



PROJET INSTITUTIONNEL

Contrat d'objectifs 2021 - 2026



2 services complémentaires à destination des personnes adultes en
situation de polyhandicap
Agréés et subventionnés par l'AVIQ
Fondés avec le soutien des Amis des Perce-Neige

Rue du plateau 18-20, 5100 Jambes
081/30.80.70 – asbl@douceur-coteaux-mosans.be

Avec le soutien de la Région Wallonne, de l'AVIQ et de la Loterie Nationale



Préambule	- 3 -
I. Dénomination	- 4 -
1. La Douceur des Coteaux Mosans	- 4 -
2. La Douceur Mosane	- 4 -
3. Les Coteaux Mosans.....	- 4 -
II. Description de l'agrément	- 5 -
1. MAH 311 – Agrément SAJA 2012	- 5 -
2. MAH 425 – Agrément SRA 2012	- 5 -
III. Histoire – Mission – Vision - Valeurs.....	- 6 -
1. Histoire et mission	- 6 -
2. Vision et valeurs	- 8 -
3. Références théoriques	- 9 -
4. Population cible	- 14 -
IV. La vie des services d'accueil de jour et résidentiel.....	- 15 -
A. Politique d'accompagnement	- 15 -
1. Admissions et réorientations	- 15 -
2. R.O.I – Document annexé	- 16 -
3. Convention d'accueil – Document annexé	- 16 -
4. Gestion des biens	- 16 -
5. Conseil des usagers	- 18 -
6. Traitement des réclamations	- 18 -
7. Horaire d'ouverture des services	- 19 -
B. Implication de la personne	- 19 -
1. Mode d'élaboration et suivi des projets personnalisés	- 19 -
2. La fonction de l'éducateur référent	- 22 -
3. Les dossiers individuels	- 24 -
C. Fonctionnement et organisation	- 24 -
1. Structuration des activités	- 24 -
2. Procédures de coordination et de concertation :	- 30 -
3. Processus d'auto-évaluation et d'évaluation de la satisfaction des bénéficiaires.....	- 32 -
D. Personnel.....	- 33 -
1. Organigramme fonctionnel et hiérarchique	- 33 -
2. Volume de l'emploi par fonction – cadastre 2018 – par service	- 34 -
3. Définitions de fonctions	- 35 -
4. Politique de recrutement.....	- 39 -
5. Politique de formation	- 39 -
6. Horaires : logique de structuration des horaires	- 43 -
E. Infrastructure.....	- 44 -
1. Lieu d'implantation et type d'environnement	- 44 -
2. Structuration des espaces.....	- 44 -
V. Les Contrats d'objectifs.....	- 46 -
1. Méthodologie de travail.....	- 46 -
2. Mission – vision – valeurs	- 46 -
3. Les parties prenantes.....	- 46 -
4. Le plan stratégique :.....	- 46 -
F. La carte stratégique.....	- 46 -
G. Objectifs prioritaires :	- 46 -
1. AAAA	- 46 -
2. BBB	- 46 -

Préambule

L'écriture du projet institutionnel est le fruit d'une période conséquente de consultation des membres du personnel éducatif de l'ensemble de l'Asbl La Douceur des Coteaux Mosans.

Par ce travail, nous acceptons l'identité d'une institution forte de l'expérience de deux services complémentaires destinés à l'accueil et l'hébergement de personnes adultes porteuses de polyhandicap.

La fragilité, physique et psychique, des personnes en situation de polyhandicap nous pousse à réfléchir de manière permanente aux moyens concrets et pratiques à développer pour permettre une vie de qualité dans la dignité et le respect.

L'identification des besoins, les réponses à apporter, l'évaluation de ces réponses font partie d'un projet individuel de vie construit, porté et partagé par le bénéficiaire/résident, sa famille et tous les acteurs des services de l'Asbl.

Les soins d'accompagnement sont prodigués à tous par tous les membres de l'équipe intervenante, cette notion de transdisciplinarité est une valeur essentielle au sein de notre pratique quotidienne.

L'accompagnement se crée et se maintient dans une ambiance positive propice au mieux-être.

La formation permanente du personnel, les espaces-parole proposés au personnel d'accompagnement, l'évaluation individuelle et de groupe seront des démarches visant à piloter les réflexions éthiques.

I. Dénomination

1. La Douceur des Coteaux Mosans

La Douceur des Coteaux Mosans est une ASBL née de la fusion, au 1^{er} janvier 2010, des institutions « La Douceur Mosane » et « Les Coteaux Mosans ».

Elle a pour objet social la gestion de deux services complémentaires pour adultes présentant un polyhandicap profond c'est-à-dire une dépendance totale - intellectuelle, motrice, sensorielle et épileptique - dans tous les instants et activités du quotidien, du lever au coucher.

Les valeurs véhiculées au sein de ces deux services visent essentiellement la qualité de la vie et le respect de chaque bénéficiaire.

Les services se situent sur les hauteurs de Jambes au lieu-dit « Plateau Belle-Vue », rue du plateau 18 et 20. Ils sont actifs dans le réseau social namurois depuis de très nombreuses années.

2. La Douceur Mosane

Le service d'accueil de jour pour adultes (S.A.J.A.) « La Douceur Mosane » a pour mission l'accompagnement de personnes polyhandicapées adultes avec pour objectif le maintien des acquis moteurs, l'intégration sociale, le développement de l'autonomie et de l'estime de soi.

Fin des années 80, plusieurs parents d'enfants des « Perce-Neige », voyant approcher l'âge de la majorité, souhaitent l'organisation d'une structure de jour pour adultes.

Le SAJA « La Douceur Mosane » accueille les 4 premiers bénéficiaires en septembre 1991.

Aujourd'hui, 40 bénéficiaires, pour la plupart porteurs de polyhandicap profond, fréquentent quotidiennement le service.

Les finalités du service tiennent compte du fait que le SAJA est un passage, une étape dans la vie de l'utilisateur et donc de sa famille.

3. Les Coteaux Mosans

A la suite de la demande de parents se voyant avancer en âge et de plus en plus proches du moment où, à leur grand regret, ils ne seront plus en capacité d'assumer (physiquement ou moralement) leur part dans la prise en soin de leur enfant, ceux-ci demandent un hébergement pour celui-ci.

Adapté aux pathologies lourdes et aux soins quotidiens, ce service agréé par l'AVIQ accueille en hébergement, depuis le 1 janvier 2004, 10 résidents. En 2008, il double sa capacité ; en 2012, le projet se termine avec une capacité d'accueil de 30 personnes.

Au sein de ce service résidentiel pour adultes (S.R.A.), 30 personnes porteuses de polyhandicap vivent dans un climat de sérénité et de réponse aux besoins multiples et individuels à l'aide d'activités et de soins adaptés intégrés dans le quotidien.

II. Description de l'agrément

1. MAH 311 – Agrément SAJA 2012

Le service « La Douceur Mosane » sis 20, rue du PLATEAU à 5100 JAMBES, organisé par le secteur privé, dépendant de l'a.s.b.l. « La Douceur des Coteaux Mosans » est agréé pour accueillir en service d'accueil de jour pour adultes, 28 bénéficiaires des prestations de l'Agence Wallonne pour l'intégration des personnes handicapées, atteintes de déficience mentale sévère ou profonde, troubles moteurs, paralysie cérébrale avec éventuellement les handicaps associés suivants : troubles respiratoires, malformations cardiaques, dysmélie, poliomyélite, trouble graves de la parole, de la vue ou de l'ouïe, sclérose en plaque, spinabifida ou myopathie. Ces 28 bénéficiaires relèvent de la catégorie « C » (dont 2 dérogations pour 2 personnes de catégorie B avec troubles physiques)

Le service « La Douceur Mosane », sis 20, rue du PLATEAU à 5100 à JAMBES, organisé par le secteur privé, dépendant de l'A.S.B.L. du même nom, reçoit un agrément supplémentaire pour la prise en charge nominative de onze personnes de la catégorie C.

2. MAH 425 – Agrément SRA 2012

Le premier agrément fut établi par l'AVIQ (anciennement l'A.W.I.P.H) du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2004

L'agrément actuel est écrit en ces termes : « Le service « **Les Coteaux Mosans** », sis 18, rue du Plateau à 5100 JAMBES, organisé par le secteur privé, dépendant de l'ASBL La Douceur des Coteaux Mosans, est agréé pour accueillir en **service résidentiel pour adultes**, 30 personnes, des deux sexes, bénéficiaires des prestations de l'Agence Wallonne pour l'intégration des personnes handicapées, atteintes de déficience mentale sévère ou profonde, troubles moteurs, paralysie cérébrale avec éventuellement les handicaps associés suivants : troubles respiratoires, malformations cardiaques, dysmélie, poliomyélite, troubles graves de la parole, de la vue ou de l'ouïe, sclérose en plaque, spina-bifida ou myopathie. Ces 30 bénéficiaires relèvent de la catégorie « C ».

Le service résidentiel bénéficie actuellement d'un agrément et d'une subsidiation en vue d'accueillir 30 personnes.

III. Histoire – Mission – Vision - Valeurs

1. Histoire et mission

Vers la fin des années 80, plusieurs parents d'enfants du Service d'accueil de jour pour jeunes polyhandicapés « Les Perce-Neige », voyant approcher l'âge de la majorité, souhaitent l'organisation d'une structure de jour pour adultes.

La Douceur Mosane – Service d'accueil de jour pour adultes est créé, le 30 décembre 1988, soutenu moralement et financièrement par « Les Amis de Perce-Neige » et défini comme le prolongement du service d'accueil de jour pour jeunes "Les Perce-Neige".

Le premier agrément est obtenu le 25 juillet 1991.

Les statuts de « La Douceur Mosane » paraissent au Moniteur belge du 9 mars 1989 et le service ouvre ses portes le 2 septembre 1991.

Le SAJA « La Douceur Mosane » accueille les 4 premiers bénéficiaires en septembre 1991.

Grâce à l'extension en plusieurs phases du bâtiment initial, le service d'accueil de jour pour adultes bénéficie actuellement d'une capacité d'accueil de 40 personnes en situation de polyhandicap réparties dans quatre groupes de vie aux noms namurois : Les Echasseurs, Les Molons, Namourette et Terra Nova.

Après avoir disposé de l'encadrement des « Perce-Neige », les jeunes adultes bénéficient des soins, d'une animation et d'une socialisation adaptés à leur état, dans des conditions d'espaces, d'équipements et d'encadrement humain organisés tout aussi spécifiquement.

Les finalités du service tiennent compte du fait que le SAJA est un passage, une étape dans la vie de l'usager et donc de sa famille.

L'enfant en situation de polyhandicap, devenu adulte, oblige à redéfinir les principes qui ont guidé l'intervention depuis sa naissance :

- La notion de pédagogie spécialisée fait place à la notion d'accompagnement.
- Le maintien des acquis devient prépondérant aux acquisitions elles-mêmes.
- La question de confort sera posée en amont de la notion de rééducation.
- Le corps, devenu adulte, pose de nouvelles questions, celles de la sexualité et du vieillissement.
- Les champs de la communication (verbale et non-verbale) favorisent la poursuite des acquisitions.

L'accompagnement au quotidien ne peut se réduire ni à un projet de soins ni à un projet éducatif. C'est véritablement un projet de vie qu'il s'agit de mettre en place.

Ce projet s'inscrit dans la durée, il prend en compte la rupture avec un environnement

éducatif et rééducatif, mais également l'éloignement ou la séparation d'avec un milieu familial chaleureux et souvent très présent. C'est ici que le partenariat entre la famille et l'institution prend tout son sens.

L'activité, au sens large du terme, vise une réponse globale en vue d'élargir la socialisation, la normalisation de même que l'estime de soi.

Les réponses médicales à l'aggravation des pathologies et la douleur qui en découle ainsi que des troubles comportementaux aigus nécessitent une adaptation impérative dans l'accompagnement et le « métier » d'accompagnant.

Toutes les personnes accueillies au sein du service sont bénéficiaires des prestations de l'AVIQ et répondent à l'agrément. Pour certaines situations individuelles, des conventions nominatives sont délivrées par l'AVIQ.

Dès 1998, des parents se voyant avancer en âge et de plus en plus proches du moment où, à leur grand regret, ils ne seront plus en capacité d'assumer leur part dans la prise en charge de leur enfant, apportent une réflexion quant à la création d'un **service résidentiel**.

Afin de réaliser une institution d'hébergement pour les personnes handicapées les plus dépendantes, l'A.S.B.L. « **Les Coteaux Mosans** » est fondée en janvier 1998 - Moniteur Belge du 26 mars 1998 - par ce groupe de personnes particulièrement concernées par ces problématiques.

Se sont associés dans la réalisation de ce projet, des représentants de « Les Perce-neige », de « La Douceur Mosane », de « L'Accueil Mosan » et de l'A.Fr.A.H.M. - Namur (Association Francophone d'Aide aux Handicapés Mentaux) ainsi que des parents.

Le but du projet est de créer un **service résidentiel pour adultes** (S.R.A.) de 30 places.

A la suite du refus d'intervention financière de la part de l'autorité de tutelle dans le développement de l'infrastructure, l'A.S.B.L. « Les Amis des Perce-neige », en tant que maître de l'ouvrage, finance intégralement la construction d'un premier bâtiment d'une capacité de 10 lits sur un terrain jouxtant la parcelle de « La Douceur Mosane ».

Adapté aux pathologies lourdes et aux soins quotidiens, ce service résidentiel pour adultes agréé et subventionné par l'AVIQ accueille en hébergement dix personnes depuis le 1 janvier 2004.

Il double sa capacité au 1er janvier 2008 et, le 1^{er} janvier 2012, le projet compte 30 personnes hébergées au sein de 3 résidences portant chacune le nom d'un illustre peintre espagnol : Gaudi, Miro et Picasso.

Des chambres individuelles, des lieux de vie lumineux et un matériel adapté à la grande dépendance constituent les prérequis d'un environnement agréable.

A chaque étape du développement du service (3 phases), nous avons accueilli les nouveaux résidents par groupe de 10. Cette formule d'accueil a demandé un travail très important de l'équipe éducative dans l'apprentissage de « qui sont les 10 nouveaux résidents ? ».

Le service résidentiel se compose de 3 résidences accueillant chacune 10 bénéficiaires.

A la naissance de chaque résidence, la direction a veillé à accueillir des bénéficiaires ayant des compétences (motrices, de communication, sociales) différentes, afin de créer une dynamique où tous se nourrissent de la différence de l'autre (richesse).

La place, devenue vacante suite à un décès ou un départ, sera occupée après un temps déterminé (en fonction des situations individuelles) afin de respecter le deuil des autres bénéficiaires et du personnel ainsi que de permettre au nouvel arrivant de prendre sa place personnalisée.

Enfin, il n'est pas inutile de rappeler que le service d'hébergement devient ou deviendra « la » résidence principale de la personne.

Il convient de mettre tout en œuvre pour que les lieux de vie, les chambres et les abords correspondent au **projet de vie** établi pour chaque personne avec la famille ainsi que de **tenir compte des choix exprimés par la personne ou décodés par les accompagnants quotidiens**.

Il convient également de mettre tout en œuvre pour faire du résident un **réel acteur jusqu'à la fin de sa vie**.

2. Vision et valeurs

En référence à l'esprit de la Déclaration des Droits Généraux et Particuliers des Personnes Déficiences Mentales, « **La Douceur Mosane** » et « **Les Coteaux Mosans** » sont des **lieux de vie de qualité** qui accueillent des adultes porteurs de polyhandicap au sein de structures de jour et d'hébergement, d'activités et de soins dans un espace et un temps adaptés.

Ils sont un **relais pour les familles** dans l'accompagnement de leur enfant, devenu adulte, différent.

Un partenariat non intrusif et respectueux est élaboré entre les familles et le personnel afin d'assurer une cohérence dans la prise en considération des besoins et une continuité dans la vie de la personne (notion de projet de vie).

Les services apportent à l'individu un **nursing complet et adapté** à ses particularités.

Ce nursing se définit comme des **soins d'accompagnement** réalisés au quotidien par l'ensemble des intervenants.

Des soins infirmiers, paramédicaux ou médicaux y sont réalisés par un personnel indépendant reconnu par l'INAMI.

L'adaptation du matériel de soins, de bain, de déplacement, de maintien corporel, de repos et de sommeil vise une réponse adéquate aux problèmes locomoteurs graves.

Les services offrent une **structure** spatiale et temporelle (horaire, règlement, régularité, etc.) tout en laissant certains espaces de liberté (temps libre, possibilités d'exprimer des choix, chambre individuelle...).

Les espaces sont progressivement aménagés suivant des stimuli sensoriels, des espaces différenciés de repos ou d'activité, des repères personnalisés ... où chacun trouve sa place.

Un climat rassurant, soutenant et positif vise la sécurité et le mieux-être corporel et

psychique afin d'accroître l'**autonomie**, la **communication** et l'**expression de choix**.

Les services se veulent des lieux **d'activité sociale dynamique interne** et tournés vers **des activités ou structures extérieures**.

L'organisation d'activités se déroulant à l'extérieur de l'institution et l'aspect festif seront deux objectifs prioritaires dans les réflexions de l'équipe éducative à propos du « principe de normalisation »

Le **personnel d'accompagnement transdisciplinaire** est donc à la recherche de toute nouveauté tant théorique que technique susceptible d'améliorer la qualité de vie des bénéficiaires.

3. Références théoriques

La notion de « **qualité de vie** » que nous développons est liée aux références théoriques complémentaires qui guident les différents intervenants dans leur réflexion. Les références citées ne constituent pas une liste exhaustive. Nous soutenons les démarches positives en vue de compléter notre cadre théorique afin de contribuer à l'amélioration de nos pratiques.

➤ Le cadre de référence institutionnel est basé sur **la théorie de la motivation humaine de Maslow** qui propose une échelle établissant les besoins de tout être humain.

- « *L'élément motivant du comportement humain, c'est le besoin. Il est subjectif pour tout être humain. Le besoin provoque un manque, une tension qui rompt l'état d'équilibre.*
- *La réponse à ce besoin vise donc à réduire cette tension, à combler ce manque pour revenir à un équilibre optimal entre tension et réduction ».*

On peut dire alors que la motivation consiste en l'effort automatique que toute personne exerce pour se maintenir dans un état normal et constant.

Ensuite, il faut articuler cette notion de motivation avec celle de développement de la personne.

- « *Les différents moments de maturation, de croissance, sont liés par une chaîne hiérarchisée de besoins de telle sorte que la satisfaction d'un besoin n'entraîne pas un état statique, mais bien l'apparition à la conscience d'un autre besoin de niveau plus élevé et ainsi de suite. Donc, satisfaire un besoin permet de s'engager dans un processus de développement, de progrès.* » Ce besoin de croissance n'est jamais réalisé, il vise un but qui n'est jamais atteint, un processus en constante évolution.

La nécessité de combler le manque résultant de la tension et du déséquilibre tend à devenir répétitive et périodique.

Il y définit les besoins physiologiques basiques (ex.: manger, boire, dormir, etc.), de sécurité (ex. : du lendemain, de liberté), d'appartenance (ex. avoir sa place, relations affectives), d'estime (ex.: considération, respect),

d'accomplissement (ex.: utiliser au mieux son potentiel), de réalisation de soi et de dépassement qu'il place dans un schème d'hiérarchisation pyramidale.

- Cette qualité de vie est déployée quotidiennement suivant les principes de normalisation et de valorisation des rôles sociaux établis notamment par Bank-Mikkelsen et Wolfensberger.

« Le principe de normalisation assure aux personnes mentalement sous la normale un mode et des conditions de vie qui se rapprochent, autant qu'il est possible, de celles du courant principal de la société »

C'est une philosophie qui se base sur les déclarations des droits des personnes handicapées et des personnes ayant une déficience mentale. C'est « le développement, la mise en valeur, le maintien et/ou la défense de *rôles sociaux valorisés* pour des personnes - et plus particulièrement pour celles présentant un risque de dévalorisation sociale - en utilisant le plus possible des moyens "culturellement valorisés" *en rapport avec leur âge, leur sexe, le contexte socioculturel* dans lequel elles vivent. »

C'est-à-dire permettre aux personnes handicapées (souvent dévalorisées socialement comme : éternel enfant, malade, inactif, irresponsable, assisté...) de pouvoir "jouer des rôles" valorisés correspondant à ceux des personnes du même âge et du même sexe comme adolescent, adulte, consommateur, citoyen, résident, locataire, etc.

Rehausser le rôle d'un individu revient à penser et agir positivement en respectant sa dignité et en reconnaissant ses aptitudes si minimes soient-elles.

Il va de soi que se tourner vers des structures, activités ou lieux extérieurs est en lien direct avec les principes énoncés ci-dessus.

- La Déclaration des Droits Généraux et Particuliers des Déficients Mentaux (principalement dans ses articles 1, 2 et 4.)

Le déficient mental doit, dans toute la mesure possible, jouir des mêmes droits que les autres êtres humains.

Le déficient mental a droit à la sécurité économique et à un niveau de vie décent. Il a le droit, dans toute la mesure de ses possibilités, d'accomplir un travail productif ou d'exercer toute autre occupation utile.

Lorsque cela est possible, le déficient mental doit vivre au sein de sa famille ou d'un foyer s'y substituant et participer à différentes formes de la vie communautaire. Le foyer où il vit doit être assisté. Si son placement en établissement spécialisé est nécessaire, le milieu et ses conditions de vie devront être aussi proches que possible de ceux de la vie normale.

- La Stimulation Basale de Andreas FRÖHLICH

A travers la « stimulation basale », l'auteur défend l'approche pédagogique globale de la personne.

Sont redéfinis, avec exemples à l'appui, les soins corporels de base, l'alimentation et l'hydratation, les activités quotidiennes, le respect du repos, les stimulations motrices, vibratoires ou vestibulaires, ...

Toilette, bain, habillage, déshabillage, changement de position, mouvement... trouvent ici tout le sens d'une prise en considération globale pouvant être assurée par l'ensemble du personnel, toutes qualifications confondues.

➤ Réflexion permanente sur « l'éthique au quotidien »,

« S'il est vrai que nous proposons des activités qui se veulent valorisantes, ouvertes sur l'extérieur, semblables à tous, basés sur les besoins des personnes, exploitant leurs capacités ou permettant de les mettre en évidence, proposant de vivre plaisir et découverte, il est d'autant plus important, face aux personnes profondément handicapées, de pousser (maintenir) cette volonté de « donner du sens » jusqu'au limite de l'humanité.

En effet, face à cette population, des mots comme « valorisation », « ouverture », « besoins », « plaisir » sont vidés de leur contenu. Théoriquement leur sens est connu mais, dans la pratique, face à la douleur de la prise en charge, il s'effiloche. Renoncer à donner du sens c'est nier l'humanité de ces personnes. Notre devoir, voire notre obligation n'est pas un résultat mais une mise en œuvre des moyens matériels et humains qui leur permettent de sortir de leur aliénation. »

Brigitte Baudenne, Orthopédagogue

➤ Principe de normalisation dans son acception scandinave

Le désir d'intégrer les personnes handicapées dans la société fut formulé en tant qu'idéologie explicite au Danemark et en Suède dans le cadre de ce qui fut désigné comme le principe de la normalisation : c'est-à-dire faire un effort constant pour rendre normales et ce, autant que possible, les conditions de vie des personnes ayant un handicap mental.

Les "conditions normales de vie" se définissent par le respect de 4 rythmes normaux de vie :

- ✓ Un rythme de la journée avec des temps de "travail" et de repos, de loisirs, etc. : des lieux d'habitation et de "travail" séparés.
- ✓ Un rythme de la semaine : jours de "travail" et de repos du week-end en famille ou au service résidentiel.
- ✓ Un rythme annuel : avec des jours fériés, des vacances, des fêtes, etc.
- ✓ Un cycle de vie : enfance, adolescence, âge adulte et vieillesse.

Par le respect aussi de conditions d'environnement :

- ✓ Un niveau économique normal,
- ✓ Un cadre de vie normal, de taille raisonnable, de qualité adéquate.

Par la reconnaissance de 2 autres aspects liés aux droits de la personne :

- ✓ Le droit de vivre dans un monde sans ségrégation liée au sexe (mixte),
- ✓ Le respect de l'intégrité de l'individu, incluant le droit à l'intimité et à la liberté (faire des choix).

➤ Pédagogie conductive d'Andréa Pëto

Afin d'appuyer les théories explicitées ci-dessus, l'accompagnement quotidien utilise les notions de la pédagogie conductive d'Andréa PËTO pour rendre ACTEURS les bénéficiaires.

Nous partons du principe que, bien qu'adulte, les bénéficiaires sont capables de continuer à apprendre. Il s'agit d'une vision positive de la personne et de son handicap. L'accompagnant doit chercher à lui apprendre à contourner et compenser ses difficultés.

Grâce à la plasticité neuronale, malgré les lésions, de nouveaux circuits cérébraux peuvent être créés pour contourner les difficultés, il est nécessaire de poursuivre inlassablement le travail d'apprentissages divers.

Quand le bénéficiaire est confronté à une difficulté, il est nécessaire que l'accompagnant fixe un objectif atteignable et mette en place un nombre de jalons afin de l'aider à résoudre cette difficulté.

L'objectif de la méthode est l'atteinte d'une plus grande indépendance. Le bénéficiaire apprend à contourner la difficulté, à "faire avec" en utilisant diverses stratégies.

➤ La qualité de vie

« Concept qui renvoie à l'adéquation entre les conditions de vie d'une personne, ses besoins et ses aspirations, et son environnement. Ce terme désigne aussi le "bien-être subjectif", la satisfaction d'une personne dans ses expériences de vie ».

in "Retard mental, contribution pour un lexique commenté"

M. JECKER-PARVEX ,édition SZH

D 'après le WHOQOL (World Health Organisation Quality of Life - OMS)

“La qualité de vie est la perception qu’a un individu de sa place dans l’existence, dans le contexte de sa culture et du système de valeurs dans lesquels il vit et est en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. C’est un concept très large influencé de manière complexe par la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d’indépendance, ses relations sociales ainsi que sa relation aux éléments essentiels de son environnement.” La Démarche Qualité est une réflexion – action qui nous aide dans l’amélioration de cette qualité de vie en institution.

4. Population cible

Les services « La Douceur Mosane » et « Les Coteaux Mosans », organisés par le secteur privé, dépendant de l'A.S.B.L. « La Douceur des Coteaux Mosans », ont pour objectifs d'accueillir :

- En **service d'accueil de jour** pour adultes (SAJA) 40 personnes adultes porteuses de polyhandicap ;
- En **service résidentiel pour adultes** (S.R.A.) 30 personnes polyhandicapées adultes. (Catégorie C).

Pour clarifier le terme « polyhandicap », nous utilisons les définitions établies par le CESAP (Comité d'Etude, d'éducation et de Soins auprès des personnes Polyhandicapées), l'AP³ (Association de Parents, de Professionnels autour de la personne Polyhandicapée), la formation médicale théorique dispensée en interne aux membres du personnel de La DCM (La Douceur des Coteaux Mosans) 2018 et le GPF (Groupe Polyhandicap de France).

Polyhandicap :

Situation de vie spécifique à une personne présentant un dysfonctionnement cérébral précoce ou survenu au cours du développement ayant pour conséquence de graves perturbations à expressions multiples et évolutives de l'efficacité motrice, perspective, cognitive et de la construction de relation avec l'environnement physique et humain. Il s'agit là d'une situation évolutive d'extrême vulnérabilité physique, psychique et sociale.

Les caractéristiques identitaires peuvent être donc identifiées comme la conséquence de l'intrication de deux déficiences obligatoires. Une déficience mentale sévère à profonde associée à une déficience motrice grave souvent associée à d'autres déficiences : psycho-comportementale, neurosensorielle et une grande fragilité somatique. Ces déficiences engendrent de graves sur-handicaps :

- **Au niveau neurologique : épilepsie fréquente sous formes de petit ou grand mal. Spasticité : hémiplégie, paraplégie, quadriplégie.**
- **Au niveau somatique : problèmes de déglutition, reflux, fragilité respiratoire : présence de gastrostomie, trachéotomie, cystostomie.**
- **Au niveau orthopédique : fragilité, inconfort, douleur.**
- **Troubles sévères du comportement : sur agitation, agressivité, déficit cognitif et trouble du spectre de l'autisme.**

Au vu de la situation complexe de la personne porteuse de polyhandicap il est nécessaire pour la mise en œuvre de son projet de vie de recourir à des techniques spécialisées pour le suivi médical, l'apprentissage des moyens de relation et de communication, le développement des capacités d'éveil sensorimoteur et intellectuel, l'ensemble concourant à l'exercice d'autonomies optimales.

IV. La vie des services d'accueil de jour et résidentiel

A. Politique d'accompagnement

1. Admissions et réorientations

Afin d'alimenter notre réserve de candidats bénéficiaires – résidents, nous utilisons plusieurs canaux :

- Les demandes spontanées émanant des familles : celles-ci se réalisent par écrit auprès de la direction de l'ASBL. Elles sont dès lors transmises au service social qui est chargé d'assurer le suivi de chaque demande ;
- Le réseau de professionnels avec lesquels nous collaborons régulièrement : ce réseau est composé d'ASBL proches de la nôtre ainsi que d'ASBL avec lesquelles nous entretenons des contacts réguliers en fonction des différents métiers exercés au sein de nos services ;
- Les services de l'AVIQ par le biais de la liste unique et/ou de la cellule des cas prioritaires.

Pour chaque demande, notre service social analyse le dossier du candidat afin de n'inscrire sur notre liste d'attente que les personnes pouvant faire l'objet d'une admission réelle auprès de nos services (SAJA ou SRA). Une décision favorable de prise en charge par l'AVIQ dans un service d'accueil ou d'hébergement doit avoir été obtenue par l'inscription de la candidature sur la liste unique établie par les services de l'AVIQ.

Nos statuts définissent préalablement deux critères de priorité :

- Bénéficiaires issus des « Perce Neige » et, pour une entrée au SRA, de « La Douceur Mosane » ;
- Bénéficiaires domiciliés dans la province de Namur.

Lorsqu'une place devient vacante, une analyse de chaque situation familiale et individuelle est entreprise au sein d'un comité composé de l'équipe de direction et du service social. Cette analyse a pour objectif d'assurer un processus le plus objectivable possible et ce, afin de pouvoir répondre au mieux aux besoins et nécessités de la personne demandeuse d'un accueil ou d'un hébergement ainsi que de pouvoir assurer sur le court, moyen et long terme une prise en considération globale par l'équipe accompagnante.

Lorsque cette première analyse est réalisée, un candidat est sélectionné et les premiers contacts sont pris entre nos services et la famille (et/ou service actuel).

La première visite peut ainsi s'effectuer en présence de la direction et/ou responsable du service d'accueil de jour, du chef éducateur de la résidence concernée (SRA) et du service social.

Après confirmation de la demande d'admission, un second rendez-vous est fixé afin de prendre connaissance de la situation individuelle de la personne ainsi que de ses particularités. Pour ce faire, cette seconde rencontre est réalisée par la direction, la

responsable du service d'accueil ou le chef éducateur de la résidence concernée, le médecin coordinateur, le service social et un membre de l'équipe infirmière.

Sont présents à cet entretien, l'adulte et ses représentants légaux.

Lors de cette rencontre, la Convention de Prise en Charge et le Règlement d'Ordre Intérieur sont signés par les 2 parties.

Documents d'admission : l'admission ne pourra être effective qu'après la réalisation des démarches auprès des services de l'AVIQ relatives à l'entrée dans un service d'accueil de jour ou résidentiel, inscription sur liste unique, DILU, décision d'accord de prise en charge) ainsi que la réception des renseignements pratiques concernant cette personne via le dossier d'admission (habitudes, médications, vaccinations, difficultés, motricité, alimentation, repos nocturne, incontinence, et des rapports antérieurs le concernant ...).

Une période d'observation est indispensable afin qu'à l'issue de celle-ci un bilan soit établi par l'équipe pluridisciplinaire et validé avec les représentants légaux. Il s'agit d'un premier projet de prise en charge que nous nommerons « Projet individuel de Vie ».

Une réorientation pourrait éventuellement être envisagée lorsque :

- Une infrastructure médicale devient indispensable (lors de la nécessité médicale d'une « voie centrale » et/ou suivant l'avis du médecin coordinateur),
- Les troubles du comportement engendrent un danger pour la personne ou pour les autres,
- Le déséquilibre entre les besoins spécifiques d'une personne et la vie du groupe de vie devient trop grand.

Chaque situation fait l'objet d'une analyse en équipe transdisciplinaire (équipe éducative, chef éducateur, service social, médecin et direction) au terme de laquelle une décision est prise. L'AVIQ est également un interlocuteur privilégié ou peut éventuellement jouer le rôle de médiateur.

Cette procédure s'effectue en parfaite transparence avec les représentants légaux du résident.

2. R.O.I – Document annexé

3. Convention d'accueil – Document annexé

4. Gestion des biens

Protection de la personne

Lorsqu'une personne ne peut pas prendre de décisions concernant ses finances ou sa personne, le juge peut désigner un administrateur pour l'aider à prendre ces décisions, ou les prendre à sa place. L'administrateur peut être un professionnel, mais aussi un parent (proche), un voisin ou une bonne connaissance.

La protection judiciaire s'adresse à un majeur qui, en raison de son état de santé, ne peut pas ou plus gérer lui-même « ses affaires », ses intérêts, son

bien-être, même si ce n'est que pour certains actes. Cela peut concerner ses biens (administrateur de biens) ou des décisions plus personnelles comme le choix de sa résidence ou des soins de santé (administrateur de la personne).

L'administrateur des biens

Le juge de Paix peut ordonner deux mesures à l'égard de l'administrateur :

Une mesure d'assistance : La personne est capable d'accomplir elle-même des actes relatifs à sa personne et/ou à ses biens mais pas de manière autonome. Dans ce cas, l'administrateur accompagne. Il ne peut agir seul sans l'accord préalable de la personne.

Une mesure de représentation : La personne ne peut accomplir d'actes relatifs à sa personne et/ou à ses biens. L'administrateur accomplit lui-même, de sa propre responsabilité et sans consultation préalable de la personne vulnérable, des actes au nom de cette dernière.

L'administrateur désigné sera informé dans les 3 jours. Le juge de paix désigne de préférence un administrateur issu de la famille. Lorsque cela n'est pas opportun, il peut opter pour un administrateur professionnel, la plupart du temps un avocat. L'administrateur a 8 jours pour accepter ou refuser sa mission. En cas de refus, le juge désignera d'office un autre administrateur.

Concrètement, le travail de l'assistante sociale concernant les mesures de protection :

1) Accompagnement des familles qui souhaitent introduire spontanément une requête

Le rôle de l'assistante sociale, dans le cadre d'une administration de biens, est de proposer un soutien aux administrateurs. En effet, certains proches des bénéficiaires souhaitent introduire eux-mêmes une demande de mise sous protection judiciaire. Il s'agit pour l'assistante sociale de les accompagner dans les démarches administratives. La demande (qui peut bien évidemment être rédigée avec l'aide de l'AS) est envoyée au greffe du tribunal de Paix sous forme de requête. Doivent être annexés à cette requête, une attestation de domicile de la personne à protéger, un certificat médical ainsi qu'un deuxième exemplaire de la requête.

2) Accompagnement des familles qui reçoivent les formulaires de mise sous protection judiciaire de la part de la Justice de Paix

3) Accompagnement et rappel de l'envoi des rapports

L'accompagnement consiste également à offrir une aide dans la rédaction des rapports : le premier rapport ainsi que le rapport annuel. Dans le rapport annuel, il est question de faire le point sur les conditions de vie de la personne protégée, sa situation patrimoniale et les changements qui étaient importants pour l'administration. Il s'agit de donner un aperçu des rentrées et des dépenses ainsi qu'un état de la situation de la personne. Le rapport annuel permet également de faire un état des lieux des finances et comptes en banque de la personne concernée.

- 4) *Il arrive aussi que l'assistante sociale soit convoquée à l'audience ou accompagne à l'audience à la demande de la famille et avec l'accord du Juge*

5. Conseil des usagers

Au sein de « La Douceur des Coteaux Mosans » **le conseil des usagers** est un groupe de réflexion et d'expression (verbale et non-verbale). Il vise à informer et sensibiliser ses membres au sujet de différents thèmes généraux. Ces derniers sont adaptés en fonction de leur handicap grâce à la création d'outils et de supports, à l'adaptation du vocabulaire, à une présentation ludique, invitation d'intervenants extérieurs, etc.

Le conseil des usagers vise également à aborder l'actualité institutionnelle (départs et arrivées du personnel, des bénéficiaires, naissances, décès, événements, travaux) via un support multimédia.

Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- Communiquer/s'exprimer de manière verbale ou non-verbale
- Aborder des thèmes en lien avec le vécu des usagers = Conscientiser
- Socialiser
- Rassembler les deux institutions autour d'une activité commune
- S'informer/ être informé
- Rendre acteur/ impliquer la personne dans son projet
- Rendre les équipes éducatives actrices face aux demandes des usagers
- Exprimer des choix
- Accompagner la réflexion

Chaque année entre 4 et 6 conseils des usagers sont organisés. Ces conseils durent 1h15 (de 10h à 11h15) soit : janvier (actualité et/ou thème) - mars (thème) – juin (thème) – octobre (thème) – décembre (actualité et/ou thème).

Chaque conseil est composé d'un bénéficiaire de chaque espace de vie de La Douceur des Coteaux Mosans (SAJA et SRA) soit un maximum de 7 personnes par conseil. La présence de l'utilisateur est définie en fonction de son intérêt exprimé ou non et de son vécu par rapport au thème proposé.

6. Traitement des réclamations

Notre projet d'accueil et d'hébergement affirme notre conviction de considérer chaque bénéficiaire ou résident comme une personne à part entière et digne de respect.

Cette conviction fonde notre éthique professionnelle.

C'est pourquoi les paroles, actions ou attitudes manquant de respect, de bientraitance et de bienveillance ne seront pas tolérées.

Toutes remarques, réclamations devront être introduites, par écrit, auprès de la Direction.

Celle-ci traitera cette information en toute objectivité et la renverra auprès des personnes concernées et/ou citées en fonction de l'importance de la plainte éventuelle.

Elle sera traitée avec la personne concernée, éventuellement par le Conseil d'Administration.

Une réponse écrite sera transmise au plaignant dans les meilleurs délais.

L'évaluation du projet institutionnel se réalise de manière continue et permanente.

Des journées de réflexions, en équipe, seront maintenues annuellement afin de permettre à chaque membre du personnel de questionner le projet institutionnel face à la pratique quotidienne. Ces journées de travail permettront également de se réapproprier les valeurs institutionnelles, les théories servant de fondement au projet institutionnel et surtout à approvisionner les usages de nouvelles théories et pratiques.

Lors de chaque renouvellement d'agrément, nous convenons de réinterroger chaque lieu de vie et de résidence lors d'un travail de consultation qui se veut tourné vers l'avenir de nos services d'accueil et résidentiel. Une fois le travail de mise en commun réalisé et retranscrit, il est proposé pour approbation au conseil d'administration. Par la suite, il est présenté au sein des divers organes de concertation, aux bénéficiaires et résidents, aux membres du personnel en assemblée ainsi qu'aux familles et représentants.

Les plaintes quant à elles doivent suivre un processus officiel qui débute par un contact avec la direction. Si et seulement si ce contact ne peut se faire, le service Audit de l'AVIQ peut être interpellé.

7. Horaire d'ouverture des services

Pour le service d'accueil de jour, l'ouverture est effective à partir de 7h45 du lundi au vendredi.

Le service assure un système de surveillance entre 16h30 et 17h afin de permettre aux familles actives de venir chercher leur enfant

2 périodes de fermeture collective ont lieu durant les vacances de printemps et durant les vacances d'hiver.

Le service résidentiel quant à lui est opérationnel 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, 365 jours par an.

B. Implication de la personne

1. Mode d'élaboration et suivi des projets personnalisés

Le projet individuel de vie du bénéficiaire est élaboré par l'équipe transdisciplinaire, la famille et le bénéficiaire.

Il se construit en plusieurs étapes différenciées selon le service.

Pour le service d'accueil de jour la Douceur Mosane, chaque éducateur est référent de 2 ou 3 usagers de son groupe. C'est lui qui prépare le projet individualisé en rassemblant toutes les informations nécessaires et en y associant le plus possible le bénéficiaire lui-même. L'équipe éducative, la responsable du service, l'assistante sociale se réunissent pour construire le projet et déterminer les objectifs à poursuivre avec la personne porteuse de polyhandicap.

Le projet d'intervention individualisé de chaque bénéficiaire est évalué chaque année et est présenté aux familles tous les deux ans.

Chaque projet est rédigé en tenant compte des éléments suivants :

- Les besoins, attentes exprimées ou non des bénéficiaires ainsi que leurs centres d'intérêts
- ✓ Les compétences du bénéficiaire
- ✓ Les projets du lieu de vie
- ✓ Le maintien des acquis et l'ouverture à de nouvelles pistes de développement cognitif, moteur, communicationnelles etc.
- ✓ L'observation lors des diverses activités (observations journalières)
- ✓ Les avis et demandes éventuelles des parents
- ✓ Les aspects médicaux, paramédicaux (kinésithérapeute, logopède, ergothérapeute, infirmière) et sociaux

Nous déterminons ainsi des objectifs d'apprentissages, de participation, de maintien des acquis, de gestion des comportements, de qualité de vie.

Les outils qui nous guident dans cette élaboration sont :

- ✓ Les fiches d'observation spécifiques et journalières ainsi que les avis des divers spécialistes
- ✓ La pyramide des besoins de Maslow en l'inversant (en partant des besoins de réalisation, d'estime et d'autonomie)
- ✓ Le MOH (modèle d'occupation humaine)

Chaque bénéficiaire se voit nommer un référent pour une ou deux années.

La référence éducative est une pratique qui s'est imposée avec le temps.

Au moment de l'admission, le directeur, la responsable du service et l'assistante sociale jouent un rôle essentiel dans l'accueil et la présentation du projet pédagogique de l'établissement.

C'est ensuite toute une équipe pluridisciplinaire qui va prendre en charge l'utilisateur.

Un professionnel est désigné pour suivre personnellement ce dernier.

Il servira de pivot et d'interlocuteur privilégié tant pour celui-ci que pour sa famille et les partenaires internes ou externes : c'est le référent.

Il exerce un rôle d'écoute, d'observation et de guidance, et assure la continuité et la cohérence de la vie de l'utilisateur dans l'institution.

Sur base des informations recueillies auprès de ses collègues et des échanges en réunion d'équipe, le référent formalise et rédige le projet individuel de l'utilisateur (le P I I).

Par la suite, il présente le projet individualisé à l'usager et à ses parents et veille à ce que ce projet soit mis en œuvre. Au besoin, il en rappelle les axes et objectifs : au quotidien, dans les réunions, auprès de ses collègues.

Dans une vie de groupe, le référent est attentif plus particulièrement à plusieurs usagers.

Il passe et collecte les informations en interne (ex : infirmière pour le médical, assistante sociale pour une demande administrative, ...)

Dans un climat de confiance, il reste disponible aux parents pour répondre aux questions, il est présent à la réunion annuelle avec la famille.

Le référent est désigné pour une durée déterminée d'une année ou deux.

Néanmoins, chaque membre de l'équipe reste aussi responsable du suivi du P I I (notamment en l'absence du référent, lors des activités proposées, ...)

Pour le service résidentiel Les Coteaux Mosans

- ✓ Dans une période d'observation de 6 mois faisant suite à l'entrée du bénéficiaire au service résidentiel, un pré-projet individuel de vie est établi.
- ✓ Tout au long du séjour, des évaluations et réajustements du « projet individuel de vie » sont effectués. Le résultat de ces évaluations et de ses conséquences est transmis aux différents acteurs (famille et professionnels).
Il sera présenté tous les 2 ans lors d'une réunion plénière (professionnels et famille).
- ✓ Sont invités à participer à cette rencontre : le bénéficiaire (pour l'entièreté ou une partie de celle-ci selon la situation), sa famille (représentants légaux) et l'équipe pluridisciplinaire (les co-référents, chef éducateur, l'assistante sociale, l'infirmier, la kinésithérapeute, la logopède (au besoin) et le directeur (au besoin)).
Avant la rencontre et afin de pouvoir rédiger le projet individuel de vie du bénéficiaire, les professionnels sont invités à exprimer leur ressenti, à confirmer ou infirmer le choix, à émettre des suggestions... Tous sont invités à partager leur vision du bénéficiaire concerné et les objectifs de travail fixés avec lui.
Lors de la rencontre, le projet individuel de vie est présenté au bénéficiaire et à sa famille afin de confirmer ou d'infirmer les informations reprises.
- ✓ Au départ d'éléments observables recueillis lors de la récolte de données, le projet individuel de vie va permettre d'augmenter et/ou de renforcer la connaissance des professionnels du service résidentiel afin de permettre un accompagnement adéquat.
Il va nous permettre d'établir un regard positif sur chaque bénéficiaire.
Il précise le plan d'interventions (objectifs prioritaires (à court et à long terme) que l'on décide de travailler en équipe), ainsi que certaines méthodes d'actions.
Pour certains objectifs à mener, une stratégie sera mise en place et un intervenant responsable du suivi sera désigné.
Les éducateurs co-référents assureront le suivi, le contrôle des actions mises en œuvre, le rappel et l'évaluation.

2. La fonction de l'éducateur référent

✓ Les tâches et responsabilités du référent

Le référent est un membre de l'équipe éducative du groupe de vie du résident. Il est le garant de l'accompagnement du résident aux Coteaux Mosans.

Un système de co-référence est institué depuis 2016 : 2 membres de l'équipe éducative se partagent la référence d'un même bénéficiaire afin, notamment, de garantir un meilleur suivi du projet individuel de vie.

Sur base des informations recueillies auprès de leurs collègues et des échanges en réunion d'équipe, les référents formalisent, pour la partie de l'accompagnement éducatif, le projet individuel du référé.

Par la suite, les référents veillent à ce que ce projet soit mis en œuvre. Au besoin, ils en rappellent les axes et objectifs : au quotidien, dans les réunions, auprès de leurs collègues.

Le projet individuel de vie, tant dans sa conception que dans sa mise en œuvre, n'est pas de la responsabilité unique des référents, mais bien la responsabilité de chaque professionnel en contact avec le résident.

De manière générale, le référent est garant de « l'histoire » du référé. Il veille, notamment, à ce que le dossier individuel de son référé soit complet et nourri en permanence. Pour ce faire, chaque référent alimente le dossier de son référé pendant les réunions d'équipe.

De manière plus spécifique, il s'informe du suivi médical du référé. Au besoin, il participe aux rendez-vous médicaux, en collaboration avec l'équipe infirmière du service.

Les référents ont une relation privilégiée avec les membres de la famille du référé. Les membres de la famille sont informés de qui sont les co-référents de leur enfant.

Par exemple, les co-référents s'assurent de l'organisation de la fête d'anniversaire du référé dans les meilleurs délais et selon les possibilités de la résidence. Ils prêtent une attention particulière à la préparation du référé et à son vécu lors de moments ou d'événements particuliers : mariage, deuil, déménagement, fêtes de fin d'année ...

Les co-référents organisent une fois par trimestre une activité individuelle avec le référé.

Pratiquement, la dynamique co-référents/réfééré se construit sur base d'une réflexion globale dans l'équipe avec comme points d'attention :

- Tout professionnel se doit de pouvoir travailler avec chacun des résidents ;

- Tout professionnel de l'équipe éducative est co-référent d'au moins un résident ;
- L'affinité avec un résident est un plus dans le travail de co-référent, mais n'est pas une condition d'exclusion ;
- Chaque résident à deux référents.

✓ L'évaluation de la fonction de référent

La fonction de co-référent est évaluée au minimum tous les deux ans. L'évaluation a pour finalité de mesurer la nécessité de changer ou de poursuivre la référence. Le fait d'évaluer l'ensemble des références au même moment facilite une éventuelle redistribution des binômes co-référent/référé dans leur ensemble.

▪ Une référence peut être remise en question avant l'issue de deux ans

- Parce que le co-référent se sent en difficulté ou en question dans sa fonction.
- Parce qu'un autre professionnel ou un membre de la hiérarchie observe que le co-référent est en difficulté ou en question dans sa fonction.
- Lors d'un départ ou d'une entrée en service d'un nouveau travailleur.

▪ Le co-référent peut être évalué/interrogé sur

- La manière dont le co-référent vit sa relation avec son référé, et, idéalement, inversement.
- Les relations établies avec les membres de la famille du résident et inversement.
- La formalisation du projet individuel du résident, sa diffusion, la vérification régulière de son suivi, la vérification finale de la mise en œuvre des moyens de réalisation du projet.
- La manière dont le dossier du résident est complété.
- Les activités individuelles que le co-référent a pu mener avec son référé.
- Les réponses qu'il a pu mettre en place pour aménager sa qualité de vie dans le service.
- De manière générale, la façon dont le co-référent est parvenu à nourrir l'équipe des informations utiles à l'accueil et l'accompagnement du résident au quotidien.

L'évaluation est menée de manière individuelle par un responsable hiérarchique dans le cadre de l'entretien individuel. Une évaluation en équipe est menée de manière collégiale une fois tous les deux ans.

Le suivi de la mise en œuvre de la fonction de co-référent est continu : le responsable hiérarchique ou éventuellement un membre de l'équipe est susceptible d'interpeller le co-référent à tout moment.

3. Les dossiers individuels

Toutes les données concernant les 40 bénéficiaires du SAJA « La Douceur Mosane » ainsi que les 30 résidents du SRA « Les Coteaux Mosans » sont reprises dans un dossier individuel, aussi appelé « dossier central ».

Il est construit pour chaque personne dans le but de la représenter de la manière la plus globale possible. Ainsi, ces dossiers se veulent être précis et complets, afin qu'ils soient un outil d'utilisation pertinent.

Il reprend les points suivants :

- Une anamnèse sociale (renseignements généraux, la situation et les changements familiaux, les mesures de protections en application, les courriers internes et externes ainsi que les rapports psycho-socio-éducatifs) ;
- Les renseignements médicaux (il s'agit d'un compte rendu étiologique du handicap) ;
- Les PII, projets d'intervention individualisés (réunions et rapports) qui reprennent les besoins et compétences de la personne ainsi les objectifs fixés par les équipes éducatives en collaboration avec les familles ;
- Un volet AVIQ comprenant les documents concernant les accords de prise en charge, les demandes d'intervention en matière d'accueil et d'hébergement, les demandes de prolongation d'accord, les avis d'entrée et de sortie ainsi que diverses demandes ;
- Les contacts téléphoniques, visites et rapports (équipe, réseau, famille) ;
- Les aides matérielles AVIQ, INAMI et mutuelles ;
- Les accords internes ;
- Les différentes allocations perçues (SPF Sécurité sociale, allocations de remplacement de revenus ou d'intégration,) ;
- Les différents rapports du/des centres de santé mentale (psychologique, kiné, logo, ergo, etc.)

C. Fonctionnement et organisation

1. Structuration des activités

Rappelons que les besoins des personnes polyhandicapées sont nombreux et complexes.

Y répondre nécessite une adaptation sans cesse renouvelée, une précision ainsi qu'une diligence d'autant plus qu'ils interagissent les uns avec les autres.

S'il est logique de proposer des activités dans un S.A.J.A. ou dans un S.R.A., il est moins évident à première vue d'en comprendre le sens face à la personne profondément handicapée.

Au sein de nos deux services, le choix est clairement déterminé par les références théoriques et l'éthique des fondateurs : proposer une vie de qualité, et donc proposer plus que du « simple » occupationnel.

Nous choisissons de proposer une vie institutionnelle axée sur une réponse aux besoins des personnes et basée sur certains éléments de normalisation. Rappelons que les besoins des personnes porteuses de polyhandicap sont nombreux et complexes. Y

répondre nécessite une adaptation sans cesse renouvelée, une précision ainsi qu'une diligence d'autant plus qu'ils interagissent les uns avec les autres. Cette adaptation permanente se retrouvera au travers des différents temps de la journée, qu'il s'agisse de soins de nursing, de repas, de repos, ou de temps d'activités.

Une grande importance est accordée au fait de maintenir une certaine structure, un rythme répétitif, afin de garantir des repères pour la personne accueillie ou hébergée. Ainsi, plusieurs moments de la journée sont délimités.

- **Les soins quotidiens de nursing** de qualité et adaptés à chaque individu ainsi que les moments d'hygiène répétitifs : brossage des dents au service résidentiel, changes, etc.
- **Les temps de repas et d'hydratation**
- **Les temps de repos** : importance accordée au repos dont, en fonction du service, la période d'endormissement, la sieste, la surveillance durant la période de la nuit, de détente ou de relaxation.
- **Les temps avec les familles** dans une volonté de partenariat sain et collaborant : communication accrue au niveau du service résidentiel le lundi matin et vendredi après-midi et espace de rencontres tous les mardis et jeudis de 19h à 20h30 pour les résidences MIRO et PICASSO ; tous les mercredis suivant les mêmes horaires pour la résidence GAUDI.
- **Les activités** : moments d'activités structurées ayant du « sens ».

Le besoin d'activités, le besoin d'être actif fait partie des besoins de base au même titre que le besoin de manger, de respirer, de dormir, d'être hydraté, d'être corporellement propre.

Encore faut-il s'arrêter sur le terme « activité ». La connotation de ce terme est souvent associée à une participation autonome ce qui renverrait, dans notre cas, souvent à une passivité et inactivité.

Toutes les activités sont l'occasion d'une communication avec l'éducateur et les autres bénéficiaires ou résidents (socialisation), d'un apprentissage d'un mouvement (étendre, prendre, tenir, ...), d'une couleur, d'une odeur (sensoriel, cognitif) d'une sensation et d'un plaisir (affectif, émotionnel).

Nous déploierons des activités motrices, des activités d'éveil, des activités d'apprentissage, des activités de loisirs, des activités de suivi d'éléments proches de la nature, des activités de services, ...

Chacune d'entre elles peut mettre en jeu une multitude de stimulations et être adaptée aux différents types de capacités avec un leitmotiv permanent : « des activités par et pour des adultes ».

« Il va de soi que cette « activité » se déroulera avec une aide. Cette aide se traduira par une présence humaine, une recherche d'adaptation et un « faire avec » qui sont les conditions premières de tout accompagnement de personne en difficulté. ».

Baudenne B.

Les temps d'activité peuvent avoir lieu sous différentes formes :

- Les activités de la vie journalière : ce sont des activités qui se manifestent quotidiennement : repas, toilette du matin et du soir, levé, changes, sieste, mise au lit, brossage des dents, etc.
Elles se font principalement en individuel sauf pour les actes dont la présence de 2 accompagnants est une nécessité. Elles nécessitent une grande connaissance des bénéficiaires ou résidents. Pour répondre à cette nécessité, des fiches de cohérence réalisées au départ d'informations reçues (continuité) et observées, décrivent les bons

gestes à poser et l'attitude à adopter par le professionnel ainsi que le potentiel d'action de la personne. Les activités individuelles nécessitent de la part de l'éducateur qui a choisi de l'animer, une bonne connaissance de la personne et de son potentiel.

- Les activités de groupe et en groupe nécessitent une très grande collaboration entre les professionnels ainsi qu'une excellente préparation (visée différente d'une activité individuelle). A la programmation, l'éducateur détermine le nombre (limitation) et le nom des participants (harmonisation, complémentarité ou autre). De grands thèmes sont proposés de façon récurrente : communication, sport, cuisine, détente/relaxation, expression artistique, etc.

L'équipe éducative est invitée à inscrire les activités individuelles et de groupe, en groupe sur le planning d'activité deux semaines à l'avance.

Par activités, nous entendons les actions qui ont comme objectifs de :

- Susciter des interactions entre les personnes
- Créer un esprit de coopération voire d'appartenance au groupe
- Prendre conscience des personnalités qui nous entourent
- Valoriser leur individualité dans le groupe
- Construire quelque chose ensemble
- Apprendre
- Se sentir valorisé
- Répondre aux besoins de la personne
- Parfaire la connaissance que l'on a de la personne
- Utiliser ses acquis
- Susciter sa collaboration

Au-delà des événements ponctuant l'année de façon festive (anniversaires, les fêtes de famille, Noël, etc.), les équipes pluridisciplinaires mettent un point d'honneur à maintenir différentes activités tournées vers l'extérieur de façon régulière :

- Sorties à la piscine : en bassin chauffé et adapté : chaque semaine, par groupe de 3 à 4 participants. Ces séances se font en présence d'une kinésithérapeute et chaque personne est accompagnée de façon individuelle pour garantir une sécurité optimale et accroître le bénéfice de l'activité.
- Atelier cuisine consistant à préparer, par espace de vie ou résidence, la soupe du jour, un repas pour l'ensemble du service ou du groupe de vie.
- Séances Didgeridoo : portant le nom d'un instrument de musique, cet atelier consiste à proposer des stimulations sensorielles par le biais de la musique en proposant une découverte d'instruments originaux et générant de puissantes vibrations. Véritable thérapie pour certains, l'on peut apparenter ce moment à un véritable massage sonore.
- Séances Amidog : deux fois par mois, l'association Amidog vient rendre visite aux résidents des Coteaux Mosans et leur propose une séance en compagnie de chiens spécialement dressés pour ce type d'accompagnement qui a pour but le développement de la confiance et de l'estime de soi. Cela va de l'observation du chien, au toucher, voire des exercices d'obéissance. Encore une fois, le but est de rendre acteur (tenir une laisse, entrer en contact) et d'apporter du bien-être grâce au

contact des animaux. Ces séances sont menées par des personnes externes ayant une formation d'éducateur canin.

- Hippothérapie : pendant des années, les bénéficiaires et résidents de nos services ont eu la possibilité de bénéficier de séances d'hippothérapie chaque semaine, par groupe de 3 à 4. Suite à l'arrêt d'activité du partenaire avec lequel nous travaillions, nous sommes actuellement en train d'étudier d'autres possibilités avec de nouveaux potentiels futurs partenaires.
- Sorties extérieures : de façon générale, la philosophie institutionnelle de La Douceur des Coteaux Mosans favorise l'ouverture vers le monde extérieur, vise la socialisation et la normalisation. Pour ce faire, les équipes bénéficient d'une liberté d'action et de proposition. Voici quelques exemples de sorties récurrentes : théâtre, cinéma, sorties culturelles variées, pique-nique au contact de la nature, discothèque, sorties à vélo, restaurants, brocantes, foires, marchés, concerts...
- De façon plus ponctuelle, des grandes sorties sont organisée : journées à Chevetogne, sortie en bateau (Ancre Bleue et Catamosan), draisines, journée à la ferme, etc.
- Activité motrices/sportives : l'équipe de kinésithérapeutes organise une fois par an une journée sportive pour l'ensemble de la Douceur des Coteaux Mosans. Parallèlement à cela, ils mettent également en place plusieurs séances nommées « série motrice » durant lesquelles les résidents des Coteaux Mosans réalisent des exercices au sol avec les éducateurs, en fonction de leurs possibilités respectives.
- Intervenants externes : il s'agit ici de moments individuels qui s'apparentent peut-être davantage à des propositions de services mais que nous assimilons également à un temps d'activité afin de maintenir une vision d'accompagnement global. Ainsi, les résidents bénéficient du passage d'une coiffeuse toutes les 6 semaines, de la visite d'une pédicure une fois par mois ainsi que la possibilité de séance de réflexologie plantaire et de massage. L'organisation de ces prestations s'effectue après une rencontre avec les prestataires de service afin de s'assurer que la philosophie de travail corresponde aux valeurs institutionnelles. Il s'agit bien d'une offre de service qui est offerte aux résidents, sans obligation d'y prendre part.

Il existe bien sûr des temps plus ludiques, plus calmes, de détente. Ces moments sont également importants, notamment dans le respect d'un rythme normal de vie (semaine et week-end, soirée détente).

Au sein de ces différents temps, des objectifs transversaux seront systématiquement visés :

- Rencontrer les objectifs du projet de vie de chaque bénéficiaire et résident grâce à une individualisation des réponses aux besoins.
- Le respect de l'expression des choix.
- La structuration du temps et de l'espace, l'utilisation de repères, la répétition du rythme et la verbalisation vont aider à développer chez la personne son sens cognitif, avoir un effet de sécurisation et d'anticipation, de stimuler la mémoire associative, pouvoir aboutir au plaisir et à l'envie de communiquer.

La verbalisation de tous ces éléments, leur intégration dans la vie de tous les jours, permet à la personne porteuse de polyhandicap de s'inscrire dans une vie porteuse de sens.

De façon concrète, la journée type des résidents des Coteaux Mosans peut se traduire comme ceci :

7h00	Arrivée des éducateurs de jour et des infirmiers externes Rapport du personnel de nuit vers le personnel de jour et lecture du cahier de communication
7h15 à 10h00	Réveil, administration des médicaments, réalisation des toilettes (en chambre, douche ou bain), petit déjeuner + brossage des dents
Dès 9h30	Thérapies spécialisées individuelles (Kiné)
10h00	Lecture du planning d'activités (Structuration de la journée) Activités du matin
11h00	Temps d'hydratation – temps d'hygiène si nécessaire
De 11h30 à 13h00	Repas de midi + administration des médicaments + brossage des dents - repos dans la chambre du résident + Espace hygiène
13h00	Arrivée des éducateurs de jour en horaire soir
De 14h00 à 15h00	Lever de sieste – temps d'hygiène - hydratation
A partir de 14h30	Activités de l'après-midi
15h45-16h00	Collation - hydratation
16h00-18h00	Détente et relaxation dans la chambre du résident Toilettes du soir
18h00	Souper + administration des médicaments
19h00-20h30	Soirée détente, préparation à l'endormissement, mises au lit progressives. Mardi et jeudi : espace rencontre avec les familles pour les résidences Miro et Picasso Mercredi : espace rencontre avec les familles pour la résidence Gaudi
20h15	Arrivée des éducateurs de nuit qui participent activement aux mises au lit progressives
21h00	Rapport de l'équipe du soir vers l'équipier de nuit. Départ des éducateurs de jour à 21h06 De manière exceptionnelle : soirée pour quelques résidents
21h00 – 7h00	Surveillance de la nuit et rondes toutes les heures avec inscription au cahier de communication, fiches de soins et feuilles d'observation + réalisation des tâches spécifiques de nuit.

Cette journée type, au service d'accueil de jour, se déroule selon la structure suivante (l'importance étant bien la structure et non le timing horaire) :

De 7h45 h à 8 h 30 : ouverture du service, l'accueil de chaque bénéficiaire se réalise au sein du même espace de vie : Namourette

8h30 : chacun rejoint son espace de vie pour des temps de collations, d'échanges et de nursing

9h30 : préparation de l'activité (également temps de « petite pause » des éducateurs selon un horaire préétabli)

Les prises en charge kiné, verticalisations, soins plus particuliers et l'administration des médicaments se poursuivent tout au long de la journée

10h : présentation de la journée

De 10h15 à 11h : Activité de groupe et / ou en sous-groupe

11h15 : nursing pour certains bénéficiaires, préparation de l'organisation du temps de repas – transformation/adaptation des repas

De 11h30 à 12h30 : dîner suivi du nursing et du positionnement des bénéficiaires pour un temps de repos

De 12h30 à 13h30 : temps libre, temps de sieste-repos, temps de repas du personnel selon l'horaire établi afin de garantir une surveillance des bénéficiaires.

Les réunions d'équipes ont lieu de **13h à 14h15** : 3 personnes sont alors désignées en renfort dans l'espace afin de poursuivre l'accompagnement quotidien auprès des bénéficiaires

13h30 : fin du temps de sieste

De 13h30 et 14h30/45 : nursing et collations

De 14h30/45 et 15h30 : activité

De 15h30 et 16h30 : départ des bénéficiaires, rangement des salles, préparation des activités, temps d'écriture et accompagnement formatif des stagiaires

De 16h30 et 17h : un éducateur est présent jusque 17h. Temps de surveillance en Namourette.

2. Procédures de coordination et de concertation :

a) Les réunions d'équipe éducative

- ✓ Avec les éducateurs de jour : elles ont lieu à raison d'une réunion toutes les 3 semaines pour chaque espace de vie et résidence. La participation active de chaque professionnel est organisée. Elles sont d'une durée de 2 heures et animées par la responsable du service d'accueil de jour pour son service et par le chef éducateur de la résidence concernée pour le service résidentiel.

Elles sont de deux types : organisationnelles et projet de vie du bénéficiaire.

Une réflexion éthique y est également menée en vue de bien coordonner les valeurs et les actes concrets.

- ✓ Avec les éducateurs de nuit : elles ont lieu le mardi matin à raison d'une réunion toutes les 3 semaines. Elles sont d'une durée de 3 heures (7h15 – 10h15). Elles sont animées par un chef éducateur. La présence de tous les membres de l'équipe est organisée. Les membres ayant réalisé une prestation jusqu'à 7h15 sont invités à quitter la réunion à 7h45.

Suivant l'ordre du jour, d'autres membres du personnel ou personnes ressources sont invitées afin de pouvoir débattre des préoccupations de l'équipe concernée.

b) Les temps de coordination

Les temps de coordination sont organisés chaque jour au sein de chaque espace de vie et résidence.

Nous pouvons identifier différents types de coordination :

- Pour le service résidentiel :
 - Entre 7h00 et 7h15 : communication entre l'équipier de nuit et l'équipe du matin au sein de chaque résidence ;
 - Entre 20h45 et 21h00 : communication entre l'équipe du soir et l'équipier de nuit au sein de chaque résidence ;
- Pour le service d'accueil de jour et le service résidentiel :
 - Entre 13h30 et 14h : coordination, en présence ou non du chef éducateur ou de la responsable du service d'accueil de jour, ayant pour objectif de traiter de sujets en relation directe avec le résident tels que : projet d'activité, évaluation de stage, compte-rendu d'une réunion, lecture d'un dossier, préparation de réunion d'équipe, etc.

Ils font l'objet d'un rapport établi par un éducateur du groupe sur le document ad hoc.

Remarque : la présence du chef éducateur pour le service résidentiel ou de la responsable du service d'accueil de jour aux temps de coordination est

indispensable pour la prise de décision. Il est demandé que chaque décision prise en équipe soit respectée par tous les membres de l'équipe.
En cas de désaccord, le sujet devra uniquement être abordé lors de la prochaine réunion.

c) Les réunions chefs éducateurs (service résidentiel)

Elles ont lieu tous les jeudis entre 9h et 13h. Elles se déroulent en présence des chefs éducateurs et sont animées par un N+1.

Elles abordent tout type de sujets ayant pour objectif l'amélioration de l'accompagnement des bénéficiaires.

Elles se composent de plusieurs parties :

✓ Toutes les semaines :

- Avec les infirmiers afin d'assurer un suivi et aborder l'ensemble des points médicaux.

✓ A la demande :

- Avec les kinés
- Avec des ressources internes (responsable logistique, comptable...)
- Avec des ressources externes (psychologue, personnel d'autres institutions...).

d) Les réunions avec les partenaires extérieurs

Selon les sujets abordés, la majorité de ces réunions sont intégrées aux différentes réunions déjà existantes (direction, chefs éducateurs, équipes éducatives...). D'autres peuvent également s'organiser ponctuellement en dehors du cadre existant.

e) Les réunions paramédicales

Des réunions se tiennent à la demande avec une fréquence moyenne de 2 à 3 par an entre les différents interlocuteurs : médecin coordinateur, équipe infirmière, kinésithérapeutes.

Ces réunions traitent des indications thérapeutiques, de la répartition des prises en charge des résidents ou de toute thématique nécessitant un avis collectif.

Outre ces réunions occasionnelles, l'équipe infirmière ainsi que les kinésithérapeutes sont invités régulièrement aux réunions des équipes éducatives. Lors de ces participations, il est abordé l'état général de chaque résident, des thématiques particulières individuelles et/ou situationnelles.

f) Relations sociales internes

L'ASBL La Douceur des Coteaux Mosans compte un Comité de Protection et de Prévention au travail composé de 4 représentants du personnel ainsi que 3 représentants de l'employeur.

Le secrétariat est assuré par le conseiller en prévention interne.

Une délégation syndicale est également présente. Elle est composée de 4 personnes.

g) Les réunions de parents

Elles s'organisent par résidence à la demande.

L'ordre du jour est établi à l'avance et aborde les thèmes d'organisation et de fonctionnement, ainsi que l'infrastructure.

Elles se font en présence du chef éducateur de la résidence concernée, de la direction et des familles.

C'est un lieu essentiellement d'information où la problématique individuelle n'est pas abordée.

h) Les autres temps de rencontre :

D'autres fonctions exercées au sein de l'Asbl sont organisées au sein de réunions spécifiques telles que :

- Le pôle ouvrier avec des temps de coordination et de réunion menés par la responsable logistique.
- Les services d'appui administratif avec des temps de rencontre par projet et échéances.
- Le service comptable se réunit plusieurs fois par an avec le directeur, la responsable des services d'appui et/ou la responsable logistique autour de sujets tels que la réalisation du budget prévisionnel de l'Asbl, le suivi et l'évaluation de l'atteinte des objectifs financiers, les clôtures de comptes et de bilan, etc.
- Le service RH participe régulièrement aux réunions des différentes équipes (quelles que soit les fonctions) afin d'apporter son soutien et de permettre l'atteinte des objectifs.

3. Processus d'auto-évaluation et d'évaluation de la satisfaction des bénéficiaires

La population accueillie présente un déficit important de la communication avec une atteinte directe sur la notion de choix et une nécessité d'interprétation « subjective » sur l'auto-évaluation.

De ce fait, l'essentiel de nos réflexions se base sur une observation hypothétique des faits.

Cependant, afin de correspondre le plus adéquatement possible aux besoins et souhaits des bénéficiaires et résidents, plusieurs axes d'évaluations sont proposés :

- Lors de l'entrée d'un bénéficiaire ou résident au sein de nos services, nous récoltons les informations sur la prise en charge via les parents et /ou ancien lieu d'accueil. Cela nous permet de pouvoir proposer dans les 6 mois un projet de vie individuel (PIV) correspondant aux besoins

spécifiques de la personne ; médical, orthopédique, vie sexuelle, forces et faiblesses, communication, relation aux autres, intérêt ...

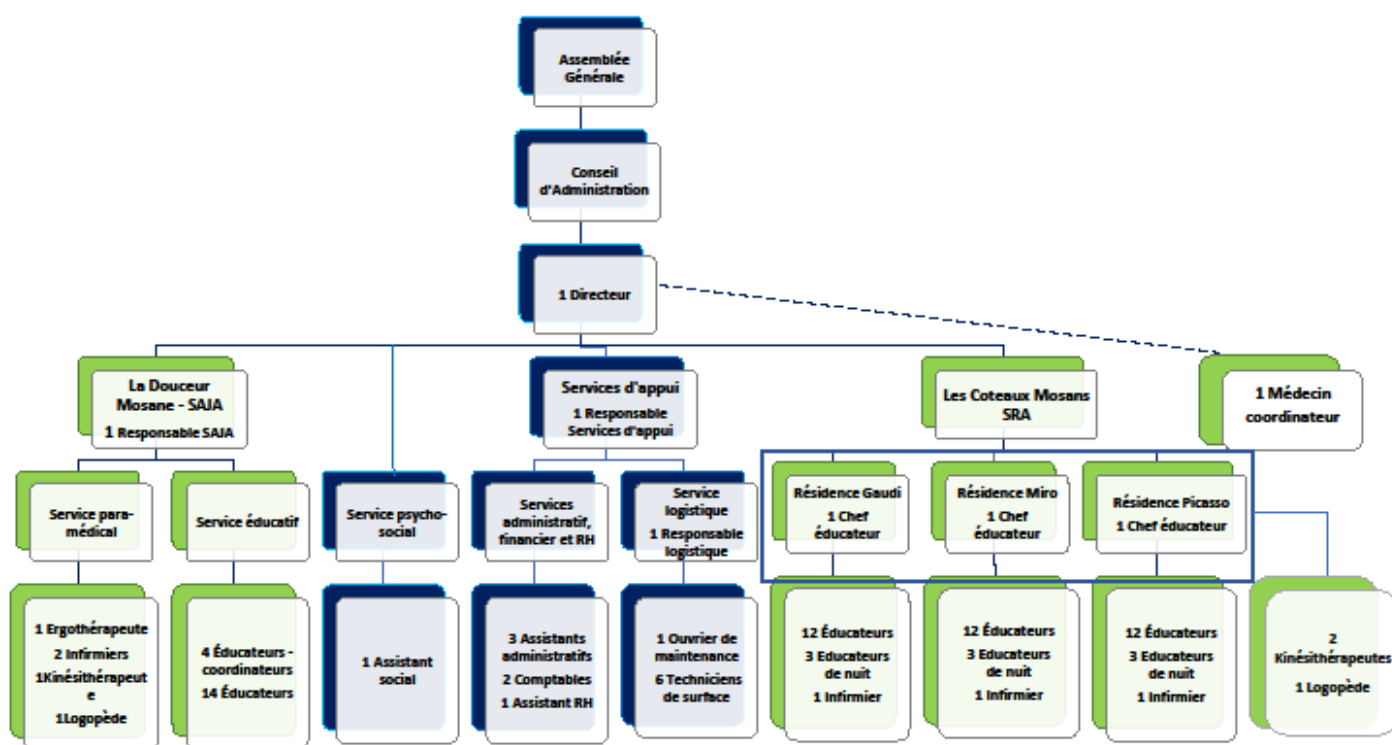
- En annexe à ces PIV se trouve le plan d'interventions qui permet en fonction des informations récoltées de proposer des objectifs réalisables à court, moyen et long terme qui rencontrent les intérêts de la personne. Le plan d'interventions est révisé chaque année lors de réunions prévues à cet effet.
- Afin d'évaluer régulièrement le degré de satisfaction des bénéficiaires, une observation journalière accrue nous permet d'affiner nos connaissances.
- Lors de nos réunions d'équipes quotidiennes nous relayons ces observations et lorsque celles-ci semblent ne plus correspondre aux désirs et envies des bénéficiaires, un avenant au PIV et/ou plan d'interventions est réalisé. Ceci dans le but de correspondre le plus fidèlement possible aux attentes et désirs des bénéficiaires.

D. Personnel

1. Organigramme fonctionnel et hiérarchique



ORGANIGRAMME « LA DOUCEUR DES COTEAUX MOSANS » - MISE À JOUR 01/2020



2. Volume de l'emploi par fonction – cadastre 2018 – par service

Pour la Douceur Mosane

Exercice:	2018	1, Répartition du personnel devant répondre à des normes minimales			
N° d'agrément:	311		Personnel propre	Prestataires extérieurs	TOTAUX
Dénomination du Service:	Les COTEAUX MOSANS	OUVRIERS	2,6326	0,1715	2,8041
Régime:	SRA	ADMINISTRATIFS	1,9601	0,2354	2,1955
		DIRECTEURS	0,5000	0	0,5000
		ASSISTANTS SOCIAUX	0,5014	0	0,5014
		a. Personnel non-éducatif :	5,0927	0,4069	5,4996
2. Répartition du personnel éducatif		PSYCHOLOGUES	0,2507	0,0000	0,2507
Catégorie I	63,62%	PARAMEDICAUX	3,2069	0,1696	3,3765
Catégorie II	36,37%	Personnel éducatif Catégorie I	7,7772	0,0350	7,8122
		Personnel éducatif Catégorie II	4,4461	0,0000	4,4461
		CHEFS de GROUPE	0,9957	0,0000	0,9957
3. Ancienneté pondérée du service :		b. Personnel éducatif :	17,178	0,2046	17,3826
16,53	Ans	c. Personnel spécial :			
		d. Médecins :	0,0000	0,1659	0,1659
		GLOBAL	22,2707	0,7774	23,0481

Pour les Coteaux Mosans

Exercice:	2018	1. Répartition du personnel devant répondre à des normes minimales			
N° d'agrément:	425		Personnel propre	Prestataires extérieurs	TOTAUX
Dénomination du Service:	Les COTEAUX MOSANS	OUVRIERS	3,9974	0,5882	4,5857
Régime:	SRA	ADMINISTRATIFS	2,0833	0,4416	2,5249
		DIRECTEURS	0,5000	0	0,5000
		ASSISTANTS SOCIAUX	0,0000	0	0,0000
		a. Personnel non-éducatif :	6,5807	1,0298	7,6105
2. Répartition du personnel éducatif		PSYCHOLOGUES	0,2507	0,0000	0,2507
Catégorie I	59.61%	PARAMEDICAUX	4,0396	0,1518	4,1914
Catégorie II	40.38%	Personnel éducatif Catégorie I	20,6732	0,0191	20,6923
		Personnel éducatif Catégorie II	14,0066	0,0000	14,0066
		CHEFS de GROUPE	1,0000	0,0000	1,0000
3. Ancienneté pondérée du service :		b. Personnel éducatif :	39,9701	0,1709	40,141
9.17	Ans	c. Personnel spécial :			
		d. Médecins :	0,0000	0,2500	0,2500
GLOBAL			46,5508	1,4507	48,0015

3. Définitions de fonctions

L'histoire et la construction de nos services, l'organisation de ceux-ci, l'expérience accumulée depuis 1991 à La Douceur Mosane et 2004 aux Coteaux Mosans ont rendu nécessaire et ont permis de réaliser le processus d'écriture et d'homogénéisation des descriptions de fonction (DF).

Après autant d'années de fonctionnement, avec 18 fonctions différentes sur le site de La Douceur des Coteaux Mosans, avec près de 100 travailleurs répartis dans plus de 10 équipes ou services différents, après la fusion de 2010, avec l'évolution des attentes des pouvoirs subsidiaires, il était devenu nécessaire de réaliser ce travail.

Bien entendu, certaines DF existaient, d'autres pas. Pour l'existant, la forme n'était pas homogène et ne répondaient pas à une situation actualisée.

Concrètement, le processus a débuté en 2016. Le temps est toujours un allié de tout processus de changement et d'évolution. Il permet par ailleurs d'éviter les révolutions. Le processus a débuté par la présentation et la validation des objectifs et des grandes lignes en Conseil d'Administration.

Le processus d'écriture a été l'objet de multiples allers-retours au sein de l'équipe de direction. Les DF ont ensuite fait l'objet d'une validation par la direction. Le processus a été présenté et discuté en CPPT aux représentants des travailleurs. Il a ensuite fait l'objet d'un moment d'échange et de débat avec l'ensemble des équipes de la DCM, à travers l'organisation de 8 rencontres dans le courant du mois de juin 2017.

La DF est importante pour chaque travailleur car elle est en lien direct avec le travail attendu au quotidien, quelle que soit la fonction. La DF se veut être la carte d'identité de la fonction que l'on occupe. Elle dit quelque chose sur « qui je suis/dois être comme professionnel » (pas comme personne), sur « ce que l'organisation attend de moi ».

La DF n'est pas construite comme une liste exhaustive des tâches de chaque travailleur. Elle identifie les activités principales, les liens hiérarchiques et les éléments de savoir, savoir-faire et savoir-être les plus importants.

L'ensemble des DF doit être vu comme un tout cohérent, interconnecté, qui représente la carte globale de la DCM.
Un outil vivant de ressources humaines !

Les DF permettent aux travailleurs et aux responsables d'appuyer leur action à différents niveaux. Elles sont un outil indispensable notamment pour aider à :

- Clarifier les rôles et éviter les conflits entre ceux-ci ;
- Accompagner les travailleurs dans leur travail ;
- Évaluer et identifier les forces et les faiblesses de l'organisation ;
- Améliorer les projets ;
- Éviter les surcharges et sous charges de travail ;
- Recruter du personnel ;
- Déterminer les besoins en formations.

Les DF doivent refléter et traduire la réalité. Celle-ci étant elle-même dépendante de l'évolution des besoins du projet et des bénéficiaires, les DF sont par nature évolutives. Elles feront donc l'objet d'une re-lecture par les responsables et sont susceptibles d'être modifiées en conséquence. A titre d'indication, cette relecture pourrait avoir lieu tous les deux ans.

Les différentes fonctions identifiées à la DCM sont :

- ✓ Assistant-e administratif-ve – accueil qui a pour mission d'assurer les tâches qui lui sont déléguées par son responsable et d'assurer l'accueil physique et téléphonique de l'ASBL
- ✓ Assistant-e social-e qui est une personne ressource pour les bénéficiaires et les familles. Il est disponible et à l'écoute de leurs besoins et demandes et les accompagne dans les démarches administratives lorsque cela est nécessaire. Il remplit donc une fonction se trouvant au carrefour des diverses demandes des familles et des besoins particuliers des bénéficiaires.

- ✓ Chef-fe éducateur-riche CM qui a en charge la gestion, la coordination et l'animation de l'équipe éducative d'une résidence, d'un point de vue pédagogique et d'un point de vue organisationnel.
Tout en assurant un temps de présence effective sur le terrain au quotidien, il :
 - Garantit le lien entre le projet, la direction et l'équipe, au profit de chaque bénéficiaire ;
 - Organise le travail de l'équipe ;
 - Avec les autres chefs éducateurs, assure le lien des équipes entre elles.
- ✓ Comptable qui a pour mission d'enregistrer et traiter des informations relatives aux mouvements financiers de l'Asbl.
Elle collecte, classe, analyse, selon les cas, les informations chiffrées (coût, rentabilité) afin d'optimiser ou de prévoir la gestion de l'entreprise, s'occupe des déclarations diverses en la matière ; elle constitue les comptes de résultats et bilans de l'association en collaboration avec un supérieur hiérarchique et réviseur d'entreprise. Elle est responsable de la validation des comptes.
- ✓ Directeur-trice : dûment mandaté par le Conseil d'Administration, le directeur organise, assure et assume la gestion quotidienne de l'ASBL. Il oriente le développement de celle-ci selon cinq axes principaux : le projet pédagogique, la gestion financière, la gestion administrative, la gestion des ressources humaines et la gestion des infrastructures mobilières et immobilières. Il veille à l'adéquation entre les finalités de l'ASBL et ces cinq axes.
- ✓ Educateur/trice (qui englobe l'ensemble des métiers d'accompagnement de 1ère ligne) accompagne au quotidien chaque bénéficiaire en lui reconnaissant une valeur de sujet, en soutenant ses capacités d'autonomie et de choix, dans l'objectif de favoriser sa qualité de vie et son développement personnel, dans le respect et l'accomplissement du projet institutionnel de l'ASBL.
- ✓ Educateur-riche – aide-soignant-e de nuit accompagne au quotidien chaque bénéficiaire en lui reconnaissant une valeur de sujet, en soutenant ses capacités d'autonomie et de choix, dans l'objectif de favoriser sa qualité de vie et son développement personnel, dans le respect et l'accomplissement du projet institutionnel de l'ASBL
- ✓ Educateur-riche - Coordinateur-trice DM exerce sa fonction d'éducateur de terrain tout en assumant la coordination de l'espace de vie qui lui est confié. Il est donc un membre à part entière de l'équipe éducative et l'essentiel de son temps de travail effectif est consacré à l'accompagnement de terrain au quotidien. Comme coordinateur, il joue principalement un rôle de courroie de transmission entre l'équipe et le responsable du SAJA.
- ✓ Ergothérapeute qui, complémentirement aux éducateurs, accompagne les bénéficiaires du SAJA afin d'améliorer et/ou de maintenir leur autonomie dans leur environnement quotidien et social en participant au processus d'adaptation, de réadaptation et d'intégration.
- ✓ Infirmier-e donne aux bénéficiaires des soins préventifs et/ou curatifs afin de maintenir, améliorer ou rétablir leur état de santé et leur bien-être.

- ✓ Kinésithérapeute axe prioritairement son action autour des aspects moteurs et/ou respiratoires des bénéficiaires. Le kinésithérapeute accompagne chaque bénéficiaire au mieux de ses capacités et d'autonomie, tant au niveau de son système locomoteur que de son système respiratoire, dans un objectif de bien-être et de maintien des acquis.
- ✓ Logopède a pour mission de maintenir, développer voire restaurer la capacité de communiquer des bénéficiaires, de favoriser leur autonomie et leur intégration dans les différentes activités des services (SAJA et SRA) et d'accompagner les bénéficiaires et les équipes autour des questions des troubles de l'alimentation
- ✓ Ouvrier-e de maintenance doit s'assurer du bon état d'entretien et de l'opérationnalité de l'infrastructure ainsi que du matériel appartenant à l'ASBL.
- ✓ Responsable Logistique et conseiller-e en prévention interne est responsable des achats, de la maintenance et de l'entretien des infrastructures, du parc informatique et automobile, dans le respect du cadre budgétaire. Il veille par ailleurs à ce que les normes, règles, législations en vigueur soient systématiquement respectées au regard du projet institutionnel de l'ASBL « La Douceur des Coteaux Mosans ».

Il coordonne les équipes technique et d'entretien. Il crée les conditions pour développer et maintenir un climat favorable au bien-être au travail, dans l'objectif que ses équipes puissent remplir leurs missions.

En qualité de conseiller en prévention interne, il assiste l'employeur dans l'application des mesures visées par la loi sur le bien-être au travail. Il a également une fonction de conseil à l'égard de l'employeur et des travailleurs. Il veillera plus particulièrement au suivi du système de gestion de l'environnement, à la mise en place et au suivi du système de gestion de la sécurité, à la réalisation d'analyses des risques, aux audits internes et aux contrôles de sécurité sur site.
- ✓ Responsable DM assure la gestion journalière du service d'accueil de jour pour adultes La Douceur Mosane au profit de chaque bénéficiaire.

Il crée les conditions pour développer et maintenir un climat favorable au bien-être au travail, dans l'objectif que ses équipes puissent remplir leurs missions.

A travers ses actions quotidiennes et une présence active sur le terrain, il veille à la cohérence entre les valeurs, les moyens humains et organisationnels, au regard du projet institutionnel de l'asbl La Douceur des Coteaux Mosans.
- ✓ Responsable des services d'appui – Gestionnaire des Ressources Humaines organise le travail et garantit la cohérence au sein des services d'appui à savoir : les services administratifs, ressources humaines, financiers, logistique, entretien et technique afin d'optimiser une politique de collaboration et d'entraide. Il assure l'encadrement du personnel de ces services et veille à ce que les missions de ceux-ci soient remplies au service de l'ensemble des bénéficiaires, des familles et des équipes.

Dans son rôle de gestionnaire des ressources humaines, sa mission est de soutenir la direction dans la définition des politiques de ressources humaines de la DCM, ainsi que d'appliquer et d'assurer la mise en place de celles-ci.

- ✓ Technicien-ne de surface – Gestionnaire d'intendance a en charge l'hygiène et la propreté des différents locaux des services d'accueil de jour (La Douceur Mosane) et résidentiel (Les Coteaux Mosans). Par ces différentes activités, le gestionnaire d'intendance participe à la qualité de vie des bénéficiaires.

Chacune est articulée selon les thématiques suivantes : raison d'être de la fonction, activités principales, liens hiérarchiques, tableau des compétences : savoir /savoir être /savoir-faire.

4. Politique de recrutement

Avec la création d'un service des Ressources Humaines composé de 2 personnes, l'Asbl souhaite mener une réflexion sur l'ensemble des politiques de gestion des ressources humaines. Cette réflexion aura pour objectif global d'assurer l'atteinte de la mission de l'Asbl par l'Axe stratégique des Ressources humaines tout en privilégiant le bien-être au travail de chacun des acteurs.

5. Politique de formation

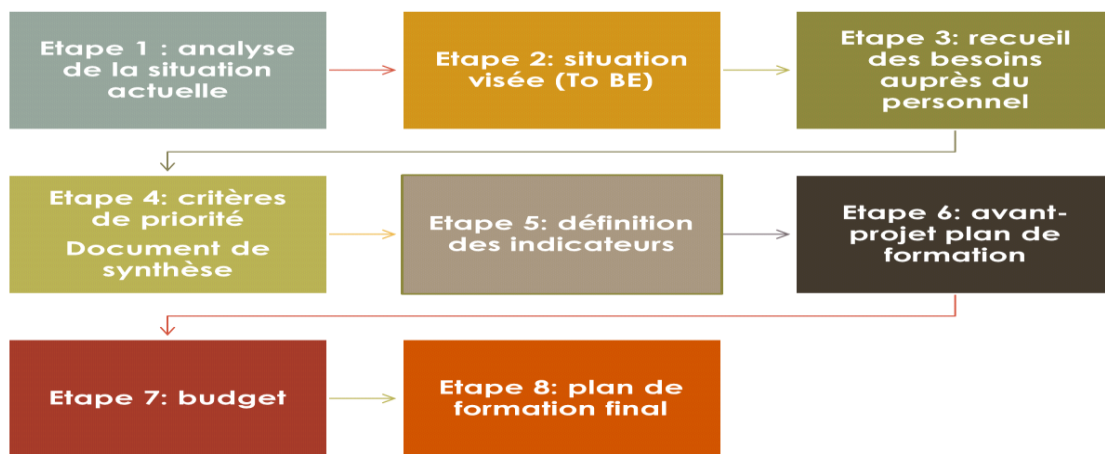
La direction a souhaité concevoir et mettre en place un outil de gestion des formations à court, moyen et long terme au sein de l'ASBL « Douceur des Coteaux Mosans (DCM) », pour l'ensemble des travailleurs.

Pour la réalisation de ce projet, l'asbl a choisi de travailler avec le service Fors d'Henallux tout en bénéficiant d'une aide du Fonds ISAJH pour la réalisation de son premier plan de formation.

A travers la mise en place du premier plan de formation, la direction de l'asbl souhaite non seulement renforcer **les compétences** et **le professionnalisme de l'ensemble des collaborateurs**, mais aussi créer un bassin de compétences en interne afin d'être en mesure de pouvoir mobiliser les ressources humaines nécessaires là où les besoins en personnel se manifesteront dans l'institution, ce qui permettra également de développer à terme la polyvalence de l'ensemble des collaborateurs.

Pour la réalisation de ce premier plan de formation, un groupe de travail (G.T.), composé de différents membres du personnel à des niveaux hiérarchiques différents, a été constitué, à savoir : la direction, des responsables opérationnels et des collaborateurs (H/F) de terrain. Au total 4 réunions de concertation ont été organisées avec le groupe de travail (16/09/16, 26/10/16, 14/02/17 et 15/06/17) au cours desquelles les différents participants ont eu l'opportunité de questionner la démarche, de partager leurs attentes et besoins, d'apporter leurs contributions et d'échanger leurs points de vue sur les différents points à l'ordre du jour de chaque réunion.

La méthode a été structurée autour de 8 étapes selon le schéma suivant :



Lors de l'étape 5, l'analyse des demandes en formation et la priorisation des besoins recensés démontrent le souhait de chaque collaborateur de participer aux formations qui le concerne directement dans sa pratique de terrain et de la volonté que l'ensemble du personnel partage le même cadre de référence pour les pratiques de terrain. Le choix des thématiques suivantes s'est imposé comme prioritaires pour ce plan de formation :

- Formation de base selon les 5 axes
 - Polyhandicap
 - Aspects médicaux
 - Activités
 - Déglutition
 - Manutention
- Formations individuelles
- Formations métier : par exemple, comptables pour les mises à jour et utilisation des programmes, formation « conseiller en prévention », ...
- Formations diverses : selon les opportunités rencontrées.

Ces priorités ont été définies en fonction des orientations stratégiques, des critères de priorisation, des plannings de travail et des budgets disponibles.

Implication et concertation de l'ensemble du personnel

- A travers le recueil des besoins en formation en collaboration avec les responsables d'équipes, nous pouvons affirmer que l'ensemble du personnel a été associé et impliqué dans la démarche. En effet, nous avons reçu 91 grilles pour un total de 92 collaborateurs (1 collaborateur absent pour maladie de longue durée n'a pu participer à la démarche)
- Utilisation d'une grille coconstruite avec le groupe de travail pour le recueil des besoins en formation.

Analyse des demandes en formation : critères de priorité

- Détermination de thématiques de formation prioritaires par la direction et en concertation avec les membres du groupe de travail
- Développement de compétences collectives et individuelles en articulation avec le projet pédagogique de l'institution.

Réalisation d'une base de données (DB)

Cette DB permettra de réaliser un suivi des formations réalisées et des compétences développées par chaque collaborateur, selon les rubriques suivantes :

Nom Prénom	Fonction	Equipe	Thématique de formation	Niveau maîtrise compétence	Durée	Date formation	Prestataire	Evaluation Formation	Budget Euros
---------------	----------	--------	----------------------------	----------------------------------	-------	-------------------	-------------	-------------------------	-----------------

- Date de formation (prévue et réalisée)
- Prestataire : à définir dans une liste (Apef, etc.)
- Evaluation formation
 - o 0 : insatisfaisant ; 1 : satisfaisant ; 2 : bien ; 3 : excellent
- Niveau de maîtrise de la compétence
 - o NA : non applicable ; 0 : non acquis ; 1 : débutant ; 2 : autonome ; 3 : expert.

Rédaction de fiches pédagogiques

Chaque fiche pédagogique peut être utilisée comme cahier des charges pour le recrutement des formateurs (internes et externes) et permettra de répondre en partie aux différentes questions posées lors de la réalisation de l'avant-projet du plan de formation.

Les objectifs de développement des compétences à atteindre par les collaborateurs qui suivent une formation sont définis en réponse à un besoin constaté sur le terrain. Les résultats obtenus à l'issue d'une formation doivent être observables sur le terrain.

Les fiches sont structurées comme suit :

- Objectifs de la formation, compétences développées + indicateurs à observer sur le terrain
- Programme de formation
- Méthodes pédagogiques à privilégier
- Formateur(s) int. / ext.: (Nom, qualification, expérience en la matière)
- Public
- Durée

Réalisation de formulaires d'évaluation

- La qualité des formations suivies et le transfert des acquis de formation sur le terrain ont tous deux fait l'objet de discussion lors de l'avant-projet du plan de formation.
- Deux fiches d'évaluation ont été rédigées : la fiche d'évaluation « à chaud » et la fiche d'évaluation « à froid », jointes en annexe.
- **La fiche d'évaluation à chaud**, à compléter par chaque collaborateur au retour de formation, devrait permettre au service R.H. de répondre aux questions suivantes :
 - La formation suivie correspond-elle à ce qui avait été annoncé dans le programme ?
 - Le formateur a-t-il privilégié des méthodes de formation actives et interactives ?

- Les sujets développés lors de la formation ont-ils un lien avec les pratiques de terrain ?

Les résultats des évaluations « à chaud » devraient donner des informations pertinentes sur la qualité de la formation suivie, sur l'opportunité qu'elle soit suivie ou non par d'autres collaborateurs, sur la nécessité d'approfondir ou non une thématique spécifique et d'intégrer ou non cette formation dans le prochain plan de formation.

- **La fiche d'évaluation « à froid »** concerne principalement le transfert des acquis de formation sur le terrain. Idéalement, elle doit être complétée par chaque collaborateur qui a suivi une formation, +/- 1 mois après la formation, en concertation avec son N+1 et ses collègues, afin d'estimer quelles sont les compétences qu'il a pu développer sur le terrain. L'évaluation des compétences acquises se fera sur base de trois réalisations concrètes en lien avec la formation suivie et pourra alimenter la DB relative aux compétences acquises et à leur niveau de maîtrise.

Identification d'indicateurs pertinents pour l'évaluation du plan de formation

Afin d'être en mesure d'évaluer le plan de formation, différents indicateurs ont été définis par le groupe de travail, à savoir :

- % d'actions de formation effectuées conformément au plan de formation (budget, planning, groupes cibles)
- % du budget formation dédié au développement des compétences qui s'inscrivent directement dans les axes stratégiques de l'organisation
- % collaborateurs (par service, par fonction, etc.) ayant suivi une formation par rapport à l'ensemble de travailleurs occupés, pour vérifier si le taux de participation atteint 50 %
- Nombre de jours de formation moyen par personne
- % d'actions de formation évaluées bonnes, voire excellentes par les collaborateurs, les responsables
- % d'actions de formation qui ont eu l'impact attendu : résultats mesurables sur le terrain
- % de nouveaux recrutés ayant suivi un programme d'intégration
- % de turn over des nouveaux engagés impliqués dans un programme d'intégration
- % de responsables ayant suivi un trajet de formation managérial avec des résultats probants sur le terrain.

Le suivi de ces indicateurs permettra entre autres de vérifier :

- La mise en œuvre du plan de formation tel que conçu en concertation avec les membres du groupe de travail
- Les résultats concrets obtenus sur le terrain suite aux formations suivies
- La mise en application du projet de loi relatif au travail faisable et maniable en vigueur depuis février 2017, à savoir : chaque travailleur doit bénéficier de 5 jours de formation par ETP par an, et à défaut de respecter cette réglementation dans un premier temps, de deux jours de formation par ETP par an.

6. Horaires : logique de structuration des horaires

Les horaires du personnel se présentent sous deux régimes différents :

- ✓ Horaires fixe : service éducatif du service d'accueil de jour, les services d'appui, équipes infirmières et paramédicales, kinésithérapeutes, logopède, assistante sociale.
- ✓ Horaires variable : l'ensemble des membres de l'équipe éducative du service résidentiel

○ Les horaires du personnel éducatif de jour en service résidentiel

- 4/5 ETP = 4 jours de 7h36' par semaine
- Afin de répondre à un équilibre vie professionnelle - vie privée, un horaire « théorique » est établi et peut, si le contexte est favorable, être déroulé tout au long de l'année. De cette manière, chaque membre de l'équipe peut envisager d'articuler ses vies professionnelle et privée. Toutefois, l'horaire de prestations réelles est affiché 7 jours avant le mois concerné. Cet horaire est construit en fonction des informations connues par les responsables d'équipe au moment de la réalisation de l'horaire. Ceci signifie que l'horaire « théorique » est modifié afin de garantir un encadrement de qualité aux résidents du service.
- Chaque membre des équipes éducatives preste 1 week-end sur 3.
- Les co-équipiers sont attachés à une résidence sans que cela ne soit contractuel. En fonction des nécessités et des opportunités, une mobilité interne est envisageable.
- Le jeudi, jour de réunion, l'ensemble de l'équipe concernée par la réunion est présente sur site. Afin d'assurer l'accompagnement des résidents, ceux-ci sont dirigés vers les 2 autres résidences.
- Les pauses sont des moments de repos de récupération de « souffle un peu » ou de collation. Elles s'effectuent en dehors du groupe de vie et par alternance.
- La vie des résidents continue durant les temps de pauses.
- Il est demandé à l'éducateur d'éviter de manger ou boire devant les résidents sauf moment partagé convivial.

○ Horaires du personnel éducatif de nuit :

Les horaires de l'équipe de nuit sont régis par une convention collective interne qui prévoit :

- Le cycle de travail au regard du bien-être, de la sécurité et de la protection au travail :
- Un cycle de travail « théorique » basé sur 9 semaines de travail
 - 1 prestation de joignabilité
 - 3 nuits de prestations consécutives
 - 11 heures de travail par prestation
- Une équité des prestations entre chaque travailleur
- Le système de joignabilité des travailleurs de nuit
 - Mise en place d'un système téléphonique spécifique pour l'équipe de nuit
 - Une intervention en heures de travail pour le travailleur dit joignable

- Un processus de récupération des heures est également prévu afin que chaque membre de l'équipe de nuit puisse récupérer les heures réalisées en joignabilité durant le cycle de travail suivant. Si la récupération n'est pas demandée ou s'il est impossible de l'octroyer, ces heures seront automatiquement rémunérées au travailleur concerné lors du calcul de salaire.

E. Infrastructure

1. Lieu d'implantation et type d'environnement

Les services « La douceur Mosane » et « Les Coteaux Mosans » sont situés à Jambes (5100 – NAMUR) en milieu semi urbain, sur un terrain de 50 ares, dans un quartier aéré, avec un voisinage soutenant composé de familles, d'autres institutions, d'école, de crèche.

Ils sont également proche de zones commerciales importantes et de dispensateurs de services.

Les bâtiments sont tout spécialement conçus pour l'accueil de personnes fortement dépendantes et voiturées. Un matériel de manutention est prévu à cet effet.

Le bâtiment du service d'accueil de jour se compose de 4 espaces de vie comprenant chacun des espaces fonctionnels tels que sanitaires et cuisine, de bureaux, salle de rencontre et salle polyvalente.

Le bâtiment du service résidentiel comprend 3 ailes d'hébergement, des locaux fonctionnels, des bureaux, de salles de réunions et d'un réfectoire pour l'ensemble du personnel de l'Asbl.

2. Structuration des espaces

Le service d'accueil de jour comprend :

- ✓ Une partie administrative : secrétariat, bureau de direction, bureau médical, bureau du service social, bureau du service RH et de la responsable des services d'appui, bureau de la responsable logistique, bureau de la responsable du S.A.J.A., bureau du service comptable.
- ✓ Une partie "technique" : cuisine, buanderie et atelier.
- ✓ Des sanitaires.
- ✓ Une partie "éducative" : 4 unités de vie avec sanitaires adaptés, une salle polyvalente, un local où se déroulent les séances de logopédie, une salle de kiné.
- ✓ Un réfectoire commun pour l'ASBL La Douceur des Coteaux Mosans et deux salles de réunion communes.
- ✓ Un espace de repos pour le personnel.

Ces espaces sont aménagés en fonction des bénéficiaires porteurs de polyhandicap avec les aides techniques nécessaires et les systèmes de manutention adaptés

Le service résidentiel quant à lui est composé de 3 résidences pouvant accueillir chacune 10 personnes d'extrême dépendance.

Deux résidences se trouvent au rez-de-chaussée et la troisième en rez-de-jardin arrière (vu la dénivellation du terrain). Un ascenseur permet une circulation aisée entre les deux niveaux de vie.

Chaque résident possède une chambre individuelle dans laquelle se trouve un lit à hauteur variable, placard de rangement contenant des étagères et penderie. Un souci d'individualisation et de personnalisation des lieux est un des premiers objectifs de l'équipe éducative en collaboration avec la famille et le résident.

Chacune des 3 résidences (Gaudi, Miro et Picasso) compte 10 chambres individuelles.

Un Snoezelen composé de 4 espaces.

Un bureau est réservé au personnel éducatif et infirmier.

Dans chaque résidence, des salles d'eau (salle de bain, salle de douche), spacieuses et fonctionnelles sont aménagées pour permettre des bains et douches de qualité : baignoire à hauteur variable, bain à bulles ou hydrojet, douches accessibles de plain-pied, chariot de douche, sièges de douche et/ou de déplacement chambre/douche, lèves-personnes, barre d'appui...

L'espace de repos et de soins corporels est volontairement séparé géographiquement des espaces de vie et d'activités afin de rendre perceptible la dichotomie hébergement/activités quotidiennes.

Un espace polyvalent contient les activités de la vie quotidienne. Il est aménagé en espaces distincts afin d'y inclure la notion de structuration spatiale et de choix : cuisine, espace de vie quotidienne. Cet aménagement sera régulièrement évalué à l'aide des réflexions de l'équipe pluridisciplinaire.

Les espaces généraux :

- Offices (stockage du matériel d'entretien).
- Un bureau permettant actuellement aux chefs éducateurs de réaliser leurs tâches administratives quotidiennes, rencontres, entretiens, ...
- A l'intersection de deux grands couloirs, un espace sous verrière est disponible pour l'accueil des visiteurs ainsi que pour les courtes pauses du personnel.
- Les caves sont prévues pour toutes les tâches techniques, d'entretien, de stockage et de rangement.

V. Les Contrats d'objectifs

1. Méthodologie de travail
2. Mission – vision – valeurs
3. Les parties prenantes
4. Le plan stratégique :

F. La carte stratégique

G. Objectifs prioritaires :

1. AAAA
 - a) Description et indicateurs
 - b) Plan d'action (années 1,2,3)
 - c) Plan opérationnel (années 4 à 6)
 - d) Le planning
2. BBB
 - a) Description et indicateurs
 - b) Plan d'action (années 1,2,3)
 - c) Plan opérationnel (années 4 à 6)
 - d) Le planning