

## RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

# Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance

### OBJET

*Cette recommandation a pour vocation de proposer des points de repère sur les conduites à tenir et les pratiques à développer dans une double perspective :*

*– permettre aux institutions et aux équipes d'encadrement de construire leurs propres démarches en fonction de principes fondamentaux présentés dans les recommandations et ceci dans le cadre de la mission spécifique qu'elles assument ;*

*– développer une culture de la prévention et du traitement des phénomènes de maltraitance à tous les niveaux de l'organisation et pour tous les acteurs.*

### DÉFINITION

La maltraitance sous toutes ses formes représente l'atteinte la plus grave à la dignité des personnes accueillies.

La maltraitance n'est pas un risque hypothétique et lointain mais bien un risque incontournable, lié aux pratiques de tous les professionnels au contact des personnes vulnérables, quel que soit leur métier.

Le regroupement de populations vulnérables au sein d'un établissement génère *de facto* un risque de maltraitance supplémentaire ; la logique institutionnelle et l'éloignement de la vie « ordinaire » peuvent faciliter les rapports de domination, voire de violence, entre des professionnels en capacité de maîtriser la situation et des usagers en position de dépendance.

La définition de la maltraitance retenue par l'Anesm est celle du Conseil de l'Europe de 1987 :

Une violence se caractérisant « *par tout acte ou omission commis par une personne s'il porte atteinte à la vie, à l'intégrité corporelle ou psychique ou à la liberté d'une autre personne, ou compromet gravement le développement de sa personnalité et/ou nuit à sa sécurité financière.* »

Le terme maltraitance désigne dans cette recommandation, l'ensemble des violences, abus ou négligences commis par un ou des professionnels envers un ou plusieurs usagers mais non par les usagers envers les professionnels, qui seront, eux, qualifiés de « violences ».

L'action de l'encadrement prend son sens au regard de trois dimensions éthiques essentielles sans lesquelles la lutte contre la maltraitance ne peut se déployer :

- un engagement sans faille de l'équipe d'encadrement en matière de lutte contre la maltraitance ;
- selon le principe de la responsabilité, les équipes d'encadrement sont amenées de façon régulière à répondre de leurs actions en matière de prévention et de traitement de la maltraitance ;
- la justice implique deux exigences distinctes pour les équipes d'encadrement : un positionnement équilibré en termes d'exercice de l'autorité, et distancié à l'égard des professionnels.

## Développer une conscience et une connaissance des risques de maltraitance

↳ p.16/p.20

### Conscience et connaissance des risques par l'équipe d'encadrement

#### Informier, sensibiliser, former les membres de l'encadrement (direction et encadrement intermédiaire)

Tous les membres de l'équipe de direction et d'encadrement sont positionnés dès leur recrutement sur les questions de maltraitance. Ce positionnement est favorisé par une communication claire de la part de l'organisme gestionnaire.

Une formation spécifique relative à la maltraitance et destinée à l'encadrement aide à mieux assumer l'ensemble des missions préalablement définies. Elle comprend la question des obligations de signalement.

Il est également nécessaire de conduire des réflexions au sein de l'équipe d'encadrement :

- sur les risques spécifiques de l'établissement ;
- sur les questions d'organisation et de climat social au regard des risques de maltraitance éventuels ;
- sur les signaux d'alerte ;
- sur l'interférence entre la dimension personnelle et les comportements professionnels.

#### Prévoir un recours quand le dysfonctionnement concerne la direction de l'établissement

Il est pertinent d'identifier un interlocuteur et les possibilités d'action pour deux raisons principales :

- faire comprendre aux équipes d'encadrement qu'elles peuvent, par leur mode de management, être source de maltraitance ;
- ne pas rester seul avec un problème en élargissant l'horizon, par exemple au niveau de l'organisme gestionnaire.

### Conscience et connaissance des risques par les professionnels

#### Sensibiliser les stagiaires et les nouveaux professionnels

L'arrivée de stagiaires et nouveaux professionnels est l'occasion d'accroître leur vigilance et leur conscience sur la question de la maltraitance passive. Ceci permet également de situer leurs obligations en matière de signalement.<sup>1</sup>

#### Mettre en place des formations pluri-professionnelles

La thématique de la maltraitance figure au plan de formation. Elle est abordée de manière spécifique à un moment où les représentants de plusieurs corps de métiers sont présents dans l'établissement (en associant les bénévoles et les intervenants libéraux à la réflexion). Les risques de maltraitance concernent l'ensemble des professionnels.

#### Amener les professionnels à réfléchir sur les risques spécifiques à leur établissement

Il est souhaitable d'instituer une réflexion formalisée en lien avec le projet d'établissement sur les risques liés aux populations accompagnées :

- pour favoriser la prise de conscience des professionnels du caractère maltraitant de certaines pratiques et de périodes ou situations plus à risque ;
- pour recueillir des observations sur l'organisation et la conception quotidienne du travail et prévenir les risques de maltraitance une fois ces risques identifiés.

### Conscience et connaissance des risques de maltraitance par les usagers et leurs proches

#### Informier les usagers et leurs représentants légaux

Il est important de préciser dès l'accueil le positionnement et l'engagement de l'établissement sur :

- la prévention de la maltraitance ;
- les bonnes pratiques dans l'établissement ;
- les possibilités de recours.

Le livret d'accueil est un bon levier pour transmettre ces informations formalisées.

<sup>1</sup>Pour plus de détails sur les modalités d'accompagnement du nouvel arrivant, voir la recommandation de l'Anesm « Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées ».

L'information de l'usager sur ses droits et la possibilité de recours sont rappelées tout au long du séjour.

#### Associer les usagers à l'amélioration continue des pratiques et à la lutte contre la maltraitance

Il est souhaitable d'associer régulièrement les usagers à la lutte contre la maltraitance en abordant ouvertement ce sujet au sein du CVS. D'autres formes sont possibles, pour solliciter l'expression des usagers spécifiquement (questionnaires anonymes, professionnel extérieur par exemples).

## Mettre en place une organisation et des pratiques d'encadrement conformes aux objectifs de prévention de la maltraitance

↳ p.22/p.31

### Démarche institutionnelle de prévention

#### Fixer des responsabilités précises et définir des modalités de coordination entre les métiers

Il s'agit de définir les missions et responsabilités des professionnels et de les formaliser dans une fiche de poste. Ceci afin d'éviter de créer de la maltraitance non intentionnelle due à une mauvaise compréhension de leur rôle propre.

La coordination entre les métiers nécessite d'être formalisée, organisée et périodiquement vérifiée afin de limiter les risques de contradictions entre les approches adoptées. Il convient d'insister sur le rôle d'accompagnement de l'encadrement de proximité, qui préserve les professionnels d'un exercice erroné dans leur mission.

Le règlement de fonctionnement constitue la référence commune à toutes les parties en termes de droits et obligations. Aucune disposition contraire à ces mêmes libertés ne peut être imposée aux usagers par son intermédiaire.

#### Aménager des rythmes et une organisation du travail permettant un accompagnement continu et fiable des usagers

Il s'agit d'aménager l'organisation du travail pour ajuster au mieux les rythmes des professionnels à ceux des usagers mais également de structurer la mobilité des professionnels autour de la qualité de l'accompagnement.

#### Aménager le cadre de vie

Il s'agit d'aménager les locaux pour favoriser les sentiments de convivialité, sécurité, liberté et permettre des moments d'intimité aux usagers.

Il est également souhaitable d'aménager les locaux pour permettre à l'usager d'habiter un espace personnalisé.

#### Mettre en place l'analyse des pratiques et permettre le regard extérieur sur l'établissement

Il est préconisé d'alimenter le questionnement des professionnels sur leurs pratiques voire les dysfonctionnements de l'établissement par des temps spécifiques d'analyse dédiés aux seuls professionnels.

Plus largement, il est pertinent de favoriser le regard extérieur sur le fonctionnement d'une structure.

### Des outils à l'appui de la démarche de prévention

#### Élaborer un dossier concernant chaque usager

La mise en place d'un dossier avec les informations essentielles des usagers permet un accompagnement au plus près des besoins et attentes et ce, dès la prise de fonction. Cette formalisation du dossier s'exerce dans le respect des volontés de l'usager et des critères de confidentialité en vigueur.

#### Formaliser les outils et les procédures en cas de maltraitance constatée ou relatée

Il est utile de définir des lieux et des temps pour aborder des situations de maltraitance afin d'obtenir une information de proximité réaliste, et non culpabilisante. L'encadrement est sensibilisé à la difficulté pour les professionnels de transmettre les informations sur un acte de maltraitance connu.

Il est préconisé de formaliser pour et avec les professionnels des outils permettant un recueil et une traçabilité des actes de maltraitance. Ces outils font l'objet d'un retour d'expérience.

Enfin, il s'agit de formaliser avec les professionnels la procédure de gestion de crise. Cette réflexion anticipée a pour but d'identifier de manière dédramatisée la conduite à tenir en cas de maltraitance particulièrement grave.

La gestion d'une crise éventuelle sera facilitée si la question de la communication extérieure (à l'égard des médias) a été réfléchi en amont.

## Un accompagnement qui met en valeur les ressources des professionnels

### Recruter les professionnels dans une logique de prévention

Le futur professionnel rencontre différents membres de l'encadrement pour cerner ses aptitudes et fragilités au regard de la population accueillie.

Il est souhaitable de réaliser le recrutement dans une logique pluri-professionnelle afin de valoriser la complémentarité des compétences au sein des équipes.

### Reconnaître et promouvoir les ressources des professionnels

Il s'agit de mettre à profit une observation quotidienne des pratiques et des rencontres individuelles avec les professionnels pour identifier leurs compétences spécifiques et latentes. L'entretien individuel peut être un moment privilégié pour cette valorisation.

La formation continue<sup>2</sup> permet également de valoriser et développer la compétence individuelle et collective des professionnels.

Le regard des stagiaires est un élément à prendre en compte. Leur questionnement donne aux professionnels l'occasion de croiser leurs pratiques avec les interrogations des jeunes professionnels.

### Prendre en compte le risque d'usure professionnelle

Il convient d'engager des actions de prévention et mettre en œuvre des actions correctives si besoin, pour :

- repérer, développer les compétences des professionnels en favorisant la mobilité au sein ou à l'extérieur de la structure ;
- ouvrir des perspectives d'évolution interne valorisant ou diversifiant leur expérience.

### Identifier les recours et les personnes ressources en cas de difficultés personnelles d'un professionnel

Il est nécessaire que l'encadrement puisse accompagner un professionnel en cas de difficulté, et ne pas se trouver démuné ou adopter une réponse uniquement disciplinaire.

### Adopter une démarche volontariste d'encadrement des professionnels autour des conduites violentes des usagers

Il convient d'insister sur l'importance de la formation et de l'encadrement des professionnels pour prévenir les passages à l'acte violents des usagers.

Pour cela, il est nécessaire de positionner l'encadrement en « régulateur des conflits » et lorsque cela s'avère nécessaire en protecteur des droits fondamentaux des professionnels.

## Un encadrement présent et engagé

### Veiller à l'implication et à la disponibilité de l'encadrement

Le phénomène de maltraitance, avant d'atteindre des proportions graves, se manifeste sous des formes facilement banalisées. L'encadrement, dans son rôle de prévention au quotidien, pourra :

- conforter les professionnels dans leurs bonnes pratiques ;
- apporter des correctifs lorsque ces pratiques ne sont pas conformes au respect de la personne ;
- apporter un soutien dans la résolution des difficultés quotidiennes des professionnels.

La fonction de régulation appelle un rythme de présence délibérément organisé pour que l'absence de l'encadrement ne soit pas constamment prévisible à certains moments récurrents (nuits et week-ends notamment).

<sup>2</sup>Cf. la recommandation de l'Anesm « Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées ».

### Faire référence en matière de respect du droit et des personnes

L'efficacité du management réside dans une conduite cohérente avec les exigences de respect du droit et des personnes que l'encadrement a vis-à-vis de ses équipes.

### Garantir la réactivité de l'encadrement

L'encadrement est attentif à tous les problèmes rencontrés par les professionnels y compris ceux paraissant mineurs. La maltraitance peut apparaître et se diffuser au sein des équipes en réaction à des dysfonctionnements non corrigés. Une réponse rapide est donc la meilleure prévention de la maltraitance.

### Repérer et mettre un terme aux violences entre usagers

L'encadrement doit être présent quotidiennement auprès des usagers et suffisamment sensibilisé sur le risque de violence entre eux pour le repérer et y mettre un terme rapidement.

### Mettre en place des démarches de formation continue de l'encadrement

Des démarches de formation continue sur le thème de la maltraitance sont à mettre en place dans le but de mutualiser les connaissances et expériences.

Huit mises en situation sont proposées (pp. 30-31) pour réfléchir sur la prévention de la maltraitance. Ces huit cas pratiques sont des « situations-type » dont l'encadrement peut se saisir pour stimuler les échanges et la réflexion. Ils ont une vocation pédagogique.

## Organiser un traitement systématique des faits de maltraitance

↳ p.34/p.39

### Un traitement adapté à la gravité des faits

#### Être réactif à chaque fait de maltraitance

Lorsque des faits de maltraitance ou pouvant conduire à maltraitance sont repérés, l'encadrement se montre réactif. Un rappel de la règle transgressée aux professionnels concernés est réalisé, dans une logique pédagogique.

#### En cas de maltraitance grave, avérée ou supposée, recueillir les faits, protéger et accompagner la victime présumée

Lorsqu'un fait de maltraitance est rapporté, l'encadrement, sans attendre, protège la victime présumée. Trois principes de protection de l'utilisateur sont à prévoir a minima :

- éviter tout contact de la victime présumée avec le professionnel mis en cause ;
- prévoir des temps de parole individuels, voire un suivi psychologique de l'utilisateur ;
- sensibiliser les professionnels accompagnant l'utilisateur à rétablir le lien de confiance dans les équipes et à rassurer l'utilisateur dans ses droits.

L'encadrement s'assure que la procédure de traitement de la maltraitance est suivie en gardant un positionnement distancié en évitant jugement et actions précipitées.

#### Signaler les faits aux autorités compétentes et à la justice

Les faits de maltraitance sont à signaler aux autorités compétentes et au Procureur de la République. Il est souhaitable de prévoir et d'accompagner ces modalités de signalement au moyen d'une procédure qui en précise le fonctionnement.

#### Mettre en place des mesures disciplinaires

Aucun acte de maltraitance ne doit être minimisé ou passé sous silence. Le traitement disciplinaire devra être proportionnel à la gravité de l'acte, conformément aux règles juridiques en vigueur.

Il est nécessaire de :

- garantir la présomption d'innocence du professionnel mis en cause, devant les usagers et les autres professionnels ;
- garder une trace écrite de l'action disciplinaire mise en œuvre pour un suivi disciplinaire potentiel ;
- veiller à éviter un renouvellement des faits en proposant un accompagnement spécifique au professionnel concerné et le cas échéant à l'équipe de professionnels.

## Communiquer autour des faits de maltraitance avérés

### Informez le représentant légal des faits de maltraitance

Lorsque l'usager est mineur ou lorsque l'usager a un représentant légal, ce dernier doit être informé sans délai des faits de maltraitance constatés sur l'usager. Si l'usager fait l'objet d'une protection judiciaire, le magistrat concerné est informé également sans délai.

### Communiquer sur les suites données

Les suites données sont transmises à l'usager victime ou à son représentant légal dans le respect de l'obligation de confidentialité.

### Mettre en place une information ciblée auprès des autres usagers et un dispositif d'aide

Lorsque le cas de maltraitance est connu des autres usagers, il est souhaitable de mettre en place des temps de parole, pour permettre un échange sur l'événement. Une aide spécifique peut s'avérer utile en fonction de la gravité de l'événement.

## Suivi et pédagogie auprès des professionnels

### Resituer l'énonciation des faits de maltraitance dans le cadre légal et institutionnel

Afin de prévenir et lutter contre toute forme de mise à l'écart de la personne qui a signalé l'acte, il est préconisé d'énoncer clairement la maltraitance.

L'énonciation du fait de maltraitance est resituée dans un cadre moral et légal du respect de la personne et de sa dignité. Ce rappel se fait également au regard du projet d'établissement et de l'organisme gestionnaire.

### Communiquer et accompagner les professionnels

Après la survenue d'un acte de maltraitance, il importe que l'encadrement s'attache à être particulièrement présent pour que les professionnels puissent reconstruire un nouveau fonctionnement le plus sereinement possible. En effet, une équipe ne sort pas indemne de ce type d'événements.

Il est également nécessaire de protéger l'usager ou le professionnel qui a signalé de toutes les formes de représailles.

### Solliciter éventuellement une aide extérieure si nécessaire

Lorsque le traitement de la situation de maltraitance induit des dysfonctionnements, il est souhaitable de solliciter une aide extérieure, y compris pour l'équipe de direction et d'encadrement le cas échéant.

### Procéder à une analyse à distance de l'événement

Une fois l'émotion collective apaisée, il importe d'accompagner l'équipe à la réflexion sur les causes de l'événement survenu. L'objectif est de renforcer la démarche de prévention en repérant a posteriori les signes avant-coureurs. Cette analyse permet également à l'équipe d'encadrement de capitaliser sur cette expérience. ■

## Pour en savoir plus

*Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance*

Anesm, décembre 2008, 47p.

[www.anesm.sante.gouv.fr](http://www.anesm.sante.gouv.fr)

## LES RECOMMANDATIONS DE L'ANESM

Vingt-six recommandations de bonnes pratiques professionnelles sont disponibles sur [www.anesm.sante.gouv.fr](http://www.anesm.sante.gouv.fr) :

- « L'expression et la participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale » ;
- « La mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés par l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles » ;
- « La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre » ;
- « Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées » ;
- « Les conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponses » ;
- « L'ouverture de l'établissement » ;
- « Les attentes de la personne et le projet personnalisé » ;
- « Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance » ;
- « L'accompagnement des personnes atteinte d'une maladie d'Alzheimer ou apparentée en établissement médico-social » ;
- « La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux relevant de l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles » ;
- « Mission du responsable de service et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance à domicile » ;
- « Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement » ;
- « Pour un accompagnement de qualité des personnes avec autisme ou autres troubles envahissants du développement » ;
- « L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement » ;
- « La participation des usagers dans les établissements médico-sociaux relevant de l'addictologie » ;
- « Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service » ;
- « Le questionnaire éthique dans les établissements sociaux et médico-sociaux » ;
- « Qualité de vie en Ehpad (volet 1) : De l'accueil de la personne à son accompagnement » ;
- « Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance » ;
- « L'accompagnement des jeunes en situation de handicap par les Sessad » ;
- « Qualité de vie en Ehpad (volet 2) : Organisation du cadre de vie et de la vie quotidienne ».
- « Qualité de vie en Ehpad (volet 3) : La vie sociale des résidents en Ehpad ».
- « L'évaluation interne : repères pour les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes » ;
- « Autisme et autres TED : interventions éducatives et thérapeutiques coordonnées chez l'enfant et l'adolescent » ;
- « L'évaluation interne : repères pour les services à domicile au bénéfice des publics adultes » ;
- « Accès aux droits des personnes accueillies dans les établissements et services du secteur de l'inclusion sociale relevant de l'article L312.1 du code de l'action sociale et des familles ».

Tous secteurs ■  
 Personnes âgées ■  
 Personnes handicapées ■  
 Protection de l'enfance ■  
 Inclusion sociale ■