

Le projet d'établissement comme boussole

Au-delà de l'obligation de renouvellement quinquennal, conduire une réflexion au long cours sur le projet d'établissement reste utile afin d'en faire un outil managérial au service de l'accompagnement des publics.

Se saisir de l'obligation de renouvellement tous les cinq ans du projet d'établissement ou de service pour mener un travail de fond dans sa structure : une consigne largement rebattue auprès des directeurs du secteur social et médico-social. En pratique, comment transcrire la nécessaire réflexion autour de la mission de l'organisation dans un document servant de boussole aux professionnels pour l'avenir ?

Un processus dynamique

L'élaboration est avant tout un processus dynamique, reposant sur l'implication des équipes. Or, c'est souvent là que le bât blesse, au vu des urgences du quotidien. « Le projet d'établissement semble parfois lointain par rapport au terrain, souligne Isabelle Mathieu, ex-directrice de maison d'enfants à caractère social (Mecs) en Savoie.



Pour nourrir le projet, des groupes de travail composés de professionnels vont analyser les situations de travail afin de réfléchir à l'évolution des pratiques.

Ce, dans un secteur où le prescrit est souvent à distance du réel. » Un constat qui avait poussé cette directrice, retraitée depuis 2020, à instaurer divers outils lorsqu'elle était en fonction. Notamment un plan d'action éducative décrivant le travail à réaliser par les personnels éducatifs, depuis l'admission d'un jeune jusqu'à l'accompagne-

ment. « Je mettais à jour cette feuille de route commune à chaque rentrée selon les retours des éducateurs, explique-t-elle. Ce document vivant, émanation du travail réalisé tout au long de l'année, nourrissait ensuite le projet d'établissement. » Idem pour les analyses des situations de travail, organisées autour de thèmes soulevés puis débattus par l'ensemble des professionnels : « Cela nous a notamment permis de constituer un journal d'incidents, où les salariés pouvaient inscrire des préconisations, ensuite utilisées pour compléter le projet d'établissement. »

S'accorder du temps

Des démarches prenant certes du temps, mais cruciales pour éviter l'écueil d'un projet désincarné ou éloigné des réalités de terrain. « La conception de notre projet 2020-2025 a été réalisée sur trois ans, confie Julie Merveilleau, adjointe de direction à l'Institut d'éducation motrice (IEM) de l'APF France handicap, à Talence (Gironde). Nous avons travaillé sur divers documents (enquêtes, questionnaires de satisfaction,

recueil d'événements indésirables, etc.) et intégré largement les professionnels, notamment via des groupes de travail formés autour de huit axes thématiques : démarche éducative, accompagnement à la vie autonome en appartement, vie affective et sexuelle... L'objectif était de donner des repères aux équipes, de réfléchir au positionnement institutionnel et à l'évolution des pratiques. » En parallèle, un comité de pilotage (Copil) composé de cadres, de responsables éducatifs et d'un jeune élu au conseil de la vie sociale (CVS) s'est réuni trois fois au second semestre 2019, jusqu'à la relecture finale du projet. Outre ce Copil, les cadres intermédiaires, deux salariés et un ancien de l'IEM ont annoté le projet en relecture. Avant qu'il soit adressé à l'ensemble des personnels, lesquels ont pu à leur tour le relire et transmettre leurs retours. « Il faut être éminemment stratégique, pointe Julie Merveilleau. S'il me semble préférable de formaliser le projet lui-même sur un temps court (nous l'avons rédigé en six semaines) pour ne pas reculer devant la tâche, il faut mener un travail continu en amont. »

Oser l'originalité

Enfin, sur la forme, rien n'interdit d'oser l'originalité, note le consultant Cédric Tijsseling (lire l'encadré) : « La crainte de sortir du moule mène à une certaine standardisation des projets, alors même qu'aucun format n'est édicté. Par exemple, on peut inclure des entretiens avec des professionnels ou des managers et faire preuve d'inventivité. »

Justine Canonne

AVIS D'EXPERT



Cédric Tijsseling, ingénieur social et consultant, fondateur du cabinet Sociaal

« Le projet d'établissement étant en général technique, la participation des publics peut s'avérer problématique. Pourtant, la seule contribution des professionnels ne suffit pas. Il faut sortir du jargon, expliciter ses représentations et valeurs opérationnelles, exposer ce que signifie l'autonomie de la personne pour la structure... Autre exemple :

les conduites addictives, selon qu'elles seront perçues comme un danger ou l'expression d'un mal-être sous-jacent, peuvent mener à des réponses différentes des professionnels. Se pencher sur l'action quotidienne des équipes est d'ailleurs un levier important pour comprendre ce qui se joue dans l'accompagnement, mais aussi valoriser leur rôle, favoriser leur implication active dans la construction du projet. Il est enfin intéressant d'aller chercher le point de vue de partenaires sur certains points, car le projet incarne les valeurs et pratiques de la structure auprès d'interlocuteurs externes. »