



# Méthodologie d'élaboration et de rédaction des projets d'établissement et de service

Document réalisé par un groupe de travail dans le cadre des commissions régionales CREA I des établissements et services pour adultes en situation de handicap

*Elaboration du document : Georges Berlier, Eric Brun, Lucienne Compagnon, Marc Dambricourt, Anny Devevey, Patrick Guyot, Evelyne Mieszala, Jean-Luc Poirier.*

*Rédaction : Patrick Guyot, conseiller technique du CREA I*

Février 2005

---

**Centre Régional d'Etudes et d'Actions sur les Handicaps et les Inadaptations**

Membre de l'Association Nationale des CREA I

11 rue Jean Giono – BP 76509 – 21065 DIJON Cedex – Tél : 03.80.28.84.40 – Fax : 03.80.28.84.41

E-mail : [creai@creaibourgogne.org](mailto:creai@creaibourgogne.org) - Site Internet : <http://www.creaibourgogne.org>

## SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>p 3</b>
<b>Préliminaires à propos des projets d'établissement</b>	<b>p 4</b>
A - Qu'est-ce que le projet d'établissement ?	p 4
B - Un projet pour qui et pour quoi ?	p 4
C - Distinction entre l'élaboration du projet et sa mise en œuvre	p 5
D - La présentation écrite du projet d'établissement	p 5
<b>Guide 1 – Les différentes phases d'élaboration du projet d'établissement</b>	<b>p 7</b>
A - <u>Phase 1</u> : les caractéristiques et les besoins des usagers	p 10
B - <u>Phase 2</u> : détermination des missions, valeurs de référence et buts de l'établissement	p 10
C - <u>Phase 3</u> : mise à plat et analyse des prestations, de l'organisation de l'établissement, et des collaborations et partenariats externes	p 11
D - <u>Phase 4</u> : sélection des objectifs d'amélioration et de développement des prestations	p 12
<b>Guide 2 – La rédaction du projet d'établissement</b>	<b>p 13</b>
A - L'introduction	p 15
B - Les missions, valeurs de référence et buts de l'établissement	p 16
C - Les caractéristiques et besoins des usagers de l'établissement	p 16
D - Les prestations de service proposées	p 17
E - Les collaborations et les partenariats	p 17
F - L'organisation et le fonctionnement	p 17
G - Les objectifs d'amélioration et de développement des prestations	p 18
H - La conclusion du projet d'établissement	p 18
<b>Conclusion</b>	<b>p 19</b>
<b>Bibliographie indicative</b>	<b>p 19</b>



La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale fait l'obligation aux établissements et services sociaux et médico-sociaux<sup>1</sup> dans son article 12 (Article L. 311-8 du code de l'action sociale et des familles) d'élaborer un projet d'établissement ou de service.

Bien que des établissements<sup>2</sup> disposaient déjà d'un projet avant la loi 2002-2, ou l'ont élaboré depuis, les commissions CREAI des structures pour adultes handicapés ont souhaité la mise en place d'un groupe de travail inter commissions afin d'élaborer des guides relatifs à l'élaboration et à la rédaction des projets d'établissement.

### **Composition du groupe de travail :**

Animation : **Patrick Guyot**, conseiller technique au CREAI

<b>Commission régionale Foyer de vie</b>	<b>Commission régionale CAT / AP</b>	<b>Commission régionale Hébergement / SAVS</b>	<b>Commission régionale MAS / FAM</b>
<b>Georges Berlier</b> Foyer Chantournelle (Acodège) 21 Gevrey Chambertin	<b>Lucienne Compagnon</b> CAT Ste Anne (Acodège) 21 Marsannay la Côte	<b>Anny Devevey</b> Service résidentiel (Papillons blancs) 21 Beaune	<b>Eric Brun</b> FAM les Myosotis (Arpagh) 71 Charolles
<b>Evelyne Mieszala</b> Foyer occupationnel (AGEI) 21 Renève	<b>Jean-Luc Poirier</b> CAT (AGEI) 21 Bézouotte		<b>Marc Dambricourt</b> FAM (Sésame Autisme) 89 Joigny

Ce groupe s'est réuni à sept reprises entre décembre 2003 et décembre 2004. Le 11 juin 2004, l'avancée de ses travaux a été présentée à l'ensemble des commissions du secteur des adultes handicapés afin d'en débattre et d'enrichir le contenu de ces guides.

L'objectif du groupe de travail n'était pas de concevoir un modèle type de projet mais seulement de proposer une démarche d'élaboration et un plan rédactionnel. A chacun, à partir d'une lecture critique de ces propositions, de construire ses propres démarches d'élaboration et de rédaction du projet.

### **Structuration du document**

Dans un chapitre préliminaire nous présentons une réflexion générale à propos du projet d'établissement. Qu'est-ce qu'un projet d'établissement ? Pour qui et pour quoi est-il élaboré et rédigé ? Quelle différence entre élaboration, rédaction, mise en œuvre, quelle présentation écrite ?

Ensuite, nous proposons deux guides :

**Le premier guide** aborde les différentes phases d'élaboration du projet. Nous nous en tenons au phasage sans traiter des instances à mettre en place en interne pour la conception du projet, et sans aborder la question de la planification de ces différentes phases. Ces aspects sont largement traités dans les ouvrages de référence sur la question.

La rédaction du projet d'établissement fera l'objet du **second guide**. En lien avec celui relatif à l'élaboration du projet, il proposera une structuration du contenu.

<sup>1</sup> Etablissements et services énumérés dans l'article 312-1 du CASF

<sup>2</sup> Nous emploierons dans la suite du document le terme générique d'établissement pour désigner également les services afin de ne pas alourdir inutilement le texte.

## Préliminaires à propos des projets d'établissement

### A - Qu'est-ce que le projet d'établissement ?

Selon l'article 12 de la loi 2002-2 (Codifié sous l'article L. 311-8 du CASF<sup>3</sup>)

*Pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil à la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation.*

Le groupe de travail a affirmé dès ses premières réunions que le projet d'établissement était une démarche dynamique avant d'être un document écrit. Cette distinction est importante afin de ne pas réduire le projet d'établissement à un document purement « administratif » visant à répondre à une exigence législative. Autrement dit, le document écrit n'est que l'aboutissement et la formalisation d'un travail interne et collectif d'élaboration du projet.

A la suite du travail réalisé par le groupe, nous pourrions définir les caractéristiques du projet de la manière suivante :

*Le projet d'établissement, dans le cadre de sa mission, et sur la base des besoins et aspirations des usagers :*

- *décline, de manière opérationnelle, des valeurs de référence et des buts.*
- *garantit la cohérence, la continuité et la qualité des projets personnalisés.*
- *détermine, à partir des ressources dont l'établissement dispose et des besoins des usagers, des prestations de services, une organisation et un fonctionnement.*
- *indique la nature des collaborations et partenariats mis en place pour favoriser la continuité et la qualité des accompagnements.*
- *indique les modalités d'évaluation des besoins et aspirations des usagers et de la qualité des prestations qu'il offre,*
- *établit de manière prospective des objectifs d'amélioration ou/et d'ajustement des prestations.*

### B - Un projet pour qui et pour quoi ?

A cette question, en dehors de l'obligation formelle inscrite dans la loi 2002-2, on peut apporter les réponses suivantes :

- pour garantir les droits des usagers. Rappelons que l'article L. 311-8 du CASF reproduit plus haut, s'inscrit dans une section intitulée « droits des usagers » et qu'il est considéré en conséquence par le législateur comme un moyen de garantir ces droits.

---

<sup>3</sup> Code de l'action sociale et des familles

- pour fédérer l'ensemble des professionnels intervenant dans l'établissement autour de missions, de valeurs et d'objectifs communs, tant dans leur dimension éthiques qu'opérationnelles.

Le document écrit formalisant le projet sera quant à lui :

- un référentiel en interne : cadre éthique et organisationnel pour l'ensemble des professionnels,
- un document d'information pour les usagers, pour les partenaires,
- un support de communication avec les autorités de contrôle et les financeurs.

### **C - Distinction entre l'élaboration du projet et sa mise en œuvre**

Ce guide a pour objet l'élaboration du projet d'établissement, y compris dans sa rédaction, et non pas sa mise en œuvre. Ce découpage du projet en différentes phases ne doit pas laisser penser pour autant que sa période d'élaboration est figée. Si le projet a, selon la loi 2002-2, une validité maximum de 5 ans, des modifications dans son contenu peuvent être apportées durant cette période.

### **D - La présentation écrite du projet d'établissement**

Après avoir envisagé diverses options, il nous semble que le document présentant le projet d'établissement doit être synthétique et clair dans la mesure où il a vocation à être largement diffusé. Un document de 30 à 40 pages maximum paraît suffisant dans cette optique. Son contenu fait l'objet du second guide.

Il est complété par différents référentiels, qui ne sont pas pour autant des annexes au projet (*Ils ne sont pas joints au projet*) :

- des documents de procédures : accueil et admission, élaboration des projets individualisés et des contrats de séjour.
- les projets spécifiques aux divers services et unités : hébergement, activités, ateliers, soins...
- des référentiels et des grilles d'observations et d'évaluation (*évaluation des capacités des usagers pour établir les projets individualisés, évaluation de la qualité des prestations...*).
- les différents documents garantissant les droits des usagers : livret d'accueil, règlement de fonctionnement, charte des droits et libertés...
- des fiches de poste.

Ces considérations préliminaires posées, nous allons présenter dans le premier guide les différentes phases d'élaboration du projet d'établissement, avant de traiter de la question de son contenu rédactionnel dans le second guide.



## **Guide 1**

# **Les différentes phases d'élaboration du projet d'établissement**



*Bien que l'ordre chronologique des phases d'élaboration du projet soit proche de celui de sa rédaction, il peut y avoir quelques différences que nous évoquerons par la suite. C'est la raison pour laquelle nous avons traité séparément, sous forme de deux guides, ces différents aspects du projet d'établissement, au risque de générer quelques répétitions.*

*A ce stade il convient de distinguer les écrits qui accompagnent les phases d'élaboration du projet de sa rédaction finale. Même si une partie de ces écrits peut être reprise dans le document final, ils n'ont pas la même vocation. Les écrits réalisés lors de l'élaboration permettent de structurer la réflexion et d'en garder une trace. Ils seront produits par les différents professionnels, en général au sein de groupes de travail thématiques. N'ayant pas le même objectif, ils ne répondent pas à la même convention de rédaction, notamment en matière de choix du vocabulaire, de présentation, de style d'écriture.*

Les différentes phases que nous allons présenter dans ce guide doivent faire l'objet d'un travail collectif de réflexion, accompagné d'écrits (*Comptes rendus, écrits personnels...*) comme nous l'avons mentionné, et parfois de recherches documentaires (*Archives, textes juridiques...*) ou d'enquêtes (*Auprès des usagers, des partenaires...*).

Nous avons identifié quatre phases principales :

- **phase 1 : les caractéristiques et les besoins des usagers**
- **phase 2 : détermination des missions, valeurs de référence et buts de l'établissement**
- **phase 3 : mise à plat et analyse des prestations, de l'organisation de l'établissement, et des collaborations et partenariats externes**
- **phase 4 : sélection des objectifs d'amélioration et de développement des prestations**

Avant de développer ces différentes phases, il faut ajouter que nous nous plaçons dans la situation d'un établissement existant qui n'aurait pas de projet ou un projet largement obsolète. S'il s'agit d'un projet de création ou de transformation d'un établissement la phase 3 ne concernera pas « une mise à plat et une analyse des prestations, de l'organisation et du fonctionnement », mais traitera de ce qui est envisagé dans ces domaines. La phase 4 sera sans objet dans cette situation.

S'il s'agit d'un renouvellement du projet d'établissement, il s'appuiera dans l'avenir sur les évaluations internes, prévues tous les cinq ans, et sur les évaluations externes prévues tous les sept ans dans la loi 2002-2 (Article 312-8 du CASF). Rappelons que ces évaluations portent sur la qualité des prestations à partir de référentiels de bonnes pratiques validés par un Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale (CNESMS). Ces évaluations permettront d'établir un diagnostic des prestations, de l'organisation et du fonctionnement et de dégager des objectifs d'amélioration et/ou d'ajustement.

On notera que nous avons placé l'évaluation des besoins des usagers dans la première phase. Nous voulons ainsi indiquer que l'existence de l'établissement – et de la politique publique (Les missions) qui la fonde – ont pour raison d'être les besoins des usagers. Cela dit, les deux premières phases peuvent très bien être conduites de front. C'est même souhaitable au plan méthodologique pour des raisons d'efficacité.

## **A - Phase 1 : les caractéristiques et les besoins des usagers**

Avant toute chose il est nécessaire dans cette phase de décrire les caractéristiques de la population accueillie : âges, genre, statut, origines géographiques, problématiques... Ce travail permet d'identifier d'éventuels écarts entre l'habilitation de l'établissement et la population effectivement accueillie ; il est également l'occasion de repérer objectivement des évolutions de la population accueillie susceptibles de modifier ses besoins : vieillissement, évolutions des handicaps, origine des usagers...

La consultation des professionnels, des partenaires externes et des usagers est essentielle lors de cette phase (Groupe de parole, enquêtes par entretien...) afin de faire l'inventaire des besoins et aspirations des uns et des autres, notamment des usagers.

Il faut veiller à ne pas limiter cette exploration aux seuls besoins des usagers présents dans l'établissement, mais à l'étendre à l'ensemble de la population bénéficiaire potentiellement de ses prestations. Plusieurs sources peuvent être mobilisées à cette fin, notamment :

- les schémas départementaux d'organisation sociale et médico-sociale ont pour mission d'évaluer la nature, le niveau et l'évolution des besoins et d'indiquer les perspectives et les objectifs de développement de l'offre (Article L.312-4 du CASF).
- d'éventuelles enquêtes et études locales portant sur les besoins de catégories d'usagers, conduites par divers organismes.
- l'analyse des listes d'attentes
- les données des associations représentant les personnes handicapées

## **B - Phase 2 : détermination des missions, valeurs de référence et buts de l'établissement**

Cette phase est, à notre sens, déterminante pour la qualité et l'utilité du projet. Elle ne doit surtout pas être réduite à un recueil administratif de textes aboutissant à un listing dans le document présentant le projet.

Cette phase implique de distinguer la mission de l'établissement de ses valeurs de référence et de ses buts.

- Sa mission lui est donnée par un cadre juridique (*Lois, décrets, arrêtés, conventions*) et administratif (*Circulaires, directives...*) s'inscrivant dans les politiques sociales nationales et locales. Un recueil et une lecture collective de ces textes permet de disposer en interne d'une connaissance commune et objective des missions.
- Les valeurs de références de l'établissement, si elles s'inscrivent dans les principes qui fondent les missions<sup>4</sup> sur les droits des usagers, n'en sont pas moins propres à l'établissement. Elles ont préexisté parfois au cadre juridique des établissements.

Ces valeurs (Finalités) sont bien souvent moins lisibles et identifiables que les missions. De plus, elles ont en général leur source dans le projet de l'organisme gestionnaire<sup>5</sup>. Ce projet

---

<sup>4</sup> Cf. l'article L.311-3 du CASF (Loi 2002-2)

<sup>5</sup> Association loi 1901, ou mutuelles ou encore autres statuts juridiques (Congrégation, établissements publics...)

n'étant pas toujours rédigé, il faut entreprendre des recherches pour le mettre à jour : entretiens avec des membres du bureau, rapports, bulletin d'information interne, plaquettes, discours inauguraux ou lors des anniversaires de l'organisme...

Un débat et une clarification de ces valeurs nous paraît incontournable. Une simple liste de valeurs ne saurait être suffisante dans la mesure où le projet dans ses dimensions opérationnelles n'est que la déclinaison et la mise en œuvre de ces valeurs. Les valeurs, si elles ne sont pas explicitées, et si elles sont considérées individuellement, ont en effet un fort pouvoir consensuel, du moins en apparence. Par exemple, pour s'en tenir aux valeurs de la République inscrite dans notre Constitution, le consensus est large sur la valeur de liberté, d'égalité ou encore de fraternité (Solidarité). Pourtant, comme chacun sait, elles peuvent donner lieu à des définitions et des pratiques fort différentes. Il en est de même pour les valeurs retenues dans le cadre d'un projet d'établissement. Elles devront en conséquence être débattues en interne entre les professionnels mais également avec les représentants de l'organisme gestionnaire. Il peut en effet exister de fortes divergences entre le système de valeurs de l'organisme gestionnaire et celui de l'établissement.

Un travail de recherche sur l'histoire de l'organisme gestionnaire et de l'établissement, qu'il faut inscrire dans une analyse de l'évolution des politiques sociales relatives à la population accueillie, est nécessaire dans cette phase. Ce travail permettra de mieux comprendre les différences de points de vue quant aux valeurs et de trouver des solutions.

Il faut souligner de plus que si la réflexion sur les valeurs est entamée lors de cette phase, elle doit accompagner l'ensemble du travail de conception du projet d'établissement puisque les phases suivantes ne sont que la mise en œuvre concrète de ces valeurs. Il en va de la cohérence du projet.

Les buts, quant à eux, sont dérivés des missions et des valeurs de référence. Ils en sont la traduction et visent directement ou indirectement les usagers.

Selon la définition de Hameline<sup>6</sup> : « *Un but est un énoncé définissant de manière générale les intentions poursuivies par une institution, un groupe ou un individu...* »

Le terme « objectif » sera réservé à des capacités propres à un usager (Etre capable de ...) dans le cadre du projet personnalisé.

### **C - Phase 3 : mise à plat et analyse des prestations, de l'organisation de l'établissement, et des collaborations et partenariats externes.**

Qu'entendons-nous par prestations (de service), organisation et fonctionnement ?

Les prestations de service<sup>7</sup> sont « *une mise à disposition de compétences et/ou de moyens pendant un temps déterminé afin de satisfaire les besoins d'un bénéficiaire* »<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Hameline (Daniel), *les objectifs pédagogiques en formation initiale et en formation continue*, Paris, ESF, 1979.

<sup>7</sup> Un groupe issu des commissions CREAL du secteur des adultes handicapés travaille parallèlement la question de la logique de prestation de service. Une présentation lors d'une demi-journée inter commissions aura lieu en 2005, suivie d'un rapport.

<sup>8</sup> *Services publics : s'engager sur la qualité des services*, délégation interministérielle à la réforme de l'Etat, février 2001 cité par Becker (JC) et alii, *Projet d'établissement, comment le concevoir et le formaliser*, ESF, Paris, 2004, p. 95

Concernant la distinction entre le fonctionnement et l'organisation nécessaire dans une optique d'analyse, nous verrons plus loin qu'il n'est pas souhaitable d'établir deux chapitres distincts lors de la rédaction du projet.

L'organisation concernerait la manière dont les ressources matérielles et humaines de l'établissement sont ordonnées. Cela nécessite en conséquence de réaliser en premier lieu un inventaire de ces ressources.

Le fonctionnement serait relatif à la manière dont on active les ressources. Il s'agit bien souvent de procédures (*Procédure d'accueil, d'élaboration des projet individualisés...*).

Quoi qu'il en soit, il est opportun d'analyser les prestations de service en même temps que l'organisation et le fonctionnement dans la mesure où ces différents objets traduisent la manière dont l'établissement articule sa mission et ses valeurs de référence avec ses ressources pour atteindre les buts qu'il s'est fixé. Les prestations de service en étant la traduction directement visible et évaluable.

Cette phase d'élaboration du projet sera également l'occasion de mettre à plat les collaborations et partenariats existant avec d'autres établissements et services, et de réfléchir en quoi ils permettent de favoriser la qualité et la continuité de l'accompagnement des usagers.

La question de l'évaluation des activités et de la qualité des prestations (*Article L.312-8 CASF*) pourra être discutée lors de cette phase : choix du référentiel (*Evaluation interne*), articulation entre le projet et l'évaluation de la qualité des prestations, modalités de mise en œuvre...

#### **D - Phase 4 : sélection des objectifs d'amélioration et de développement des prestations**

La mise à plat et l'analyse des prestations de service, de l'organisation, et des collaborations et partenariats entreprises lors de la phase précédente, conjuguées avec l'évaluation des besoins des usagers, conduit fréquemment à la mise à jour d'écarts entre l'existant et les ambitions du projet, voire avec les missions de l'établissement. Ce peut être également l'identification de nouveaux besoins en émergence.

Ces constats conduiront à déterminer un ensemble d'objectifs potentiels d'amélioration et de développement des prestations de service (*nouveaux services à l'intérieur d'une prestation, création de nouvelles prestations*). Une sélection en fonction de divers critères (*Caractère d'urgence, faisabilité, ressources disponibles...*) est en général nécessaire.

Il s'agira ensuite d'établir les actions permettant l'atteinte de ces objectifs, d'en fixer les délais, d'en évaluer les incidences sur les prestations de service, sur l'organisation et le fonctionnement, et enfin de prévoir les ressources à mobiliser. Ces dernières peuvent être à dégager en interne ou à solliciter à l'externe.

## **Guide 2**

# **La rédaction du projet d'établissement**



*Comme évoqué en introduction du guide précédent, la présentation séparée de l'élaboration et de la rédaction du projet d'établissement ne doit pas laisser penser que ces deux dimensions le sont dans la réalité. Certes, chronologiquement, l'élaboration du projet tel que nous l'avons conçue précède la rédaction, mais on peut fort bien concevoir que des chapitres du projet soient rédigés avant que l'intégralité du travail d'élaboration soit achevée.*

*Par ailleurs, si le projet d'établissement doit être élaboré collectivement, sa rédaction est l'affaire de la direction. Ce qui n'exclut nullement une relecture collective avec des corrections et des ajouts.*

*Rappelons également que le projet d'établissement doit être soumis pour avis au Conseil de la vie sociale (ou aux autres formes de participation) et validé par le conseil d'administration des établissements publics (L.315-12 du CASF).*

La rédaction du projet d'établissement peut être structuré de la manière suivante :

- **Introduction**
- **1 – Missions, valeurs de référence et buts de l'établissement**
- **2 – Caractéristiques et besoins des usagers de l'établissement**
- **3 – Prestations de service proposées**
- **4 – Collaborations et partenariats**
- **5 – Organisation et fonctionnement**
- **6 – Objectifs d'amélioration et de développement des prestations**
- **Conclusion**

Ce plan est bien sûr indicatif, tant dans l'ordre des chapitres que dans leurs énoncés. Par exemple, nous présentons les missions, valeurs et buts avant les caractéristiques et besoins des usagers alors que le contraire serait envisageable. Les prestations pourraient également être intégrées dans le chapitre portant sur l'organisation et le fonctionnement. Il en est de même pour les termes employés : valeurs de référence peut être remplacé par principes éthiques, finalités, philosophie. Buts peut l'être par objectifs généraux. Usagers dans le deuxième chapitre par population bénéficiaire. Objectifs d'amélioration et de développement des prestations par objectifs de progrès<sup>9</sup>.

## **A - L'introduction**

L'utilité du projet : (*Liens : Préliminaires : A et B<sup>10</sup>*) il s'agit de présenter les finalités et enjeux du projet d'établissement dans son contexte d'élaboration<sup>11</sup>. A qui est-il destiné ? Cela peut faire l'objet d'un avant-propos précédant l'introduction.

Présentation sommaire de l'établissement : (*Liens : Guide 1 – phase 2*) il s'agit de fournir aux lecteurs les informations permettant de situer géographiquement, architecturalement et administrativement l'établissement. Si besoin, des informations succinctes sur l'histoire de l'organisme gestionnaire ou de l'établissement peuvent être placées ici. On notera que si un travail historique est indispensable dans la phase d'élaboration collective, il ne figure pas

---

<sup>9</sup> Intitulé retenu dans l'ouvrage de Jean-Claude Becker et alii, p. 121, op. cit.

<sup>10</sup> Nous indiquons entre parenthèses les liens avec les autres parties de ce document (Préliminaire ou guide 1).

<sup>11</sup> Voir Becker (JC), p. 60, op. cit

forcément dans le projet écrit ; cela dit, ce travail de recherche peut faire l'objet d'un écrit spécifique qui restera dans l'établissement, et évitera de le recommencer quelques années plus tard.

Méthodologie d'élaboration du projet : on indiquera la manière dont a été élaboré et rédigé le projet d'établissement : participation des professionnels et des usagers, consultations externes, rédaction...

Indications de lecture : comment le document est-il structuré ? Comment le lire ?

Procédure de consultation et de validation du projet : Quel a été l'avis du conseil à la vie sociale (ou autres formes de participation) et qu'a-t-on fait de cet avis ? Qui l'a validé et quand ?

Evaluation et révision du projet : quelles sont les procédures d'évaluation et de révision du projet ? Qui en est responsable ?

## **B – Les missions, valeurs de référence et buts de l'établissement (Liens Guide 1 – phase 2 )**

Missions : il s'agit d'indiquer clairement quelles sont les missions de l'établissement et les principaux textes de référence.

Valeurs de référence : quelles sont-elles : valeurs de l'organisme gestionnaire, de l'établissement ? Rappelons qu'il est essentiel de développer et d'explicitier ces valeurs et de ne pas se contenter d'un simple listing.

Buts : dans leur formulation, les buts sont exprimés en termes de « *permettre de...* » et visent directement ou indirectement les usagers considérés en général. Ils sont à distinguer, selon nous, des objectifs généraux ou spécifiques qui s'expriment en termes « *d'être capable de ...* » et sont individualisés (*Ils ont leur place dans les projets individualisés*).

## **C – Les caractéristiques et besoins des usagers de l'établissement (Liens : Guide 1 – Phase 1)**

Les caractéristiques de la population accueillie : il s'agit d'établir le profil des usagers. Ages, répartition par genre, statut, origines géographiques, problématiques des personnes accueillies...

Les besoins des usagers : par besoins il faut entendre ici à la fois les attentes et aspirations formulées directement par les usagers ou leurs représentants légaux, et les besoins tels qu'ils peuvent être identifiés dans les schémas départementaux d'organisation sociale et médico-sociale, par les professionnels de l'établissement ou par d'autres acteurs (*Organismes d'étude, autorités publiques...*).

Il est donc question des besoins des usagers présents dans l'établissement, mais également de ses bénéficiaires potentiels.

## **D - Les prestations de service proposées (Liens : Guide 1 – Phase 3)**

Après la définition de ce que sont les prestations de service, elles seront clairement formulées en indiquant pour chacune d'entre elles<sup>12</sup> :

- Quels sont les services rendus ?
- En quoi elles répondent aux missions et aux besoins des usagers ?
- Quel(s) but(s) elles permettent d'atteindre ?
- Quels moyens elles nécessitent ?

Ce chapitre du projet écrit est central puisqu'il traite, comme nous l'avons déjà souligné, de sa partie visible, celle qui peut être directement appréhendée par les bénéficiaires et les divers partenaires de l'établissement

## **E - Les collaborations et les partenariats (Liens : Guide 1 – Phase 3)**

Les partenaires ponctuels et les réseaux<sup>13</sup> dont fait partie l'établissement : les informations concernant ces partenaires et réseaux seront présentées ici. Il sera nécessaire d'indiquer en quoi les prestations proposées par ces partenaires ou réseaux s'articulent avec celles de l'établissement et en quoi elles sont susceptibles de répondre aux besoins et attentes des usagers. Ces informations sont clairement citées dans l'article de la loi 2002-2 relatif aux projet d'établissement : « ...il est élaboré un projet d'établissement ou de service qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération... ».

## **F - L'organisation et le fonctionnement (Liens : Guide 1 – phase 3)**

Dans ce chapitre du projet on trouve les éléments suivants :

Les différents référentiels utilisés dans l'établissement : les référentiels théoriques (*Concepts utilisés, théorie...*), des classifications (*exemple : la CIH, la CIF<sup>14</sup>*), des référentiels d'observation...

Les moyens garantissant les droits des usagers : quels sont-ils ? (Livret d'accueil, règlement de fonctionnement...

L'organisation des moyens humains (ressources humaines) : effectifs, temps de travail de chaque professionnel, qualifications, organigramme, ratios d'encadrement... Des fiches de poste peuvent être signalées ici, mais elles feront l'objet d'un document spécifique. Rappelons que selon la loi 2002-2 les prestations délivrées par les établissements sociaux et médico-sociaux « *sont réalisées par des équipes pluridisciplinaires qualifiées* » (Article L.312-1 II alinéa 3 du CASF).

Les différentes unités de l'établissement (services, ateliers...) Caractéristiques de ces unités, objectifs, fonctionnement... Leur présentation dans le projet doit être succincte, et renvoyer aux projets spécifiques de ces unités (*Non annexées au projet d'établissement*)

---

<sup>12</sup> On se reportera utilement à l'ouvrage déjà cité de Becker et alii sur le contenu à formaliser pour les prestations de service, dont nous nous inspirons ici.

<sup>13</sup> Que ces réseaux soient informels ou formalisés dans un cadre conventionnel

<sup>14</sup> Classification internationale du handicap ; Classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé.

Les moyens matériels : liste des principaux moyens matériels (*Véhicules, équipements pédagogiques, de soins, d'hébergement..., technologies d'information et de communication...*)

Les instances existant dans l'établissement : il peut s'agir des instances consultatives obligatoires, d'autres propres à l'établissement, des réunions et groupes de travail professionnels...

Les procédures en vigueur dans l'établissement. Il peut s'agir de la procédure :

- d'accueil et d'admission
- d'élaboration du contrat de séjour ou du document individuel de prise en charge
- de présentation du livret d'accueil
- d'élaboration des projets individualisés
- ...

On se contentera de citer ces procédures de manière synthétique, en faisant ressortir les points essentiels (*par exemple les modalités de participation des usagers à l'élaboration de leur projet individualisé*). Des documents de procédures seront établis indépendamment.

L'évaluation des activités et des prestations de l'établissement :

- articulation entre le projet et l'évaluation de la qualité des prestations,
- choix du référentiel (*Evaluation interne*),
- méthodologie
- fréquence

## **G – Les objectifs d'amélioration et de développement des prestations** (*Liens : Guide 1 – phase 4*)

Il s'agit dans ce chapitre d'indiquer les objectifs sélectionnés durant les phases d'élaboration du projet. Pour chacun d'entre eux on mentionnera :

- les objectifs retenus : *ils sont formulés de manière suffisamment précise pour être évaluable, et ils sont argumentés (Pourquoi ? En quoi répondent-ils aux besoins des usagers ?)*
- les modalités de mise en œuvre : *qui est responsable ? Quelles actions va-t-on mettre en place ?*
- les délais de mise en œuvre
- les ressources à mobiliser : *matérielles, humaines, financières*
- les incidences sur l'organisation et le fonctionnement de l'établissement
- l'évaluation de l'action : *Qui ? Comment (méthode, indicateurs)? Quand ?*

## **H – La conclusion du projet d'établissement**

La conclusion peut ouvrir sur des perspectives d'évolution de l'établissement ou/et de ses prestations au regard de l'évolution des besoins des usagers et des politiques publiques. La période actuelle est particulièrement riche dans ce domaine.

## Conclusion

Nous l'avons souligné dans l'introduction, ce document ne prétend pas à l'exhaustivité et encore moins à la perfection. Il s'agissait seulement de fournir aux établissements et services un modèle, parmi d'autres possibles, d'élaboration et de rédaction des projets d'établissement. La lecture des ouvrages traitant de cette question complétera fort utilement ces guides.

Nous préconisons cependant de ne pas faire l'économie d'une réflexion générale et préliminaire à propos du projet, comme nous l'avons entrepris au sein du groupe chargé de la conception de ce guide. Les questions de l'utilité du projet (*Pour qui ? pour quoi ?*) de sa définition, de sa forme écrite, sont primordiales avant de se lancer dans son élaboration collective et dans sa rédaction. Il est difficile de motiver une équipe de professionnels si l'on n'a pas traité ces questions, faute de quoi le projet d'établissement risque d'être perçu comme une obligation légale peu engageante, et comme l'affaire de la direction.

Le CREAI et les membres du groupe de travail recevront avec intérêt vos remarques et suggestions concernant l'élaboration et la rédaction des projet d'établissement, pour éventuellement actualiser par la suite ce document.

<b>Bibliographie indicative</b>
---------------------------------

Becker (J-C), Brissonnet 'C), Laprie (B), Minana (B), *Projet d'établissement, comment le concevoir et le formaliser*, Paris, ESF éditeur, 2004

Loubat (J-R), *Instaurer la relation de service en action social et médico-social*, Paris, Dunod, 2002.

Loubat (J-R), *Elaborer son projet d'établissement sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 1997

« Le projet... en quête de sens », *Les cahiers de l'Actif*, n°267/268, Juillet / Août 1998.