

EXERCICE : EVALUATION AU REGARD D'UNE RECOMMANDATION

Rappel de la définition

Evaluation au regard d'une recommandation (ANESM par exemple) : appréciation visant à l'amélioration de la pratique. Elle n'est pas binaire comme l'audit. Elle englobe la mise en œuvre et se base sur un référentiel macroscopique

En vous référant à l'extrait de la recommandation de bonnes pratiques sur la Bientraitance publiée par l'ANESM, il vous est demandé de déterminer les critères et les questions qui en découlent afin d'élaborer une grille d'évaluation.

Repère4-

Les soutiens aux professionnels dans leur démarche de bientraitance

La bientraitance relève d'une démarche à la fois individuelle et collective volontariste. L'engagement individuel et la mobilisation collective nécessitent plusieurs conditions. Certains risques doivent être pris en compte – découragement, burn-out, recours à des formes d'action standardisées à l'extrême, par exemple – et surtout, les ressources de créativité, d'intelligence et de sollicitude des professionnels doivent trouver l'occasion de s'exprimer le plus pleinement possible.^[L] Ainsi, recommander aux structures que les professionnels soient soutenus, c'est décliner un certain nombre de formes d'encadrement de nature à inscrire dans la durée l'engagement des professionnels en garantissant à la fois que ces professionnels soient entendus, reconnus et accompagnés dans l'exercice de leur mission.

1. Une promotion de la parole de tous les professionnels

11 Promouvoir l'échange autour de l'observation de proximité

L'accompagnement des usagers suscite chez les professionnels des observations, des réactions et des interrogations qui méritent d'être entendues et de faire l'objet d'échanges réguliers entre tous les membres de l'équipe, quelles que soient l'approche et la compétence spécifique dont elles relèvent.

Cet espace d'échange permet qu'aucune catégorie de professionnels ne se sente isolée

dans son action et dans sa perspective professionnelle, ce qui est essentiel pour maintenir l'implication et l'articulation de l'ensemble des équipes mobilisées.^[SEP] Cet espace permet également de construire une vision plus riche du parcours et des besoins des usagers, en croisant l'ensemble des perspectives qui les concernent, y compris les perspectives les plus quotidiennes et les moins techniques.

Il est donc recommandé que les structures mettent en place des moments d'échange réguliers permettant à différents degrés d'analyse de se croiser, à une approche de proximité de rencontrer une approche plus distanciée, et à une collaboration pluridisciplinaire ou pluri-professionnelle de se mettre en place.

12 Sensibiliser régulièrement les professionnels sur le sens de leur mission

C'est lorsqu'ils trouvent un sens à leur mission que les professionnels sont le mieux à même de déployer la bientraitance. Il est recommandé en conséquence que les actes et accompagnements qu'ils déploient soient régulièrement reliés au cadre plus général de leur mission et aux valeurs qui s'y rattachent.

Ce travail sur le sens de la mission permet de développer un sentiment d'appartenance autour de valeurs partagées, de fédérer les professionnels autour d'une dynamique, d'anticiper le changement et de mieux faire face à des incertitudes. Il est, en ce sens, fondateur d'une démarche de bientraitance pérenne.

13 Favoriser un partage et un enrichissement

des compétences autour des observations quotidiennes

L'acuité de regard et la richesse du recueil d'informations sont naturellement améliorées lorsque les professionnels sont régulièrement amenés à réfléchir sur la signification de ce qu'ils ont observé de l'usager et de ses comportements ou réactions.^[1] Il est recommandé que par une sensibilisation continue lors des temps de transmission d'informations et de synthèse ou de réunion de projet, les professionnels soient accompagnés dans leur réflexion et une prise de recul sur les événements ou petits faits quotidiens qu'ils ont sous les yeux. L'importance que le recueil et la transmission de ces données peut revêtir pour améliorer la qualité du suivi et de l'accompagnement mérite également de leur être rappelée.

Selon la situation dans laquelle ils se trouvent (interaction sociale, moment de jeu ou de repas, moment d'intimité...), les individus se conduisent différemment et montrent d'eux-mêmes des aspects variés. Cette règle qui vaut d'une manière générale induit que les professionnels, pour appréhender l'usager qu'ils accompagnent, ont tout intérêt à associer leurs regards pour parvenir à une connaissance plus fine et donc mettre en place des actions plus adaptées.

Il est recommandé que des temps d'échange réguliers favorisent des débats entre les professionnels afin d'ajuster les mesures mises en place le plus régulièrement possible, et d'éviter les situations d'incohérence ou de contradiction entre les approches adoptées par un membre de l'équipe et un autre.

14 Formaliser avec les professionnels les supports d'information les plus adaptés

La richesse des observations et expériences quotidiennes des professionnels auprès des usagers ne peut être réellement prise en compte que si ces observations font l'objet d'un suivi dans le temps et ainsi, permettent de constater des évolutions, des ruptures ou une continuité. Il est recommandé que les professionnels soient amenés à formaliser leurs constats et à les poser par écrit et de la sorte, une culture de l'écrit peut être peu à peu initiée ou consolidée.

Pour cela, il est préconisé que les professionnels soient encouragés à écrire de manière régulière, sur un support clairement identifié et accessible, et que ces écrits fassent l'objet d'une relecture suivie pour qu'il soit bien établi que les observations des professionnels sont effectivement utiles.

Il est recommandé à cette fin que les supports de transmissions écrites internes fassent l'objet d'une réflexion collective de la part des professionnels, pour qu'ils soient autant que possible facilitateurs de la démarche de formalisation.^[2] Il est préconisé enfin, dans ce contexte, que l'encadrement accompagne et maintienne la culture de l'écrit par des encouragements réguliers permettant aux professionnels peu familiers avec l'écrit de surmonter leur appréhension éventuelle grâce à une lecture bienveillante de leurs remarques et une absence de jugement sur les maladresses de forme. Le contenu, en revanche, mérite d'être encadré pour que les transmissions restent respectueuses des usagers ainsi que des professionnels évoqués, dans le respect des règles déontologiques.

2. Une prise de recul encouragée et accompagnée

21 Accueillir le nouveau professionnel et lui donner les moyens de comprendre et de s'adapter aux usagers qu'il accompagne

De même que l'usager, le nouveau professionnel qui découvre un établissement ou un service doit faire l'objet d'un accueil préparé et réfléchi pour faciliter son intégration à la structure et sa prise de contact avec les usagers. Il est à cet effet recommandé que des formes d'accompagnement spécifique à son égard soient mises en place dans l'équipe pendant les premiers temps de sa prise de fonction, afin de l'aider à prendre connaissance du projet d'établissement et de service, de le familiariser avec le fonctionnement de la structure et de le soutenir dans les premiers temps de sa pratique.

Au-delà de la phase d'accueil et d'intégration, il est également préconisé qu'une formation concernant les spécificités des personnes qu'il accompagne lui soit proposée à un moment de son parcours. Ceci permet de structurer, consolider et actualiser ses savoirs théoriques et

pratiques et ainsi, de le sécuriser dans les réponses qu'il apporte aux besoins et aux attentes des usagers. Il est recommandé enfin qu'un suivi établi dans la durée permette à ce nouveau professionnel d'exprimer ses représentations, ses interrogations et ses découvertes professionnelles, afin de faciliter l'identification et la résolution de difficultés éventuelles et de le conforter dans ses bonnes pratiques.

22 Accompagner les pratiques professionnelles et soutenir les professionnels par une réflexion régulière

Au cours de leur accompagnement ou de leurs interventions, les professionnels sont parfois amenés à vivre des situations intenses et exigeantes, notamment en termes émotionnels. Ceci peut les mettre en difficulté si un accompagnement approprié ne leur est pas proposé. Il est recommandé que les structures mettent en place des temps d'échange réguliers, même si ces temps ne sont pas très prolongés, pour que l'expression des difficultés des professionnels fasse l'objet d'une attention et d'une réponse de la part de l'encadrement. Le cas échéant, l'aide d'un tiers peut être sollicitée.

Il est recommandé également que l'encadrement veille à ce que les équipes trouvent dans ces moments d'échange l'occasion d'évoquer ensemble leurs difficultés sans craindre de jugement. Ces moments ont en effet vocation à permettre la mutualisation des expériences et l'analyse collective pour trouver le meilleur moyen de surmonter la difficulté rencontrée et, s'il n'en existe pas, de soulager le professionnel qui la rencontre en lui permettant de s'en distancier par la parole.

23 Inscrire ces échanges dans une démarche d'amélioration continue des pratiques

Les échanges des professionnels sont un moment de mise en commun des expériences et des difficultés qui doit soutenir les professionnels et contribuer de manière lisible à faire progresser les pratiques. En instaurant un suivi des difficultés rencontrées et en effectuant une analyse de ces difficultés, la structure a une occasion très précieuse de faire évoluer les pratiques dans le sens d'une meilleure prise en compte de l'utilisateur et des professionnels. Il est

recommandé que l'encadrement des structures mette en place un recueil et une analyse régulière des événements indésirables cités par les professionnels pour en tirer des enseignements sur le fonctionnement quotidien et mettre en place les mesures d'ajustement utiles.

24 Mettre en place, en cas d'événement particulièrement difficile, un accompagnement ponctuel approprié

L'accompagnement des usagers peut occasionner des moments très difficiles pour les professionnels, par l'intensité ou la complexité des situations des usagers qu'ils accompagnent, et la profondeur des relations en jeu. Lorsqu'une situation de cet ordre se produit, les professionnels qui, au sein de l'institution, peuvent échanger sur l'événement et le surmonter par la parole et la pensée, sont plus à même de poursuivre leur mission dans de bonnes conditions. Il est recommandé que l'équipe d'encadrement des structures, lorsqu'une situation exceptionnelle le nécessite, mette en place un accompagnement ponctuel approprié pour qu'un échange supervisé permette une telle démarche.

25 Promouvoir la réflexion éthique des professionnels

Par leur complexité, leur durée, la dureté des expériences humaines auxquelles elles renvoient, les situations dans lesquelles se trouvent les usagers mettent parfois les professionnels devant des questions sans réponse immédiate, auxquelles aucune posture fixée à l'avance ni aucun fonctionnement préétabli ne peut répondre.

Pour que cette expérience de l'impasse de l'action, de l'incertitude ou de la souffrance, ne conduise pas les professionnels à se décourager ou à perdre leur créativité, il est recommandé que les équipes aient la possibilité d'avoir ensemble un questionnement éthique susceptible, faute de pouvoir résoudre toutes les difficultés qui se présentent, d'amener au moins une ressource de pensée indispensable pour maintenir vivant le désir d'agir *pour* et *avec* l'autre.

La réflexion collective a vocation à maintenir

vivante et approfondir la richesse humaine qui se déploie à la faveur des accompagnements, et à soutenir les professionnels dans leur légitime recherche de sens, de fierté et de plaisir professionnels.

3. Un projet d'établissement ou de service construit, évalué et réactualisé avec le concours des professionnels et garant de la bientraitance

31 Construire avec le concours des professionnels un projet d'établissement ou de service qui reprend le sens et fixe le cadre des missions des professionnels

Conformément à la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, les accompagnements et interventions des professionnels prennent leur sens au sein d'un projet d'établissement ou de service qui fixe les modalités d'action et d'interaction entre toutes les parties en présence. Ce projet s'inscrit dans le cadre du projet de l'association ou de l'organisme gestionnaire.

Il est recommandé que ce projet collectif soit construit avec le concours de tous les professionnels de l'établissement ou du service, pour qu'il soit fédérateur et mobilisateur et qu'ils puissent s'y reconnaître.

32 Évaluer et faire vivre le projet d'établissement ou de service avec les professionnels et les usagers

Le projet d'établissement et de service qui a fait l'objet d'une formalisation n'a pas pour vocation de rester un écrit figé dans le temps: il a au contraire vocation à évoluer et à vivre en fonction des réactions des usagers concernant l'accompagnement qui leur est proposé (ou de celles de leur représentant légal le cas échéant), et en fonction des réalisations ou des difficultés rencontrées par les professionnels dans l'exercice de leur mission.

Il est recommandé que le projet institutionnel soit élaboré dans le souci de décliner des objectifs concrets et de préciser les moyens utilisés pour parvenir à ces objectifs en termes de recrutement, de formation, de gestion des ressources humaines, notamment.^[L] Il est recommandé également que les actions mises en œuvre soient, à une périodicité prévue,

évaluées au regard des objectifs initiaux pour déterminer les ajustements nécessaires à l'avenir et étoffer ou modifier le projet initial dans le sens d'une meilleure prise en compte des aspirations des usagers et d'une adéquation plus juste des réponses apportées par les professionnels.

33 Mettre en place des organisations qui fixent des responsabilités précises et un fonctionnement collectif cohérent

Il est recommandé que les responsables de la structure fixent aux professionnels des modes de fonctionnement précis et lisibles.^[L] Il est recommandé également que l'encadrement de la structure fixe pour les professionnels des responsabilités précises autour des missions formalisées au sein du projet d'établissement ou de service. Ceci leur permet de s'approprier clairement leurs missions et les limites de ces missions et de mieux se situer et s'articuler aux autres professionnels.

Il est préconisé aussi que les limites et l'articulation des responsabilités individuelles soient claires, et que les actions de tous les professionnels soient coordonnées pour être cohérentes.

34 Instaurer des modes d'encadrement respectueux des personnes et garants de la bientraitance

L'interaction des professionnels avec les usagers est fortement corrélative des modes d'encadrement qui leur sont proposés. Il est recommandé que les professionnels fassent l'objet d'un encadrement cohérent avec les objectifs de bientraitance des usagers. Ceci induit que l'encadrement soit en premier lieu respectueux des personnes et soucieux de réserver aux équipes une possibilité de pensée, de parole et d'autonomie et en second lieu, attentif à la cohérence des actions mises en œuvre avec les principes et les intentions annoncées en matière de bientraitance.

Ce mode d'encadrement a pour objectif de permettre aux professionnels d'être des acteurs à part entière dans l'accompagnement, ce qui suppose de les soutenir dans l'initiative et d'éviter toutes les formes d'organisation déresponsabilisantes.

L'encadrement visé ici appelle trois qualités importantes et complémentaires. Une qualité d'engagement, qui permet d'amener une présence sécurisante pour les professionnels, d'incarner et de porter le projet collectif de la bientraitance. Cette qualité correspond à l'**éthique de la conviction**⁽¹⁶⁾. Une qualité de clairvoyance et d'anticipation, condition indispensable pour mettre en œuvre toutes les dimensions préconisées dans la recommandation. Elle correspond à l'**éthique de la responsabilité**. Une **qualité de justice**, enfin, pour permettre aux professionnels de travailler dans la transparence et sans crainte d'arbitraire. Cette qualité est le ressort incontournable de la bientraitance, en ce qu'elle est la vertu de la vie sociale par excellence. Elle

est aussi le support de la visée éthique contenue dans la

bientraitance – visée éthique qui est « *la visée de la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes* »⁽¹⁷⁾.

La cotation permet de pondérer les réponses. L'échelle de valeur va de « a » (meilleure note) à « d » (plus mauvaise note).

Les cotations « a » et « b » correspondent à des évaluations positives alors que les cotations « c » et « d » correspondent quant à elles à des évaluations négatives.

Echelle :

« a » : correspond exactement à la recommandation

« b » : correspond à la recommandation mais pourrait être amélioré

« c » : ne correspond pas à la recommandation mais des actions sont effectuées

« d » : aucune action entreprise

Exemple de grille :

Promotion de l'échange autour de l'observation de proximité

Des moments d'échanges en équipe pluridisciplinaires sont-ils régulièrement organisés ?

Sensibilisation des professionnels sur le sens de leur mission

Les professionnels sont-ils fréquemment sensibilisés sur le sens de leur mission ?

Formalisation des informations

Les transmissions sont systématiquement écrites ?

Respect de l'utilisateur dans les informations écrites

Les transmissions sont respectueuses des usagers ?

Accueil d'un nouveau professionnel et adaptation à son nouvel environnement

Les nouveaux professionnels bénéficient d'un accompagnement spécifique les premiers temps de leur prise de fonction ?

Adaptation du professionnel à l'utilisateur

Des formations concernant les spécificités des personnes accompagnées sont régulièrement proposées ?

Possibilité pour le professionnel de s'exprimer

Un suivi du salarié, au moins annuellement, est-il mis en œuvre ?

Soutien des professionnels

Des temps d'échanges sont-ils régulièrement organisés entre professionnels et encadrement ?

Démarche d'amélioration continue des pratiques

Un recueil et une analyse des événements indésirables sont effectués ?

Accompagnement ponctuel en cas d'événement particulier

Lors d'une situation exceptionnelle, un accompagnement ponctuel approprié est-il mis en place par l'encadrement ?

Promotion de la réflexion éthique

Existe-t-il un comité d'éthique ?

Construction du projet d'établissement avec le concours des professionnels

Tous les professionnels étaient-ils représentés lors de l'élaboration du projet d'établissement ?

Définition des objectifs du projet d'établissement

Des objectifs ont-ils été définis ?

Moyens nécessaires à la réalisation du projet d'établissement

Les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs ont-ils été définis ?

Evaluation des objectifs

Un suivi des objectifs est-il organisé selon une fréquence régulière ?

Responsabilité au sein de l'organisation

Les fiches de postes sont-elles formalisées et actualisées ?

Respect des personnes par l'encadrement

L'encadrement s'adresse-t-il de manière adaptée aux personnes ?

Liberté d'expression

Le personnel peut-il s'exprimer librement ?

Responsabilisation

La mise en œuvre de nouveaux projets est-elle facilitée ?