

FICHE METHODOLOGIQUE

Comment élaborer son projet de service ou d'établissement ?

- La méthode
- Les étapes
- Les outils

En partenariat avec :



Le projet de service : les enjeux

Le projet de service ou d'établissement est un **document de référence** pour la structure, qui formalise son identité, son organisation et ses objectifs. Il permet de :

- servir de référence partagée aux pratiques professionnelles
- garantir les droits des usagers : le projet de service définit des objectifs en matière de la qualité des prestations et rend lisibles les modes d'organisation et de fonctionnement de la structure
- faire transparaître les évolutions du service : il contient une vision prospective en proposant des axes d'amélioration. Il s'inscrit dans la dynamique d'évaluation interne et externe.

Quelles sont les obligations légales ?

- Chaque structure doit formaliser son projet de service.
- Le projet doit être réactualisé tous les cinq ans.



- Il est fortement recommandé de consulter les usagers directement concernés par la prestation / prise en charge dans le cadre de cette démarche (par le biais du Conseil de Vie Sociale ou d'un questionnaire par exemple)
- Il est également recommandé de faire valider le projet par le Conseil d'Administration de la structure.

Le projet de service : le contenu

Une Recommandation de bonnes pratiques professionnelle de l'ANESM précise la structuration attendue du projet de service.

1. L'histoire et le projet du service	<ul style="list-style-type: none"> • L'histoire de la structure (<i>contexte de création, date, évolutions des pratiques de prise en charge</i>) • Les valeurs de la structure (<i>projet associatif / projet d'entreprise, conceptions pédagogiques...</i>)
2. Les missions	<ul style="list-style-type: none"> • Les enjeux et missions de la structure (<i>services rendus et missions</i>) • Les repères juridiques (<i>lois de référence, arrêtés d'autorisation, d'agrément, d'habilitation, conventions, schéma départemental, etc.</i>)
3. Le public et son entourage	<ul style="list-style-type: none"> • Les caractéristiques du public accompagné (<i>besoins, prescripteurs, parcours, etc..</i>) • L'inscription de la structure dans le parcours de l'usager (<i>articulation avec d'autres prises en charge...</i>)
4. La nature de l'offre de service et son organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Description de l'ensemble des activités réalisées • L'organisation interne (<i>modalités d'admission, projets personnalisés, temps de transmission, etc.</i>) • L'ancrage des activités dans le territoire (<i>partenariats, ouverture sur l'environnement</i>)
5. Les principes d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Les références théoriques sources des principes d'intervention (<i>recommandations de l'ANESM, référentiels, études locales, etc.</i>) • La gestion des paradoxes et modalités de régulation (<i>groupes de parole, instances éthiques, etc.</i>)
6. Les professionnels et les compétences mobilisées	<ul style="list-style-type: none"> • Les compétences et qualifications de l'équipe, les fonctions et responsabilités des professionnels • L'organisation du travail en équipe, et les modalités de soutien des professionnels
7. Les objectifs d'évolution, de progression et de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Les axes de développement du service (<i>plan d'actions et fiches actions</i>)

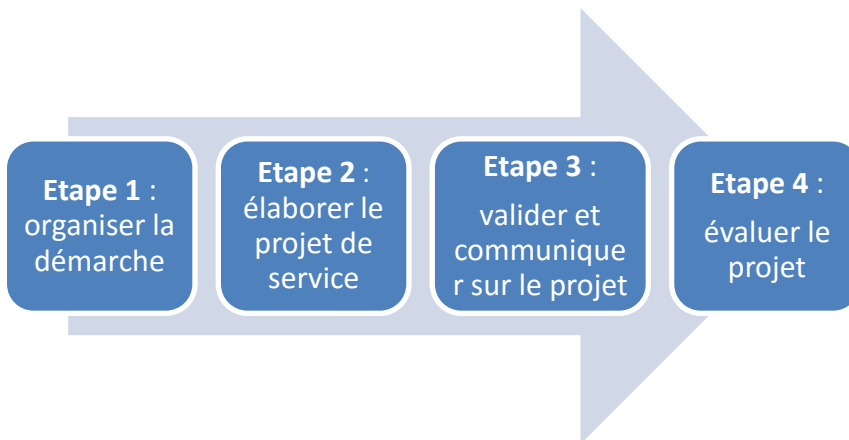


FOCUS sur la notion de « gestion des paradoxes » citée plus haut : les structures sociales et médico-sociales sont souvent confrontées à des paradoxes auxquels elles doivent faire face. Ainsi, il n'est pas toujours aisé pour une structure d'assurer la garantie des droits des usagers tels qu'ils sont conçus dans la loi du 02 janvier 2002, en raison d'un certains nombre de facteurs (réglementaire, économique, social, organisationnel, ou encore individuel) qui mettent en tension ce qu'elles sont sensées faire et ce qu'elles peuvent faire pour et avec l'utilisateur. Exemples de paradoxes :

- Nécessité de confier des responsabilités à des personnes trop fragiles ou pas prêtes pour les assumer
- Obligation de garantir la sécurité des usagers dans un contexte très incertain, instable
- Obligation d'assurer le respect de confidentialité de l'histoire des usagers, tout en assurant une communication concertée entre les différents acteurs concernés

Il est important pour les structures d'avoir conscience de ces paradoxes afin d'y réfléchir collectivement et de les gérer au mieux.

Le projet de service : les étapes



Etape 1- Organiser la démarche

Comment élaborer le projet ? Dans quels délais ? Comment impliquer les professionnels de la structure ?

1.1 Définition des instances participantes

Le projet de service : un outil fédérateur

La Synthèse de la Recommandation de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM dédiée au projet de service indique : « *Le projet d'établissement ou de service a pour finalités principales de clarifier le positionnement institutionnel de la structure (établissement ou service), d'indiquer les évolutions en termes de public et de missions, de donner des repères aux professionnels et de conduire l'évolution des pratiques et de la structure dans son ensemble.* » De ce fait, il est fondamental d'employer une **méthode participative** pour l'élaborer afin qu'il fasse sens pour les équipes. Au-delà du rôle fédérateur que joue le projet de service, la participation des équipes dans la démarche permet d'assurer une juste correspondance entre la description

rédigée des activités et de l'organisation, et la réalité. A ce titre, le choix des professionnels impliqués devra se faire en adéquation entre leurs missions et la thématique travaillée.

Quelles instances mettre en place ?

A. Un comité de pilotage

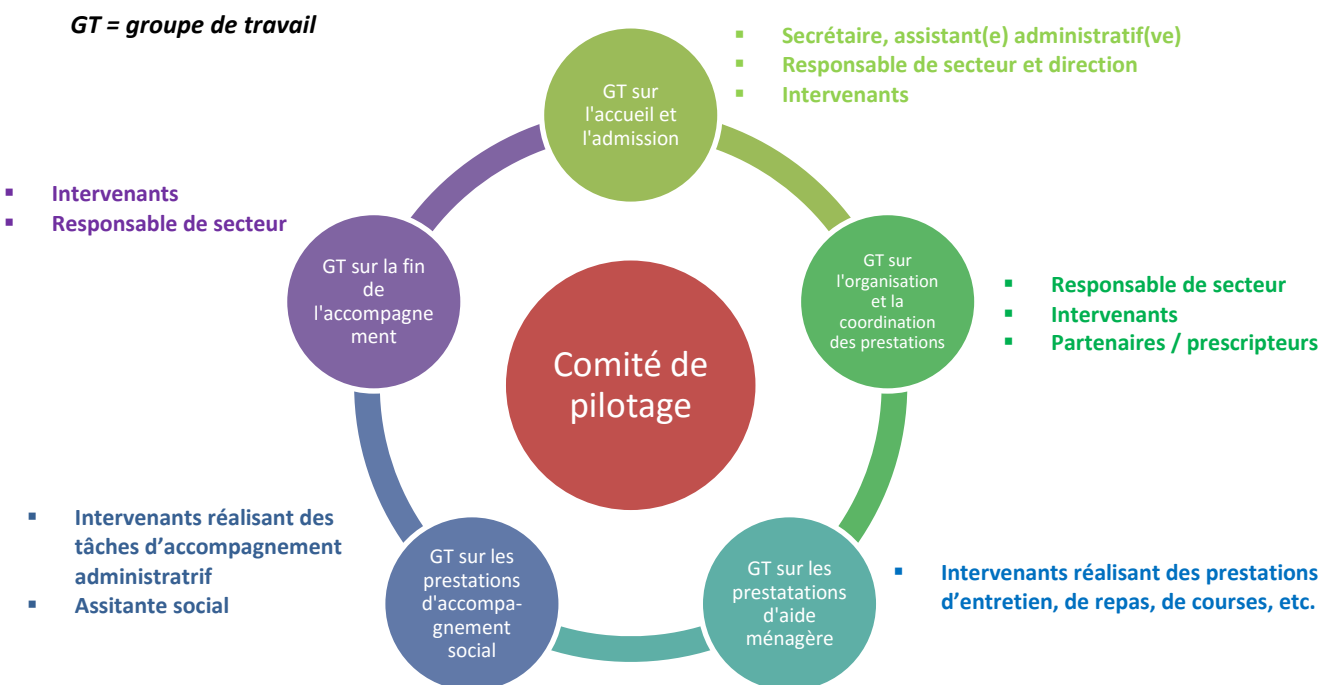
Un comité de pilotage est constitué au moment du lancement de la démarche. Il est composé *a minima* de la direction (directeurs, administrateurs, etc.), des cadres intermédiaires, et il est fortement recommandé d'y associer les intervenants à domicile, des administratifs, des partenaires, des usagers ou des représentants d'usagers, des représentants du personnel (délégué du personnel, etc.), des bénévoles, etc. Il est important que chaque fonction de la structure soit représentée dans la mesure du possible.

Le comité de pilotage fixe la méthode de travail et le calendrier, il assure le suivi de la démarche (avancement, difficultés éventuelles), il valide la version finale.

B. Les groupes de travail

L'élaboration du projet de service repose sur l'organisation de groupes de travail associant divers professionnels ; chaque groupe de travail ayant des tâches assignées : recueil des données, identification des prestations, rédaction, etc.

Les groupes de travail doivent être constitués de façon cohérente : les professionnels désignés doivent travailler sur des thématiques en lien avec leurs missions. Voici un exemple de groupes de travail constitués pour un service d'aide à domicile :



Il peut y avoir autant de groupes de travail que de types d'activité (soins paramédicaux, livraison de repas, etc.), et/ou d'étapes dans le parcours d'accompagnement (début de la prise en charge, fin de la prise en charge, élaboration du projet personnalisé, etc.), afin que l'ensemble des modalités de fonctionnement et d'organisation soit décrit.



La structure peut adapter l'organisation des groupes de travail en fonction de ses activités et spécificités. Les groupes de travail sont librement constitués, de façon à faciliter la démarche.

Enfin, la structure doit définir les modalités de participation des usagers dans la démarche (enquête de satisfaction ou autre forme de participation).

1.2 Cadrage de la démarche : calendrier, échéances, format du rendu

La structure fixe dès le lancement de la démarche le calendrier général, de façon à anticiper un maximum les échéances (dates des COPIL, date des groupes de travail, date des rendus écrits, date de rendu final).

1.3 Cadrage documentaire

A cette étape, il s'agit pour la structure de :

- lister et mettre à disposition l'ensemble des sources documentaires pour permettre à chaque groupe de travail de recueillir les informations (Recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM, procédures et autres documents du service, supports de projet personnalisé/projet de vie existants, etc.)
- formaliser les documents types destinés au recueil des informations

1.4 Sensibilisation sur la démarche

Des **enjeux de communication** existent autour de l'élaboration du projet d'établissement ou de service. La bonne perception de la démarche par les professionnels est un gage d'implication dans son élaboration et d'appropriation du projet. En ce sens, il est important que la structure assure une communication harmonisée sur le sens, les enjeux et la méthodologie de la démarche auprès de son personnel.

Au moment du lancement de la démarche par exemple, une réunion générale associant le personnel, les représentants des usagers et les administrateurs peut être organisée afin de donner le coup d'envoi symbolique de la démarche et de présenter la méthode et le calendrier.

Etape 2 – Elaborer le projet d'établissement ou de service

Quelles activités le service propose-t-il et comment les met-il en place ? Quels sont les objectifs du service en matière de qualité des prestations ? Comment le service est-il organisé ?

2.1 Description et analyse de l'historique et du projet global de l'organisme

La première partie du projet de service est généralement consacrée aux **repères historiques** concernant la structure : le contexte de création, les évolutions majeures de l'établissement/service en lien avec celles des publics. Il s'agit également d'analyser le contexte démographique et socio-économique, en lien avec l'évolution des politiques sociales. Ce premier niveau d'analyse permettra de caractériser les besoins du public en lien avec les ressources locales et territoriales.

La description de l'histoire de la structure et de son contexte externe lui permet ensuite d'identifier ses enjeux actuels et de développement.

Le travail sur cette partie revient généralement à l'équipe de direction.

2.2 Séances de travail collectives thématiques associant le personnel

Les différents groupes de travail préalablement définis en phase d'organisation peuvent se réunir à un rythme prédéfini, afin de travailler sur les différentes thématiques. Il s'agit pour eux de réaliser un **état des lieux** sur le service. Ainsi, ils ont pour mission de recueillir les informations sur les activités de la structure, en répondant aux questionnements suivants :

- *Quelles sont les activités de prise en charge réalisées ?*
- *Quels sont les objectifs poursuivis ?*
- *Comment ces activités sont-elles réalisées ?*
- *Par qui et avec quels moyens et outils ?*
- *Quels sont les partenaires impliqués et à impliquer ?*
- *Quels sont nos objectifs d'évolution ?*

Cette dernière question est cruciale. En effet, ce sont les réponses apportées par chaque groupe à cette question qui, une fois regroupées, constitueront le **plan d'actions** de la structure.

Chaque groupe doit par ailleurs intégrer un questionnaire portant sur les **modalités de participation des usagers**. Exemples : *Les usagers sont-ils associés à cette étape ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?*

Les réflexions et données recueillies par les groupes de travail doivent être notées et conservées, en vue d'être intégrées au projet de service. Un rédacteur peut ainsi être désigné pour chaque groupe, afin d'assurer la traçabilité des échanges. Un rapporteur peut également être désigné afin de rendre compte du déroulé des groupes et des échanges au comité de pilotage.

2.3 Rédaction du projet

La rédaction est de préférence confiée à une seule personne, par souci d'homogénéité. Elle doit faire l'objet d'échanges entre le rédacteur, le comité de pilotage et les groupes de travail.

FOCUS sur les objectifs d'évolution et de développement de la structure

Les perspectives de développement et d'amélioration constituent une partie très importante du projet. Celles-ci peuvent être de nature diverse : ajustement aux besoins des usagers, amélioration de la qualité des pratiques ou de l'organisation interne, développement ou amélioration des partenariats, diversification de l'activité vers d'autres publics, etc.

Les objectifs définis doivent être pragmatiques et atteignables d'ici la réactualisation du projet. Ils sont à mettre en oeuvre sous la forme de fiches-actions, rassemblées en un plan d'actions.



Soyez innovants et adaptez-vous à vos spécificités ! Si votre personnel comprend mal le français par exemple ou maîtrise mal l'écrit, réalisez par exemple des petites vidéos qui présentent les procédures.

Exemple de fiche action :

Fiche-action n°1.1 : ...	
Eléments de contexte/ diagnostic	
.....	
Objectifs fixés	
1)...	
2) ...	
...	
Modalités de mise en oeuvre	
Objectif 1 :	
.....	
Objectif 2 :	
.....	
Niveau de priorité (1 à 3)	Echéancier
Indicateurs d'évaluation	
<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation : • Impact : 	

NB : l'indicateur de réalisation permet de prouver la mise en œuvre effective de l'action attendue.

- Exemple : Objectif : Assurer une meilleure cohésion d'équipe
 - Action prévue : organiser des réunions périodiques avec l'équipe
 - **Indicateur de réalisation** : nombre de réunions d'équipe organisées dans l'année

L'indicateur d'impact permet quant à lui de mesurer l'effet de l'action en lien avec l'objectif :

- Exemple : Objectif : Assurer une meilleure cohésion d'équipe
 - Action prévue : organiser des réunions périodiques avec l'équipe
 - **Indicateur d'impact** : perception par les professionnels de leur bien-être au travail (évaluée annuellement par la structure)

2.4 Relecture et correction du document

Les participants aux groupes de travail peuvent relire le projet et apporter leurs remarques au rédacteur, qui réalise les modifications nécessaires. Le projet doit rassembler et mettre d'accord le plus grand nombre.

Etape 3 – Valider et communiquer sur le projet

3.1 Validation du projet

Il y a deux niveaux de validation du projet d'établissement ou de service :

- la vérification technique en comité de pilotage
- la validation politique par les instances dirigeantes.

3.2 Communication sur le projet

Le projet de service : un outil de management

Comme l'indique la recommandation de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM : « *Le projet d'établissement ou de service permet au professionnel de repérer à la fois le sens de son action et sa place dans l'organisation. Le professionnel s'approprie ainsi les évolutions auxquelles il va participer, les objectifs et moyens affectés à cette évolution. Pour qu'il remplisse ce rôle d'intégration, le PE-PS est présenté à chaque nouvel embauché.* » A ce titre, il est recommandé de **soigner la forme** du projet de service afin de donner envie aux nouveaux embauchés de le lire et au personnel d'en faciliter l'appropriation.

Le projet de service : un outil de conduite du changement

Le projet de service est un outil précieux pour la direction de la structure. Il constitue un guide de conduite du changement, s'appuyant sur le plan d'actions et les fiches-actions élaborées avec le personnel.

Le projet de service : un outil de valorisation de la structure

Une fois finalisé et validé, le projet peut être présenté en réunion d'équipe car tous les professionnels de la structure n'ont pas nécessairement participé à son élaboration.

Puis, le projet est mis à disposition des professionnels de la structure, des partenaires, des personnes accompagnées et de leur entourage. Le projet de service peut être transmis aux financeurs et partenaires de la

structure. A ce titre, une version plus synthétique peut être réalisée en vue d'assurer une communication externe du projet.

Etape 4 – Evaluer le projet

La loi du 2 janvier 2002 prévoit d'actualiser le projet d'établissement ou de service **au moins tous les cinq ans** (CASF, art. L.311-8). La structure peut toutefois décider d'une période d'évaluation plus courte, selon la durée des prises en charge et accompagnements. L'ANESM indique : « *Selon les cas, cette actualisation prendra la forme d'une véritable révision, ou d'une simple mise à jour des données et du plan d'actions.* »

L'actualisation du projet d'établissement ou de service se fait à deux niveaux :

- mettre à jour les éléments descriptifs de la structure en intégrant les évolutions constatées (par exemple : le passage de l'agrément à l'autorisation) ;
- revoir les objectifs d'amélioration inscrits dans le plan d'actions en fonction des contraintes et des opportunités et des évolutions constatées dans les tableaux de bord.

Selon le moment où interviennent les évaluations interne et externe dans le cycle du projet de service, les conclusions évaluatives participeront à l'actualisation du projet.



L'ANESM recommande de mettre en place une **instance de suivi** du projet de service une fois celui-ci élaboré, « *chargée de réviser les perspectives en fonction des événements qui surviennent, et chargée du suivi des réalisations et des évolutions indiquées dans les « fiches-action »* ».