

RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Mission du responsable de service et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance à domicile

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 services 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 partagée de la compréhension, 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.

La configuration spécifique du domicile, réunissant dans un huis clos un usager vulnérable et un professionnel isolé, est elle aussi génératrice de risque. Le fait de se trouver hors de portée de regards extérieurs favorise d'une part la défaillance ponctuelle et d'autre part la dégradation progressive de la qualité de service.

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 les 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 la connaissance des risques de maltraitance

↳ p. 16/p. 21

La 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 d'encadrement et de direction sont positionnés dès leur recrutement sur les questions de maltraitance. Ce positionnement de l'encadrement est favorisé par une communication claire de la part de la direction et 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 intègre 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 dans le service ;
- sur les questions d'organisation et de climat social au regard des risques de maltraitance éventuels, l'absentéisme, le turn-over sont facteurs de discontinuité ;
- sur l'interférence entre la dimension personnelle et les comportements professionnels.

La période d'essai est mise à profit pour évaluer la justesse du positionnement de l'encadrement et réagir avec intransigeance si besoin.

Prévoir un recours quand le dysfonctionnement concerne la direction du service

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 ;
- pour ne pas rester seul avec un problème en élargissant l'horizon, par exemple au niveau de l'organisme gestionnaire.

La connaissance des risques par les professionnels

Sensibiliser les nouveaux professionnels et les stagiaires

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.¹

Développer une culture professionnelle par la formation

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 le service (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 service

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

- pour favoriser la prise de conscience des équipes qu'elles peuvent par certains actes ou manière de faire être source de maltraitance ;
- pour recueillir des observations sur l'organisation et la conception quotidienne du travail et prévenir les risques de maltraitance une fois ces risques identifiés.

La connaissance des risques 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 du service sur :

- la prévention de la maltraitance ;
- les bonnes pratiques dans le service ;
- les possibilités de recours.

Le livret d'accueil et le règlement de fonctionnement sont de bons supports pour transmettre ces informations formalisées.

¹ 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'utilisateur sur ses droits et la possibilité de recours sont rappelées tout au long du séjour.

Informers les usagers et leur entourage sur les risques liés à l'épuisement des aidants

La démarche de prévention concerne également les membres de l'entourage qui peuvent être amenés à des conduites maltraitantes. Le service peut proposer des actions d'information ou de partage d'expériences aux proches des usagers contribuant à la démarche de prévention globale.

Mettre en place une organisation et des pratiques d'encadrement favorisant la prévention de la maltraitance

↳ p. 24/p. 33

| Démarche institutionnelle de prévention

Fixer des responsabilités précises

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

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

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.

La mobilité des professionnels, si elle permet d'éviter certains écueils comme les risques d'usure professionnelle ou encore une relation trop fusionnelle, est envisagée en tenant compte de la nécessaire stabilité des professionnels auprès de l'utilisateur.

L'encadrement sera particulièrement attentif aux récits faits oralement et aux informations écrites transmises par les professionnels pouvant être le reflet direct d'une éventuelle dégradation d'une relation entre le professionnel et l'utilisateur.

Mettre en place des dispositifs d'analyse des pratiques

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.

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

Structurer la transmission d'informations concernant l'utilisateur

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'utilisateur et des critères de confidentialité en vigueur.

Un cahier de liaison, déposé au domicile de l'utilisateur, doit également permettre d'assurer un meilleur suivi. Les intervenants du service y consignent toute information à transmettre aux autres professionnels. Une définition précise des informations qui y figurent est établie au préalable.

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 convient de formaliser pour et avec les professionnels des outils efficaces permettant un recueil et une traçabilité des actes de maltraitance. L'identification des événements indésirables permet une responsabilisation des professionnels. 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 un moment est consacré à réfléchir en équipe à la communication extérieure à adopter.

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.

Une vigilance collective envers les usagers, y compris pour les professionnels qui ne sont pas forcément en contact direct avec les usagers doit être maintenue.

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 continue² permet également de valoriser et développer la compétence individuelle et collective des 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 important que l'encadrement puisse accompagner un professionnel en cas de difficulté, et ne pas se trouver démuni ou adopter une réponse uniquement disciplinaire.

Sensibiliser et protéger les professionnels contre les conduites violentes des usagers

L'intervention à domicile peut exposer le professionnel à des violences hors de l'intervention possible d'un tiers. Il est donc important de sensibiliser les professionnels sur les moyens de prévenir la violence 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 une disponibilité et une réactivité de l'encadrement d'autant plus délicate que l'encadrement n'est pas présent au moment de l'intervention et ne connaît pas nécessairement bien les usagers accompagnés.

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 adresse à ses équipes.

Faire preuve de réactivité

Aucun problème rencontré par les professionnels n'est trop mineur pour être traité. La maltraitance peut appa-

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

raître 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.

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

Des démarches de formation continue sur le thème de la maltraitance permettent :

- d'évoquer de manière distanciée les problématiques rencontrées dans les services tout en étant moins isolé ;
- de mutualiser les connaissances et expériences en la matière.

De nombreux outils existent, mais il est également conseillé de forger les siens, en les adaptant aux situations rencontrées dans les services.

Onze mises en situation sont proposées (pp. 32-33) pour réfléchir sur la prévention de la maltraitance. Ces onze cas pratiques sont des « situations-type » pour stimuler les échanges et la réflexion. Ils ont une vocation pédagogique.

Mettre en place des dispositifs et outils de repérage et de détection des situations de maltraitance

↳ p. 36/p. 40

Des dispositifs et outils de repérage des risques de maltraitance

Conduire une réflexion sur les signaux d'alerte et les situations à risque pour l'utilisateur

La mise en place de « fiches de vigilance » permet d'entretenir, au sein de l'encadrement, un niveau de conscience et de vigilance élevé ainsi qu'une cohésion d'équipe.

Le repérage de facteurs devant alerter de la survenue d'actes de maltraitance par les professionnels est facilité. Il peut s'agir par exemples de modifications du comportement, de troubles du comportement, de situation d'isolement, de relations conflictuelles, etc.

Les bénévoles et les aidants naturels s'ils le souhaitent sont associés à la réflexion.

Des dispositifs et outils de détection des situations de maltraitance

Privilégier des regards pluriels sur les interventions au sein des services

Il est conseillé, qu'à périodicité régulière, et après en avoir informé l'utilisateur, les interventions soient effectuées par un autre professionnel. Il est également important de valoriser le questionnement des stagiaires et nouveaux salariés, afin de croiser les pratiques avec l'interrogation des jeunes professionnels.

La fin de leur stage ou de leur période d'essai est l'occasion d'un échange avec l'encadrement.

Faire preuve d'une vigilance collective

Il s'agit de définir les modalités d'échange et de coordination entre les différents intervenants. Un référent précis doit pour cela être identifié au sein du service.

Des échanges réguliers et partages d'informations sont également préconisés pour créer une réelle complémentarité entre les services apportés à l'utilisateur. Ceci limitera les potentiels conflits personnels et les risques de contradiction entre les approches adoptées.

Mettre en place des outils performants d'observation et de transmission

Afin d'harmoniser les représentations de la maltraitance et de permettre un regard plus attentif sur les situations des usagers, il est important d'engager des actions de sensibilisation des professionnels. Cela passe par la construction de procédures et outils permettant une transmission rapide des informations, mais aussi l'utilisation de cas concrets.

Organiser un recueil d'information direct auprès des usagers

Il est important de garantir une disponibilité de l'encadrement face aux sollicitations des usagers et de leurs proches. Les remontées d'informations spontanées sont à compléter de sollicitations régulières, plus structurées et à distance. Il est également utile d'organiser régulièrement des visites de l'encadrement au domicile ou lors d'évènements collectifs.

Les usagers et aidants sont associés au processus d'amélioration continue des pratiques et à la lutte contre la maltraitance. Il faut pour cela :

- aborder ouvertement le sujet de maltraitance au sein d'instances de participation ;
- mettre en œuvre des consultations spécifiques des usagers ;
- donner aux proches des usagers des occasions de réfléchir aux thématiques de maltraitance.

Organiser un traitement systématique des faits de maltraitance

↳ p. 42/p. 50

Le traitement des maltraitements commises par les professionnels

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 individuel, 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.

En cas de maltraitance physique, les atteintes sont constatées immédiatement par un médecin.

Signaler les faits aux autorités de contrôle 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 sera proportionnel à la gravité de l'acte, conformément aux règles juridiques en vigueur.

Il est important de :

- garantir la présomption d'innocence du professionnel mis en cause, devant les usagers et les autres professionnels ;
- prévoir un entretien avec le professionnel concerné ;
- 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.

Informé et communiquer autour des faits de maltraitance avérés

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

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

Restituer 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 envers 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 de service 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'utilisateur 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.

Le traitement des maltraitances commises par des proches de l'utilisateur

Recueillir les faits, croiser les informations et signaler

Le constat ou l'énonciation des faits de maltraitance sont transcrits rapidement et par écrit pour en assurer la

traçabilité. Si les faits sont suffisamment confirmés, une action concertée avec les intervenants en contact avec l'utilisateur (dont le médecin traitant) est mise en place.

Le signalement au procureur est réalisé par l'encadrement relativement aux faits constatés ou aux suspicions de maltraitance.

L'utilisateur est informé de la démarche entreprise par le service, cela afin de : confirmer le refus du service de banaliser un fait de maltraitance ; et positionner le signalement comme une démarche collégiale relevant de l'encadrement.

Accompagner l'utilisateur après le signalement

Il s'agit d'assurer un accompagnement rapproché et au long cours de l'utilisateur après un signalement. Le service peut proposer à l'utilisateur un suivi durable (psychologique, social) et mettre en contact l'utilisateur avec des professionnels extérieurs.

L'encadrement suit et tient informé le professionnel et l'utilisateur des procédures administratives et judiciaires en cours dans les limites réglementaires.

Lorsque les professionnels sont amenés à poursuivre une intervention après le signalement de la maltraitance de la part d'un proche, il convient d'exercer une vigilance particulière à d'éventuelles représailles.

En cas de maltraitance intrafamiliale, les professionnels exerçant à domicile sont particulièrement attentifs à la personne et sont confortés par l'encadrement dans cette démarche. ■

Pour en savoir plus

Mission du responsable de service et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance à domicile

Anesm, septembre 2009, 59 p.

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 :

- « 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 L312-1 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 L312-1 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 questionnement 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 ».