

Guide d'Elaboration du Projet d'Accompagnement Personnalisé

GEPAP

version 2012



Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Guide d'Elaboration du Projet d'Accompagnement Personnalisé

GEPAP

Guide méthodologique

ISBN 978-2-9535664-1-3

Table des Matières

Guide d'Elaboration du Projet d'Accompagnement Personnalisé	1
Notions générales relatives au Projet d'Accompagnement Personnalisé	5
Avant-propos	7
Approche et définition du PAP	9
Approche	9
Définition	10
Les composantes fondamentales du PAP	11
L'équipe du PAP	13
La Place de l'Usager	13
Fonctionnement transdisciplinaire	15
♦ La coopération	15
♦ L'égalité des droits	15
♦ La prise de décision par consensus	16
Composition de l'équipe du PAP	17
L'intervenant significatif	17
Le coordonnateur de projet	17
Procédures d'élaboration du Projet d'Accompagnement Personnalisé	19
Les trois grandes phases du PAP	21
Le recueil des informations et le bilan	22
Identification globale des désirs, des capacités et des besoins	23
L'identification des ressources	23
L'identification des besoins	24
Priorisation des besoins et formulation des objectifs	27
La priorisation des besoins	27
La formulation des buts et des objectifs opérationnels	27
Répartition des responsabilités et planification	29
La répartition des responsabilités	29
La planification	29
Réunion PAP	30
La préparation de la réunion	30
Le déroulement de la réunion	30
L'après réunion	31
Le contrat écrit	32
Processus du Projet d'Accompagnement Personnalisé	33
Synthèse	34
Rappels importants	35
Fiches Techniques	37
Bibliographie	71

Notions générales relatives au Projet d'Accompagnement Personnalisé

Avant-propos

Cette nouvelle version du guide d'élaboration du Projet d'Accompagnement Personnalisé, communément appelé PAP, a été élaborée dans le cadre du programme européen transfert d'innovation Leonardo Da Vinci. Ont participé activement à ce projet les organismes suivants et leurs partenaires: le Comité Européen pour le Développement de l'Intégration Sociale (porteur de projet, auteur de la version initiale), l'Association Altea España pour l'Espagne, Questao de Equilibrio pour le Portugal, Siksali Development Center pour l'Estonie, les SOS Children Village de Lettonie, Les EPI de Genève. A la suite des expérimentations réalisées par les équipes de travailleurs sociaux des différents partenaires, la méthode initiale a été améliorée.

Le GEPAP est destiné à aider tous ceux qui désirent organiser leurs interventions auprès des usagers de leur service ou établissement, d'une manière personnalisée et dynamique.

La méthode PAP intéressera particulièrement les professionnels de l'action sociale et médico-sociale, quelque soit leur secteur d'interventions, mais aussi les usagers, les familles et les bénévoles qui peuvent être impliqués.

Le PAP se veut une méthode de planification et de coordination de services, dynamique, flexible et adaptable aux personnes, quelque soit leur vulnérabilité, à leurs besoins et aux situations particulières auxquelles elles peuvent être confrontées.

L'approche PAP valorise la personne accompagnée et ses rôles sociaux, la responsabilise de manière à la rendre autonome et lui confère un statut de **partenaire à part entière** avec les intervenants et ses proches.

Le PAP et sa mise en place dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux peut constituer une réponse aux exigences de la législation et de la réglementation en vigueur qui donne à chaque usager une place prépondérante dans la définition des modalités de son accompagnement.

Approche et définition du PAP

Approche

- L'approche PAP est avant tout l'association de personnes qui s'unissent :
 - pour aider quelqu'un qui se trouve en difficulté d'adaptation,
 - pour répondre à ses besoins,
 - pour lui permettre, en tenant compte de ses désirs et de son potentiel, de s'intégrer dans la cité et d'y jouer un rôle social valorisé.

- L'approche PAP est aussi un processus qui permet :
 - L'identification des capacités et des besoins d'une personne,
 - La détermination d'objectifs de développement et d'apprentissage en sa faveur,
 - La mise en œuvre de moyens visant à répondre à ses besoins prioritaires.

- L'approche PAP implique directement la personne aidée, sa famille et ses proches ainsi que les intervenants les plus significatifs pour elle.

- L'approche PAP est un outil de coordination des services et des ressources qui sont mis à la disposition de la personne concernée.

- L'approche PAP suppose une responsabilité de tous ceux qui sont impliqués dans la démarche : l'utilisateur, sa famille et ses proches, son représentant légal le cas échéant, les différents intervenants identifiés et significatifs pour lui.

Définition

Le Projet d'Accompagnement Individualisé est un **outil de planification et de coordination** des services et des ressources visant à répondre à long terme aux besoins d'une personne.

C'est un **processus ininterrompu** révisé et modifié à intervalles réguliers.

Dans ce processus, est recherchée l'association des partenaires égaux que sont l'utilisateur, les professionnels du service ou de l'établissement qui l'accompagnent, les représentants de la communauté de vie à laquelle il appartient.

C'est un **plan directeur** qui englobe toutes les interventions pour en faire un tout cohérent centré sur la personne concernée.

Pour chaque personne, sera donc élaboré un projet différent mis en œuvre par une équipe différente.

Le PAP s'appuie sur les caractéristiques et les besoins de la personne concernée, identifie les services à lui apporter et les ressources nécessaires à mettre en œuvre, coordonne les interventions en précisant par qui, quand et comment les services doivent être fournis, évalue leur efficacité en vue d'atteindre des objectifs d'intégration.

Le PAP **garantit la participation de l'utilisateur et de sa famille** à l'élaboration du projet. C'est en qualité de membres de l'équipe, à part entière, qu'ils planifient ensemble le programme.

Les composantes fondamentales du PAP

Pour chaque Projet d'Accompagnement Personnalisé, on se doit de retrouver les composantes fondamentales suivantes :

1. **La reconnaissance des droits et des libertés aux personnes** qui en sont privées pour des raisons liées à leur âge, leur état physique ou mental, leur situation sociale,
2. **Le respect des principes de la Valorisation des Rôles Sociaux** qui peuvent être ainsi résumés :
 - Donner à chaque personne, quelque soit sa différence, la possibilité de vivre dans son milieu naturel ou dans un milieu réputé proche.
 - Favoriser le plus possible les interactions avec les autres membres de la cité.
 - Favoriser une participation maximale aux activités ordinaires habituelles de chaque individu (études, travail, loisirs, consommation, instances de décisions, etc.).
 - Utiliser des moyens aussi ordinaires et valorisés que possible dans les interventions et les relations interpersonnelles.
 - Offrir des conditions de vie (revenus, logement, accès aux services,...) semblables à celles qui sont courantes dans leur milieu d'appartenance.
 - Valoriser, dans le respect des différences, les comportements, les expériences, le statut de chaque personne.

Par une action continue, tant auprès de la personne concernée que de son environnement social, la VRS vise :

- **à développer les capacités et les habiletés ou compétences de la personne**, en utilisant des techniques d'apprentissage et des équipements appropriés,
- **à améliorer son image sociale**, ce qui suppose qu'elle puisse accéder à des rôles sociaux valorisants et qu'elle dispose de tout ce qui contribue à améliorer son image, tout en répondant à ses besoins spécifiques.

3. **La participation de la personne** accompagnée comme membre à part entière de l'équipe PAP. Si elle ne peut participer pleinement aux rencontres de l'équipe, elle devrait pouvoir quand même y assister en compagnie d'un tuteur ou de tout autre représentant de son choix.
4. **Une équipe transdisciplinaire** responsable de la conception, de la mise en application, de la supervision et de la révision du projet.
5. **Une évaluation globale** et pertinente des capacités de la personne de façon à identifier ses désirs et ses besoins.
6. **Des buts réalistes** (à long terme) qui se fondent sur une série d'objectifs opérationnels réalisables (à court et moyen terme), le tout énoncé de manière compréhensible et positive.
7. **Une attribution précise des responsabilités** à chaque intervenant dans des termes facilement compréhensibles par tous (qui fera quoi, avec qui, quand, où et comment).
8. **Une documentation** sur les progrès accomplis pour atteindre les buts et les objectifs en recourant à des outils d'évaluation ad'hoc, existants ou à créer.
9. **Un dispositif** permettant de mesurer l'évolution du programme et de le réviser si nécessaire.

L'équipe du PAP

La Place de l'Usager

Extrait de la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale
(Loi n°2002-2 du 2/01/2002)

Section 2 : Des droits des usagers du secteur social et médico-social

*L'article L. 311-3 du code de l'action sociale et des familles est ainsi rédigé :
« Art. L. 311-3. - L'exercice des droits et libertés individuels est garanti à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, lui sont assurés :*

« 1° Le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité ;

« 2° Sous réserve des pouvoirs reconnus à l'autorité judiciaire et des nécessités liées à la protection des mineurs en danger, le libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes soit dans le cadre d'un service à son domicile, soit dans le cadre d'une admission au sein d'un établissement spécialisé ;

« 3° Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision. A défaut, le consentement de son représentant légal doit être recherché ;

« 4° La confidentialité des informations la concernant ;

« 5° L'accès à toute information ou document relatif à sa prise en charge, sauf dispositions législatives contraires ;

« 6° Une 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 ;

*« 7° La participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne.
« Les modalités de mise en œuvre du droit à communication prévu au 5° sont fixées par voie réglementaire. »*

L'auteur de la **circulaire relative aux dispositifs de vie autonome** (DGAS n°2001.275 du 19 juin 2001), dans le chapitre relatif à « l'éthique de l'intervention », indique qu'il y a lieu :

« de s'attacher à respecter le libre choix de la personne handicapée en lui permettant, eu égard à ses capacités et ses aspirations de rester maître d'œuvre de son projet de vie » ;

« de proposer, par l'intermédiaire d'une procédure de contractualisation écrite avec la personne, un plan d'aide personnalisé. Ce plan devra comprendre les objectifs déterminés conjointement avec la personne et l'identification des moyens à actionner pour les atteindre ».

Le PAP considère que l'utilisateur doit être le maître d'œuvre de son projet de vie.

A ce titre, lui-même, seul ou accompagné de la personne qu'il aura choisi pour l'assister ou le représenter est **membre permanent à part entière de l'équipe**.

De ce fait, il y a lieu :

- de respecter ses droits,
- de miser sur ses capacités,
- de prendre en compte ses goûts, ses intérêts, ses aptitudes, son point de vue,
- de favoriser sa participation en lui offrant toutes les informations indispensables à la prise de décisions le concernant,
- de lui expliquer et vivre avec lui chacune des étapes du processus PAP,
- d'adapter les objectifs à ses points forts et à ses besoins,
- de le responsabiliser face aux objectifs à atteindre.

Note :

Pour certains usagers la question de la participation de la famille peut se poser de façon un peu différente. Dans ce cas, ils ont le droit de décider si leurs parents participeront ou non au PAP.

Dans beaucoup de cas leur participation augmentera les chances de réussite du programme. Il faut cependant admettre que parfois les intérêts de la famille ne coïncident pas avec ceux de l'utilisateur.

Il peut arriver aussi que certaines familles, parfois même certains professionnels, n'agissent pas dans l'intérêt de l'utilisateur. Dans ce cas, il est important de recentrer le travail de l'équipe sur les intérêts de la personne bénéficiaire des services.

Fonctionnement transdisciplinaire

Le modèle d'équipe dominant encore dans bien des services et établissements réside uniquement dans la pluridisciplinarité. Ainsi ce qui prévaut c'est la juxtaposition des professionnels appartenant à différentes disciplines qui se livrent à des évaluations spécifiques aboutissant à des programmes souvent indépendants. Même si ces programmes concourent à un développement global de l'utilisateur, ils ont pour effet d'introduire très souvent un manque de coordination dans le projet individuel de celui-ci.

Pour qu'une équipe puisse fonctionner d'une manière transdisciplinaire, il faut que certains principes soient respectés :

- L'ensemble des membres participent aux décisions ;
- Les décisions se prennent en équipe ;
- L'utilisateur est un membre à part entière et égale dans l'équipe ;
- Le PAP est conçu par l'ensemble des membres ;
- Les membres interagissent entre eux ;
- Le coordonnateur facilite la communication entre les membres.

Les principes de base du travail en équipe transdisciplinaire sont :

- la coopération ;
- l'égalité des droits ;
- la prise de décision par consensus.

♦ **La coopération**

Les formations, les compétences et les expériences des personnes qui constituent l'équipe sont différentes. Chacune d'entre elles, et ensemble, elles doivent se centrer sur les forces et les besoins de l'utilisateur de manière à éviter les actions antagonistes et n'avoir pour seule préoccupation que son développement global. Dans un esprit de coopération, chacun doit donc faire un effort de compréhension et de partage.

♦ **L'égalité des droits**

Dans une équipe qui adopte un fonctionnement transdisciplinaire, chaque membre apporte sa contribution au service des autres. Il n'y a pas de place pour une rivalité quelconque ou l'émergence dominante de certaines disciplines par rapport à d'autres.

Il y a donc, de ce fait, une autorité égale qui doit permettre à chacun de s'exprimer librement sur l'ensemble du programme même s'il conserve un intérêt plus particulier pour un domaine de compétence. Chaque membre de l'équipe transdisciplinaire, y compris l'utilisateur, doit se sentir sur un même pied d'égalité que les autres.

♦ La prise de décision par consensus

Dans une équipe transdisciplinaire, il n'y a pas de droit de veto puisqu'il y a égalité des droits. C'est donc l'équipe qui prend les décisions.

Cela permet une plus grande implication de chacun de ses membres.

La prise de décision, dans une équipe fonctionnant de cette façon, peut prendre plus de temps et plus d'énergie, mais elle permet une plus grande cohésion.

C'est l'équipe seule qui décide, par consensus, de retenir telle ou telle suggestion, de maintenir une décision, de recommander tel ou tel service, de refuser telle proposition et cela en fonction de la vision globale des besoins de l'utilisateur et de la priorité donnée aux interventions.

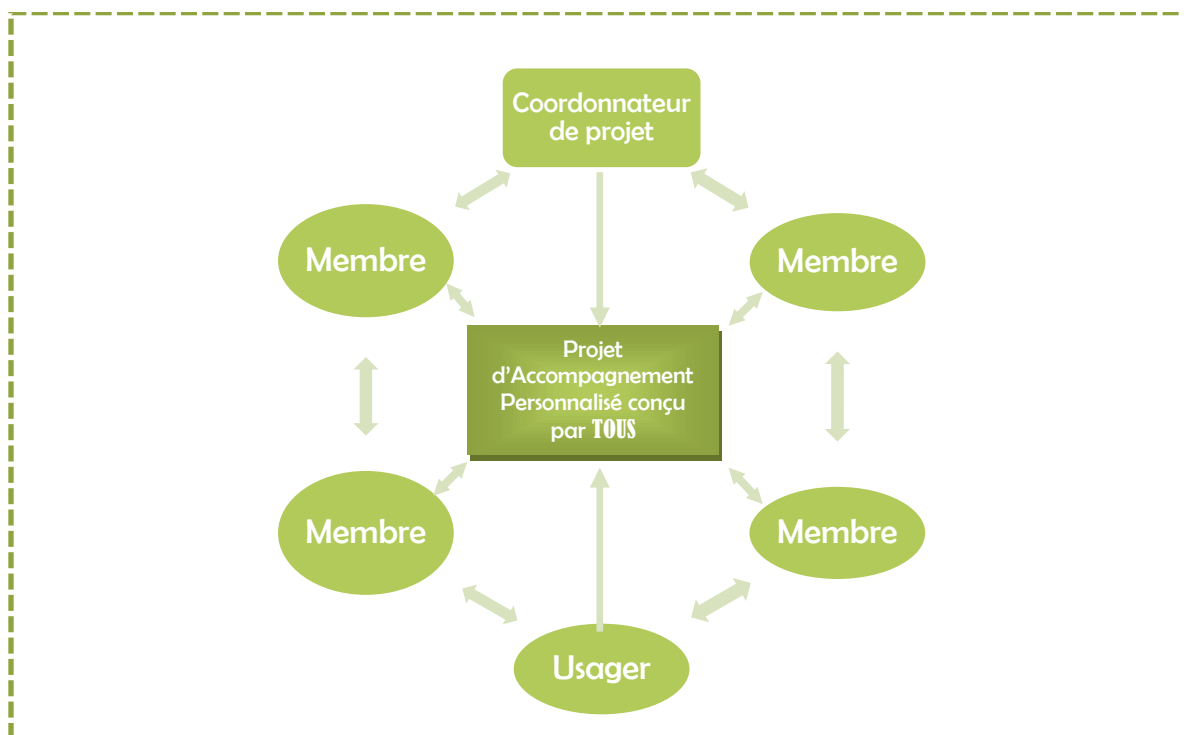


Figure 1 : Fonctionnement de l'équipe transdisciplinaire

L'intérêt commun pour l'utilisateur, et l'indispensable collaboration qui doit s'établir entre partenaires égaux, doivent transcender les disciplines professionnelles.

Composition de l'équipe du PAP

L'équipe responsable du PAP d'une personne constitue l'axe central et décisionnel du processus. Chaque équipe est constituée en fonction des besoins de l'utilisateur. Elle comprend habituellement quatre à six personnes dont le coordonnateur de projet, l'utilisateur, son référent, un ou des intervenants significatifs qui peuvent être professionnels ou non et/ou des personnes considérées comme « proches » (parents, fratrie, conjoints, amis, etc.).

Les membres de l'équipe, dans l'idéal, sont choisis ou acceptés par l'utilisateur lui-même. S'il n'est pas en mesure d'effectuer seul ce choix, celui-ci doit au moins être approuvé par lui, son représentant ou ses proches. Chacun des membres de l'équipe doit prendre l'engagement d'assumer ses responsabilités face au désir de l'utilisateur pour lequel le PAP est élaboré. L'équipe et chacun des membres qui la constituent doivent garantir la qualité, la pertinence et le dynamisme de la démarche entreprise.

♦ **L'intervenant significatif**

Par intervenant significatif on entend, toute personne qui a établi un lien personnel significatif avec l'utilisateur, qu'il s'agisse d'un professionnel, d'un bénévole, d'un membre de la famille ou d'un ami...

Quelle qu'elle soit, cette personne doit vouloir et pouvoir jouer un rôle actif dans la vie de l'utilisateur en respectant ses droits et lui apporter un support spécifique à ses besoins.

♦ **Le coordonnateur de projet**

Le coordonnateur de projet est responsable de l'ensemble de la planification et de la mise en œuvre du PAP pour l'utilisateur et en son nom propre. A son égard, il joue un rôle de soutien mais celui-ci, et/ou son représentant, reste bien l'acteur principal de la démarche.

La tâche du coordonnateur de projet est astreignante et les compétences et qualités qu'il doit avoir pour l'assumer sont nombreuses et variées :

- Il doit tout d'abord **adhérer aux valeurs** qui sous-tendent la démarche.
- Il doit aussi posséder une **connaissance théorique et pratique du PAP**.
- Il doit avoir des **capacités d'organisation et d'animation**.
- Il doit nécessairement **être responsable et autonome**.
- Il doit être **capable d'écouter, de formuler, de synthétiser et avoir des aptitudes à établir des relations conviviales**.
- Il doit, enfin, **avoir les qualités requises pour rallier à lui l'utilisateur et les membres de l'équipe** et fonctionner en transdisciplinarité.

Exercer la fonction de coordonnateur de projet c'est exercer un **véritable métier** qui s'apprend comme tout autre métier. Le rôle du coordonnateur de projet est essentiel dans la mise en place du PAP et dans son fonctionnement, ce qui nécessairement entraîne une réorganisation des ressources humaines dans un service ou un établissement. Il est dit parfois, qu'à la demande de l'utilisateur, ce soit l'intervenant le plus significatif (professionnel ou non) qui assume la fonction de coordonnateur de projet, on va même jusqu'à dire que l'utilisateur peut parfois assumer lui-même cette fonction.

Nous ne partageons pas cet avis compte tenu de la complexité, de la multiplicité et de la variété des tâches à accomplir. Il n'est pas possible qu'un intervenant puisse assumer la fonction qui lui est propre (éducateur, psychologue, rééducateur, moniteur d'atelier,...) et celle de coordonnateur de projet.

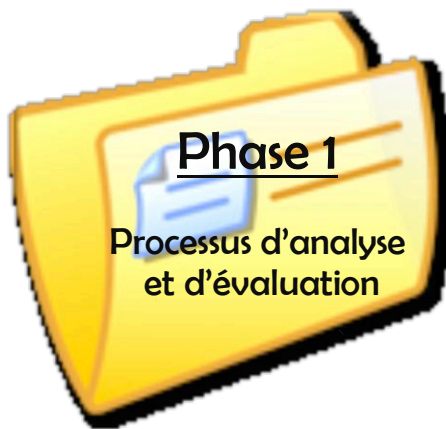
Hiérarchiquement, le coordonnateur de projet n'a pas d'autorité particulière au sein de l'équipe transdisciplinaire. Il veille à ce que le processus du PAP se déroule correctement dans le respect des désirs de l'utilisateur en favorisant au maximum une réponse adaptée à ses besoins.

La liste des tâches que doit assumer le coordonnateur de projet, n'est pas exhaustive, mais elle contient l'essentiel :

- Recueillir et rassembler les informations concernant l'utilisateur ;
- Aider celui-ci à faire le point sur sa vie, à identifier et à prévoir ses besoins et à formuler ses souhaits quant à la constitution de l'équipe du PAP ;
- Programmer et préparer les diverses réunions du PAP ;
- Animer les réunions du PAP ;
- Rédiger le contrat écrit et le diffuser aux personnes concernées ;
- Veiller à la mise en œuvre du PAP ;
- Coordonner les actions ;
- Activer les ressources internes et externes ;
- Veiller au respect de la planification ;
- Mettre en place des dispositifs d'évaluation.

Procédures d'Elaboration Du Projet d'Accompagnement Personnalisé

Les trois grandes phases du PAP



- Recueil des informations
- Identification des désirs, des capacités et des besoins
- Priorisation des besoins

- Formulation des buts et des objectifs opérationnels (court, moyen et long terme)
- Elaboration du programme
- Attribution des responsabilités
- Mise en œuvre du programme



- Vérification de l'adéquation des actions entreprises avec les buts fixés
- Evaluation des résultats obtenus
- Régulation nécessaire à la poursuite du projet

Le recueil des informations et le bilan

Le **recueil des informations** doit permettre de connaître l'utilisateur, de manière approfondie **dans sa globalité et dans son évolution**. Cette investigation consiste à s'informer à son sujet et sur sa situation, auprès de lui-même, de ses proches, des intervenants et auprès de toutes personnes auxquelles il peut avoir affaire.

Le recueil des informations doit prendre en compte les fiches ou rapports d'observation, les comptes rendus d'entretiens avec les intéressés, les rapports divers d'évaluation, sur les plans médicaux, psychologique, social, éducatif, etc.

Les informations réunies doivent concerner les secteurs essentiels de la vie de l'utilisateur : santé physique et mentale, instruction, formation, identité, relations familiales et sociales, éducation et savoir vivre, vie affective et comportement, autonomie.

Elles doivent permettre de connaître et comprendre l'utilisateur dans les domaines relationnel et social, affectif, sensori-moteur, cognitif, de l'autonomie, de la communication.

C'est l'ensemble de toutes ces données qui va permettre de réaliser un bilan aussi complet que possible à travers lequel apparaîtront les caractéristiques de l'utilisateur qui lui sont propres à savoir : ses qualités, ses capacités, ses réalisations, ses goûts et ses désirs, ses relations, les ressources qu'il utilise, ses attitudes et son comportement, ses déficiences et ses difficultés, sa situation sur le plan matériel, juridique etc.

Ce bilan, qui est et qui reste la propriété de l'utilisateur et/ou de ses proches, constitue un outil essentiel pour l'équipe du PAP, mais aussi pour l'utilisateur lui-même ou/et ses proches qu'il est important d'aider pour qu'ils le comprennent et se l'approprient. Ce bilan doit pouvoir permettre à l'utilisateur, avec ses proches, d'identifier ses capacités et ses besoins.

Lors de cette phase d'investigation, la nécessité de respecter l'intimité de la personne concernée et son droit à une certaine réserve s'imposent à tous.

En outre, son accord ou celui de son représentant est nécessaire et indispensable pour tout partage d'informations la concernant.

Identification globale des désirs, des capacités et des besoins

La pratique du PAP repose sur l'identification et l'évaluation globale des désirs, des capacités et des besoins de l'utilisateur qui apparaissent au travers du bilan dont le contenu a été défini précédemment.

Contrairement à ce qui se pratique encore souvent dans le secteur social ou médico-social à savoir que l'on décide d'effectuer telle ou telle intervention, en fonction des carences ou des déficits d'une personne, le PAP conduit ses utilisateurs à privilégier une approche fondée sur les capacités d'une personne, pour répondre à ses besoins, combler ses lacunes et améliorer sa situation. Ces capacités peuvent résider dans la personne elle-même mais aussi dans son environnement social, et c'est de l'ensemble qu'il faut tenir compte.

Les personnes en difficultés, qu'elles soient malades, déficientes, âgées, exclues ou en voie de l'être, ont les mêmes besoins que toute autre personne mais la réponse à ces besoins doit être adaptée. C'est donc à partir des besoins fondamentaux de l'être humain et en tenant compte de la particularité de chaque situation que, dans la pratique du PAP, doivent être définis les besoins d'une personne. **Priorité est donnée à la définition des besoins avant de songer aux moyens et aux stratégies à mettre en œuvre pour y répondre. Les prestations que peut offrir un établissement ou un service doivent s'adapter aux réalités et aux besoins de chacun des usagers et non l'inverse.**

L'identification des ressources

Identifier les capacités et les ressources d'un usager, c'est établir son **bilan personnel positif** en le regardant autrement, dans son intérêt et celui de ses proches, en l'aidant à se reconnaître dans ce qu'il y a de meilleur en lui et non plus seulement au travers de ses difficultés et de ses besoins. Il s'agit par-là de valoriser l'utilisateur. Dans cet esprit, toutes les questions peuvent être abordées avec lui pour l'aider à se construire.

La liste non exhaustive des questions qui suivent peut constituer une aide à la réalisation du bilan positif personnel :

- Que se passe-t-il pour l'utilisateur quand tout va bien ?
- Qu'aime-t-il vraiment faire ?
- Que sait-il faire ?
- Quelles sont ses compétences particulières ?
- Qu'a-t-il réalisé ?

- Quelles sont ses attitudes positives face aux évènements ou aux personnes ?
- Comment communique-t-il avec son entourage ?
- A-t-il une famille, un conjoint, des amis ?
- Possède-t-il quelque chose ?
- Y-est-il attaché ?
- Etc.

Constituer avec lui la liste des capacités d'un usager c'est faire l'inventaire des éléments positifs qui le caractérisent en les classant dans les différentes sphères de développement dans lesquelles il évolue (famille, école, travail, loisirs, groupes, etc.)

L'identification des besoins

Un besoin c'est ce qui apparaît lorsque l'on mesure les écarts entre la situation souhaitée et la situation présente.

Identifier les besoins d'un usager, c'est en quelque sorte définir ce qu'il peut encore réaliser ou ce dont il peut disposer pour optimiser son potentiel et générer ainsi une situation personnelle, familiale, sociale plus valorisante.

Un besoin peut être comblé par l'acquisition de connaissances, d'attitudes et de savoir-faire et par l'utilisation de ressources internes et externes à l'établissement ou au service, le tout permettant d'accéder à une situation souhaitée.

Pour s'assurer que les besoins fondamentaux d'un usager sont comblés et pour tenir compte de leurs niveaux, nous avons fait le choix de la « Classification des besoins humains » selon Abraham Maslow.

Il nous propose une hiérarchie des besoins humains présentée sous forme d'une pyramide à la base de laquelle se situent les besoins physiologiques primaires, et au sommet les besoins de réalisation personnelle.

Pour rendre plus explicite la pyramide qui figure à la page 26, les différents niveaux sont décrits ci-après.

Les besoins physiologiques : respirer, manger, boire, éliminer, dormir, faire de l'exercice, maintenir une bonne posture, se soigner, se reposer, se loger, se vêtir, ou bien encore avoir des relations sexuelles.

Les besoins de sécurité et de confiance : se sentir raisonnablement à l'abri des menaces et des dangers présents et futurs, vivre sans peur dans un environnement protecteur, sûr, ordonné, structuré, stable, prévisible (et non pas menaçant, anarchique ou insécurisant). Bénéficier d'une sécurité physique et psychologique.

Les besoins d'appartenance et d'amour : communiquer, agir, donner et recevoir de l'affection, de l'amitié, de l'amour, avoir des contacts intimes et faire partie intégrante de groupes cohésifs et où l'on se sent accueilli (un club, une équipe, un groupe de collègues de travail, un clan, une tribu) ne pas être seul, isolé, rejeté ou oublié.

Les besoins d'estime et de considération : soit **l'auto-estime** (le besoin de s'aimer soi-même, d'être fier de ce que l'on est et de ce que l'on fait, de se sentir compétent, indépendant des autres, d'être capable de réussir ce que l'on entreprend) et **l'estime de la part des autres** (le besoin d'être respecté et admiré, d'avoir un certain prestige, une bonne réputation, un statut social reconnu et valorisé, d'être encouragé, félicité, apprécié, reconnu).

Les besoins de réalisation personnelle et les besoins d'ordre spirituel : utiliser tout son potentiel et tous ses talents, devenir ce que l'on est capable d'être, mettre à contribution tous les éléments de sa personnalité (intelligence, imagination, aptitudes et habiletés diverses) ; exploiter et développer ses capacités physiques et autres (croître, grandir, s'améliorer de toutes les façons possibles) ; créer des projets et les réaliser, avoir une philosophie ou une croyance qui permette de donner un sens aux choses, aux événements et donc à la vie.

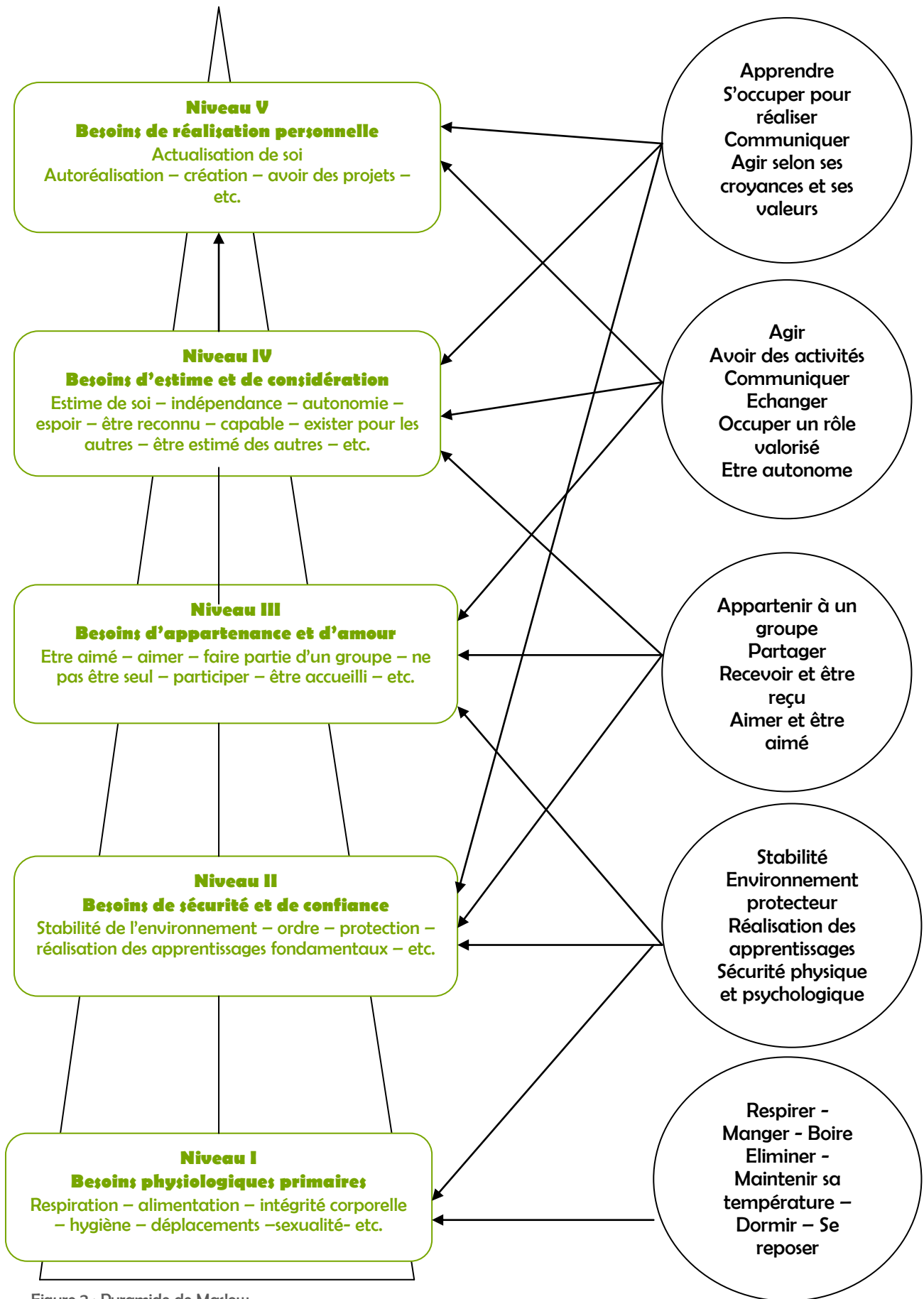


Figure 2 : Pyramide de Maslow

Priorisation des besoins et formulation des objectifs

Les besoins étant définis, il s'agit de les classer par ordre d'importance et de formuler des buts et des objectifs opérationnels dont la réalisation visera à y répondre. C'est l'utilisateur qui, avec le soutien des autres membres de l'équipe, doit définir ses besoins prioritaires.

La priorisation des besoins

La priorisation des besoins c'est choisir les besoins à satisfaire par ordre d'importance. Il faut pour cela :

- se demander si les besoins fondamentaux sont comblés (besoins physiologiques primaires) ;
- se demander s'il y a des besoins à satisfaire dans chacune des sphères de développement (besoins de sécurité et de confiance, besoins d'appartenance et d'amour, besoins d'estime et de considération, besoins de réalisation de soi) ;
- respecter une certaine hiérarchie des besoins en tenant compte du vécu et des conditions de vie de l'utilisateur ;
- déterminer l'impact du choix de satisfaire un besoin plutôt qu'un autre ;
- comparer les besoins qui ont été exprimés par différentes sources lors du recueil d'information ;
- vérifier le degré de consensus obtenu dans l'équipe sur les besoins à satisfaire ;
- ne retenir que deux ou trois besoins à satisfaire, ce qui ne signifie pas qu'il n'y a pas lieu de prendre les autres en compte.

La formulation des buts et des objectifs opérationnels

Après avoir identifié et priorisé les besoins, l'équipe PAP définit les buts et les objectifs opérationnels dont la réalisation visera à combler, par ordre de priorité, les besoins de l'utilisateur, sachant que l'intérêt de celui-ci demeure primordial.

Les buts étroitement associés aux besoins prioritaires de l'utilisateur, indiquent l'orientation générale donnée au PAP.

Ils décrivent d'une façon générale les évolutions que l'établissement ou le service vise à favoriser chez l'utilisateur en relation avec ses besoins d'acquisition et en tenant compte de ses forces (long terme).

Les objectifs opérationnels ne peuvent être fixés que lorsque les buts ont été définis. Ils présentent les modalités d'interventions qu'il faut mettre en place pour atteindre les buts. Ils constituent les étapes à franchir pour y parvenir.

Après avoir défini les buts et les objectifs opérationnels, dont il faut limiter le nombre si l'on veut qu'ils soient atteints compte tenu du potentiel de la personne concernée, **des stratégies mettant en œuvre les moyens** devront être définies.

Il s'agira d'identifier tous les obstacles, de mettre en place des solutions adaptées et de se donner des moyens techniques et humains pour y parvenir.

Répartition des responsabilités et planification

- Après avoir identifié les capacités et les besoins de l'utilisateur et priorisé ses besoins ;
- Après avoir défini les buts et les objectifs opérationnels ;

il y a lieu de répartir les responsabilités et de fixer un échéancier.

La répartition des responsabilités

Il s'agit de définir qui fera quoi, avec qui, quand, où et comment.

Cette étape consiste à répartir entre les membres de l'équipe transdisciplinaire les responsabilités liées à l'atteinte des buts et à la réalisation des objectifs opérationnels.

Chacun devra alors définir les stratégies à mettre en œuvre et rechercher les moyens techniques et humains, internes et externes à la structure.

La planification

L'atteinte des buts et la réalisation des objectifs opérationnels doivent se situer dans le temps, d'où l'importance d'une planification rigoureuse.

En fonction de l'évolution de l'utilisateur, compte tenu de ses caractéristiques, une révision anticipée ou un ajustement du projet peuvent être réalisés en équipe transdisciplinaire.

Réunion PAP

La préparation de la réunion

C'est le coordonnateur de projet qui est chargé de la préparation de la réunion.

- Il recueille toutes les observations et les évaluations qui ont été réalisées dans les différents secteurs où vit la personne concernée (enquête sociale, examens médicaux, psychologiques, psychiatriques, rapports de comportements, observations dans le milieu scolaire, professionnel et des loisirs, etc.).
- Avec l'approbation préalable de l'utilisateur et/ou celle de son représentant, il prend contact individuellement avec chaque personne significative en mesure d'apporter un éclairage particulier à la situation de l'utilisateur.
- A l'aide des éléments apportés, il élabore un tableau des capacités et des besoins de l'utilisateur qui sera diffusé à chacun des participants à la réunion.
- Il s'assure des préférences de l'utilisateur pour le choix des participants.
- Avec l'utilisateur et/ou son représentant, il établit l'ordre du jour de la réunion qui est adressé à chaque participant. La date, l'heure et le lieu de la rencontre sont mentionnés sur l'invitation.

Le déroulement de la réunion

Le coordonnateur de projet anime la réunion.

Il veille à ce que la rencontre se déroule dans un lieu et dans un climat qui faciliteront l'expression de l'utilisateur et de tous les membres de l'équipe PAP.

Il facilite l'expression de chacun et reformule, si nécessaire, dans des termes simples et compréhensibles tout ce qui est exprimé.

Il s'efforce en outre de rechercher un consensus.

Il est indispensable que l'un des membres de l'équipe prenne des notes de manière à faciliter l'élaboration du **contrat écrit que signeront l'utilisateur et les autres participants.**

L'ordre du jour de la réunion ayant été présenté, éventuellement complété, et approuvé, **la liste des capacités et des besoins est exposée** et si nécessaire complétée.

Suite à cet exposé, l'utilisateur et/ou son représentant détermine les priorités, à savoir ce qui est le plus important pour lui, ce qui l'intéresse le plus. Si nécessaire, l'équipe, en consensus, détermine les besoins qui sont prioritaires en fonction des intérêts, des aptitudes et des conditions du milieu.

Les besoins prioritaires ayant été ainsi définis et les objectifs opérationnels planifiés, les responsabilités sont réparties.

Les stratégies et les moyens à mettre en œuvre pour réaliser chaque objectif ne sont pas nécessairement définis lors de cette réunion. Ils pourront l'être ultérieurement par les responsables de chaque objectif.

L'après réunion

Après la réunion, le coordonnateur rédige le compte rendu qui prend alors valeur de « **CONTRAT** » et qui est diffusé auprès de tous les participants.

Le projet étant arrêté, interviennent sa mise en œuvre ainsi qu'une évaluation périodique devant permettre les réajustements nécessaires.

Le coordonnateur s'informe régulièrement de l'évolution du processus, recueille les informations, programme et anime les réunions.

Aux échéances prévues dans la planification, une réunion a lieu afin d'évaluer les résultats et, si nécessaire, de réviser les buts et les objectifs opérationnels. S'il est impossible de réunir tous les participants, ces réunions peuvent se tenir entre l'utilisateur et/ou son représentant, le coordonnateur et le ou les intervenants directement concernés.

A terme échu, l'ensemble de la démarche est évalué et actualisé avec tous les membres de l'équipe du PAP.

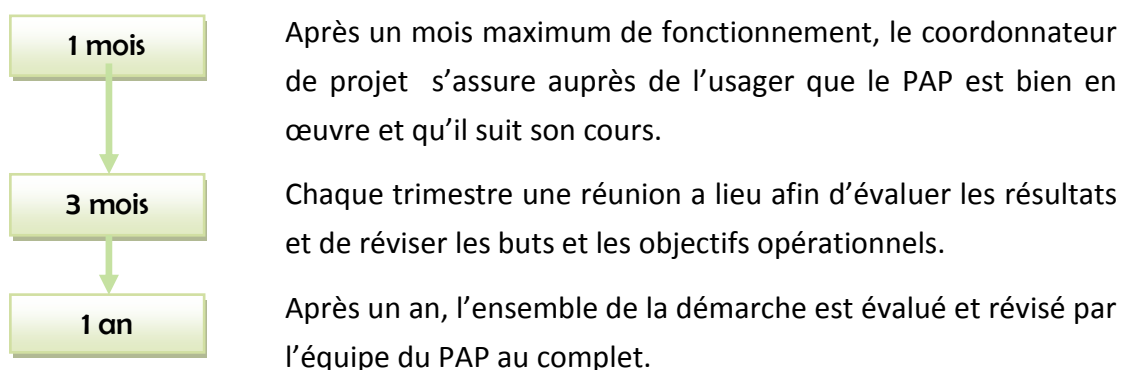


Figure 3 : Suggestion d'échéancier pour le suivi

Le contrat écrit

Le contrat sur lequel doivent figurer les éléments qui constituent le PAP lie les différents intervenants et les engage à agir solidairement. Il doit être rédigé de manière compréhensible et communiqué à tous les membres de l'équipe.

Doivent figurer :

- L'identification de la personne concernée, de sa famille, de ses proches ;
- Une description globale de la situation ;
- Une description de la personne, de ses capacités et de ses besoins ;
- L'identification des buts, des objectifs opérationnels et des responsabilités ;
- Une description des ressources internes et externes pouvant intervenir pour réaliser les objectifs opérationnels et atteindre les buts ;
- Une description générale des stratégies et des moyens mis en œuvre ;
- Les critères d'évaluations et de régularisation utilisés ;
- Un échéancier.

Processus du Projet d'Accompagnement Personnalisé

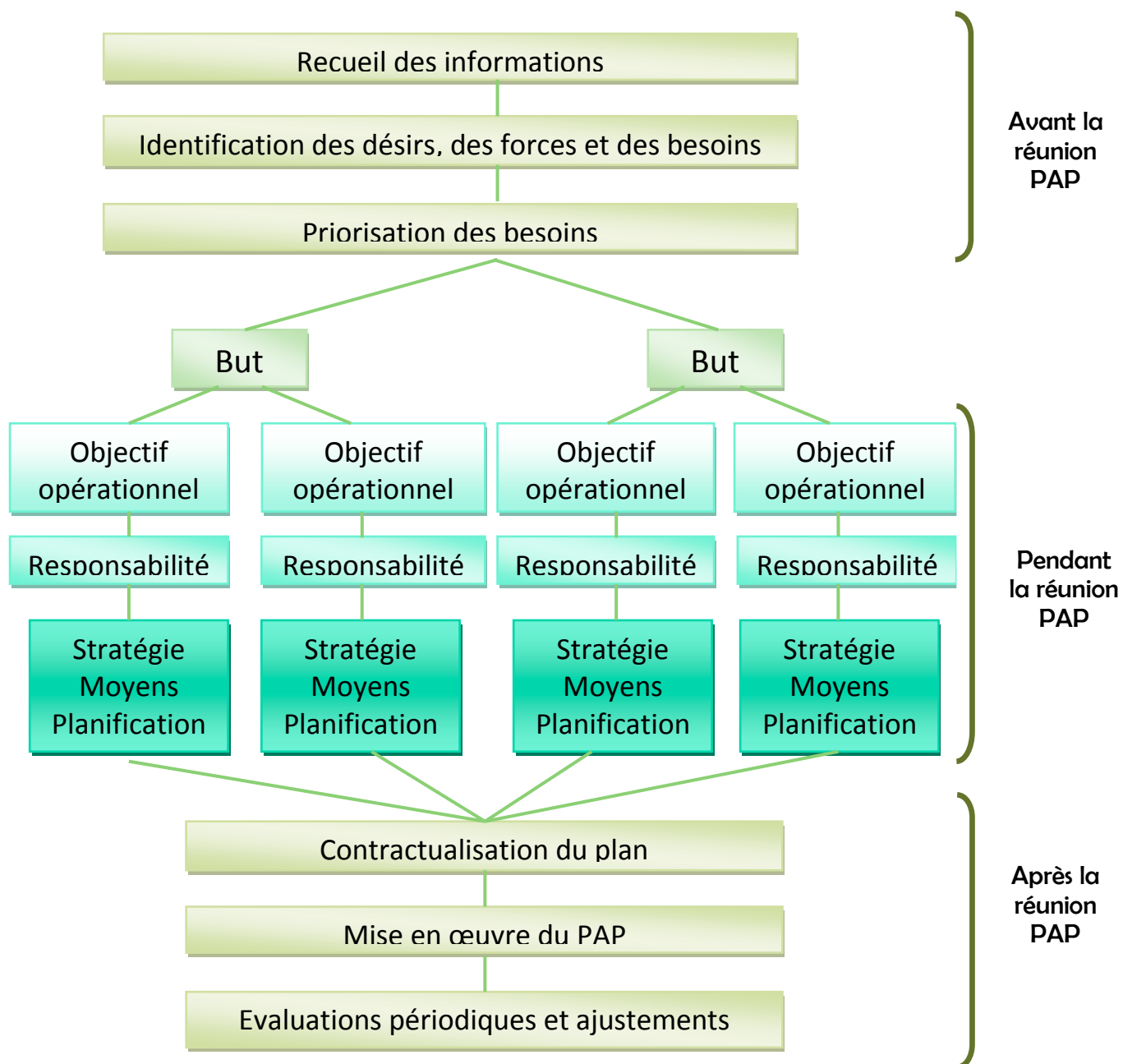


Figure 4 : Schéma du processus du PAP

Synthèse

Afin de s'assurer que tous les éléments qui doivent être pris en compte pour l'élaboration et la mise en œuvre du PAP l'ont bien été, il est important que le coordonnateur de projet et ses partenaires de l'équipe se posent un certain nombre de questions (liste non exhaustive).

1. La personne concernée est-elle bien au centre de la démarche ?
2. A-t-elle été consultée pour obtenir des informations la concernant ?
3. Son intimité et son droit à la réserve ont-ils été respectés ?
4. A-t-elle donné son accord en ce qui concerne le partage d'informations la concernant ?
5. A-t-elle été consultée sur ses goûts et ses intérêts personnels et a-t-elle pu formuler ses choix ?
6. A-t-elle participé activement à l'évaluation de son fonctionnement, à la préparation de la réunion PAP et au suivi de celui-ci ?
7. Est-elle en mesure d'expliquer concrètement l'importance du PAP dans sa vie ?
8. Dans la mesure où la personne n'est pas en mesure de participer activement, a-t-on fait appel à son représentant et l'a-t-on impliqué dans la démarche entreprise ?
9. Toutes les personnes significatives pour la personne concernée ont-elles été réunies ?
10. Les forces, les ressources et les besoins de la personne concernée ont-ils été précisés de manière à mieux la connaître ?
11. Chacun des membres de l'équipe s'est-il senti impliqué dans la démarche entreprise et y-a-t-il effectivement participé de manière active ?
12. Les buts et les objectifs opérationnels fixés sont-ils clairs et réalistes ? Sont-ils classés et réalisés ? Sont-ils susceptibles de représenter un progrès réel et perceptible pour la personne concernée ?
13. Les membres de l'équipe assument-ils effectivement leurs responsabilités individuellement et collectivement, telles qu'elles ont été définies ?
14. Le coordonnateur de projet a-t-il impliqué tous les partenaires dans la démarche ? A-t-il expliqué clairement et de façon précise les différentes étapes ?
15. La prochaine réunion est-elle fixée ?

Rappels importants

- **SE RAPPELER** que le Projet d'Accompagnement Personnalisé est un processus qui oriente le vécu d'une personne et ne constitue pas en lui-même un objectif à atteindre. Le PAP est un moyen.
- **PRIVILEGIER** la participation active de la personne accompagnée qui est au centre des préoccupations du dispositif. La réunion PAP est une rencontre avec une personne et ses besoins. Ce n'est pas une étude de cas entre professionnels.
- **ELABORER** le PAP en s'appuyant sur l'aspect positif des concepts des forces et des besoins. Souvent ce qui apparaît comme une difficulté correspond chez une personne à un besoin.
- **FAIRE L'ECONOMIE**, lors des réunions PAP, des discussions interminables sur les moyens, les programmes et la méthodologie choisis. C'est du ressort de l'intervenant chargé de réaliser les objectifs opérationnels. A lui de déterminer la stratégie et les moyens qui seront nécessaires.
- **SE DONNER LES MOYENS D'ETRE CAPABLE** de s'informer, de se former, et de se remettre en cause.

**IL EST ESSENTIEL DE S'ASSURER QUE L'USAGER
EST L'ACTEUR PRINCIPAL DE SON PROJET**

Fiches Techniques



En fonction du contexte et des besoins, il appartient à chaque équipe d'élaborer ses propres outils de travail.

Les fiches présentées ci après, ne le sont qu'à titre d'exemples.

Répertoire des fiches techniques

<i>1- Identité et situation administrative</i>	<i>41</i>
<i>2- Situation familiale et réseaux</i>	<i>43</i>
<i>3- Parcours scolaire et / ou formation professionnelle</i>	<i>47</i>
<i>4- Parcours professionnel et ressources financières</i>	<i>49</i>
<i>5- Santé physique et mentale</i>	<i>51</i>
<i>6- Activités culturelles et de loisirs</i>	<i>53</i>
<i>7- Interactions sociales</i>	<i>55</i>
<i>8- Forces et qualités de la personne accompagnée</i>	<i>57</i>
<i>9- Difficultés et défis de la personne accompagnée</i>	<i>59</i>
<i>10- Besoins et attentes de la personne accompagnée , personnes ressources et dispositifs utiles</i>	<i>61</i>
<i>11- Composition de l'équipe du PAP</i>	<i>63</i>
<i>12- Choix et priorisation des besoins spécifiques</i>	<i>65</i>
<i>13- Programmation du PAP</i>	<i>67</i>

Nom de la personne :

I- IDENTITE ET SITUATION ADMINISTRATIVE

Nom : Prénom(s) :

Né(e) le / / à

Sexe : Masculin Féminin

Etat civil :

Célibataire Marié Séparé Divorcé Concubinage

Coordonnées :

Adresse postale:.....
.....

Téléphone : E-mail@.....
Portable :

Nom des parents ou tuteurs :

Adresse postale:.....
.....

Téléphone : E-mail@.....
Portable :

Personnes à contacter :

Nom – Prénom :

Adresse postale:.....
.....

Téléphone : E-mail@.....

Nom – Prénom :

Adresse postale:.....
.....

Téléphone : E-mail@.....

Placement à la demande de :

L'utilisateur Service social Autorité médicale Autre
Autorité judiciaire Sa famille Autorité administrative

Date d'admission : / /

Educateur référent :

Nom de la personne :

2- SITUATION FAMILIALE ET RESEAUX

La famille : Personnes vivant au foyer

	Nom	Prénom	Age
Père			
Mère			
Compagne			
Compagnon			

Enfants vivant au foyer :

Nom	Prénom	Age

Enfants ne vivant pas au foyer :

Nom	Prénom	Age	Lieu de résidence

Autres personnes vivant au foyer :

Nom	Prénom	Age	Lien relationnel

Nom de la personne :


Situation matérielle :

Habitat

Situation professionnelle

Ressources financières

Evènements et contexte familiaux :

 *Noter ici l'ensemble des éléments permettant de connaître l'usager au travers de son histoire familiale en en retraçant les principaux évènements.*

Nom de la personne :

Les Réseaux :

 Indiquer ici les personnes qui apparaissent comme significatives pour l'utilisateur.

	Nom	Prénom	Fréquence des contacts	adresse	téléphone
Membres de la famille					
Famille élargie					
Amis					
Voisins					
Autres personnes					

Nom de la personne :

3- PARCOURS SCOLAIRE ET / OU FORMATION PROFESSIONNELLE

Parcours scolaire

Etablissements fréquentés :

Expériences positives :

Situations d'Échec :

Personnes ayant marqué le parcours scolaire :

Diplômes obtenus :

Formation professionnelle

Formation reçue :

Stages réalisés:

Expériences positives :

Situations d'échec :

Personnes ayant marqué la formation:

Nom de la personne :

4- PARCOURS PROFESSIONNEL ET RESSOURCES FINANCIERES

Parcours professionnel :

Emplois occupés:

Expériences positives :

Situations d'échec :

Personnes ayant marqué le parcours professionnel:

Activité professionnelle actuelle : _____

Type de contrat : CDI CDD apprentissage

autre type de contrat (A préciser) _____

Ressources financières :

Salaire RSA ASSEDIC AAH APL allocations familiales

autres (A préciser) _____

Mesures de protection :

mesure de tutelle	oui <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>
mesure de tutelle aux prestations sociales	oui <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>
mesure de curatelle simple	oui <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>
mesure de curatelle renforcée	oui <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>
mesure de sauvegarde de justice	oui <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>

Nom de la personne :

5- SANTÉ PHYSIQUE ET MENTALE

Renseignements administratifs :

N° de sécurité sociale

CMU oui non **Complémentaire** oui non
Autorisation de soin d'urgence oui non **Carnet de santé** oui non

Médecin traitant :

Adresse :

.....

Téléphone :

Date dernier bilan de santé : / /

Renseignements médicaux :

Interventions chirurgicales

Problèmes de santé physique

Problèmes de santé mentale

Nom de la personne :

Vaccins

Allergies

Taitement(s) en cours

Suivi médical et para-médical

	Nom du praticien	Contact
orthophoniste		
ophtalmologiste		
dermatologue		
kinésithérapeute		
ergothérapeute		
gynécologue		
dentiste		
psychologue		
psychiatre		

Nom de la personne :

6- ACTIVITES CULTURELLES ET DE LOISIRS

Activité	Référent	Coordonnées	Durée de pratique	Fréquence de pratique	Niveau

Nom de la personne :

7- INTERACTIONS SOCIALES

Relations avec les membres de la famille et les proches


Relations avec d'autres personnes en dehors de l'établissement ou du service

Relations avec les professionnels de l'établissement ou du service

Relations avec les autres usagers de l'établissement ou du service

Nom de la personne :


8- FORCES ET QUALITES DE LA PERSONNE ACCOMPAGNEE

 *Noter ici l'ensemble des forces et qualités que l'usager et les personnes étant à son contact estiment être en sa possession.*

Qualités - Forces	Sources d'information

Nom de la personne :


9- DIFFICULTÉS ET DÉFIS DE LA PERSONNE ACCOMPAGNÉE

 Noter ici les difficultés que rencontre l'utilisateur dans les différentes sphères de développement (famille, école, travail, loisirs, groupes, etc.) et qui constituent pour elle des défis.

Difficulté-Défis	Sources d'information

Nom de la personne :

10- BESOINS ET ATTENTES DE LA PERSONNE ACCOMPAGNEE PERSONNES RESSOURCES ET DISPOSITIFS UTILES

 Noter ici les différents besoins de la personne tant en matière de ressources ou de services que de programmes et d'interventions.
Lister les personnes ou services ressources susceptibles d'apporter une aide morale ou matérielle à la personne accompagnée.



Ne pas confondre besoins et moyens !

Exemple : Pierre s'exprime mal. Son besoin est de s'exprimer correctement. Le moyen envisagé pour y parvenir est d'avoir recours à des séances d'orthophonie.

Domaines Sphères de développement	Attentes de la personne	Besoins	Services ou personnes ressources	Compétences	Contacts
Logement					
Santé physique et mentale					
Insertion professionnelle Scolarisation					
Transport					
Vie sociale					
Autre domaine					

Nom de la personne :

11- COMPOSITION DE L'EQUIPE DU PAP

Nom	Prénom	Adresse	Téléphone	Fonction	Rôle

Nom de la personne :

12- CHOIX ET PRIORISATION DES BESOINS SPECIFIQUES

Besoins	Ordre d'importance

Nom de la personne :

13- PROGRAMMATION DU PAP

Besoins priorités	Buts	Moyens et stratégies	Personnes Responsables	Echéance

Nom de la personne :

Nom et prénom de l'utilisateur :	COMPTE-RENDU DE REUNION <u>Objet :</u>	Réunion du : / / De ... h à ... h Lieu :										
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="188 398 644 465"><u>Etaient présents :</u></th> <th data-bbox="644 398 1098 465"><u>Etaient excusés :</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		<u>Etaient présents :</u>	<u>Etaient excusés :</u>									Etabli par : Le : / / Nombre de Pages :
<u>Etaient présents :</u>	<u>Etaient excusés :</u>											

Compte rendu

Décisions

<u>Prochaine réunion :</u> Objet : Date : Heure : Lieu :	<u>Convoqués :</u>	<u>Diffusion :</u>
--	--------------------	--------------------

Bibliographie

Daniel BOISVERT

Le plan de Service Individualisé
Université Québec

Richard COTE et Wilfried PILON

Guide d'élaboration des plans de
service et d'intervention –
GREED Québec

Alain DUPONT, Jacques PELLETIER
et Jean-Philippe NICOLETTI

PRP Edition des deux continents
GENEVE

Jacques PELLETIER

Le plan de service Individualisé,
outil d'intégration et valorisation
Edition des Deux Continents
GENEVE

Nicole MONTREUIL et Ghislain MAJEROTTE

Pratique de l'Intervention
Individualisé de BOECK
Université Bruxelles

Wolf WOLFENSBERGER

La Valorisation des Rôles Sociaux
Edition des Deux Continents
GENEVE



Organisme : Comité Européen pour le Développement de l'Intégration Sociale

Pays : France **Type d'organisme :** Association à but non lucratif

Activité principale : Promotion de l'Intégration sociale, recherche et formation pour adultes dans le secteur social et médico-social.

Personne de contact : Aurore BARBASTE **Email :** ass.cedis@wanadoo.fr

Téléphone : ++33 5 53 475 735 **Site web :** <http://www.cedis-europe.org>



Organisme : Siksali Development Centre **Pays :** Estonie **Type d'organisme :** ONG

Activité principale : Développement et formation pour adultes en milieu rural dans le sud-est de l'Estonie.

Personne de contact : Kaidi-Mari LIPING **Email :** kaidimari@siksali.ee

Téléphone : ++372 55 655 172 **Site web :** <http://www.siksali.ee>



Organisme : Altea-España **Pays :** Espagne **Type d'organisme :** Association à but non lucratif

Activité principale : Recherche et Formation dans l'Action Sociale, Promotion de l'intégration sociale et professionnelle de jeunes défavorisés

Personne de contact : Rosario RICO **Email :** altea-europa@ctv.es

Téléphone : ++34 966 880 114 **Site web :** <http://www.altea-europa.org>



Organisme : Questão de Equilíbrio

Pays : Portugal **Type d'organisme :** Association à but non lucratif

Activité principale : Promotion de l'Intégration sociale, recherche et formation pour adultes dans le secteur social et médico-social.

Personne de contact : Maria Paula COSTA PINHÃO MARTINEZ MARQUES

Email : questao.de.equilibrio@netvisao.pt

Téléphone : ++351 265 237 773 **Site web :** www.questao-equilibrio.org



Organisme : SOS Children Village Association of Latvia

Pays : Lettonie **Type d'organisme :** Association à but non lucratif

Activité principale : SOS Villages d'Enfants est une organisation sociale caritative qui accueille des frères et sœurs orphelins, abandonnés ou dont la situation familiale perturbée nécessite un placement de longue durée. L'objectif est de redonner à ces frères et sœurs, séparés de leurs parents, le bonheur de grandir ensemble dans la chaleur et la sécurité d'une vie familiale. L'organisation met aussi en œuvre des programmes de renforcement des familles.

Personne de contact : Sandra BRAUNERE

Email : sandra.braunere@sosbca.lv **Téléphone :** +0371 677 378 353

Site web : <http://www.sos-childrensvillages.org/Where-we-help/Europe/Latvia/Pages/default.aspx>



Organisme : LEAM Développement et Gestion de Projets

Pays : France **Type d'organisme : Agence de conseil**

Activité principale : LEAM accompagne les associations et entreprises dans leurs projets de développement d'activités et de coopération européenne en les aidant à accéder à des financements européens adaptés à leurs besoins.

Personne de contact : Anne-Marie LE

Email : contact@leam-conseil.com

Téléphone : ++33 556 910 646

Site web : www.leam-conseil.com

Achévé d'imprimer sur les Presses de
ICA Concept imprimeurs
39-41, avenue Jean-Jaurès
47 000 AGEN
Mars 2012

Dépôt légal 2^{ème} trimestre 2012