

# Evaluation de la démarche Citoyennage

## 1.1 Rapport d'évaluation

### **PARTIE 1**

#### 1 Préambule

##### 1.1 Contexte de l'évaluation

##### 1.2 Méthodologie

#### 2 Eléments de contexte

##### 2.1 Vieillesse et société

##### 2.2 Notion de citoyenneté : historique et définition

##### 2.3 A propos du ressenti des personnes âgées

###### 2.3.1 Solitude et isolement

###### 2.3.2 Sentiment de résignation

###### 2.3.3 Lutte contre l'isolement et la solitude

#### 3 Le dispositif Citoyennage

##### 3.1 Historique

##### 3.2 Les thématiques retenues

###### 3.2.1 Libre choix et autonomie

###### 3.2.2 Vivre ensemble

###### 3.2.3 Liens sociaux, intégration, cohabitation

##### 3.3 Des modes organisationnels différenciés

#### 4 Les principales caractéristiques du dispositif Citoyennage

##### 4.1 Citoyennage : un dispositif participatif vertueux

##### 4.2 Citoyennage ré-humanise la relation à l'autre

##### 4.3 Un dispositif « capacitant » ou « re-capacitant » qui permet de lutter contre l'âgisme

##### 4.4 Un moyen de faire valoir ses droits et libertés, d'informer et de sensibiliser

##### 4.5 Un outil managérial

##### 4.6 Un outil politique ou de négociation via la communication

#### 5 Les concepts clés de Citoyennage

##### 5.1 La plasticité

##### 5.2 L'empowerment

##### 5.3 L'inclusion

##### 5.4 L'expertise d'usage

#### 6 Limites et risques

##### 6.1 Un dispositif qui repose sur l'investissement de la direction

- 6.2 Un processus exigeant, qui peut parfois déstabiliser les salariés
- 6.3 Une démarche qui se heurte à la réalité politique et financière de la prise en soin des personnes âgées
- 6.4 Les limites financières
- 6.5 Une démarche basée sur les capacités d'expressions
- 6.6 Une démarche qui concerne principalement les personnes âgées en établissement

## **PARTIE 2**

- 7 Démarche évaluative
  - 7.1 Méthodologie : trame d'évaluation
  - 7.2 La trame d'évaluation envoyée aux établissements
    - 7.2.1 L'introduction
    - 7.2.2 L'axe 1 : les résidents
    - 7.2.3 L'axe 2 : les salariés
    - 7.2.4 L'axe 3 : les effets leviers
- 8 Les apports de la démarche évaluative
  - 8.1 Une démarche évaluative trop contraignante
  - 8.2 Une nécessaire souplesse du dispositif
  - 8.3 Citoyennage donne ou redonne la parole aux résidents. « Il les rend « acteurs » et non pas « passifs »
  - 8.4 Citoyennage réveille les aspirations, parfois non conscientisées des professionnels
  - 8.5 Une démarche qui nécessite plusieurs conditions propices à sa faisabilité
  - 8.6 Une démarche qui nécessite des moyens
  - 8.7 Une évolution des thématiques
  - 8.8 La difficile notion de temps
  - 8.9 L'impact sur les professionnels
  - 8.10 Un outil de communication et de transition
  - 8.11 L'intégration des personnes âgées à domicile
- 9 Conclusion

# PARTIE 1

## 1 Préambule

### 1.1 Contexte de l'évaluation

Initiée par l'AD-PA en 1996, la démarche Citoyennage s'adresse aux personnes âgées vivant en structure ou accompagnées à domicile. Citoyennage est une démarche qui lie **Citoyenneté** et **Grand âge**. Trop souvent on décide pour les personnes âgées et non pas avec elles, sur des questions qui les concernent au quotidien.

Il est donc essentiel de permettre aux personnes accompagnées en structure ou à domicile d'exercer leur droit de citoyen : elles peuvent, mieux que personne, parler de la vieillesse, de leurs difficultés et de leurs envies. Parce que l'on reste citoyen toute sa vie, l'âge et le handicap ne doivent pas constituer un frein à la libre expression et au libre arbitre. S'exprimer, s'informer, échanger et s'enrichir d'expériences nouvelles permet d'améliorer la qualité de vie au quotidien dans les structures et à domicile.

Pour les professionnels il s'agit de soutenir une démarche participative permettant à chacun d'enrichir sa pratique professionnelle. Ce cadre nouveau doit permettre de redécouvrir les résidents à travers une relation différente. Les directeurs peuvent inscrire dans la culture des structures la prise en compte de la parole des personnes âgées.

En 2017, trois nouvelles régions se sont engagées dans la démarche Citoyennage : Grand Est, Normandie et Occitanie, rejointes en 2018 par la Bourgogne-Franche Comté. Ce sont donc huit régions engagées à ce jour.

L'objectif de la démarche est donc de donner les moyens aux personnes âgées de s'exprimer et de participer aux questions qui les concernent au quotidien, de changer leur quotidien et de sensibiliser les professionnels à l'importance et à la légitimité de leur parole.

Citoyennage repose sur les principes suivants :

- les personnes âgées sont les mieux placées pour parler de la vieillesse et de leur quotidien
- on reste citoyen toute sa vie et l'âge, les handicaps et fragilités ne constituent pas un frein à la libre expression et au libre arbitre dès lors qu'ils sont compensés.
- s'exprimer, s'informer, échanger et s'enrichir d'expériences nouvelles permet d'améliorer la qualité de vie au quotidien dans les structures et au domicile.
- la loi du 2 janvier 2002 demande aux structures de s'inscrire dans une démarche active d'écoute et de prise en compte de la parole des personnes âgées accompagnées.

Cette démarche s'adresse :

- aux personnes âgées participantes, qu'elles vivent à domicile ou en structure, parce qu'elles restent des personnes responsables, qui s'impliquent et conservent, de ce fait une position sociale reconnue
- à l'ensemble des personnes âgées des structures participantes, au sein desquelles se développe une véritable dynamique
- aux personnels accompagnateurs qui, dans un cadre nouveau, redécouvrent les personnes âgées accompagnées au travers une relation différente et réfléchissent sur leur pratique quotidienne, en échangeant avec d'autres professionnels.

En pratique, Citoyennage consiste en :

- **des réunions au sein d'structures**

C'est une réunion animée par un professionnel volontaire (animateur, aide-soignant, psychologue..) afin de faciliter l'expression des personnes âgées. C'est une instance différente du Conseil de la Vie Sociale : les participants décident du sujet qu'ils veulent aborder. C'est aussi au sein de ce « comité Citoyennage » que l'on débat autour du thème choisi pour le colloque.

- **des réunions inter-structures**

Des réunions inter-structures sont organisées chaque année par le coordinateur de la région. Ces lieux de rencontre et d'échange sont nécessaires pour que la parole des participants dépasse les murs des structures et des domiciles ; mais aussi pour créer des liens entre toutes les personnes présentes, personnes âgées comme professionnels. Au cours de cette réunion inter-structures, le thème du colloque de l'année est choisi, et est repris au sein de chaque structure par le « comité régional ».

- **un colloque régional annuel**

Point d'orgue de l'année Citoyennage, le colloque est un lieu d'échanges et de débat privilégié pour discuter du thème. Ce lieu est extérieur aux structures et domiciles, dans un cadre propice à l'organisation de petits et grands groupes de discussions, mais aussi de sorties et animations pour plus de convivialité.

- **un après colloque**

Au sein de chaque structure, la « synthèse des synthèses » est reprise en groupe : cela permet aux personnes âgées qui n'étaient pas présentes au colloque, d'avoir un retour et d'échanger avec celles qui ont défendu leurs idées.

Cette synthèse a pour vocation d'être lue, connue, et partagée avec les professionnels : « les personnes âgées s'expriment, les professionnels écoutent ». Au delà, il convient par ailleurs de présenter et étudier les propositions concrètes d'amélioration du quotidien : en réunion d'équipe, en Conseil de Vie Sociale, avec les directeurs...

Chaque structure choisit sa façon de travailler ces points concrets, et leur mise en place. Les personnes âgées deviennent ainsi actrices de leur quotidien, et le personnel encourage une démarche de démocratie participative.

## 1.2 Méthodologie

Après avoir réussi la mise en œuvre de plusieurs rencontres Citoyennage au travers de la France, l'AD-PA souhaite évaluer l'impact concret de la démarche, afin de déterminer si elle améliore les conditions et la qualité de vie des personnes âgées, de permettre sa pérennisation, voire sa transposition en d'autres lieux. Cette démarche doit amener une prise de conscience globale de l'écoute due aux aînés et initier une dynamique co-constructive.

Dans ce contexte de tensions économiques, sociales, organisationnelles, éthiques, l'adaptation de la société au vieillissement de sa population et le changement de vision sur ce vieillissement sont devenus un impératif national, dans et hors les murs des structures.

Nous avons donc suivi pendant plusieurs mois le déploiement de la démarche Citoyennage au sein de trois structures en France, situés respectivement en Occitanie, en Normandie et dans le Grand Est.

Nous avons dans un premier temps rédigé une monographie par structure, fiche d'identité propre à chaque structure retenue pour cette évaluation de la démarche Citoyennage. Chaque monographie avait pour objectif de qualifier géographiquement, démographiquement, historiquement, politiquement, organisationnellement, éthiquement chaque structure.

Dans cette seconde étape de l'étude, nous porterons un regard plus analytique sur cette démarche, en recherchant les apports actuels ou potentiels du dispositif, que ce soit en termes de participation, d'inclusion, de management, de négociation, de sens ; les concepts clés qui s'y rattachent, mais également les difficultés de mise en œuvre voire les limites.

Dans une troisième et dernière partie nous proposerons une grille d'évaluation comprenant questions évaluatives et indicateurs, mise à disposition des structures, dans un souci de compréhension, amélioration et exploitation de la démarche. Puis nous formulerons un ensemble de recommandations qui visent à l'instauration de pratiques respectueuses, démocratiques et inclusives, et qui s'inscrivent en continuité du cadre de Citoyennage.

Afin que l'on ressente tout au long de cet exercice l'expression de la parole et des désirs des personnes âgées, dans une démarche congruente avec la dynamique Citoyennage (la parole est aux résidents), nos propos seront au maximum étayés par des citations issues des entretiens et questionnaires que nous avons menés au cours de cette étude auprès de personnes âgées, fragilisées, qui restent comme tout un chacun des citoyens et des citoyennes, bien qu'encore trop méconnus, peu étudiés et écoutés.

Pour la rédaction de cette étude, nous avons eu recours à un ensemble de techniques : recherches et analyses documentaires, questionnaires (résidents et salariés), entretiens semi-directifs ainsi qu'entretiens compréhensifs, visant à ne pas réduire la parole des personnes âgées à un cadre trop restrictif.

## **Nous avons ainsi élaboré une méthodologie en 5 temps :**

### **1<sup>ère</sup> phase : Lancement de l'étude**

Le premier temps de l'étude a été alloué à un recensement des données disponibles, puis à une analyse documentaire (mémoires, rapports, articles, thèses,...).

### **2<sup>nde</sup> phase : Conception de l'outil méthodologique**

- Elaboration des grilles d'entretien
- Elaboration des questionnaires
- Validation du questionnaire par le commanditaire

### **3<sup>ème</sup> phase : l'enquête de terrain**

Réalisée avec trois méthodes complémentaires :

- Entretiens (formels et informels, ainsi qu'entretiens périphériques à cette étude permettant d'apporter des données supplémentaires)
- questionnaires
- observations (permettant de mieux qualifier les paroles des différents acteurs)

Nous avons ainsi visité l'ensemble des structures, participé aux comités des résidants quand cela a été possible, aux réunions inter-structures, ainsi qu'aux trois colloques régionaux organisés entre septembre et novembre 2017, et au premier séminaire national qui a eu lieu lors du congrès des Ages et du Vieillissement en septembre 2018 à Paris.

### **4<sup>ème</sup> phase : l'analyse des questionnaires et entretiens**

- retranscriptions intégrales des entretiens
- analyses quantitatives et qualitatives des questionnaires <sup>1</sup>

### **5<sup>ème</sup> phase : rédaction**

- rédaction des monographies
- rédaction du rapport principal
- conception d'une grille d'évaluation et formulation de préconisations

Ce rapport est structuré en six chapitres.

---

<sup>1</sup> Nous avons ainsi récolté **73 questionnaires** : 44 émanant de résidants, 21 de salariés, et 8 de personnes âgées vivant encore à leur domicile.

Concernant les 44 questionnaires de résidants, 27 provenaient de femmes (soit 61%), avec une moyenne d'âge globale pour les trois régions de 85, 2 ans pour les femmes et 77,8 ans pour les hommes.

Concernant les personnes âgées résidant encore à leur domicile, il s'agit uniquement de femmes, de 69 à 88 ans, donc 5 vivent seules.

Concernant les salariés, ce sont principalement des femmes (23% d'hommes), âgés de 21 à 60 ans, pour un moyenne d'âge globale de 41 ans.

Le premier présente le contexte de l'étude.

Le second introduit la problématique du vieillissement, et de l'accompagnement en structure.

Le troisième décryptera le dispositif Citoyennage.

Le quatrième et le cinquième caractérisent le processus Citoyennage, et recensent les concepts-clés de ce dispositif.

Le sixième aborde les limites, les difficultés, tant pour les résidents que les professionnels.

## 2 Éléments de contexte

### 2.1 Vieillesse et société

Le vieillissement est un phénomène naturel, complexe, lent et progressif, qui implique divers facteurs biologiques, psychologiques et sociaux, et touche ainsi l'organisme et ses fonctions dans son ensemble. Il est également un phénomène planétaire lié à l'allongement de la durée de vie.

Pour Vincent Caradec, les représentations contemporaines de la vieillesse s'organisent autour de deux pôles : le premier, qualifié de « senior » présente le retraité actif. Les seniors sont définis comme négation de la vieillesse, prolongement de la vie adulte et accomplissement de soi<sup>2</sup>. Le second est incarné par la « personne âgée dépendante » rivée à son fauteuil, souffrant de solitude et attendant la mort. C'est cette seconde phase de la vie qui est aujourd'hui considérée comme la « vraie » vieillesse et qui cristallise les images les plus négatives. Et les personnes âgées vivant en structures spécialisées telles que les « EHPAD » semblent représenter alors le stade ultime de la très grande fragilité.

Le vieillissement reste cependant un phénomène unique, propre à chacun, revêtant donc des réalités différentes d'un individu à l'autre : il n'y a pas que l'image bipolaire allant de ce senior actif au grand âgé très fragilisé, mais une diversité de vieillesse et d'expériences du vieillissement propres à chacun d'entre nous. Les épreuves jalonnant notre vieillissement impliquent réorganisation de la vie quotidienne, contraintes, difficultés nouvelles, besoin d'aide à l'autonomie. Ces épreuves subies sont vécues différemment en fonction des ressources matérielles, culturelles, symboliques que peuvent mobiliser les personnes âgées : les inégalités sociales dans le parcours de vieillissement sont le produit des inégalités sociales connues dans l'ensemble du cycle de vie, auquel s'ajoute un fort contexte de discrimination par l'âge (âgisme).

Nous privilégierons l'expression **de fragilité**, plutôt que de dépendance, fortement connotée comme nous venons de le voir, et légitimant des comportements et considérations « âgistes ». De même que nous adopterons l'orthographe de « résidant » et non de « résident » afin d'appuyer l'acte « d'habiter ».

La Haute Autorité de Santé<sup>3</sup> retient que les travaux menés par Linda De Fried permettent de définir la fragilité comme le cumul d'au moins trois critères parmi les suivants :

- 1- perte de poids involontaire au cours de la dernière année
- 2- diminution de la force physique
- 3- faible endurance

---

<sup>2</sup> Vincent Caradec, *Sociologie de la vieillesse et du vieillissement*, Paris, Armand Colo, coll. « 128 », 2012 (1<sup>ère</sup> édition, 2001), p.29.

<sup>3</sup> Note de la Haute Autorité de Santé : « comment repérer les fragilités en soins ambulatoires », juin 2013.

- 4- vitesse de marche lente
- 5- activité physique réduite

Ce modèle a contribué à déterminer les principales caractéristiques physiques de la fragilité, mais n'intègre pas la dimension cognitive, ce qui est contestable à notre sens. En effet la fragilité des personnes âgées résulte à la fois de problèmes de santé liés au vieillissement et d'un environnement mal adapté au vieillissement, qui accentue ces problèmes de santé (logement mal adapté, réseau familial ou social qui se délite, mobilité en baisse, ressources économiques en baisse avec la retraite mais aussi avec le décès du conjoint, etc.). Elle apparaît souvent avec la perception par la personne âgée des premiers signes de son propre vieillissement, et l'émergence de difficultés dans sa vie quotidienne. Elle est également conditionnée par des facteurs liés à l'histoire et à l'environnement de la personne.

Une étude menée par le CREDOC sur la fragilité des personnes âgées<sup>4</sup> met en évidence huit principaux facteurs de fragilité qui intègrent les problèmes de santé, d'autonomie dans son logement, de réduction de la mobilité et d'isolement :

- le fait de ne pas recevoir ni rendre de visites
- le fait de se sentir souvent seul
- le fait d'éprouver des difficultés dans au moins un geste de la vie quotidienne
- le fait d'éprouver des difficultés dans le logement
- le fait d'utiliser une canne
- le fait d'éprouver des difficultés particulières pour se déplacer
- le fait d'estimer que son état de santé s'est dégradé au cours des 12 derniers mois
- la peur de faire un malaise.

Concomitamment à ces évolutions démographiques et sociétales, s'expriment des formes de discrimination, de ségrégation, de mépris fondées sur l'âge : **l'âgisme**.

En 2016, l'OMS <sup>5</sup> prenait position contre l'âgisme à l'occasion de la Journée Internationale des personnes âgées. Une analyse montrait que les attitudes négatives ou âgistes à l'égard des personnes âgées s'observent partout. Elles ont par ailleurs des effets négatifs sur la santé physique et mentale des personnes âgées.

Soixante pour cent des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête *World values Survey*, analysées par l'OMS, estiment que les personnes âgées ne sont plus respectées. Plus de 83 000 personnes dans 57 pays ont participé à cette enquête qui évaluait les attitudes à l'égard des

---

<sup>4</sup> *La fragilité des personnes âgées : perceptions et mesures*, Anne LOONES, Elodie DAVID-ALBEROLA, Pauline JAUNEAU, décembre 2008, cahier de recherche CREDOC n° 256.

<sup>5</sup> Source OMS, enquête World Value Survey, septembre 2016

personnes âgées dans tous les groupes d'âge. On retrouvait le plus faible niveau de respect dans les pays à revenus élevés.

« Cette analyse confirme que l'âgisme est une pratique extrêmement courante et pourtant la plupart des gens n'ont pas conscience des stéréotypes qu'ils entretiennent inconsciemment à l'égard des personnes âgées » indique John Beard, Directeur du Département Vieillesse et Qualité de Vie à l'OMS. « *Comme pour le sexisme ou la racisme, il est possible de changer les normes sociales. Il est temps de cesser de définir les gens en fonction de leur âge et il en résultera des sociétés plus prospères, équitables et plus saines* ».

Les attitudes négatives à l'égard du vieillissement et des personnes âgées ont également des conséquences majeures sur la santé physique et mentale : les personnes âgées qui pensent être un fardeau pour les autres perçoivent leur vie comme ayant moins d'importance, ce qui les expose au risque de dépression et d'isolement social. Des travaux de recherche montrent que les personnes âgées ayant une attitude négative vis-à-vis de leur propre vieillissement ne se rétablissent pas aussi bien des incapacités et vivent en moyenne 7,5 années de moins que celles qui ont encore une attitude positive.

Rappelons que d'ici à 2025 le nombre de personnes âgées de 60 ans et plus devrait doubler et atteindre 2 milliards d'ici 2050.

« La société pourra retirer un avantage de cette population vieillissante si nous vieillissons tous en meilleure santé » déclare Alana Officer, Coordinatrice au Département Vieillesse et Qualité de Vie. *Mais pour cela nous devons éliminer les préjugés âgistes* ».

« Refuser l'âgisme, c'est vouloir une société où il y a de la place pour tous, jeunes et vieux. Une société qui pense le vieillissement comme un facteur de cohésion sociale. Une société pour laquelle chacun sente qu'il contribue à la communauté des vivants, une société où personne ne soit tenté de se donner la mort, par sentiment d'exclusion ou d'inutilité. Ce qui serait le signe de l'entrée dans une forme de barbarie »<sup>6</sup>.

## 2.2 Notion de citoyenneté : historique et définition

La citoyenneté prend sa source dans l'Antiquité. Le mot « citoyen » vient du latin *civis*, mais la qualité de citoyen est une invention des cités grecques. Ceux qui en disposent ont ainsi le droit de participer à la gestion des affaires publiques. Son principe essentiel pose que tous les citoyens sont égaux devant la loi (*en grec, isonomia*) et interviennent donc de manière égale à la prise de décision politique. Cette citoyenneté antique ne concerne cependant qu'une petite minorité.

---

<sup>6</sup> Marie de Hennezel et Pascal Champvert, in Revue Directeurs, février-mars 2018.

La citoyenneté existe également à Rome, mais l'évolution y est différente. Au fur et à mesure de l'extension de son Empire, Rome donne à un nombre d'individus toujours plus important le **droit de cité**.

Durant la période révolutionnaire, un lien est instauré entre citoyenneté et nationalité. La portée politique de la citoyenneté est dans un premier temps limitée par la distinction entre citoyen « actif » et « passif ». Puis une citoyenneté pleine et entière est progressivement reconnue à des catégories auparavant exclues (les femmes, les militaires).

Dans son acception moderne, la citoyenneté a à voir avec les valeurs fondamentales que sont la démocratie, la liberté, la tolérance, la laïcité. Dans les faits, elle est plus ou moins active, et s'exerce d'abord dans le droit de vote qui fonde sa dimension juridique. L'exercice de la citoyenneté comporte une dimension essentiellement sociale et se caractérise par une action transitive sur autrui et sur la société.

La citoyenneté ne se définit pas uniquement d'un point de vue juridique par la possession de la nationalité française et de ses droits civiques et politiques. Elle se définit comme une participation à la vie de la cité. Cependant les citoyens n'ont aucun rôle obligatoire à jouer. En ce sens, le statut juridique de citoyen est un statut de liberté. Un citoyen peut choisir de participer (citoyen actif) ou non (citoyen passif) à la vie publique.

L'article L.311-3 du code de l'action sociale et des familles précise qu'en France l'exercice des droits et libertés individuels est « *garanti à toute personne prise en charge par des structures et services sociaux et médico-sociaux* ». Le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité sont rappelés en premier lieu. « *L'accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie, son insertion* » ne vient qu'en troisième point et « *l'information sur ses droits fondamentaux et les protections particulières légales et contractuelles dont elle bénéficie, ainsi que sur les voies de recours à sa disposition* » en sixième. Les droits touchant à la citoyenneté politique ne sont néanmoins pas mentionnés parmi les droits fondamentaux de la loi de rénovation de l'action sociale et médico sociale.<sup>7</sup>

## 2.3 A propos du ressenti des personnes âgées

### 2.3.1 Solitude et isolement

Les récents travaux réalisés sur le vieillissement de la population semblent montrer que ce serait le plus tardivement possible et après l'apparition de grandes difficultés que les personnes âgées entreraient en structure. Cette population est donc étiquetée par la société comme « dépendante » voire « très dépendante ». Ces structures sont associées dans l'imaginaire collectif à des lieux de « relégation » sociale des personnes âgées souffrant d'isolement : le processus d'avancée en âge étant associé à un affaiblissement des liens sociaux qui rattachent les individus à la société. Dans la

---

<sup>7</sup> Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, chapitre 7, chapitre Premier « *principes fondamentaux* », section 2 « *des droits des usagers du secteur social et médico-social* ».

théorie du lien social, Serge Paugam a défini les quatre types de liens sociaux fondés sur les dimensions de protection et de reconnaissance : le **lien de filiation** (lien noué au sein de la famille - enfants, petits enfants-), le **lien de participation élective** (lien noué avec les individus en dehors de la sphère familiale –amis-), le **lien de participation organique** (lien noué dans le monde du travail – collègues-) et le **lien de citoyenneté** (lien qui rattache l'individu à la nation –droit de vote-)⁸ . Ces liens apportent à l'individu à la fois la protection et la reconnaissance nécessaires à leur existence sociale. Dans le cas des personnes âgées vivant en structure, leur intégration au monde social peut être définie comme une « intégration fragilisée » : les quatre types de liens sont définis par leur faiblesse cumulative, ce qui se traduit par un déficit de protection et de reconnaissance. Les liens sont distendus, affaiblis, les résidents ont souvent le sentiment d'être un « poids » pour leur entourage, ce qui renforce leur sentiment de frustration et de dévalorisation sociale.

Le lien de participation organique s'est dissout avec la retraite. La disparition des proches affaiblit le lien de participation élective.

Les mesures de protection juridique (tutelle, curatelle) ont pour conséquence la rupture du lien de citoyenneté.

Enfin les nouvelles relations qui peuvent se créer au sein de l'structure ne consolident pas toujours le lien de participation élective. Les résidents ont exprimé avec une très grande clarté la difficulté de créer ces nouveaux liens amicaux. Il s'agit plus de relations cordiales que de relations amicales : « **On ne connaît pas les gens, on ne connaît rien, on se demande si on va être bien accueilli** » ; « **on est pas des amis, on est des copains** » ; « **on est copains, pas plus** » ; « **il n'y a pas de réciprocité** ».

Et souvent, les possibilités de relations et d'échanges sont restreintes en raison de handicaps (surdités, désorientations,...) : se joue là en plus un effet miroir pouvant être difficile à vivre puisqu'il renvoie chacun à son propre vieillissement, avec l'installation de fragilités (« **voilà à quoi je vais ressembler bientôt** »).

Les liens avec les salariés sont difficiles également en raison de la charge de travail. Les personnes âgées en sont conscientes, et l'expriment là également avec beaucoup de clarté : « **Les aides de vie sont efficaces pour nettoyer la maison mais ne communiquent pas assez** ». « **Elles limitent leur rôle à femme de ménage** », « **la formation des aides soignantes : je trouve qu'elles font bien le ménage, les courses, mais je trouve qu'elles ne sont pas assez formées pour discuter. L'aspect technique est bon mais le côté relationnel non** »...

Les questionnaires utilisés au cours de cette étude confirment ces tendances. La décision d'entrée et l'entrée effective en structure restent trop souvent imprévues et insuffisamment préparées.

Les circonstances sont majoritairement en lien avec des problèmes de santé : chutes à répétition, accidents cardiaques, AVC, fractures, dépression...

Un second item apparaît fortement : **la solitude et l'isolement**.

---

⁸ Serge Paugam, *le lien social*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2008.

S'agissant de l'isolement, l'INSEE<sup>9</sup> cite un constat objectif. L'isolement se mesure, peut s'objectiver : une personne est dite isolée lorsqu'elle a moins de 4 contacts privés physiques (les contacts téléphoniques sont exclus de cette mesure) au cours d'une semaine. Cette absence ou le nombre restreint de contacts interpersonnels signalent une vulnérabilité psychosociale potentielle.

La solitude quant à elle relève du subjectif : on a le sentiment d'être seul, de se sentir isolé. Et isolement et solitude ne sont pas nécessairement associés.

Les liens tissés sont principalement familiaux, et internes à l'structure. Sortir de l'structure est aussi une difficulté exprimée par les personnes âgées bien souvent en termes d'inquiétudes, de peurs.

Il est intéressant de noter que la majorité des résidants bénéficient de visites de membres de leur famille, de sorties organisées par l'structure, de sorties dans les commerces environnants.

Cependant, 32 % de ces mêmes personnes qui indiquent des liens avec l'extérieur ont coché la case « aucun lien avec l'extérieur ». « **Mon fils m'invite chez lui, tout ça, enfin on se sent quand même...** » ; « **je ne vote pas depuis que je suis là...mystère !** » ;

Se pose là la question de la dévalorisation identitaire des personnes âgées ainsi que la question de la qualité des relations et des attentes réelles des personnes âgées.

Ce qu'expriment là les personnes est un très grand sentiment de solitude, que les visites et sorties organisées par l'structure ne peuvent pas toujours combler. Nous émettons l'hypothèse d'une inadéquation entre les attentes des résidants dans la relation, et la réalité des échanges. Vraisemblablement des attentes ne sont pas satisfaites, et **Citoyennage peut être un moyen de contrecarrer ce décalage, en travaillant sur la parole, sur le sens, sur la valeur de la personne quel que soit son âge. Il sera intéressant de valider cette hypothèse, par le biais d'un questionnaire similaire à un ou deux ans.**

### 2.3.2 Sentiment de résignation

Pour deux structures observés, 77% et 87,5% des personnes questionnées ont déclaré avoir choisi l'entrée en structure. Alors que dans un troisième, 52% déclaraient avoir « subi » cette entrée. En analysant plus finement ces réponses, transparaît de la **résignation**.

Le choix exprimé relève souvent de ce sentiment de résignation, et d'une volonté de la famille et/ou du corps médical : « **Oui j'ai accepté, en accord avec mon médecin traitant** », « **Sur proposition de ma fille** », « **Le médecin a dit que c'était risqué que je reste seule, j'ai fini par accepter même si à la base je ne le souhaitais pas** ».

Ces risques (de chute, de solitude) des personnes très âgées se traduit souvent par une volonté de sécurisation par l'entourage

---

<sup>9</sup> INSEE PREMIERE, N°931, novembre 2003

### 2.3.3 Lutte contre l'isolement et la solitude

Il est important cependant de noter les aspects positifs de l'entrée en structure : il met fin à une solitude et un isolement douloureux.

Certaines personnes ont même exprimé le regret de n'avoir pas fait ce choix plus tôt, afin de bénéficier des animations, sorties, soutiens apportés par les structures.

L'utilisation de dispositifs tels que l'accueil de jour, l'accueil temporaire, mais également l'ouverture de l'structure sur la ville permettent de lutter contre une image négative à l'égard de la vie en structure. Cet « apprivoisement » progressif démystifie, rassure et apporte de possibles réponses à des situations de précarité physique et psychologique.

## 3 Le dispositif Citoyennage

### 3.1 Historique

Initiée en 1996, la démarche Citoyennage essaime dans différentes régions : historiquement après l'engagement de l'Île de France de l'Auvergne, et de la Bretagne et de la Savoie, ce sont trois nouvelles régions qui s'engagent en 2017 : l'Occitanie, le Grand Est et la Normandie. En 2018 la Bourgogne entre également dans la démarche, et ce sont ainsi huit régions qui sont engagées.

La démarche Citoyennage s'organise autour de plusieurs structures et services à domicile volontaires, au sein d'une région avec comme ligne directrice la liberté de parole et l'ouverture sur l'extérieur.

La réflexion est dans un premier temps menée au sein de chaque structure, autour d'un thème choisi par les résidents eux-mêmes, les professionnels n'apportant qu'un support organisationnel (comptes-rendus, organisation des ateliers,...).

Les structures de la région s'organisent ensuite entre elles, au cours d'une réunion inter-structures, afin de définir un thème régional, qui sera suivi par l'événement phare annuel de la démarche Citoyennage : le colloque régional.

### 3.2 Les thématiques retenues

Les thématiques retenues sont souvent en lien avec les notions de libertés de choix, de vivre ensemble, de cohabitation, d'intégration et de lien social.

Elles s'inscrivent dans le prolongement d'un contexte social marqué par la prééminence des valeurs d'autonomie, d'autoréalisation, d'invention de soi. Cette autonomie occupe une place centrale et

peut constituer un moteur essentiel de la lutte contre la stigmatisation et l'assujettissement de populations vulnérables.

### 3.2.1 Libre choix et autonomie

Cette notion de libre choix revient souvent, renvoyant à nos capacités de délibérer, de décider. Elle fait appel à nos facultés d'imaginer, de se projeter, d'évaluer, de juger, de choisir. C'est en Région Occitanie que cette thématique a été retenue pour le colloque régional: **la liberté de choix et l'autonomie**

Cette thématique était récurrente et sous-jacente dans la plupart des échanges et réflexions formulées.

Ainsi, au cours de la réunion inter-structures du 5 juillet 2017 un certain nombre de questionnements sont ressortis :

- l'isolement des personnes âgées à domicile
- le choix (ou non) d'entrer en structure.
- comment se sentir chez soi en structure ?
- les contraintes de la vie en collectivité : comment les limiter ?

Comme nous le soulignons précédemment l'entrée en structure peut être trop peu anticipée, et vécue comme « subie ».

**« Quand je suis rentrée à la maison de retraite, je ne savais pas du tout où j'allais ».**

**« On n'est pas instruit sur le mode de fonctionnement de la maison ».**

**« On a tout mais on n'a pas le renseignement du service ».**

Les personnes âgées peuvent ainsi exprimer un sentiment de manque de liberté de choix.

**« Ce sont les autres qui décident pour vous ce qui est bien ou non, par sécurité »**

**« On fait semblant d'être d'accord afin d'éviter les conflits »**

**« On subit, on se résigne »**

**« Pour ne pas peser sur l'entourage ».**

La pression sociale et familiale est forte, le sentiment « d'inutilité » et de « poids » également.

S'oublier permettrait ainsi de se faire « plus léger ».

Ce qui marque, lors de ce colloque régional, c'est la libération de la parole, comme légitimée par ce dispositif.

Si au cours de nos entretiens, les mots étaient pesés, parfois éludés, suggérés (**« c'est comme ça » « vous savez bien »**), les silences et les regards parlants, la parole très souvent contenue, au cours du colloque régional les mots, les idées et les sentiments exprimés sont forts, puissants, marquants.

Les voix et les attitudes corporelles sont également plus marquées, plus affirmées, plus droites et présentes.

Cette différence est saisissante, et doit nous interroger : la parole se libère, les corps se positionnent autrement, les idées et sentiments s'expriment et s'affirment.

On observe là les résultats du travail préalable de Citoyennage au sein de chaque structure.

**Le sentiment d'isolement et de manque d'ouverture** est également prégnant, fortement associé à des inquiétudes liées à l'argent, le coût des structures et de certains soins étant bien souvent inaccessibles, confortant un sentiment d'exclusion :

**« On ne sort jamais. J'aimerais qu'on puisse sortir (...), je me sens enfermée dans la maison ».**

**« On n'a pas de sorties » « on est toujours enfermés »**

**« Que les députés pensent à nous, qu'on ne soit pas toujours enfermés, parfois c'est une prison. Ici c'est la campagne, mais les nouvelles maisons de retraite, celle de Pezenas, c'est comme une prison avec des barrières ; Il est temps que notre gouvernement pense à nous, on a travaillé pour eux, qu'ils travaillent pour nous maintenant ! ».**

**« Chaque maison de retraite devrait avoir une camionnette pour se déplacer »**

**« Aucune subvention pour les sorties » « On a des retraites minables »**

**« On renonce aux soins, les gens ont des dentiers mal adaptés, pareil pour les lunettes »**

### 3.2.2 Vivre ensemble

Ce thème sous tend la pré-admission, l'entrée et l'intégration dans un structure, les réseaux relationnels (internes entre résidants/avec le personnel et externes).

Là encore est souligné la méconnaissance de ce type de lieu, et surtout le possible sentiment de rupture avec sa vie quotidienne. La possibilité de visiter l'structure au préalable, même à distance de l'admission est unanimement soulignée, à défaut une simple visite à domicile. Et l'utilisation d'alternatives à une entrée, comme l'accueil de jour, ou l'accueil temporaire, permettrait une meilleure intégration. La mise en place d'un système de parrainage pour les nouveaux arrivants est même évoquée : un référent volontaire pourrait aider le nouvel arrivant dans ses premiers pas dans l'structure afin de l'aider à s'orienter, s'informer.

**« C'est important d'être soutenu par les autres résidents ».**

**« Il faut savoir que c'est un changement de vie »**

**« L'arrivée est parfois un parcours du combattant : hospitalisation, hébergement temporaire,... ».**

**« La première visite c'est la mise en confiance ».**

Les liens avec les autres résidents doivent être favorisés (pouvoir s'inviter, s'organiser entre soi, marquer l'arrivée d'un nouveau venu par de petites attentions (apéritif, goûter d'accueil, fleurs, mot d'accueil,...). Cependant, les actions spontanées restent rares.

**« La raison l'emporte, c'est au début que les gens ont besoin ».**

**« J'ai besoin d'être aidée, humiliant ou pas ».**

**« La solitude pèse parfois, cela fait du bien d'être entouré »**

**« Il faut un bon mélange des deux : se retrouver en groupe, et parfois préserver des petits moments d'intimité ».**

**« Il y a beaucoup de distractions mais peu de partenaires, manque d'échange avec les autres ».**

La relation avec le personnel est avant tout considérée comme une relation humaine.

**« C'est une relation d'humain à humain ».**

**« L'importance de la complicité avec le personnel ».**

Identifier l'ensemble des salariés est important, par le biais de présentations, ports de badges, mais également de réunions d'échanges et d'informations plus régulières.

Concernant la formation des professionnels et leur relationnel, globalement la qualité des soins est évoquée, mais tous expriment un besoin autre, au-delà de l'acte technique : de l'écoute, de l'échange, du lien social.

Ils sont également conscients des pressions qui pèsent sur ces professionnels

**« Elles font bien le ménage mais ne sont pas assez formées pour discuter. L'aspect technique est bon mais le côté relationnel non....bah elles n'ont pas le temps ! ».**

**« Les aides de vie sont efficaces pour nettoyer la maison mais ne communiquent pas assez ».**

**« Je suis Alzheimer précoce, et ce n'est vraiment pas simple pour moi. J'ai un lit et une douche, c'est tout ».**

**« Lorsque certains d'entre nous souffrent d'incapacités trop importantes, les demandes sont beaucoup plus fortes. Dans ce cas le personnel rencontre des difficultés pour répondre à tous et à chacun en particulier ».**

**« Nous constatons un évident manque de personnel, il donne le maximum de ce qu'il peut faire, mais il est souvent dépassé et l'attente devient bien longue et pénible ».**

Leur présence et leur professionnalisme sont cependant souvent source de satisfaction, et de réassurance.

**« Nous sommes rassurés d'avoir des aides-soignantes, des infirmières, des veilleurs de nuit près de nous. Nous nous sentons libres de demander des soins en cas de besoin ».**

Ouvrir l'structure sur le monde extérieur est une idée fortement plébiscitée: portes ouvertes, visites, manifestations...autant de démarches inclusives.

**« Quand on sort moins, on perd l'habitude de sortir et c'est un cercle vicieux. Cela crée de l'isolement et renforce le sentiment d'exclusion ».**

**« Il faut provoquer la rencontre ».**

### 3.2.3 Liens sociaux, intégration, cohabitation

Cette thématique, large et complexe sous-tend plusieurs problématiques :

- comment créer du lien entre les résidents ?
- comment cohabiter ?
- comment créer du lien avec l'extérieur ?
- comment maintenir le lien avec les proches ?
- comment agir et s'impliquer au quotidien ?

Ce thème du lien social, choisi par la région Grand-Est fait écho aux débats qui ont eu lieu dans les deux autres régions, prouvant une fois encore son importance pour les personnes âgées.

Au-delà des propositions classiques, de partages de moments conviviaux (cafés, veillées, séjours-vacances, lieux d'intimité, ouverture de l'structure sur l'extérieur,...) les personnes âgées ont exprimé les difficultés de communication entre elles, d'une part en raison de handicaps, notamment auditifs, mais aussi et surtout en lien avec des pathologies du vieillissement du type Alzheimer. La peur et l'impuissance face à de telles maladies ont fait émerger l'idée de formations des résidents à ces différentes pathologies, pouvant susciter à terme une meilleure compréhension, une meilleure capacité d'échanger, tolérance...

Au travers de ces premiers débats relatifs à la liberté, au choix, au respect, on trouve confirmation des premiers chapitres de ce document : un sentiment de vie « hors la cité », de déconsidération physique, sociale, intellectuelle....mais toujours la capacité et l'énergie pour contrer cela.

En cela les personnes âgées seront un point d'appui important dans les démarches actuelles de revendication, de négociation, d'expression, et in fine d'évolution des structures et services pour les plus âgés en France.

### 3.3 Des modes organisationnels différenciés

Deux des trois régions ont fait le choix de colloques régionaux organisés sur deux journées, avec une nuit à l'extérieur, dans des sites aptes à accueillir des personnes à mobilité réduite.

Cela sous-tend une organisation un budget dédié, mais également un moment extrêmement convivial, répondant aux demandes récurrentes de tous les résidants de sortir des structures et domiciles et de créer d'autres liens extérieurs.

Une région a fait le choix d'un colloque régional sur la journée, sans nuit à l'extérieur, dans une salle des fêtes ne répondant pas aux normes d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite. L'entraide et le dynamisme ont cependant permis de dépasser ces difficultés purement architecturales.

Cette version permet de surmonter les possibles appréhensions des personnes âgées et des professionnels de « découcher » et de potentiellement perdre leurs repères.

***« Je ne peux plus sortir, je ne veux plus ».***

***« Je veux rester dans le coin au cas où je sois hospitalisé »***

La communication a été également pensée de manière différenciée.

La Normandie a travaillé ce colloque en un lieu remarquable, avec de forts moments de convivialité ; et pendant que les résidants débattaient entre eux, les salariés ont pu bénéficier d'une formation, respectant ainsi pleinement la philosophie Citoyennage de laisser les personnes âgées débattre entre elles, et d'amener parallèlement les professionnels à échanger sur leurs pratiques.

Le colloque a fait l'objet d'un compte-rendu, mais les médias n'ont pas été conviés.

A contrario la région Occitanie a misé fortement sur la communication, en filmant l'ensemble de la journée, en conviant les élus, ainsi que la presse, avec la volonté de transmettre les comptes rendus au ministère.

Dans le Grand Est, un journaliste a participé au lancement de la journée, et a ainsi pu réaliser un article étayé, illustré. Des élus du Conseil Départemental ont également assisté à ce colloque.

Dans ce contexte, Citoyennage dans ces trois régions, a mis en évidence plusieurs types de réalisations :

- **du soutien à la convivialité** (organisation de temps de rencontres, d'activités, d'écoute, de médiation pour instaurer une dynamique collective de qualité)
- **de l'aide à l'inclusion sociale**
- **des actions de veille** (présence et attention bienveillante afin de détecter et prévenir des difficultés)

## 4 Les principales caractéristiques du dispositif Citoyennage

### 4.1 Citoyennage : un dispositif participatif vertueux

La France a adopté en 1999 la « Charte des Droits et Libertés de la personne âgée dépendante ». En 2007 la Fondation Nationale de gérontologie a révisé cette charte notamment sur la notion de « dépendance », élargissant la perspective en intégrant la notion de « handicap », cette charte devenant ainsi « **charte des droits et libertés de la personne âgée en situation de handicap ou de dépendance** ». Cette charte est un outil de réflexion collective sur les pratiques des équipes de soins et d'aide qu'elles oeuvrent au domicile, à l'hôpital ou en structure médico-social. C'est un moyen de se fixer des objectifs, d'améliorer des attitudes, de prendre conscience de la difficulté et de la noblesse des missions de ceux qui ont professionnellement à apporter soins et aide aux personnes devenues vulnérables. Cependant elle ne concerne pas seulement les professionnels, mais l'ensemble de la société, chacun devant se sentir concerné par la préservation des droits, des libertés, de la dignité des personnes et par le respect de leur humanité et de leur citoyenneté. Malgré les intentions généreuses et sincères qui animent ces documents ainsi que les mesures législatives, les structures se heurtent aux limites organisationnelles, humaines, financières.

Le **Conseil de Vie Sociale (CVS)**, institué par la loi du 2 janvier 2002 (article L311-6) doit permettre de recueillir la parole des résidants, il est un endroit qui leur appartient, une occasion de faire entendre leur voix, de défendre leurs intérêts, de collectiviser leurs besoins. Cependant, nous devons émettre quelques réserves. Si les résidants y sont représentés, il est rare qu'ils s'expriment réellement. Les dialogues se déroulent en leur présence, entre les représentants des familles et la direction. L'existence de ces comités ne présume pas de l'implication des résidants. Les thématiques (et parfois les récriminations) abordées se cantonnent souvent aux menus et aux animations. Les questionnaires et entretiens menés au cours de cette étude nous l'ont confirmé : de nombreux questionnements quant au CVS sont apparus (*« et le CVS est dirigé par qui ? » ; « mais si quelqu'un s'adresse au CVS, quelle est la réaction au delà ? » ; « c'est à la direction de l'EHPAD de répondre » ; « le CVS est consultatif, pas décisionnaire » ; « l'institution du CVS est une très bonne institution mais nous ne savons pas l'utiliser »*).

Au regard de notre travail sur le terrain, et même si au lancement de la démarche, l'assimilation entre « citoyenneté » et « élections » était très présente, Citoyennage met l'accent moins sur l'électeur que sur le citoyen capable de s'exprimer sur un sujet donné. Citoyennage se définit là comme un **dispositif participatif vertueux**.

Il s'adresse à tous les participants (personnes âgées, professionnels, et constitue une aide dans la mise en œuvre du dispositif de participation.

*« Cela permet de partager mes positions, et de mettre en place des projets ».*

*« Devenir acteur, si possible être ou devenir responsable, avoir confiance, en donner, rester soi-même un tout petit peu ».*

*« Se faire entendre pour mieux se faire comprendre »*

**« Cela me fait très plaisir que l'on me fasse confiance et que l'on me donne la parole, je ne me sens pas tout à fait terminé ».**

Lors de nos premières visites de terrains, la distinction entre CVS et Citoyennage était difficile, pour les résidants, pour leurs familles également, voire parfois pour les professionnels.

La mise en place des Comités de Résidents a permis de clarifier l'existence de ces deux instances, de les différencier, voire de travailler sur leurs compatibilités et complémentarités.

Les colloques régionaux Citoyennage ont entériné et différencié encore plus ces deux instances. Les résidants se les sont appropriées.

Le dispositif Citoyennage en ce sens favorise et valorise la participation des résidants : toute sa démarche donne un rôle aux individualités dans la prise de décision affectant le fonctionnement des structures qui les accompagnent. Cela permet de trouver des solutions innovantes, des solutions simples, par exemple accueillir l'ensemble du village pour célébrer la messe dans une structure, et non plus seulement les résidants ; ou encore organiser des échanges de résidants avec d'autres structures afin de permettre aux personnes âgées de courts séjours ailleurs ; discuter d'un dispositif similaire à « blablacar » mais orienté pour les personnes âgées....

Une forme de **coresponsabilité** peut s'installer, le principe actif et commun de Citoyennage étant de pouvoir compter sur l'implication des personnes concernées et d'exacerber le lien social. Les acteurs divers entendent laisser une place à la participation des citoyens vieillissants dans la définition et la gestion des projets des structures qui les concernent.

En ce **sens Citoyennage est un projet social** qui répond aux attentes et besoins des personnes âgées engagées.

**La participation sociale** est également souvent identifiée comme un déterminant de la santé : être actif, participer à des activités civiques, de loisir, de divertissement, nouer des relations interpersonnelles. Il s'agit là d'un déterminant socio-environnemental, qui se situe dans une approche globale et positive du vieillissement, et qui s'inscrit dans une démarche de prévention et de promotion de la santé.

En ce sens Citoyennage est un mode d'intervention innovant, efficace favorisant la participation sociale puisqu'il permet :

- de voir du monde et d'entrer en relation (et d'être vu)
- de partager des savoirs
- de s'aider et s'entraider
- de s'impliquer dans un projet collectif
- de vivre et partager des activités plaisantes
- de prendre le pouvoir dans des décisions les concernant.

Citoyennage permet de développer des pratiques respectueuses des trajectoires individuelles.

C'est aussi un moyen de révéler le pouvoir d'agir des résidants, qui se joue à plusieurs niveaux :

- être plus à l'écoute de leurs besoins et attentes
- accompagner le débat afin de faire émerger l'expression des préoccupations de chacun
- permettre d'identifier des propositions, des solutions issues des résidants eux-mêmes quant à leur accompagnement quotidien
- accompagner la mise en œuvre des propositions, faciliter leur autonomisation en tant que citoyens et acteurs, renforcer leur pouvoir d'agir, renforcer la responsabilité de chacun dans une vie collective

En ce sens, Citoyennage c'est « **faire avec ou faire ensemble** », et ne pas faire à la place de.

Se pose aussi la question de la pertinence de donner la parole aux personnes âgées elles-mêmes.

Citoyennage suppose a priori une reconnaissance de la pertinence et de la légitimité de la parole des personnes âgées.

Cela implique une prise en compte de la subjectivité des personnes âgées et une volonté de comprendre la construction qu'ils se font du quotidien en structure et à domicile, et au-delà, et de leur capacité d'agir sur celui-ci. La conviction de ceux qui se lancent dans cette démarche est donc bien que tous les individus, même très âgés, même fragilisés ont la capacité et le droit de prendre décision de leur propre vie ; qu'ils vivent bien dans le monde actuel et s'y intéressent.

***« Nous ne sommes pas que des vieux en train de moisir en maison de retraite. Nous voulons vivre et participer comme tout le monde ».***

Enfin, au travers le renforcement d'un rôle social, les personnes âgées ont exprimé le sentiment de « **servir à quelque chose** ». Elles portent encore des envies, et des idées. Par ce biais, les projets s'enrichissent, gagnent en subtilité et en pertinence.

A titre individuel, Citoyennage maintient ou retisse des liens sociaux, à titre collectif, il souligne les effets de la solidarité, et plus particulièrement de la solidarité intergénérationnelle, et reconnaît l'utilité sociale des plus âgés.

***« Citoyennage m'apporte plus de visibilité quant à leurs désirs, à leur besoin de prendre la parole, de communiquer, d'être ensemble. Cela nous permet de toujours mieux les connaître ».***

***« C'est un argument de plus et un dispositif permettant d'être plus rassuré sur leur prise de parole et sur leur esprit critique ».***

***« Je m'insurge régulièrement contre les bien pensants qui disent régulièrement aux autres ce qui est bien ».***

Il serait alors intéressant, avec le développement de la démarche Citoyennage d'observer ces effets en terme de santé sur les personnes âgées des structures concernées (analyse de l'évolution des traitements, notamment psychotropes, dépressions,...).

On parle également très souvent de ce que les structures « font » pour les personnes, plus rarement ce que l'individu fait pour la structure. Citoyennage est un processus interactif dans lequel chacun apprend des uns et des autres. La démarche apporte un feedback aux professionnels, et permet ainsi de revoir, réajuster des actions, positions...

## 4.2 Citoyennage ré-humanise la relation à l'autre

Très axés sur le soin, soumis à un cadre réglementaire plus serré, les structures de type « EHPAD » peuvent avoir une politique organisationnelle et des pratiques de gestion problématiques, avec un risque de devenir plus impersonnels et deshumanisants. Ces politiques publiques valorisent désormais la rapidité et la productivité au détriment de la relation avec les résidents. Les directeurs au cours des entretiens ont également mis en avant les effets pervers des méthodes de financement actuelles des structures (principe de péréquation, négociations avec les autorités de tarification, mise en place des CPOM en lieu et place des conventions tripartites, suppression des emplois- aidés,...).

L'ensemble du système met en avant également les pertes des résidents, et non les capacités restantes (système grille AGGIR). Avec pour effet pervers de déconsidérer cette population, de ne la qualifier et considérer qu'en termes de difficultés ou incapacités, « charge » et coûts. Les classer ainsi c'est nier leur potentiel, leur parcours de vie, leurs capacités restantes notamment, de se définir et d'agir.

Citoyennage permet là d'accompagner autrement les besoins d'aide à l'autonomie et les fragilités. Il institue de nouvelles modalités de faire dans l'accompagnement du grand âge, et peut même devenir un mode d'expérimentation sociale.

C'est une expérience riche en perspectives pour les acteurs des politiques publiques, les professionnels et pour les personnes âgées elles-mêmes, un laboratoire d'observation susceptible d'apporter un éclairage sur le vieillissement, les représentations qui y sont liées, les normes relatives aux bonnes pratiques, sur les effets potentiels, sur l'expérience subjective du vieillir

***« On considère que la dépendance est un terme impropre. Dans la définition, on est dépendant à un produit (alcool, drogue) ,on peut être dépendant affectivement, et on est dépendant quand il existe un lien de subordination. La personne que nous considérons comme âgée est handicapée, oui, mais elle n'est pas dépendante. Je trouve que c'est très grave. Comme le disait Albert Camus, mal nommer une chose ajoute du malheur au monde(...). Le mot justifie le statut (...). Le terme dépendance est totalement dénué de sens puisqu'on a affaire à des personnes adultes (ad : jusqu'au ; ultimum : bout) et donc j'aimerais qu'on m'explique pourquoi on a inventé le mot de personne âgée dépendante alors qu'il existe d'autres termes qui décrivent cette situation. Y aurait-***

*t-il un no man's land ou une sous-citoyenneté, et là on en revient à Citoyennage, entre le moment où on atteint un âge et la mort ? ».<sup>10</sup>*

« J'ai appris à écouter les résidants et à prendre le temps »

« Etre plus attentifs sur certains détails qui peuvent améliorer, apporter un confort »

« Une meilleure connaissance avec certains résidants, une meilleure connaissance des problématiques de tous, de la convivialité, du partage ».

« Participation de certains agents au même titre que les résidants, pas de différence soignant/soigné ».

« Quelle que soit la fonction au sein de l'EHPAD, le vrai challenge est de pouvoir communiquer et surtout de se faire comprendre ».

### 4.3 Un dispositif « capacitant » ou « re-capacitant » qui permet de lutter contre l'âgisme

Afin de favoriser un plus grand respect des droits fondamentaux des personnes âgées accompagnées, il est nécessaire de mettre en place des pratiques professionnelles et organisationnelles innovantes et « **capitantes** ».

Citoyennage est en ce sens exemplaire : par son biais, la structure s'engage dans un processus de transformation de sa philosophie de gestion et d'intervention. Il s'agit d'une approche humaniste, qui reflète une prise de conscience et une volonté de réforme des structures afin de favoriser l'autonomie et le pouvoir décisionnel des résidants.

Il permet de sensibiliser à l'âgisme et de reconnaître la contribution sociale des personnes âgées.

Les personnes âgées considérées (par la société puis in fine par eux-mêmes) comme « dépendantes » et isolées de cette même société, sont victimes de ces préjugés âgistes et négatifs à l'égard des structures qui les accompagnent. Ce processus est « décapacitant » : moins nous considèrerons une personne âgée comme « capable de », « apte à »...plus elle intériorisera ce discours.

Citoyennage participe ainsi d'une sensibilisation à l'âgisme et au respect des droits et libertés des personnes âgées. Le discours Citoyennage est positif, il véhicule une image des personnes âgées riche d'expérience et d'expertise. Les personnes âgées y sont considérées comme des ressources pour elles, entre elles.

Elles sont en capacité de faire face à certains aspects du vieillissement, aux côtés des professionnels qui les accompagnent.

---

<sup>10</sup> Entretien de Mr Pierre Roux, Directeur Général du GCSMS Palaïos, juillet 2017

Ce dispositif se positionne ainsi à contre courant des discours âgistes véhiculés par la société actuelle, et il initie une dynamique collective.

#### 4.4 Un moyen de faire valoir ses droits et libertés, d'informer et de sensibiliser

Le problème des droits et libertés des personnes âgées n'est pas uniquement un problème de reconnaissance de ces droits, ni même la volonté de mieux les faire respecter, mais peut être la capacité ou la volonté des personnes âgées à les faire leurs, à les exercer au quotidien.

Citoyennage donne la parole aux personnes âgées, leur permet d'exposer leur perception de leur quotidien et de leurs droits. En échangeant entre eux, ainsi qu'avec l'extérieur, nous avons constaté, tout au long de la mise en place du dispositif Citoyennage, une libération de la parole, ainsi qu'une capacité grandissante d'expression, voire de représentation. Le slogan de Citoyennage prend ici pleinement sa mesure « les personnes âgées s'expriment, les professionnels écoutent », en réintégrant le champ d'une responsabilité sociale et individuelle pour des personnes âgées vivant en structure ou isolées à leur domicile. Ce mécanisme leur apporte échanges, informations, favorise la participation sociale, donc l'inclusion, tant au niveau collectif qu'individuel.

Le processus Citoyennage est également une source d'information, de sensibilisation à de nombreuses thématiques. Il positionne les personnes âgées en tant que citoyens, au sens large, à part entière.

#### 4.5 Un outil managérial

Une réelle et sévère crise frappe actuellement le secteur de l'aide aux personnes âgées. Le malaise est majeur et les chiffres d'accidents du travail et d'arrêts de travail sont révélateurs, parmi les plus élevés de France. Le syndrome d'épuisement professionnel est également de plus en plus présent. Il s'agit d'un état de fragilité physique et psychologique intense qui ne permet plus au salarié d'assurer ses responsabilités professionnelles, qui met en cause la fiabilité de la dimension d'aide et qui finit par user les professionnels. Ce syndrome est défini à partir de trois symptômes :

- l'épuisement par fatigue excessive au travail
- la déshumanisation de la relation à l'autre, caractérisée par la sécheresse relationnelle apparentée à une certaine maltraitance
- la diminution de l'accomplissement professionnel, naissant du sentiment d'improductivité et d'inefficacité, et aboutissant à la démotivation.

Or, la performance dans la prise en soin des personnes âgées ne peut émerger que si les personnes sont satisfaites de leur travail.

La question de la motivation est ainsi au carrefour des attentes individuelles et des propositions de l'organisation, tant en termes de contenu et de conditions de travail que de récompenses ou sanctions motivantes. La motivation relève d'une dynamique qui doit être notamment orchestrée par l'organisation, tâche ardue qui doit combiner l'analyse des attentes individuelles et des réponses plus collectives.

La motivation<sup>11</sup> est un processus qui permet de faire le lien entre **implication**<sup>12</sup> et **satisfaction**<sup>13</sup>. C'est parce qu'un individu cherche à satisfaire certains besoins qu'il se motive. Si, par le biais de ses efforts il obtient ce qu'il recherche, qu'il s'agisse d'un désir conscient ou inconscient, alors il est satisfait.

Lorsqu'un manager souhaite motiver un salarié, cela signifie qu'il veut que celui-ci s'implique, c'est à dire qu'il s'investisse dans la réalisation des missions qui lui sont confiées.

Au regard de cette lecture, Citoyennage peut être vu comme **un groupe informel, mis en place au sein d'une structure formelle**, qui constitue une seconde strate de normes que les individus respectent par souci d'appartenance.

Les comportements, aspirations, objectifs...sont compris et orientés, si on prend en compte l'existence de cette structure informelle, à l'intérieure de laquelle se jouent de nombreux éléments de satisfaction.

Citoyennage agit à trois niveaux :

- sur le sentiment d'appartenance
- sur l'estime (la reconnaissance, la réussite)
- sur la réalisation (créativité, développement personnel).

Citoyennage permet aux directions de se doter d'un outil **de management transversal** en plus de son pouvoir traditionnel vertical. Outil, qui, au-delà de la motivation/implication/satisfaction permet :

- de fédérer l'équipe et de travailler la transversalité
- de responsabiliser tous les intervenants dans une volonté de prise en soin de qualité en fonction de compétences ou envies repérées, spécifiques.
- de communiquer et être à l'écoute des résidents ET des salariés.
- de dialoguer
- de détecter des problèmes et d'y apporter des solutions
- d'établir une relation de confiance et de respect réciproque (salariés/salariés ;

---

<sup>11</sup> **La motivation** : du latin *movere* « se mettre en mouvement » peut être définie comme le facteur qui pousse quelqu'un à vouloir faire quelque chose.

<sup>12</sup> **L'implication** se caractérise par un attachement particulier à son travail, une identification à son rôle professionnel. Elle est liée à l'image de soi et à la part qu'y joue le professionnel

<sup>13</sup> **La satisfaction** survient lorsqu'un individu réalise ses attentes. Elle apparaît donc dans un second temps, après que l'individu ait accompli quelque chose et reçu une récompense pour cette action.

salariés/direction ; salariés/résidants ; direction/résidants) basée sur l'échange, la qualité relationnelle, managériale, les compétences.

- d'améliorer les conditions de travail
- de former les équipes selon les demandes et retours des besoins ressentis et attentes des personnes âgées.

Ce management, dépourvu de toute notion hiérarchique, permet que s'établisse une coopération entre tous les acteurs.

Citoyennage est également au cœur du bien-être dans la vie quotidienne pour les personnes âgées.

Il permet une meilleure inter-relation entre les différents acteurs. Il introduit des articulations centrées sur les personnes âgées (on ne reste plus centré sur les sphères habituelles : sphères de soins, hôtelière, administrative,...).

Citoyennage permet d'enrichir les tâches, en favorisant ainsi l'adéquation entre aspirations et réalisations. La dynamique engendrée peut permettre de remettre du sens évitant ainsi l'ennui du geste, redonnant accès à la réflexion sur le travail au lieu de se contenter de simples tâches de réalisations.

La démarche permet également de fixer des objectifs stimulants, valorisants, parfois innovants. Elle répond aux aspirations humaines et humanistes de beaucoup de professionnels en gérontologie qui se plaignent souvent d'une prise en soin routinière, automatique, démotivante et voire ingrate.

Elle permet de répondre aux besoins d'équité et de s'assurer que les personnels soient motivés à travailler de concert pour atteindre des objectifs communs basés sur les demandes des personnes âgées. Elle motive également en modifiant l'image de la structure, par fierté d'appartenance, source de satisfaction, de positionnement social...

En conclusion, Citoyennage est un moyen d'optimiser la motivation des différents personnels :

- **en donnant un sens commun**

Au delà du caractère existentiel du travail de chacun, Citoyennage permet de donner (redonner) un sens à leur activité professionnelle, en valorisant leur travail, donc à y trouver (retrouver) un moyen de s'épanouir et de se sentir exister davantage.

Citoyennage permet de réaliser qu'on appartient à une structure, à un territoire, à un ou des réseaux...que l'on fait donc partie d'un corps, d'un métier qui défend des principes forts, respectables et devant être respectés par la société ; que l'on oeuvre au quotidien pour un accompagnement de qualité des personnes dans le respect de leur dignité.

- **en apportant de nouvelles cultures**

Citoyennage pousse les équipes à de nouvelles réflexions sur la place des personnes âgées dans la société, leur place de citoyens pleine et entière, tout au long de leur vie, et ce, quelles que soient leurs difficultés ou pathologies.

- **en impliquant et responsabilisant**

Il en découle des possibilités d'élévation de l'estime de soi importants.

- **en améliorant la confiance dans la direction**

Par le biais d'une relation horizontale, plus égalitaire, plus à l'écoute, tous partagent les mêmes valeurs, les mêmes objectifs.

- **en reconnaissant la valeur de chacun**

Via Citoyennage et les moyens déployés (colloques régionaux, ateliers, communication,...) les membres de l'équipe prennent conscience qu'ils peuvent être reconnus à leur juste valeur pour leurs compétences techniques et humaines, qu'ils peuvent être vecteurs de progrès social en luttant contre la déqualification sociale des personnes âgées.

- **en impulsant le dynamisme de l'équipe**

Citoyennage permet de multiplier l'efficacité du travail sur la motivation grâce à l'effet de dynamique de groupe. Il peut en effet exister un effet d'influence qui peut amener une personne moyennement motivée à augmenter son niveau de motivation.

#### 4.6 Un outil politique ou de négociation via la communication

La nécessité d'offrir une fin de vie digne, de favoriser un plus grand respect des droits et libertés fondamentaux des personnes âgées (qu'elles soient en structure ou à domicile), l'existence de mécanismes âgistes dans notre société...autant de thématiques et de débats qui se font de plus en plus présents dans notre société : professionnels de la gérontologie, corps médical, chercheurs, journalistes, politiques, aidants...s'emparent de ces sujets, communiquent, échangent, avertissent, légifèrent, mettent en garde, sollicitent...

**Cependant afin d'interpeller les décideurs, il nous semble que le point de vue des principaux concernés, c'est-à-dire les personnes âgées, doit avoir le préséance.**

Donner la parole aux personnes âgées directement concernées, recueillir leurs témoignages, présenter leurs perceptions, leurs revendications, leurs récriminations, leurs exigences, leurs besoins et attentes nous semble être un outil extrêmement fort, à la disposition des professionnels. C'est ce que représente Citoyennage. En facilitant leur prise de parole, Citoyennage donne accès à une implication dans des mouvements de changement social : c'est un engagement citoyen et de militance pour les personnes âgées.

Et introduire la parole des usagers notamment dans le débat politique, dans les négociations financières permet d'incarner la réalité de leur vécu.

## 5 Les concepts clés de Citoyennage

### 5.1 La plasticité

L'expérience de ces trois « terrains » lancés dans la démarche Citoyennage démontre la **souplesse du dispositif**. Ce que nous pourrions qualifier de « **plasticité** ».

Chaque région, chaque structure, peut se l'approprier à sa manière, en fonction de son contexte, son organisation, sa philosophie, ses moyens du moment.

Cette plasticité est à préserver, elle garantit la pérennité de la démarche, et son essaimage.

Dans un contexte toujours plus contraint et pesant, une organisation figée ne ferait que fuir de nouveaux candidats.

Ce dispositif se développe localement, selon des fonctionnements qui sont propres à chaque structure, sans modèle préétabli, en pariant sur le lien social et la participation, il implique les différents acteurs dans des rôles sensiblement différents de ceux qu'ils occupent au quotidien. Les besoins d'expression de la qualité de citoyen, de la participation, de l'inclusion sont réels. Ces besoins constituent le socle de la démarche Citoyennage mais ils sont complexes à faire émerger, tant le vieillissement est multiple, diversifié, avec des ressources et des fragilités très différentes.

Il n'y a ainsi pas de projet-type, pas de projet idéal, pas de modèle standard, mais une démarche ouvrant sur des projets qui se développent dans leur contexte, en lien avec des partenaires multiformes, et qui seront amenés à évoluer, comme les besoins des personnes âgées.

### 5.2 L'empowerment

Le concept d'empowerment émerge des luttes populaires des années 1970 qui visaient à l'amélioration des conditions de vie des populations démunies et marginalisées. Ses origines s'inscrivent donc dans une philosophie qui propose une critique des structures sociales en place. Ce concept est utilisé dans des disciplines variées, allant des sciences humaines et sociales, aux sciences de la santé, de l'éducation, de la gestion.

L'empowerment est compris comme un processus qui vise à développer ou renforcer l'autonomie décisionnelle des individus ou des groupes qui subissent une situation d'exclusion sociale. Il s'agit d'un processus par lequel l'individu devient capable d'influencer l'aménagement et le cours de sa vie en prenant les décisions qui le concernent directement ou qui concernent sa communauté. L'expression empowerment peut se traduire par « **reprise de pouvoir** », « **actualisation du potentiel** » ou encore « **pouvoir d'agir** ». Cette dernière acception nous semble la plus proche du contexte gériatrique : permettre aux personnes âgées en structure ou accompagnées à domicile de se définir et de lancer des actions afin d'assurer leur bien-être, leur mieux-être, d'améliorer leur situation quotidienne.

L'empowerment implique une dimension individuelle et sociale, voire collective et renvoie au processus de mobilisation du pouvoir personnel, interpersonnel, social et politique.

En ce sens l'empowerment peut receler un potentiel de renouvellement dans les réflexions et pratiques auprès des personnes âgées encore trop souvent stigmatisées, stéréotypées, fragilisées. Sans nier leur vulnérabilité, on ne peut les réduire à des individus « passifs ». Elles sont et restent des acteurs. Elles ne sont pas des « bénéficiaires » (d'aides sociales) ou des personnes « dépendantes », mais des acteurs-citoyens ayant des droits, des libertés, un pouvoir d'agir et de se définir.

En ce sens Citoyennage peut re-permettre à chaque individu, quelle que soit sa situation, de trouver (retrouver) sa place en tant que citoyen dans la cité. Leur donner l'occasion de verbaliser leur souhait d'inclusion, d'élaborer des réponses à une société qui les exclut, co-construire avec les professionnels des modèles de prise en soins innovants, plus respectueux, plus durables.

Si vieillir aujourd'hui, c'est devenir « invisible », être « relégué » dans un rôle « passif ». Citoyennage peut permettre aux personnes âgées de s'affranchir, en toute autonomie, de ces rôles sociaux imposés par la société pour en réinventer de nouveaux. Il ne pourrait s'agir uniquement de lutte et de revendications classiques, de rapport de force, mais de devenir acteur et de faire reconnaître son identité.

Ainsi, l'appropriation par chaque acteur impliqué est primordiale.

Les propositions simples, issues des échanges doivent être absolument mises en œuvre dans le quotidien des personnes âgées pour pérenniser et légitimer la démarche : les actes quotidiens accomplis par les personnes âgées, aux côtés d'instances plus formelles ont une place primordiale.

### 5.3 L'inclusion

Citoyennage est une **démarche inclusive** : elle aborde les conditions de vie des personnes âgées ainsi que leurs conditions d'existence dans la démocratie, c'est à dire la place qui est donnée à leur parole et à l'accueil qui leur est réservé par l'ensemble de la société. Ce dispositif s'éloigne d'une vision exclusivement centrée sur le médico-social pour aller vers une appréhension plus globale et intégrée du vieillissement au sein de la société.

Les personnes âgées sont un atout pour la communauté et continuent à faire partie de cette communauté jusqu'à la fin de leur vie. C'est cette transformation fondamentale quant à la manière d'appréhender le vieillissement, prenant en compte la diversité et les capacités des personnes âgées, qui permet de lutter contre les effets nocifs de l'âgisme.

### 5.4 L'expertise d'usage

Citoyennage promeut un **type de travail ascendant**, partant de l'**expertise d'usage** des personnes âgées en structure ou à leur domicile : la connaissance (et donc la reconnaissance) de leur quotidien,

de leur propre vécu, la capacité à verbaliser à ce sujet donnée par Citoyennage, la libération de la parole, la mise en valeur de cette parole au sein des structures et au-delà (via les modes de communication instaurés notamment par Citoyennage)...autant d'éléments qui permettent aux personnes âgées de prendre une place essentielle, de s'inscrire pleinement dans une démarche de co-construction.

Citoyennage introduit une posture d'échange et de partage de l'accompagnant et de l'accompagné, ainsi qu'une démarche volontaire de la personne âgée. Il s'agit là d'un engagement réciproque qui amène à une plus grande reconnaissance des droits et libertés et de la citoyenneté. D'une conception impersonnelle du public, les salariés sont invités à considérer les résidents dans leurs particularités, leurs besoins, leurs expressions. Citoyennage travaille sur les représentations sociales d'un public âgé dont les fragilités font place à la valorisation de leurs ressources propres.

## 6 Limites et risques

### 6.1 Un dispositif qui repose sur l'investissement de la direction

Le dispositif repose grandement sur l'investissement et l'énergie impulsée par la direction. La pérennité de la démarche est donc fortement remise en cause au moment des changements de direction.

C'est également une dynamique à engager tout au long de l'année, et pas seulement au cours des moments forts que sont les colloques régionaux. Et il est nécessaire de pérenniser les actions suite aux attentes des résidents, afin de ne pas réduire leur motivation. Cette tension peut être difficile à supporter dans la réalité actuelle.

### 6.2 Un processus exigeant, qui peut parfois déstabiliser les salariés

Citoyennage peut parfois remettre en question leurs rôles et leurs positionnements, les conduisant à repenser avec les résidents une relation plus égalitaire.

Via cette démarche, la parole se libère, et souvent conduit à l'expression d'une promiscuité avec les autres résidents, une liberté individuelle qui se heurte aux limites organisationnelles (manque de personnel, surcharge de travail, horaires contraignants)...parfois un insuffisant respect de l'intimité et des insuffisances dans les réponses apportées aux besoins. Ces propos ne sont pas toujours faciles à entendre pour les professionnels.

Citoyennage impulse une approche professionnelle plus sensible, un mode de communication et d'échange sur un pied d'égalité. Les difficultés et les efforts que cela implique ne doivent pas être minimisés. Et cette « promotion » des personnes âgées par les professionnels peut se heurter aux besoins de légitimité et de sécurisation des identités professionnelles.

Citoyennage est un moyen de donner plus et mieux la parole aux personnes âgées. L'expression et la participation des personnes âgées induisent aussi l'expression d'une souffrance existentielle liée aux

« pertes du vieillir ». Elle est parfois douloureuse à entendre pour des professionnels en incapacité d'y apporter une réponse aussi satisfaisante qu'ils le souhaiteraient.

Nous alertons là également sur un risque de burn out de certains professionnels : la démarche peut être considérée chronophage. Elle est également stimulante, en entrant en résonance avec des convictions personnelles et professionnelles. Ce désir de faire, de bien faire, de mieux faire pourrait conduire à des situations d'épuisement professionnel.

### 6.3 Une démarche qui se heurte à la réalité politique et financière de la prise en soin des personnes âgées

D'une manière générale, les professionnels reconnaissent que Citoyennage induit un rapport humain valorisant et valorisé, des collaborations professionnelles intra structure et inter structures favorisées, une valorisation de leurs actions...mais aussi des craintes et inquiétudes face aux réalités qui sont les leurs (pressions financières, organisationnelles,...).

Tous les salariés ne sont pas non plus motivés ou persuadés des bienfaits de telles actions, ce qui peut potentiellement entraîner au sein des équipes des divergences.

Les espoirs apportés par Citoyennage, tant au niveau des salariés que des personnes âgées se heurtent aussi à un contexte éminemment tendu.

**« Craintes des changements avec le contexte de peu de moyens, et toujours plus d'exigences sans tenir compte d'eux »**

**« Il faut faire attention aux susceptibilités car certains considèrent cette démarche comme critique de leur travail alors qu'ils font ce qu'ils peuvent ».**

**« Valoriser ce travail, car toute cette énergie pour que rien ne change pour eux, ce serait dommage et dommageable. Les maisons de retraite ont des besoins. Comment rêver au respect des droits des résidents quand la réalité est que l'on a peu de moyens pour favoriser leur autonomie, pour être disponible, à leur écoute ».**

**« Comment faire pour ne pas contraindre quand les professionnels sont contraints par le peu de moyens humains mis à leur disposition ? »**

Beaucoup de professionnels espèrent et verbalisent l'envie et le besoin d'instituer, de légitimer une telle démarche. Mais les pouvoirs publics et les autorités de tarification y seront-ils réceptifs ?

**« Que la démarche s'intègre définitivement au sein des EHPAD via ce projet, qu'une réflexion globale soit engagée autour des propos des résidents qui ont pu être recueillis »**

**« Cela apporte de réelles avancées pour la considération des personnes âgées dépendantes, et une qualité plus importante de l'accompagnement dans les EHPAD, avec des moyens plus adaptés à leurs besoins et attentes ».**

## 6.4 Les limites financières

Citoyennage est une démarche globale, sur le long terme, qui mobilise fortement les professionnels, et plus particulièrement les psychologues et animateurs au sein des structures.

Toutes les structures n'ont pas la capacité de faire intervenir ces catégories de professionnels sur un tel projet. De même toutes les structures ne disposent pas de psychologue (faute de moyens attribués par les autorités de tarification, ou de capacités à recruter dans certaines zones géographiques).

Il nous paraît également nécessaire d'inscrire la démarche dans le projet d'structure, voire de le faire apparaître dans les documents officiels type Convention tripartite ou CPOM afin de légitimer la démarche et de lui assurer une certaine pérennité.

## 6.5 Une démarche basée sur les capacités d'expressions

Les fragilités et vulnérabilités inhérentes aux situations de fragilité, les troubles mnésiques et cognitifs sont autant de situations qui rendent difficile l'accès des personnes âgées à une parole susceptible d'être entendue.

Le dispositif Citoyennage repose sur la prise de parole : participer au comité des résidants, prendre la parole au cours des réunions inter structures, au cours des colloques régionaux. Ces moments sont investis par une catégorie de personnes ne rendant pas forcément compte de la diversité des situations de vieillesse (même si lors de nos observations, nous avons constaté que les professionnels veillaient à laisser libre accès à ces « temps » Citoyennage à l'ensemble des personnes âgées).

Il faut rester vigilant afin de ne pas stigmatiser ou culpabiliser ceux, qui, faute de dispositions nécessaires (relationnelles, sociales, physiques, cognitives...) ne seraient pas en capacité d'atteindre un modèle normé du bien vieillir qui passe par l'expression, la socialisation...

Cette démarche reste néanmoins un outil de formation des professionnels à une meilleure prise en compte des attentes des personnes âgées, et peut ainsi être bénéfique à l'accompagnement de toutes les personnes, dont les plus fragilisées.

De plus, les logiques professionnelles entrent parfois en contradiction avec les nécessités de l'expression des usagers : des tensions peuvent apparaître entre légitimité de l'expertise professionnelle, structure hiérarchisée et expertise profane des personnes âgées. Il n'est pas toujours simple pour les professionnels de donner une réelle place « **d'usager-acteur** » aux personnes âgées.

Enfin l'hétérogénéité des populations, y compris au sein des structures et services nous amène à nous interroger sur la possibilité d'engager une démarche participative et inclusive auprès d'une population hétérogène qui ne se reconnaît pas toujours autour d'une appartenance identitaire fondée sur l'âge.

## 6.6 Une démarche qui concerne principalement les personnes âgées en structure

Citoyennage touche à ce jour majoritairement une population vivant en structure. Sur les trois régions observées, le domicile était relativement peu présent. Or, les personnes âgées vivant en structure ne représentent qu'une part mineure de la population âgée : sur les 1 218 740 bénéficiaires de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA), 503 560 vivent en structure, contre 715 180 à domicile<sup>14</sup>. Néanmoins l'adaptation de la démarche permet également, par un lien structure/domicile la participation des personnes âgées vivant à domicile tel quel cela se fait sur plusieurs régions engagées.

# PARTIE 2

## 7 Démarche évaluative

### 7.1 Méthodologie : trame d'évaluation

Le présent chapitre définit la démarche évaluative de Citoyennage, en déterminant **questions évaluatives** et **indicateurs**. Il déroule une trame de questionnements, qui permettra à chaque structure d'effectuer une auto évaluation du dispositif Citoyennage.

*Nous vous proposons une grille d'évaluation bâtie en 4 axes :*

- *une introduction : présentation de la démarche/du projet initié*
- *l'axe 1 : les résidents*
- *l'axe 2 : les salariés*
- *axe 3 : les effets leviers*

L'évaluation est une démarche qui vise à donner de la valeur, prendre du recul, émettre un constat sur une situation, et prendre des décisions, au regard des objectifs de départ et des finalités de l'action.

On pourra utiliser les résultats de l'évaluation pour :

- Émettre des recommandations pour l'amélioration future ;
- Prendre des décisions ;

---

<sup>14</sup> Source DREES (enquête sur les bénéficiaires de l'aide sociale départementale au 31/12/2013)

- Vérifier si l'on a répondu au(x) besoin(s) des participants ;
- Déterminer quelles sont les forces et faiblesses de l'action ;
- Promouvoir et valoriser l'action auprès de partenaires ou de nouveaux publics.

Dans le cadre de la démarche Citoyennage, il faut favoriser une méthode qualitative, afin de mesurer les changements sur les représentations, les attitudes, les comportements du public visé (personnes âgées et salariés, politiques, grand public...).

Citoyennage est censé modifier, au-delà des comportements, les représentations et les attitudes envers les personnes très âgées, afin que les changements soient durables. Ces processus de changements passent aussi bien par l'imaginaire, par l'affectif, par l'acquisition de connaissances rationnelles, par l'expérimentation de terrain, par la co-construction de projets, par la communication...

Le postulat est qu'une modification durable des comportements va être la conséquence de l'acquisition de connaissances, de la mobilisation de ressentis, de savoir-être et de savoir-faire, de vivre ensemble...donc in fine de bienveillance, de lutte contre l'âgisme et d'inclusion.

## 7.2 La trame d'évaluation envoyée aux structures

### 7.2.1 L'introduction

Chaque structure pourra rappeler :

- Le contexte du projet
- la prise en compte du contexte territorial (géographique économique, social, culturel, institutionnel, juridique...)
- la prise en compte du public : besoins, capacités (cognitives, affectives...), caractéristiques, valeurs, représentations.
- les valeurs institutionnelles
- l'engagement dans la démarche Citoyennage.

La définition des objectifs

Il est important pour la réalisation du projet Citoyennage, que les parties-prenantes (à préciser : résidents, animation, psychologue, direction,...) aient bien identifié les finalités de leurs actions, leur but et leurs objectifs.

### **Le projet est-il présenté de manière explicite ?**

- Le projet est planifié
- Le projet est budgétisé
- Les différentes étapes du projet sont décrites
- Le projet intègre une marge de souplesse pour des adaptations éventuelles
- Les moyens sont identifiés
- Les méthodes sont identifiées

**Indicateurs :** budget, ordre du jour, plan de salle....

#### 7.2.2 L'axe 1 : les résidants

*L'écoute des résidants et usagers ; les réponses données aux besoins exprimés; les effets observés depuis la mise en œuvre de Citoyennage. En quoi l'institution répond/a répondu à leurs sollicitations/demandes/besoins/suggestions ? En quoi et de quelle manière la mise en place du projet Citoyennage a impacté les résidants ?*

### **Quelle évolution des attitudes et des valeurs a t'on pu observer ?**

**Indicateurs :**

Participation, prises de parole, communication

Image de soi/estime de soi/bien être

Tolérance

Solidarité

Capacité de mise en doute

Respect (de soi, des autres)

Ecoute, ouverture

Pensée critique

Citoyenneté

Responsabilité (civique et personnelle envers soi, les autres, l'environnement...)

Capacité à argumenter

### **Les résidants ont-ils pris conscience de leur pouvoir d'action individuel et collectif ?**

**Indicateurs :**

- Les résidants prennent conscience de leur valeur
- Les résidants ont conscience du rôle à jouer, de leur poids sociétal
- Les résidants ont la volonté ou intention d'agir (engagement personnel ou collectif)
- Les résidants ont opéré un passage du monde objet au monde projet dans leurs représentations : ils ont un rôle à jouer dans la société et ne sont plus spectateurs.

**Citoyennage développe t-il les qualités de participation démocratique des résidants ?****Indicateurs :**

- Les résidants écoutent, échangent et prennent en considération l'opinion des autres
- Les résidants comprennent l'importance d'une action concertée qui permet d'agir avec les autres
- Les résidants développent leur capacité à prendre une décision collective
- Les résidants développent leurs capacités de coopération

**Citoyennage développe t-il les qualités de participation représentative des résidants ?****Indicateurs**

- Capacités d'expression
- Vocabulaire utilisé – évolution du vocabulaire
- Expression de revendications
- Effet fédérateur sur d'autres résidants

**Quels ont été les impacts physiques et psychologiques ?****Indicateurs :**

- la santé physique et mentale est impactée par le projet : attitudes corporelles, prises de médicaments, évolution des prescriptions médicales, syndromes de glissements, dépression, violences, qualité de la communication entre résidants, entre résidants et salariés,...)

### 7.2.3 L'axe 2 : les salariés

*Ecouter le retour des salariés, mettre en œuvre des actions d'amélioration de la gestion de l'structure, de l'organisation...*

#### **De nouvelles compétences ont-elles été acquises ? Indicateurs :**

- Le projet développe des qualités de participation, concertation, coopération des salariés
- Le projet encourage la compréhension de différents points de vue par les salariés
- Les salariés acquièrent une capacité de travailler en autonomie et avec les autres
- Les salariés développent leur capacité à résoudre un problème
- Les salariés développent leur capacité à évaluer les effets de leurs actions individuelles (autorégulation)

#### **Quelles évolutions des comportements individuels, collectifs et institutionnels peut-on observer ?**

##### **Indicateurs :**

- Les salariés améliorent leurs pratiques (écoute, bienveillance, empathie, respect,...)
- Les pratiques collectives évoluent chez les participants et au-delà (échanges, concertations, respect, éthique...)
- Nouvelles manières de travailler ensemble, nouveaux partenariats, management, complémentarité des compétences, mise en place de démarches innovantes...

#### **Quelles nouveaux savoirs ont été acquis ? (représentations, connaissances)**

##### **Indicateurs :**

- Le projet développe la compréhension et encourage l'identification des problématiques liées au vieillissement de la population, et à sa prise en soin
- Le projet favorise une prise en compte du local vers une compréhension des enjeux plus globale (du sensible à l'intelligible, du vécu au général) chez les participants
- Le projet développe la capacité de jugement personnel des salariés
- Le projet favorise la compréhension par les salariés des enjeux temporels : compréhension du passé, pleine conscience du moment présent et vision de l'avenir constructive (qui propose des solutions, encourage à l'action et à l'engagement).

## Quelles sont les nouvelles représentations sensibles des salariés ?

### Indicateurs :

- Développement d'une relation sensible :
- -Développement/soutien du sentiment d'empathie, sentiment de respect, sentiment d'humilité
- Développement de la créativité personnelle des salariés
- Développement de la créativité collective des salariés
- Diminution des représentations stéréotypées, évolution des représentations initiales
- (changement de discours, absence de représentation stéréotypée...)
- Développement de la relation sensible des salariés :
- Mobilisation de l'émotionnel/affectif
- Motivation
- Intérêt
- Réappropriation/remise en valeur professionnelle/professionnelle (gain estime de soi)

## Quels sont les impacts physiques et psychologiques ?

**indicateurs** : Arrêts de travail, accidents du travail, qualité de la communication entre salariés, entre salariés et direction, burn out, dépression, TMS...

### 7.2.4 L'axe 3 : les effets leviers

Répertorier les effets leviers de la démarche Citoyennage :

- **en interne : au sein même de l'institution :**
  - o Bienveillance
  - o Travail en équipe
  - o Solidarités
  - o Communication
  - o Efficience de l'organisation et de l'action

- **en externe** : comment la démarche impacte l'organisation, le fonctionnement, la communication, les relations (politiques, commerciales, institutionnelles,...), les négociations avec les tutelles...

## 8 Les apports de la démarche évaluative

### 8.1 Une démarche évaluative trop contraignante

La grille d'évaluation a été transmise aux trois structures suivies ; Tous se sont prêtés à l'exercice, deux par écrit, le troisième au cours d'un entretien téléphonique.

Nous avons également pris le parti de transmettre à l'ensemble des structures engagés dans la démarche Citoyennage une version simplifiée de la grille évaluative. Nous avons ainsi recueilli l'avis d'un structure par écrit, d'un autre au cours d'un entretien téléphonique, ainsi qu'une évaluation du colloque. Il nous semblait important de solliciter des acteurs ayant engagé depuis plus longtemps la démarche Citoyennage.

La faible participation à la démarche d'évaluation « élargie » montre qu'il existe très certainement un décalage entre les ambitions de cette grille d'évaluation, et les moyens modestes des structures ainsi que les nombreuses obligations évaluatives auxquelles ils sont déjà soumis. Cela nous montre aussi que ce type de méthodologie d'évaluation est probablement trop lourde et contraignante dans le contexte actuel des structures.

De plus certains résultats recherchés via cette grille d'évaluation sont parfois difficiles à isoler : il est méthodologiquement complexe de discerner ce qui résulte des actions menées dans le cadre de Citoyennage, des politiques habituelles portées par chaque structure, ainsi que des évolutions sociales et sociétales.

Citoyennage doit rester une dynamique libre, pluriforme, coexistant avec d'autres dynamiques locales ou nationales, et ne doit en aucun cas être transformé en exercice dénué de spontanéité. C'est bien cette « fraîcheur » d'action qui fait l'intérêt de Citoyennage.

L'axe important reste la mise en mouvement, quel que soit ce mouvement, afin d'enclencher une dynamique, et de déconstruire l'image sociétale actuelle du vieillissement, pour en construire une image plus positive.

## 8.2 Une nécessaire souplesse du dispositif

Les structures nous ont bien précisé **« qu'il est important de ne pas imposer de méthode afin que chacun s'approprie la démarche »**.

C'est ce que nous qualifions précédemment de plasticité. Cette qualité doit rester intrinsèque au dispositif. Elle sera gage de son acceptabilité, de son acceptation et de son efficacité.

## 8.3 Citoyennage donne ou redonne la parole aux résidants. « Il les rend « acteurs » et non pas « passifs ».

Il fut souvent difficile, au départ, de convaincre les personnes âgées qu'elles avaient des choses importantes à dire. La question du manque ou de la difficulté d'investissement des personnes âgées est souvent posée, de même que celle de leur statut ou de leur légitimité, voire aussi de la prise en considération de leur propre parole :

**« Les réunions c'est pour les hommes » ; « je n'ai pas fait de grandes études » ; « je ne saurais pas faire, dire » ; « il vaut mieux demander à ma fille » ; « c'est trop compliqué pour moi » ; « oh moi tout ça, ça ne m'intéresse pas, c'est bon pour les jeunes » ; « j'ai passé l'âge des réunions, c'est quand je travaillais » ; « ici c'est pas nous qui décidons, on n'a pas à donner notre avis ».**

**« Des réunions j'en ai eu et ça n'a jamais rien changé » ; « de toute façon cela ne change rien de parler » ; « vous pensez que j'ai demandé à être ici, j'y suis bien mais moi si on m'avait laissé le choix je serais chez moi. Est-ce que ces réunions me ramèneront chez moi ».**

Mais avec persévérance et accompagnement bienveillant, il a été constaté que le dispositif améliore l'échange, le dialogue, la capacité d'expression, voire pour les plus actifs une meilleure estime de soi (effet limité compte tenu du faible nombre de participants).

Certains résidants qui ne prenaient jamais la parole, ont par ce biais commencé à s'exprimer.

Il nous est également signalé qu'il est nécessaire d'être vigilant à bien répartir la parole, pour que chacun puisse exprimer son point de vue. Un professionnel nous a même précisé **« que les résidants moteurs, cela peut faire un peu peur. Déjà ils impressionnent un peu les autres. Il serait facile d'aller vers les moteurs. Mais dans le groupe, la discussion est dans le centre, pas sur un côté. Cela reste donc un point de vigilance pour l'animateur du groupe »**.

Et si beaucoup d'espoir est investi dans cette démarche et par les résidants, et par les professionnels, il est clairement identifié qu'ils ne sentent encore pas assez d'écoute sur le plan sociétal, et qu'ils n'ont pas eu le sentiment que leurs réflexions aient porté leurs fruits, à ce jour, en dehors du cadre institutionnel.

Cependant, c'est la mise en œuvre de cette dynamique positive, qui est perçue comme apte à changer, à terme l'image des personnes âgées, ainsi que l'image que les personnes âgées ont d'elles-mêmes.

#### 8.4 Citoyennage réveille les aspirations, parfois non conscientisées des professionnels

A la lecture des évaluations, nous nous rendons également compte que la démarche Citoyennage donne un appui méthodologique à des structures qui souhaitent mettre en place des espaces de parole, sans trop savoir comment s'y prendre. En ce sens il fait écho à des besoins pas forcément explicitement exprimés, de la part des professionnels.

Il permet également aux salariés de s'exprimer et de s'épanouir dans leur métier en proposant par exemple des activités, en lien avec les compétences ou aspirations. Une aide-soignante a ainsi proposé des activités physiques via la démarche Citoyennage, avec un impact tant sur les résidents (en terme de santé mais aussi d'estime de soi) que sur les salariés.

Citoyennage impacte également les représentations des salariés : « ils voient davantage les capacités plutôt que les incapacités à faire ». De facto cela devient un outil de bienveillance.

C'est aussi une porte ouverte sur l'extérieur, un lieu d'échange, d'inspiration et d'enrichissement avec d'autres structures (structures et services à domicile).

#### 8.5 Une démarche qui nécessite plusieurs conditions propices à sa faisabilité

C'est la connexion entre plusieurs conditions, qui suscite la dynamique Citoyennage : l'investissement de la direction, la prise de conscience des personnes âgées de leurs propres valeurs et capacités, l'engagement de quelques professionnels dans un contexte de très forte tension, l'engagement de plusieurs structures et services à domicile en une même région, le soutien et le professionnalisme de l'équipe Citoyennage.

#### 8.6 Une démarche qui nécessite des moyens

Les structures par le biais de l'évaluation ont bien précisé que sa mise en place a un coût non négligeable, que ces moyens soient temporels, humains ou financiers.

Citoyennage est souvent porté par l'animateur.rice. et/ou psychologue de l'structure, et ce temps

n'est pas pris en compte par les autorités tarifcatrices. Ce coût réel doit aussi comptabiliser la mise en place de l'espace de parole des résidants, l'adaptation nécessaire en fonction de leurs capacités et de leurs attentes, ainsi que les rencontres inter-structures et les déplacements afférents, le colloque (déplacement, salle, hébergement, repas, communication,...). Il s'agit donc d'une problématique organisationnelle mais également budgétaire. Une des pistes proposées serait de définir en amont le temps consacré par cette catégorie de personnel.

## 8.7 Une évolution des thématiques

Si les premiers thèmes d'échanges tournaient beaucoup autour du Vivre Ensemble, de l'intégration, de l'inclusion, on peut observer une évolution des thèmes et actions. Ainsi un structure s'est investi sur la thématique de la mobilité via le thème « bougeons ensemble ». Les résidants se sont mobilisés autour de différentes activités comme la marche, la randonnée, le vélo d'appartement, avec des impacts physiques intéressants, mais également la fierté des résidants de montrer aux autres qu'ils sont encore en capacité de pratiquer le vélo d'intérieur.

## 8.8 La difficile notion de temps

Citoyennage est une dynamique positive, qui met en exergue les capacités et talents de tous, qui favorise un comportement bienveillant, solidaire, respectueux, co-responsable, mais qui cependant nécessite et a besoin de temps pour s'exprimer pleinement.

Cette notion de temps peut heurter la propre finitude des personnes âgées ; cette perception peut-être douloureuse alors que la considération sociétale vis-à-vis du vieillissement peine à évoluer.

## 8.9 L'impact sur les professionnels

Pour les structures récemment engagés, la démarche est portée par un ou deux salariés au sein de chaque structure. Mais il a été signalé l'importance de faire un compte-rendu auprès de l'ensemble du personnel après les colloques, parfois sous forme de débat. Cela rend l'échange symétrique au sein de l'structure, en abordant le vécu des résidants comme le vécu des salariés, in fine en favorisant ces échanges d'égal à égal.

Les participants soulignent les retours globalement positifs quant à Citoyennage, amenant les équipes à s'interroger, chercher des solutions, dialoguer plus et mieux, dans la mesure du possible

avec les résidents et les collègues, améliorant de fait la qualité de leur relation.

Il y a cependant des craintes exprimées sur des changements visant à satisfaire les demandes des résidents, sans tenir compte des contraintes de l'structure. Ou encore les difficultés ressenties par les professionnels soumis à des freins qui ont trait aux moyens fournis.

Citoyennage peut parfois ne pas ménager les membres du personnel, et nécessite un travail d'échange, de compréhension, et de changement.

### 8.10 Un outil de communication et de transition

Citoyennage est utilisé au plan tant local que national, comme un outil de communication efficace, afin d'alerter les pouvoirs publics sur les difficultés actuelles des structures en charge de l'accueil de personnes âgées, ou de leur soutien à domicile, mais aussi afin de communiquer positivement sur ce qui se fait, ce qui existe, ce qui innove. C'est également un moyen de porter mieux et plus loin leur parole, trop peu souvent considérée.

Au-delà de la transition écologique et énergétique portée par de lourds mécanismes législatifs, se pose la question d'une transition sociétale, qui aujourd'hui peine à s'exprimer, notamment légalement parlant.

L'âgisme est toujours la première discrimination, et également la plus impunie.

Citoyennage est un des outils aptes à sensibiliser à cette nécessaire transition.

### 8.11 L'intégration des personnes âgées à domicile

Depuis 2017-2018, les personnes à domicile sont invitées aux réunions en interne et aux colloques. Elles s'investissent tout au long de l'année et gardent contact avec certains résidents en dehors de ces rencontres.

Soulignons l'effet bénéfique de ces échanges pour lutter contre le déficit d'image trop souvent suscitée par la vie en structure, et pour réaliser des accueils de qualité de nouveaux résidents.

## 9 Conclusion

L'année 2018 a été marquée par une intervention en hausse des résidents et personnes âgées à domicile, lors de colloques, rencontres, congrès (espace éthique, congrès des âges et du

vieillesse, colloque ville amie des aînés sur les idées reçues, rencontre à la mairie du 14.ème arrondissement de Paris sur la discrimination par l'âge, consultation nationale sur l'accompagnement des aînés et Grand Débat).

Citoyennage participe à un mouvement de fond, qui, au travers diverses expressions (citons, de manière non exhaustive, les mouvements tels que « Vieux debout », le réseau français des Villes Amies des aînés, les nouveaux projets d'habitats et d'habiter différemment, les rapports officiels soulignant les insuffisances du modèle français, les mouvements de grève au sein des Ehpad, etc etc) contribue à casser l'image négative du grand âge dans notre société, et à mettre en exergue les capacités, potentialités, aspirations de cette part de la population française de plus en plus nombreuse.

Cette dynamique requalifie les personnes, les rend visibles, porte leur parole.

Cela démontre également qu'il n'y a pas qu'une seule façon de vieillir, et que les modèles de fonctionnement des "EHPAD" services à domicile doivent impérativement changer afin de coller aux aspirations des personnes déjà accompagnées, mais de toutes les générations vieillissantes, déjà confrontées à ces difficultés par l'accompagnement de leurs parents.

D'une manière plus globale, dans le contexte de crise systémique que nous connaissons aujourd'hui (crise sociale, crise économique, crise environnementale, crise symbolique...), nos sociétés se trouvent face à un défi à relever : repenser un nouveau modèle de société ancrée dans la démocratie, le bien-être individuel et collectif, la coopération, le partage équitable des ressources, la participation citoyenne et le faire commun.

Il est plus que temps de repenser le faire société ainsi que nos façons d'agir et d'être et d'enclencher une véritable transition, écologique, sociale et démocratique.

Certains mouvements, comme Citoyennage interrogent et transforment, par le biais de leurs projets, notre lien à l'autre, à la relation, à l'échange.

Ils constituent un espace clé d'expérimentation sur lesquels des processus concrets de transition voient le jour.

A cet égard Citoyennage constitue un levier de changement, avec sa capacité transformatrice relevant d'une logique « bottom up » (par le bas, ascendante, à partir d'un schéma pyramidal inversé) qui nous invite à remettre à l'ordre du jour la question de la démocratie et de l'inclusion.

Citoyennage est aussi un projet éthique (c'est-à-dire l'ensemble des valeurs), qu'une structure cherche à incarner. Il peut porter une critique du modèle, et

agir là comme un processus de déconstruction/reconstruction.

Citoyennage c'est également une conception endogène du changement : des réflexions et pratiques innovantes issues de l'hybridation d'outils multiples et combinables, l'interaction politique et pragmatiques d'acteurs divers, aux intérêts parfois divergents.