

# Accompagnement à l'autonomie des personnes handicapées au Maghreb

## LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT DES STRUCTURES A CARACTÈRE MÉDICALISÉ, ÉDUCATIF ET/OU SOCIAL DE LA RÉGION MAGHREB

Cahier thématique - MARS 2007 - N°5

### Introduction

En ouvrant Internet sur ce thème, nous allons immanquablement trouver cette citation :

« Le projet d'établissement se fonde sur des valeurs communes aux représentants des associations, aux professionnels et aux usagers. Les usagers nous rappellent qu'il est essentiel que dans ses choix, la structure d'accueil place l'humain au cœur du système. Les valeurs qui fondent le projet d'établissement sont : l'empathie, le respect de la personne, l'écoute, la justice et l'hospitalité... »

Il n'existe pas à mon sens de plus beau plaidoyer auquel aucun responsable d'association gestionnaire d'établissement ne puisse rester insensible.

Dans ce nouveau cahier nous tentons à notre tour de vous

donner de plus amples informations sur cette expertise des systèmes d'organisation.

Valoriser la pratique du projet d'établissement est notre objectif. Pour ce faire, vous trouverez :

- au chapitre 1, les témoignages des partenaires tunisiens du projet engagés dans cette expérimentation,
- au chapitre 2, un essai de clarification de concepts proches,
- au chapitre 3, des éléments de motivation pour tenter l'aventure, que vous soyez en position de la promouvoir ou en position de l'appliquer,
- au chapitre 4, les plus values du projet d'établissement sont présentées
- au chapitre 5, une esquisse méthodologique simplifiée pour y arriver
- au chapitre 6, la situation des partenaires du projet ou associés au projet dans la

région Maghreb.

La conclusion est une synthèse qui présente le projet d'établissement comme réponse politique à des enjeux aux multiples facettes.

**Jean Yves Bausson,**  
Chef de Projet  
Handicap International

### DANS CE NUMÉRI

- 2** Chapitre 1 : Le témoignage des partenaires du projet en Tunisie
- 5** Chapitre 2 : Qu'entend-t-on par « projet d'établissement » ?
- 7** Chapitre 3 : Pourquoi et quand mettre place un projet d'établissement ?
- 8** Chapitre 4 : Quelles sont les bonnes pratiques qui permettent d'envisager la mise en œuvre d'un projet d'établissement ?
- 8** Chapitre 5 : Quelle méthodologie utiliser ?
- 12** Bibliographie
- 12** Conclusion



projet soutenu par  
l'Union Européenne

**HANDICAP  
INTERNATIONAL**

*livre debout*

et mis en œuvre par

# CHAPITRE 1 Le témoignage des partenaires du projet en Tunisie

## 1.1 Monsieur Mohamed Yacoub, directeur du centre de l'Union Tunisienne d'Aide aux Insuffisants Mentaux (UTAIM), section de Gabès

Ce témoignage, proposé in extenso, est intitulé : « **Le projet institutionnel, une dynamique à construire** ». Plus qu'un témoignage, il s'agit d'une « histoire de vie » à laquelle nous vous convions :

« Tout avait commencé en 2001....

A l'initiative de Handicap International qui a réuni un groupe composé de 3 directeurs de centres socio-éducatifs des UTAIM de Médenine, Gabès et El Hamma.

La réunion a abouti à l'organisation de cinq rencontres réunissant les directeurs et responsables associatifs des UTAIM du Sud (13 sections réparties sur 6 gouvernorats) autour de thèmes tels que : échange d'expérience...de la relation au partenariat...la gestion des ressources humaine...le règlement intérieur...

En réponse à la demande des participants, HI a organisé une formation sur la gestion des ressources humaines (déc. 2002) : fonctionnement des groupes, structuration formelle et informelle d'une institution, la délégation, les facteurs de crise institutionnelle, le projet institutionnel, l'animation et la conduite de réunion...

Impact de la formation :

○ Le groupe des 3 UTAIM a exprimé sa volonté d'aller de l'avant et de travailler sur le projet institutionnel.

○ Handicap International et une autre ONGI ont exprimé leur intérêt pour cette dynamique et se sont mis d'accord en vue de l'appuyer.

Pourquoi le choix du projet institutionnel ?...

Pour essayer de répondre à des questions simples dont les réponses sont loin d'être évidentes :

○ Qui sommes-nous?

○ A quoi servons-nous?

○ Où voulons-nous aller?

Mais aussi...

Pour répondre à l'exigence de la loi du 11 mai 1994 fixant les conditions de création, d'organisation et de fonctionnement des centres socio-éducatifs qui stipule :

« Tout centre d'éducation et de réadaptation des personnes handicapées doit avoir un projet éducatif, pédagogique et rééducatif qui précise les objectifs et les moyens mis en œuvre pour assurer cette mission. Ce projet doit être soumis à l'approbation préalable de l'Institut de Promotion des Handicapés (IPH) »

L'aventure a ainsi commencé ...

Par un travail sur le sens, animé par un consultant, qui nous a permis d'assimiler le projet institutionnel comme un :

○ document écrit,

○ orienté vers l'avenir,

○ qui décrit l'institution

○ et définit sa mission,

○ ses objectifs,

○ ses moyens,

○ l'organisation du travail

○ et les procédures d'évaluation des résultats

Mais surtout...

○ Que le projet institutionnel est essentiellement une remise en question qui ne commence pas par des réponses mais par des questions.

○ Qu'il peut être parfois conflictuel, frustrant mais qu'il est toujours une expérience enrichissante qui nous remet au cœur de notre mission et de notre propre existence.

○ Que c'est un processus de réflexion et de mobilisation interne de tous les acteurs, personnel, usagers et partenaires.

○ Que son élaboration est un processus participatif débouchant sur une vision collective du devenir du centre.

Le travail d'appropriation...

Nous avons pris beaucoup de temps pour :

○ faire mûrir nos idées et nos stratégies,

○ Construire une équipe et travailler sur le sens,

○ Comprendre que chaque personne dans le centre doit être un acteur à part entière.

L'utilisation du pronom possessif par le personnel a signé l'engagement sérieux et profond de l'équipe. Désormais on parle de « notre » projet.

Nous avons appris beaucoup...

○ L'importance de partir des besoins de la population accueillie,

○ L'importance d'un travail multidisciplinaire,

○ Le besoin d'avoir plus de rigueur dans notre travail,

○ L'importance d'être plus attentif à la diversité,

○ Le besoin d'investir davantage dans la formation continue du personnel,

○ Le besoin d'une implication plus profonde des membres du Comité et des parents,

○ Le besoin d'écouter et de donner plus la parole aux usagers...

Où en sommes nous ? ...

Dans un souci d'analyse de la situation, nous avons élaboré un questionnaire portant sur toutes les réalités de l'institution (population, locaux, ressources humaines et financières) qui a été soumis à l'ensemble du personnel, à des parents et à des membres du Comité.

Nous avons ensuite procédé au dépouillement du questionnaire par tri simple pour dévoiler les points relatifs à chaque question modalité par modalité.

Atelier d'écriture...

Organisé par Handicap International en janvier 2005.

L'atelier nous a mis devant le constat suivant : beaucoup de travail réalisé, beaucoup de données...incapacité de structurer le tout pour aboutir à un

document écrit

Analyse des difficultés ...

○ Il n'était pas facile pour trois centres géographiquement distants et ayant des contraintes professionnelles de travailler ensemble

○ Les membres du groupe de travail pouvaient difficilement se réunir pendant les horaires de travail

○ Difficulté de convertir des données issues du dépouillement du questionnaire en éléments pertinents servant de base à un document de travail

Résultat ...

Essoufflement et frustration devant le non aboutissement à un document écrit.

Le projet institutionnel représente une dynamique à construire mais aussi à soutenir.

Reprise ...

○ Choix de recentrer le travail sur l'UTAIM de Gabès

○ Désignation d'un comité restreint de mise en oeuvre

Référence au plan élaboré par le groupe de travail et au guide méthodologique proposé par l'IPH

○ Passage à l'écriture avec le soutien du consultant de HI

○ Nous avons procédé à l'analyse des besoins de la population en se basant sur les données disponibles.

○ Nous avons repris les résultats du questionnaire analyse de la situation qui nous a permis d'identifier les problèmes et de réfléchir sur les solutions à apporter.

A partir de juin 2006

En juin 2006 (du 26 au 30), nous avons donc choisi comme point de départ, le document de synthèse élaboré par le groupe de pilotage à partir des résultats du questionnaire intitulé analyse de la situation.

Un travail de réflexion mené en petits groupes a permis à l'ensemble du personnel de revoir, par rubrique, les difficultés et problèmes identifiées au

moment de l'enquête, de les actualiser et de proposer éventuellement des solutions.

Nous avons essayé, dans la restitution de ces travaux de préciser autant que possible les problèmes de manière opérationnelle et d'éviter les généralités.

Les différentes rubriques, étant interdépendantes, une première catégorisation a été tentée

Dans le travail d'analyse et de proposition d'actions, nous avons choisi d'axer sur les problèmes qui nous semblaient prioritaires sans avoir la contrainte de liquider une catégorie pour passer à une autre. Depuis le début de ce travail, nous avons abordé les problèmes suivants : manque de suivi médical, manque de suivi social, parents peu coopérants, les critères d'admission des enfants ne sont pas définis, la formation continue

Pour chaque problème, des actions concrètes ont été proposées, avec un calendrier d'exécution et un responsable pour chaque tâche.

A chaque fois qu'on développe l'action, on revisite le document du projet d'établissement pour expliquer comment on procède pour chaque rubrique... »

**1.2 Le témoignage de Mr Adel Ouni, coordinateur du Dispositif Mobile de dépistage et de Réadaptation (DMDR) et membre du groupe de réflexion sur le projet d'établissement de l'Association des Parents et Amis des Handicapés en Tunisie (APAHT), section de Tataouine**

« Pour nous, le projet d'établissement constitue une référence organisationnelle et fonctionnelle permettant la répartition des rôles et des responsabilités et de ce fait, une meilleure rationalisation de nos prestations.

Nous nous sommes engagés dans cette démarche en nous référant au guide fourni par l'Institut de Promotion des Handicapés (IPH) et grâce à l'appui technique de notre

fidèle partenaire Handicap International qui nous a pourvu, pour ce faire, de l'encadrement d'un expert en communication.

Trois grandes questions nous ont aidé à orienter notre travail :

- A quoi servons-nous ?

- Où voulons-nous aller ?

- Qu'y gagnons-nous (l'enjeu) ?

L'élaboration du projet est passée par 4 étapes :

### 1- La définition du projet

Trois réunions de sensibilisation et de clarification des concepts auprès de l'ensemble du personnel de l'association (25 participants salariés et bénévoles) ont été animées par Mr Anouar Moalla, expert en communication.

### 2- Diagnostic

Ces réunions ont été suivies par la désignation d'un comité de pilotage composé par le président de l'association, le vice président, le directeur du centre, le coordinateur du DMDR ainsi que les deux directrices adjointes pour le centre d'éducation spéciale et le centre de formation professionnelle.

Grâce aux orientations fournies par le comité de pilotage, de petits sous groupes de réflexion ont été construits pour réaliser une partie du diagnostic selon une grille d'évaluation :

- Diagnostic de l'institution (la culture, la communication, l'image, l'organisation),

- Diagnostic de service (l'environnement, l'offre de service, la demande des usagers, la qualité de service),

- Diagnostic de la fonction personnelle (les ressources humaines, les emplois et compétences, le recrutement, la motivation, la formation, la mobilité),

- Diagnostic du management (la politique de direction, le style de direction, l'encadrement et l'animation, la délégation et la décision).

**Matrice de l'évaluation**

Analyse	Existant et problèmes repérés	Conséquences	Cause majeures
Diagnostic de l'institution			
Diagnostic de service			
Diagnostic fonction personnel			
Diagnostic management			

**3. Définition des objectifs d'intervention**

Suite aux discussions des rapports de ces sous groupes, une autre matrice pour les préconisations a été élaborée pour préciser les objectifs d'intervention à court, moyen et long terme.

Orientations/résolutions	Objectifs d'amélioration	Moyens humains, organisation	Réalisation des objectifs
En rapport avec l'institution			
En rapport avec le service			
En rapport avec la fonction personnel			
En rapport avec le management			

**4. La rédaction du projet institutionnel :**

- Rédaction de l'avant projet.
- Evaluation et rectification du projet.
- Rédaction définitive du projet.

**5. Les Leçons apprises de cette expérience :**

Les Difficultés rencontrées :

\* Les objectifs d'élaboration de ce projet n'étaient pas suffisamment clairs pour tous les personnels durant la première phase de ce travail.

\* L'horaire réservé à ce travail est assez restreint pendant toutes les phases d'élaboration.

\* Les réunions consacrées à l'étude du PE étaient mal planifiées parce que organisées hors des horaires du travail officiel. Ce qui nécessite un effort supplémentaire pour regrouper tous les participants.

\* L'élaboration du plan d'action à court, moyen et long terme est très difficile vu qu'il nécessite l'intervention de plusieurs intervenants (comité directeur, personnel de l'association) et nécessite une bonne compréhension de l'état actuel de l'association, de la politique d'avenir de l'association et des autorités publiques.

Pour cela, nous avons sollicité l'appui technique du bureau national de l'APAHT et

nous devons organiser deux journées de travail pour finaliser notre travail et apporter les rectifications nécessaires avec Mr Tarek Sokraf, secrétaire général de l'APAHT-National et chargé de suivi de l'élaboration des PE à l'IPH.

Avantages du projet d'établissement :

\* Pour l'association :

- Le projet institutionnel est un outil de gestion moderne,

- Il permet une meilleure communication interne et externe (c'est un message de l'association),

- Il permet à l'association de mieux répondre aux besoins de ses usagers et aux attentes de l'environnement et des partenaires,

- Le projet institutionnel est un processus de réflexion et de mobilisation interne des acteurs professionnels salariés et bénévoles, usagers et partenaires,

- Le projet institutionnel est un garant de l'efficacité et de l'efficience,

- Le projet institutionnel est une projection vers l'avant.

\* Pour l'équipe :

- Donner une cohérence à l'équipe.
- Diminuer les redondances car il est basé sur une définition des postes.
- Introduit un langage commun.
- Canalise les énergies et diminue les dispersions.
- \* Pour les personnes :
  - Développe le sentiment d'appartenance.
  - Favorise la communication.
  - Sépare les dimensions personnelles et professionnelles...»

## CHAPITRE 2 Qu'entend t-on par « projet d'établissement » ?

Pour tenter de répondre à cette question, il paraît utile de définir ce que l'on entend par établissement et par projet ?

### 2.1 Etablissement

Un établissement est constitué par un ensemble de services qui propose à ses bénéficiaires toute une palette d'activités lui permettant de répondre au mieux à leurs attentes.

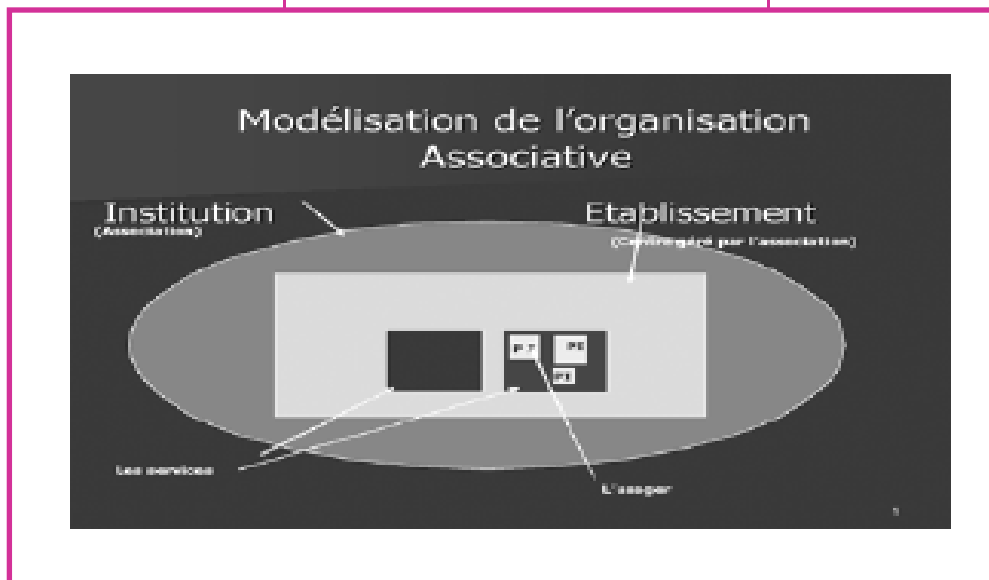
De manière générale l'établissement s'est lui-même constitué sur la conjonction des valeurs d'une association, son

environnement politique et la réponse à une demande sociale identifiée.

Le projet d'établissement se situe donc à l'interface entre le **projet associatif** (ou projet militant, politique et social de l'association en réponse à une problématique qui apparaît dans les statuts et les textes fondateurs) et le **(s) projet(s) de service** (ou programmes de mise en forme opérationnelle commune et technique d'une équipe partageant les mêmes objectifs).

Le projet de service est la somme des projets individuels suivis (que ceux-ci soient éducatifs, thérapeutiques ou de réadaptation...).

Ainsi, ces projets peuvent se décliner en cascade, comme exprimé dans le tableau ci-dessous :



*Remarque : le projet d'établissement, sous peine d'être restrictif, ne peut se résumer à la somme des projets de service. De la même manière un projet de service est beaucoup plus que l'ensemble des projets individuels.*

Il nous semble aussi utile de préciser que le terme de projet institutionnel, fréquemment utilisé en France pour parler du projet d'établissement l'est de manière probablement inappropriée.

Trois termes méritent notre attention : Institut, Institution et Institutionnel.

A l'origine, le terme « Institut » semble étymologiquement réservé aux établissements de recherche et d'enseignement (par exemple : Institut Pasteur, Institut Universitaire de technologie, Institut de formation en Kinésithérapie...). Toutefois des glissements en langue française sont toujours possibles comme l'atteste la dénomination des instituts médicaux éducatifs ou même encore institut de beauté.

Le terme « Institution » en droit vise à la fois l'ensemble des dispositions qui garantissent la satisfaction des intérêts collectifs des citoyens et l'ensemble des organismes qui sont chargés de les maintenir (par exemple : l'Etat, la collectivité territoriale, les organismes étatiques, les tutelles, les fondations...)

Quant à « Institutionnel » c'est l'adjectif qui se réfère aux règles de fonctionnement des institutions de l'Etat et par extension à un ensemble de personnes regroupées sur une même idée de travail (par exemple en Education, il est question de Pédagogie institutionnelle et en Santé Mentale de Psychiatrie institutionnelle...)

Pour notre part, nous pensons que le terme de projet institutionnel se confond avec celui de projet associatif au sens où l'association est une institution de droit privé.

Nous réservons le terme de projet d'établissement à la structure ou dispositif géré par l'association. Ce projet est perçu comme un processus de réflexion et de mobilisation, de l'ensemble des acteurs associatifs, professionnels, et usagers sur la mise en place de règles de fonctionnement internes et externes partagées.

## 2.2 Projet

La notion de projet en général et plus particulièrement dans le cadre du projet d'établissement implique la dimension de développement. Il permet d'échapper au déterminisme (de prévoir et d'identifier les

directions à prendre) : il traduit schématiquement l'action à entreprendre en objectifs et planification. Il est une démarche qualitative de gestion et d'élaboration du changement. Il devient une garantie pour la société, les usagers, les autorités (de tutelle ou de contrôle) qui peuvent ainsi, de manière participative et contractuelle, exercer leurs délégations et leurs régulations.

C'est pourquoi, le projet est fortement lié aux fonctions de direction qui consistent à anticiper, prévoir, coordonner et évaluer (voir également le cahier thématique n° 4 consacré aux fonctions d'encadrement).

## CHAPITRE 3 Pourquoi et quand mettre en place un projet d'établissement ?

En l'absence d'obligations exprimées par les pouvoirs publics, le projet d'établissement est le plus souvent une plate-forme contractuelle (librement consentie par tous les acteurs) veillant à articuler responsabilités des professionnels et pouvoirs de l'association pour garantir une organisation fluide. On choisira soit un type de démarche de base se référant à la qualité soit un type de démarche plus élaboré se référant à la normalisation (certification)

La démarche qualité est une démarche volontaire et donc librement consentie par tous pour renforcer la visibilité de la mission à l'interne comme à l'externe.

La qualité comme démarche, voire comme modèle, de management est fréquemment la résultante d'une série de mutations positives pour les établissements qui en éprouvent la mise en œuvre. Quels sont les principales idées forces du management par la qualité ? :

C'est de répondre au mieux à (aux) :

- la montée des exigences des usagers,
- institutions publiques qui réclament une visibilité accrue des processus et procédures d'élaboration des services rendus à la population (même si elles n'en assurent pas le financement et donc la régulation a priori)
- l'adaptabilité à la demande et la capacité à innover dans un contexte concurrentiel et ouvert à l'arrivée de nouveaux acteurs et

de nouveaux marchés...

- la recherche de bonnes pratiques professionnelles au sein de l'établissement. En réalité, la démarche qualité concrétise une évolution culturelle et contextuelle qui vise à inscrire l'établissement dans son environnement et à répondre à des exigences internationales promues principalement par les « droits de l'homme » et plus particulièrement l'approche « droits ». La philosophie de l'action qui sous-tend la démarche qualité est inspirée par « la personne au centre du projet ». Le fait de situer l'utilisateur comme partenaire manifeste une rupture nette avec des approches qui les ont longtemps maintenus dans l'ignorance, la dépendance, pour ne pas dire la stigmatisation. La démarche qualité se profile nettement au Maghreb.

La démarche de certification (normalisation) n'est autre que la mise en éclairage sous des normes universellement reconnues, permettant de rendre objectivement vérifiable les processus et procédures mises en œuvre. La démarche de certification permet de mesurer la qualité espérée et atteinte et de se comparer et/ou se situer par rapport à des établissements équivalents tant à l'échelle nationale qu'internationale. Cependant, il faut savoir par exemple que ce sont les établissements eux-mêmes qui fixent le seuil des normes qu'elles souhaitent atteindre et qui se soumettent aux conseils

et contrôles d'organismes spécialisés. Donc tout est possible, du plus modeste au plus ambitieux, l'essentiel étant bien de s'inscrire dans la démarche. Au Maghreb, de nombreux centres et organismes de formation envisagent de s'inscrire dans cette démarche

Selon les relations, établies ou non avec les institutions publiques, un troisième type de démarche, appelée accréditation, nous semble intéressante à observer. La démarche d'accréditation s'impose aux établissements ou dispositifs. L'accréditation représente un ensemble de mesures obligatoires imposées par les exigences de la tutelle (en général étatique) chargée d'exercer ses rôles de régulateur à la fois quantitatif (utilisation des fonds affectés) et qualitatif (contrôle externe de tous les aspects liés à la conduite de la mission, des actions et activités qui concourent à sa mise en œuvre).

La procédure d'accréditation est d'origine occidentale. Son extension aux établissements et services de santé et sociaux européens s'étend rapidement d'année en année. Elle ne laisse pas indifférent les gouvernements des Etats du Maghreb. Les référentiels de l'accréditation s'appuient fortement sur la méthodologie du projet d'établissement (voir chapitre 5).

## CHAPITRE 4 Quelles sont les bonnes raisons qui permettent d'envisager la mise en œuvre d'un projet d'établissement ?

Nous en retiendrons quatre principales :

1- Une philosophie qui met l'utilisateur au centre du projet. Les formes d'expression concrètes sont diverses telles que : l'accès par l'utilisateur et/ou sa famille au dossier de suivi, la possibilité d'exprimer ses choix vis-à-vis de mesures le concernant, la possibilité de donner son point de vue lors de réunions dans l'établissement...

2- Une position d'ouverture et d'écoute de l'environnement se traduisant par :

- l'observation des environnements politiques, culturels, économiques et technologiques,
- l'observation des besoins et de la demande sociale et donc des attentes de services,
- l'observation de l'expression de l'offre de services,

- l'observation des innovations, particulièrement sociales, promues par les différents acteurs du développement.

Les méthodes les plus répandues sont les revues de presse, les enquêtes, les questionnaires et les entretiens tant à l'échelle locale que régionale, nationale, voire internationale. Toutes ces sources d'information concourent à recadrer le projet d'établissement et à assurer sa fiabilité.

3- Le recours à la mise en place d'outils de procédures et de tableaux de bord qui permettent une bonne lisibilité constante de l'activité d'un établissement. L'approche croisée des modes d'investigation réunissant les supports documentaires, et le relevé d'indicateurs et d'indices financiers,

administratifs et opérationnels de l'établissement sont riches d'enseignement pour l'étape diagnostique.

4- Une dynamique qui fédère l'ensemble des ressources de l'établissement autour d'un projet partagé. Le projet contribue à penser l'organisation de l'établissement comme processus de transformation permanente et d'adaptation à articuler des logiques différentes. Quoiqu'il en soit, le projet :

- renforce la culture interne propre à l'établissement et encourage la mutualisation des connaissances et des compétences,
- permet de sortir des cloisonnements professionnels, limite les leaderships et conflits de pouvoir entre les catégories,
- ouvre des perspectives nouvelles...

## CHAPITRE 5 Quelle méthodologie utiliser ?

Au moins 5 étapes successives peuvent être envisagées :

### o La mise en place d'un cadre opérationnel.

La décision est du ressort exclusif du bureau de l'association. Elle est perçue et acceptée par tous comme incontournable mais non contraignante. Elle est justifiée par le désir d'aller vers une amélioration du service rendu. La démarche est participative et induit que tous les secteurs soient représentés. Communément. le

directeur de l'établissement reçoit le mandat et la délégation du bureau de son conseil d'administration pour en assurer le pilotage. Dès lors, il lui revient de constituer un comité de pilotage (ou groupe projet) constitué de membres du conseil d'administration, de représentants des différentes catégories de personnels, et de personnalités extérieures impliquées de manières directes (par exemple, les institutions publiques) ou indirectes ( par exemple, des représentants d'associations partenaires ou d'utilisateurs).

Le comité de pilotage constitué définit le cahier des charges du projet d'établissement, à savoir principalement les champs qui doivent être prioritairement explorés (cf. chapitre 5.2), les résultats attendus, les méthodes requises pour sa réalisation et le plan qui sera suivi. Le comité de pilotage aura aussi pour mission de valider les résultats présentés à l'issue de chaque étape. De manière pratique, le directeur s'entoure de groupes de réflexion thématique qui vont constituer le comité de mise en œuvre.



### o L'étape du diagnostic de l'établissement

Le diagnostic peut envisager quatre axes sur lesquels il va porter principalement son analyse (problèmes repérés, causes et conséquences, recommandations pour l'amélioration) :

- le service : l'offre de service est particulièrement explorée à savoir l'accueil de l'utilisateur (écoute et évaluation de sa demande), la qualité de cet accueil au travers du circuit (ou chemin) de l'utilisateur....La réflexion à ce premier stade mettra souvent en évidence la nécessité de construire des outils d'information sur l'accueil et les attentes de l'utilisateur de chacun des services.

- le fonctionnement de l'établissement : les schémas et dispositifs organisationnels et leur complémentarité en interne et en externe, les ressources matérielles adaptées (nombre et qualité), l'image véhiculée au-dedans et au dehors, les outils de communication...A ce stade, il apparaît fréquemment que les fonctions et les attributions ne sont pas toujours bien déterminées. Ceci est parfois l'occasion de conflits internes qui ne sont pas sans répercussions sur la qualité de l'accueil de l'utilisateur.

- les ressources humaines : adéquation des emplois et des compétences avec l'objet social de l'établissement, les modalités de recrutement, la politique salariale, les possibilités de formation continue, la mobilité inter et intra services...Il est fréquent de se rendre compte ici de l'absence d'organigramme fonctionnel et de contrat d'objectifs pour les personnels. Ce point est souvent à

l'origine des clivages et des cloisonnements interprofessionnels.

- le management : nature et style du pilotage de la direction ou du comité de direction (encadrement, animation), transmission des décisions et principes de délégation...On note très souvent l'absence d'évaluation annuelle des personnels, qui est source de démotivation et de non participation. De la même manière, apparaît souvent le manque de clarté, voire de respect, de la mission du directeur et des cadres et responsables de l'établissement de la part des membres du bureau du conseil d'administration. Cette attitude laisse filtrer des stratégies de contournement de la part des personnels.

### o La formalisation et la planification du projet

En réalité tout dépend des enjeux et des raisons qui nécessitent et justifient sa mise en place.

On peut distinguer trois types de situation :

- la situation de crise ou de risque : par exemple, l'établissement n'est pas en conformité par rapport aux cadres réglementaires au point que la restructuration globale s'impose. Ce projet risque de mobiliser les autorités, les administrateurs, les personnels ou leurs représentants. Il va nécessiter tout un processus de changement des habitudes, de prévoir des investissements en équipements et en ressources humaines nouvelles par exemple. Il fait appel à des études complexes et donc à des intervenants externes. Ce type de projet est en général étalé sur 2 à 3 ans. Le pilotage et l'animation sont plus fréquemment

confiés au président du conseil d'administration ou par délégation à des administrateurs.

- le souhait ou la nécessité d'innover : par exemple, l'établissement découvre la nécessité de diversifier ou d'élargir son offre de service (le directeur de l'établissement se rend compte que 10% des usagers ont dépassé l'âge légal autorisé par les autorités de tutelle). L'offre de service de l'établissement n'est pas remise en cause mais elle doit faire face à une évolution nécessaire de ses prestations (dans le cas de notre exemple, l'établissement, qui jusqu'alors assure la formation pré professionnelle, décide de se préoccuper de l'orientation professionnelle, et de l'accompagner, en milieu ordinaire et protégé). Ce projet ne peut s'envisager sans marketing social (communication et démarches externes) et sans investissement humain et financier. Il est piloté et animé préférentiellement par le directeur. Il faut compter entre 1 à 2 ans pour réussir sa mise en œuvre.

- le souci de « mieux faire » : qui peut être de, revisiter partiellement le projet en procédant à un ajustement ponctuel, ou encore mettre en place une procédure de validation d'une expérience en cours. Ce type de projet ne nécessite ni consultants externes, ni investissements humains, techniques et financiers lourds. Cette démarche dont la nature est interne demandera au plus de la formation pour acquérir certaines compétences. Le pilotage peut être confié à un chef de service, sous la supervision du directeur, et devrait pouvoir se dérouler sur une période

entre 3 et 12 mois maximum.

Tout comme l'animation, l'écriture (la rédaction et la mise en forme) du projet d'établissement peut être confiée soit au directeur soit à un tiers expérimenté comme peut ou peuvent l'être le ou les chef(s) de service. Différents temps sont envisageables de type avant-projet sommaire, avant-projet définitif. Chacun de ces avant-projets est validé par le comité de pilotage, puis présenté à l'ensemble des personnels de l'établissement. Cela a l'avantage à la fois d'intégrer les membres du conseil d'administration et l'ensemble des personnels à la formalisation du projet et de recueillir de leur part et de prendre au mieux en compte toutes les propositions d'ajustements.

#### o L'évaluation

Des procédures d'évaluation diverses doivent être prévues dans la planification elle-même. Elles seront régulièrement répétées. Si les enjeux sont conséquents et donc la durée de la procédure d'élaboration longue, des évaluations intermédiaires des objectifs et de la mise en œuvre sont absolument nécessaires. Ils permettront de définir les axes de progrès du projet d'établissement. Le projet mis en œuvre, une évaluation de type formative, en fin de première année, est souhaitée pour analyser les écarts et procéder aux ajustements qui s'imposent. On peut être encore plus ambitieux et remettre à plat tous les 3 à 5 ans la stratégie opérationnelle de l'établissement.

#### o La communication

Les avantages d'une bonne communication sur le projet

d'établissement tant en interne qu'en externe sont considérables et participent eux-mêmes au processus du projet.

Le souhait de communiquer en interne oblige à repenser les outils et les supports de la communication, à inventer de nouveaux temps et lieux de parole pour les professionnels et les usagers, à clarifier les relations inter services et interdisciplinaires. Cette communication est révélatrice de la situation et de l'ambiance sociale de l'établissement.

La communication en externe promeut une image positive de l'établissement sur ses capacités d'innovation. L'impact sur la reconnaissance de la maturité institutionnelle et la notoriété acquise facilite l'ouverture à de multiples partenariats nouveaux.

## 6- La situation au Maghreb

### 6.1 Où en sont les partenaires du projet ?

Au Maroc, les associations, après la mise en place de projets individuels d'éducation et réadaptation, sont parvenues au stade de la construction de projets de service.

Le Secrétariat d'Etat Chargé de la Famille, de la Solidarité et de l'Action Sociale du Royaume du Maroc, soutenu par plus de trente associations du pays et Handicap International, a réalisé une journée de sensibilisation et d'information visant à la promotion du projet d'établissement.

En Algérie, Handicap International a engagé un chargé de suivi pour accompagner la construction du projet d'établissement d'un Institut de formation professionnel.

En Tunisie, c'est en étroite collaboration avec l'Institut de Promotion des Handicapés que Handicap International apporte son accompagnement à ses partenaires. Les deux partenaires du projet ( l'Union Tunisien d'Aide aux Insufisants Mentaux/UTAIM, section de Gabès et l'Association des Parents et Amis des Handicapés en Tunisie, section de Tataouine/APATH) ont bénéficié de missions et consultance externe au cours de ces deux dernières années. Les projets de ces deux établissements sont en cours de finalisation.

### 6.2 La plus value des projets d'établissement au Maghreb

C'est à un témoignage que nous vous convions à nouveau. Celui-ci est proposé par Mr le Professeur Lotfi Ben Lallahom, directeur général de l'Institut de Promotion des Handicapés et Mr Tarek Sokraf, psychologue, chef de service d'application de l'Institut de Promotion des Handicapés (IPH) :

« Plutôt qu'une présentation figée de nos intentions et des valeurs qui les sous-tendent, risquant de rester éloignée de l'action ou d'être démentie par elle, le projet institutionnel vise à présenter le mouvement dans lequel se conjuguent :

- une expérience accumulée d'une équipe pluridisciplinaire.
- des valeurs associatives, une éthique de la formation et du travail social,
- un souci partagé de s'inscrire dans une réalité en devenir et d'anticiper les changements sans pour autant être soumis aux caprices du temps ;
- une conception de l'organisation et des principes de fonctionnement d'un projet institutionnel.

Le projet est une production institutionnelle permettant à une équipe de se fédérer autour de différents axes de travail. Il permet l'identification de la structure sur l'échiquier du secteur.

Le projet est une réponse à des besoins identifiés. Ces besoins sont des indications précieuses pour la construction du projet. Ils permettront de déterminer les objectifs généraux de l'institution. En tant qu'instance technique et scientifique du Ministère des Affaires Sociales et des Tunisiens à l'Etranger et suite à l'apparition de l'arrêté conjoint du 11 Mai 1994, l'Institut de Promotion des Handicapés a été chargé d'élaborer le premier guide méthodologique du projet institutionnel des établissements d'éducation spécialisée et de formation professionnelle telle qu'il est défini par les articles 1.2.3 et 4. Le projet consiste à mettre en œuvre la politique et les orientations de l'organisme gestionnaire en matière de prise en charge.

Il suppose :

- 1) la définition de la mission et des objectifs de l'institution dans un cadre propre à la structure, son environnement, les caractéristiques de la population prise en charge, leur nombre, la zone de couverture, le régime de fonctionnement,...etc.
- 2) la définition de l'approche adoptée par l'institution en matière de prise en charge et la définition des moyens pour leur application.
- 3) La définition des rôles dévolus à chaque poste d'intervention directe ou indirecte.
- 4) Les moyens de contrôle, d'évaluation et de supervision des résultats.
- 5) Il sert aussi à éclairer les parents des enfants à besoins spécifiques en matière de prise en charge éducative spécialisée.

6) Enfin il est important de préciser que le projet institutionnel n'est pas :

- une description ou un état des lieux d'un établissement.
- un rapport financier
- un outil de gestion
- un rapport annuel de fonctionnement... »

### **6.3 Quelles sont les perspectives envisagées par Handicap International ?**

L'expérience de Handicap International sur cette thématique a commencé en Tunisie en 2001 par des missions de consultance. L'accompagnement de proximité requiert une expertise et une expérience en ingénierie des systèmes d'organisation.

Les programmes de Handicap International au Maghreb, au travers des revues de programme 2006/2011 se sont dotés des ressources humaines (coordinateurs techniques régionaux) pour faire face à cette nécessité.

## Bibliographie

- 1- **Boutinet J.P.**, Anthropologie du projet, Paris, PUF, édition 2005
- 2- **Le fèvre P., Bogdan J., Rodriguez B., Vilotte D.**, Guide du management stratégique des organisations sociales et médico sociales, Paris, Dunod, 2006
- 3- **Loubat J.R.**, Elaborer son projet d'établissement social et médico social, Paris, Dunod, 2ème édition 2005

## CONCLUSION

En nous donnant tous cette opportunité d'un cahier thématique sur le projet d'établissement, nous répondons en réalité à au moins quatre challenges :

- démystifier la complexité méthodologique apparente de sa mise en œuvre. Les témoignages ne disent pas le contraire. Ils ne passent pas sous silence les résistances que cette orientation risque de provoquer mais valorisent aussi les bénéfices qu'un établissement et ses usages sauront en retirer,
- prouver que la rigueur dans la mise en place de bonnes pratiques professionnelles ne s'éloigne pas de l'objet social des associations de personnes en situation de handicap mais bien au contraire le renforce,
- démontrer que des convergences de points de vue associatifs et institutionnels existent entre le nord et le sud et que des coopérations visant le développement durable sont possibles au-delà des clivages interculturels fréquemment opposés et de la difficulté à construire dans la diversité,
- interroger, dans un souci de cohérence, nos propres fonctionnements et partant notre légitimité, nos capacités techniques et méthodologiques, nos mécanismes de suivi et d'évaluation.

Nous constatons que cette « dynamique à construire » est finalement riche de promesses et est porteuse d'avenir ! Il nous reste à mettre en oeuvre des indicateurs objectivement vérifiables pour en mesurer l'impact sur le long terme.

## Partenaires du projet :

Fédération Algérienne  
des Handicapés  
Moteurs



Amicale Marocaine  
des  
handicapés



Union Tunisienne d'Aide  
aux Insuffisants  
Mentaux



Association des Parents et  
Amis des Handicapés  
en Tunisie



Association Horizon  
des handicapés  
au Maroc



Ce cahier thématique a été réalisé en collaboration avec les partenaires de Handicap International en Tunisie. Mr Mohamed Yacoub, directeur du centre de l'Union Tunisienne d'Aide aux Insuffisants Mentaux (UTAIM), section de Gabès, Mr Adel Ouni coordinateur du Dispositif Mobile de dépistage et de Réadaptation (DMDR) de l'Association des Parents et Amis des Handicapés en Tunisie (APAHT), section de Tataouine, Mr le Professeur Lotfi Ben Lallahom, directeur général de l'Institut de Promotion des Handicapés, Mr Tarek Sokraf, psychologue, chef de service d'application de l'Institut de Promotion des Handicapés (IPH), Melle Sonia Khélif, chef de projet et chargée de suivi du programme Maroc/Tunisie en Tunisie de Handicap International, Melle Ghizlane Aqariden, chargée de communication du programme Maroc/Tunisie de Handicap International, Mr Jean Yves Bausson, chef de projet Maghreb de Handicap International en ont assuré conjointement l'écriture, la supervision, la coordination et la mise en page

**HANDICAP  
INTERNATIONAL**

*Vivre debout*

Handicap International  
5, rue Figuig, Apt 3  
10000 Rabat Maroc  
Téléphone : 00 212 (0) 37 76 28 21  
Télécopie : 00 212 (0) 37 66 03 21  
Email : hireadaptationmaghreb@mtds.com

*Le projet réadaptation " Accompagnement à l'autonomie des personnes handicapées au Maghreb " est financé par la Communauté Européenne. Les informations contenues dans cette publication ne reflètent pas nécessairement la position ou l'opinion de la Communauté européenne. La Communauté Européenne n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans cette publication*