

## **Mise en place d'une éthique démarche de réflexion décentralisée dans une association comportant plusieurs établissements**

### **Présentation de L'association**

L'AMV a été créée en 1994 par la compagnie des filles de la charité pour gérer leurs établissements de soeurs et les transformer en EHPAD

Elle a maintenant 25 établissements 6 accueils de jour, 4 ssiad, 1 maia, 1 foyer de vie 1300 professionnels qui veillent et prennent soins de 2300 résidents

Je proposerai un exposé en 5 étapes (du point de vue de 2 administrateurs de l'association)  
diapo 1

- 1 / Pourquoi cette démarche
- 2 / comment font les autres
- 3 /notre vision et de la feuille de route
- 4/ la mise en œuvre le déroulé, les points forts et les difficultés
- 5/ où nous en sommes à ce jour bilan /ce que cela apporte

### **I/Pourquoi se lancer dans cette démarche 2014**

C'est en 2014 que ce récit commence

Après la publication d'une recommandation de l'ANESM « [Le questionnement](#) éthique dans les établissements sociaux et médicosociaux » et à l'approche des évaluations internes et externes, des membres du CA ont voulu savoir où nous en étions sur ce sujet

Un groupe inter établissements a été réuni : au vu des échanges, peu des choses étaient en place dans les établissements,

Nous avons validé le besoin et acquis la conviction que la réflexion éthique peut

Diapo 2

Aider les professionnels, confrontés tous les jours, à des situations qui interrogent, des situations dans lesquelles on n'est pas sûr d'avoir bien fait, on n'est pas sûr d'avoir tenu compte de toutes les parties concernées, même si on a tenté d'appliquer les règles de bonnes pratiques, les protocoles habituels etc., et qui laissent parfois inexprimés ou conflictuels des désaccords à l'intérieur des équipes

Nos avons donc décidé de nous lancer dans cette entreprise... mais comment ?

Un petit groupe s'est alors constitué en comité de pilotage : 2 membres du CA et 2 membres de la DG et a commencé alors notre phase de recueil nous prenons notre bâton de pèlerin

## Diapo titre

### II/ comment font les autres mi 2014 / mi 2016

Tout naturellement nous avons pris contact avec **l'espace éthique Ile de France et avons participé à leurs activités :**

- Rencontré Emmanuel Hirsh,
- Suivi des journées de formation, congrès ou séminaires qu'ils organisaient sur le thème, (notamment le séminaire d'Alexia Jolivet (observatoire des pratiques éthiques ds étab IdF))
- Assisté aux réunions du réseau constitué sur le thème de l'éthique qu'ils organisaient dans les EHPAD de la région où chaque établissement invitant disait où il en était dans cette démarche et où dans un 2eme temps des éthiciens de l'espace éthique IdF faisaient une intervention sur une question précise

Parallèlement Nous avons cherché à rencontrer **plus particulièrement des associations comportant comme nous plusieurs établissements** (ADEF ISATIS, Chemin d'Espérance, la Croix Saint Simon ....)

Ce que nous en avons tiré sur cette première année 2015 de benchmark :

Les notions d'accueil de bienveillance, de respect la dignité des personnes de l'attention à la vulnérabilité, aux phases de fins de vie ..... Toutes ces notions sont une préoccupation importante et présente partout. Mais peu de comités d'éthiques à proprement parler sont constitués. Quand ils existent, ils disent souvent avoir des difficultés à voir remonter vers eux des situations à discuter, ou bien encore des difficultés à diffuser la réflexion éthique vers les équipes de terrain.

## Diapo 3

Néanmoins 2 rencontres ont été pour nous importantes :

- celle de E Hirsh qui nous a recommandé de **partir du terrain, au plus proche des équipes, pour faire de « l'éthique dans les interstices du quotidien »**
- l'association Isatis qui nous a invités à la Journée Ethique et grand âge qu'elle a organisé en novembre 2016 et qui nous a ouvert son comité d'éthique

Tout au long de notre démarche et encore maintenant nous restons en quelque sorte « branchées » sur le secteur et ce thème, pour nous nourrir de l'expérience des autres.

## Diapo titre

### III/ Notre vision et l'objectif

Notre vision commençait à se construire Quelle conception de l'éthique voulons-nous promouvoir dans l'Association ?

Nous voulons développer la réflexion éthique à la portée de tous, dans une approche pédagogique,. Il n'est pas question de faire de la réflexion éthique une boîte à outils ou d'apporter une bonne parole à laquelle il faudrait se conformer en toutes circonstances.

Diapo 4 Il s'agit d'encourager chacun à développer une culture éthique, le questionnement éthique, des compétences et savoir-être, pour entendre d'autres points de vue, pour éclairer ses décisions et/ou comportements en prenant en compte la singularité de chaque situation et dégager des positionnements pour y répondre, propres à l'association.

Diapo 5 Il s'agit de donner des espaces de temps et de parole qui permettraient, à distance des faits, en toute humilité, de « relire » les pratiques, d'évacuer les ressentiments, en recherchant le sens et les valeurs qui peuvent étayer l'action, les décisions, les solutions les plus justes. En d'autres termes, « passer de l'art des réponses à l'art des questions »...

Ceci validé par le CA Et forts des principes de management en vigueur dans l'association, «co-élaboration et concertation », nous avons donc pu inscrire de manière participative dans notre projet associatif 2015/2020, l'objectif 6 suivant :

#### Diapo 6

##### Projet associatif 2015 2020

Structurer la démarche éthique, à tous les niveaux, permettant de s'interroger ensemble (professionnels, bénévoles, résidents, familiers) sur la mise en pratique de nos fondamentaux associatifs dans la vie de nos résidences. Cette démarche s'applique notamment aux situations complexes (dans toute leur singularité), lorsque des normes, des valeurs, des convictions personnelles, religieuses ou philosophiques peuvent être contradictoires.

**Action 1** : commencer par le plan local en s'appuyant sur un comité de travail composé de personnes motivées

- **Actions 2** : Former à l'éthique les personnes motivées pour s'engager dans la démarche par des actions de formation, de format adapté

- **Action 3** : Déployer et Soutenir l'organisation de la démarche telle qu'elle aura été définie

#### Diapo titre

Donc Il était temps **d'ouvrir notre comité de pilotage**. A une réunion de tous les directeurs en mai 2016. Nous avons exposé cette vision et notre projet de développer l'éthique au plus près du terrain, nous avons proposé que 3 établissements volontaires rejoignent le comité de pilotage.

#### Diapo 7

##### IV/ la phase de mise en œuvre mi 2016 /2018

**Le comité de pilotage s'enrichit** donc

- des professionnels des 3 établissements, médecins coordonnateurs, directeurs, infirmières cadres ou non, psychologues, administratifs, aides soignantes, environ une douzaine de personnes et finalement pas toujours les mêmes.

- d'une éthicienne Mme Marie Dominique Trébuchet de l'institut catholique de Paris,

les premières réunions.

- Pour rentrer dans le vif du sujet et toucher du doigt ce que pouvait être concrètement une démarche de réflexion éthique,( sous l'impulsion de la directrice qualité soins et vie sociale du siège), nous choisissons de réfléchir sur l'impact des **nouvelles technologies** dans nos établissements (à partir de l'exemple de l'installation dans un établissement de caméras de surveillance dans certaines chambres pour repérer les chutes surtout la nuit)

- s'assurer qu'on partage la même vision de l'éthique et des valeurs : intégration **la marguerite**

- Définir une identité à nos futurs espaces de réflexion éthique: la notion **d'Atelier de réflexion**

**éthique (ARE)** est retenue pour son coté artisanal, travail de la matière, travail des « compagnons » son coté créatif et en devenir...

Entre les réunions Diapo 8

Chacun des établissements avait pour mission d'impliquer les CODIR, de communiquer sur la mise en place d'un ARE à tout le monde

De repérer les « **personnes ressources** », susceptibles de porter l'animation d'Atelier (noyau dur) en cours de constitution, et de les coopter dans le CP.

Diapo 9 dans chaque première partie de réunions nous abordions :

- les avancées, les difficultés de chaque établissement.....
- puis toutes les questions relatives à la mise en œuvre
  - Qui anime, une personne ou un petit groupe, qui assure la logistique....
  - Qui participe, les professionnels bien sûr, mais quid des résidents, des familles, du directeur..... les droits et devoirs des participants.... demande t-on un engagement sur plusieurs réunions et combien ?
  - Qui valide ceux qui postulent....
  - Comment saisir l'atelier et qui peut saisir avec quel moyen....
  - Comment préparer l'exposé d'une situation, concertation dans l'équipe, avec l'encadrement....
  - Comment se déroule un atelier ....combien d'ateliers par an.....
  - Comment on communique les résultats.....
  - Quelles relations avec les autres instances : analyses de pratiques, les groupes de paroles, les instances du personnel, le codir.... le comité de pilotage....
  - Quelle **formation** pour les animateurs d'ARE, quels besoins ? avec qui ? sur combien de jours ?
  - Comment et qui recrute des **éthiciens** pour accompagner chaque Atelier.....

Diapo 8

Et arriver au bout de 8 réunions (sur un rythme de 3 à 4 par an)

à la validation des **principes de fonctionnement, le KIT de documents ARE** (dépliant de communication du projet ARE, fiche de saisine, grille analyse éthique, fiche de retour....)

**une formation** de 2 jours pour les animateurs

(Des communications régulières de l'avancée au CA, à l'AG dans le rapport moral, aux comités de direction ont été faites)

Diapo 10

**Les éléments facilitants** : Il a fallu établir la **confiance** entre les personnes du CA dans leur rôle d'incitateur de la démarche et le respect de l'autonomie des acteurs locaux pour construire ensemble un cadre qui sert à éviter les écueils mais qui respecte la culture, l'histoire et l'environnement de chaque établissement et se heurter à la réalité....(exemple)

- la formation de 2 jours organisée avec l'organisme **Socrates en décembre 2017 pour les animateurs d'Atelier**. Elle a apporté une grande réassurance, des outils concrets et faciles à employer pour mener l'analyse éthique ; elle devra être récurrente, du fait du turn over, de l'ouverture de nouveaux ateliers à venir etc.

- la participation de chacun des membres du CP aux réunions du **comité d'éthique d'ISATIS**, une expérience enrichissante et encourageante pour nous, qui a renforcé les motivations

- l'engagement des cadres de l'établissement et notamment des médecins coordonnateurs

- la présence des éthiciens on ne fait pas de l'éthique entre soi ...L'accompagnement des ateliers par un éthicien est indispensable pour soutenir les professionnels dans la réflexion éthique, et éviter de retomber dans l'analyse des pratiques ou des métiers

Diapo 11

**Les facteurs limitants**

**Le turn over** dans les établissements : changement de directeurs, les congés maternité, les planning trop chargés, les priorités plus importantes ... La vraie vie quoi !!!!

**Recrutement des éthiciens**, nous cherchions des personnes proches du terrain, abordables, sans discours théorique déconnecté, dont les interventions ne coûteraient pas trop cher ... et trouver des éthiciens disponibles pour un tel accompagnement, démultiplié dans notre cas, est vraiment difficile.

L'éthicienne que nous avons dans le CP a été appelée à d'autres fonctions

L'espace éthique IdF ne met pas ses philosophes à disposition des structures éthiques,

Les étudiants chercheurs que nous avons contactés ne sont pas enclins à nous rejoindre si notre démarche si elle ne rencontre pas leur propre projet de recherche dès le début, .... Pour l'instant nous fonctionnons avec le formateur de Socrates et une convention de suivi de formation qui accompagne les 4 premiers ateliers

Diapo 12

### **2 points de vigilance**

Deux points d'attention :

- la confidentialité des situations à l'échelon local est plus difficile à respecter même si celles ci sont anonymisées
- -la nécessité de ne pas traiter les situations à chaud Ne pas confondre urgence, gens pressées, mais bien de prendre du recul sur une situation pour une analyse à fond

Diapo 13

### **V/ Où en sommes-nous actuellement**

#### **Ce qu'il nous reste à travailler**

- comment, dans les établissements, **restituer** ce qui a été discuté dans l'Atelier aux autres équipes que celle concernée qui a travaillé avec l'ARE, et quelle serait la bonne formule ? peut-être sous forme de scénettes ?
- La volonté s'est fait jour à la demande des professionnels de transformer le CP en **comité d'éthique institutionnel ou associatif** qui ferait le lien avec les différents ateliers et qui pourrait traiter de situations communes, organiser des évènements... ça ne se fera pas tout de suite, il nous faut attendre que la démarche ascendante concerne un certains nombre d'établissement avant d'officialiser cette transformation pour éviter de retomber dans une démarche descendante plus courante, plus aisée et moins couteuse en éner
- **2 établissements / 3 ont réellement démarré**

Nous en sommes à notre 10eme réunion (au rythme de 2 par an) Suivre et soutenir les établissements pour intégrer 3 autres nouveaux établissements

Diapo 14

#### **Ce que cela apporte aux participants :**

Les situations abordés sont souvent liées aux refus de soins, aux comportements « gênants », relatives aux hospitalisations en fin de vie, aux relations avec les familles.....

L'Ethique, aide à changer le regard : remet en cause les certitudes mais aussi réassure sur les solution déjà mises en place

La réflexion en groupe donne la légitimité aux propositions ou aux réponses, et donne du sens

Ont passe doucement de la demande de réponse à la formulation de questions

Diapo 15

#### **Pour les établissements qui intègrent la démarche maintenant**

il est prévu avec l'aide du CP

- Un rendez vous avec les directions pour information sur la démarche remise de documents et un questionnaire émis par l'espace éthique Ile de France « créer et animer une structure éthique de réflexion éthique » questionnaire sur les préalables à la création d'une structure
- les directeurs ensuite doivent impliquer leur CODIR dans la recherche de personnes ressources et proposeront l'intégration de 2 à 3 personnes au CP
- Une réunion d'information ouverte à toutes les équipes ou ceux qui sont intéressés sur la démarche en s'appuyant sur les petits films d'ISATIS

- Formation des 3 animateurs par ARE actuellement prise en charge par le siège
- Attribution d'un éthicien
- (le financement des interventions des éthiciens les établissements se chargent de trouver les financements ou subventions possibles mais pour que ce ne soit pas un frein à l'implantation ils pourront sous certaines conditions être remboursés par le siège pour le 4 premiers ateliers)

## Diapo 16

### Conclusion

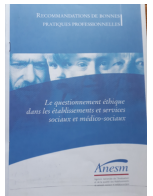
- ▶ La démarche est en cours, c'est vraiment work in progress.... Nous apprenons en marchant !
- Il faut trouver l'équilibre entre une animation et un cadrage en comité de pilotage et l'espace laissé aux équipes de terrain pour avancer ensemble et en association
- Un minimum de formation est indispensable et ce minimum doit être récurrent
- ▶ Il nous faut résoudre la difficulté de trouver des éthiciens ou des personnes ressources suffisamment expertes pour accompagner et soutenir des équipes au plan local
- ▶ La démarche ascendante nécessite de se mettre au rythme et à la disponibilité des équipes. C'est sûrement plus long Mais nous espérons que cela renforce les motivations et la pérennité de la démarche, ceci dit nous n'en avons pas encore la preuve !

## DIAPO17

### Biblio

Le questionnement éthique dans les établissements sociaux et médicosociaux ANESM 2010

- [https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/reco\\_ethique\\_anesm.pdf](https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/reco_ethique_anesm.pdf)



Créer et animer une structure de réflexion éthique

- « créer et animer une structure éthique de réflexion éthique » par l'espace éthique Ile de France
- <http://www.espace-ethique.org/sites/default/files/Checklist%202017%20pages%20doubles.pdf>

- Rapport et / la synthèse Alexia jolivet Observatoire des pratiques éthiques Espace de réflexion éthique de la région ile-de-france

Etude des démarches en éthique du soin et de l'accompagnement Dans les établissements de sante en ile-de-france Phase exploratoire 2014/2015

- <http://www.espace-ethique.org/sites/default/files/Rapport%20Observatoire%20ERERI%202014-2015.pdf>
- [http://www.espace-ethique.org/sites/default/files/Synthèse%20rapport%20Observatoire%20ERERI\\_0.pdf](http://www.espace-ethique.org/sites/default/files/Synthèse%20rapport%20Observatoire%20ERERI_0.pdf)