer, avec les résidents, leurs proches et les professionnels des projets porteurs de citoyenneté et de participation.

Pour la phase d'expérimentation, nous avons travaillé en **mode projet** : désignation d'un référent de projet, mise en place d'une équipe projet, fixation d'objectifs et d'échéances, réunions de suivi.

Les lignes qui suivent présentent ces deux méthodes.

Co-concevoir grâce au design social

Il nous a semblé intéressant de mobiliser le design social car cette discipline propose des espaces de co-construction créatifs tout en s'appuyant sur les aspirations, les usages et les besoins des résidents. Il permet en outre aux professionnels de faire un pas de côté et d'envisager les résidents comme des citoyens, complexes, riches d'expériences et non pas uniquement comme des objets de soins.

Ainsi, pendant la première année du projet, des espaces de réflexion, de discussion et de coopération, aux formats inédits, ont permis aux équipes (tous métiers confondus), grâce au design social, de croiser leurs regards et de travailler ensemble pour penser différemment la citoyenneté de résidents d'EHPAD.

Fédérer autour du projet et construire un socle de connaissances autour de la citoyenneté en EHPAD

Pour parler un langage commun, s'approprier le projet et construire un cadre conceptuel collectif, la démarche de co-conception a été enrichie par des **temps réguliers de communication et d'information** sur le projet qui ont épousé l'organisation des établissements expérimentateurs. Ainsi, les réunions institutionnelles qui réunissent un grand nombre de professionnels ou les réunions de coordination ont été autant d'espaces où les professionnels étaient à *minima* informés de l'avancée du projet mais souvent mis à contribution pour enrichir les enseignements de la démarche ou encore faire évoluer les solutions émanant de la démarche design.

Par ailleurs, un temps de **formation-action** d'une journée dédiée à la citoyenneté en général, et en ESMS en particulier a été proposée à 45 professionnels (tout corps de métiers confondus) et aux familles des résidents pour qu'ils deviennent des ambassadeurs de la citoyenneté. Il nous a en effet semblé capital de construire un socle de connaissances commun à propos de la citoyenneté et de la participation au travers de cette formation qui a également constitué un temps fédérateur autour du projet. Cette journée a mixé interventions d'un militant associatif, d'une professionnelle engagée et d'un sociologue, apports théoriques et temps d'échanges de pratiques entre les professionnels des trois établissements. L'après-midi a été consacré à la co-construction des actions citoyennes qui ont ensuite été testés dans les trois établissements.

Identifier besoins et aspirations des usagers grâce à des méthodes d'enquête qualitative

Notre démarche de design social a débuté par une phase d'immersion dans les trois établissements expérimentateurs. Cette phase a mobilisé des outils et techniques inspirées des sciences humaines et sociales. L'équipe des Beaux Jours a, aux côtés des sociologues de l'association Plan 9 et des designers d'Itinéraire bis, mené l'enquête à différents niveaux :

→ **Pour comprendre le fonctionnement quotidien**, des immersions ethnographiques de deux jours au sein de chaque établissement. Objectif : observer les interactions entre les

résidents, avec les professionnels et les familles et identifier les freins et leviers à la participation sur des temps « classiques » (réveil, repas, déambulations, etc.)

→ **Pour qualifier les propositions de participation** faites aux résidents par les établissements, observation par les designers des temps collectifs et/ou animations spécifiques (médiation animale, activités au PASA, braderie, PAP, CVS, etc.). Objectif : voir si et comment les résidents participent lors de ces moments formels

→ **Pour évaluer si et comment la citoyenneté est pensée** dans chaque établissement, des entretiens exploratoires semi-directifs avec les directions et les représentants des CVS (résidents, familles et professionnels). Objectif : recueillir les perceptions individuelles quant à la citoyenneté et la manière dont elles sont diffusées ou pas au sein des établissements.

Les enseignements tirés de ces trois modalités d'enquête ont été synthétisés puis diffusés auprès des parties prenantes pour qu'ils soient mis en perspectives à l'aune des situations vécues et des réalités quotidiennes. Ainsi, plusieurs formats de restitution / enrichissement des enseignements ont été proposés par l'équipe des Beaux Jours :

- Une présentation des enseignements à chacune des équipes de direction puis un temps d'analyse croisé lors d'une réunion inter-directions
- Un atelier d'enrichissements des enseignements auprès des résidents lors de temps conviviaux (goûter ou apéritif)
- Un temps d'enrichissement à l'occasion de réunions institutionnelles à destination des professionnels

Pour chacun de ces formats, des supports spécifiques ont été créés pour favoriser l'appropriation des enseignements et les échanges : cartes de conversation, valorisation des verbatims tirés des temps d'observation, quizz ou présentation ppt.

Les retours de chacun de ces temps de rencontres ont été analysés pour permettre la consolidation d'un livrable de restitution de l'immersion, lequel a été présenté au comité de pilotage ainsi qu'à certaines équipes de cadres (à Lumière d'automne par exemple).

L'immersion a permis de faire ressortir des thématiques à enjeux et des opportunités en matière de participation citoyenne qui ont constitué la matière première pour la phase de co-création des solutions.

Multiplier les espaces et les opportunités de co-création

Nous avons opté pour une démarche progressive, de l'idéation à la conceptualisation afin de préciser les projets à expérimenter. D'abord très ouvert et sans contrainte, le process de co-création a intégré les aspirations des résidents, les contraintes de faisabilité et les enjeux de chacun des établissements pour atterrir sur des projets réalistes et testables in situ. Il s'est décomposé comme suit :

- Atelier d'idéation avec les membres de la direction autour des enjeux relatifs à la participation citoyenne ayant émergé des immersions (76 idées produites parmi lesquelles 35 ont été conservées et précisées)
- Production d'un cahier avec les 35 idées illustrées pour diffusion auprès des professionnelles des établissements afin qu'ils les priorisent
- L'après-midi de la formation action, ateliers de story-boarding avec les professionnels et les proches pour préciser les idées d'actions citoyennes qui pourraient être expérimentées en 2024
- Sur la base des actions conçues par les professionnels et les familles, réalisation d'un cahier avec 3 idées phares du quotidien par établissement
- Opération "d'aller-vers" menée par les ambassadeurs de la citoyenneté auprès des résidents pour leur permettre de choisir l'idée qu'ils souhaitent voir expérimenter en

- En parallèle décision de travailler sur deux types d'expérimentation : celles dédiées aux "totems de la participation" et celles concernant le quotidien des résidents. Ce choix s'explique par une volonté de travailler sur différents niveaux et espaces potentiellement porteurs de citoyenneté
- Ateliers de concrétisation avec les ambassadeurs de chaque établissement pour rendre opérationnelles les actions du quotidien retenues par les résidents et les expérimentations dédiées aux totems de la participation

Au final, le processus de co-conception a permis d'atterrir sur des actions citoyennes. Chacun des trois EHPAD a été invité à porter des expérimentations relatives à un objet totem de la participation citoyenne et une autre relative à un objet touchant à la vie quotidienne des habitants.

Qu'est-ce que cela veut dire, concrètement ?

L'objet dit « totem » relève d'espaces institutionnels formels ou d'outils emblématiques de l'exercice des droits et des libertés des habitants accompagnés en EHPAD. Chaque objet est ainsi lié directement ou indirectement aux grands principes ou à certains des sept outils obligatoires de la loi n°2022.2 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

L'objet dit « de la vie quotidienne » porte quant à lui, sur l'accompagnement quotidien au sens large, encourageant l'expression et la participation des habitants. Des actes et des espaces individuels ou collectifs du quotidien qui renvoient à la liberté de choix laissée aux habitants et à leur autodétermination. Par exemple, cela peut se traduire par des activités concourant au maintien du lien social, de meilleurs repères spatio-temporels pour pouvoir circuler librement et facilement dans ce qui constitue un nouveau « chez-soi » ou encore l'information comme prérequis de l'information.

S'appuyer sur des équipes projets pour la mise en œuvre des expérimentations **Faire appel à des volontaires au sein des équipes**

Une fois les actions à expérimenter ayant été déterminées, l'agence Les Beaux Jours a réalisé des fiches projets didactiques pour qu'elles puissent être appropriables par les professionnels qui auront à les mettre en œuvre dans le cadre de l'expérimentation.

Ces fiches projets ont été présentées aux professionnels à l'occasion d'une bourse aux projets organisés dans chacun des établissements sur les temps de réunion institutionnelle. Des stands animés par les Beaux Jours ont ainsi accueilli les professionnels volontaires pour s'assurer de la mise en œuvre de chacune des expérimentations.

A l'issue de ces bourses aux projets, les équipes projets (environ 6 à 8 professionnels par équipe) ont été mises en place à Lumière d'automne et Constance Mazier avec à chaque fois, un référent pour animer l'expérimentation. Pour chacune des équipes projet, les directions des deux établissements ont prêté une attention particulière à une composition pluridisciplinaire afin que les différents services (soins, hébergement, technique, restauration, etc.) puissent être représentés. Cette représentativité a été pensée pour que les expérimentations puissent infuser à tous les niveaux et permettre une appropriation progressive et tangible par l'ensemble des professionnels des deux EHPAD.

Suivre la mise en œuvre des expérimentations

Afin de permettre le lancement de chacune des expérimentations, des réunions de cadrage ont été proposées aux référents des équipes projet par la coordinatrice du projet à l'échelle des trois établissements. Par exemple, à l'EHPAD Constance Mazier, tous les référents des équipes projet ont sollicité ce temps. Ces réunions ont été l'opportunité d'enrichir la fiche projet initiale, avec un découpage par étape, précisant les personnes à impliquer, les moyens nécessaires, les points d'attention, etc.

Ces temps ont été suivis par des réunions de cadrage, cette fois, avec les membres des équipes projet et leurs référents afin de lancer l'expérimentation. Selon les organisations et les contraintes personnelles, ces réunions se sont tenues entre avril et octobre 2024.

Le suivi de la mise en œuvre des expérimentations a été assuré par la coordinatrice du projet, point d'entrée pour toute sollicitation, demande d'appui par les référents des équipes projet.

L'agence Les Beaux Jours a proposé, tout au long de la période de l'expérimentation (d'avril 2024 à janvier 2025) pour les référents en exprimant le besoin, des ateliers de "debuggage" dans le but de pouvoir aider ceux-ci à débloquent des situations qui pourraient freiner l'expérimentation, ou à prendre du recul sur les difficultés ou obstacles rencontrés.

Débriefing sur les expérimentations

Le débriefing des expérimentations s'est opéré en deux temps.

Dans un premier temps, courant février-mars 2025, les référents projet ont été sollicités pour d'une part, faire un bilan "introspectif" individuel, au travers d'un questionnaire de quelques questions (exemples de questions : qu'est-ce que le projet m'a apporté en tant que référent ? Est-ce que ça m'a permis d'envisager différemment mon métier/mes pratiques ou de les faire évoluer ? etc.) et d'autre part, partager un bilan plus global ouvert sur les perspectives au travers, cette fois, d'un entretien avec la coordinatrice du projet ou d'un membre de l'équipe des Beaux Jours.

Dans un second temps, les référents projet et les autres membres des équipes ont été invités à un atelier de bilan (18 mars) pour partager un bilan collectif à la fois de l'aventure de l'innovation citoyenne et des expérimentations portées.

Les ateliers ont été organisés en 2 volets distincts : un volet pour les professionnels des EHPAD Lumières d'Automne et de Constance Mazier, et l'autre pour les professionnels de la Seigneurie, les uns et les autres n'ayant pas avancé de la même façon sur les expérimentations.

Ces deux ateliers ont été co-animés par l'agence Les Beaux Jours.

L'atelier inter-équipe avec les professionnels des EHPAD Constance Mazier et Lumières d'Automne avait pour objectifs suivants :

- Créer un moment collectif de partage autour des expérimentations menées dans les deux établissements
- Rendre compte des points de satisfaction et de frustration (individuels ou collectifs)
- Identifier les facteurs de réussite, les freins des différents projets, ce qui pourrait être pérennisé et/ou répliqué dans les établissements expérimentateurs de l'innovation citoyenne : et demain, qu'est-ce qu'on garde ?
- Préparer la restitution de l'expérimentation des projets aux collègues, résidents, familles lors d'un temps institutionnel

L'atelier avec les professionnels de la Seigneurie tendait, quant à lui, aux objectifs suivants :

- Se rappeler le chemin parcouru lors de la démarche en innovation citoyenne
- Identifier les freins et les obstacles qui ont empêché la mise en œuvre des expérimentations
- Se fixer un cap sur de prochaines pistes d'action simples et concrètes à mettre en place (objet totem : PAP ou objet de la vie quotidienne : l'EHPAD comme un village)

Il est prévu un temps de restitution aux professionnels, résidents et familles dans chaque établissement à la rentrée 2025 avec pour objectifs

- De rendre compte des résultats obtenus

- De présenter le roman photo
- De valoriser ce qu'on retient des expérimentations et ce qui va rester

Evaluer le projet

Dès le démarrage du projet, une évaluation embarquée a été lancée par l'évaluatrice indépendante, Marina Drobi.

Plusieurs étapes ont été nécessaires pour réaliser cette évaluation.

1/ Initialement : pour connaître l'état des lieux

La phase de constat initial a été réalisée entre avril et juillet 2023, en amont de la formation des ambassadeurs dans chacun des établissements.

2/ Tout au long du projet : Pour nourrir le bilan intermédiaire, global et ajuster si besoin les expérimentations en cours.

3/ A la fin des 30 mois : pour réaliser l'état des lieux final et faire émerger des recommandations

A partir du début de l'année 2025, l'évaluatrice a pu accéder à l'ensemble des documents et s'est appuyée sur l'équipe projet pour l'organisation de son intervention. Ainsi, pour réaliser l'étape du constat final elle a pu :

- Consulter l'ensemble de la documentation disponible ;
- Réaliser des observations au sein des espaces de participation citoyenne mis en place dans le cadre du projet à Constance Mazier et à Lumières d'Automne, ainsi qu'à l'occasion de certains espaces de participation et de vie sociale existant par ailleurs ;
- Réaliser des entretiens avec les cadres impliqués dans le pilotage du projet, l'équipe de l'agence Les Beaux Jours, les membres des équipes projet ainsi qu'avec un panel de professionnels qui n'étaient pas activement impliqués dans le projet ;
- Réaliser des entretiens flash avec les résidents à Constance Mazier et à Lumières d'Automne, ainsi qu'avec les familles à Lumières d'Automne

L'évaluation avait pour enjeu d'éclairer les changements produits par le projet et tournait autour de trois objectifs principaux.

Apprécier l'effectivité du projet

- Est-ce que la méthode utilisée a permis de maximiser les conditions de réussite de l'expérimentation ?
- Est-ce les dispositifs et instances visant le renforcement de la participation citoyenne ont été mis en place ?

Apprécier l'efficacité du projet

- Est-ce que les résidents ont davantage de possibilités pour s'engager dans la participation citoyenne ?
- Est-ce que les capacités des professionnels à faciliter la participation citoyenne se sont renforcées ? (Analyse différenciée entre professionnels qui vont participer à la formation-action, ceux qui vont animer des temps avec les résidents et les autres)
- Est-ce que les dispositifs et espaces mis en place sont susceptibles de perdurer ?

Apprécier les impacts du projet

- Est-ce que la culture de participation citoyenne se diffuse au sein des EHPAD ?
- Est-ce que les modalités de participation citoyenne expérimentées dans le projet permettent l'amélioration de la qualité de vie des résidents ?

Partie 3 - Les résultats

Voici dans le tableau ci-après l'ensemble des étapes et les résultats tout au long du projet.

Intitulé de l'étape	Actions prévues et réalisées et actions non réalisées, actions "en plus"	Explication des écarts	Résultats	Difficultés rencontrées
CONCEPTION				
Lancement du projet	Comité de pilotage de lancement • Réunions d'information sur le projet au sein de chacun de nos EHPAD • Une dizaine d'entretiens de cadrage des acteurs clés) • Création ou mise en place d'outils de communication pour présenter le projet à toutes les parties prenantes : création d'une infographie, articles (bulletins, journaux d'établissement)	Il est apparu important d'avoir des outils de communication "simples et efficaces" pour pouvoir présenter le projet afin que le dispositif soit plus tangible auprès des différentes parties prenantes. Les Beaux Jours a ainsi créé une infographie mise à disposition ou affichée dans les 3 établissements.	Malgré des difficultés de compréhension vis-à-vis du projet, les professionnels des 3 établissements ont été enthousiasmés par le projet et ont adhéré à la perspective d'une meilleure participation citoyenne des résidents	Lors des réunions de présentation dans les 3 établissements, des difficultés de compréhension vis-à-vis du projet sont apparues : projet très conceptuel (nouvelles méthodes de travail : design social, ateliers participatifs avec des formats nouveaux), manque de tangibilité, nom difficile à déchiffrer "innovation citoyenne", etc.)

Immersion	Observations sociologiques au sein des 3 EHPAD : • Sur des temps collectifs formels et informels, • Entretiens individuels • Groupes de paroles... avec des résidents, leurs proches et des professionnels • Restitution des immersions en plusieurs temps inter-EHPAD ou par EHPAD : direction, professionnels, résidents et familles	Importance de pouvoir, à travers différents temps jalonnant les 30 mois d'expérimentation du projet, permettre aux parties prenantes de mieux s'approprier et de mieux comprendre le projet et ses enjeux, d'où des temps de restitution des immersions multipliés dans chacun des établissements. Le fait d'organiser ces temps de restitution a décalé les étapes suivantes du projet de quelques mois.	Observations réalisées : • 19 personnes (résidents, proches et professionnels) rencontrées dans le cadre d'entretiens exploratoires • Observations de 13 temps collectifs proposés ou organisés dans les établissements (élection du CVS, animations, activités au PASA, etc.) • Observations ethnographiques de deux jours dans chacun des établissements La pertinence de l'observation par les sociologues d'un à deux jours uniquement a notamment été questionnée, lors de ces temps de restitution.	A cette étape du projet, 2 visions se sont confrontées : regards de professionnels vs regards extérieurs (designers sociaux, sociologues). La restitution de l'immersion a invité à se confronter à des réalités et à déconstruire certains biais/préjugés très ancrés. Cependant, la grande majorité des professionnels des 3 établissements est encline au changement et a déjà entamé une transformation des regards depuis plusieurs années. En revanche, les professionnels ont soulevé, lors des restitutions, les freins (manque de moyens, de temps, etc.) qui peuvent parfois empêcher une attention de leur part vis-à-vis de la participation citoyenne des résidents.
-----------	--	---	--	---

Atelier d'idéation inter-direction suivie d'une priorisation des idées par professionnels, en vue de la formation-action	Atelier d'idéation avec les membres de la direction des 3 établissements autour des enjeux relatifs à la participation ayant émergé des immersions (76 idées produites parmi lesquelles 35 ont été conservées et précisées)	A l'issue des temps d'immersion 5 thématiques ont été identifiées pour l'expérimentation d'un objet de la vie quotidienne - ouverture sur l'extérieur - information et communication internes - vie sociale de l'établissement - choc de l'arrivée à l'EHPAD - l'EHPAD, comme lieu de vie Les directions ont été invitées à proposer des idées à expérimenter dans ces 5 thématiques, lors d'un atelier de créativité mené par les agences spécialisées en design social. 76 idées ont émergé => il a ensuite été proposé un second temps aux directions. Elles ont voté parmi 76 idées (pertinence et cohérence vis-à-vis du projet, envie de les porter dans les établissements, innovation, mobilisation des parties prenantes, prérequis, etc.). A l'issue de ce vote, 35 idées ont été retenues ; ces idées ont ensuite été soumises au vote des professionnels de chacun des EHPAD en vue de la journée de formation du 20 septembre.	Lors du temps d'idéation et du vote (qu'il soit effectué par les directions ou par les professionnels), il a été peut-être difficile de différencier les idées qui relèvent bien des sujets centraux du projet (citoyenneté, participation et autodétermination) de ce qui relève des prérequis qui devraient être mis en place par l'EHPAD pour assurer la citoyenneté des résidents (notamment la question de l'information des résidents comme préalable à l'exercice de leur citoyenneté, cf. échelle de la participation d'Arnstein).
--	---	---	--

Formation-action à la participation citoyenne	Un temps de formation / action à la citoyenneté et à l'innovation démocratique dans chaque établissement inter établissement destiné aux personnes âgées, à leurs proches et aux professionnels => les personnes formées deviennent ambassadrices du projet => formation organisée le 20 septembre (Oasis 21, Paris), en présence de professionnels et de familles / initialement prévue mai/juin 2023 Questionnaire de satisfaction¹	La formation-action n'a pas impliqué de résidents. Au vu du format (une journée complète) et du contenu, il n'est pas apparu comme pertinent de les convier à ce temps qui était aussi un moment de cohésion inter-métier et inter-établissement.	La formation-action a réuni 45 professionnels des 3 établissements avec une belle représentativité des métiers de l'EHPAD 3 familles engagées étaient également présentes. Les équipes ont apprécié de passer de la théorie à la pratique en travaillant sur des ateliers de co-conception des solutions pour lesquelles elles ont voté => matérialisation du projet et des idées prochainement expérimentées. Un questionnaire a été déployé à l'issue de la formation pour évaluer l'intérêt et les acquis des participants. 79% des participants ont indiqué un degré de satisfaction générale supérieur à 8/10 73,8% des participants ont évalué à plus de 7/10 l'utilité de la formation.	Les personnes formées ont été désignées comme ambassadrices du projet au sein de leur établissement (cette idée de constituer des groupes d'ambassadeurs par établissement se veut à la fois valorisante et fédératrice). La constitution des groupes d'ambassadeurs dans les 3 EHPAD s'est faite à la fois sur la base du volontariat et sur la nécessité de la variété des métiers et des compétences. Il y a eu ainsi quelques résistances de professionnels qui n'avaient pas exprimé l'envie d'être associés au projet. Pour certains professionnels, il est aussi compliqué d'appréhender concrètement le rôle attendu des ambassadeurs dans le quotidien et l'importance de leur participation à la diffusion des acquis de la formation.
---	---	--	--	--

Co-conception et prototypage des outils d'innovation citoyenne	Un atelier de co-conception d'une journée dans chaque établissement réunissant résidents, proches et professionnels donnant par la suite au prototypage de dispositifs d'innovation citoyenne Votes pour les idées à expérimenter (objets de la vie quotidienne) Ateliers de concrétisation	Les ateliers de co-conception ont eu lieu lors de la journée de formation-action, par équipe projet	Dans les semaines suivant la formation-action, les idées "story-boardées" ont été soumises au vote des résidents et d'autres professionnels dans chacun des établissements, afin de dégager un objet de la "vie quotidienne" à expérimenter dans chacun des établissements.	Lors de cette étape, une vigilance particulière a été apportée sur l'implication nécessaire des résidents, dans le choix des idées à expérimenter. Ils n'ont pas été sollicités pour la co-conception. En revanche, il était crucial de pouvoir les solliciter dans le vote de l'objet de la vie quotidienne, afin de rester en cohérence avec l'essence même du projet. Ici, le rôle des ambassadeurs était central. Ils ont contribué à la diffusion des idées auprès des résidents et de leurs collègues et ont recueilli les votes pour ne retenir qu'une idée (objet de la vie quotidienne) à expérimenter en 2024.
--	--	---	---	---

Test et formalisation des dispositifs d'innovation citoyenne	Une fête inter-établissement dédiée à la citoyenneté • Tests des prototypes des dispositifs d'innovation citoyenne co-conçus par les résidents, leurs proches et les professionnels lors de l'étape précédente • Ajustement des prototypes en vue de leur expérimentation Focus group Ateliers de concrétisation Rédaction de fiches projet/fiches action	La fête inter-établissement n'a pas eu lieu, comme initialement pensé dans le dossier de candidature. Il est apparu plus pertinent d'organiser des temps de présentation, début 2024, aux équipes, aux résidents et aux familles pour les informer des objets (totem & vie quotidienne) expérimentés tout au long de l'année. Des ateliers de concrétisation et des focus group (pour certains projets), organisés entre décembre 2023 et janvier 2024, ont permis aux équipes de se projeter et de dessiner plus précisément les contours de l'expérimentation. Les agences co-pilotes ont rédigé, pour chaque établissement, des fiches projets (objectifs, moyens, livrables, etc.) pour présenter, de façon concrète, les projets retenus et à expérimenter.		
--	--	--	--	--

Création des espaces "Citoyenneté et pratiques d'accompagnement dans nos EHPAD"	Un atelier de co-construction avec des professionnels volontaires des 3 établissements pour définir la forme que pourraient prendre des temps d'échanges de pratique autour de la citoyenneté des résidents et dans lequel seraient déterminées les actions de transformation à mettre en oeuvre Réunions institutionnelles Foire aux projets	Des réunions institutionnelles ont été organisées dans les 3 établissements au cours desquelles il a été proposé aux professionnels de s'inscrire comme volontaires aux différents projets qui seront expérimentés à partir d'avril 2024.	Dans les 3 établissements, les équipes ont montré un réel enthousiasme à se positionner, sur la base du volontariat, sur les projets proposés. En revanche, il y a eu un travail de recomposition à effectuer pour chacune des équipes projet pour équilibrer à la fois les métiers et les compétences, notamment en termes de gestion de projet.	Depuis le démarrage du projet, a été posée la question d'organiser des temps de réflexion/de discussion autour de la citoyenneté, entre résidents animés par des professionnels. Ces temps permettraient de pouvoir les "raccrocher" de façon plus immédiate et concrète à notre démarche globale. Malheureusement, les ressources manquent pour pouvoir mettre en place ces temps de façon régulière et pertinente vis-à-vis du contenu du projet.
Intitulé de l'étape	Actions prévues et réalisées et actions non réalisées, actions "en plus"	Explication des écarts	Résultats	Difficultés rencontrées
Expérimentations				

Mise en œuvre opérationnelle des innovations citoyennes	Constance Mazier 6 expérimentations. 2 totalement réalisées 3 partiellement réalisées 1 reportée La Seigneurie 4 expérimentations non réalisées Lumières d'automne 8 expérimentations 6 réalisées 2 reportées	Le programme d'expérimentation était assez ambitieux avec un environnement quotidien assez contraint : changement d'équipes, départs, etc. et des "crises internes" à gérer (grippe, punaises de lit, etc.) Dans deux des trois établissements plusieurs expérimentations ont été menées au bout. D'autres projets ont pu avancer sur la préparation mais n'ont pu tester "in situ" avec un temps de mis en oeuvre plus long. Enfin d'autres projets n'ont pu être traités par manque de temps ou de moyens financiers. Dans tous les cas le regard des professionnels a changé 1/ vis à vis de la participation et de l'expression des habitants : - Répartir sur les besoins initiaux des habitants - Être au plus proche des habitants. Plus d'écoute et de considération dans les échanges. - La façon d'inclure les habitants sur des activités de façon concrète. - L'importance d'adapter la communication, le discours afin de rendre les choses plus simples, les adapter aux situations, troubles des personnes 2/ Ainsi que sur la méthodologie : - Richesse dans le croisement de regards entre établissements et entre projets (différents fonctionnements, remise en question, se nourrir de nouvelles idées, nouvelles pratiques) - Importance du tiers extérieur qui insuffle les concepts et la méthode. - Importance de commencer une expérimentation à petite échelle, évaluer puis ajuster. NB : Les expérimentations entre le présent rapport et celui de l'évaluatrice sont comptabilisés différemment : • Dans ce rapport, une fiche projet égale une expérimentation (soit 18 expérimentations) • Dans celui de l'évaluatrice : 6 expérimentations sont comptabilisées correspondant aux deux grandes typologies que sont "l'objet totem" et "l'objet vie quotidienne"	Les principales difficultés évoquées par les responsables de projet sont : -La nouveauté de la méthode de gestion de projet et le fait de devoir gérer des équipes projets avec des plannings différents -La charge de travail quotidienne lourde difficilement compatible avec un projet sur un temps long. -Une disponibilité importante à avoir pour inclure les habitants (expliquer, rendre accessible le projet et s'adapter aux différentes pathologies)
--	---	---	--

Élaboration d'actions concourant à la transformation de nos modalités d'accompagnement	Un atelier avec les professionnels pour concevoir des espaces de paroles et d'échanges sur les pratiques favorables à la citoyenneté de nos résidents	Actions non réalisées du fait des changements de direction dans deux établissements. Ce type d'espace nécessite en effet un portage managérial fort qui n'a pu être possible durant l'expérimentation	
--	---	--	--

Focus sur les expérimentations

Sur Constance Mazier

Projet #1 Totem FAQ du projet d'entrée en EHPAD

Demain, les résidents et les familles ont accès à une FAQ thématique (participation, restauration, vie sociale, suivi médical) facilitant le projet d'entrée en EHPAD

Projet #2 Totem Un Emmaüs à l'EHPAD

Demain, dès l'aménagement les habitants ont la possibilité de donner ou de choisir de nouveaux meubles, objets et vêtements dans l'espace dons/brocante qui leur est accessible.

Projet #3 Totem Repas convivial de bienvenue et « d'information collective »

Demain, un repas est organisé entre les représentants du CVS et les 3-4 habitants ayant récemment emménagé (depuis quelques semaines), afin de les informer de la vie au sein de l'établissement, des espaces de rencontre et de participation, etc.

Projet #4 Totem Évaluation du niveau d'information

Demain, l'EHPAD propose aux nouveaux habitants un bilan d'étape 2 mois après leur emménagement pour s'assurer qu'ils disposent des informations, de l'accompagnement qui leur sont nécessaires, et y remédier dans le cas contraire.

Projet #5 Totem Faire de la charte des droits et des libertés un document simple, compréhensible pour qu'elle soit connue de tous

Demain, la charte des droits et des libertés est simple et facile à comprendre pour tous les habitants et leurs proches. Cette charte améliorée (contenu et forme) est largement diffusée auprès des professionnels qui peuvent facilement se l'approprier.

Projet # Vie quotidienne Renforcer la communication et l'information

Demain, les sujets qui sont importants pour les résidents sont connus des professionnels. Des nouvelles procédures sont mises en place pour que les informations sur ces sujets fondamentaux soient transmises systématiquement aux habitants

Les expérimentations totalement finalisées

Une ressourcerie à l'EHPAD.

Le projet initial s'est concentré sur l'installation d'une boutique solidaire au sein de l'EHPAD. En effet, avoir la possibilité de choisir des vêtements qui constitueront sa garde-robe ou des objets de décoration qui orneront sa chambre est une chose essentielle pour préserver son identité et devenir habitant.

Résultats :

Suite à des contraintes matérielles et logistique le projet s'est réorienté sur une version mobile avec la mise en place d'un chariot qui a été aménagé et décoré pour lui donner un aspect de « petite boutique ambulante » prénommée le « Chat Rio ». Le groupe a travaillé sur l'organisation du chariot, a trouvé le nom et a activement participé à l'inauguration du chariot fin novembre 2024.

Ainsi, les habitants peuvent accéder à une variété d'articles, tels que de la petite décoration, des vêtements, et des accessoires, en donnant une nouvelle vie à des objets provenant d'un appel aux dons et des petits objets de seconde main. Chaque habitant dispose de 30 « Rio » par an qui peuvent être échangés contre des accessoires ou des vêtements (jusqu'à 3 rios). Une contrepartie symbolique mais importante afin de ré-encapaciter les utilisateurs.

Les enseignements

Côté usagers

- Une bonne participation des membres du groupe de travail avec une adaptabilité pour passer d'un format (boutique) à un autre (chariot)
- Une belle occasion pour les habitants de vivre l'expérience du choix de manière ludique et engageante, tout en privilégiant la solidarité et le développement durable.

Côté équipe projet :

- La difficulté pour le référent projet d'assurer un suivi sur le long terme en plus du poste occupé et de maintenir une dynamique de groupe avec des professionnels « en roulement »

- Une méthodologie acquise avec l'organisation d'ateliers et l'importance de questionner tous les acteurs en amont pour identifier les besoins, les freins.
- L'attention à porter pour accompagner l'expression et la participation des habitants avec des troubles cognitifs avancés pour ne pas biaiser leur expression. (On donne des exemples, ils rebondissent et c'est en soi une forme de biais. Certains sont enthousiastes et donc disent « oui à tout ».)

Un repas convivial de bienvenue.

L'objectif de ce projet était de faire évoluer le niveau d'accès aux informations des nouveaux habitants et ainsi favoriser leur participation tout en impliquant directement les représentants des habitants au Conseil de la Vie Sociale (CVS) dans l'accueil des nouveaux.

Résultats :

Un apéritif d'accueil pour les résidents des 6 derniers mois a été organisé au mois de novembre 2024. Préparé en amont avec le président du CVS qui a remis des invitations papiers aux nouveaux habitants (leurs proches avaient reçu une invitation par mail)

Les enseignements

Côté usagers

- Un temps très apprécié par les habitants et leurs proches conviés.
- Un président du CVS mis en avant qui s'est senti valorisé et qui a pu présenter le CVS

Côté équipe projet :

- Une bonne cohésion du groupe projet qui a permis d'aboutir au test de cet apéritif
- La fierté d'avoir pu mettre l'habitant au cœur de l'établissement et des projets.
- La frustration de n'avoir pas pu tester d'autres formats (dîner, goûter)
- L'impression de ne pas pouvoir porter ce projet au long court en plus de la charge de travail quotidienne et s'interroger sur la suite de ce projet

Les expérimentations partiellement réalisées

FAQ du projet d'entrée

Evaluation du niveau d'information

Faire de la charte des droits et des libertés un document simple et compréhensible

=> Pour ces projets, les travaux préparatoires des expérimentations ont été menés mais la mise en œuvre n'a pu se faire par manque de temps des équipes.

Les expérimentations reportées

Renforcer la communication et l'information.

Les objectifs principaux de ce projet étaient

- De mieux connaître les sujets sur lesquels les habitants souhaitent des informations (vie sociale, repas, soins, hébergement, aide, etc.)
- Tester de nouveaux systèmes d'information qui permettent de transmettre les bonnes informations sur ces sujets importants.

Si l'équipe projet s'est constituée, le travail à effectuer était important. Il croisait également des thématiques abordées dans un projet mené par l'établissement dans le cadre d'une maîtrise d'usage. Par ailleurs, la responsable communication qui était référente a quitté l'établissement en mai 2024.

Malgré la fin de l'expérimentation officielle, le projet va être repris à la rentrée 2025.

Sur La Seigneurie

L'objet "totem" de la participation avait pour but de revisiter l'élaboration et le suivi du Projet d'Accompagnement Personnalisé, avec la préparation du PAP avec le résident, l'organisation de la réunion de PAP comme un espace réel de co-construction, et la formalisation du PAP dans un format compréhensible pour le partager auprès des personnes concernées et en organiser le suivi.

L'objet "de la vie quotidienne" devait permettre d'envisager l'EHPAD comme un village en co-concevant la signalétique et les circulations avec les habitants-villageois et en proposant des lieux ouverts pour faire vivre la participation citoyenne

Projet Totem - PAP

Etape #1 - Préparer le PAP avec le résident

Demain, la préparation du projet d'accompagnement personnalisé inclut le résident. Sa participation dans la phase préparatoire est plus active et plus naturelle. Il peut confier ses envies, besoins et aspirations à un tiers pour qu'ils soient communiqués au moment de l'élaboration du PAP. Le recueil de ces besoins est fait par un tiers de confiance.

Projet Totem - PAP

Etape #2 - Organiser la réunion de PAP comme un espace réel de co-construction

Demain, les réunions d'élaboration du PAP permettent à chaque participant de contribuer. Les professionnels sont au clair avec les rôles qu'ils peuvent jouer durant la réunion. Le résident est assuré que ces aspirations sont partagées et défendues par son porte-parole. Il peut lui-même faire valoir ses droits, intervenir pendant la réunion, accepter ou refuser ce qui lui est proposé.

Projet Totem - PAP

Etape #3 - Formaliser le PAP dans un format compréhensible, le partager auprès des personnes concernées et en organiser le suivi

Demain, des retours sont faits au résident à la suite de la réunion du PAP. Ce qui a été décidé lui est communiqué dans un format compréhensible. Il a la possibilité de se faire expliquer son PAP par un professionnel. L'ensemble des professionnels intervenant auprès du résident sont destinataires d'une synthèse du PAP.

Projet Vie quotidienne - L'EHPAD comme un village

Projet #1 - Co-concevoir la signalétique et les circulations avec les habitants-villageois

Demain, les habitants-villageois de La Seigneurie seront fiers de leur village, devenu familier. Ils sauront s'orienter et se repérer dans chaque pavillon-quartier.

Projet Vie quotidienne - L'EHPAD comme un village

Projet #2 - Un lieu ouvert pour faire vivre la participation citoyenne

Demain, dans le village de la Seigneurie, les habitants-villageois auront des lieux chaleureux facilement accessibles pour se retrouver en famille, mener des réflexions collectives et construire leur citoyenneté.

Le processus de co-conception des expérimentations a été le même que dans les deux autres établissements, mais les expérimentations n'ont pu être menées. Les professionnels s'étaient positionnés sur les projets qui les intéressaient. Un atelier "débugage" a été proposé pour lancer l'expérimentation autour du PAP, mais aucune des expérimentations n'a finalement été amorcée. Concernant le PAP, c'est essentiellement la coupe PATHOS qui a compromis la réalisation du projet : les professionnels concernés par le PAP (psychologues, cadres, etc.) ont dû exclusivement se concentrer sur la coupe PATHOS et l'élaboration de l'ensemble des PAP a été mis en pause. Concernant l'EHPAD comme un village, ce sont davantage des raisons budgétaires qui ont compromis le projet, ce dernier nécessitant de lancer une démarche de design nécessitant des moyens financiers (tant pour la signalétique que pour l'ingénierie) non programmés.

Sur Lumières d'automne



Les expérimentations totalement finalisées

6 expérimentations se concentrant sur deux thématiques ont été menées à terme.

- Le Conseil de la Vie Sociale (CVS)
- Les événements culturels

Le Conseil de la Vie Sociale

Cette instance était organisée sur un format assez classique, plutôt "descendant" avec peu d'implication ou d'adhésion des habitants, accompagné d'une méconnaissance des habitants et des professionnels sur le sujet. L'expérimentation avait pour objectif que chacun trouve sa place et que le CVS devienne un véritable lieu de participation active et citoyenne.

Résultats :

Profitant du renouvellement du CVS, un temps d'information sur le rôle des représentants a été proposé aux résidents. Les candidats ont ensuite pu participer à un atelier de rédaction de leur profession de foi. Une boîte à outils a ainsi été réalisée avec des pictogrammes pour permettre aux candidats résidents d'exprimer ce qui était important pour eux et comment il faudrait le retranscrire dans leur profession de foi. Une fois les élections passées et les représentants élus, un atelier de rappel des missions du CVS et de co-construction de l'ordre du jour du premier CVS a été proposé aux représentants des résidents et des familles.

L'objectif étant que les habitants élus se sentent légitimes, qu'ils comprennent les enjeux et participent plus activement aux décisions qui concernent la vie de l'établissement

Sur la partie réunion, l'organisation a été testée en trois temps :

- Préparation de la réunion (1h) entre 2 professionnels et les habitants élus
- Participation active au CVS. Chaque membre élu s'installe à côté d'un professionnel volontaire qui est là en cas de besoin pour expliquer, reformuler et aider à la prise de parole.
- Restitution aux autres habitants avec une synthèse réalisée par les membres élus accompagnés de 2 professionnels

L'expérimentation a pu se tenir sur 4 CVS au cours de l'année.

Les enseignements

Côté usagers

- Les habitants élus ont compris leurs rôles, la participation est plus facile
- Les habitants parlent très librement et ont le sentiment d'être intégrés à la vie de l'établissement.
- Afin d'affiner le dispositif, il est envisagé de mettre en place une permanence des élus du CVS, 2 fois par mois afin de récolter les avis des autres habitants, matérialisée par un "stand" dans le hall de l'établissement. Cette permanence permettra également d'informer les habitants sur le rôle du CVS et les différents points abordés durant la dernière réunion.

Côté équipe projet :

- Les professionnels ont compris l'enjeu d'être plus à l'écoute et d'adapter le vocabulaire habituellement utilisé.
- La posture a changé entre le "faire pour le bien de" et le "accompagner si besoin"

L'organisation d'un évènement culturel pour la fête de la musique 2024

Pour ce projet, l'objectif était d'associer les habitants aux différentes étapes de cette journée et s'assurer le jour J que tous ceux qui le souhaitent puissent participer à cette fête.

Résultats :

La journée s'est déroulée avec une véritable volonté d'ouvrir l'EHPAD sur la ville. Elle a été fortement appréciée avec une programmation variée.

Les enseignements

Côté usagers

- Les habitants ont pu participer à la programmation avec la création de la chorale de l'EHPAD.
- Certains ont pu participer à la promotion de la journée (tractage organisé en ville) ainsi qu'à la décoration et à la tenue des stands installés ce jour-là.
- Un résident a pu confectionner un plat de sa région natale pour la buvette

Côté équipe projet :

- L'équipe était assez prise par le temps et n'a pu intégrer les habitants qu'assez tardivement dans le dispositif. Elle a pris conscience qu'il fallait encore plus anticiper pour ne pas brusquer les habitants volontaires.

Les expérimentations reportées

- Communiquer sur les événements culturels organisés par l'EHPAD
- Créer et animer un comité de programmation culturelle au sein de l'EHPAD
- Connaître l'offre culturelle de la ville et la diffuser au sein de l'établissement

=> Pour ces projets, les travaux préparatoires des expérimentations ont été menés mais la mise en œuvre n'a pu se faire par manque de temps des équipes.

Modèle économique

Les dépenses du projet ont été assumées par les trois établissements à part égale grâce à la subvention allouée par la CNSA.

Au cours de ces 30 mois et pour la réalisation de certaines expérimentations, des dépenses ont dû être engagées. Certaines, limitées, ont pu être prises en charge par les établissements (aménagement du chariot de la ressourcerie, fête de la musique). D'autres, plus importantes, ont clairement bloqué la mise en place d'expérimentation (signalétique "comme un village").

La question du modèle économique se pose pour la continuité du projet et en tout cas pour la mise en place des expérimentations reportées.

Deux des EHPAD ont candidaté à des prix dans l'idée de financer de nouvelles étapes de leurs expérimentations mais sans succès à ce jour.

Résultats de l'évaluation

A l'issue du travail mené par l'évaluatrice indépendante, le rapport d'évaluation, joint en annexe, a été élaboré.

Partie 4 - Bilan critique du projet

Rappel des objectifs visés

Une dynamique collective pour transformer les pratiques

Au terme de 30 mois d'engagement, la démarche d'innovation citoyenne menée dans les trois EHPAD publics de Seine-Saint-Denis a permis d'affirmer la participation citoyenne des habitants comme un véritable levier d'évolution des pratiques.

Trois objectifs structurants dès l'origine :

- Renforcer l'accès à l'information, condition essentielle à toute participation effective.
- Transformer progressivement l'accompagnement pour ouvrir la voie à de nouveaux modes d'implication des habitants.
- Réinventer le statut de citoyen et d'habitant pour les personnes accueillies en EHPAD.

À travers ces axes, il s'agissait aussi de favoriser le bien-être, de maintenir ou restaurer l'estime de soi, afin que chaque habitant ait le sentiment d'avoir sa place et une voix qui compte.

Des espaces d'expression et de participation

Des instances existantes repensées ou de nouveaux espaces/outils ont permis d'encourager l'expression et la participation des habitants :

- La transformation du CVS (Conseil de la Vie Sociale), à Lumières d'Automne, davantage accompagné puis incarné, partagé et restitué par les représentants des habitants.
- L'implication active des résidents dans des événements ouverts sur l'extérieur, comme la Fête de la musique à Lumières d'Automne.
- La création d'une Ressourcerie à Constance Mazier, pour décider de comment on décore sa chambre ou pour choisir de quoi est faite sa garde-robe.

Ces initiatives montrent un potentiel fort de pérennisation, et d'autres chantiers pourront encore émerger à l'avenir.

Un cercle vertueux et une évolution culturelle

La démarche a instauré un véritable cercle vertueux, amorçant un changement culturel durable :

- Les professionnels ont questionné leurs pratiques et sont, pour beaucoup, désormais très attentifs à la parole des habitants. Et à faire « avec » plutôt qu'« à la place de ». Grâce à cette prise de conscience collective, de nombreux projets développés récemment accordent une place centrale à la voix des habitants (sélection des films pour le club cinéma, refonte du programme d'animation, organisation d'une brocante...).
- Même là où aucune expérimentation concrète n'a pu être menée (La Seigneurie), les équipes affirment que la préparation et la mise en œuvre des projets d'accompagnement personnalisé (PAP) ne pourra plus se faire comme avant.

Des impacts concrets sur la qualité de vie

- Les habitants impliqués dans les différents projets expérimentés ont bénéficié d'un sentiment de reconnaissance.
- Les instances de participation repensées, notamment le CVS, permettent aux idées des habitants de se concrétiser.
- Les initiatives telles que la Fête de la musique et la Ressourcerie ont favorisé le lien social.
- L'apéro de bienvenue et d'information pour les nouveaux habitants a permis d'insuffler une dynamique porteuse de sens pour penser différemment l'accueil et

l'emménagement en EHPAD.

Pour aller plus loin, il devient nécessaire de structurer la traçabilité et le suivi des propositions des résidents, afin de renforcer le lien entre participation et amélioration de l'offre de services. Bien que la démarche d'innovation citoyenne n'ait pas pu se concrétiser entièrement comme prévu, elle a permis des avancées notables :

- Une participation effective accrue des habitants dans la vie de l'établissement, considéré comme leur lieu de vie,
- Un développement des compétences des professionnels pour soutenir cette dynamique,
- Une évolution globale de la culture organisationnelle autour de la citoyenneté.

Les expérimentations et la conduite du projet

Concernant les expérimentations qui ont peu ou pas été menées à terme, c'est essentiellement, selon nous, en raison du fonctionnement en mode projet.

En effet, ce dernier ne relève pas des habitudes des équipes sur le terrain, concentrées sur la gestion du quotidien. Le vocabulaire était nouveau, la méthodologie a demandé du temps d'accompagnement.

Les référents projets ne se sont pas toujours sentis légitimes pour porter les projets. Ils ont parfois souffert de la répartition des tâches sur des projets qui venaient "en plus" de leur cœur de métier.

Tout cela dans un contexte contraint :

- La vie de l'établissement : post-COVID, évaluation HAS, coupe PATHOS, et beaucoup d'autres projets en parallèle (projets architecturaux, maîtrise d'usage, etc.)
- Les ressources humaines : turn-over, absences, formation, ...
- Les situations exceptionnelles : épidémie de grippe, invasion de nuisibles, etc.

Un projet qui fait sens et écho

Avec la mise en place de ce projet, les établissements ont réalisé que la thématique de la citoyenneté des personnes âgées résonnait dans de nombreuses prises de paroles et débats. Ce fut une opportunité pour valoriser à nouveau le projet et l'ambition de transformation pour nos établissements.

- **Articles**

Après Interview de Julien Bottriaux, dans le journal d'établissement L'ECHO (EHPAD Constance Mazier en janvier 2024), et l'article sur l'expérimentation « innovation citoyenne » dans la revue Infopublic en mars 2024 d'autres médias ont valorisés le sujet :

- La revue "Bien vieillir" et son article co-rédigé par Julien Bottriaux et
- N° spécial ASH

- **Partager le projet et les premiers enseignements**

- Participation au webinar de la CNSA. Eve Guillaume, directrice des EHPAD Constance Mazier et Lumières d'automne est intervenue lors des rendez-vous de l'innovation de novembre 2024 du CNSA dont le thème était « Expérimenter au service de la participation des personnes concernées dans le champ de l'autonomie. Enjeux opérationnels, potentialités et perspectives ». Au cours de

la session "Recouvrir sa pleine citoyenneté par la participation" elle a pu faire un premier état des lieux du projet innovation citoyenne.

- Présentation au CoD3S : Un point d'étape du projet a pu être réalisé auprès de l'ensemble des membres du CoD3S durant un temps concernant l'innovation en ESMS. Un focus sur la méthodologie du design social a été réalisé à la même occasion.

- **Valorisation le retour d'expérience sous un format original et accessible.**

L'objectif était de pouvoir résumer le projet. Mais synthétiser pas loin de trois ans de projet à des personnes qui l'ont vécu de l'intérieur ou à d'autres qui en ont vaguement ou jamais entendu parler c'est difficile.

Comment raconter le chemin parcouru, mettre en mots et en image les travaux collaboratifs, les interrogations, les fiertés, les doutes, les avancées qui ont jalonné cette démarche d'innovation citoyenne ?

Nous avons donc voulu proposer un format ludique, décalé et accessible au plus grand nombre. Proche du format bande dessinée, le roman photo est aussi un clin d'oeil à plusieurs générations.

Une documentariste, Jessica Servières, et une illustratrice, Clémentine Poquet ont embarqué pendant plusieurs mois à nos côtés dans les trois établissements. Elles ont pu observer, photographier et capturer sons et images pour écrire et illustrer le roman disponible en annexe.

- **Valoriser et poursuivre les actions**

Toujours dans l'idée de valoriser les actions réalisées mais également de leurs donner un nouvel élan au-delà des 30 mois du projet, deux expérimentations ont pu être portées dans le cadre d'appel.

- Ainsi le Chat Rio (ressourcerie à l'EHPAD) a candidaté à la troisième édition des Trophées de l'Expérience Patient. Sur les 124 candidats, il a fait partie des 22 initiatives retenues pour la phase finale d'analyse. Malheureusement le projet n'a pas été retenu parmi les trois finalistes de sa catégorie.
- Le CVS nouvelle formule a quant à lui candidaté au prix Millésim'Âge de la FNADEPA. (Fédération nationale des associations de directeurs d'établissements et services pour personnes âgées) mais n'a malheureusement pas été retenu.

Si les deux référents de projets ont été un peu déçus, cela les a motivés pour poursuivre l'action au-delà de l'expérimentation et chercher éventuellement d'autres sources de soutien pour apporter des améliorations aux dispositifs déjà en place.

Partie 5 - Suite à donner

Compte tenu des enseignements tirés des différentes expérimentations, plusieurs projets nous semblent avoir un bon potentiel de pérennisation et pourraient à terme être développés sur d'autres sites :

- Le Conseil de la Vie Sociale à Lumières d'automne
- La ressourcerie mobile de Constance Mazier
- La fête de la musique de Lumières d'automne

Pour le Conseil de la Vie Sociale

Le nouveau fonctionnement est désormais bien ancré au sein de l'établissement. Le projet de mettre en place une permanence mensuelle dans le hall de l'établissement va être relancé à la rentrée permettant ainsi une visibilité accrue pour le CVS et ses membres.

Pour la ressourcerie mobile

A chaque sortie il y a de plus en plus de monde autour du "Chat Rio". Les résidents participent même en amont pour trier les vêtements et le rythme semble se stabiliser.

Ces temps sont désormais inscrits dans la programmation des activités.

De nouvelles idées ont émergées et le "comité ressourcerie" ne compte pas s'arrêter là.

Reste à organiser la collecte de nouveaux objets et vêtements et de mettre l'accent sur les supports de communication (relais auprès des familles, newsletter, affichage, etc.)

Pour la fête de la musique

La 2e édition a permis de capitaliser sur celle de l'année précédente. Cela devient plus naturel et les habitants plus naturellement dans l'organisation.

Le maître mot est bien ici "anticipation". Il faut en parler souvent, reformuler pour embarquer le plus de monde possible.

L'arrivée d'un nouvel animateur va permettre de relancer la dynamique autour de cette thématique : comité de programmation culturelle, communication interne et externe.

Au-delà de ces projets, l'objectif est de réactiver les autres expérimentations qui n'ont pas pu être mises en œuvre. Nous disposons maintenant de modélisation d'action ce qui va faciliter la mise en place au moment opportun. Par exemple le séquençage pour le PAP pour La Seigneurie ou les travaux préparatoires pour la réunion post accueil à Constance Mazier.

La clôture de ce projet en septembre 2025 sera l'occasion de redonner un nouveau souffle

La fin des expérimentations marque une étape : celle de la consolidation des acquis et de l'ouverture vers de nouveaux projets avec toujours un cap commun : les habitants des EHPAD demeurent des citoyens qui doivent pouvoir exercer leurs droits et exprimer leurs choix !

La mise à jour du projet d'établissement (rentrée 2025 pour 2 établissements) est également une opportunité pour remettre en mouvement certains projets tout en les intégrant dans un écosystème global et incarné. Le sujet de la participation des habitants est fédérateur, désormais ancré dans la culture institutionnelle renforçant la volonté des professionnels d'apporter un accompagnement de qualité.

Essaimage et reproductibilité

Les 3 EHPAD font partie d'un groupement (GCSMS alliage) d'EHPAD public.

Différents outils sont prévus pour valoriser et proposer d'essaimer les projets :

- Roman photo pour rendre accessible ce projet et donner envie de se lancer
- Support du retour d'expérience pour retracer les différentes étapes : profils nécessaires, rôles, bénéfices, freins, impacts observés, axes d'amélioration, outils...
- Des fiches de modélisation / check list pour appuyer méthodologiquement les équipes qui souhaitent tester ces formats