

► FICHE PRATIQUE

DÉVELOPPER LES PRATIQUES ORIENTÉES RÉTABLISSEMENT

DANS LES STRUCTURES DU SECTEUR ACCUEIL, HÉBERGEMENT, INSERTION ET DU LOGEMENT

Production du groupe de travail constitué dans le cadre de la communauté de projets « à destination des personnes en situation de grande marginalité ».



 **FÉDÉRATION
DES ACTEURS
DE LA SOLIDARITÉ**


GOUVERNEMENT
*Liberté
Égalité
Fraternité*

| Délégation interministérielle
à l'hébergement et à l'accès
au logement

INTRODUCTION

LE RÉTABLISSEMENT : vers une transformation des pratiques et des organisations

L'APPROCHE ORIENTÉE RÉTABLISSEMENT

invite à faire évoluer la manière dont les personnes sont accompagnées, mais elle ne peut pas être réduite à une posture professionnelle ou à ce qui se joue au cours d'un entretien.

Le rétablissement constitue avant tout une culture d'équipe et un projet de service. Pour être effective, cette approche doit être pensée, portée et soutenue à l'échelle de l'organisation : dans les projets d'établissement ou de service, les modalités d'accueil et d'intégration des professionnel·les, les espaces de réflexion collective, les organisations de travail, les partenariats, les critères d'évaluation et les choix institutionnels.

Les échanges du groupe de travail ont ainsi souligné qu'un·e professionnel·les ne peut être simplement destinataire d'un « outil rétablissement » venant lui rappeler, au moment d'un entretien, la posture à adopter. La culture du rétablissement doit être travaillée en amont de la relation avec les personnes accompagnées, notamment dès l'intégration d'un·e nouvelle·au salarié·e dans une équipe ou un dispositif. Elle doit faire partie du « cadre » dans lequel le·la professionnel·les exerce son métier.

Cela conduit à élargir la question :
il ne s'agit pas uniquement de se demander

« Comment accompagner une personne dans une perspective de rétablissement ? »

mais également :

Quelle organisation permet réellement de soutenir le pouvoir d'agir ?

Quelle place donne-t-on aux choix et aux aspirations des personnes dans le fonctionnement du service ?

- Quelles marges de manœuvre les professionnel·les ont-ils pour adapter leur accompagnement ?
- Comment l'organisation accompagne-t-elle elle-même le changement ?
- Quels espaces sont proposés aux équipes pour réfléchir à leurs pratiques et à leurs valeurs ?
- Comment prendre en compte la dimension émotionnelle du travail ?
- Comment préserver le pouvoir d'agir des équipes lorsque les contraintes budgétaires ou réglementaires se renforcent ?

Le virage vers le rétablissement est donc à envisager comme une démarche de transformation à plusieurs niveaux :

- **la relation avec la personne accompagnée et l'accompagnement, l'environnement institutionnel et l'importance des partenariats.**

DÉVELOPPER LES PRATIQUES ORIENTÉES RÉTABLISSEMENT

COMPRENDRE LE RÉTABLISSEMENT ET LA PLACE DE LA PERSONNE ACCOMPAGNÉE

- Définir collectivement la notion de rétablissement
- Comprendre le rétablissement comme processus individuel, évolutif et non linéaire
- Accompagner le changement de regard
- Placer la personne au centre en respectant ses choix
- Reconnaître les savoirs et l'expertise expérientielle de la personne accompagnée
- Accompagner l'autonomie et le développement du pouvoir d'agir
- Valoriser les capacités et les réussites, même petites

LA
PERSONNE

LA RELATION
D'ACCOMPAGNEMENT

ACCOMPAGNER LE RÉTABLISSEMENT DANS LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

- Considérer la personne comme actrice de son parcours
- Développer des outils partagés
- Garantir un accueil inconditionnel
- Développer un accompagnement flexible et personnalisé
- Dépasser la référence unique
- Co-construire le cadre
- Articuler le rétablissement et la réduction des risques en prenant en compte les vulnérabilités
- Accepter l'incertitude et une prise de risque réfléchie.

CRÉER LES CONDITIONS DU RÉTABLISSEMENT DANS LES ÉQUIPES ET LES ORGANISATIONS

- Faire du rétablissement une culture d'équipe
- Intégrer le rétablissement dès l'arrivée des professionnel·les
- Inscrire le rétablissement dans le projet d'établissement et le projet de service
- Définir une destination commune
- Donner aux équipes du pouvoir d'agir
- Donner du temps au travail collectif
- Concilier qualité de l'accompagnement et contraintes opérationnelles

L'ÉQUIPE

L'ORGANISATION

FAIRE VIVRE LE RÉTABLISSEMENT DANS L'ÉCOSYSTÈME ET LES PARTENARIATS

- Le décloisonnement au service du partenariat
- Développer des compétences et fonctions ressources
- Mieux articuler les politiques publiques et leurs acteurs
- Amorcer une réflexion sur les indicateurs

1 COMPRENDRE LE RÉTABLISSEMENT ET LA PLACE DE LA PERSONNE ACCOMPAGNÉE

1.1. Un processus individuel, évolutif et non linéaire

Le rétablissement peut être défini comme un processus par lequel une personne confrontée à une situation de vulnérabilité retrouve progressivement du pouvoir d'agir, de la stabilité, du bien-être et la possibilité de construire une vie qui a du sens pour elle.

Il ne correspond pas nécessairement à la disparition des troubles, des consommations, des difficultés sociales ou des situations de vulnérabilité. Il ne constitue pas davantage un objectif de guérison ou de conformité à un modèle institutionnel prédéfini.

L'approche orientée rétablissement consiste plutôt à considérer la personne comme actrice et experte de son propre parcours, à reconnaître ses ressources et ses capacités, y compris lorsqu'elles sont fragiles ou fluctuantes, et à créer les conditions lui permettant de définir ses propres priorités et objectifs.

1.2. Un changement de regard

L'approche orientée rétablissement n'est donc pas simplement une nouvelle méthode à ajouter à l'accompagnement social existant. Elle constitue un changement de perspective : Il ne s'agit plus seulement de faire pour ou de faire à la place de, mais de créer les conditions permettant à la personne de faire avec, de choisir, d'expérimenter et d'agir. Ce changement concerne également les professionnel·les et les institutions.

Le groupe de travail a ainsi formulé une idée particulièrement structurante : Il n'y a pas de rétablissement sans pouvoir d'agir.

Cette affirmation vaut pour les personnes accompagnées, mais aussi pour les équipes et les institutions. Une organisation qui ne dispose d'aucune marge de manœuvre, qui fonctionne uniquement à partir de prescriptions standardisées ou qui est continuellement fragilisée dans ses moyens peut difficilement demander aux professionnels de développer des pratiques fondées sur l'autodétermination, l'expérimentation et l'adaptation.

Une approche orientée rétablissement suppose notamment de

- partir des aspirations de la personne ;
- reconnaître son savoir expérientiel ;
- soutenir son pouvoir de décision et d'action ;
- accepter les hésitations, ruptures, reprises et changements de projet ;
- permettre l'expérimentation et l'apprentissage ;
- adapter l'accompagnement au rythme et aux besoins de la personne ;
- articuler rétablissement et réduction des risques ;
- reconnaître la dignité, les compétences et les capacités.

2 ACCOMPAGNER LE RÉTABLISSEMENT DANS LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

► Le premier niveau concerne directement la relation avec la personne accompagnée.

2.1. Considérer la personne comme actrice de son parcours

La personne est la première référence concernant sa trajectoire. La·le professionnel·le apporte son expertise, ses connaissances et ses ressources, mais ne se substitue pas à elle pour définir ce qui est important.

Cela implique de partir des priorités exprimées et de prendre en compte les aspirations de la personne, y compris lorsqu'elles ne correspondent pas aux objectifs institutionnels.

Il s'agit également de respecter son rythme, de lui permettre de revenir sur ses choix, de reconnaître son droit à l'essai, à l'erreur et au recommencement, et de soutenir sa capacité à décider.

POINT DE VIGILANCE

Le projet de la personne ne doit pas être figé au moment de l'admission. Il peut commencer en amont de son admission, en « allant vers » elle.

Et évolue tout au long de son accompagnement.

Une personne peut changer d'avis, revoir ses priorités, connaître une période de retrait puis reprendre une dynamique, ou définir des objectifs différents de ceux initialement envisagés.

2.2. Développer des outils partagés

Les outils peuvent soutenir le rétablissement lorsqu'ils facilitent l'expression, la décision, la coopération ou la réflexion. Ils peuvent notamment prendre la forme de supports d'expression, de plans bien-être, de pictogrammes, de supports en langage simplifié, d'outils de décision partagée, de chartes évolutives, d'espaces de participation, d'outils de coordination ou encore de supports d'auto-évaluation.

L'enjeu n'est donc pas de multiplier les outils, mais de disposer de supports adaptés qui puissent réellement faciliter la participation de la personne et soutenir son pouvoir d'agir.

2.3. Garantir un accueil inconditionnel

L'accueil inconditionnel, principe fondamental de l'hébergement, inscrit dans le code de l'action sociale et des familles, s'oppose à toute discrimination à l'accès dans une structure fondée sur le statut administratif de la personne, son âge, son genre, son statut familial, ou sur tout autre élément de différenciation. Dans une perspective de rétablissement, l'inconditionnalité implique de ne pas faire de la stabilisation préalable une condition de l'accompagnement.

Il s'agit notamment de pouvoir accueillir des situations marquées par des consommations, des troubles psychiques, des ruptures de parcours, des périodes d'instabilité, des comportements difficiles. Cette approche doit également permettre de prendre en compte les parcours de rue et les situations administratives complexes.

2.4. Développer un accompagnement flexible et personnalisé

La flexibilité consiste à adapter les modalités d'accompagnement aux situations réelles des personnes, aux choix qu'elle formule, dans les possibilités du dispositif. Elle peut concerner le rythme, les modalités de contact, les lieux de rencontre, la temporalité du projet, l'intensité de l'accompagnement ou encore les formes de soutien proposées.

L'enjeu est de distinguer ce qui relève d'une souplesse possible au bénéfice de la personne de ce qui relève des missions et contraintes propres au dispositif.

2.5. Dépassez la référence unique

Le rétablissement conduit à questionner une organisation dans laquelle toute la relation repose sur une seule personne. L'objectif n'est pas nécessairement de supprimer le-la référent-e unique, mais d'éviter qu'une personne soit fragilisée par son absence, son départ ou son indisponibilité.

Cela peut notamment passer par une responsabilité collective, l'identification de plusieurs professionnel·les, la mobilisation de compétences complémentaires, la possibilité pour les personnes d'opérer un «choix» quant à leur interlocuteur·trice. Cette organisation nécessite cependant de pouvoir mettre en place des espaces de coordination au sein de la structure.

Pour autant, introduire une responsabilité collective ne signifie pas que tous·tes les professionnel·les doivent connaître l'ensemble de la situation de toutes les personnes. La circulation de l'information doit rester proportionnée, respecter la confidentialité et répondre au principe de nécessité. L'enjeu est donc moins de supprimer toute référence que de faire en sorte que la personne ne soit pas enfermée dans une relation exclusive avec un·e professionnel·le.

Si elle le souhaite, la personne accueillie peut également choisir d'être accompagnée par des travailleurs·ses sociaux de proximité, extérieurs à la structure qui l'accueille. Ce lien, lorsqu'il existe, peut constituer un repère important pour la personne et favoriser la continuité de son parcours.

Dans ce cadre, les professionnel·les de la structure d'accueil restent disponibles et peuvent intervenir en complémentarité de l'accompagnement proposé par le-la professionnel·le de proximité, dans le respect des choix, du rythme et du consentement de la personne accueillie. Lorsque cela est pertinent et souhaité par celle-ci, un lien peut être établi entre les professionnel·les afin de favoriser la circulation des informations utiles, la cohérence des interventions et la continuité du parcours.

L'objectif est ainsi de permettre à la personne de conserver les liens qui constituent des ressources pour elle, tout en bénéficiant, au sein de la structure, d'un accompagnement adapté à ses besoins. La complémentarité entre les différents intervenant·es vise à soutenir la personne sans multiplier ni superposer les accompagnements, chacun pouvant intervenir dans son champ de compétences et selon le rôle qui lui est attribué.

Extrait du projet de service Association Trajet La Boutinerie Nantes métropole :



Du référent au collectif de reliance : repenser l'accompagnement

Le constat des limites du modèle traditionnel

Le modèle du référent individuel, historiquement issu d'une logique institutionnelle et bureaucratique, montre aujourd'hui ses limites. Il tend à structurer la relation d'aide selon un axe vertical, en concentrant sur un seul professionnel la responsabilité du suivi.

Cette organisation, pensée comme un repère, peut engendrer des effets contraires à ses intentions : surcharge professionnelle, dépendance relationnelle, isolement dans les pratiques et rigidité des cadres d'intervention. Elle fragilise également la continuité de l'accompagnement en cas d'absence ou de rupture du lien.

Une réponse : le collectif de reliance

Nous proposons un paradigme alternatif fondé sur la reliance, concept développé par Edgar Morin et Marcel Bolle de Bal, qui désigne la capacité à relier ce qui est séparé : personnes, savoirs, pratiques et institutions.

Le collectif de reliance opère un déplacement de la référence (centrée, verticale) vers une organisation de l'accompagnement fondée sur des liens pluriels, continus et partagés. Il ne s'agit pas d'une perte de cadre, mais d'un déplacement du cadre : d'une responsabilité portée individuellement vers une garantie collective du lien et de la continuité. Les intervenants du collectif sont des reliaisons, au même titre que les partenaires et institutions qui gravitent autour de la personne.

2.6. Co-construire le cadre

Une approche orientée rétablissement conduit à interroger les règles à l'œuvre dans les structures, leur fonction, leur élaboration et leur mise en œuvre.

Lorsque cela est possible, les personnes peuvent participer à la définition des règles de vie collective et des modalités de fonctionnement, mais aussi des espaces de participation, des réponses aux difficultés et des projets individuels et collectifs.

La co-construction suppose également de rendre explicite ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.

2.7. Articuler le rétablissement et la réduction des risques en prenant en compte les vulnérabilités

Les consommations, les conduites à risque et/ou les périodes de crise ne doivent pas constituer systématiquement un préalable à l'accompagnement.

Il s'agit de partir de la réalité de la personne et de rechercher avec elle les moyens de réduire les risques, en tenant compte notamment des expériences traumatiques, des violences, des problématiques de santé et des vulnérabilités liées au parcours.

L'objectif est de travailler autour d'un risque évalué, discuté et autant que possible sécurisé, plutôt que de chercher systématiquement à supprimer toute prise de risque.

L'approche orientée rétablissement conduit à ne pas réduire une personne à ses troubles, ses consommations, ses difficultés administratives, son absence de logement ou ses ruptures de parcours.

Le·la professionnel·le doit également interroger ses propres représentations afin de repérer les limites que les professionnel·le·s peuvent eux-mêmes poser aux possibilités de la personne.

3 CRÉER LES CONDITIONS DU RÉTABLISSEMENT DANS LES ÉQUIPES ET LES ORGANISATIONS

► **Le deuxième niveau concerne l'environnement dans lequel les professionnel·les exercent. Le rétablissement ne peut pas reposer uniquement sur la volonté ou les compétences individuelles des professionnel·les.**

3.1. Faire du rétablissement une culture d'équipe

L'un des principaux enseignements des échanges du groupe de travail est que le « virage rétablissement » ne peut pas être porté uniquement par les professionnel·les de terrain. Le rétablissement doit devenir une culture partagée plutôt qu'une posture portée par quelques professionnel·les.

Cela suppose de construire une définition commune du rétablissement et de travailler collectivement sur les représentations. Les espaces de discussion, les temps d'analyse des pratiques, la formation et les temps de réflexion pluridisciplinaires peuvent contribuer à faire vivre cette culture au quotidien.

3.2. Intégrer le rétablissement dès l'arrivée des professionnel·les

La culture du rétablissement doit être travaillée avant même la rencontre avec les personnes accompagnées. Elle peut être intégrée aux procédures d'accueil et d'intégration, à la présentation du projet de service, aux formations, aux temps d'observation et aux espaces de réflexion. Elle passe également par l'explicitation des choix organisationnels.

L'intégration d'un·e nouveau·elle salarié·e constitue donc un premier levier de diffusion de la culture du rétablissement. Avant d'être une posture individuelle dans la relation d'accompagnement, le rétablissement est une culture professionnelle partagée.

3.3. Inscrire le rétablissement dans le projet d'établissement et le projet de service

Le rétablissement ne peut devenir une orientation réelle que s'il est inscrit dans les cadres qui structurent l'action. Il peut notamment apparaître dans le projet associatif, le projet d'établissement, le projet de service et les projets d'équipe, mais également dans les procédures, les plans de formation, les modalités d'évaluation et les partenariats.

3.4. Définir une destination commune

Pour qu'un changement de pratiques soit durable, l'organisation doit définir la destination recherchée. Elle doit pouvoir préciser ce que le rétablissement signifie pour elle et ce que cela change pour les personnes comme pour les professionnel·les. Cette réflexion doit également permettre d'identifier les règles qui doivent être interrogées, les marges de manœuvre à proposer, les évolutions nécessaires des partenariats et la manière dont les progrès seront observés.

Cette destination commune permet d'éviter que le rétablissement devienne une notion consensuelle mais peu opérante.

3.5. Donner aux équipes du pouvoir d'agir

Le pouvoir d'agir constitue un principe central du rétablissement. Or il ne concerne pas uniquement les personnes accompagnées. Une institution qui souhaite développer une approche orientée rétablissement doit également s'interroger sur son propre pouvoir d'agir.

Le groupe de travail l'a d'ailleurs vivement souligné : aucune équipe ou institution ne peut véritablement mettre en place le rétablissement sans disposer elle-même d'un pouvoir d'agir. Cela conduit à considérer le rétablissement comme un processus qui « infuse dans les deux sens ».

Une organisation doit donc s'interroger sur les conditions permettant aux professionnel·les d'adapter leurs réponses, d'expérimenter, de prendre des risques mesurés, de modifier leurs pratiques, de solliciter d'autres compétences (quelles soient internes ou externes) ou de proposer des innovations.

Le management joue ici un rôle essentiel : il ne s'agit pas seulement de demander aux équipes de changer, mais de créer les conditions dans lesquelles elles peuvent changer.

3.6. Donner du temps au travail collectif

Une transformation des pratiques nécessite des espaces où les équipes peuvent réfléchir ensemble à ce qu'elles font, pourquoi elles le font et quelles valeurs elles défendent. Ces temps permettent également d'interroger les représentations qui influencent les pratiques, les règles qui pourraient être questionnées et les marges de manœuvre dont disposent les professionnel·les.

Ces modalités doivent permettre de se demander comment savoir si les pratiques favorisent effectivement le pouvoir d'agir.

Ces espaces doivent associer l'ensemble des métiers concernés : professionnel·le de l'accueil, travailleuses·eurs sociales·aux, professionnel·les de santé, fonctions techniques, encadrement et direction.

POINT DE VIGILANCE

La transformation ne peut pas faire abstraction des conditions de travail. Les situations de violence, de crise, de décès, de précarité extrême ou de souffrance peuvent produire une forte charge émotionnelle.

Les organisations peuvent donc prévoir des temps de régulation émotionnelle, d'analyse des pratiques, de supervision, des espaces de discussion et des temps de retour sur les situations complexes. Soutenir le pouvoir d'agir des personnes suppose aussi de soutenir la capacité des professionnel·les à agir, réfléchir, confronter et réguler ce qu'ils vivent dans leur travail.

3.7. Concilier qualité de l'accompagnement et contraintes opérationnelles

Les contraintes budgétaires, réglementaires, humaines et de reporting font partie de l'environnement réel des organisations. Elles ne rendent pas nécessairement impossibles les pratiques orientées rétablissement, mais peuvent complexifier leur développement idéal (turn over, absence ou vacances de poste, difficulté à consacrer du temps à la coordination et au travail collectif, capacité à pouvoir proposer un accompagnement suffisamment personnalisé...).

Lorsque les professionnel·les sont davantage mobilisé·es par la gestion de l'urgence, la surcharge de travail, le temps disponible pour réfléchir aux pratiques, se coordonner, expérimenter et innover se réduit, tout comme la possibilité de former les professionnel·les et de faire évoluer les pratiques, d'expérimenter de nouvelles réponses ou encore d'entretenir des partenariats, essentiels au décloisonnement des interventions et à la continuité des parcours.

L'attention portée à la qualité et à la transformation des pratiques est une responsabilité partagée entre les différents acteurs, en particulier employeurs et financeurs. Proposer au financeur une vision globale du changement souhaité dans l'organisation (comme partagé dans la partie précédente), en identifiant ce qui est du ressort de l'employeur et ce qui relève d'un besoin de financement, peut aider à la sécurisation de l'ambition tout en évitant un éclatement entre projets distincts.

4 FAIRE VIVRE LE RÉTABLISSEMENT DANS L'ÉCOSYSTÈME ET LES PARTENARIATS

- **Le troisième niveau élargit le regard au-delà de l'organisation. Une personne ne se rétablit pas dans un seul dispositif. Son parcours mobilise différents environnements : logement, santé en particulier la psychiatrie, droits, emploi, formation, vie sociale, culture, entourage, participation citoyenne.**

Le rétablissement appelle donc un décroisement des secteurs et des dispositifs.

4.1. Le décroisement au service du partenariat

Le partenariat ne consiste pas seulement à donner à la personne une liste de coordonnées. Il s'agit de construire de véritables passerelles entre les acteurs, en identifiant des interlocuteurs·trices, en facilitant les mises en relation, en organisant des temps de coordination, en partageant les responsabilités et en construisant des réponses complémentaires. Il s'agit également de faciliter les transitions entre dispositifs.

Le rétablissement nécessite souvent de dépasser les frontières institutionnelles entre accueil et hébergement, accompagnement social, santé, logement, emploi et formation, accès aux droits et participation sociale et citoyenne.

L'enjeu n'est pas que chaque structure fasse tout, mais que la personne puisse circuler entre les ressources sans avoir à porter seule la responsabilité de leur articulation.

4.2. Développer des compétences et fonctions ressources

Les organisations peuvent s'appuyer sur des professionnel·les ressources, des compétences sanitaires intégrées ou accessibles, des partenariats formalisés, des temps de coordination, des protocoles de coopération et des réseaux territoriaux.

L'objectif est de renforcer la capacité collective à répondre à des situations complexes sans renvoyer systématiquement la personne d'un dispositif à l'autre.

Une approche orientée rétablissement conduit à déplacer le regard : ce n'est pas seulement à la personne de réussir son parcours ; c'est aussi aux acteurs du territoire de rendre le parcours possible.

Cela implique de questionner les ruptures entre dispositifs et de rechercher comment les acteurs peuvent mieux se coordonner autour des aspirations de la personne.

compléter collectivement, avec les personnes concernées, pour permettre à tous de porter un regard réflexif qualitatif sur le fonctionnement du projet. Il s'agit aussi d'un outil favorisant la participation des personnes, et ainsi d'un point de départ de discussions élargies sur les pistes d'amélioration du dispositif.

4.3. Mieux articuler les politiques publiques et leurs acteurs

Le rétablissement invite à dépasser une organisation par dispositifs pour construire une véritable responsabilité collective du parcours : permettre à une personne d'accéder simultanément aux ressources dont elle a besoin pour habiter, se soigner, travailler, exercer ses droits et participer pleinement à la vie sociale.

Le décroisement des politiques publiques doit être poursuivi : santé, hébergement, logement, emploi et formation, accès aux droits, participation sociale et citoyenne : ce sont des dimensions interdépendantes dans une logique de rétablissement. Le triptyque emploi, logement, santé constitue notamment un levier essentiel d'un parcours de rétablissement global et a été identifié comme l'une des clés de réussite de la logique du Logement d'abord.

Il ne s'agit pas de demander à un secteur de se substituer à un autre, mais de créer les conditions permettant d'agir conjointement sur les différents déterminants du rétablissement.

CE DÉCROISEMENT APPELLE AINSI DES ÉVOLUTIONS À DIFFÉRENTS NIVEAUX :

- gouvernance commune et coordonnée avec des projets partenariaux partagés,
- financements permettant des actions croisées,
- modalités de coopération simplifiées et indicateurs qui prennent davantage en compte la continuité et les résultats des parcours plutôt que la seule activité de chaque dispositif.

4.4. Réfléchir sur les indicateurs

Le rétablissement invite également à questionner les critères à partir desquels la qualité et la réussite sont évaluées. Celle-ci ne se réduit pas à l'atteinte d'un résultat prédéfini. Elle peut également prendre en compte le pouvoir d'agir et l'expression des choix, la personnalisation et la capacité d'expérimentation, la participation sociale, la continuité des parcours et des liens, la qualité des coopérations entre acteurs ainsi que la cohérence entre les valeurs du rétablissement et le fonctionnement de l'organisation.

L'objectif est de mettre en valeur des éléments qualitatifs qui rendent le rétablissement possible : le pouvoir d'agir, la personnalisation, la continuité des parcours, la coopération et le décroisement entre les différents acteurs et les ressources du territoire.

Le cahier des charges de la pérennisation de l'expérimentation propose une grille d'auto-évaluation à compléter collectivement, avec les personnes concernées, pour permettre à tous de porter un regard réflexif qualitatif sur le fonctionnement du projet. Il s'agit aussi d'un outil favorisant la participation des personnes, et ainsi d'un point de départ de discussions élargies sur les pistes d'amélioration du dispositif.

CONCLUSION

L'approche orientée rétablissement constitue un changement de perspective, un changement de regard. Elle invite à considérer les personnes comme actrices de leur parcours, à soutenir leur pouvoir d'agir, à reconnaître leurs ressources, à accepter les trajectoires non linéaires et à adapter les modalités d'accompagnement. Mais elle invite aussi à regarder l'organisation elle-même

IL N'Y A PAS DE RÉTABLISSEMENT SANS POUVOIR D'AGIR.

Cette affirmation concerne les personnes accompagnées, mais également les professionnels, les équipes, les directions et les institutions. Le rétablissement suppose donc un travail à plusieurs niveaux :

- accompagner autrement les personnes ;
- faire évoluer les pratiques des équipes ;
- transformer les organisations ;
- décloisonner les partenariats et plus globalement les politiques publiques.

Le rétablissement suppose que les professionnel·les disposent eux-mêmes de capacités d'initiative, que les équipes disposent d'espaces de réflexion, que les organisations disposent de marges de manœuvre et que les acteurs du territoire puissent coopérer entre eux. Le rétablissement est ainsi moins une méthode qu'une orientation de l'action. Une orientation qui doit traverser l'ensemble de l'organisation et de son environnement.

► LES CONDITIONS POUR UN VIRAGE RÉTABLISSEMENT

Le déploiement d'une approche orientée rétablissement repose sur plusieurs conditions interdépendantes

- **Une volonté institutionnelle explicite, portée par la direction et la gouvernance.**
- **Une définition commune du rétablissement, partagée par les professionnel·les.**
- **Une inscription dans les projets d'établissement et de service.**
- **Une intégration des nouvelles·aux professionnel·les dès leur arrivée.**
- **Des espaces de réflexion et de régulation collective.**
- **Des marges de manœuvre permettant l'expérimentation.**
- **Des moyens humains et du temps dédiés au travail collectif.**
- **Une attention portée aux conditions de travail et à la charge émotionnelle.**
- **Des partenariats permettant un véritable décloisonnement.**
- **Des modalités d'évaluation cohérentes avec les principes du rétablissement.**
- **Un accompagnement au changement, progressif et collectif.**
- **Construire une responsabilité collective du parcours**
- **Une capacité à faire évoluer les cadres institutionnels lorsque ceux-ci empêchent la transformation.**

REMERCIEMENTS À :

- ACISE SAMU SOCIAL – Grands Marginaux – Martinique
- Alynea – Dispositif Zone Libre – Auvergne-Rhône-Alpes
- ARELIA – Grand Est
- ARSEA – SESAME – Grand Est
- Association Le Renouveau – Hébergement grands exclus – Grand Est
- Association Saint Benoît Labre – Le Rado – Bretagne
- Association Tremplin – Robinson – Auvergne-Rhône-Alpes
- Atherbea – Logement d'abord / Équipe mobile de rue – Innov'Toit Nouvelle-Aquitaine
- ATOLL75 – Autre Rue – Île-de-France
- CAARUD Oppelia VRS 41 – Lieu de Vie La Garenne – Centre-Val de Loire
- CCAS de Niort – Projet d'hébergement modulaire – Nouvelle-Aquitaine
- Fondation de Nice – HDN – Côte d'Azur
- GESTARE – Villa Georgette – Occitanie
- Oppelia VRS 41 – Lieu de Vie La Garenne – Centre-Val de Loire
- PHI-CHU Marais – Plateforme pour un hébergement inclusif – Île-de-France
- Trajet – Les 3 Ilots – La Boutinerie - Pays de la Loire
- Un chez soi d'abord - Brest (Pierre Leblon, médiateur de santé pair)
- Association Un chez soi d'abord France.