



**GUIDER LA MUTATION ORGANISATIONNELLE D'UN FOYER
D'HEBERGEMENT, POUR L'ADAPTER A LA DIVERSITE DES
BESOINS DES RESIDENTS**

Lionel MUSY

2014

cafedes



Remerciements

J'adresse mes remerciements aux enseignants intervenants de l'ARAFDES, et aux collègues de la promotion D31 pour leur soutien.

Je remercie mon Directeur de mémoire pour ses conseils avisés.

J'adresse également un grand merci aux équipes des foyers qui m'ont préservé, et surtout, à mon « Conseil stratégique de relecture » qui a été d'un soutien sans faille :

- A André, dont l'accompagnement et le temps qu'il m'a consacré, ont confirmé ses qualités d'écoute et de patience.
- A Brigitte dont l'expérience éducative n'a d'égale que son don pour provoquer nos fous rires.
- A Anne Laure, qui a su créer l'illusion de ma capacité de transmission de savoir-faire professionnel et personnel.

Je remercie mon Directeur général, pour m'avoir donné tous les éléments nécessaires à ma réussite, notamment sa confiance et sa disponibilité.

Je remercie Valérie pour m'avoir fait découvrir les apports d'un coaching personnalisé et professionnalisé.

Je remercie chaleureusement mes parents pour m'avoir appris que surmonter les difficultés nécessite engagement et volonté.

Je remercie vivement ma femme, Stéphanie, et mes enfants, Thomas et Rémy, vous qui me montrez chaque jour que le bonheur d'être ensemble est avant tout une histoire de cœur.

Enfin, J'ai une pensée pour les nombreuses personnes que j'ai rencontrées et accompagnées à AIDES, ainsi que pour les résidents des foyers d'hébergement. Ils m'ont prouvé que les épreuves de la vie ne sont pas incompatibles avec la joie de vivre et d'aimer.

Sommaire

Introduction	1
1 Une identité forte du Foyer du Lac, mais une concurrence forte : la culture institutionnelle en question.	5
1.1 Évolution des politiques publiques en faveur des personnes en situation de handicap mental, et Présentation du contexte savoyard.....	5
1.1.1 La notion de handicap mental	5
1.1.2 Approche historique législative et réglementaire	6
1.1.3 Environnement géographique et institutionnel.....	9
1.2 L'Histoire et la culture institutionnelle de l'APEI, Caractéristiques du FDL.....	13
1.2.1 L'APEI « Les Papillons Blancs » d'Aix les Bains au service du handicap mental	13
1.2.2 Caractéristiques générales des foyers d'hébergement de l'APEI.....	14
1.2.3 Présentation du Foyer du Lac	16
1.3 Une nécessaire mutation du Foyer du Lac : des droits des résidents aux limites de leur accueil.....	19
1.3.1 Un Foyer du Lac soutenu par une identité forte	20
1.3.2 Mais un foyer d'hébergement qui a besoin d'évoluer : identification de la problématique.....	21
2 Réflexion pour l'élaboration du projet qui répond à la diversité des besoins des résidents : conception d'un cahier des charges immobilier et écriture d'un nouveau projet d'établissement.	27
2.1 Cahier des charges : Un habitat adapté aux personnes accueillies.....	27
2.1.1 Entre Habitat et Handicap, du besoin d'hébergement à la valorisation identitaire	27
2.1.2 Un habitat adapté aux nouveaux besoins des personnes accueillies.....	30
2.1.3 Un suivi rigoureux des recommandations de l'ANESM.....	32
2.2 Cahier des charges : Un habitat adapté aux nécessités du fonctionnement des Équipes pluridisciplinaires.....	34
2.2.1 Un Habitat tenant compte de l'intrusion du soin dans la dimension éducative	34
2.2.2 Éducatif et Soins : deux approches à concilier pour un accompagnement plus adapté des besoins des résidents	36

2.3	Projet d'établissement : une nouvelle écriture adaptée aux nouveaux locaux pour insuffler une Dynamique du changement et favoriser le parcours de vie du résident.....	38
2.3.1	L'élaboration d'une nouvelle organisation : un préalable à l'évolution du projet individualisé du résident	38
2.3.2	Réécrire le projet d'établissement	39
2.3.3	Du rôle et des missions à l'image du Directeur dans cette dynamique de changement.....	40
2.4	Vérifier l'adéquation du projet avec les prescriptions du schéma départemental, les contraintes financières, les besoins de la population et les demandes des familles.	44
2.4.1	S'inscrire dans les politiques publiques et répondre aux demandes des financeurs et prescriptions du schéma.....	44
2.4.2	Mon plan d'action pour appliquer la stratégie de l'Association	49
3	Restructurer le Foyer du Lac pour favoriser une dynamique organisationnelle et anticiper l'accompagnement d'une multi-population..	51
3.1	Reconstruire le Foyer du Lac : Architecture et Accessibilité pour une prise en compte des nouveaux projets de vie des résidents.....	51
3.1.1	Mise en œuvre du projet	51
3.1.2	Les orientations stratégiques et financières	58
3.1.3	Plans d'action et Communication	60
3.2	Les incidences en terme de Management	65
3.2.1	Adapter l'accompagnement au changement, dans un objectif de promotion de la bientraitance.	66
3.2.2	Des pratiques professionnelles à renouveler : entre opérationnalité et harmonisation des compétences.....	69
3.3	Les incidences de ma stratégie d'ouverture sur le territoire et de travail avec le réseau sanitaire	73
3.4	Evaluation de la Stratégie de changement.....	77
	Conclusion	79
	Bibliographie	81
	Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

AL : Allocation Logement

ANAP : Agence Nationale d'Appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux

ANCREAI : Association Nationale des Centres Régionaux pour l'Enfance et l'Adolescence Inadaptée

ANESM : Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements et services sociaux et Médico-sociaux

APEI : Association des Parents et Amis d'Enfants Inadaptés

APF : Association des Paralysés de France

APL : Aide Personnalisée au Logement

ARS : Agence Régionale de Santé

ATMP : Association Tutélaire des Majeurs Protégés

CA : Conseil d'Administration

CAF : Caisse d'Allocations Familiales

CAFDES : Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement ou de Service d'intervention sociale

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CAT : Centre d'Aide par le Travail

CE : Comité d'Entreprise

CICAT : Centre d'Information et de Conseil sur les Aides Techniques

CIF : Congé Individuel de Formation

CESA : Centre d'Evaluation Savoyard de l'Autisme

CDA : Commission des Droits et de l'Autonomie

CDES : Commissions Départementales de l'Education Spécialisée

CHS : Centre Hospitalier Spécialisé

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

CIF : Classification Internationale du Fonctionnement, du handicap et de la santé

CIH : Classification Internationale des Handicaps

CNSA : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

CNUDPH : Convention des Nations Unies relative aux Droits des Personnes Handicapées

COTOREP : Commission Technique d'OrientatIon et de Reclassement Professionnel

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

CVS : Conseil de la Vie Sociale

DIF : Droit Individuel à la Formation

DP : Délégué du Personnel

DREES : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques
DVS : Direction de la Vie Sociale
EA : Entreprise Adaptée
EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes
E.M.A.A.S : Equipe Mobile Autisme Adulte Savoie
ESAT : Etablissement et Service d'Aide par le Travail
ESMS : Etablissement Social et Médico-Social
ETP : Equivalent Temps Plein
FAM : Foyer d'Accueil Médicalisé
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
HAD : Hospitalisation A Domicile
HID : Handicaps-Incapacités-Dépendance
HPST : Hôpital, Patients, Santé et Territoires
IME : Institut Médico- Educatif
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
IRP : Instance Représentative du Personnel
LOLF : Loi Organique relative aux Lois de Finance
MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées
MJC : Maison des Jeunes et de la Culture
NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OMS : Organisation Mondiale de la Santé
PAG : Projet Associatif Global
PAUF : Programme Annuel d'Utilisation des Fonds
PIA : Projet Individuel d'Accompagnement
PSRS : Plan Stratégique Régional de Santé
SAAJ : Service d'Accueil et d'Activités de Jour
SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
SESSAD : Service d'Education Spécialisé et de Soins A Domicile
TED : Troubles Envahissants du Développement
TSA : Troubles du Spectre Autistique
UDAF : Union Départementale des Associations Familiales
UDAPEI : Union Départementale des Associations de Parents et Amis des Personnes Handicapées Mentales
UNAPEI : Union Nationale des Associations de Parents et Amis de personnes handicapées mentales.
VAE : Validation des Acquis de l'Expérience.

Introduction

"Je te préviens, Icare, il faut mener ta course à une hauteur moyenne. Vole entre les deux ». Voilà selon les récits antiques les dernières paroles de DÉDALE, à son fils ICARE. Emprisonné dans le labyrinthe avec son père qui avait aidé Ariane et Thésée à tuer le Minotaure, il réussit à s'évader de sa prison avec l'aide de Pasiphaé et grâce aux ailes que Dédale lui a faites et qu'il a fixées avec de la cire sur ses épaules, il s'envole au-dessus de la mer. Mais, malgré tous les conseils de prudence, il s'élève de plus en plus haut, de plus en plus près du soleil.

Pourquoi parler de mythologie en introduction de ce mémoire, celui-ci étant pourtant, en raison de sa problématique et des solutions opérationnelles proposées, tourné vers l'avenir ? En fait, de tout temps, l'homme a observé les oiseaux, les a jaloués, ayant l'aspiration de s'élever comme eux dans les airs, pour connaître *l'apesanteur*, ou plutôt pour échapper à *la pesanteur* du quotidien.

Je souhaitais introduire ainsi mon propos parce que j'ai parfois la sensation d'évoluer au quotidien dans un labyrinthe : nous aimons à rêver d'une issue positive quant à nos projets associatifs, nous accompagnons des projets individualisés qui donnent du sens, nous répondons à des demandes de résidents qui se diversifient. Néanmoins, nous sommes parfois confrontés à des impasses financières, des procédures administratives qui se complexifient, des perspectives d'avenir qui peuvent inquiéter. Pour quitter ce labyrinthe du quotidien, nous avons essayé tout au long de ces dernières années de proposer des projets qui permettent aux résidents de foyers d'hébergement et à nous même de prendre un peu de hauteur, parfois tout simplement de prendre l'air ! Nous voulons « nous élever » pour grandir.

À l'heure où l'engagement associatif est reconnu « Grande cause nationale 2014 », le Projet Associatif Global (PAG) de l'APEI « Les Papillons Blancs d'Aix-les-Bains » affirme toujours la volonté de l'association d'offrir les réponses les plus adaptées à la personne pour continuer son projet de vie. L'Association gère ainsi plusieurs établissements et services accueillant des personnes en situation de handicap mental (ESAT, IME, Foyers, SAAJ...). Chef de service depuis neuf ans, je conduirai ce mémoire en me positionnant en tant que Directeur des foyers d'hébergement. Le projet d'établissement des foyers d'hébergements de l'APEI d'Aix-les-Bains précise le rôle et les orientations des foyers en fonction des attentes, des besoins et des projets individualisés d'accompagnement des résidents. Mais il tient compte aussi de l'évolution de la population accueillie et du possible changement du cadre réglementaire. La population accueillie a évolué parallèlement aux changements des politiques publiques françaises et européennes. Ouvert en 1982, le Foyer du Lac ne propose plus aujourd'hui un service qui soit toujours en pleine adéquation avec l'évolution des besoins et des attentes de l'ensemble des

personnes accueillies. Tout d'abord, le Foyer du Lac est un bâtiment qui souffre d'une « non-conformité générale », qui ne répond plus aux normes dans plusieurs domaines : accessibilité, taille des chambres des résidents, besoin d'espace individuel, des pièces de vie qui ne sont pas très grandes, des locaux à visée fonctionnelle insuffisants et inadaptés. La vétusté générale (malgré la conformité reconnue des normes de sécurité par la Commission de sécurité en 2013) peut amener à engager régulièrement de petites réparations, voire de lourds travaux. Ensuite, le foyer fait face à une évolution progressive et inéluctable des publics accueillis en hébergement, qui nécessite le recours à des étayages plus consistants, qui s'adaptent à la diversité des besoins et de demandes de ce nouveau public. Parallèlement, l'évolution des pratiques professionnelles doit permettre d'intégrer la dimension d'exercice de la citoyenneté des résidents, l'accès aux ressources du territoire, l'évolution des pratiques professionnelles. En tant que Directeur d'établissement, je dois veiller à un accompagnement adapté de l'ensemble des résidents, leur mettre à disposition un environnement qui facilite leur projet de vie. Ma mission est aussi d'anticiper l'évolution de l'ensemble de leurs besoins. Je ne peux faire l'économie d'une réflexion sur l'établissement lui-même. Je dois anticiper les futurs projets, en établissant un diagnostic du Foyer du Lac répondant aux futurs besoins :

- Permettre aux résidents les moins autonomes du Foyer du Lac de disposer d'un espace vert extérieur.
- Anticiper le vieillissement et la perte d'autonomie des résidents, l'accueil des personnes autistes dans les créations de places, réfléchir à l'évolution de ces dernières.
- Permettre l'accessibilité du bâtiment, mais surtout réfléchir à une vision de l'architecture respectueuse de l'intimité du résident, de son projet de vie.¹

Je dois veiller à proposer une qualité d'accueil équivalente à celle qui est effective sur les trois autres foyers d'hébergement, « tendre vers un logement de qualité, un cadre de vie sécurisant pour tous, permettant les liens sociaux dans la cité. »². Les contraintes financières et légales ne doivent pas nous faire perdre de vue que questionner l'architecture, l'environnement de vie, c'est évoquer l'ouverture d'un établissement, « permettant aux personnes accueillies de maintenir ou restaurer leurs liens familiaux et sociaux, d'exercer leur citoyenneté, de faciliter l'accès des personnes aux ressources du territoire ». En tant que Directeur, je fais le choix de me saisir de cette problématique existante sur le Foyer du Lac, pour proposer, au sein de ce mémoire, une autre organisation.

¹ Comité National Coordination Action Handicap, 2010, *Handicap, 40 ans d'évolution, Bilans et perspectives*, p.19.

² CHOSSY J.F, Novembre 2011, *Évolution des mentalités et changement du regard de la société sur les personnes handicapées : Passer de la prise en charge... à la prise en compte*, Rapport Sénat, pp. 77-79.

Je présenterai dans une première partie l'évolution des politiques publiques ainsi que le contexte associatif particulier de la Savoie, la population accueillie au Foyer du Lac et la problématique des besoins et demandes en attente. Le diagnostic démontrera que l'organisation éducative et structurelle n'est plus en mesure depuis trois ou quatre ans de répondre à l'identification et la diversité des besoins et attentes de nombreux résidents. Le contexte et l'identification des nouveaux besoins m'ont donc conduit, au travers de cette première partie, à interroger l'organisation du foyer. Je démontrerai ensuite comment le Foyer du Lac, établissement reconnu sur le Territoire, n'est plus aujourd'hui en capacité de s'adapter aux besoins d'un nouveau public. Ce diagnostic sera complété par une analyse proposant des solutions différentes pour accompagner cette multi population.

Dans une seconde partie, je m'appuierai sur les concepts d'habitat et de valorisation identitaire, sur les recommandations de l'ANESM, pour étudier la stratégie de changement que je veux mettre en place. Après une présentation du fonctionnement des équipes pluridisciplinaires, je m'interrogerai sur mes marges de manœuvre pour établir un cahier des charges, et présenterai ma stratégie en tant que Directeur.

J'exposerai dans une troisième partie des préconisations concrètes afin de guider cette mutation organisationnelle, c'est-à-dire comment passer d'un hébergement « institutionnel » à un foyer accueillant une multi population différenciée. Pour sortir du labyrinthe du quotidien, il nous faut un fil d'Ariane. Ce fil d'Ariane, c'est ma conviction qu'un projet de reconstruction du Foyer du Lac associé à un travail en réseau et de partenariat plus soutenu permettra de faire bénéficier les résidents d'un accompagnement adapté, dans une démarche de promotion de la bienveillance. J'essaierai de dépasser les limites actuelles du Foyer du Lac, je prendrai un envol, pour retrouver une certaine liberté de mouvement. Cependant, à l'inverse d'Icare, je le ferai en restant à l'écoute, notamment des besoins et demandes des résidents, en mettant en œuvre des moyens solides et appropriés au projet, sans démesure et avec humilité. Nous verrons comment imaginer sur un nouveau terrain un bâtiment qui puisse donner une réponse à ces évolutions. En effet, ces dernières, tant en terme de normes d'habitat qu'en terme de public accueilli, sont suffisamment importantes pour justifier cette mutation. Je proposerai, pour étayer ma stratégie de démarche du changement, un plan d'action permettant la reconstruction du Foyer du Lac. Je montrerai comment ma conception du métier de Directeur, l'angle de management choisi, une utilisation appropriée des outils de la GPEC et du travail en partenariat, ainsi que l'élaboration de critères d'évaluation seront des vecteurs permettant de guider et piloter cette mutation organisationnelle.

1 Une identité forte du Foyer du Lac, mais une concurrence forte : la culture institutionnelle en question.

En tant que Directeur d'un Foyer d'hébergement pour personnes en situation de handicap mental, je vais d'abord présenter dans une première partie l'évolution des politiques publiques du secteur concerné, ainsi que le contexte associatif spécifique de la Savoie. Je continuerai en analysant l'organisation du Foyer du Lac, au regard du changement des profils des personnes accueillies, de leurs nouveaux besoins. Je démontrerai dans une seconde partie en quoi ces changements perturbent un accompagnement lié à une histoire, une culture et une identité spécifique, ainsi qu'à un bâtiment devenu au fil des années inadapté à l'accompagnement des résidents actuels et à venir.

1.1 Évolution des politiques publiques en faveur des personnes en situation de handicap mental, et Présentation du contexte savoyard.

1.1.1 La notion de handicap mental

Plusieurs définitions du handicap mental ont coexisté au fil des années :

Pour l'UNAPEI, le handicap mental est d'abord la conséquence sociale d'une déficience intellectuelle. « L'expression "handicap mental" qualifie à la fois une déficience intellectuelle (approche scientifique) et les conséquences qu'elle entraîne au quotidien (approche sociale et sociétale). Le handicap mental se traduit par des difficultés plus ou moins importantes de réflexion, de conceptualisation, de communication, de décision, etc. Ces difficultés doivent être compensées par un accompagnement humain, permanent et évolutif, adapté à l'état et à la situation de la personne. Une personne handicapée mentale est un individu à part entière, une personne à la fois ordinaire et singulière. Elle est ordinaire, parce qu'elle connaît les mêmes besoins que tout le monde, parce qu'elle dispose des mêmes droits que tous et qu'elle accomplit les mêmes devoirs. Elle est singulière, parce qu'elle est confrontée à plus de difficultés que les autres citoyens, du fait de son handicap. »³ La Classification Internationale des Handicaps (CIH), établie par l'OMS en 1980, définit le handicap mental comme une « déficience de l'intelligence » c'est-à-dire « des perturbations du degré de développement des fonctions cognitives telles que la perception, l'attention, la mémoire et la pensée ainsi que leur détérioration à la suite d'un processus pathologique ». La CIH a été remplacée en 2001 par la classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé (CIF). Cette

³ Site Internet www.unapei.org

dernière distingue les différentes composantes du handicap, les déficiences, les limitations d'activité, les restrictions de participation ;

Le Guide barème utilise le terme de « handicap mental » distingué de ceux de « handicap physique » ou de « maladie mentale » : « Toute perte de substance ou altération d'une fonction ou d'une structure psychologique, physiologique ou anatomique ». ⁴

Les chiffres concernant le handicap en France varient selon la définition donnée à ce terme et la source des données. ⁵ Pour l'UNAPEI, 700 000 d'entre elles se trouvent en situation de handicap mental, ce qui représente 20 % des personnes handicapées. Les deux enquêtes principales permettant d'estimer la prévalence du handicap en France ont été menées par l'INSEE et le DREES en 1998-2001 (enquête HID-Handicaps-Incapacités-Dépendance) puis en 2007-2008 (enquête IISM en 2008, Handicap et santé des ménages). L'enquête Handicap-Santé doit permettre d'actualiser les résultats de l'enquête Handicaps-Incapacités-Dépendance (HID), près de 10 ans après le passage sur le terrain de cette enquête qui s'est déroulée successivement en institutions (1998) et en ménages ordinaires (1999). ⁶ Selon le Ministère de la Santé, on dénombrait en 2010, 5 millions de personnes handicapées en France, dont 2 millions de personnes à mobilité réduite. ⁷ Il est difficile de comptabiliser le nombre de personnes handicapées en France, car « le résultat dépend du périmètre de la notion de handicap ». ⁸ Dans son édition 2011 de l'économie française, l'INSEE consacre un chapitre à la population handicapée. « En 2007, d'après une enquête complémentaire à l'enquête emploi, 1,8 million de personnes de 15 à 64 ans, vivant à domicile, ont une reconnaissance administrative du handicap qui leur permet de bénéficier de la loi sur l'obligation d'emploi de travailleur handicapé. En ajoutant les personnes qui déclarent avoir un problème de santé depuis au moins six mois et rencontrer des difficultés importantes dans leur activité quotidienne ou avoir eu un accident du travail dans l'année comme définition beaucoup plus large de la population handicapée, ce nombre s'élève à 9,6 millions de personnes. » ⁹

1.1.2 Approche historique législative et réglementaire

A) Évolution des politiques publiques françaises

Les politiques publiques en faveur du handicap, les lois et les réglementations ont évolué dans le sens d'un accompagnement global et individualisé de la personne, du respect de son projet de vie, d'une prise en charge de qualité de ses souhaits et besoins.

⁴ UNAPEI, 1993, *Votre enfant est différent*, Guide, p.7.

⁵ <http://www.webaccessibilite.fr/les-chiffres-du-handicap-en-France-2009-08-17.php#sommaire>.

⁶ http://www.drees.sante.gouv.fr/les-enquetes-handicap-sante_4267.html.

⁷ <http://www.sanitaire-social.com/centres-pour-handicapes/Le-handicap-en-chiffres/m3/7>.

⁸ DRJSCS, 1er semestre 2012, *La population handicapée en France et en Rhône -Alpes*, Conjoncture sociale, n° 21, p. 7.

⁹ <http://www.agefiph.fr/Actus-Publications/Fil-d-actu/>

En réformant la loi du 30 juin 1975, la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, transforme les règles de fonctionnement des établissements. Cette réforme s'appuie sur quatre principales orientations :

- l'affirmation et la promotion des droits des usagers,
- l'élargissement des missions de l'action sociale et médico-sociale,
- l'amélioration des procédures techniques de pilotage du secteur,
- une meilleure coordination des décideurs, des acteurs et l'organisation clarifiée de leurs relations.

Elle invite à améliorer la qualité des interventions par l'instauration d'outils démocratiques.¹⁰ Elle instaure également la mise en place d'un dispositif d'évaluation de la qualité des prestations fournies par les établissements, et de l'adéquation de leurs actions aux besoins des personnes accueillies. Parallèlement, la loi n° 2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé a établi le principe de la compensation du handicap, quelle qu'en soit la cause.

C'est la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées et ses décrets d'application qui donne une définition du handicap¹¹ et rappelle les droits fondamentaux des personnes en situation de handicap mental. Le projet de vie de la personne handicapée mentale devient central dans son accompagnement. La loi réaffirme le droit pour la personne handicapée à une compensation des conséquences du handicap et crée une prestation de compensation. Elle renforce les mesures pour permettre l'accès aux structures de droit commun : l'école, l'entreprise, les bâtiments publics, les transports. Elle renforce le droit des personnes handicapées à disposer d'un revenu. Elle facilite les démarches par la création d'un accès unique aux droits et prestations : « La Maison Départementale des Personnes Handicapées ». Elle crée la « Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées » qui reprend les pouvoirs de décision des CDES et COTOREP. La loi n° 2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs apporte des modifications au régime de protection juridique des majeurs. La nouvelle loi précise, entre autres, la notion de protection de la personne en plus de la protection des biens, et affirme que cette protection est un devoir des familles et de la collectivité publique. Cette protection est instaurée et assurée dans le respect des libertés individuelles, des droits fondamentaux et de la dignité de la personne. Dans le cadre de la

¹⁰ Projet d'établissement/Livret d'accueil/Charte des droits et libertés de la personne/Contrat de séjour/Projet individuel d'accompagnement/Recours à un médiateur/Règlement de fonctionnement/Conseil de la Vie Sociale.

¹¹ « Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant. »

problématique que je souhaite traiter, je retiens l'idée que si la loi numéro 75-734 du 30 juin 1975 a affirmé la notion de solidarité envers les personnes handicapées, ce sont bien les lois du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées qui ont permis à la personne en situation de handicap d'exprimer ses souhaits et attentes, de pouvoir participer à l'élaboration de son projet de vie. Par ailleurs, « ces lois récentes encouragent le développement de partenariats multiples notamment entre le secteur médico-social et le secteur sanitaire ».¹²

B) Évolution et incidences des politiques mondiales et européennes

« L'Union européenne et les personnes handicapées, c'est somme toute une Histoire très récente. »¹³ « Pour lutter contre les discriminations, l'Union européenne a adopté de nombreux textes fondateurs, afin de passer d'une protection des droits des personnes handicapées à un refus de toute discrimination liée au handicap ». Le Traité d'Amsterdam, par exemple, dans son article 13, permet à l'Union européenne de prendre toute mesure pour lutter contre toute forme de discrimination se rapportant au handicap. De même, la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, adoptée le 7 décembre 2000, précise dans son article 21 qu' « est interdite, toute discrimination fondée notamment sur le sexe, la race, la couleur, les origines ethniques ou sociales, les caractéristiques génétiques, la langue, la religion ou les convictions, les opinions politiques ou tout autres opinions, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. ».¹⁴ Ainsi que l'indique Valérie LOCHEN, « l'article 26 de la Charte sociale communautaire, adoptée en 1989 par les chefs d'États ou de gouvernement des États membres, reconnaît le droit de toute personne handicapée à l'intégration professionnelle et sociale, et à pouvoir bénéficier de mesures additionnelles concrètes concernant la formation professionnelle, l'ergonomie, l'accessibilité, la mobilité, le transport et le logement ».¹⁵ Enfin, le 05 janvier 2011, l'Union européenne a ratifié la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (CNUDPH 13/12/2006).

En lien avec l'évolution des politiques européennes, l'UNAPEI met en place des programmes afin de formaliser des réponses transversales aux problématiques communes de plusieurs pays européens concernant les politiques publiques du handicap.

¹² LOCHEN V., 2010, *Comprendre les politiques d'action sociales*, 2010,3^e éditions, DUNOD, p. 208.

¹³ <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-handicap/handicap-europe/>

¹⁴ LHERNOULD JP., 2013, « Europe, aide et action sociale, chapitre 4, *ASH*, cahier numéro 2 les numéros juridiques, p.78.

¹⁵ LOCHEN V., 2010, *Comprendre les politiques d'action sociales*, 2010,3^e éditions, DUNOD, p. 202.

Ainsi, l'accueil d'un public diversifié en établissement, problématique à l'origine de mon mémoire, n'est en aucune façon une spécificité de la France, mais au contraire une problématique qui touche bon nombre de pays européens. Dans ce contexte, l'UNAPEI est à l'origine d'un projet européen, intitulé « Adaptation des services pour les personnes handicapées aux nouveaux usagers », afin que les pays à l'initiative de ce projet puissent apporter des réponses communes.¹⁶ La diversification des publics accueillis dans les établissements nous confronte à de nombreux défis : le diagnostic et l'évaluation des besoins, la composition et la formation des équipes pluridisciplinaires dans les établissements et services, la coopération avec le secteur sanitaire et les autres acteurs sur le territoire, les approches innovantes et centrées sur la personne et son parcours de vie. ».¹⁷ « Le point commun essentiel est le manque de soutien adapté de la part des pouvoirs publics pour aider les établissements à s'adapter aux besoins du public accueilli. »

1.1.3 Environnement géographique et institutionnel

A) Présentation du Territoire

Sept territoires composent le département de la Savoie : Aix-Les-Bains, Albertville, Avant-pays Savoyard, le Bassin Chambérien, Cœur de Savoie, la Maurienne et la Tarentaise. La Savoie représente un peu moins de 7 % de la population de Rhône Alpes, soit 424 578 habitants au dernier recensement 2009. Une population de personnes handicapées adultes est estimée entre 7800 et 9300 au 1er janvier 2003 soit environ 4 % de la population 20-59 ans en Savoie.¹⁸ Elle présente un taux d'équipement en foyers d'hébergement de 1,7 place pour 1000 adultes entre 20 et 59 ans (moyenne nationale : 1,2 % et moyenne région Rhône-Alpes :1,5 %). Le nombre de places en foyers d'hébergement en Savoie au 31/12/2011 était de 372.

Le Plan Stratégique Régional de Santé (PSRS) Rhône Alpes 2011-2015 veut « promouvoir, dans le respect de la bientraitance et des droits des personnes, la continuité et la cohérence des accompagnements des personnes en perte d'autonomie. » Sa priorité est de « limiter la survenance d'événements indésirables, favoriser un environnement de vie adapté aux personnes. » Le Schéma régional de santé de novembre 2012 précise que « Le défi pour le champ médico-social est ainsi de préserver la diversité des réponses à l'utilisateur, en privilégiant la dynamique d'accompagnement individualisé (...), d'assurer la qualité et l'ajustement des réponses apportées ». Les

¹⁶ Autriche, Belgique, France, Hongrie, Pays de Galles, Pologne et Portugal.

¹⁷ SIMONIN C., 2013, « Diversité des publics, incidence d'un changement observé », *Vivre Ensemble*, UNAPEI, numéro 116, pp. 16-17.

¹⁸ Source enquêtes HID et CNITRH, Schéma 2006-2011 p.14.

établissements sur le Territoire sont ainsi confrontés à des « difficultés à trouver un accompagnement adapté lorsqu'au handicap principal s'ajoutent des troubles associés ».

Le Schéma départemental en faveur des personnes handicapées 2014-2019 indique que « les personnes autistes représentent une proportion significative de la population ayant vocation à être accueillie en ESAT. »¹⁹ Les ouvertures de places en foyers d'hébergement et Foyer de vie ont, selon le nouveau schéma, dépassé les objectifs du Schéma 2006-2011. À l'inverse, seules 43 % des nouvelles places en FAM envisagées lors du précédent schéma ont effectivement été autorisées.

Néanmoins, les propositions émises par le nouveau schéma ne me semblent pas faire ressortir l'ensemble des problématiques auxquelles sont confrontées les structures du Département, et notamment les besoins de foyers tels que le Foyer du Lac. Par conséquent les préconisations retenues par le schéma, ne peuvent, me semble-t-il, être des réponses pérennes aux besoins des personnes accueillies. Les orientations des travaux des commissions du nouveau Schéma départemental de la Savoie privilégient clairement les objectifs de Priorité à la Vie à domicile, et au Maintien en milieu ordinaire. Cependant, concernant l'accompagnement à domicile des personnes handicapées, le maintien à domicile soulève des questions de coût (la multiplication des intervenants pouvant coûter plus cher que l'accueil en établissement) et de compétences des personnes prodiguant l'accompagnement. Par ailleurs les besoins et attentes sont différents en fonction du handicap.

Concernant l'adaptation des dispositifs existants aux personnes vieillissantes, le schéma départemental propose de la formation pour répondre aux besoins des personnes handicapées vieillissantes. Mais cette préconisation ne répond pas à la question de savoir où vont vivre ces personnes : en établissements ? En famille d'accueil ? Ou à domicile ? Que met-on à disposition de ces familles d'accueil pour garantir l'accompagnement de qualité des personnes accueillies ? Le domicile est fortement préconisé, mais l'accueil à domicile d'une personne de 65 ans dont les parents sont très âgés soulève un certain nombre de questions. Je constate au contraire que les familles nous sollicitent de plus en plus pour accueillir davantage les résidents, notamment lors des week-ends. Elles expriment leur fatigue (notamment par les retours fin septembre 2013 des questionnaires remplis lors du déroulement actuel de l'évaluation interne sur les foyers) et souhaitent pouvoir se ressourcer dans le cadre de l'accompagnement du projet de vie des résidents. L'accueil en foyer est donc toujours une réponse adaptée aux besoins des résidents et de leur famille.

¹⁹ Schéma départemental Savoie en faveur des personnes handicapées 2014-2019, p.49.

L'hypothèse d'une possible transformation de places de foyers d'hébergement (travailleurs ESAT) en place de travailleurs retraités d'ESAT sera sans doute envisagée à moyen terme par les politiques publiques en Savoie. À mon sens, c'est une réelle problématique pour les plus jeunes qui sortent des IME : certains resteront en famille (sans que cela soit nécessairement leur projet); pour d'autres, ce sera soit une nécessité soit une volonté d'aller en foyers, mais cela risque de voir réduire considérablement les possibilités d'accueil de ces jeunes adultes. Le schéma départemental préconise bien entendu des projets positifs et orientés en direction des besoins repérés sur le Département, et nous concernant, sur les foyers : une volonté de diffuser la formation de façon plus importante à tout ce qui entoure les établissements, une volonté d'articuler les dispositifs mis en place et de mettre en lien les différents partenaires. En dernière analyse, je constate que le schéma n'offre pas de réponses adaptées pour les jeunes adultes de 30 à 40 ans dont les troubles associés se sont aggravés depuis trois ou quatre ans, et pour qui nous n'avons pas de solutions, faute de possibilités d'orientation.

B) Particularités du maillage associatif savoyard : Concurrence et collégialité

Dans ce contexte, 4 APEI (Chambéry, Albertville, Saint Jean de Maurienne et Aix Les bains) coexistent au sein d'un même département. Dans le titre de la Partie 1, j'ai abordé la notion de concurrence. Comme l'exprime Pierre SAVIGNAT²⁰, « il faut préalablement s'entendre sur le terme de concurrence. Les institutions d'action sociale peuvent l'être aussi, pour répondre à tel ou tel besoin. » « Ceci a toujours existé sans que l'on parle, à ce propos, d'une forme de marchandisation ». Pour cet auteur, « il s'agit essentiellement d'un partage de territoire et non d'une situation de réel marché au sens classique du terme ».

Nous sommes tous « collègues », au service des mêmes buts, avec pour objectif l'application des mêmes politiques publiques, d'où ce sentiment de collégialité. Mais les APEI n'ont pas toutes les mêmes valeurs, ne sont pas issues du même tissu culturel et/ou familial. Nous ne disposons pas des mêmes réseaux ou partenaires de santé. Nous sommes ainsi parfois en situation concurrentielle sur un certain nombre de domaines. Le contexte savoyard est particulièrement touché par cette concurrence et collégialité. Les 4 APEI se développent dans « un environnement dont le caractère concurrentiel s'accroît en permanence avec la contraction des ressources disponibles, la pression croissante des pouvoirs publics, et notamment le développement des procédures d'appels

²⁰ SAVIGNAT P., 2012, *L'action sociale a-t-elle encore un avenir ?*, DUNOD, pp.73-74.

d'offres »²¹. D'ailleurs, ne parle-t-on pas souvent de notion induite de mise en concurrence des associations lors des appels à projets, et de la sélection du projet ?

Une UDAPEI a été créée il y a quelques années, regroupant les 4 APEI et 6 autres associations²². Elle a pour but « de fédérer et d'unir, au plan départemental de la Savoie, toutes ses associations membres, et de coordonner leurs actions en faveur des personnes handicapées mentales ». ²³ Mais les tentatives de rapprochements opérationnelles entre les associations restent sans suite. Dans un contexte budgétaire tendu, une « concurrence » forte existe toujours entre les associations, notamment entre celles d'Aix-les-Bains (10 établissements et 220 salariés) et de Chambéry (15 établissements et 520 salariés). Je dois donc, dans ce contexte en mutation, pouvoir proposer des perspectives innovantes et complémentaires pour le réaménagement du Foyer du Lac. Parallèlement, une réflexion est engagée au niveau d'un certain nombre d'associations du département (les 4 APEI de Savoie, Autisme Savoie, Sésame Autisme et le CESA) sur un projet départemental autour de l'autisme pour l'accompagnement des personnes adultes avec autisme. Ce projet, validé par 2 APEI (Aix-les-Bains et Chambéry), et rejeté par deux autres (Albertville et Maurienne), a été présenté au Délégué Départemental de l'ARS, projet qui a été accueilli favorablement. La volonté commune d'améliorer la qualité et l'adaptation des prestations conduit à proposer un projet innovant et complémentaire. Ce projet repose sur deux niveaux :

— Un déploiement territorial de proximité à la fois de compétences et de places spécifiques dans chaque territoire et dans chaque type d'accompagnement.

L'APEI d'Aix-les-Bains est bien engagée dans la démarche de sensibilisation et des formations ont été engagées. Des groupes de travail sont en place au sein de l'APEI et des éducateurs référents ont été nommés personnes-ressources pour aider les équipes pluridisciplinaires. Suite à une rencontre avec l'E.M.A.A.S, l'équipe mobile autisme du CHS, cette dernière a été agréablement surprise de ce qui avait été mis en place au niveau de l'APEI d'Aix-les-Bains pour le secteur adulte.

— La création d'un Foyer d'Accueil Médicalisé spécialisé autisme (foyer supplémentaire de 25 places) auquel serait lié un Service chargé de déployer les bonnes pratiques dans la diversité des établissements. Dans ce maillage, l'APEI se démarque par une culture institutionnelle forte dans cet environnement que nous venons de décrire. Pour mieux comprendre les valeurs propres à l'APEI, le chapitre 1.2 détaillera son histoire, ses valeurs, ainsi que ses structures et son fonctionnement.

²¹ Etude KPMG, Décembre 2013, *Secteur social et médico-social : Regards croisés, enjeux et perspectives*, p.19.

²² APEI Aix les bains/ Chambéry/ Albertville/ Saint Jean de Maurienne, ATMP de Savoie, ADLV, Association Autisme Savoie, Association Chantoiseau/MAS de Bassens, Association Enfance-Espérance, Association Tétras-Lyre.

²³ <http://www.udapei-savoie.fr/>

1.2 L'Histoire et la culture institutionnelle de l'APEI, Caractéristiques du FDL.

1.2.1 L'APEI « Les Papillons Blancs » d'Aix les Bains au service du handicap mental

A) L'Association Les Papillons Blancs d'Aix-Les-Bains : son histoire

Il y a plus de cinquante ans, le 20 avril 1960, une nouvelle association aixoise, de loi 1901, déposait ses statuts avec pour objectif de « faciliter au maximum l'intégration dans le cycle de la vie normale, des enfants déficients, et généralement de promouvoir et de mettre en œuvre tout ce qui pourrait être nécessaire pour le meilleur développement physique, intellectuel et moral de ces enfants ». Les Papillons Blancs d'Aix-les-Bains étaient nés. L'Association continue de remplir cette mission que les fondateurs ont définie. Pendant cinq décennies, l'association des Papillons Blancs n'a cessé de croître, s'adaptant au cours des années, aux besoins des enfants et des adolescents devenus adultes. L'APEI est « affilié » à l'UNAPEI et à l'UDAPEI Savoie.

B) Ses valeurs et principes éthiques affirmés dans son projet associatif

Les valeurs résument la position éthique de l'Association vis-à-vis de l'accompagnement, de l'insertion sociale, de la vie quotidienne des personnes en situation de handicap intellectuel en s'exprimant ainsi²⁴ : « La personne en situation de handicap intellectuel est d'abord et avant tout un citoyen à part entière avec les droits et devoirs reconnus à tout citoyen ; la personne en situation de handicap intellectuel est accueillie dans l'Association sans discrimination avec ses capacités, ses désirs, ses besoins ; L'Association met en œuvre les moyens qui favorisent l'épanouissement, le bien-être, le développement des potentiels des personnes accueillies. De l'accueil de quelques enfants en 1960 à l'accompagnement de plus de 370 personnes aujourd'hui (enfants, adolescents et adultes), les Papillons Blancs d'Aix-les-Bains n'ont cessé de s'adapter aux besoins des personnes déficientes intellectuelles du secteur. Les projets présentés par ailleurs témoignent de la continuité de cette volonté. Je désire que mon action s'inscrive dans cette volonté de l'APEI d'offrir les conditions d'un environnement agréable aux personnes accueillies. Leur lieu de résidence est au cœur de leur projet, et non un simple élément extérieur. J'ai la conviction que pour tout un chacun, se sentir bien, être épanoui, c'est aussi pouvoir s'identifier à un lieu d'accueil qui nous ressemble.

²⁴ Projet Associatif Global, APEI Aix Les Bains, p.3.

C) Ses établissements diversifiés et complémentaires au service de la personne accueillie

L'Association gère des établissements et services qu'elle a créés sur le département de la Savoie, et plus particulièrement sur le bassin aixois. Elle gère onze établissements et services :

- Secteur enfants et adolescents : un IME (composé d'un IMP, d'un IMPRO et d'un Internat), et un SESSAD.
- Secteur Hébergement et Vie sociale : des foyers d'hébergement pour adultes, un SAVS, un SAAJ, un FAM.
- Secteur Travail protégé et adapté : un ESAT, une EA à vocation industrielle et Espaces – verts, une EA section restauration.
- Des services communs (cuisine centrale, lingerie, service ménage).
- Le Siège assure l'animation globale et la gestion de l'Association et de ses établissements.

1.2.2 Caractéristiques générales des foyers d'hébergement de l'APEI

Les foyers d'hébergement sont des établissements médico-sociaux relevant de l'article L321-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF), modifié par la loi numéro 2012-1404 du 17 décembre 2012-art.65 (V). Les foyers d'hébergement sont autorisés par le Président du Conseil Général. Les coûts de fonctionnement sont à la charge du département. Ils sont financés par le Conseil Général au titre de l'aide sociale. Le résident participe, en fonction de ses ressources, à ses propres frais d'entretien et d'hébergement. Depuis la loi du 02 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale, les établissements d'hébergement accueillant des personnes en situation de handicap mental ont pour obligation d'élaborer un projet d'établissement qui définit les objectifs de prise en charge ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. En juillet 1980, l'Association a créé le premier foyer pour répondre à la nécessité d'hébergement des adultes de l'ESAT. Par la suite, l'Association a créé plusieurs types de foyers qui correspondent aux niveaux d'autonomie différents des résidents. L'hébergement est réparti en quatre structures qui sont en progression et correspondent à des niveaux d'autonomie différents. Les foyers ont pour mission d'assurer l'hébergement des personnes handicapées, tout en respectant l'exercice des droits et libertés individuels ainsi que les dispositions législatives et réglementaires en vigueur (loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, loi du 11 février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées »). Afin d'assurer un accompagnement optimal à la personne accueillie, le Foyer d'hébergement a pour but de proposer un accompagnement de qualité adapté et personnalisé, de stimuler les potentiels de chacun pour préserver ou développer

l'autonomie. Nous souhaitons faire du Foyer d'hébergement un lieu de vie véritable où il fait bon vivre, participer et partager.

Dans son accompagnement, la personne accueillie occupe une place centrale. Nous recherchons sa participation, son consentement éclairé pour toute décision retenue, la promotion de ses droits et la compensation du handicap qui orientent les propositions d'accompagnement. Bien entendu, la famille et/ou le représentant légal, le cas échéant le tuteur sont invités à exprimer des attentes, à partager des informations utiles, à proposer des axes d'accompagnement, en soutien à la personne accueillie, dans une démarche de co-construction avec l'équipe accompagnante.

L'hébergement est réparti en 4 foyers : le Foyer du Lac, le Florilège, Le Patio et le Tramway.²⁵ Le Foyer du Lac a pour objectif l'accompagnement des adultes les moins autonomes, encadrés par des éducateurs. Les personnels de veille de nuit, cuisine, lingerie et ménage apportent des prestations adaptées et complémentaires. Le Foyer du Lac est situé dans un environnement proche du centre-ville d'Aix-Les-Bains, ville moyenne avec moins de 29 000 habitants. Il est facilement desservi par les lignes de bus ONDEA.

Concernant le profil de la population accueillie, la déficience dominante qui génère la décision de prise en charge est la déficience intellectuelle. Les foyers d'hébergement reçoivent des adultes présentant une déficience intellectuelle, fréquemment associée à une problématique psychique, physique ou à des carences affectives et éducatives. Certains d'entre eux présentent des Troubles du Spectre Autistique (TSA). Tous sont reconnus handicapés par la Commission des Droits et de l'Autonomie (CDA) et la plupart travaillent à temps plein ou temps partiel en ESAT. Les autres sont accompagnés en journée au SAAJ.

L'équipe des foyers d'hébergement est constituée de 33 salariés équivalents temps plein. Un Directeur et deux chefs de service assurent la fonction de Direction. Des salariés du pôle soins, des services généraux et des services administratifs complètent l'équipe éducative accompagnant les résidents. Les foyers d'hébergement sont financés par le Département de la Savoie, dans le cadre de l'aide sociale départementale. Le prix de journée est de 57,94 euros²⁶ le plus bas des foyers d'hébergement de l'ensemble des APEI du département.²⁷ La santé financière des foyers est actuellement stable.²⁸ Un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens a été signé le 30 septembre 2009.

²⁵ Projet d'Etablissement Foyers d'Hébergement, p.6.

²⁶ Voir Annexe 5.

²⁷ 57,94 euros pour Aix les Bains, 77,26 pour Albertville, 80,35 pour Chambéry, 91,31 pour S.J de Maurienne.

²⁸ Montant du budget (tarification en dotation globale) de 1 652 982 euros, comptes administratifs avec résultat excédentaire de 4236 euros en 2012.

1.2.3 Présentation du Foyer du Lac

Le Foyer du Lac accueille 36 résidents, plus deux places d'accueil temporaire et/ou d'urgence, dans un bâtiment de 5 étages situé à 1,5 km du centre-ville. Le quartier est situé à 10 minutes à pied du centre-ville, mais également à un quart d'heure à pied de l'esplanade du lac du Bourget. Les possibilités de pique-niques et de balade sont ainsi favorisées par cette proximité géographique. À chaque étage correspond un groupe de 7-8 hommes ou femmes en chambres individuelles et disposant d'une salle commune de détente et de plusieurs sanitaires. Le rez-de-chaussée est occupé par les services administratifs (bureaux, secrétariat) et services collectifs (cuisine relais, salle de restaurant).

A) Objectifs

Le Foyer du Lac vise plusieurs objectifs :

- Instaurer un bien-être, un équilibre de vie des adultes : le foyer vise notamment le bien-être des résidents pour lesquels on ne peut attendre une grande évolution de leur autonomie matérielle, affective ou relationnelle.
- Maintenir les acquis, développer les apprentissages en vue d'une possible intégration des foyers appartements. Ce foyer est souvent le premier lieu d'hébergement de tout nouveau résident que nous accueillons parallèlement à son admission en ESAT, en vue de l'orienter vers la structure foyer la plus appropriée à son niveau et à ses capacités d'évolution. La structure d'hébergement fonctionnant toute l'année, l'équipe éducative a pour mission d'assurer le quotidien éducatif (matinée et soirée), mais aussi les week-ends et certaines périodes de vacances. Les 5 étages du foyer fonctionnent comme de petites structures de vie, où chaque éducateur est à la fois référent de plusieurs adultes, mais également référent d'un étage particulier. L'objectif est ainsi de s'adapter et de répondre favorablement aux objectifs précités.

B) La population

L'établissement recense 36 résidents (27 hommes et 9 femmes, âgés de 21 à 62 ans) présentant un handicap mental important. La moyenne d'âge est de 41 ans. Le retard mental entraîne d'importantes incapacités qui concernent :

- la sécurité personnelle, les soins corporels, l'hygiène, l'habillement, la nutrition.
- l'acquisition des connaissances, les relations, la communication et le langage (parler, écouter, lire, écrire).
- le mouvement (marche hésitante, coordination, contrôle...), le repérage dans le temps et dans l'espace.
- Les tâches domestiques, les activités quotidiennes, la vie professionnelle.

La déficience dominante qui génère la décision d'accompagnement est la déficience intellectuelle. Le handicap mental se traduit par un déficit plus ou moins important des fonctions cognitives (la mémoire, l'attention, le langage, les fonctions exécutives et visuo-spatiales) qui entraînent des difficultés de réflexion, conceptualisation, communication et prise de décision. Les causes du handicap mental peuvent être multiples (maladies génétiques, souffrance cérébrale du nouveau-né, prématurité, étiologie non déterminée, etc.). Les personnes que nous accompagnons au Foyer du Lac présentent également des troubles associés tels qu'un handicap moteur, sensoriel (hémiplégie, neuropathie, surdité, etc.) ou psychique. Concernant ce dernier, bien que les définitions ne fassent pas toujours consensus, j'utilise ici ce terme afin de souligner un nombre important de personnes que nous accueillons et qui souffrent de troubles psychiques majeurs, occasionnant des répercussions importantes en terme d'incapacité, de limitation d'activités ou de restriction de participation. Je peux citer en exemple, les troubles dépressifs graves, les troubles obsessionnels compulsifs, les psychoses et schizophrénie, les troubles graves de la personnalité. Conformément aux recommandations de l'ANESM et afin de répondre au plus près des problématiques des personnes que nous accueillons, nous avons également fait un travail de recensement des personnes présentant des caractéristiques des Troubles du Spectre Autistique, et qui représentent environ 33% de la population du Foyer du Lac. Il me paraît important de souligner ici que ce travail de repérage s'avère parfois complexe dans la mesure où sur un secteur adulte, nous sommes confrontés au manque d'éléments d'anamnèse, et à une évolution de la symptomatologie rendant parfois les critères diagnostics difficiles à identifier. Je précise également que, pour l'ensemble des données que nous mentionnons²⁹, elles sont le résultat d'observations cliniques réalisées par l'équipe éducative ou de soin, croisées avec les éléments d'anamnèse recueillies dans les dossiers ou auprès des familles. Ces données nous permettent, non pas d'établir une classification partielle et stigmatisante des personnes, mais bien de constituer une aide pour identifier les besoins d'accompagnement et de prises en charge.

Il apparaît d'autre part important de ne pas négliger que le handicap s'accompagne pour certains résidents de carences éducatives et/ou affectives constatées dans l'enfance et qui nécessite un étayage éducatif ou de soin très contenant et permettant la stimulation des apprentissages et des potentialités, la construction de l'identité, la valorisation de l'estime de soi, la réassurance. L'hétérogénéité de la population que je viens de décrire, ainsi que le caractère pluridimensionnel du Handicap, nécessitent au Foyer du Lac une adaptation et une remise en question constante des pratiques professionnelles et des services afin de répondre aux besoins des personnes accueillies.

²⁹ Annexe 3.

C) Dérroulement du quotidien

— Le Lever : 3 éducateurs sont présents au lever de 7 h à 9 h. À 8 h, les résidents prennent le bus de ville. Un éducateur accompagne le trajet en bus avec les adultes.

— La Soirée : Les éducateurs prennent leur service à 16 h. Un temps de concertation s'organise de 16 h à 16 h 30 (préparation de la soirée, organisation des activités et projets, lecture du cahier de liaison). La soirée est rythmée par plusieurs activités : goûter proposé, puis discussion et organisation de la soirée, planning activités, panier et distribution du linge, temps libre (ménage, repos, jeux), soins avec l'infirmière ou rendez-vous avec les médecins. Le repas commence vers 19 h. Le déroulement de la soirée est individualisé : repos dans la chambre, soirée télévision, jeux ou petites activités en collectivité selon les envies de chacun.

— Le week-end : Le fonctionnement est différent dans la mesure où les adultes peuvent se lever plus tard. Le fonctionnement par étage qui existe en semaine n'est plus appliqué. Les repas ont lieu en salle à manger. Le samedi est généralement consacré aux courses, et le dimanche est priorisé pour des activités et sorties diverses.

D) Le personnel

L'équipe éducative (neuf Moniteurs Éducateurs et deux Éducateurs Spécialisés, deux hommes et neuf femmes) du Foyer du lac est composée de 8 ETP, 2 ETP à 0,75, et d'un ETP à 0,50. La moyenne d'âge de l'équipe éducative est de 37,5 ans.³⁰ Les salariés n'étaient pas préparés aux évolutions législatives et réglementaires. Issus d'une culture où l'oralité était la norme (lors de mon arrivée sur les foyers en août 2005, j'ai peu trouvé d'ordre du jour et de comptes rendus de réunions). Les difficultés à mettre en place les outils de la loi 2002-2 (écriture du projet d'établissement et livret d'accueil commencé en septembre 2005 et finalisé en janvier 2006) ont impacté la confiance des équipes vis-à-vis de la Direction. Les éducateurs se sentaient remis en cause dans leur travail. Cette culture éducative forte a aussi été mise à mal par le besoin des résidents de soins médicaux plus adaptés (infirmiers, psychologiques et psychiatriques). En 2010, le départ du précédent Directeur (présent depuis 30 ans) a été source d'inquiétude pour les équipes. La prise de fonction d'un nouveau Directeur, auparavant chef de service des foyers, puis du SAVS, a permis une continuité associative, tout en mettant davantage l'accent sur l'anticipation et la préparation écrite des projets. Je peux, en tant que Directeur, m'appuyer sur des atouts forts :

→ Un management de proximité : je participe, en tant que Directeur à certains groupes de travail (mouvements des résidents au sein des foyers, groupe de travail sur la vie

³⁰ Anciennetés : 0-10 ans : 7 10-20 ans : 3 20-30 ans : 1 // Age : 30-40 ans : 7 40-50 ans : 2 50-60 ans : 2

affective et/ou sexuelle des personnes accueillies). L'écoute et le positionnement des chefs de service et de la psychologue sont appréciés par les salariés. Des lignes hiérarchiques claires (les décisions stratégiques sont entérinées par le Directeur et transmises aux salariés lors des réunions d'équipe, la transversalité des interventions des deux chefs de service sur les 4 foyers est effective depuis leurs embauches). Les instances de régulations (réunions pluridisciplinaires hebdomadaires, groupes de travail transversaux, entretiens d'évaluation tous les 2 ans) jouent leur rôle au travers d'une « décentralisation sélective ».³¹

→ Les conditions de travail sont appréciées : il existe très peu de turn-overs depuis près de 10 ans, peu d'absentéisme. Les plannings de l'équipe éducative ont été élaborés sous les angles du management participatif et de l'adéquation des temps de travail aux besoins des résidents. La politique de formation est une force (deux formations diplômantes en cours, structure référente pour l'accueil de stagiaires, plan de formation construit en équipe). La capacité d'innovation de l'équipe du Foyer du Lac est reconnue auprès des familles (création de supports de communication adaptés par le biais de pictogrammes, le maintien du lien social avec l'usage de mails à destination des familles et des structures extérieures).

1.3 Une nécessaire mutation du Foyer du Lac : des droits des résidents aux limites de leur accueil.

Pour le dictionnaire LAROUSSE, la définition du mot « mutation » est un « changement radical, une évolution profonde, une conversion. » Lors de son intervention du 24 mai 2014 au 50^e congrès de l'UNAPEI, Ségolène Neuville, Secrétaire d'État chargée des personnes handicapées et de la lutte contre l'exclusion, explique que dans le contexte sociétal actuel, il nous « faut réaliser collectivement une **mutation** : il nous faut accepter de faire évoluer nos institutions médico-sociales, pour que les personnes les plus lourdement handicapées soient effectivement accompagnées (...). Il nous faut mieux former les personnels; il nous faut favoriser une certaine souplesse dans les accompagnements; il nous faut responsabiliser tous les acteurs institutionnels ». La LOLF et la loi HPST ont impacté les associations comme la nôtre. Elles ont dû s'adapter à ces changements législatifs et économiques. C'est ainsi que Viviane TCHERNONOG et Jean-Pierre VERCAMER expliquent ce phénomène de mutation³² : « Les évolutions intervenues dans les 10 ou 12 dernières années ont été marquées par des changements

³¹ Mintzberg H. « Structure et dynamique des organisations », Editions d'Organisation, 1998.

³² TCHERNONOG V. et VERCAMER J.P, Octobre 2012, *Les associations entre mutations et crises économiques. Etat des difficultés*, Associations et Fondations, p.2.

considérables qui autorisent à parler de mutations. Ces évolutions ont fragilisé le secteur associatif et ont conduit à des bouleversements en matière de mode d'organisation ou de logique d'action ». Mon rôle est ainsi de permettre au Foyer du Lac de s'adapter aux nouveaux besoins des résidents, de créer une architecture qui puisse répondre à un accompagnement de qualité.

1.3.1 Un Foyer du Lac soutenu par une identité forte

« Dans les ESMS, le modèle « institution » des années 70 était nourri par une vision charismatique de l'organisation : certes une référence culturelle forte à une identité liée à l'esprit du projet fondateur, mais également à la présence première des acteurs historiques. Sur le plan de la structure, il était possible d'y trouver : une organisation simple (proximité dirigeants/professionnel de terrain), des petites entités (par service), une communauté de vie. Le mode de fonctionnement était alors baigné par un management traditionnel (commandement et influence) et une approche paternaliste (la transmission d'une vision personnelle, des personnes dépendantes de cette vision). »³³

Le Foyer du Lac a été ouvert plus tard en 1982, dans un objectif de collectivité en lien avec l'accueil des travailleurs protégés. Il fut dirigé pendant 28 ans par le même Directeur. Celui-ci était à l'origine de la création des foyers, d'abord en tant qu'éducateur, puis directement comme Directeur. Il faisait preuve d'un grand humanisme, instaurant une direction « familiale », envers les résidents et les équipes éducatives (logique domestique). En raison de son parcours, il connaissait personnellement bon nombre de familles « historiques » représentées au sein du Conseil d'Administration de l'APEI, mais également dans d'autres établissements de proximité, notamment au sein des autres APEI du département. Il rassurait les salariés et les familles en refusant de travailler « dans l'urgence ». Une culture à l'origine très familiale (tutoiement des résidents et des salariés, organisations de fêtes d'anniversaire et de pots de départ) a mis en exergue une paix sociale et une valeur affirmée du travail auprès des adultes, au travers d'une approche professionnelle très éducative. S'en suivit une grande période de stabilité de la structure, le Foyer du Lac étant reconnu sur le Territoire comme un foyer privilégiant un accompagnement de qualité des résidents, et porteur de projets. Nous avons accueilli de nombreux adultes en provenance d'autres départements (Isère, Rhône, Haute-Savoie.) ces dernières années. C'est ainsi que le Foyer du Lac s'est forgé une identité propre, en préservant pendant de nombreuses années ses caractéristiques premières : une démarche militante, une proximité avec les familles et les personnes accueillies, l'engagement des professionnels à accompagner les besoins des résidents dans un

³³ BATIFOULIER F., 2014, *Manuel de Direction en action sociale et médico-sociale*, Ed. DUNOD, p.150.

objectif de bien-être. « Comme pour tout groupe humain, l'appartenance collective est un puissant facteur de mobilisation au sein d'une association. Une identité forte et visible est d'abord la principale cause de l'attractivité d'une association auprès du public de bénévoles potentiels ». ³⁴ Coordonnateur au sein de l'association AIDES pendant de nombreuses années, avant de travailler au sein de l'APEI depuis 2005, je comprends pleinement cette identité forte, « militante » à « Faire avec » et « Aller vers » les personnes accueillies. Je veux que la réflexion qui m'anime aujourd'hui concernant le devenir et l'adaptation du Foyer du Lac, participe de cette démarche militante, comme les parents fondateurs de l'APEI et les salariés ont créé ces structures qui n'existaient pas encore il y a maintenant plus de 50 ans.

1.3.2 Mais un foyer d'hébergement qui a besoin d'évoluer : identification de la problématique

En tant que Directeur, je me dois de réfléchir aux limites de l'établissement quant à l'accompagnement personnalisé des résidents : quelles sont les limites d'accompagnement du foyer ? Comment pouvons-nous adapter notre accompagnement pour répondre à leurs souhaits et besoins ? Historiquement, les foyers accueillent de jeunes adultes bénéficiant d'un hébergement en foyer pour faire suite à une orientation validée en CAT, puis en ESAT. Mais le public accueilli a changé. Le Foyer du Lac est confronté à une demande grandissante d'accueil d'adultes qui rencontrent aujourd'hui de grandes difficultés pour trouver un lieu d'accueil adapté.

A) Un bâtiment devenu inadapté au fil des années

Le Foyer du Lac ne répond qu'en partie à l'accessibilité qui devrait être proposée aux résidents. Les lieux ne sont pas adaptés aux besoins d'accompagnement et de qualité de vie tels que décrits au sein des recommandations de l'ANESM. ³⁵ Aucun espace vert extérieur ne peut être mis à disposition des adultes de cet établissement.

Les surfaces des chambres sont petites (9 mètres carrés en moyenne) ne permettant pas la mise à disposition de salles de toilette individuelle. Pour l'heure, chaque étage ne dispose que de deux salles de bains par étages, pour 7 résidents. Nous n'avons pas d'espace suffisant pour aménager une salle de retrait quand les résidents souffrent d'anxiété ou de troubles du comportement. La gestion de l'agressivité ou parfois la contention sans violence est suivie d'un accompagnement adapté et d'une écoute spécifique des salariés au sein même de la chambre de l'adulte concerné. Ce phénomène

³⁴ BATIFOULIER F., 2014, *Manuel de Direction en action sociale et médico-sociale*, Ed. DUNOD.

³⁵ ANESM, 2008, *La Bienveillance : définitions et repères pour la mise en œuvre*.

ANESM, 2009, *Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement*.

individuel isolé impacte en fait énormément les résidents présents sur l'étage. Tout le collectif est ainsi fragilisé. Faute de place adéquate, l'accueil et les échanges avec les familles se font soit dans le bureau des éducateurs, soit dans la salle de réunion du foyer. Si les relations sont bonnes avec les éducateurs, la dimension conviviale souffre un peu des limites de l'architecture du bâtiment. Des travaux de rénovation sont en cours pour certaines salles de bains. L'accessibilité du foyer pour les personnes en fauteuil nécessiterait un complet réaménagement de l'entrée du foyer et de l'ascenseur.

B) Une évolution du public accueilli impactant l'accompagnement quotidien

La demande d'accompagnement du public évolue fortement depuis 3 ans. Le foyer accueille actuellement de jeunes adultes, des adultes vieillissants, et de nombreux résidents de 30 à 37 ans dont les troubles associés se sont aggravés. Il est à noter que 12 adultes du Foyer du Lac présentent des caractéristiques des TSA. Parallèlement, le foyer va héberger dès avril 2015 de jeunes adultes souffrant de troubles du spectre autistique provenant de l'IME. Onze résidents sont en attente de réorientation en FAM et en Foyer de Vie. L'inauguration associative du nouveau FAM et du nouveau foyer de vie aura lieu en avril 2015. « Aujourd'hui, une des missions de l'établissement est de devoir accompagner des résidents avec des besoins dorénavant très différents :

- Des personnes de plus en plus dépendantes en attente d'une orientation en FAM ou en Foyer de vie.
- De jeunes adultes dont la maturité nécessite un étayage important.
- Des personnes souffrant du syndrome des troubles autistiques
- Des personnes vieillissantes. »³⁶

Actuellement, pour le Foyer du Lac, je fais le constat que l'organisation éducative et structurelle n'est pas toujours en mesure de répondre à l'identification et à la diversité des besoins actuels « des populations » (assistance plus soutenue dans les actes de la vie quotidienne, accompagnement plus individualisé en réponse aux troubles de comportement de certains résidents, développement des capacités et de l'autonomie des jeunes résidents). Par ailleurs, je constate une augmentation significative des troubles associés : les événements indésirables (fugues, comportements menaçants ou violents de résidents envers eux-mêmes ou envers d'autres résidents et salariés) et une anxiété prononcée de certains résidents impactent davantage le quotidien des salariés et des autres résidents. Les notes d'incident relatives aux troubles du comportement sont en hausse : pour 6 fiches événements par an en 2005-2009, nous sommes passés à 20 fiches par an sur la période 2010-2013. Le partenariat existant avec les autres établissements du Territoire (trois réorientations en MAS, FAM et Foyer de vie ces 8

³⁶ Rapport Evaluation interne Foyers 2013, p. 24.

dernières années) et le travail en réseau avec le secteur sanitaire n'est pas suffisant pour accompagner au mieux le parcours de vie des résidents. L'association n'est pourtant pas restée inactive, avec la création du SAAJ, la construction en cours du nouveau FAM et du Foyer de vie de Grésy-sur-Aix.

C) Une organisation des rythmes de vie qui n'est plus adaptée

Pour aborder ce diagnostic, j'ai commencé par relire l'ensemble des projets personnalisés des résidents, ainsi que les comptes rendus de CVS et des réunions d'équipe du Foyer. Des problématiques transversales semblent apparaître : besoin de repérage dans le temps, adaptation des rythmes, nécessité d'une attention et d'une stimulation constante dans les actes du quotidien. Le besoin de réassurance de nombreux adultes est en forte augmentation depuis 3 ou 4 ans. De nombreux résidents s'inquiètent du bruit dans les étages du fait de la résonance au sein du bâtiment, notamment lors des crises de comportement de certains adultes. Ces constats sont corroborés par les éléments détaillés au sein des projets individuels d'accompagnement de la population étudiée. Certes, le rapport d'évaluation interne (notamment les enquêtes Familles et Résidents) montre que les adultes sont satisfaits de leur logement, du lien avec les éducateurs. Certes, il y a des facteurs personnels liés aux résidents (dégradations psychiques, orientations préalables non adaptées au moment de la création du foyer). Néanmoins, les résidents éprouvent des difficultés liées au décalage entre leur rythme de vie et le rythme du foyer. L'analyse des difficultés nouvelles touchant les résidents se traduit par des dysfonctionnements dans le quotidien :

→ Une obligation de s'adapter aux horaires institutionnels : l'ensemble des résidents se lève le matin à 7 h pour un départ en bus de ville à 8 h 10. Le soir, les activités et projets doivent impérativement finir à 18 h 30, car les diners sont livrés et servis à 19 h par le self.

→ Ces adultes ont besoin de plus de temps individualisés. Or le nombre d'éducateurs (trois éducateurs au lever, six éducateurs en moyenne en soirée pour un accompagnement de 36 adultes) ne permet pas toujours l'accompagnement individualisé nécessaire. Une activité peut être annulée par manque de temps, ce qui amène une frustration de la personne et s'illustre par des troubles du comportement plus prononcés.

→ Une présence des résidents lors des week-ends en augmentation depuis 3 ans

Aujourd'hui, le Foyer du Lac doit prendre en compte une nouvelle donnée : non seulement le vieillissement de la population accueillie, mais également celui de leurs familles. Le foyer bénéficie toujours d'une image positive auprès des familles (personnel investi, fêtes nombreuses, qualité de l'accompagnement). Mais elles nous sollicitent de plus en plus pour accueillir davantage les résidents, notamment lors des week-ends. Elles

expriment leur fatigue³⁷ et souhaitent pouvoir se ressourcer. Pour répondre favorablement à ce besoin d'accompagnement, et aux demandes des familles, nous accueillons davantage de résidents le week-end. Auparavant, 17 à 19 résidents étaient présents par week-end, plus 5 retours de résidents le dimanche soir. En moyenne sur les 3 dernières années, les adultes présents les week-ends sont au nombre de 21 à 23. De plus, le dimanche soir, sept à neuf résidents réintègrent le foyer. Actuellement, sur l'ensemble de l'année 2014, 24 résidents en moyenne sont présents, plus 8 à 10 retours de résidents le dimanche soir (22 à 29 adultes présents/week-end pour 3 éducateurs). Devant cette situation et pour permettre un accompagnement respectueux de tous les adultes, l'encadrement éducatif est de trois éducateurs sur l'ensemble du week-end. Depuis le mois de septembre 2011, un quatrième éducateur vient renforcer l'équipe lors des retours des adultes du dimanche soir, de 17 h à 21 h. À l'heure actuelle, il est impossible de pouvoir accueillir des résidents supplémentaires sur un week-end si nous voulons conserver un accompagnement de qualité et assurer la sécurité des personnes qui nous sont confiées. Il est bien entendu qu'un accueil peut avoir lieu s'il y a situation d'urgence (maladie, hospitalisation, décès). Nous travaillons en amont avec l'ensemble des familles concernées, tout au long de l'année, afin de respecter au mieux le roulement des plannings de sortie des adultes.

D) Une évolution des demandes et besoins des personnes accueillies

Selon l'ANESM, « l'identification des besoins et des attentes des usagers résultent principalement de l'analyse de 3 sources d'information : les comptes rendus de réunion de CVS, les enquêtes de satisfactions et/ou les boîtes à idées, le bilan des projets personnalisés. Ces projets pointent les attentes et besoins d'un usager. »³⁸ De par ma position, je dois être vigilant quant à l'impact de l'évolution du public accueilli sur les pratiques professionnelles des salariés et nos capacités à accompagner de manière personnalisée les résidents en difficulté :

- Le vieillissement des résidents : dans le Projet Associatif Global qui a été revu en 2008, la prise en charge des travailleurs vieillissants et de leur projet de vie fait partie des priorités en matière de projets pour les années à venir. Il me paraît essentiel de mettre en œuvre un accompagnement des personnes handicapées âgées s'appuyant sur le projet de la personne. Pour répondre à cette problématique, nous avons envisagé la création d'un hébergement pour travailleurs handicapés retraités sur le site du foyer du Florilège. Il serait destiné à des personnes ayant une autonomie individuelle certaine. Le récent schéma

³⁷ Rapport Evaluation interne Foyers Hébergement, Janvier 2014, p. 21.

³⁸ ANESM, 2010, *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, p.34.

départemental a retenu cette idée, et devrait lancer un appel à projets dans les années à venir.

- La prise en compte de leur vie affective et/ou sexuelle : Depuis plusieurs années, l'accompagnement de la vie affective et/ou sexuelle des résidents est un objectif majeur des foyers, pour répondre à l'ensemble de leurs préoccupations. De nombreuses actions ont eu lieu : formations pour les salariés, groupes de parole à destination des résidents, conférences co-organisées avec les familles élues au CVS. Des résidents ont émis le souhait de pouvoir vivre ensemble « comme les autres ». ³⁹ Cependant, nous n'avons pas de place suffisante sur le Foyer du Lac et de moyens architecturaux pour envisager des chambres pour deux personnes permettant à des couples de vivre pleinement leur relation affective et/ou sexuelle.
- Leur demande de changer de foyer : de nombreux résidents veulent déménager pour bénéficier, comme le Foyer du Florilège, d'un espace extérieur « avec un terrain et des arbres », « des chambres neuves », « des salles de bains plus grandes » et « un mobilier plus joli ». ⁴⁰

E) Enquêtes auprès d'autres établissements au sein du Territoire

Dans le but de vérifier si d'autres structures étaient confrontées à la même problématique, et de voir quelles étaient les possibles réponses des partenaires apportées aux besoins et souhaits des résidents, j'ai pris contact avec des établissements équivalents en termes de population et d'offres d'équipement, sur un même territoire. Les foyers des APEI d'Albertville et de Chambéry sont confrontés aux mêmes besoins de création de places de FAM et de foyer de vie, et à la problématique de devoir accompagner des publics ne correspondant plus aux capacités d'accompagnement et d'hébergement des foyers. La vétusté de certains bâtiments est aussi pour eux une donnée importante à prendre en compte dans le processus d'accompagnement personnalisé. Face aux difficultés de ces derniers, la gestion des places d'accueil de jour et d'accueil temporaire de leurs FAM et foyers de vie actuels sont les solutions apportées aux problèmes d'accompagnements des résidents des foyers souffrant de troubles du comportement. Néanmoins, concernant le Foyer d'Hébergement de la Révériaz, le Conseil d'Administration de l'APEI de CHAMBERY souhaite réaliser une étude économique pour faire un choix entre la rénovation du bâtiment actuel ou la construction d'un nouveau foyer. Une société réalise actuellement une étude qui sera rendue à l'Association en mars 2014. ⁴¹

³⁹ Compte rendu CVS du 28/05/14.

⁴⁰ Compte rendu CVS des 04/10/2012 / 26/06/2012 / 10/06/2013

⁴¹ <http://apeichambery.com/Projets-et-developpement.html>

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie, j'ai présenté les limites d'accompagnements du Foyer du Lac concernant les nouveaux besoins des personnes accueillies. En tenant compte du diagnostic effectué et en fonction des nouveaux besoins et demandes des résidents, je vais proposer aux salariés de réfléchir ensemble à la problématique de restructuration du Foyer du Lac. Aujourd'hui, je souhaite faire évoluer ce foyer afin d'apporter un nouveau confort aux résidents : un espace extérieur de détente qui fait actuellement défaut, des studios individuels avec sanitaires privatifs pour chaque résident, des espaces communs plus vastes et mieux organisés, des chambres jumelables pour l'accueil de couples. Ainsi, dans le but de répondre à la problématique des nouveaux besoins des adultes, il me paraît nécessaire et évident d'adapter l'organisation du Foyer du Lac en intégrant la dimension architecturale dans le projet. Deux solutions s'offrent à moi : rénover le Foyer du Lac actuel et continuer à adapter notre organisation, ou déménager le Foyer du Lac sur un site extérieur permettant de créer un foyer en tenant compte des nouvelles problématiques détaillées ci-devant. J'ai décidé d'envisager le déménagement du Foyer du Lac sur un site extérieur. Mon projet s'inscrit toujours dans cette démarche militante, où chaque résident devra pouvoir bénéficier d'un environnement agréable et en adéquation avec ses besoins, où la qualité de vie doit être un des objectifs premiers de nos missions et services. Hier, le Foyer du Lac avait été créé pour répondre à la nécessité d'hébergement d'adultes travaillant en ESAT. Aujourd'hui, les missions de ce même foyer se sont diversifiées pour répondre aux différents niveaux d'autonomie des résidents. Demain, il sera nécessaire pour ce nouveau Foyer de disposer d'un cadre mieux adapté aux besoins et demandes des résidents. Outre la qualité du cadre d'un bâtiment neuf, le cahier des charges devra insister sur la qualité de l'adaptation des lieux de vie, sur la création d'unités adaptées à la diversité des nouveaux besoins des personnes accueillies, la remise aux normes du foyer nécessiterait des besoins budgétaires trop importants. La rénovation aurait eu pour conséquence, en respectant les nouvelles normes d'habitat, une perte de places pour créer des chambres plus spacieuses avec espace sanitaire privatif. En outre, ce projet ne permettrait pas aux adultes de disposer d'un espace vert extérieur. Comment proposer un habitat adapté ? Quelles sont mes marges de manœuvre en tant que Directeur, pour orienter le projet ? Quel impact a l'environnement sur l'évolution des pathologies des résidents ? Dans une seconde partie, je vais donc prendre appui sur le champ théorique et conceptuel pour affiner mon diagnostic. Je propose de démontrer, en m'appuyant sur une littérature spécialisée, et des exemples concrets, comment un habitat adapté peut être source d'épanouissement et de valorisation pour les résidents du Foyer du Lac. L'analyse du fonctionnement des équipes et du positionnement du Directeur au sein d'une dynamique de changement indiquera les objectifs à atteindre, pour résoudre la problématique actuelle d'accompagnement.

2 Réflexion pour l'élaboration du projet qui répond à la diversité des besoins des résidents : conception d'un cahier des charges immobilier et écriture d'un nouveau projet d'établissement.

Suite au diagnostic effectué dans la première partie, il m'apparaît clairement que le Foyer du Lac ne correspond plus aux besoins des nouvelles personnes accueillies. L'évolution de la population et les limites architecturales du bâtiment ne me permettent plus, en tant que Directeur, d'assurer un accompagnement en adéquation avec les missions premières de ce foyer d'hébergement. Afin de développer mon analyse, je vais établir, dans la 2^e partie, un cahier des charges qui aura pour objectif de proposer un habitat adapté à la fois à la diversité du public accueilli, mais aussi au besoin de fonctionnement des équipes pluridisciplinaires. Je vais m'appuyer sur des éléments théoriques et une littérature spécifique, et montrer en quoi la notion d'habitat permet de valoriser l'identité même des résidents. Associé au respect des recommandations de l'ANESM, l'ensemble de ces éléments permettra de corroborer les réponses que je souhaite apporter à la problématique, en étudiant un projet de reconstruction du foyer, en validant l'écriture d'un nouveau projet d'établissement adapté aux nouveaux locaux. Pour insuffler une réelle dynamique de changement, je prendrai soin dans cette Partie 2 de vérifier l'adéquation de mon projet avec les prescriptions du schéma départemental, les contraintes financières, les besoins et demandes des résidents et de leurs proches. À l'issue de cette analyse, je prendrai en compte l'ensemble des éléments détaillés ci-devant pour proposer un plan d'action au service de la mutation organisationnelle de ce foyer.

2.1 Cahier des charges : Un habitat adapté aux personnes accueillies

2.1.1 Entre Habitat et Handicap, du besoin d'hébergement à la valorisation identitaire

A) « Qu'est-ce qu'habiter » ? ⁴²

Notre mission est d'héberger des personnes en situation de handicap mental, mais avons-nous les capacités de leur offrir un « chez-soi » ?

⁴² ANCREAI, Septembre 2011, *L'Habitat des personnes avec TED : du chez soi au vivre ensemble*, Rapport, p. 24.

Michel BILLE⁴³ explique qu'il existe « une tension forte entre habiter et être hébergé ». Habiter, « c'est occuper un morceau d'espace privé (...), mais aussi un morceau d'espace social ». Pour Erving GOFFMAN⁴⁴, « Héberger sert exactement à faire croire aux gens qu'ils sont comme les autres, enfin presque ...) ».

Je me pose donc la question de savoir si habiter chez soi est un concept qui peut trouver sa place au sein d'un habitat collectif tel qu'il est représenté par le Foyer du Lac. La littérature consacrée à cette interaction (ou parfois confrontation) entre les notions d'hébergement et d'habitation est abondante. Dans le même ordre d'idée, un auteur comme S. COURTEIX estime « qu'être hébergé, ce n'est pas exactement habiter ».⁴⁵ Celui-ci explique que pour une personne en situation de handicap mental, être hébergée en institution « place toujours d'une certaine façon le sujet en position passive par rapport aux lieux et à ceux qui sont en charge de l'accompagnement. ». A contrario, « habiter place le sujet dans un mouvement actif d'investissement du lieu, sur le plan tant concret que psychoaffectif ; habiter structure les lieux et temps de la vie intime, relationnelle et sociale ». Dans un rapport du CTNERHI, une définition de l'habitat est donnée par ROUSSEL et SANCHEZ⁴⁶ : « un mode d'occupation de l'espace remplissant des fonctions matérielles et symboliques, vitales, citoyennes, identitaires, relationnelles et sociales du logement ».

Dans « Discours de la méthode », DESCARTES introduisait notre rapport au monde et à la connaissance au travers d'une formulation philosophique devenue célèbre, le « COGITO ERGO SUM », « je pense donc je suis ». Par analogie, le logement recouvre plusieurs dimensions : un espace sécurisant certes, mais aussi permettant de créer du lien, d'échanger avec ses voisins. Le Foyer du Lac apparaît comme un bâtiment austère pour les visiteurs qui le découvrent pour la première fois, mais ils sont surpris de voir les nombreuses interactions possibles entre les 5 étages constituant le foyer, les échanges, les activités transversales, les « visites » que se rendent les résidents sur les espaces de vie de chaque groupe. L'investissement des résidents de leur lieu de vie façonne une image différente du lieu d'habitation. Au-delà des données conceptuelles, nous devons donc favoriser des locaux adaptés, en termes de taille, d'intimité, de conception architecturale pour favoriser la vie sociale des personnes accueillies. Je dois réfléchir à

⁴³ BILLE M., 2010, *Le projet de vie au cœur de l'établissement : habiter ou être hébergé ?*, Cahiers de l'Actif, n°414-415, pp. 9-33

⁴⁴ GOFFMAN E., 1975, *Stigmate : Les usages sociaux des handicaps*, Paris, Editions de Minuit.

⁴⁵ COURTEIX S., Novembre 2011, *Nos maisons. « Sens » dessus-dessous. Réflexions sur les fonctions psychiques de l'habiter dans la prise en charge sociale et médico-sociale*, Journées Association ORLOGES, p.17.

⁴⁶ ROUSSEL P. et SANCHEZ J., Janvier 2008, *Habitat regroupé et situations de handicap*, CTNERHI, p.8.

accompagner la construction « des espaces au service de la qualité de vie »⁴⁷ des résidents. Ainsi, en paraphrasant DESCARTES, ma première certitude de la connaissance de l'habitat des résidents du foyer du lac serait le « J'habite, donc je suis ». ⁴⁸« Habiter, c'est remplir cet espace soi-même ». Aujourd'hui, « on ne peut plus « penser » un service destiné aux personnes handicapées sans se soucier de la qualité de vie de ces personnes ».⁴⁹

B) L'habitat : un élément constructeur de l'identité

« L'espace constitue sans conteste l'une des dimensions les plus fondamentales de notre construction psychique et identitaire ».⁵⁰ Pour S. COURTEIX, l'habitat occupe une place très importante dans la construction « de soi » des personnes accueillies dans nos établissements. En effet, l'auteur analyse l'espace concret (taille des chambres, volume des espaces collectifs, appropriations de coins plus intimes par exemple) comme un appui à la construction psychique de l'adulte. « Faire la différence entre ce qui vient du dedans (...) et ce qui provient du dehors (...) lui permet de « construire et développer des relations harmonieuses avec ces autres, différents de soi ». L'histoire familiale du résident est aussi à prendre en compte. Au Foyer du Lac, des résidents souhaitent décorer leur chambre de la même manière qu'ils l'ont fait lorsqu'ils vivaient en famille. Des objets personnalisés, des posters ou cadres représentant ici un acteur célèbre, là un grand joueur de football, ou des photos de familles sont autant d'illustrations des propos de l'auteur quand il explique « qu'on habite, tout au long de sa vie, en fonction de la façon dont on a habité par le passé (..), en fonction de notre parcours résidentiel ».

Ainsi, l'habitat est « aussi révélateur de notre identité ». Dans un précédent ouvrage⁵¹, Alberto EIGUER démontre que l'habitat peut être « un lieu de refuge narcissique, de construction et de ressourcement de l'identité ; l'habitat est, dans cette perspective, un « chez soi », l'un des rares lieux où l'on peut être soi ».

L'habitat, et donc par extension, tout projet architectural ou institutionnel impactant le lieu de vie des résidents, est d'une grande importance dans la « mise en espace » de l'accompagnement personnalisé des adultes.

Ces données littéraires et conceptuelles me confortent dans mon choix de réfléchir à un nouveau projet architectural du Foyer du Lac. La réflexion élaborée au cours de ce mémoire est bien de continuer à affirmer une véritable qualité de vie au résident, mais

⁴⁷ LOUBAT J-R, 2005, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, 2^e édition, DUNOD, p. 283.

⁴⁸ Formule exprimée lors d'un colloque des Croix Marines « Pluralité des liens, diversité des lieux : construction de soi et ouverture à l'autre », Pratiques en santé mentale, Février 2013, p. 40.

⁴⁹ INFORAUTISME ASBL, Avril 2008, *J'habite dans ma maison*, p. 27.

⁵⁰ COURTEIX S., Novembre 2011, *Nos maisons*. « Sens » dessus-dessous, Journées Association ORLOGES, p.1.

⁵¹ A. EIGUER, avril 2013, *L'inconscient de la maison*, Ed. DUNOD, 208 pages.

plus encore, de l'aider à construire une personnalité propre, dans une relation d'accompagnement apaisée. L'architecture et les services proposés devront participer à l'étayage des nouveaux besoins de chaque résident.

2.1.2 Un habitat adapté aux nouveaux besoins des personnes accueillies

Au travers des écrits précédents, j'ai essayé de démontrer que le Foyer du Lac était impacté par l'évolution du public accueilli. Mais les nouveaux besoins des résidents m'amènent à traiter d'une évolution complémentaire, celle que J.L CHAPPELLIER appelle les « nouveaux territoires ».⁵² Au sein d'un foyer d'hébergement, les accompagnements pluridisciplinaires se font de plus en plus dans des espaces privés, et non plus seulement collectifs. Les auteurs expliquent que le personnel « entre *de facto*, sur le territoire de l'intime ». Nous devons en tant que professionnels favoriser les relations sociales au sein de ce territoire, permettre l'épanouissement personnel des résidents.

Or selon la nature du bâtiment, ou la spécificité du handicap et des évolutions de ce dernier, les résidents ont parfois des difficultés à pouvoir explorer les potentialités de cette « dimension intime ». Par exemple, la taille actuelle des chambres et l'espace collectif insuffisant (pièces de vie réduites, pas de zones de retrait) ne donnent pas la possibilité aux adultes d'exprimer pleinement leur vie sociale, affective et/ou sexuelle. De même, des études ⁵³ ont mis en avant l'importance d'un jardin privatif dans l'accompagnement des personnes âgées et des personnes en situation de handicap mental : les personnes peuvent bénéficier d'un espace agréable, où chacun s'adonnera à des occupations diverses (se promener, jardiner, se reposer), dans un cadre sécurisé et apaisant, en ne contrevenant pas à la liberté d'aller et venir de chacun.

Nous devons également nous adapter à l'évolution des problématiques des résidents du Foyer du Lac. Outre le vieillissement de certains, les troubles du comportement s'aggravent pour une dizaine de résidents actuels, qui sont seulement âgés de 30 à 40 ans. De plus, en analysant la liste d'attente des foyers d'hébergement (jeunes adultes de l'IME et demandes de familles en externe), nous savons que nous allons accueillir dans les 5 ans à venir des personnes souffrant de Trouble du Spectre Autistique.

Il m'est impératif pour l'avenir d'envisager à la fois l'ajustement de nos accompagnements éducatifs, mais aussi l'adaptation d'un étayage structurel et architectural. Le but est de pouvoir s'adapter aux différentes caractéristiques des divers handicaps de la nouvelle population accueillie :

⁵² ZRIBI G. et CHAPPELLIER JL, 2005, *Penser le handicap mental*, Editions ENSP, p.257.

⁵³ ROUSELL P. et SANCHEZ J., Janvier 2008, *Habitat regroupé et situations de handicap*, CTNERHI, p. 57.

- Pour les adultes vieillissants : une plus grande fatigabilité, un besoin de temps plus important pour effectuer les actions de la vie quotidienne.
- Pour les adultes souffrant de TSA : une altération qualitative de la communication, de la socialisation, des comportements parfois répétitifs et/ou stéréotypés.
- Pour les adultes en situation de handicap mental : difficulté à se repérer dans le temps et dans l'espace, difficultés plus ou moins importantes de réflexion, de conceptualisation, de communication et de décision.

Par exemple, la littérature concernant l'habitat des personnes avec TSA nous indique que les établissements doivent adapter les structures d'hébergement aux problématiques spécifiques de ces personnes. En effet, « au cœur de la problématique autistique se situe la difficulté d'être ensemble ».⁵⁴ Je dois en conséquence réfléchir à la création dans l'avenir de petites unités au sein du foyer, afin de prendre en compte la diversité des publics à venir (vieillesse des résidents, troubles du comportement, TSA, jeunes adultes plus autonomes.).

Pour les adultes souffrant par exemple de TSA, une attention particulière en termes d'habitat doit être portée à la taille des espaces de vie, aux matériaux et couleurs utilisés, au rôle de l'éclairage et de la lumière extérieure, aux éléments favorisant le repérage dans le temps et dans l'espace. Si un consensus se dégage en faveur de l'habitat regroupé pour les personnes avec TSA, les études révèlent surtout l'importance de trouver des réponses adaptées en fonction des besoins. L'accueil ⁵⁵ en foyer d'hébergement « reste un équipement à transformer et à faire évoluer. Il faut réfléchir notamment à la façon de le faire évoluer en « sous-ensemble plus intimes », privilégier les collectifs de petite taille de 30 à 40 places maximum, et prévoir des services et activités communes pour se retrouver ensemble par moment. »

Dans le cas d'une construction nouvelle, des réflexions doivent être menées de manière complémentaire, aussi bien par exemple pour les personnes avec TSA que dans le cadre de l'accompagnement de personnes handicapées vieillissantes : être en proximité d'un centre-ville pour continuer à favoriser les relations sociales, permettre aux familles en termes d'accès et de transport de maintenir des liens et échanges avec les adultes.

Concernant la « mixité des publics en termes de handicap »⁵⁶, le rapport de L' ANCREAI indique que cette mixité est possible « dès lors qu'elle est bien organisée, et que le projet de chaque résident est bien personnalisé et s'appuie sur des pratiques et des approches adaptées. » De plus, « ce qui est proposé aux personnes autistes, convient, en général

⁵⁴ ANCREAI, Septembre 2011, *L'Habitat des personnes avec TED : du chez soi au vivre ensemble*, Rapport, p.51.

⁵⁵ Idem, p.52.

⁵⁶ Rapport ANCREAI, p.103-113.

assez bien à beaucoup d'autres (individualisation des projets, système de communication adapté et fonctionnel, structuration dans le temps et dans l'espace). »

2.1.3 Un suivi rigoureux des recommandations de l'ANESM

L'ANESM a été créé par la loi de financement de la sécurité sociale de 2007. Les pouvoirs publics avaient pour objectif que cet organisme puisse accompagner les établissements et services sociaux et médico-sociaux dans la mise en œuvre de l'évaluation interne et externe, instituée par la loi du 2 janvier 2002. « Les missions de l'ANESM sont directement issues des obligations faites aux ESMS qui sont tenus de mettre en place une évaluation en continu de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent. Les évaluations se conduisent, selon l'article L 312-8 du CASF, notamment au regard des procédures, références et recommandations de bonnes pratiques validées ou élaborées par l'Agence. »⁵⁷

Le respect de ces recommandations est un enjeu important pour moi. Non pas seulement pour établir que je respecte, en tant que Directeur d'un ESMS, une obligation formelle. Mais bien parce que je considère ces recommandations comme un outil indispensable à la mise en place d'une réflexion collective, partagée par l'ensemble des salariés de l'établissement, qu'ils soient cadres, éducateurs, surveillants de nuit, ou travaillant au sein du Pôle Soins ou des services généraux. J'aborderai plus précisément ce point dans la Partie 3 du mémoire, lorsque je détaillerai les actions à mettre en place pour répondre à la problématique qui nous occupe, notamment en termes de formation, dans le cadre du Plan de formation collectif.

Les recommandations doivent être pour nous tous un appui au service des nouveaux besoins et des nouvelles demandes des résidents, actuels et à venir. Sans vouloir établir un glossaire exhaustif des points abordés dans les recommandations à propos de la population accompagnée par le Foyer du Lac, je souhaite néanmoins mettre en avant quelques propositions établies par l'ANESM dans ses recommandations. Je m'appuierai sur ces dernières pour la mise en œuvre pratique du projet de reconstruction du futur Foyer du lac, dans le cadre de la Partie 3 du mémoire. Elles ont en effet un lien à la fois direct et transversal vis-à-vis du sujet abordé, c'est-à-dire la mutation organisationnelle du Foyer du Lac, dans un objectif d'amélioration et d'adaptation de l'environnement, au service des besoins des résidents :

- Promouvoir un accueil spécifique des personnes souffrant de TSA⁵⁸ :
- Concernant l'habitat : organisation de locaux en petites unités d'accueil, intégration de la structure dans un environnement résidentiel, réflexion concernant la

⁵⁷ <http://www.anesm.sante.gouv.fr/>

⁵⁸ ANESM, Janvier 2010, *Pour un accompagnement de qualité des personnes avec autisme ou autres troubles envahissants du développement.*

- conception architecturale (insonorisation, lumière, identification d'un lieu de rassemblement ou « de contenance »).
- Concernant l'accompagnement : taux d'encadrement et de professionnalisation adapté, renforcement des formations spécifiques collectives et individuelles.

 - Favoriser la bientraitance et développer l'Ouverture à l'environnement :
 - Permettre une atmosphère favorable à la convivialité : « confort des locaux, aménagement de petites unités, atmosphère calme, environnement sonore visuel et olfactif agréable. », « un environnement propice à la prise de parole individuelle ou collective. »⁵⁹
 - Développer les liens sociaux et de citoyenneté des résidents, faciliter les liens des personnes avec leurs familles et amis.⁶⁰
 - Se questionner sur la pertinence de l'architecture, à la fois comme caractère de protection, mais aussi comme vecteur d'ouverture de l'établissement (chambres spacieuses, respect de l'espace vital des adultes, création d'espaces de convivialité), réfléchir au caractère accueillant de l'établissement.⁶¹
 - Proposer aux résidents l'accès aux Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication (NTIC).

 - Concilier les espaces individuels et le cadre de vie collectif ⁶² :
 - Faire de l'espace personnel « un outil de construction d'un monde à soi » : espace intime, facilitation des visites des proches.
 - Créer des espaces de convivialité modulables, pouvoir adapter l'organisation des repas, des activités collectives.
 - Inscrire l'établissement dans des réseaux en cas de besoin de réorientation d'un résident.
 - « Étudier le niveau d'hétérogénéité /homogénéité de la collectivité : les personnes accueillies au sein d'un établissement social ou médico-social le sont en fonction d'un même type de difficulté, mais leur situation personnelle, leurs besoins et attentes individuelles sont différents. ».

⁵⁹ ANESM, 2008, *La Bientraitance : Définition et repères pour la mise en œuvre*, p 21.

⁶⁰ ANESM, 2008, *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement*, p.28/29.

⁶¹ ANESM, 2008, *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement*, pp.36- 38.

⁶²ANESM, 2009, *Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement*, pp.17-22-31.

2.2 Cahier des charges : Un habitat adapté aux nécessités du fonctionnement des Équipes pluridisciplinaires

2.2.1 Un Habitat tenant compte de l'intrusion du soin dans la dimension éducative

Le sentiment d'appartenance au Foyer du Lac est très prégnant chez les salariés. L'équipe éducative est jeune et motivée, porteuse de projets. Les salariés sont tous diplômés, à l'exception d'un Contrat de professionnalisation en cours d'emploi. Mais des clivages apparaissent entre catégories socioprofessionnelles : des tensions existent parfois entre le pôle éducatif et le pôle soin (0,60 ETP psychologue, 1 ETP infirmière, 0,06 ETP médecin coordonnateur, 0,08 médecin psychiatre), des enjeux de pouvoirs opposent parfois les « anciens » et « nouveaux » éducateurs lors du déroulement de l'accompagnement quotidien des résidents. Parallèlement, une communication parfois défaillante est à l'origine d'incompréhensions entre les équipes éducatives des foyers appartements et celle du Foyer du Lac. L'origine de ces clivages est, selon moi, multifactorielle :

→ Le contraste de la résistance au changement des équipes éducatives des foyers appartements, par rapport à la volonté participative de l'équipe du Foyer du Lac.

→ La place nouvelle du Pôle soins dans l'accompagnement des projets personnalisés des résidents : un manque de clarté dans l'articulation des projets pluridisciplinaires, de réelles difficultés de fidélisation du poste infirmier (trois changements en 5 ans,), un conflit entre l'équipe éducative et le précédent psychologue.

→ L'impact d'événements personnels, de longs arrêts maladies sur la cohésion de l'équipe.

→ L'image d'un Foyer du Lac moins « prestigieux » (accueillant les adultes les moins autonomes, dans le cadre d'un environnement plus vétuste) que les foyers appartements au regard des familles.

→ Les informations descendantes ou montantes des IRP (7 salariés sur les foyers, dont deux du Foyer du Lac), sources de rumeurs et confusions auprès des salariés, la proximité de l'équipe de Direction avec les équipes du Foyer du Lac (les bureaux administratifs sont situés au rez-de-chaussée de ce bâtiment).

Pour J.L CHAPPELLIER, « ce qui est spécifique au travail d'éducateur, c'est ce qui ne se voit pas ! »⁶³ Les fiches de postes et de missions peuvent être claires, détaillées, élaborées en groupes de travail avec les équipes éducatives. J'observe néanmoins que lorsque l'on se pose la question en réunion, de savoir comment communiquer notre savoir-faire auprès des familles, des financeurs, les équipes éprouvent de grandes

⁶³ ZRIBI G. et CHAPPELLIER JL, 2005, « Penser le handicap mental », Editions ENSP, p.148.

difficultés pour mettre en avant ce qui caractérise leurs actions éducatives. J.L CHAPPELLIER explique à ce propos que les « tâches éducatives » (...) « n'inscrivent pas l'éducateur dans une identité claire et forte ». Que savons-nous de son habilité à rassurer les résidents, de son expérience à communiquer de façon adaptée avec les adultes souffrant actuellement de troubles prononcés du comportement, de ses capacités à mettre en avant le propre savoir-faire des résidents ?

En participant à des groupes de travail sur les projets individualisés des adultes, je constate que l'équipe éducative du Foyer du Lac ne parvient pas à mettre en avant leurs compétences spécifiques, sinon des compétences d'actions. Or la population accueillie évoluant fortement, les missions éducatives se diversifient, sont parfois moins dans l'objectif de l'apprentissage et de l'autonomie des adultes, mais de plus en plus dans le maintien des acquis, la réassurance, l'adaptation des actions et projets au rythme de vie des adultes parfois angoissés et/ou fatigués. Certains éducateurs s'interrogent sur le sens de leur action et de leur mission. Ainsi, un éducateur « s'excuse » lors de la présentation d'un projet personnalisé d'un résident en attente de réorientation en foyer de vie, lors d'une réunion de synthèse. En effet, les actions à mettre en place pour l'année à venir ne sont « que » des objectifs de maintien des acquis. Il n'est pas parvenu à trouver des actions orientées vers une meilleure autonomie, alors que le manque d'autonomie est justement le cœur des difficultés quotidiennes de ce résident de 60 ans !

J.L CHAPPELLIER soutient que « c'est dans ce cadre que devrait se poser la question de l'identité »⁶⁴ de l'éducateur. Virginie ARGOUD établit le même parallèle en détaillant au sein d'un article que « les foyers d'hébergement sont des lieux où la "professionnalité" est particulièrement fragile ».⁶⁵ Selon elle, « il est alors nécessaire que les différents professionnels s'enrichissent mutuellement de leurs compétences ».

L'évolution des besoins des résidents et futurs résidents du Foyer du Lac est donc au cœur du changement de paradigme de la dimension éducative. Les éducateurs doivent adapter leurs actions, leur accompagnement, en fonction de ces nouveaux besoins et nouvelles demandes. En définitive, « c'est bien l'adaptation des compétences au service d'une meilleure prise en charge des publics qui est en jeu. (..) Quels professionnels aujourd'hui pour assurer le meilleur accompagnement demain ? ».⁶⁶

Je dois faire preuve de conviction auprès des équipes pluridisciplinaires pour leur faire comprendre que c'est toute notre stratégie d'accompagnement qui est à redéfinir, et par là même, notre organisation, tant dans l'élaboration d'une GPEC spécifique (formations

⁶⁴ ZRIBI G. et CHAPPELLIER JL, 2005, *Penser le handicap mental*, Editions ENSP, p.149.

⁶⁵ ARGOUD V., 2014, « Don et professionnalité dans la relation éducative », *ASH*, n° 2854, p.38.

⁶⁶ ENGELHARD JM., 2013, « Gestion des compétences, Anticiper les mutations », *DIRECTION(S)*, numéro 108, p.20.

plus ciblées, recrutements orientés davantage vers une culture du soin) que dans le renforcement de partenariats au sein du territoire, pour réussir la mutation du foyer et l'adaptation de nos pratiques professionnelles aux nouveaux besoins du public accueilli. Nous devons également nous adapter à l'évolution globale de la société, notamment concernant la place de l'individu et du droit individuel. Je dois aussi organiser les locaux de manière à estomper les contraintes énumérées ci-dessus. Je porterai une attention particulière à la taille des volumes des locaux, mais aussi à une organisation qui favorise les liaisons fonctionnelles entre les salariés et les résidents.

2.2.2 Educatif et Soins : deux approches à concilier pour un accompagnement plus adapté des besoins des résidents

Au niveau national, L'UNAPEI a inscrit l'ouverture à de nouveaux publics à son nouveau projet associatif. La diversification des publics accueillis dans les établissements médico-sociaux de l'UNAPEI, et notamment, les foyers d'hébergements, est une réalité depuis de nombreuses années. Mais la Commission « Handicap mental, Handicap psychique » de l'UNAPEI rappelle que cette réalité doit s'accompagner de conditions de réussites : « accompagner des activités diversifiées et ouvertes sur l'extérieur (...), respecter les rythmes de vie, proposer des lieux de vie harmonieux ». ⁶⁷ Parallèlement, pour le médecin Dominique FIARD, psychiatre et responsable du Centre de ressources handicap et psychiatrie, « la qualité d'un accompagnement global passe par une alliance entre le sanitaire et le médico-social. Il est indispensable que des synergies s'opèrent afin de favoriser des partages de savoirs et de l'interdisciplinarité. » ⁶⁸

Jean-Yves BARREYRE, sociologue et Directeur du CREHI Ile de France et du CEDIAS (Centre d'études, de documentation, d'information et d'actions sociales) ne dit pas autre chose quand il explique que « ce sont les attentes des personnes qui définissent l'offre. » Pour lui, « avant de savoir si des personnes peuvent vivre ensemble, il faut se poser la question : le milieu dans lequel elles vivent les valorise-t-elles ? » ⁶⁹

Le développement d'une culture commune entre le Soins et l'Educatif, dans le but d'un meilleur accompagnement des nouveaux besoins des résidents, est une thématique également abordée à l'échelle européenne : depuis août 2012, l'UNAPEI coordonne le projet européen « Adaptation des services pour les personnes handicapées aux nouveaux usagers ». Elle fait le constat que ses établissements accueillent de nouveaux publics (personnes handicapées psychiques, double handicap mental et psychique.). Cela « nous impose de garantir des réponses de qualité à ces nouveaux usagers, de créer les

⁶⁷ « *Vivre ensemble* », UNAPEI, numéro 116, 2013, p 15.

⁶⁸ « *Vivre ensemble* », UNAPEI, numéro 116, septembre 2013, p 16.

⁶⁹ « *Vivre ensemble* », UNAPEI, numéro 116, septembre 2013, p 16.

conditions d'une cohabitation harmonieuse, de déployer des coopérations avec le secteur sanitaire. »⁷⁰ L'objectif poursuivi est « de formuler en 2014 des recommandations pour l'adaptation des établissements et services, notamment en matière de pratiques et de formation des professionnels. »⁷¹

Néanmoins, en poste depuis neuf ans au sein des foyers d'hébergement, je fais le constat que le rapprochement des cultures du soin et de l'éducatif ne s'est pas déroulé sans heurts et incompréhensions. Dans des établissements comme les foyers où la culture éducative a toujours prédominé, le développement du secteur soin a parfois heurté les sensibilités éducatives, remis en cause la spécificité de leurs accompagnements. L'augmentation des temps d'infirmières, de psychologue, le recrutement associatif d'un médecin coordonnateur, ont bouleversé la place de chacun sur l'échiquier de l'accompagnement. Pour exemple, la mise en place de protocoles de distribution des médicaments (validée par le Conseil d'Administration, mais « portée » par le médecin coordonnateur) a été le théâtre d'un véritable « conflit de pouvoir » : certains éducateurs des foyers appartements se sont sentis remis en cause dans leurs missions, puisque leur rôle jusqu'ici était d'accompagner la préparation et la prise de médicaments des résidents. Il a fallu une visite de conformité du Conseil Général lors de l'ouverture d'un nouveau foyer en janvier 2013, et les préconisations demandées, notamment en termes de traçabilité et de distribution des médicaments, pour faire prendre conscience aux éducateurs que les objectifs formulés par exemple par la loi HPST, nécessitent un suivi rigoureux et une organisation plus précise des accompagnements médicaux.

Cependant, ces « ajustements » ont été plus faciles à mettre en place sur le Foyer du Lac. La raison en est simple : contrairement aux foyers appartements, les équipes du Foyer du Lac sont confrontées depuis plusieurs années aux évolutions des besoins des adultes, à leur fatigabilité, aux conséquences des troubles du comportement de résidents. Les éducateurs ont vite compris l'importance du « rapprochement inéluctable »⁷² du sanitaire et du médico/social, à la fois pour le bien-être des résidents, mais aussi pour l'optimisation de leurs missions d'accompagnement. Le partage d'expériences de l'infirmière ayant un parcours essentiellement hospitalier, et de la psychologue ayant travaillé auprès de publics variés, ont permis de dépasser le clivage entre le soin et l'éducatif. Chacun a fait le constat que ce travail pluridisciplinaire effectué en réunion de

⁷⁰ PANIEZ S. 2013, « Etablissements et services : mieux accompagner tous les publics », *Vivre ensemble*, UNAPEI p.21.

⁷¹ Idem, p.21.

⁷² ENGELHARD J.P., 2011, « Sanitaire/Médico-social : un rapprochement inéluctable », *DIRECTION(S)*, n° 88, pp.24-27.

synthèse et auprès des adultes au quotidien a amélioré la qualité de vie des résidents, en proposant des actions éducatives et/ou médicales individualisées. Là encore, il me faudra prêter une attention particulière à l'organisation des locaux qui permettront aux équipes de soins et éducatives de travailler sereinement et de se rencontrer facilement, pour se coordonner de manière apaisée. Enfin, une convention de bonnes pratiques a été signée en 2012 avec le CHS de Chambéry. Une convention a été signée le 30/01/2014 entre le Centre Hospitalier de Chambéry et le Pôle Hébergement et Vie Sociale de l'APEI les Papillons Blancs d'Aix-les-Bains les Bains au niveau de l'HAD.

2.3 Projet d'établissement : une nouvelle écriture adaptée aux nouveaux locaux pour insuffler une Dynamique du changement et favoriser le parcours de vie du résident

2.3.1 L'élaboration d'une nouvelle organisation : un préalable à l'évolution du projet individualisé du résident

Le titre de mon mémoire parle de mutation et non pas de changement. Le terme est plus fort, mais il permet de mettre en avant la nouveauté du bâtiment, les nouveaux besoins des personnes accueillies. Il est évident qu'il faille alors réécrire totalement le projet d'établissement. Aux modifications du Foyer du Lac s'ajoutent également les évolutions législatives et réglementaires qui sont abordées dans la première partie du mémoire. L'objectif est d'adapter notre organisation et nos missions à la diversité des nouveaux besoins du public accueilli ; car « l'utilisateur de l'ESMS émerge comme centre de gravité de ces changements ».⁷³ Pour accompagner ce changement, JR LOUBAT a introduit récemment dans la littérature consacrée à la dynamique de changement dans les ESMS, le concept d'« organisation intelligente »⁷⁴ : « Les établissements et services du secteur social et médico-social voient leurs organisations puissamment réinterrogées depuis quelques années, tout d'abord au niveau de leurs finalités, de leurs modalités d'accueil et de la qualité de leurs services, mais plus encore, aujourd'hui, sur le plan de leur configuration, de leur gestion des ressources, de leur capacité à innover et à évoluer. Ils sont appelés à vivre une mutation au sens quasi organique du terme ».

Il explique que pour nous adapter aux changements, nous devons « passer d'une organisation par contrainte à une organisation par objectifs », en mobilisant tous les

⁷³ « Mutations des organisations et qualité de la relation de service : mission impossible pour la direction ? », Présentation des journées d'étude et de formation ADC Metz 2011, p.2.

⁷⁴ LOUBAT J.R, *Les organisations de demain en quête d'efficacité*, p.1, consulté le 04/06/2014, disponibilité : <http://www.jeanreneloubat.fr/?page=dernieres-reflexions>.

acteurs internes et externes, en utilisant les services de droit commun. Pour JM. MIRAMON, cette « adaptation permanente des moyens aux évolutions de l'environnement, place le changement au cœur de la vie d'une organisation (...). Il implique une idée de rupture et de conflit au niveau de l'histoire et de la culture d'une institution». ⁷⁵

Mais c'est bien parce que je suis persuadé que l'histoire du Foyer du Lac, la volonté des acteurs concernés (les résidents, les salariés, les familles), les besoins des futurs résidents sont le socle d'un tel besoin de changement, que je veux réussir ce défi de la « mutation organisationnelle » de ce foyer.

2.3.2 Réécrire le projet d'établissement

Cette nouvelle écriture tiendra compte des nouveaux besoins et des nouvelles orientations, notamment la conception d'unités de vie pour les personnes autistes, la création de places d'accueil séquentiel. Depuis la loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, les établissements d'hébergement accueillant des personnes en situation de handicap mental ont pour obligation d'élaborer un projet d'établissement qui définit les objectifs de l'accompagnement ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Ce projet d'établissement doit permettre aux résidents, mais aussi aux personnes extérieures (familles, intervenants extérieurs, partenaires associatifs, financeurs) de mieux connaître la nature de la structure, ainsi que les orientations stratégiques décidées par l'association des Papillons Blancs. Il doit permettre de mesurer la capacité des équipes des foyers à se mobiliser autour d'un projet commun. Ce projet d'établissement précise le rôle et les orientations des foyers en fonction des attentes, des besoins et des projets individualisés d'accompagnement des résidents, mais tiendra compte aussi de l'évolution de la population accueillie et du possible changement du cadre réglementaire.

Pour accompagner la mise en place d'une véritable dynamique de changement, j'animerai les séances de réécriture du projet d'établissement en tenant compte de la nouvelle organisation des locaux. Je m'appuierai sur les recommandations de l'ANESM pour modifier le projet de service. Je détaillerai les nouveaux aménagements architecturaux établis en fonction des spécificités de la multi population, les fonctions domotiques, les chambres pour couple, la description des nouvelles unités de vie pour les personnes autistes et les personnes vieillissantes. Le réaménagement de la salle de restaurant, la création de salles d'activités devront apparaître dans le nouveau projet, ainsi que le développement de nos partenariats avec l'extérieur (EHPAD, CHS, équipes mobiles).

⁷⁵ MIRAMON J.M, Juillet-Octobre 2002, *Promouvoir le changement*, Les cahiers de l'Actif, n° 314-317, p.211.

Le projet d'établissement doit être établi en cohérence avec le Projet Associatif Global. Il porte les projets individualisés des résidents. Le projet place ces derniers au centre du dispositif des foyers d'hébergement. Le projet sera le résultat d'un travail associant les éléments fondateurs des projets communs, le fonctionnement actuel et les axes de transformation souhaités. Je dois associer à cette réflexion et élaboration l'ensemble des équipes pluridisciplinaires, ainsi que des membres issus du CVS et du CA. C'est l'occasion de penser ensemble l'habitat des personnes, de situer les tensions entre les attentes des différents acteurs, d'arbitrer ces tensions, de recenser les contraintes. Les diverses réflexions seront menées sous forme de commissions thématiques. Je souhaite mettre en place une procédure de travail commune à celle employée lors de la dernière évaluation interne fin 2013, sous forme de groupes de travail, chapeautés par un groupe de pilotage. À l'issue de ces travaux, nous devons aussi réécrire le livret accueil et le règlement intérieur, pour tenir compte des modifications apportées au précédent projet. En lien avec le Directeur général, je piloterai cette phase de changement. Mon rôle sera de vérifier qu'outre le respect de nos obligations légales et réglementaires, ce travail s'inscrit bien dans le respect du PAG, mais aussi des nouveaux besoins des résidents et des objectifs à redéfinir pour les années à venir.

Se pose alors, dans cette dynamique du changement, mon rôle et mon image en tant que Directeur.

2.3.3 Du rôle et des missions à l'image du Directeur dans cette dynamique de changement

« La maîtrise du changement passe par une bonne connaissance du contexte organisationnel ». ⁷⁶ En coaching, le management est « l'art de concilier au mieux les besoins de l'individu avec l'intérêt de la collectivité locale ». ⁷⁷ Si manager des hommes nécessite disponibilité et écoute, le rôle du manager est aussi de créer un environnement favorable pour les salariés, collaborateurs, afin de leur permettre d'atteindre leurs objectifs. Le Directeur-Manager doit trouver les ressources techniques, financières, comme moyens au service des idées et des projets des personnes. Il doit motiver les salariés en faisant correspondre au mieux les objectifs et les capacités de ces derniers. Mais aussi motiver une équipe, créer un sentiment d'appui et d'entraide.

Pour J.M MIRAMON, le directeur a un triple rôle :

- Il doit anticiper et être un point de veille : être à l'écoute, percevoir les évolutions internes et externes, avoir une vision prospective de son métier.

⁷⁶ MIRAMON JM, 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicaux-sociaux*, 3^e édition, Presses de l'EHESP, p.121.

⁷⁷ « Le Management », supports de formations, JOD CONSEIL, Conseil en organisation et Gestion du management.

- Il doit apporter le sens : « un vouloir » qui fait du dirigeant « un porteur de sens », être un leader au sens de « celui qui assure la pérennité » de l'organisation et qui est donc centré sur sa stratégie ». Selon cet auteur, « Le leader n'est pas celui qui change les choses, mais celui qui révèle que les choses peuvent changer ».
- Il doit manager le changement : D'abord, en s'appuyant sur une équipe de cadres solide : « il apparaît nécessaire de penser le pouvoir non plus en termes individuels, mais collectifs. Il s'agit de penser les conditions et les modalités de fonctionnement d'une équipe de direction ». Un tel « collectif directeur » (...) doit permettre de transmettre une image sécurisante et dynamique du pouvoir ». ⁷⁸

La stratégie de changement est portée par le Directeur et le Directeur général, mais elle est définie par l'Association, en fonction du projet associatif des orientations et objectifs élaborés en Conseil d'Administration. La légitimité du Directeur provient de la délégation de compétence du Directeur général et de l'instance associative. Les rôles de chacun, les rapports entre Association, Directeur général et Directeur d'établissement, doivent être clairement définis. Si l'une des parties prenantes au projet n'est pas suffisamment impliquée, le risque de ne pas voir le projet aboutir est réel. Selon J.M MIRAMON, « Un Directeur- Manager doit être auteur et acteur du changement ». ⁷⁹ Mon souhait est surtout d'être l'initiateur et l'animateur de ce changement afin que l'ensemble du personnel puisse se l'approprier. Il faudra donc faire participer les professionnels au processus de changement, au travers non pas d'un simple management participatif, mais en développant leur autonomie dans les missions et le déroulement des actions.

Dans toute démarche du changement, des résistances au processus peuvent apparaître. Mais mon rôle sera de m'appuyer sur les potentiels des salariés, de les valoriser. En raison de mon parcours personnel, je conçois le rôle du directeur comme un manager qui permet de favoriser le travail en équipe, de maintenir la bonne distance. Plus encore, je souhaite introduire la notion de « coaching » dans mon management au quotidien, « sortir de mon rôle de dirigeant pour endosser le rôle de fédérateur, d'entraîneur, de facilitateur, voire de formateur », « me positionner comme ressource ».

Mon rôle de directeur sera facilité par le fait que je mets en place de nouveaux outils de travail. Ainsi, mon challenge sera de valoriser ces nouveaux outils du travail, le nouveau bâtiment du Foyer du Lac, auprès des équipes. L'organisation des locaux, l'importance de la domotique au service des besoins des résidents, tous ces paramètres seront un atout pour me permettre d'accompagner les salariés dans la modification de certains réflexes

⁷⁸ MIRAMON J.M, 2009, *Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social*, Ed. SELI ARSLAN, pp.155/156.

⁷⁹ MIRAMON J.M, 2009, *Manager le changement dans les ESMS*, Presses de l'EHESP, p.135.

d'accompagnement, dans l'institution d'attitudes de travail conformes aux recommandations de l'ANESM. Je désire avoir un rôle de « facilitateur » qui, pour reprendre une expression chère au concept de domotique, « surfe » sur les avantages d'un nouveau bâtiment, pour remettre en place une organisation optimisée. Des inquiétudes des salariés pourront apparaître tout au long du processus d'action. Je devrai de suite les tranquilliser, montrer les avantages des locaux, leur faire prendre les bons réflexes dans leurs accompagnements et attitudes. Je dois m'appuyer dès le début du projet sur la confiance des salariés, habituer les équipes au nouveau projet.

« Les pratiques de direction demeurent en lien étroit avec la personnalité du Directeur »⁸⁰, ce que J.M MIRAMON appelle « Le « pôle intime du directeur »⁸¹ : mon parcours atypique, mes histoires personnelles et professionnelles, ma personnalité, sont autant de vecteurs qui donneront une orientation particulière à mon management. « Le Directeur doit être l'homme du rire, de l'humour parce que la vie est distanciation et recul. (...). Le rire empêche de se prendre trop au sérieux, et par conséquent, de ne pas être trop attaché aux valeurs, aux normes du système »⁸². L'humour et l'ironie, pour peu qu'ils soient bien employés, sont des éléments qui caractérisent mon rapport à la vie, au quotidien, à la dimension des relations humaines que je souhaite instaurer au sein de mon établissement. Ma manière d'être dans l'exercice du pouvoir, de la décision, est celle qui prédomine aussi dans ma vie personnelle. Le travail de coaching personnel que je pratique depuis plusieurs années m'a permis de comprendre que je dois rester moi-même, dans toutes les circonstances de la vie (et donc dans ma pratique professionnelle), pour donner le meilleur de moi-même. Mes études de droit à l'université, mon approche de la littérature et de la philosophie en Hypokhâgne, ma pratique des arts martiaux, la découverte de l'univers associatif avec l'association AIDES, l'apprentissage du travail en direction de personnes en grande précarité, sont autant d'éléments qui ont façonné au fil des années une approche parfois singulière, mais personnalisée de mon management. C'est ce management, empreint d'empathie, mais avec une juste distanciation, que je compte mettre en place, tout au long du processus du changement, pour aboutir à la réussite du déménagement du Foyer du Lac.

Au bout de neuf ans de travail au sein des foyers d'hébergement, mon positionnement de directeur est reconnu : je suis considéré comme un manager à l'écoute des salariés, qui tranche (« le métier de directeur relève d'abord et avant tout de l'art de la décision.

⁸⁰ MIRAMON J.M, 2009, *Manager le changement dans les ESMS*, Presses de l'EHESP, p.7.

⁸¹ MIRAMON J.M, 2009, *Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social*, Ed. SELI ARSLAN, p.160.

⁸² MIRAMON J.M, 2009, *Manager le changement dans les ESMS*, Presses de l'EHESP, p.21.

Décider c'est trancher dans le réel »),⁸³ mais en expliquant toujours le pourquoi de mes décisions, en étant ouvert aux idées de chacun, quel que soit son parcours ou son positionnement au sein du foyer ou de l'association. Dans la Partie 3 du mémoire, je prendrai appui sur l'histoire du foyer, sur la composition des équipes pluridisciplinaires d'hier et d'aujourd'hui, pour amener demain une réflexion sur la gestion des ressources humaines plus ciblée et adaptée à cette histoire, aux besoins d'encadrement et aux objectifs des salariés :

- Un mode relationnel favorisant l'écoute et la communication, le respect de la parole et des idées de chaque salarié, quelque que soit sa fonction ses missions, son ancienneté.
- Une valorisation de la place de chacun dans l'élaboration du projet.
- Un travail avec les IRP pour favoriser le dialogue social et la mise en place d'une GPEC adaptée, en fonction des futurs besoins de personnel.

Cependant, il me reste à voir ce qui peut poser problème dans la mise en place de cette démarche de changement : quelle adéquation des actions éducatives et thérapeutiques ? Comment améliorer la qualité de l'environnement avec des ressources financières du Conseil Général en baisse ? Le climat de confiance est-il suffisant pour accompagner ces actions ? J.M. MIRAMON explique que 4 conditions doivent être réunies avant d'engager un processus de changement :

- « - la nécessité du changement doit être clairement perçue par l'ensemble des acteurs.
- les moyens indispensables pour mener à bien le changement doivent être assurés.
- la sécurité : les perspectives doivent reposer sur des données fiables.
- la mobilisation : le projet doit pouvoir mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs. »

Au regard de ces conditions, je vais donc dans le prochain paragraphe analyser si le projet s'inscrit bien dans le cadre des politiques publiques et répond aux demandes des familles. Cette analyse et les préconisations qui en découleront seront un levier essentiel pour donner une issue positive à ma stratégie de changement.

À ce stade je vois cependant un risque, se situant au niveau global des foyers : la stratégie de changement ne risque-t-elle pas d'accroître la divergence Foyer du Lac /foyer appartements ? Une dimension globale d'établissement "foyers d'hébergement", comme levier de changement, sera à prendre en compte dans le plan d'action.

⁸³ MIRAMON J.M, 2009, *Manager le changement dans les ESMS*, Presses de l'EHESP, p.179.

2.4 Vérifier l'adéquation du projet avec les prescriptions du schéma départemental, les contraintes financières, les besoins de la population et les demandes des familles.

2.4.1 S'inscrire dans les politiques publiques et répondre aux demandes des financeurs et prescriptions du schéma

A) Concernant le Territoire

Les orientations du Schéma départemental de la Savoie privilégient clairement les objectifs de Priorité à la Vie à domicile, et au Maintien en milieu ordinaire. Ceci dans un contexte où le Conseil Général indique une augmentation de 0% du budget des foyers pour l'année 2014. De plus, l'environnement associatif est toujours très concurrentiel, notamment avec l'APEI de Chambéry. Il me semble cependant que des opportunités peuvent être mobilisées pour accompagner le changement organisationnel souhaité. Les problématiques que j'aborde au sein de ce mémoire sont aussi évoquées dans le nouveau schéma départemental en faveur des personnes handicapées :

- Les IME du département sont « confrontés à des mutations des jeunes présentant de plus en plus de pathologies associées ».⁸⁴
- La population accueillie en ESAT est aussi de plus en plus hétérogène, avec une forte progression des troubles psychiques. De même, au sein du département, « les personnes autistes représentent une proportion significative de la population ayant vocation à être accueillie en ESAT. »

Dans son introduction, le nouveau schéma départemental indique que, compte tenu des contraintes actuelles, notamment financières, qui pèsent sur les collectivités territoriales, ces dernières demandent aux associations d'optimiser l'ensemble des dispositifs existants. La question de savoir comment adapter l'hébergement aux besoins spécifiques de ces personnes se pose réellement. La question est également valable concernant le vieillissement des personnes handicapées, qu'elles soient hébergées à domicile ou en institution. Pour tenter de répondre aux problématiques du département, le schéma a inscrit pour les années 2014-2019, deux orientations majeures :

- L'une concernant l'amélioration de l'accompagnement des personnes handicapées vieillissantes. Les financeurs souhaitent par exemple que soient développées des « initiatives transversales de rencontres entre personnes âgées et personnes handicapées ».

⁸⁴ Conseil Général de la Savoie, Schéma Départemental en faveur des personnes handicapées 2014-2019, version soumise à concertation, p. 37.

- L'autre étant d'optimiser l'offre existante au service d'accompagnements globaux et individualisés, en développant les offres de places d'accueil temporaires et d'accueil séquentiel. Elles permettront de favoriser la vie à domicile des personnes handicapées, d'offrir un temps de répit aux aidants familiaux, de répondre de manière individualisée aux besoins des personnes handicapées vieillissantes.⁸⁵ Comme l'indique le schéma, elles permettront aussi aux personnes de bénéficier d'un« lieu de socialisation et d'un accompagnement éducatif » personnalisé.

Ensuite, nos relations avec les financeurs sont constructives. Suite à une plainte d'une famille d'une résidente des foyers appartements pour maltraitance, une inspection du foyer concerné a été réalisée, en présence de trois inspecteurs de la DVS et du médecin départemental personnes âgées-personnes handicapées. Nous n'avons toujours pas reçu le rapport final (alors que l'inspection s'est déroulée du 20/02 au 22/02/2013). Des préconisations verbales nous ont été faites lors de la rencontre finale. Tout semble cependant indiquer que nous mettons tout en œuvre pour respecter le bien-être et la qualité de vie des adultes. Au cours de l'inspection, les représentants du Conseil Général et de la DVS ont pu visualiser les problématiques posées par le bâtiment, ainsi que les difficultés d'accompagnement de certains résidents du foyer du florilège, en attente d'une place au sein du Foyer du Lac, afin de permettre un accompagnement pluridisciplinaire plus adapté à leurs besoins. Des discussions sont en cours pour prendre en compte à la fois les difficultés d'accompagnement de la multi population du Foyer du Lac, ainsi que les limites d'accueil du bâtiment.

Lors d'une rencontre le 07 juillet 2014 avec la Déléguée départementale personnes âgées/personnes handicapées, la présidente de l'APEI, le Directeur général, le chef de service financier et moi-même avons effectué une présentation du pré projet de reconstruction. Nous avons obtenu l'accord du Conseil général pour travailler ensemble ce projet. En effet, le développement de places d'accueil temporaires et la création de places d'accueil séquentiel sur ce nouvel établissement sont d'un intérêt indéniable concernant les besoins actuels du territoire. Deux places d'accueil séquentiel nous permettront d'accueillir potentiellement 4 à 6 personnes accueillies en plus (par exemple l'accueil d'un résident sur 2 ou 3 jours). Parallèlement, l'orientation du schéma sur les places d'accueil séquentiel est une démarche qui est déjà en place sur l'IME. L'ouverture par exemple de deux places d'accueil séquentiel sur le futur Foyer du Lac me permettra, en lien avec mon collègue directeur, de travailler en transversalité, pour favoriser la fluidité des parcours des personnes accueillies. Je serai en capacité de pouvoir accueillir

⁸⁵ Schéma départemental de la Savoie, 2014-2019, pp.68-69.

sur mon établissement de jeunes adultes de l'IME n'ayant pas de solution d'hébergement les week-ends de fermeture.

De plus, nous pouvons nous appuyer sur les projets en parallèle pour renforcer notre offre de reconstruction. En effet, l'Association avait réalisé une étude pour remettre en conformité les locaux actuels du SAAJ. Ce dernier accueille notamment des adultes hébergés sur le Foyer du Lac. Ces derniers bénéficient depuis plusieurs mois d'une réorientation en FAM ou foyer de vie, et sont en journée au SAAJ, en l'attente de la fin de construction du FAM/Foyer de vie en avril 2015. L'étude a chiffré à un million d'euros pour remettre le SAAJ aux normes. Or, la construction d'un nouveau bâtiment neuf ne coûterait que 750 000 euros. Le terrain sur lequel nous allons reconstruire le Foyer du Lac étant vaste, la question de reconstruire le SAAJ à proximité se pose. Les espaces plus grands du futur foyer (salle de restaurant, salle d'activités...) pourraient bénéficier en journée aux résidents du SAAJ. Les services du Conseil général nous ont demandé, lors de la rencontre du 07 avril 2014, de leur présenter un projet permettant des économies d'échelles au travers d'une mutualisation des services, dans le cadre du projet de reconstruction du Foyer du Lac, et du SAAJ.

Sur le plan politique local, j'accompagnerai le Directeur général pour présenter notre pré-projet aux services municipaux. Enfin, dans une logique de territoire, je dois rechercher des complémentarités pour accompagner plus spécifiquement les adultes vieillissants et les résidents souffrant de troubles du comportement. Deux préconisations seront à établir auprès de partenaires extérieurs pour renforcer le travail avec le secteur sanitaire, afin de mieux prendre en compte les troubles du comportement des adultes. Mais aussi pour continuer le travail en partenariat avec l'EPHAD Lamartine à Tresserve. L'objectif est de permettre à des résidents de construire un projet de vie future à l'EHPAD.

Dans le cadre des politiques publiques, le projet de reconstruction du Foyer du Lac permettra ainsi de répondre à certaines exigences de la loi 2002 concernant l'accompagnement des personnes en situation de handicap mental, vis-à-vis de la qualité de l'accompagnement (confort matériel, qualité des prestations), mais aussi du partenariat qui sera instauré avec les autres établissements du territoire (EPHAD, Centre Hospitalier Spécialisé). Sur le plan politique, le Conseil général donne son aval au projet. Il me reste à envisager mes marges de manœuvre vis-à-vis des personnes accueillies et de leurs familles, ainsi que du Conseil d'administration.

B) Concernant les personnes accueillies

Au mois d'avril 2015, 15 résidents quitteront les foyers (dont 11 sur le Foyer du lac) pour intégrer les nouveaux FAM et Foyer de vie. Actuellement, j'ai une liste d'attente composée de 20 personnes (personnes externes, jeunes adultes de l'IME) pour venir en complément des places libérées par les réorientations FAM/Foyer de vie. De plus, les

places d'accueil temporaire sont occupées pleinement jusqu'à fin décembre 2014, et nous avons des prévisions de liste d'attente jusqu'en 2015. Le turn-over entrées/sorties des résidents permettra de répondre favorablement aux besoins locaux.

Garant du projet du Foyer du Lac, je n'oublie pas que je suis Directeur de quatre foyers d'hébergements. Je me dois de rester à l'écoute des demandes des foyers appartements. En lien avec les chefs de service, j'étudierai les possibilités de mouvements entre les foyers, afin d'adapter le besoin d'hébergement des résidents. Certains résidents vieillissants du Florilège devront sans doute intégrer les unités de vie adaptées du futur Foyer du Lac, pour bénéficier d'un accompagnement plus personnalisé. Mon rôle est ainsi de favoriser la fluidité de leur parcours de vie. Ces objectifs seront aussi des réponses adaptées à l'inquiétude des familles concernant l'avenir, le devenir de leurs enfants. Le fait de permettre aux résidents de continuer à vivre au sein des foyers rassure leurs proches. Le nouveau foyer offrira ainsi une réponse adaptée aux inquiétudes exprimées fortement par les familles dans l'enquête réalisée dans le cadre de la deuxième évaluation interne, qui s'est déroulée de juin 2013 à décembre 2013. Les réflexions recueillies ont participé à l'élaboration d'axes d'amélioration et ont permis d'ancrer un plan d'action pour le projet de reconstruction du foyer, en lien direct avec le quotidien de l'ensemble des personnes concernées. Les familles souhaitent aussi s'accorder des pauses dans l'accompagnement de leurs enfants. Actuellement, dans le cadre du dispositif de l'accueil temporaire, des personnes nouvelles ont été accueillies. Ces actions permettent à des personnes de découvrir la vie en foyer. Elles me permettent aussi de pouvoir répondre à des situations d'urgence ou à des demandes de familles souhaitant bénéficier de moments de répit.

C) Concernant les ressources humaines et financières

Pour le Foyer du Lac, nous sommes en fin de bail emphytéotique avec la CAF. La question d'une réhabilitation avec renouvellement du bail pour le terrain s'est posée pendant un temps. Nous avons choisi une construction neuve. Cela est une meilleure solution pour prendre un nouveau départ, mais elle coûte cher, et il devient plus délicat d'inscrire un tel projet dans les moyens alloués par les financeurs.

Ce projet de déménagement (envisagé en 2017) a été évoqué auprès des financeurs dans le rapport budgétaire 2013. La santé financière des foyers est stable actuellement. Nous avons aujourd'hui un budget où nous appliquons une convention dite de 1985 : sur le territoire de la Savoie, une convention a été signée en 1985 entre le Conseil général et les 4 APEI permettant aux foyers de laisser aux résidents un « laisser à vivre » supérieur à ce que prévoit le CASF, donc un surplus de ressources pour les résidents de 80 à 100 euros mensuels. Cette convention permet également d'appliquer des taux de répartition entre un coût social et un coût communautaire, au travers de 2 budgets distincts (l'un est

géré par l'association, l'autre est géré par le Conseil général). Mais la convention ne permet pas de récupérer les niveaux de ressources que l'on pourrait aller chercher selon le CASF. Lors du dernier dialogue de gestion, le Conseil général a indiqué que la dénonciation de la convention de 1985 était une condition du renouvellement du prochain CPOM fin 2014. Au cours du dernier dialogue de gestion, il a été demandé à l'Association de dénoncer la convention et de faire des propositions eu égard au bénéfice qui en résulterait. Le projet de reconstruction devra être financièrement raisonnable, et s'appuyer sur des économies d'échelle, et sur un objectif de mutualisation des surfaces à construire. Pour financer le projet, je dois réfléchir à ma marge de manœuvre financière. Celle-ci s'articulera autour de 4 axes :

- Des économies de dépenses pour les redéployer sur d'autres dépenses, entre les trois groupes.
- La création de 2 places d'accueil séquentiel afin de pouvoir bénéficier d'investissement supplémentaire, dédié à 100 % au financement de la structure.
- La dénonciation de la convention de 85, et la possibilité de récupérer des ressources supplémentaires pour financer partiellement le projet de reconstruction.
- Un travail avec la CAF sur le passage de l'AL à l'APL pour le nouveau foyer.

Par ailleurs, l'acquisition d'un terrain a été votée par le CA le 07 juin dernier. Cependant la dénonciation de la convention dite de 1985 inquiète les administrateurs à deux titres : personnellement pour leur enfant et vis-à-vis des réactions que pourraient avoir certaines familles.

Concernant les ressources humaines, j'ai la chance de pouvoir m'appuyer sur une équipe pluridisciplinaire du Foyer du Lac qui a confiance en l'équipe de direction. Les salariés sont extrêmement favorables au projet de déménagement et de reconstruction. Je veillerai à ce que les modalités d'accompagnement s'adaptent et participent à l'amélioration du projet collectif et des projets personnalisés de chaque résident. L'évaluation interne a permis au travers des trois groupes de travail que chaque salarié exprime ses difficultés et ses attentes. En fonction des constatations du rapport d'évaluation interne, et des préconisations émises au sein des fiches d'amélioration continue, j'axerai avec les chefs de service, les prochaines réunions de direction autour de plusieurs objectifs permettant aux équipes de s'inscrire dans la dynamique de changement :

- l'évolution des fiches de fonction : malgré le travail accompli ces dernières années, les éducateurs spécialisés apparaissent parfois en porte à faux envers l'équipe, notamment dans la définition de leurs responsabilités et de leurs délégations.
- l'adaptation des postes à prévoir (formations, recrutements).

- Le travail inter établissements pour bénéficier des expériences en interne (celle de l'IME, comme structure référente sur le Territoire pour l'accompagnement des TSA, celle du FAM dans l'approche du soin).

2.4.2 Mon plan d'action pour appliquer la stratégie de l'Association

Les missions dévolues au SAAJ par l'Association et la volonté de l'équipe pluridisciplinaire du Foyer du Lac de proposer des projets innovants m'ont permis de proposer un accompagnement favorisant l'épanouissement des résidents. Compte tenu des éléments financiers, je me dois d'agir, dans le développement d'améliorations à moyens constants, afin de planifier mes actions au sein d'une même enveloppe financière. Le respect du rythme et du bien-être des adultes, l'évolution de leurs besoins et attentes doivent être ma priorité.

J'opte donc pour un plan d'action centré autour d'un axe fort : la reconstruction du Foyer du Lac. Les marges de manœuvre détaillées dans les paragraphes ci-dessus me permettent de retenir l'option du déménagement de ce foyer. Je m'engage dans cette démarche de changement, et prépare avec le Directeur général un pré-projet avec le coût financier, en lien avec le Conseil d'Administration. Nous présenterons ce pré-projet au Conseil général (informations, financements nouveaux, démarches communes sur certains aspects techniques et financiers). Parallèlement, nous avons rencontré les représentants de l'ARS le 15 juillet 2014, pour leur présenter l'ensemble des projets associatifs à venir. Pour le projet du Foyer du Lac, ils nous demandent de proposer des solutions innovantes, en lien avec les autres foyers, et le SAAJ, pour faire des économies d'échelle. Plusieurs solutions ont été évoquées, notamment la reconstruction du SAAJ sur le même terrain, et pouvoir ainsi mutualiser des équipements comme la salle polyvalente ou la cuisine.

Ma stratégie est de m'appuyer sur les besoins du territoire, énoncés dans le Schéma, pour proposer un Foyer du Lac permettant d'offrir des places d'accueil séquentiel. En tant que Directeur sur le secteur hébergement, j'ai les capacités et la conviction de mettre en lien les différents projets des foyers, et donc de faire correspondre le projet de reconstruction du Foyer du Lac aux besoins de l'ensemble des personnes accueillies. Je m'appuie aussi sur les retours verbaux de l'inspection CG/DVS qui s'était déroulée au Florilège : les inspecteurs nous avaient signalé le besoin d'une salle commune sur les foyers, pour répondre aux activités diverses des résidents. J'ai également indiqué lors de ce contrôle que l'Association était en capacité de construire un foyer pour retraités ESAT de 10 places sur le terrain du Florilège.

Je m'appuierai également sur ma connaissance du territoire et de ses représentants (responsables du territoire, assistantes sociales de secteur). Je travaille tout au long de

l'année avec la responsable du territoire pour proposer des solutions temporaires ou d'urgence (accueil temporaire au SAAJ 3 à 4 j/semaine pendant les vacances, accueil temporaire sur le Foyer du Lac) pour ces personnes en difficulté. Ma démarche de projet est une démarche orientée vers l'ensemble du territoire social d'Aix-les-Bains (participation à des réunions avec la ville, participations aux réunions du CLSM, conseil local de santé mentale).

Conclusion partie 2

Le projet global est l'addition de nombreux volets : projet d'établissement, construction, équipements, inscription dans le territoire, appropriation par le personnel, réponses aux besoins médico-sociaux et à la politique publique. J'ai le rôle de faire converger les plans d'action de ces différents volets, afin qu'une coordination efficace permette d'harmoniser tous ces facteurs et donne satisfaction à tous les acteurs concernés. Après avoir analysé les besoins dans la première partie, et utilisé les champs conceptuels pour réfléchir à des réponses cohérentes dans la deuxième partie, je vais développer dans une troisième partie, mon plan d'action. Le projet est aujourd'hui au stade de l'esquisse. Mais il sera rapidement au stade de l'avant-projet, et livrable dans 3 ans. Pour cela, je dois mener une concertation et travailler auprès de toutes les personnes (Directeur général, Association, CVS, salariés, résidents, financeurs, architectes concernées par le projet), approfondir une réflexion avec des spécialistes pour concevoir un bâtiment qui réponde à toutes les conclusions tirées de cette concertation. En tant que Directeur, mes missions sont d'être à la manœuvre dans cette dynamique de changement, de remonter les informations et besoins des salariés, d'être en capacité de consulter l'ensemble du personnel, le Directeur général. J'ai un rôle de coordinateur de projet, afin que rien ne soit oublié, dans les réponses à apporter aux besoins des résidents. Ce savoir-faire s'appuiera sur les thèmes abordés dans la Partie 2 et aboutira à la construction de la Partie 3.

3 Restructurer le Foyer du Lac pour favoriser une dynamique organisationnelle et anticiper l'accompagnement d'une multi-population.

L'exposé précédent de la problématique m'a conduit à effectuer un diagnostic de l'existant, puis des préconisations : proposer un nouveau foyer avec des modes d'hébergement diversifiés. Le choix stratégique et la définition des objectifs vont être effectués par le Conseil d'Administration et le Directeur général. J'ai en tant que Directeur une véritable responsabilité dans la conduite et l'adaptation du projet d'établissement eu égard aux choix stratégiques associatifs. La dynamique de changement que je propose, basée sur une stratégie plurielle, est avant tout de conduire la reconstruction du Foyer du Lac, pour prendre en compte de façon pérenne l'ensemble des besoins actuels et à venir des personnes accueillies. Afin d'accompagner cette mutation organisationnelle, le plan d'action va se structurer autour d'une politique de communication claire, d'une stratégie d'accompagnement au projet des personnels sur un mode participatif, associée à une stratégie de GPEC, et une recherche de travail en réseau et partenariats. Trois axes de travail sous-tendent donc la mise en action concrète du projet. J'exposerai donc dans la première partie la mise en œuvre de la future construction du nouveau foyer, ainsi que le cahier des charges détaillant les prestations matérielles du projet et la diversification de l'habitat. Dans une deuxième partie, je proposerai des solutions managériales basées sur la gestion des ressources humaines, afin de fédérer les professionnels, de mettre en adéquation les objectifs de prise en compte des besoins et demandes des résidents, et l'accompagnement personnalisé permettant l'atteinte de ces objectifs. Enfin, j'envisagerai de créer des partenariats spécifiques sur le Territoire pour que le développement du travail en réseau puisse soutenir cet objectif de promotion de la bientraitance. Des indicateurs seront proposés pour évaluer la pertinence des actions.

3.1 Reconstruire le Foyer du Lac : Architecture et Accessibilité pour une prise en compte des nouveaux projets de vie des résidents

3.1.1 Mise en œuvre du projet

A) Présentation au Conseil d'Administration

Le PAG indique que l'évolution de la population doit amener l'association à poursuivre sa réflexion sur les différentes réponses possibles en termes de création ou d'adaptation des établissements et service. Le CA s'est engagé pour les années à venir à proposer des

lieux de vie garantissant une réelle qualité de vie adaptée aux différents besoins des résidents. Il a validé le projet de reconstruction du foyer. La Présidente et le Directeur général faisant partie du Groupe de Pilotage, il m'est facile de faire remonter au CA nos besoins actuels et nos propositions de diversification de l'accompagnement des résidents dans les prochaines années. Pour informer, rassurer, évoquer les inquiétudes d'un changement de foyer pour des adultes hébergés pour certains depuis près de 20 ou 30 ans, je demanderai à être reçu lors d'une réunion du CA d'ici la fin de l'année 2014. J'exposerai avec le Directeur général nos problématiques actuelles, débouchant sur le projet de reconstruction. Puis j'expliquerai en quoi les esquisses du projet permettront une valorisation de la qualité de vie des adultes, en prenant en compte l'ensemble des projets personnalisés. Je sais par avance, en discutant avec des parents lorsque je les rencontre en fin de semaine, que la dénonciation de la convention de 1985, et la baisse du « laissez à vivre » pour les adultes sont une décision qui provoque beaucoup d'inquiétude. Il me faudra donc être factuel, et prendre des exemples précis pour argumenter sur les bénéfices qu'engendre cette décision pour la vie quotidienne des résidents : des chambres plus spacieuses, une salle de restaurant adaptée au plus grand nombre, des rez-de-jardin personnalisés, des salles permettant des activités diversifiées, des pièces de vie où nous pourrons recevoir les familles dans des conditions plus optimales qu'aujourd'hui. Une fois le choix du promoteur du projet effectué par le Directeur général, je prendrai soin en amont, en lien avec la Présidente et le Directeur général, de travailler avec le cabinet d'architecte, pour pouvoir présenter dès le début, des esquisses architecturales du projet aux membres du CA.

B) Cahier des charges et détails des prestations

En vue du dépôt du permis de construire, et compte tenu des prescriptions du PLU d'Aix les Bains, l'établissement sera déclaré comme "Établissement Médico-Social". Des documents seront transmis au futur promoteur et à l'architecte (une approche du cahier des charges, les recommandations pour l'habitat des personnes avec autisme).

L'immeuble devra être en rez-de-chaussée, et R+1 maximum, et totalement accessible aux personnes à mobilité réduite. La capacité d'accueil sera fixée à 40 places. Je ne souhaite pas aller au-delà pour limiter l'investissement et rester dans le budget imparti. Compte tenu du terrain choisi récemment par le Conseil d'Administration, la surface totale du projet est de 2500 mètres carrés. Le parti pris architectural visera à orienter la résidence vers le Nord pour l'isoler des nuisances acoustiques et visuelles de l'autoroute ainsi que de l'entreprise située au Sud. Il sera demandé à l'architecte de bien isoler la partie nuit (unités de vie avec chambres) de la partie jour (restaurant, accueil, activités). Le projet est de concevoir une organisation de plain-pied, ou en demi-étages selon le

budget imparti, avec une distribution des unités de vie sous forme de peigne avec circulation centrale.

Concernant l'énergie, le projet est de rester sur un système énergétique simple, tel que le chauffage collectif gaz. Pour les extérieurs, je souhaite prévoir des espaces permettant les activités et la détente (terrain de pétanque, jardins, poulailler).

Le projet de reconstruction du foyer nous permet de passer d'un foyer de 5 étages à un foyer à 4 unités de vie. Le parti que je prends est de réaliser dans un premier temps deux bâtiments, un bâtiment de plain-pied et un autre sur 2 étages. Dès le début du projet, je fais le choix de définir trois priorités :

- La création de grandes chambres (de 21 à 22 mètres carrés). Je souhaite cependant être innovant et réfléchir cette notion de chambre pour la faire muter vers celle de studio, ou de « chambre aménagée ». Le studio correspond dans mon imagerie personnelle, à un habitat plus personnalisé et permettant de disposer de davantage de modularité, d'équipements pour une plus grande autonomie ou indépendance (comme par exemple une Kitchenette), de recevoir chez soi. Le besoin de mètres carrés supplémentaires sera alors un préalable indispensable, avec certes un surcoût financier. Je vais voir avec l'Association pour mobiliser tous les acteurs du projet, et chercher des pistes de financement complémentaires (par exemple réfléchir ensemble à l'idée d'une souscription).
- La possibilité d'un accès direct à sa chambre et à un rez-de-jardin pour chaque résident, en réfléchissant par exemple à la mise à disposition d'un accès extérieur personnalisé.
- La mise à disposition d'une grande salle de vie, en créant un espace de restauration contiguë à une salle polyvalente.

La capacité d'accueil du futur foyer sera donc fixée à 40 places, réparties en 3 unités de vie de 10 résidents, et 2 unités de vie de 5 résidents en direction des personnes autistes. Les unités de vie situées au nord de la circulation centrale seront construites sur un vide sanitaire permettant la création d'unités de vie supplémentaire à l'avenir. Si le budget de construction apparaît trop important, ces dernières permettront de réaliser alors de suite un projet d'unités en deux niveaux. L'architecture recherchée sera résidentielle. L'ordonnancement des pièces, les matériaux utilisés, l'acoustique et l'éclairage seront autant d'éléments essentiels au service de la qualité de vie et de l'apaisement des résidents. Je me rapprocherai de l'E.M.A.A.S pour qu'ils m'apportent un éclairage extérieur sur l'agencement. Concernant l'accessibilité, les dispositions architecturales seront prises pour répondre à la législation. L'usage des locaux sera facilité pour tous les résidents, quels que soient leurs handicaps. À ce jour, nous sommes confrontés à une diminution de mobilité d'un résident dont les problèmes de déplacement augmentent depuis deux ans. Son frère, tuteur, est en fauteuil roulant et éprouve aussi beaucoup de

difficultés pour venir voir ce dernier, prendre connaissance du projet personnalisé lors des rencontres familles. Les accessibilités de l'accueil et de l'ascenseur du foyer actuel ne sont en effet pas aux normes.

C) Le bâtiment Administration-Soins-Services généraux

Le rez-de-chaussée sera constitué du secrétariat, des bureaux administratifs, des salles d'activités, des sanitaires pour les visiteurs et le personnel, d'une pièce d'accueil pour les familles et autres visiteurs, et d'un ascenseur. Les bureaux englobent les bureaux de la Direction, et de la psychologue, la salle de relaxation, et l'infirmerie. Les services généraux sont composés d'une cuisine relais (puisque le transport des repas est assuré en liaison froide), des vestiaires du personnel de service, de locaux linges propres et linge sale. Ces derniers seront facilement accessibles depuis la voirie autour du foyer, où une place parking pour les camions a été spécifiquement aménagée. L'accessibilité en interne sera privilégiée pour permettre aux résidents de se déplacer aisément, aller chercher leur linge, car ce sont eux, en fonction des objectifs de leurs projets individualisés respectifs, qui s'occupent de la distribution et répartition du linge. Ainsi il n'est pas prévu de marches sur le circuit pour une bonne circulation des chariots. Les locaux de service seront constitués d'un local de rangement et d'un local de ménage, entretien matériel.

Des salles d'activités seront affectées à des activités pratiquées depuis des années : chant, relaxation, expression corporelle, théâtre, musique et djembés. Ces salles pourront aussi répondre aux nouvelles demandes faites récemment par les résidents lors des derniers CVS : coiffure et maquillage, détente et relaxation activité peinture, apprentissage informatique. Ces salles pourraient également accueillir des activités extérieures, faire venir des personnes extérieures dans l'établissement.

Concernant la configuration des locaux, les chefs de service et moi-même serons très attentifs à l'organisation du secrétariat et au positionnement de la salle de restaurant :

Le secrétariat : l'organisation de la zone d'accueil doit nous permettre de contrôler facilement les entrées et sorties des résidents et des visiteurs. Une baie ouverte permettra un regard direct sur le hall d'entrée. Outre l'objectif de sécurisation des lieux, je me dois de garantir la sécurité personnelle des adultes. Je demanderai à un technicien de me proposer des solutions adaptées, notamment pour la mise en place d'un digicode.

La salle de restaurant : elle sera centrale et lumineuse. Bien que certains résidents prennent leur petit déjeuner et dînent sur les étages, le temps de repas dans cette salle sont pour ceux qui le souhaitent, un moment d'échange et de plaisir en fin de journée. En termes d'image, c'est aussi un lieu important pour les familles et amis. Pour ces derniers, la qualité d'accueil et de restauration est un critère important pour le bien-être des résidents. Pour preuve, l'amélioration de la qualité des repas est un point

systématiquement abordé par les représentants des familles et les résidents lors des quatre dernières réunions du CVS.

La salle polyvalente : elle sera couplée à la salle de restaurant, séparée par des panneaux amovibles. Nous pourrions ainsi bénéficier d'un espace d'accueil plus important lors de manifestations spécifiques. La salle polyvalente pourra être utilisée pour les fêtes des foyers (carnaval, repas familles), les visites des structures partenaires lors des week-ends. Elle peut servir de lieux d'exposition pour les peintures et décorations réalisées lors des activités avec les éducateurs et les surveillantes de nuit du Foyer du Lac. Ces productions décorent actuellement les étages du foyer, et pourront être présentées lors d'une future journée porte ouverte. Par ce biais, je réponds aussi au souhait exprimé par les financeurs lors de leur visite du Florilège : pouvoir mettre à disposition des résidents des foyers une grande salle polyvalente ouverte sur l'extérieur.

D) Les Unités de vie

Elles seront composées de 40 chambres, ou « chambres aménagées » et studios selon nos possibilités de financement. La surface sera de 21 mètres carrés minimum. Mon engagement est de faire bénéficier chaque résident d'un espace privé suffisant pour qu'il se sente « chez lui ». Les chambres seront composées d'une zone de repos et de détente, et d'un cabinet de toilette, comprenant des w.-c. et une douche. Les résidents pourront choisir leur mobilier, décorer leur chambre. L'objectif est qu'ils puissent trouver de suite des repères sécurisants, tel qu'ils les connaissaient sur l'ancien bâtiment (une identification claire des espaces des chambres et des pièces de vie, des éducateurs référents des unités de vie, sur le même principe de référence actuelle des étages du Foyer du Lac). Pour une ou deux chambres, une porte de communication permettra de les agrandir, à destination de couples dont l'intimité sera ainsi respectée. Les pièces de vie sont composées d'une cuisine /salle à manger et d'un salon. Elles sont au centre des unités de vie, afin de permettre les échanges entre chaque résident d'une unité, ou également d'une unité à une autre.

Des modalités d'accueil diversifiées (accueil temporaire, accueil séquentiel) seront proposées, à temps complet ou partiel, avec la possibilité de rester sur le foyer le week-end. Elles me permettront de proposer une réponse d'hébergement personnalisée, et parfois de préparer en amont un hébergement permanent futur.

Les unités de vie donneront sur des rez-de-jardin personnalisés et collectifs, avec un accès spécifique pour les chambres de l'étage. L'espace extérieur restant sera aménagé pour des activités de détente et la création d'un poulailler. Pour ce dernier, je m'appuie sur l'expérience que nous avons sur le Foyer du Florilège. Les impacts sur certains résidents, notamment ceux souffrant de TSA, ont été extrêmement positifs : ces derniers ont beaucoup investi l'activité, se sont régulièrement occupés des poules et du nettoyage

des lieux. Nous avons observé une nette baisse des troubles du comportement, des angoisses. Par exemple, une adulte, très en retrait dans le quotidien, présentait elle-même aux familles venant en visite les lieux et les activités dont elle était référente. Ce projet peut être positif pour des résidents du Foyer du Lac, aux profils très différents. Il peut développer des liens individualisés ou collectifs entre eux, le tout au service d'une action commune. Cette capacité de proposer un espace de vie plus agréable et sécurisant pour les résidents permettra en partie un allègement du besoin d'étayage de certains résidents.

E) Un usage de la domotique pour un foyer « connecté » aux besoins des résidents
J'ai la conviction qu'internet sera la réalité des foyers d'hébergement de demain. La question de la mutation, thématique transversale au mémoire, concerne aussi cet usage, ce passage d'immeubles « standards » aux immeubles « domotiques ». Mon objectif est d'instaurer cette domotique pour construire un foyer « connecté » aux besoins des résidents. Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) sont des outils que chacun d'entre nous utilise dans notre quotidien. L'Union européenne parle « d'e-inclusion »⁸⁶. Elle définit cette notion comme « les actions visant à réduire la fracture numérique, c'est-à-dire, à instaurer une société de l'information pour tous ». À défaut, le risque est de renforcer le sentiment d'exclusion en rajoutant un handicap supplémentaire, « une fracture numérique » dans les actes du quotidien. Cela peut vite devenir un « facteur majeur de discrimination ».⁸⁷

Cette utilisation doit être réfléchie pour être au service des personnes. Le risque de surveillance et de négation de l'intimité peut en être une conséquence. Mais c'est une opportunité pour moi, en tant que Directeur, car elle me permet d'améliorer et de diversifier la qualité de l'accompagnement proposé à l'ensemble des résidents. Ces technologies sont un vecteur pour lutter contre leur exclusion, mais aussi un outil de communication et d'information pour un meilleur accès à la culture et aux loisirs. L'usage et les outils seront adaptés : l'accès et l'utilisation d'internet seront différents selon que le résident soit touché par un handicap mental ou un handicap psychique. Certains auront besoin d'un Logiciel à commande vocale, pour envoyer un message attaché à un mail. D'autres se serviront d'internet en appui de la communication augmentative et alternative (AAC), afin de développer des moyens complémentaires de communications à l'aide de symboles, de pictogrammes.

L'accès à internet sur les étages permet en effet d'intensifier l'utilisation de supports imagés pour le quotidien des résidents du Foyer du Lac. Les images et pictogrammes

⁸⁶ CFHE, Septembre 2007, *Accessibilité numérique : pour le plein accès des personnes handicapées aux TIC, Une dynamique européenne*, p.10.

⁸⁷ Idem, p.10.

sont utilisés pour créer des supports facilitant le repérage dans le temps (emploi du temps journalier ou de la semaine) et dans l'espace (rangement des ustensiles, du linge), mais aussi dans un but d'apprentissage et de soutien à la mémoire. Les images peuvent aussi permettre la compréhension des textes écrits aux non-lecteurs (menus de la semaine, explicitation des règles de vie ...). Ce sont aussi des supports de communication pour les résidents ayant des difficultés de langage. Les images sont individualisées en fonction de chaque résident, dans un souci d'identification de l'objet ou de l'action. Le choix doit se faire avec lui. L'outil informatique permet cette personnalisation. L'utilisation des supports visuels contribue à créer un environnement plus compréhensible et donc plus rassurant, favorisant le bien-être et l'épanouissement du résident. Dans cette logique, je souhaite pouvoir demander à l'architecte retenu de travailler à la modélisation des plans du futur Foyer du Lac à l'aide d'un logiciel 3D, pour que les résidents s'approprient plus facilement le projet. L'IME utilisant déjà ces communications alternatives à l'aide notamment de tablettes tactiles, je me dois, en tant que Directeur des foyers d'hébergement, de mettre en place les outils qui permettront aux équipes d'accompagner la fluidité des parcours des jeunes adultes de l'internat en attente d'une place en foyer. De plus, l'accès à Internet sur les groupes de vie répond à une demande des résidents réitérée lors des derniers CVS. Parallèlement, l'usage des nouvelles technologies est un vecteur d'ouverture sur l'extérieur, un outil au service du maintien ou du développement des liens avec la famille et les amis. La création d'un blog permettra un lien entre les familles et le foyer, pourra offrir aux parents la possibilité de voir leurs enfants en action au cours d'activités, de sorties exceptionnelles. Ce support vidéo pourra aussi être pour les familles un support pour la communication avec des résidents ne maîtrisant pas leur communication verbale. Je souhaite également que l'usage d'un blog soit un outil de communication, voire de correspondance avec d'autres établissements spécialisés, et ainsi permette aux résidents d'avoir une ouverture supplémentaire sur l'extérieur.

Mais la domotique concerne aussi de nombreux domaines, tels que l'aménagement des espaces, la programmation des appareils domestiques. Elle est utile pour améliorer la qualité de vie, l'autonomie, optimiser la consommation énergétique. C'est un point dont je dois tenir compte à l'avenir. En effet, l'ANAP, dans le cadre de l'optimisation des biens immobiliers, encourage la création de bâtiments moins consommateurs d'énergie.

Pour m'aider dans la mise en place des TIC, je vais m'appuyer sur les réseaux existants (la MDPH, Handicap info et le CICAT de Chambéry, Le Réseau Nouvelles Technologies de l'APF, les Centres sociaux, les MJC) pour concevoir un projet adapté et réaliste. Je serai vigilant à former les professionnels, et à donner la possibilité aux adultes de comprendre ces technologies, de savoir s'en servir. Pour accompagner l'utilisation des outils, je travaillerai, en lien avec les chefs de service, tout au long de l'année avec le responsable informatique.

3.1.2 Les orientations stratégiques et financières

Nous avons un budget de 4,5 millions d'euros pour financer l'achat du terrain et la reconstruction du Foyer du Lac. Les orientations financières concernent essentiellement le budget d'exploitation de l'établissement. Je travaillerai l'élaboration du budget du projet à l'aide de 4 axes de marge de manœuvre :

La dénonciation de la convention dite de 1985 signée avec le Conseil général : l'Association ne doit pas perdre ces moyens qui représentent environ 75 000 euros par an. Dans cet exemple précis, le Conseil général nous indique que je n'aurai plus qu'un seul budget, et la somme sera déduite de leur participation annuelle. L'objectif de l'Association est de négocier en proposant de garder cette manne financière, en l'affectant au projet de reconstruction du Foyer du Lac, pour répondre aux besoins actuels et à venir des résidents. Ainsi, en dénonçant la convention, nous récupérons davantage de ressources, et pouvons financer partiellement notre projet de reconstruction. La communication et l'explication de la démarche devront être rigoureuses auprès du CA et des familles, pour les rassurer. L'objectif est bien d'utiliser cette ressource pour améliorer leur qualité de vie des résidents au quotidien.

Je travaillerai avec le Chef de service financier sur le différentiel entre l'APL et l'AL : nous percevons l'APL sur les foyers appartements (Patio, Tramway, Florilège), qui est plus importante que l'AL. Nous percevons actuellement l'AL sur le Foyer du Lac, car concernant ce foyer, il n'existe pas de convention tripartite entre la CAF et l'APEI. Avec la nouvelle construction, nous pourrions bénéficier de l'APL. La moyenne des APL qui seraient perçues a été évaluée à 17 000 euros. Je programmerai des rendez-vous de travail avec la CAF pour établir un calcul au plus juste des APL, et intégrer cela dans le financement du projet.

Je proposerai au Directeur général des démarches communes pour augmenter ce budget : l'objectif est de rechercher des ressources extérieures (groupes de protection sociale, demande au CCAH, lancement d'une souscription, utilisation de la capacité de l'Association à se mobiliser autour d'un projet pour lancer par exemple un appel à don et legs). Je proposerai au Directeur général, à la Présidente et au Trésorier du Conseil d'Administration de rencontrer ensemble les services de la DVS pour voir si nous pouvons bénéficier d'une augmentation du prix de journée, actuellement le plus bas du département pour les 4 APEI.

Concernant le budget, des économies de charge et des redéploiements seront à effectuer : nos recettes sont plafonnées, donc je dois réfléchir à comment maintenir, pour demain, des moyens d'accompagnements suffisants avec des financements importants ? Je dois être rigoureux dans la gestion du personnel et des divers postes de dépenses. Mon objectif est de réaliser 25 000 euros d'économies par an sur le budget global.

Si je regarde le compte administratif des foyers, je m'aperçois que depuis deux ans, le compte énergie (chauffage, électricité..) subit une hausse très importante. Je souhaite réaliser 10 000 euros d'économie par an sur le groupe 1. Les orientations architecturales présentées en amont, notamment en matière de domotique, sont un outil qui, je l'espère, me permettra de répondre à cet objectif.

Sur le groupe 2, l'objectif est de réaliser 5000 euros d'économie. Aujourd'hui, la question de la différence entre l'investissement et les charges salariales se posent (500 000 euros d'investissement amortis sur 10 ans). En continuant avec le même ratio d'encadrement, à masse salariale constante (moins d'étages que sur le précédent bâtiment, mutualisation des accompagnements par exemple avec le SAAJ), je pourrais injecter directement cet argent au financement du projet de reconstruction.

Sur le Groupe 3, l'objectif est d'économiser 33 000 euros par an pour l'entretien des bâtiments des 4 foyers, dont 10 000 euros d'économie par an pour le Foyer du Lac.

L'ensemble des économies programmées devrait me permettre de répondre à l'objectif d'économiser 25 000 euros par an sur le budget global. Tout cela va me permettre de financer la redevance que l'on paiera au promoteur, dans le cadre d'un bail à construction sur 50 ans. L'APEI achètera le terrain et donnera au promoteur un droit de construire sur le terrain.

Il me manque 40 000 euros pour boucler le budget de reconstruction du futur Foyer. Cependant suite à la réunion de présentation de notre projet du 07/07/2014 au Conseil général, ce dernier nous indique être prêt à nous accompagner sur le financement de places d'accueil séquentiel, pour répondre aux besoins du territoire détaillés dans le nouveau schéma départemental. Le financement est à la hauteur de 20 000 euros la place (en prenant comme base le prix de journée de 57,94 euros sur une année pleine).

Mon projet de créer deux places d'accueil séquentiel au sein du futur Foyer du Lac me permettra d'affecter directement 40 000 euros (si je garde l'exemple de deux places d'accueil séquentiel) au financement de la construction, et plus précisément, à la redevance que je devrais affecter au promoteur immobilier.

Mes orientations stratégiques financières ne concerneront donc que le budget d'exploitation. Le budget d'investissement ne sera pas impacté, puisque je ne finance pas le coût de la construction. En effet, dans le montage financier que je souhaite, je paie « uniquement » une redevance. L'investissement associatif pourrait ne concerner que l'achat du terrain. Mais je souhaite également mobiliser le CA dans une recherche de fonds pour financer des actions innovantes en direction des résidents, notamment la question de transformer des chambres classiques en chambres « aménagées » ou studios personnalisés.

3.1.3 Plans d'action et Communication

A) La Communication au service du changement

Victor HUGO disait : « La forme, c'est le fond qui remonte à la surface ». La mise en place d'une politique de communication est pour moi une priorité, pour diffuser l'information et impliquer l'ensemble des acteurs. Pour Henri MINTZBERG, l'information doit être considérée comme un des trois domaines fondamentaux du travail du dirigeant, en termes de stratégie et de prospective.⁸⁸ J'ai détaillé dans la première partie comment le Foyer du Lac s'est façonné au fil des années avec une culture spécifique, des choix des familles à l'origine de la création de l'APEI et de ses établissements. Aujourd'hui, je dois en tenir compte pour adapter ma communication. Celle-ci doit aussi être tournée vers l'extérieur. « La communication externe vise à défendre la qualité de l'image de l'institution et de son travail » (...), « à se faire connaître et reconnaître, à faire évaluer ses résultats, voire sa « productivité » !⁸⁹

Je plaisante parfois en réunions d'équipe en expliquant que nous ne savons pas « nous vendre », ce qui ne manque pas de susciter des réactions amusées ou plus circonspectes des éducateurs ! Néanmoins, au-delà de mon envie de parfois « interpeller » les salariés sur ce que nous savons « bien faire », mon parcours de coordonnateur de Pôle au sein de l'association AIDES m'a appris une chose : la communication doit inciter à la solidarité et pas uniquement informer. Le parallèle entre la thématique de la réduction des risques et la problématique de ce mémoire peut être aisément établi. En d'autres termes, mon rôle de Directeur est d'utiliser la communication pour changer des comportements, alerter sur les nouveaux besoins des personnes concernées, briser l'isolement, favoriser l'accessibilité, et bien sûr garantir une réelle qualité de vie et de bien-être. Je dois donc définir une politique de communication adaptée à la dimension de restructuration du projet. Je veux être pragmatique. « Une communication réussie est celle qui donne des résultats ».⁹⁰ Je considère alors que la communication est un outil au service de ma stratégie de changement. « La première fonction de la communication est de se faire comprendre et de comprendre l'autre ».⁹¹ Mon message doit être clair. Je dois maîtriser l'outil communication pour la mise en place d'un management de qualité. La communication est en effet un acte de management majeur. Je défends l'idée de l'apport positif d'internet, des TIC. Mais « si la fluidité des échanges d'information est une condition indispensable au management, elle n'est pas suffisante. Un management

⁸⁸ Mintzberg H., 1998, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation,

⁸⁹ , MIRAMON JM, 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicaux-sociaux*, 3^e édition, Presses de l'EHESP, p.91.

⁹⁰ LOUBAT J-R, 2005, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, 2^e édition, DUNOD, p.90.

⁹¹ PASTOR P. et BREARD R., 2003, *les 13 savoirs clés du manager*, Ed. LIAISONS, p.133.

efficace repose en fait sur la qualité des relations ». ⁹² Il faut aussi réintroduire la relation dans la communication. C'est le rôle du communicant, du manager dans sa posture de communicant. Un entretien individuel est par exemple un acte de management **et** un acte de communication.

B) Une communication adaptée à ma stratégie

Dans ma stratégie d'accompagnement au Changement, la reconstruction du futur Foyer du Lac est une démarche de conduite du changement, dans une approche globale : organisation et management/ressources humaines/relations à l'usager. Je désire mettre en place une conduite de projet avec une vraie démarche participative, recueillir les avis, construire des pistes d'amélioration pour générer du changement. Mon objectif est de faire comprendre aux salariés, familles et résidents ce qu'ils ont à gagner. Mon but est de renforcer le sens de notre action et tendre vers une culture commune.

Sur le plan managérial, je veux impliquer les chefs de service dans la mobilisation des équipes. L'ensemble de l'équipe de direction doit s'approprier les axes de travail pour déterminer la méthodologie de conduite de projet et le calendrier sur les 3 ans. ⁹³ Nous devons ensemble donner une ligne directrice, bien expliquer et rappeler nos missions. Lors de nos réunions de débriefing du lundi matin, un point de synthèse du projet de reconstruction sera systématiquement inscrit en ordre du jour. Nous ne devons pas perdre de temps. Concernant les délais, L'APEI est aujourd'hui locataire de la CAF. Le bail actuel se termine fin 2016. Une prolongation sera négociée au plus juste en fonction de la fin de nos travaux. L'objectif est d'avancer rapidement sur les études, à raison d'une réunion tous les 15 jours. En termes de communication, je dois m'organiser pour respecter la temporalité du projet et parfois de manière autoritaire : je vais affiner les objectifs au fur et à mesure avec les interlocuteurs adaptés, faire un effort important de communication pour que toutes les personnes concernées sachent où en est le projet.

C) Mon Plan d'action

Il englobe à la fois la communication interne et externe.

Communication interne :

Comme je l'ai précisé dans le chapitre sur la mise en œuvre du projet (3.1.1), j'ai présenté avec le Directeur général une note d'analyse stratégique sur le diagnostic lors d'un CA. La validation de la démarche de changement par les membres du CA a été un préalable incontournable. Le Pilotage et le suivi de la démarche seront assurés par un groupe de projet, composé de la Présidente, du Directeur général, du Trésorier de l'APEI et de moi-

⁹² KOURISKY F., 2008, *Du désir au plaisir de changer : le coaching du changement*, 4^e édition DUNOD, p.64.

⁹³ Annexe 11.

même. Il aura lieu environ une fois par mois. Il aura pour mission de veiller au bon déroulement du projet, au respect de l'échéancier. Il validera chaque étape du processus, déclinera les orientations du groupe de pilotage sur le terrain, garantira une cohésion de l'ensemble en effectuant la synthèse de l'avancée des travaux. Le plan de communication se divisera en plusieurs axes :

Premier temps : Informer les salariés, IRP, Résidents et Familles.

Envers les Salariés : j'ai annoncé le projet aux salariés du Foyer du Lac lors de la dernière réunion d'équipe. Tous les professionnels présents étaient ravis du changement et volontaires pour commencer le travail de réflexion. J'ai annoncé que deux cabinets d'architecte étaient actuellement en concurrence pour le projet. Une fois le choix effectué par le CA, je demanderai au professionnel retenu de venir effectuer une visite du foyer actuel, de rencontrer l'équipe en réunion, pour mieux comprendre nos demandes de terrain. Je convoquerai, avec le Directeur général, une réunion « 4 foyers » où l'ensemble du personnel des foyers sera convié, pour annoncer le projet et en expliquer les enjeux. Il nous faudra, en particulier, insister sur la dimension de changement de ce projet qui ne se limite pas à une reconstruction, mais qui s'inscrit dans la perspective d'accueil d'un nouveau public, dans une conception renouvelée du Foyer du Lac, c'est-à-dire le passage de la notion de collectivité à la notion d'habitat. Une communication claire et transparente permettra à chacun de poser les premières questions, donner son avis, exprimer ses inquiétudes. En effet, les inquiétudes ou questions non traitées du personnel peuvent être des freins à la dynamique de changement. Cela ne ferait qu'accentuer les résistances au changement et l'insécurité des personnes. Des points seront faits régulièrement par les chefs de service lors des réunions d'équipe. Toutes ces réunions feront l'objet de comptes rendus écrits.

Envers les IRP : huit salariés des foyers sont représentants du personnel aux CE, DP, et CHSCT). Ils auront donc accès lors des réunions d'équipe à l'ensemble des informations tout au long du processus de restructuration. Néanmoins, je veux rencontrer les IRP en amont pour présenter le projet de restructuration, et communiquer sur les avantages d'un tel projet, en termes d'amélioration de la qualité d'accompagnement des résidents, et de « l'outil foyer » mis à la disposition des salariés. Je saisirai ensuite les instances du CE, du CHSCT et des DP au fur et à mesure de l'avancée des travaux. Je mettrai à disposition des informations sur les besoins des résidents, les orientations de l'association, les choix stratégiques du Directeur. Je demanderai également au Directeur général que les avancées du projet soient communiquées à l'ensemble des salariés de l'APEI au travers du bulletin d'info diffusé mensuellement avec le bulletin de salaire. Le fonctionnement du futur foyer sera en transversalité avec d'autres établissements de

l'Association (IME, Accueil de Jour). Tout le personnel de l'APEI doit être informé et se sentir concerné.

Envers les résidents et leurs familles : une présentation sera faite lors d'un prochain CVS pour expliquer le projet, les objectifs, l'impact sur la vie des résidents, évoquer la résistance à la dénonciation de la convention de 85 et l'inquiétude des familles vis-à-vis de la baisse du « laissez à vivre » pour les résidents. Je proposerai au Président du CVS des foyers de rajouter une ou deux réunions en fonction des échéances et avancées du projet. Concernant les familles, je demanderais également que l'on puisse inviter les organismes de tutelles (UDAF et ATMP), car leurs représentants sont reconnus auprès des résidents, notamment pour ceux qui n'ont plus de familles. L'objectif est de rassurer les familles sur le bienfondé du projet, la qualité du futur lieu d'hébergement. Je leur dirai que nous avons pris en compte leurs inquiétudes concernant l'avenir des résidents notamment pour les personnes vieillissantes, en proposant par exemple des unités et accompagnements spécifiques.

Pour les résidents, ma légitimité est d'être à leur écoute, de savoir qu'ils peuvent venir me voir et parler, poser des questions. Outre le CVS, nous organiserons avec les équipes une à deux soirées projection dans l'année pour présenter l'avancée « visuelle » des travaux. Nous inviterons d'autres résidents et salariés des foyers appartements pour créer de l'échange et une certaine émulation. L'information aux résidents sera néanmoins faite étape par étape. De par leurs difficultés (par exemple, l'appréhension de la dimension spatio-temporelle), certains résidents peuvent être vite angoissés par les retards des travaux, et l'inquiétude que le projet ne se fasse plus. Si besoin, et en fonction de mon emploi du temps, je resterai disponible pour des rencontres individuelles, sans faire obstruction aux échanges quotidiens des adultes avec les chefs de service et les éducateurs. Je demanderai aux chefs de service qu'un suivi soit effectué régulièrement par les équipes pluridisciplinaires (aller sur le site avec les adultes pour rassurer et prendre des photos de l'avancée des travaux, favoriser les entretiens avec la psychologue, discuter du projet lors du groupe de parole trimestrielle « Vivre ensemble » animé par une éducatrice du Foyer du Lac et un éducateur du Florilège).

Deuxième temps : je mettrai en place un groupe Pilotage et trois groupes de travail.

Mise en place d'un groupe de pilotage : il comprendra le Directeur des foyers d'hébergement, un chef de service, une personne du Secteur administratif/Services généraux, deux personnes du Secteur Educatif (une éducatrice du Foyer du Lac représentante IRP, une des Foyers appartements), une personne du Secteur Soins, deux représentants des familles (dont une élue au CA), deux représentants des résidents.

Le Groupe Pilotage aura pour missions d'organiser et d'effectuer le suivi général de la démarche de projet, de prendre connaissance des retours réguliers des travaux d'analyse de chaque groupe de travail. Dans cette stratégie de communication, mon rôle de directeur sera essentiel : garder le cap, rappeler les objectifs, rassurer et écouter. Je tiendrai compte des difficultés rencontrées tout au long du processus d'évaluation interne qui s'était déroulé en 2013 : j'avais, avec un Chef de service, deux éducateurs spécialisés, et trois résidents élus du Conseil de Vie sociale adapté et apporté les modifications nécessaires à une meilleure compréhension des documents par l'ensemble des résidents. Néanmoins les difficultés de certaines questions ou de certains mots employés (par exemple « projet d'établissement ») ont pu être des freins à la compréhension des questions et à la cohérence des réponses apportées par certains résidents. Il conviendra lors de la démarche de projet de reconstruction du Foyer du Lac de réfléchir à des documents (plans du futur foyer, calendrier) comportant davantage de pictogrammes ou autres éléments imagés comme support à une communication mieux adaptée.

Parallèlement, je travaillerai le calendrier de façon étroite avec les chefs de service. En effet, ce processus peut entraîner une réorganisation du travail des salariés, de leur amplitude horaire. Les réunions auront de ce fait un impact sur le déroulement de l'accompagnement pour les levers et les soirées. Certains changements seront sans aucun doute effectués au niveau des membres des groupes opérationnels, car des impondérables (absences maladies, formations individuelles, événements non prévisibles concernant les résidents...) ne manqueront pas de causer des perturbations dans le déroulement de nos travaux.

Mise en place de groupes de travail : La constitution des groupes de travail se réalisera par démarche volontaire de la part des professionnels. Toutes les catégories socioprofessionnelles seront représentées dans ces groupes de travail. Un calendrier sera établi. Des renvois en réunion d'équipe seront effectués par les référents des groupes de travail afin d'impliquer l'ensemble des professionnels des foyers. Les trois groupes de travail comprendront chacun un chef de service, une personne du Secteur administratif/Services généraux, une personne du Secteur Soins, deux personnes du Secteur éducatif du Foyer du Lac, une personne du Service éducatif Patio/Tramway/Florilège, afin que la dynamique d'action puisse concerner aussi les équipes des foyers appartements. Je souhaite que les surveillantes de nuit soient étroitement associées à ce travail. Des thèmes de travail seront déterminés en amont : projet de vie des unités et adaptation du projet d'établissement, modifications des projets personnalisés, travail avec les familles, travail en partenariat et réseaux, besoins de formations. Il est nécessaire, compte tenu des enjeux, de prévoir une réunion trimestrielle par groupe de travail. Les chefs de service participeront à tous les groupes. L'objectif, au

travers d'une communication informelle, est de construire un esprit d'équipe, de valoriser une culture associative.

Communication externe

La dimension politique ne doit pas être ignorée dans mon plan de communication. Ce projet doit être générateur d'une image positive du Foyer du Lac. Je demanderai à la Présidente de faire valoir sa fonction politique, et de m'associer avec le Directeur général dans les contacts avec la Mairie pour faire une présentation du projet aux services municipaux concernés. La communication sera effective :

- Après du CA : suite à la présentation du plan d'action, un suivi régulier de l'avancée du projet sera fait. Ce suivi sera facilité par le fait que le Directeur général et la Présidente participent au groupe pilote. Des rencontres seront organisées avec les commissions associatives (Commission projets, Commission qualité de vie...).
- Après des autorités de tarifications des services départementaux et de l'ARS: un travail sur le projet (écriture, financement.) sera effectué. Je les informerai régulièrement, par exemple lors du dialogue de gestion, pour suivre ensemble l'avancée de la restructuration
- Après du grand public : l'organisation d'une ou deux journées « portes ouvertes » aura pour objectif la présentation du travail réalisé.

3.2 Les incidences en terme de Management

Pour Kenneth BLANCHARD, « L'important pour le manager, ce n'est pas ce qui se passe quand il est là. C'est ce qui se passe quand il n'est pas là. » Un baromètre sur la qualité de vie au travail dans l'économie sociale et solidaire a été établi par la Mutuelle CHORUM.⁹⁴ La grande majorité des professionnels interrogés se disent satisfaits de leur travail. Pour améliorer la qualité de vie au travail, les salariés « attendent plus de reconnaissance, une meilleure valorisation de leur travail et de leurs compétences, ainsi qu'un meilleur management. Le secret est l'investissement des salariés dans le projet associatif ». J.M MIRAMON l'explique également en détaillant dans un ouvrage comment « la question des ressources humaines touche en fait à celle de l'investissement. Placé

⁹⁴ VION A., 2014, « Professionnels : face à l'usure, comment durer ? », TSA, n° 49, p.17.

dans des conditions favorables, l'homme mettra en valeur tout son potentiel pour produire par son travail qualité, sens et innovation ».⁹⁵

Un Directeur, c'est un « Barbapapa » en référence au célèbre dessin animé des années 70. Outre un rappel ému et humoristique à une enfance qui s'éloigne inexorablement, cette référence définit de manière, certes très imagée, ma vision du métier : Le Directeur est polymorphe. Il s'adapte, change de forme de posture, parfois de cap. Il fait des choix, prend des décisions tranchées. Décisions qui évolueront en fonction des politiques publiques, de l'environnement territorial, du contexte associatif, des besoins des résidents, des questionnements ou défiances des salariés, parfois de la reconnaissance de ses erreurs. Dans ce mouvement perpétuel, « la personnalité du Directeur (...) conditionne et oriente pour partie toute stratégie de direction ».⁹⁶ Selon JM. MIRAMON, le directeur est l'homme du « faire », l'homme de l'action. Le personnel du Foyer du Lac est favorable au déménagement et au projet de la reconstruction. Je ne ferai pas face à une résistance quant au démarrage du projet. Mais je veux m'assurer que le personnel soit également favorable à l'évolution de ses pratiques professionnelles. Pour aider au changement, je développerai un management qui s'appuie sur l'expérience et la formation des salariés. Le dispositif du plan de formation est en train d'évoluer, des changements sont en cours de débat dans le domaine de la formation tout au long de la vie. En l'attente, je veux m'appuyer sur le plan de formation collectif existant dans l'Association, et sur les demandes de formation individuelle, pour ajuster les compétences à l'évolution des besoins et accompagner la mutation des demandes des personnes accueillies.

Parallèlement, la participation à la démarche de l'évaluation interne, de l'ensemble des salariés des foyers d'hébergement, autour d'un référentiel commun, a permis ces derniers mois de dépasser en partie les clivages existants. Les équipes nous font remonter l'importance de la démarche qui a été effectuée ensemble. Ma stratégie sera donc d'impliquer l'ensemble des équipes éducatives dans cette dynamique de changement, et non pas seulement le personnel du Foyer du Lac. Je profiterai de ce projet d'action pour mobiliser les professionnels, valoriser les compétences existantes, et ajuster ces compétences avec des outils spécifiques issus de la GPEC.

3.2.1 Adapter l'accompagnement au changement, dans un objectif de promotion de la bientraitance.

Motiver une équipe est différent de motiver un individu. Je veux créer un sentiment d'appui et d'entraide en continuant la mise en place de l'analyse de la pratique, en participant ponctuellement à certaines réunions d'équipe pour favoriser un management

⁹⁵ MIRAMON JM, 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicaux-sociaux*, 3^e édition, Presses de l'EHESP, p.79.

⁹⁶ Idem, p.8.

d'ouverture et de participation, légitimer les uns les autres dans leurs rôles. Le but est d'accompagner une phase de changement, mais toujours dans l'objectif d'assurer un accompagnement adapté des résidents. Je souhaite créer un environnement favorable à la confiance, au besoin de reconnaissance des salariés. En coaching du changement, en dehors de l'écoute active ou de la pyramide de Maslow, un terme est parfois utilisé, le « **FOCA** » :

Fiabilité : « Je fais ce que j'ai dit que je ferai ».

Ouverture : « Je dis ce que je sais, j'explique le pourquoi et le comment, j'exprime mes sentiments et je suis à la portée des autres pour recueillir la même chose venant d'eux. »

Conformité (ou droiture) : « Je dis ce que je pense (mes opinions, mes convictions) et agis en fonction de cela. »

Acceptation : « J'accepte les autres tels qu'ils sont sans les juger ».

Le coaching est « l'art d'accompagner une personne, un groupe ou une organisation dans l'atteinte de ses objectifs en privilégiant l'action.⁹⁷ Mon objectif de ce « coaching du changement » est la mobilisation des compétences des salariés, tout en valorisant notre travail, en mettant en avant les actions correctives réalisées. Dans une dynamique de changement, je dois aller les accompagner vers l'action, mettre en mouvement en leur permettant de trouver leurs propres ressources pour faire avancer les projets.

Les relations sociales sont favorisées par le management participatif mis en place. Les salariés sont informés des projets de l'Association, les projets sont débattus en réunion. Néanmoins, le projet du Foyer du Lac me permettra en tant que Directeur de procéder à des ajustements pour harmoniser les compétences de chacun sur l'ensemble des quatre foyers d'hébergement, de « décentraliser » le plan d'action pour s'adapter à la complexité de l'environnement des quatre foyers, et pas seulement celui du Foyer du Lac. Le risque serait sinon de constater que le mouvement au Foyer du Lac s'accompagne d'une immobilité des autres structures.

La motivation est un outil du management. Elle ne doit pas être vue comme un simple concept, mais bien comme un outil concret au service des projets personnalisés des résidents. Deux axes d'amélioration seront abordés tout au long du plan d'action :

-1^{er} axe : individualiser davantage la relation au résident, afin de respecter son rythme de vie, améliorer son bien-être. Des préconisations impliquant les équipes éducatives des 4 foyers pourront être formulées :

- retravailler la trame du PIA, en groupe de travail pluridisciplinaire. Les infirmières et les surveillantes de nuit des foyers seront invitées à se joindre à ces réunions.

⁹⁷ Centre International du Coach, mars 2010, *Le coaching social*, étude Centre de recherche du coach, p.2

- Ouvrir davantage le groupe de travail « Mouvements » (anticipation des places disponibles sur les foyers, mouvements des résidents au sein des 4 foyers, suivi régulier des PIA) aux salariés du Pôle soin. Ces derniers travaillant en transversalité sur les foyers, les questionnements de l'adaptation de l'accompagnement des adultes au sein du nouveau bâtiment (unités de vie spécifiques, accueil séquentiel, nouveaux publics) seront également profitables aux résidents et salariés des foyers appartements.

- Affiner les fiches de missions des Éducateurs spécialisés en réexaminant leurs missions, en m'interrogeant à nouveau sur la clarté de leur rôle au sein des équipes pluridisciplinaires. Mon souhait est de leur donner davantage de responsabilités dans la préparation des réunions d'équipe, pour une meilleure gestion des informations montantes et descendantes (ordre du jour finalisé avec les chefs de service, temps de préparation des ES planifiés). La finalité est d'aborder les thématiques régulières, mais aussi de nous faire remonter les propositions et/ou questionnements des salariés.

- Valoriser davantage la fonction de Tuteur référent des stagiaires des deux éducatrices du Florilège, en leur permettant des interventions croisées sur le Foyer du Lac et les foyers appartements.

Je proposerai de lancer des projets communs Foyer du Lac/Foyers appartements pour dynamiser et accompagner le changement du Foyer du Lac, d'inscrire ces actions dans la « Gazette de l'APEI ». Par ailleurs, je veillerai à ce que les chefs des services soient attentifs à ce que les nouveaux accompagnements, les projets personnalisés soient adaptés aux personnes autistes et aux personnes vieillissantes, dans cet établissement. Ils resteront à l'écoute des besoins et questionnements des salariés, car les comportements des nouveaux résidents pourront être déroutants.

2^e axe : Aborder la notion de « flexibilité » des parcours de vie :

- En décloisonnant les mouvements des résidents au sein des foyers. Jusqu'ici, le résident devait parfois s'adapter à la structure environnante. Les projets de service des foyers (et non pas seulement celui du Foyer du Lac) devront s'adapter à l'évolution des besoins et souhaits des adultes, pour favoriser leur parcours de vie, pouvoir quitter un foyer pour peut-être y revenir un peu plus tard. Le travail de réécriture du projet de vie du Foyer du Lac ne sera que les prémices d'une interrogation concernant l'ensemble du projet d'établissement des foyers, donc réfléchir en parallèle aux changements souhaitables concernant l'adaptation des pratiques professionnelles des éducateurs des foyers appartements aux besoins des résidents du Patio, du Tramway et du Florilège.

→ En favorisant la mobilité professionnelle sur les foyers : elle doit être à la fois une démarche institutionnelle et personnelle. « Les processus de mobilité réussie sont la

conjonction d'une volonté individuelle du salarié et d'un choix initié, appuyé ou accompagné par l'employeur au regard des valeurs et principes institutionnels. »⁹⁸

En m'appuyant sur le protocole de mobilité mis en place par l'Association, ma volonté dans la dynamique de changement engendrée par le plan d'action est qu'elle profite aussi aux équipes des foyers appartements, et par conséquent, leur permettre d'anticiper l'usure du quotidien, de renouveler les pratiques, de proposer un discours nouveau au résident, tout en ayant une vision différente de celui-ci. L'expérience m'a appris qu'une référence éducative trop longue sur un foyer peut engendrer une proximité « néfaste » pour l'adulte et le salarié. Le départ en retraite d'un salarié des foyers appartements en juillet 2014, le déroulement du plan d'action et la mise en place d'une nouvelle organisation au Foyer du Lac seront le point de départ d'une consultation de l'ensemble des équipes éducatives pour envisager ces futurs mouvements sur une première base de volontariat. Des demandes individuelles ont été formulées lors des entretiens d'évaluation en 2013. Je m'appuierai sur la programmation des réunions pour aborder cette dynamique de changement. Un salarié m'a déjà fait part de son envie de revenir travailler à moyen terme sur le futur Foyer du Lac, permettant la transversalité dont je parlais et l'apport d'expérience des accompagnements réalisés au sein des foyers appartements.

3.2.2 Des pratiques professionnelles à renouveler : entre opérationnalité et harmonisation des compétences

M'appuyant sur l'adage d'Auguste Comte « Savoir pour prévoir, prévoir pour pouvoir », et afin d'anticiper les futurs besoins, ma stratégie de GPEC pour développer des compétences des salariés s'appuiera sur les entretiens annuels, une politique de formation alliant PAUF, formations individuelles et accompagnements des stagiaires, CAE, Contrats de professionnalisation, et un plan prévisionnel de GPEC.

A) L'Entretien annuel d'évaluation comme levier au changement

Parallèlement au déroulement du plan d'action, je rencontrerai lors des prochains mois les salariés en planifiant les entretiens annuels d'évaluation (que nous nommons « entretiens d'échanges et de perspectives »), pour évaluer les besoins des foyers et anticiper les demandes des salariés. La finalité de l'entretien est de faciliter les échanges hiérarchiques, de m'aider à gérer le développement des compétences du personnel. C'est un outil de motivation pour le devenir du salarié et de la structure. Il permet au salarié d'être dans une perspective de progression ou d'amélioration, de s'inscrire dans

⁹⁸ MIRAMON JM, 2009, *Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social*, Ed. SELI ARSLAN, p.71.

la durée et la continuité. Je parle souvent de l'entretien comme d'un levier à trois effets qui permet au Directeur d'accompagner l'évolution professionnelle du salarié, de lui permettre de clarifier sa propre progression et de développer l'efficacité du service rendu aux résidents. Lors d'une expérience professionnelle précédente au sein d'un institut de formation, j'avais synthétisé « l'outil entretien » en une formule que n'aurait sans doute pas renié certain scientifique :

Dans un premier temps, **L'entretien, c'est : E=MC²** (*Parce que l'Écrit permet de Motiver, renforcer la Confiance du salarié et l'inscrit dans une dynamique de Carrière.*)

Les réflexions et conclusions de chaque entretien doivent être consignées par écrit et transmises au salarié.

Dans un second temps, la dynamique de l'entretien doit se poursuivre en mettant en œuvre ensemble les décisions prises et en informant le salarié à chaque étape, pour atteindre les objectifs convenus. Je fais le choix de conduire l'entretien en collaboration avec le chef de service : son contact régulier avec le salarié et sa connaissance du quotidien favoriseront l'expression des besoins du salarié, ses souhaits d'évolution, son engagement, lors de ce temps d'écoute. La proposition d'un plan d'action, en synthèse de l'entretien aura pour objectif de rendre la personne actrice de son projet.

B) Le Plan de formation : une orientation stratégique dans le cadre de l'amélioration des pratiques professionnelles

« Un personnel qui travaille dans de bonnes conditions, c'est moins d'absentéisme, moins de turn-over »⁹⁹. La formation est l'un des leviers pour renforcer notre attractivité et prévenir la pénibilité. L'accueil de nouveaux publics (personnes de plus en plus dépendantes, un handicap psychique plus important) implique en effet des changements de pratiques professionnelles, qui peuvent être source de démobilisation potentielle des équipes. Le processus de formation continue s'inscrit dans la démarche d'amélioration permanente de la qualité et de la bienveillance des personnes en situation de handicap que nous accompagnons. L'élaboration d'un plan de formation pluriannuel, établi en fonction des besoins exprimés par les professionnels de terrain, et en lien avec les futurs changements, aura pour objectif de mobiliser le personnel sur le moyen terme. Des journées de sensibilisation en interne cibleront des formations concrètes liées directement aux besoins des résidents actuels et à venir du Foyer du Lac, et des structures appartements. C'est aussi un outil de stratégie favorisant également une évolution culturelle et des échanges inter générations et inter foyers, en générant des coûts de formation maîtrisés. Je souhaite que des formations soient priorisées dans les 3 ans à venir, en lien avec nos besoins d'accompagnement :

⁹⁹ VION A., 2014, « Professionnels : face à l'usure, comment durer ? », TSA, n° 49, pp.17-19.

L'accompagnement des personnes handicapées vieillissantes : une formation avait été proposée il y a trois ans à quelques salariés. Je souhaite qu'elle soit reconduite et généralisée à l'ensemble du personnel. Je me rapprocherai de la Directrice Adjointe du FAM pour envisager une mutualisation de l'action de formation.

Les Formations aux différentes techniques de communication alternatives au langage oral : PECS (système de communication par l'échange d'images), le MAKATON (système de communication qui associe la parole, le geste et les images telles que les pictogrammes). Afin d'éviter une rupture dans la relation, les professionnels des foyers devront maîtriser certaines techniques de Communication Alternatives et Améliorées utilisées à l'IME pour faciliter l'expression et l'échange avec certains jeunes adultes. Je solliciterai les chefs de service pour se mettre en rapport avec leurs collègues de l'IME, et élaborer avec les équipes des groupes de travail axés sur la préparation à l'entrée dans le secteur adulte et procédure d'accueil. Les équipes de l'IME et les familles ont pu témoigner de l'intérêt de la mise en œuvre de ces techniques, selon les difficultés spécifiques des jeunes, notamment pour exprimer leurs désirs, leur état émotionnel, et ainsi réduire les troubles du comportement. Les référents du groupe de travail sur l'autisme, exerçant une fonction ressource auprès des équipes pluridisciplinaires des foyers, continueront à rencontrer les autres référents des autres structures de l'APEI sur des formations ciblées.

L'appropriation des recommandations des bonnes pratiques de l'ANESM : dans le cadre du processus d'évaluation interne, j'ai été surpris de certaines questions posées en groupes de travail : « qu'est-ce que l'ANESM ? Les recommandations ? » Il n'est pas possible d'inscrire notre travail dans une démarche qualité, sans connaître les éléments d'appropriations des recommandations des bonnes pratiques, ainsi que les documents d'appui.

Conjointement, je demanderai aux salariés de porter à ma connaissance les demandes de formations individuelles. En fonction des besoins des établissements, je saisirai les outils à ma disposition (Bilan de compétences, DIF, CIF, VAE, période de professionnalisation). Je continuerai à participer à la formation des futurs professionnels, en accueillant, en tant que Directeur de Site qualifiant, des stagiaires, ou en embauchant des personnes en CAE ou en Contrat d'avenir. Le questionnement et le recul de personnes extérieures sont un apport essentiel dans la dynamique de changement souhaitée. Enfin, je veux encourager la participation des chefs de service à des journées de formation ou d'information, pour « sortir du quotidien », souffler un peu, rencontrer d'autres collègues, participer au réseau, et revenir en réunion d'équipe de Direction en étant force de propositions. Cette ouverture permettra à l'Equipe de direction de continuer à manager le changement en transmettant une image dynamique, et sécurisante pour les équipes.

C) Les outils de la GPEC :

J'ai expliqué dans le point 3.1.2 que le ratio d'encadrement sera le même dans le futur foyer. Les raisons budgétaires et l'apport d'un « outil- foyer » permettant une réassurance et un étayage des résidents plus importants qu'à l'heure actuelle m'amènent à cette solution. Néanmoins, nous passerons d'un accueil de 36 résidents + 2 places d'accueil temporaire, à un accueil de 36 résidents + 2 places d'accueil temporaire + 2 places d'accueil séquentiel. Outre le travail prévu sur l'amélioration et l'adaptation des fiches de postes, je n'oublie pas par exemple que les places d'accueil séquentiel peuvent être une charge de travail supplémentaire pour les équipes : l'exemple de deux résidents pour une place induit nécessairement deux projets personnalisés à mettre en place.

De plus, les besoins de petits soins et de « nursing » de certains résidents et la médicalisation croissante observée depuis deux ou trois ans me conduiront dans les mois à venir à envisager un possible redéploiement des postes et une réflexion différente concernant les futurs recrutements. La transformation du poste de l'infirmière en un poste d'infirmière coordinatrice est une première hypothèse : elle travaille actuellement sur le Foyer du Lac, mais assure aussi certains rendez-vous médicaux et le suivi des protocoles médicaux sur les foyers du Tramway et du Patio. Elle est un rouage du Pôle soin, en étant en lien permanent avec la psychologue de l'établissement, le médecin coordonnateur et le médecin psychiatre. Dans la mesure où je souhaite densifier notre partenariat avec un réseau de professionnels de santé extérieur, toujours dans le but de mieux accompagner individuellement les résidents, je veux réfléchir à l'adaptation de son poste et des missions qui lui seront demandées à l'avenir.

Parallèlement, ma réflexion portera aussi à moyen et à long terme sur l'évolution des fonctions indifférenciées des Moniteurs Educateurs et des Educateurs spécialisés. J'ai la volonté de mieux employer les moyens et compétences, par des fonctions différenciées, notamment le recours à des fonctions d'aides médico-psychologiques. Je veux passer d'un système indifférencié des fonctions à un système où nous pouvons compléter les ressources humaines pour accompagner les nouveaux besoins des résidents dans les gestes de la vie quotidienne. J'établirai une comparaison des compétences actuelles et des compétences à venir pour prévoir ces adaptations de poste, en analysant les compétences actuelles disponibles et les besoins futurs des résidents. L'ouverture dans les prochains mois du FAM et du Foyer de vie va sans doute générer, en fonction des ouvertures de poste, des mouvements de personnel des foyers. Ces mouvements associés aux réalités budgétaires me permettront l'embauche d'un ou deux postes d'AMP, et le financement d'une prime de sujétion affectée aux missions de coordination de l'infirmière.

Un point sur l'adaptation des cycles horaires, les références éducatives des prochaines unités de vie et les possibles changements de références éducatives des résidents sera

effectué comme d'habitude en groupes de travail avec les chefs de service et des salariés volontaires. Des propositions seront faites et débattues en réunion d'équipe. Je validerai lors d'une réunion de direction les propositions qui m'apparaissent le plus en adéquation avec les objectifs d'accompagnement établis dans le plan d'action. Concernant les réunions d'analyse de la Pratique, elles sont indispensables pour favoriser l'expression des difficultés de chaque salarié. Ma priorité est de montrer ma volonté que les choses s'expriment, tout au long de cette dynamique de changement, mais aussi une fois l'ouverture du futur foyer réalisée. Cet outil permet de soutenir les équipes pluridisciplinaires dans l'exercice de leurs missions.

3.3 Les incidences de ma stratégie d'ouverture sur le territoire et de travail avec le réseau sanitaire

Tout d'abord, pourquoi travailler en réseau ou en collaboration avec des partenaires ?

Ce travail permet une diversité des approches, en procédant à un état des lieux et en fixant des objectifs de changement, en analysant des fonctions à remplir ou des objectifs à atteindre et pouvoir constituer un outil (par exemple un réseau) susceptible de le permettre. Le Foyer du Lac, et plus généralement, l'ensemble des foyers d'hébergements s'inscrivant dans un territoire, un environnement, cette stratégie de partenariat a pour objectif de valoriser, évaluer et confronter des savoirs et des expériences, de favoriser la concertation, la coopération des partenaires de manière plus fluide, plus efficace, de promouvoir une politique, d'accéder rapidement aux informations, de valoriser les ressources en les faisant connaître. Enfin, cette stratégie permet de remédier à la sensation d'isolement social ou professionnel, en travaillant avec des pairs.

Le réseau est différent d'une collaboration. Dans la collaboration, les acteurs choisissent de travailler ensemble vers un but commun. Chaque acteur peut agir à son niveau, dans son domaine et participer à une dynamique commune. Dans le réseau, la différence est marquée par la reconnaissance de la qualité de l'implication des acteurs du réseau, ce qui leur vaut le respect de leurs pairs.

Les problématiques détaillées dans le mémoire sont diverses. Je me dois de favoriser une diversité de réponses et d'accompagnement. Par ailleurs, ce travail en réseau fait partie des préconisations retenues par le Schéma départemental des personnes handicapées 2014-2019. Les actions retenues dans le nouveau schéma départemental sont, concernant l'amélioration de l'accompagnement des personnes handicapées vieillissantes, de « développer le partage de compétences entre les secteurs de la

gérontologie et du handicap »¹⁰⁰, en favorisant les formations communes et les rencontres transversales des personnes accueillies. Il indique également que le partenariat avec des structures sanitaires (outils et compétences pour les professionnels pour faire face aux troubles du comportement, promotion des chartes de bonnes pratiques, appui des équipes mobiles) permettra de « fluidifier les parcours individuels ».¹⁰¹

Afin de répondre au mieux aux besoins des résidents et aux attentes de leur environnement immédiat, je souhaite développer le travail en réseau afin de mettre en place des outils et des accompagnements spécifiques. Ces derniers permettront de donner du sens aux droits des adultes, à l'aide éducative telle qu'elle est spécifiée dans les projets des différents foyers d'hébergement, d'habituer l'environnement à côtoyer des personnes en situation de handicap mental. Cette démarche aura pour but de planifier à moyen et long terme les objectifs contenus dans le plan d'action et nos perspectives d'évolution :

→ Réseau soin : Les modalités concernant la thématique du soin sont détaillées dans le livret d'accueil et le projet d'établissement. Les protocoles de gestion des médicaments ont été dernièrement révisés et validés. La préparation des piluliers est faite dorénavant par une pharmacie extérieure, avec pour objectif de libérer du temps supplémentaire aux infirmières pour individualiser l'accompagnement des résidents à des consultations médicales (généralistes et spécialistes). J'ai travaillé avec le médecin coordonnateur et une pharmacie située à proximité du foyer à l'élaboration d'une convention. Je dois permettre au Pôle soin de jouer pleinement son rôle. Je propose qu'une réunion du Pôle soin des foyers (psychologue, infirmière, chef de service, médecin coordonnateur, médecin psychiatre et Directeur des foyers) soit programmée une fois par trimestre pour faciliter l'articulation des pratiques professionnelles.

Mais nous devons renforcer nos partenariats avec le secteur sanitaire. C'est ainsi qu'une convention a été signée cette année entre le Centre Hospitalier de Chambéry et le Pôle Hébergement et Vie Sociale et l'APEI les Papillons Blancs d'Aix-les-Bains au niveau de l'HAD. L'APEI fait partie du réseau de santé mentale d'Aix-les-Bains. En lien avec le Médecin coordonnateur et le Médecin psychiatre de l'APEI, un renforcement de notre collaboration avec le Centre Hospitalier Spécialisé aura pour finalité de répondre de manière plus individualisée aux besoins de respect du rythme et d'accompagnement personnalisé des résidents, de mieux prendre en compte les troubles de comportement et le besoin de réassurance des résidents. Nous pourrions par exemple nous appuyer sur les compétences de leurs équipes mobiles en géronto-psychiatrie lorsqu'une situation d'un ou

¹⁰⁰ Schéma Départemental des personnes handicapées 2014-2019, Orientation 4, Fiche 4.1, p.87.

¹⁰¹ Schéma Départemental des personnes handicapées 2014-2019, Orientation 5, Fiche 5.3, p.105

plusieurs résidents nécessite un accompagnement renforcé, un besoin de médicalisation plus important. J'ai demandé à la psychologue et à l'infirmière du Foyer du Lac de me faire des propositions pour développer des coopérations avec des établissements hospitaliers spécialisés dans et en dehors du territoire de la Savoie. Des contacts vont ainsi être noués sur Lyon avec une structure accompagnant des patients atteints de la sclérose tubéreuse de Bourneville, maladie dont souffrent quatre résidents des foyers.

→ Réseau gérontologique : Un groupe de travail associatif s'est réuni régulièrement sur le thème « vieillissement des personnes en situation de handicap mental : quelles solutions d'accompagnement et d'hébergement ? ». Il me paraît important de continuer à travailler cette problématique au niveau local avec tous les partenaires potentiels.

Un axe de réflexion a été une rencontre entre professionnels de l'EHPAD « Lamartine » situé sur la commune de Tresserve et les Foyers, en lien avec l'intervenante d'« Elan de Soi », qui anime un atelier d'expression corporelle sur le Foyer du Lac. Cette dernière fut facilitée, car la maison de retraite accueillait des anciens résidents des Foyers. Des rencontres ont été organisées à l'EHPAD de TRESSERVE entre les résidents de la maison de retraite et les résidents des foyers d'hébergements. Un repas et des jeux de société ont été proposés à l'ensemble des résidents présents.

Un travail de partenariat s'est installé entre les professionnels des structures et les Chefs de Service. J'ai missionné la chef de service et les deux Monitrices éducatrice pour participer à une prochaine réunion de présentation du travail de partenariat avec la nouvelle cadre de santé de l'EHPAD. L'idée principale est de travailler l'accompagnement des personnes vieillissantes des foyers et de créer un partenariat avec l'EHPAD Lamartine qui accueille déjà des résidents des foyers. La nouvelle cadre de santé a indiqué être partie prenante pour poursuivre cette démarche. Des propositions ont été formulées, notamment le souhait de mettre en place des réunions communes entre les équipes soignantes EHPAD et les équipes éducatives de l'APEI, pour échanger sur les expériences de chacun et partager ainsi nos compétences respectives.

Ce groupe a pour objectif d'échanger sur différentes thématiques : l'accompagnement, la place du soin pour les personnes vieillissantes, le parcours de vie des résidents et des personnes âgées. Je vais déléguer l'accompagnement de ce projet tout au long des prochains mois à un chef de service et aux deux éducatrices, tout en participant à la réunion de démarrage et à la réunion bilan. Je demanderai à ce qu'un éducateur du Foyer du Lac se joigne à elles, pour pouvoir être personne ressource de l'équipe vis-à-vis des besoins des résidents. Je reste ainsi cohérent dans ma démarche de dynamique du changement et dans mon envie que ce plan d'action soit à l'origine d'un travail en transversalité sur les foyers.

Des pistes de travail seront envisagées :

- l'intégration des personnes handicapées en milieu ouvert et la préparation à leur future retraite
- la création « d'espace-temps », des moments de vie partagés, au-delà du suivi médical.
- le besoin des anciens résidents des foyers accueillis depuis à l'EHPAD, de garder les liens établis avec leurs amis. Ceci est très important pour une personne qui a passé bon nombre d'années à l'APEI.

Un courrier synthétisant le projet et ses avancées avait été envoyé au Directeur du Centre Hospitalier de Chambéry (dont dépend l'établissement « Lamartine ») en début d'année 2014. Je propose de le rencontrer dans les prochaines semaines, pour envisager une réflexion commune et signer une convention de partenariat.

→ Participation à des prestations socio-culturelles :

Nous percevons bien, par exemple dans le domaine du soin, que nous ne pouvons tout faire. L'amélioration de la qualité de vie, la bientraitance peut aussi se développer dans d'autres domaines comme les loisirs, la culture ou le sport. Les activités proposées sur les foyers doivent concerner tout le monde, afin que ces dernières puissent faciliter l'intégration sociale, permettre les rencontres, révéler des potentiels. Le projet d'animation s'inscrit dans la mise en œuvre d'une valeur forte du projet de vie à savoir le maintien du lien social, l'ouverture sur l'extérieur. Le partenariat avec les associations extérieures nous permettra de faire émerger davantage les capacités innovantes des personnes accueillies. Nous essayons d'innover en termes de variétés de projets et d'activités proposées aux résidents. Ainsi, des accompagnements individualisés à la bibliothèque municipale et des activités encadrées par la Maison des Jeunes et de la Culture, des séances d'escalade et d'équitation seront proposés dans les prochains mois, en compléments des activités existantes sur le Foyer du Lac (expression corporelle, théâtre, percussions, relaxation, chant, sports collectifs).

→ Réseau associatif :

Un travail collaboratif s'est instauré depuis peu avec la structure « la Ferme de Belle chambre », établissement dépendant de l'association Sésame Autisme Savoie. Une convention a été signée pour l'accueil d'un de leur résident « en stage » sur le Foyer du Lac, et parallèlement, l'accueil d'un résident du Foyer du Lac, dont les troubles du comportement augmentaient depuis plusieurs mois. Dans les deux cas, l'expérience a été extrêmement positive pour les résidents concernés et les équipes. Je souhaite que ce type de partenariat perdure. Par ailleurs, concernant l'accompagnement des personnes autistes, je continuerai mes échanges avec l'E.M.A.A.S, pour formaliser l'élaboration d'un partenariat. Nous souhaitons qu'ils puissent nous accompagner ponctuellement en tant que personnes ressources, lorsque nous aborderons des thématiques précises en

réunion d'équipe, ou lorsque la gestion de troubles du comportement d'un résident nous pose de réelles difficultés. Les groupes de travail en place au sein de l'APEI « Les Papillons Blancs » et le travail en transversalité avec les éducateurs référents des foyers et de l'IME favoriseront les accompagnements adaptés des résidents autistes.

→ Réseau personnel : comme indiqué dans le point 2.4.2, je continue en tant que Directeur à participer à plusieurs projets dans le cadre du réseau : participation au Comité de pilotage du Conseil Local de la Santé mentale, travail avec le CCAS sur l'accessibilité, avec la Croix rouge et l'association Handisport au niveau de l'animation d'activités au bénéfice des résidents. Notre partenariat avec les associations tutélaires se poursuivra pour optimiser notre coordination au service de leur projet personnalisé. Je continuerai à développer des projets communs avec le Territoire Social d'Aix-les-Bains (rencontre avec la responsable, rencontre des assistantes sociales et visite commune dans les familles et/ou familles d'accueil).

3.4 Evaluation de la Stratégie de changement

Inscrite dans la loi de 2002, l'évaluation permet de faire le point sur la mise en œuvre des pratiques professionnelles, et de définir des actions en vue de l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers. Dès 2008, une démarche qualité a été engagée dans l'association, et mise en place au sein des foyers d'hébergement. L'Association a procédé à une deuxième évaluation interne des établissements et services depuis le mois de janvier 2013. À partir d'un constat et d'un diagnostic, j'ai proposé de conduire un plan d'action qui mettra en œuvre des changements importants. Cinq thématiques retiendront mon attention : la Pertinence du projet et la Cohérence des moyens mis en œuvre, l'Efficacité de ces moyens, leur Efficience et leur Impact. Je vais réfléchir à la création d'indicateurs transversaux à ces cinq thèmes. Ces indicateurs doivent me conduire à mesurer les atteintes des objectifs prévus et à vérifier si les préconisations ont permis une amélioration de l'accompagnement individualisé et une satisfaction des adultes vis-à-vis de leur qualité de vie. Ils me permettront également, tout au long de la démarche de projet, de réajuster au fur et à mesure nos actions en fonction des objectifs initiaux. Pour cela, je m'appuierai entre autres sur les thématiques suivantes:

Une évaluation de la démarche projet : le groupe pilotage se réunira tous les 6 mois pour faire le bilan du plan d'action, et le point sur le fonctionnement général du nouveau Foyer du Lac. La réalisation matérielle des objectifs (création foyer, respect des conditions architecturales et du cahier des charges, programmation des réunions).

Une évaluation de l'impact du projet de reconstruction :

Pour évaluer l'impact de la reconstruction du bâtiment du Foyer du Lac, plusieurs niveaux d'analyse seront différenciés. Les changements quantitatifs et qualitatifs seront nombreux et adaptés en fonction des acteurs ciblés : en premier lieu les résidents, mais aussi les salariés, les familles, les partenaires, et l'établissement lui-même. Je propose donc en annexe¹⁰² une fiche de synthèse regroupant des indicateurs permettant de vérifier la pertinence des actions eu égard au déroulement du projet et aux objectifs d'amélioration de la qualité de vie des personnes accueillies.

Une évaluation de mon management : je ferai un point avec le Directeur général sur les objectifs qui m'étaient fixé en tant que Directeur (suivi des travaux, animation de la réécriture du projet d'établissement, respect des calendriers d'action). Le retour d'expérience des chefs de service sera un appui important pour compléter cette analyse. Je continuerai mon travail de développement personnel avec l'aide d'un coach extérieur pour m'amener à réfléchir aux possibles améliorations, notamment en termes de posture professionnelle.

Conclusion Partie 3

J'ai développé dans cette troisième partie les réponses que je souhaite apporter pour répondre à ma problématique. Mon objectif est d'adapter le projet d'établissement pour favoriser une dynamique organisationnelle, une meilleure prise en compte des nouveaux besoins d'accompagnement et de la qualité de vie des résidents. Le projet de reconstruction est une opportunité et le fil conducteur de ma stratégie de changement pour la mutation de l'organisation. Cependant, pour que cette dynamique de changement puisse concerner aussi les foyers appartements, et éviter une césure trop importante avec le Foyer du Lac, le plan d'action, parallèlement à la reconstruction d'un bâtiment neuf, prendra de nombreuses formes : une communication basée sur une participation active de l'ensemble des salariés des foyers, donnant un cap, un sens, des repères, une stratégie d'élaboration d'une politique de MGRH pariant sur « l'intelligence collective » des foyers, et se basant sur des outils de GPEC adaptés. Le développement du travail en partenariat avec des structures sanitaires et médico-sociales complètera ce dispositif d'action. Enfin, l'élaboration d'indicateurs aura pour finalité de vérifier la pertinence des actions du projet.

¹⁰² Voir Annexe 12.

Conclusion

« Voler comme Icare ». Aborder la question de la métamorphose, de l'aptitude au changement, de la recherche du Sens pour guider une mutation de l'organisation au travers de la reconstruction du Foyer du Lac, pour mieux accompagner la diversité des personnes en situation de handicap mental accueillies.

« Voler comme Icare ». Vouloir atteindre le ciel et se sentir libre. Libre d'imaginer. Libre d'innover. S'affranchir des limites d'un établissement pour mieux maîtriser l'environnement. Cependant, le mythe nous enseigne qu'Icare, en essayant de franchir ses limites, est devenu le symbole de la témérité et du courage, mais malheureusement aussi celui de l'orgueil, là où le Directeur doit être l'homme de l'humilité et de la Décision, de l'écoute et de la raison gardée.

Dans le cadre du mémoire, la problématique était double : un bâtiment qui n'est plus adapté aussi bien architecturalement qu'au niveau de l'accompagnement des personnes en situation de handicap mental accueillies. J'ai opté pour la reconstruction du Foyer du Lac et j'ai expliqué en quoi le diagnostic effectué a démontré que l'organisation éducative et structurelle ne sera pas toujours en mesure de répondre à l'identification et la diversité des besoins et attentes des résidents dans un avenir proche.

En tant que Directeur, j'ai émis des préconisations dans le but de mettre en place des solutions opérationnelles et appropriées à la problématique exposée. Les outils de GPEC et le travail en réseau proposés compléteront le dispositif d'accompagnement pour que ce dernier puisse favoriser l'épanouissement de tous les résidents du foyer.

La préconisation de solutions opérationnelles et appropriées aux problématiques (réflexion sur le devenir du bâtiment du Foyer du Lac, partenariat avec le réseau sanitaire et médico-social.) aura pour but de favoriser une véritable dynamique opérationnelle. Cette dernière permettra une vision prospective des accompagnements à venir et des moyens humains et matériels à mettre à disposition du projet de service.

En l'attente de la concrétisation du projet d'action, je dois préserver la pertinence de l'accompagnement des résidents au quotidien. La reconstruction va prendre du temps. Je continuerai donc à mobiliser les salariés autour des projets de vie des établissements. J'effectuerai les travaux nécessaires au Foyer du Lac (réfection de certaines chambres et salles de bains, maintenance et amélioration des éléments de sécurité). Je travaillerai avec d'autres partenaires pour proposer des séjours de rupture ou de repos aux résidents en éprouvant le besoin.

Je saisirai l'opportunité de la prochaine évaluation externe en cette fin d'année 2014 pour affiner les préconisations formulées dans ce mémoire. Il me faudra aussi travailler d'autres projets en parallèle, et notamment envisager la création d'un Hébergement pour travailleurs handicapés retraités sur le site du Florilège. Il serait destiné à des personnes

ayant une autonomie individuelle certaine. Je dois veiller à ce que le projet d'établissement soit réfléchi et adapté tout au long des projets de vie de chaque résident. Tenir un discours de proximité, tenter, convaincre, rire, partager : c'est le signe d'un combat contre l'indifférence. J'ai la conviction tout au long de ces années que l'information, la communication et le soutien, le partage des idées et la confrontation des points de vue, contribuent au renforcement des capacités des résidents à affirmer leur identité, à assumer leurs souhaits. Pour sortir du labyrinthe du quotidien, il nous a fallu un Fil d'Ariane: c'est le projet de reconstruction du Foyer du Lac, associé à l'écriture d'un nouveau Projet d'établissement. Il sera retravaillé tout au long des prochains mois.

Ce projet sera porté par un travail collectif, d'où une démarche de management basée sur une véritable dynamique du changement, en utilisant les outils de la GPEC adaptés. Ma volonté est de mettre en place une véritable démarche participative, au travers de groupes de travail, d'entretiens personnels, de débriefings réguliers avec les chefs de service et la psychologue. Des équipes motivées, travaillant en transversalité sur chacun des quatre foyers d'hébergement, auront envie de rafraîchir les outils d'accompagnement, de donner du corps aux projets personnalisés, de clarifier les besoins et souhaits de chaque résident, afin de ciseler des objectifs adaptés.

J'ai engagé des réflexions concernant les perspectives d'évolution d'accompagnement des résidents, par exemple, un partenariat avec l'EPHAD « Lamartine » à Tresserve. Je dois également accompagner les personnes souffrant de TSA, les jeunes adultes de l'IME, en partenariat avec des familles impliquées : réfléchir ensemble à des thématiques spécifiques, donner une autre coloration au projet d'établissement des foyers, participer à l'élaboration des projets individualisés, partager des repas festifs.

Enfin, tel ICARE, il nous faut des Ailes pour prendre de la hauteur, et s'ouvrir au monde extérieur : le nouveau bâtiment doit concerner tous les foyers d'hébergement, afin que cet outil puisse faciliter pour tous les résidents l'intégration sociale, permettre les rencontres, révéler des potentiels.

Alors, en cette fin d'année 2014, je me permets d'imaginer. Sans oublier la réalité du labyrinthe du quotidien, et bien sûr, de par ma fonction, de manière raisonnée, j' imagine une structure adaptée permettant un accueil respectueux des personnes accueillies. Je mettrai en œuvre tous les moyens mis à ma disposition pour que les actions décrites tout au long de ce mémoire puissent se réaliser. Ce chantier est en route et je puis vous assurer que les résidents, les familles et les salariés sont déjà prêts à prendre leur envol.

Bibliographie

Ouvrages lus

BAUDURET JF, JAEGER M., 2005, *Rénover l'Action sociale et médico-sociale*, PARIS, DUNOD, 352 pages.

DESHAIES JL, 2006, *Réussir l'amélioration continue de la qualité en action sociale et médico-sociale*, Paris DUNOD, 220 pages.

JANVIER R. et MATHO Y., 2004, *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les organisations sociales et médico-sociales*, DUNOD, 318 pages.

KOURISKY F., 2008, *Du désir au plaisir de changer : le coaching du changement*, 4^e édition DUNOD, 340 pages.

LOCHEN V., 2010, *Comprendre les politiques d'action sociales*, 3^e édition DUNOD, 458 pages.

LOUBAT J-R, 2005, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, 2^e édition, DUNOD, 354 pages.

MANCIAUX M., TERRENOIRE G., 2004, *Les personnes handicapées mentales, Ethique et Droit*, Editions Fleurus et UNAPEI, 350 pages.

MIRAMON JM, 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicaux-sociaux*, 3^e édition, Presses de l'EHESP, 152 pages.

MIRAMON JM, 2009, *Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social*, Ed. SELI ARSLAN, 186 pages.

PASTOR P. et BREARD R., 2003, *les 13 savoirs clés du manager*, Ed. LIAISONS, 288 pages.

SAVIGNAT P., 2012, *L'action sociale a-t-elle encore un avenir ?*, DUNOD, 224 pages.

ZRIBI G. et CHAPPELLIER JL, 2005, *Penser le handicap mental*, Editions ENSP, 264 pages.

Ouvrages consultés

A. EIGUER, avril 2013, *L'inconscient de la maison*, Ed. DUNOD, 208 pages.

BATIFOULIER F., 2014, *Manuel de Direction en action sociale et médico-sociale*, Ed. DUNOD, 512 pages.

GOFFMAN E., 1975, *Stigmate : Les usages sociaux des handicaps*, Paris, Editions de Minuit, 180 pages.

Mintzberg H., 1998, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 440 pages.

Textes législatifs et réglementaires

Loi n°75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des handicapés, JORF du 1 juillet 1975 page 6596.

Loi n°75-535 du 30 juin 1975 relatives aux institutions sociales et médico-sociales, JORF du 1 juillet 1975 page 6604.

Loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances, JORF n°177 du 2 août 2001 page 12480.

Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, JORF du 03 janvier 2002, p.124.

Loi n° 2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé, JORF du 5 mars 2002 page 4118.

Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, JORF n°36 du 12 février 2005 page 2353.

Loi n° 2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs, JORF n°56 du 7 mars 2007 page 4325.

Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, JORF n°0167 du 22 juillet 2009 page 12184.

Règlementations internationales et Européennes

Traité D'AMSTERDAM modifiant le traité sur l'Union européenne, les traités instituant les Communautés européennes et certains actes connexes, 1997, Union Européenne, art.13.

Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne, n° 2000 C 364/1, Journal officiel des Communautés européennes C 364, pp. 1-22.

Résolution n° 61/106, Organisation des Nations Unies, 2006, Convention des Nations Unies relatives aux droits des personnes handicapées.

Articles de périodiques

ARGOUD V., 2014, « Don et professionnalité dans la relation éducative », *ASH*, n° 2854, pp.38-39.

- BAUDURET F., 2012, « Les 10 ans de la loi du 02 janvier 2002 : les directeurs dressent leur bilan », *ASH*, numéro 2767, pp. 34-43.
- DARMON L. et GARDOU C., 2013, « Protéger sans entraver : les institutions au défi », *TSA*, numéro 46 pp. 15-22.
- ENGELHARD JM., 2013, « Gestion des compétences, Anticiper les mutations », *DIRECTION(S)*, numéro 108, p.20.
- ENGELHARD J. P., 2011, « Sanitaire/Médico-social : un rapprochement inéluctable », *DIRECTION(S)*, numéro 88, pp. 24-27.
- GAVELLE L., 2002, « Handicap mental et Citoyenneté en institution résidentielle », *Le SOCIOGRAPHE*, pp. 51-63.
- LHERNOULD JP., 2013, « Europe, aide et action sociale, chapitre 4, *ASH*, cahier numéro 2 les numéros juridiques, p.78.
- PAGNEUX F., 2012, « La culture, un levier contre l'exclusion », *ASH*, numéro 2740, pp.32-35.
- PAQUET M., 2013, « La France à la recherche d'un modèle de désinstitutionalisation », *ASH*, numéro 2823, pp. 24-27.
- PIRRA JM., 2012, « Plaidoyer pour un management bienveillant », *ASH*, numéro 2740, pp. 29-30.
- SAVIGNAT P., 2011, « Repolitiser l'action sociale », *ASH*, numéro 2737, pp. 27-30.
- SAVIGNAT P., 2012, « Refonder un modèle solidaire n'a rien d'utopique », *ASH*, numéro 2762, pp. 24-27.
- SIMONIN C., 2013, « Diversité des publics, incidence d'un changement observé », *Vivre Ensemble*, UNAPEI, numéro 116, pp. 15-19.
- VION A., 2014, « Professionnels : face à l'usure, comment durer ? », *TSA*, numéro 49, pp.17-19.
- VION A., 2012, « Les travailleurs sociaux tâtonnent sur le web », *Travail Social Hebdomadaire*, numéro 34, pp. 15-19.
- PANIEZ S. 2013, « Etablissements et services : mieux accompagner tous les publics », *Vivre ensemble*, UNAPEI, p.21.

Documents internes

Rapport Evaluation Interne Foyers Hébergement APEI 2013.

Rapports Assemblée Générale APEI 2012 et 2013.

Projet Associatif Global de l'APEI « Les Papillons Blancs » d'Aix-Les-Bains, 2008-2013.

Projet Établissement Foyers Hébergement, 2014, validé le 05/01/2014.

Rapports- Etudes- Guides

ANCREAI, Septembre 2011, *L'Habitat des personnes avec TED : du chez soi au vivre ensemble*, Rapport.

BILLE M., 2010, *Le projet de vie au cœur de l'établissement : habiter ou être hébergé ?*, Cahiers de l'Actif, n°414-415, 9-33.

CAMPION C.L, Sénatrice, mars 2013, Réussir 2015, *Accessibilité des personnes handicapées au logement, aux établissements recevant du public, aux transports, à la voirie, et aux espaces publics*, Rapport SENAT.

Centre International du Coach, mars 2010, *Le coaching social*, étude Centre de recherche du coach, p.2.

CFHE, Septembre 2007, *Accessibilité numérique : pour le plein accès des personnes handicapées aux TIC, Une dynamique européenne*.

CHOSSY J.F, membre honoraire du Parlement, Novembre 2011, *Évolution des mentalités et changement du regard de la société sur les personnes handicapées : Passer de la prise en charge... à la prise en compte*, Rapport Sénat.

Comité Interministériel du Handicap, Septembre 2013, *Handicap : le défi de l'égalité*.

Comité National Coordination Action Handicap, 2010, *Handicap, 40 ans d'évolution, Bilans et perspectives*.

COURTEIX S., Novembre 2011, *Nos maisons. « Sens » dessus-dessous. Réflexions sur les fonctions psychiques de l'habiter dans la prise en charge sociale et médico-sociale*, Journées Association ORLOGES.

Etude KPMG, Décembre 2013, *Secteur social et médico-social : Regards croisés, enjeux et perspectives*.

GOHET P., Octobre 2013, Rapport, *L'Avancée en âge des personnes handicapées, contribution à la réflexion*.

HOCQUET J.Y, Avril 2012, Rapport, *Contribution à la réflexion sur l'apport des organismes du secteur médico-social à l'inclusion des personnes handicapées : des clefs pour la cité*.

INFORAUTISME ASBL, Avril 2008, *J'habite dans ma maison, Etude pour un accueil de personnes adultes avec un handicap mental dans des petites structures de vie*.

MIRAMON J.M, Juillet-Octobre 2002, *Promouvoir le changement*, Les cahiers de l'Actif, numéro 314-317, p.211.

Rapport 2012 Conseil National Consultatif des personnes handicapées.

ROUSELL P. et SANCHEZ J., Janvier 2008, *Habitat regroupé et situations de handicap*, Centre Technique National d'Études et de Recherches sur le handicap et les inadaptations.

TCHERNONOG V. et VERCAMER J.P, Octobre 2012, *Les associations entre mutations et crises économiques. Etat des difficultés*, Associations et Fondations.

UNAPEI, 1993, *Votre enfant est différent, Guide à l'attention des parents de jeunes enfants handicapés mentaux*, p.7.

Textes d'orientations et recommandations

Agence Régionale de santé Rhône Alpes, août 2011, Plan Stratégique Régional de Santé (PSRS) Rhône Alpes 2011-2015, Conférence de Territoire.

ANESM, Recommandations des bonnes pratiques professionnelles, Avril 2008, *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L312-1 du code de l'action sociale et des familles*.

ANESM, Recommandations des bonnes pratiques professionnelles, Juin 2008, *La Bienveillance : définitions et repères pour la mise en œuvre*.

ANESM, Recommandations des bonnes pratiques professionnelles, Décembre 2008, *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement*.

ANESM, Recommandations des bonnes pratiques professionnelles, Septembre 2009, *Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement*.

ANESM, Recommandations des bonnes pratiques professionnelles, Janvier 2010, *Pour un accompagnement de qualité des personnes avec autisme ou autres troubles envahissants du développement*.

ANESM, Recommandations des bonnes pratiques professionnelles, Mai 2010, *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*.

ARS Rhône Alpes, Novembre 2012, Schéma Régional d'Organisation Médico-sociale 2012-2017.

Conseil Général de la Savoie, Schéma Départemental en faveur des personnes handicapées 2014-2019, version soumise à concertation.

Mémoires de l'EHESP

DIGAUD CLAVEL J.M, 2011, *Conduire un changement de culture institutionnelle en Foyer de vie pour accompagner le résident dans son parcours de vie*, CAFDES, EHESP, disponible sur internet <http://www.ehesp.fr/portail/>.

RICHARD B., 2009, *Repenser l'accompagnement dans un F.A.M pour l'adapter au vieillissement de la personne handicapée mentale*, CAFDES, EHESP, disponible sur internet <http://www.ehesp.fr/portail/>.

VAN HERWEGEN F., 2007, *Créer une section FAM en foyer de vie pour adapter les réponses aux besoins croissants des déficients mentaux*, CAFDES, EHESP, disponible sur internet <http://www.ehesp.fr/portail/>.

Sites Internet

AGEFIPH: <http://www.agefiph.fr>

ANESM: <http://www.anesm.sante.gouv.fr>

APEI CHAMBERY : <http://apeichambery.com>

Conseil Général Savoie : www.cg73.fr

DREES: <http://www.drees.sante.gouv.fr>

UDAPEI: www.udapei.org

UNAPEI: www.unapei.org

WEBACCESSIBILITE : <http://www.webaccessibilite.fr>

Vie Publique, au cœur du débat public : <http://www.vie-publique.fr>

<http://www.sanitaire-social.com>

Textes législatifs : www.legifrance.gouv.fr

Supports électroniques

ADC, 2011, *Mutations des organisations et qualité de la relation de service : mission impossible pour la direction ?*, Présentation des journées d'étude et de formation, ADC METZ, pp. 1-8 consulté le 04/04/2013, disponibilité : http://www.a-d-c.fr/dossier_journees/nationales/2011/metz/plaquette01.pdf

DRJSCS, 1er semestre 2012, *La population handicapée en France et en Rhône –Alpes*, Conjoncture sociale, n° 21, pp. 1-8, consulté le 04/04/2013, disponibilité : <http://www.rhone-alpes.drjscs.gouv.fr/IMG/pdf/ncs21-12.pdf>.

LOUBAT J.R, *Les organisations de demain en quête d'efficience*, consulté le 04/06/2014, p.1, disponibilité : <http://www.jeanreneloubat.fr/?page=dernieres-reflexions>.

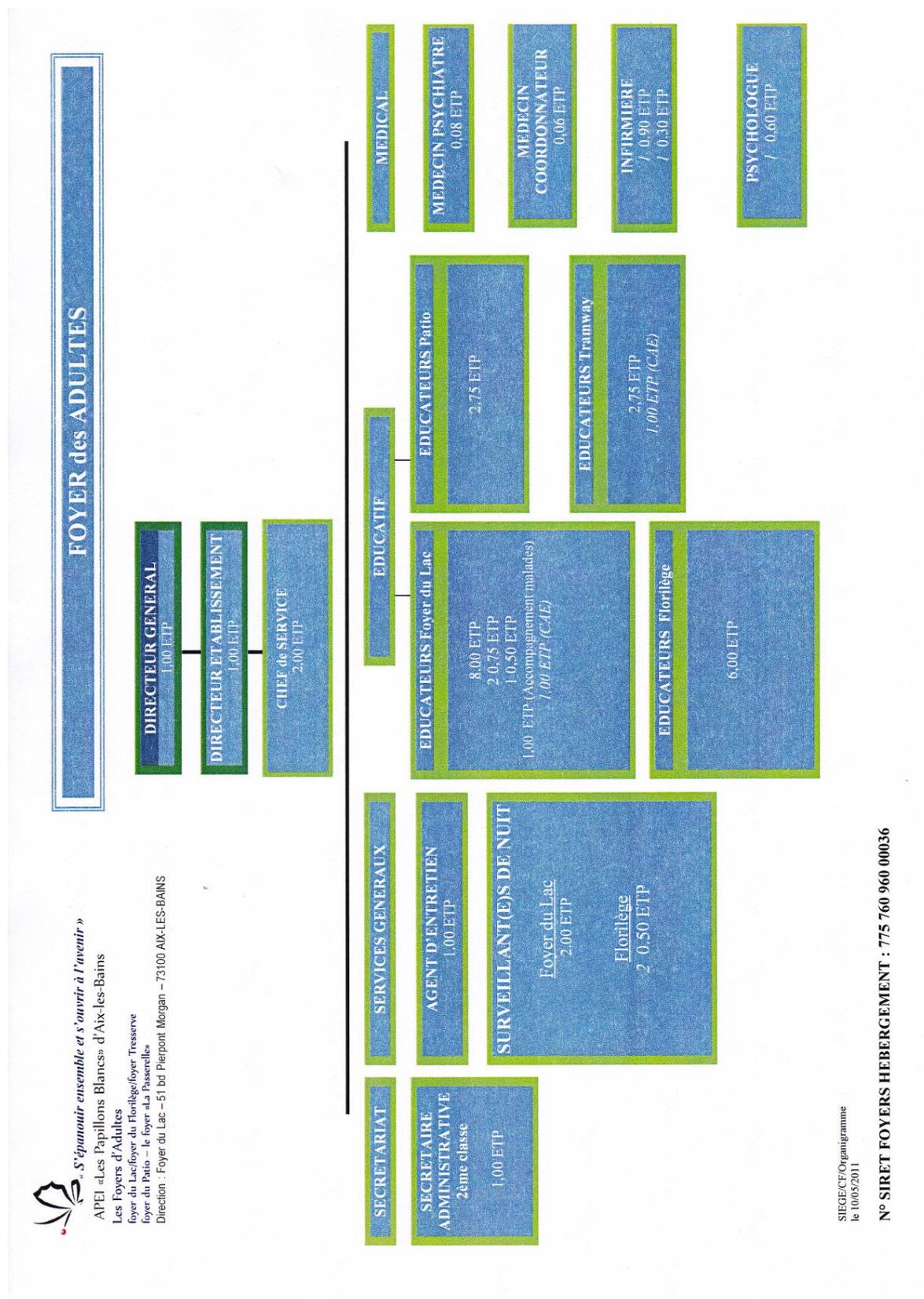
Colloques et Actes

Fédération d'aide à la santé mentale CROIX MARINE, 61es journées nationales, 24 et 25 septembre 2012, CHAMBERY, *Pluralité des liens, diversité des lieux : construction de soi et ouverture à l'autre*, Pratiques en santé mentale, Février 2013, 79 p.

Liste des annexes

ANNEXE 1 Organigramme Foyers Hébergement	II
ANNEXE 2 Extraits Livret d'accueil	III
ANNEXE 3 Tableaux Caractéristiques des Résidents Foyers Hébergement	V
ANNEXE 4 Extraits Questionnaire Résidents Evaluation Interne 2013 Foyers Hébergement	VII
ANNEXE 5 Prix de journée du Conseil général de la Savoie	VIII
ANNEXE 6 Courrier Conseil général / Projet reconstruction Foyer du Lac	X
ANNEXE 7 Cahier des Charges et évaluation surface futur bâtiment	XIII
ANNEXE 8 Esquisses plans du futur bâtiment	XV
ANNEXE 9 Simulation financière	XII
ANNEXE 10 Plaquette E.M.A.A.S	XIII
ANNEXE 11 Calendrier Plan d'Actions	XXIV
ANNEXE 12 Exemples Indicateurs Evaluation Plan Action	XXV

ANNEXE 1 : Organigramme Foyers Hébergement



Livret d'Accueil



FOYER DU PATIO

4 rue Henri Rochefort
73100 Aix Les bains
04 79 88 94 47



FOYER DU LAC

Secrétariat et direction des Foyers
51 rue Pierpont Morgan
73100 Aix Les bains
04 79 61 44 31



FOYER LE TRAMWAY

85 allée de la Compagnie Des
Tramway
73100 Aix Les bains
04 79 52 25 30



FOYER LE FLORILEGE

4 chemin des Plantées
73100 Aix Les bains
04 79 88 85 83



Siège social : 630 Boulevard Jean Jules Herbert - 73100 AIX-LES-BAINS / Tél. 04 79 61 14 90 - Fax 04 79 61 75 90

2-6 Présentation des Foyers

Le Foyer du Lac se situe : 51 Boulevard Pierpont Morgan
73100 Aix les Bains ☎ 04 79 61 44 31



Effectif : 36 adultes + 2 places d'accueil temporaire.

Il a pour objectif de proposer aux adultes accueillis un accompagnement renforcé, encadrés par des éducateurs, mais aussi par des personnels de veille de nuit, cuisine, lingerie et ménage.

Il accueille les résidents au sein d'un bâtiment de cinq étages sur lesquels les adultes bénéficient de chambres individuelles avec lavabo, de salles de bains ou de douches communes, d'une salle de vie, et d'une cuisine ou kitchenette.



Le rez-de-chaussée est composé :

- de plusieurs bureaux (du directeur, des deux chefs de service, de la psychologue, du secrétariat et des éducateurs),
- d'une salle à manger commune,
- d'une cuisine satellite,
- d'une infirmerie,
- d'une salle de réunion.

L'Accueil temporaire s'adresse aux personnes en situation de handicap de tous âges. Il s'agit d'un accueil à durée limitée dans un établissement ou service.



L'Accueil temporaire vise selon les capacités :

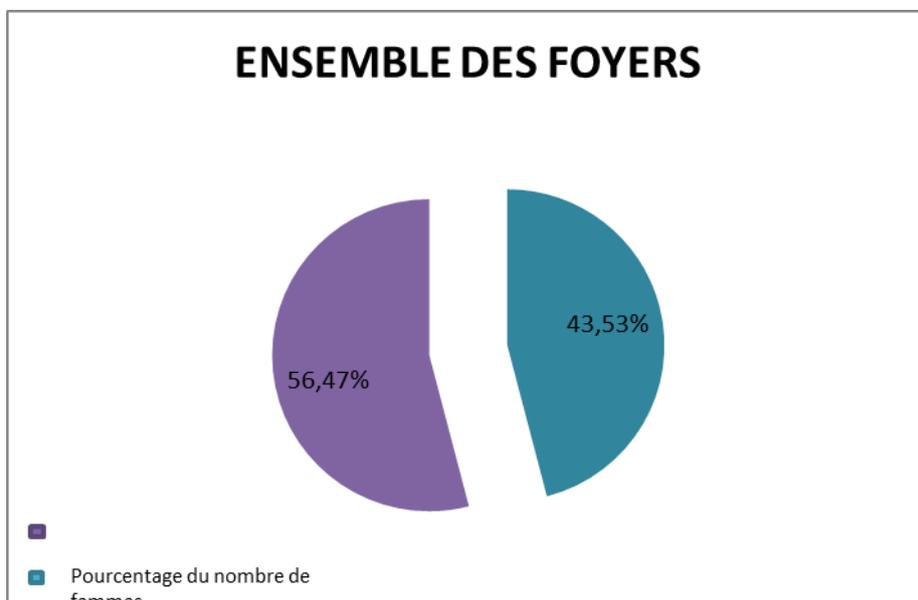
- à développer ou maintenir l'autonomie de la personne en situation de handicap mental ;
- à organiser, pour les personnes en situation de handicap, des périodes de transition entre deux prises en charge, à trouver une réponse adaptée à une interruption momentanée d'accompagnement, à une modification ponctuelle ou momentanée de leurs besoins, ou à faire face à une situation d'urgence ;
 - à organiser, pour l'entourage, des périodes de répit, à relayer, en cas de besoin, les aidants familiaux, qui assurent habituellement l'accompagnement ou la prise en charge ;
 - répondre à certaines urgences



ANNEXE 3 : Tableaux caractéristiques des résidents des foyers d'hébergement

FOYERS HEBERGEMENT

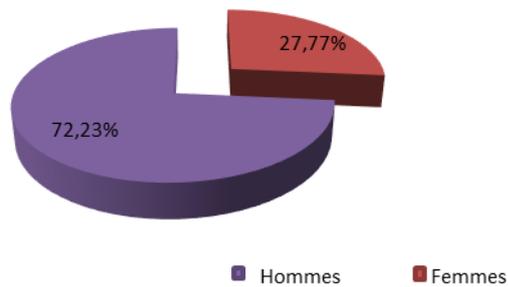
NOMBRE DE RESIDANTS	HOMMES	FEMMES	TOTAL
ENSEMBLE DES FOYERS	48	37	85
En %	56,47	43,53	100



FOYER DU LAC

NOMBRE DE RESIDANTS	HOMMES	FEMMES	TOTAL
FDL	26	10	36
En %	72,23	27,77	100

Nombre d'Hommes et de Femmes Foyer Du Lac



Répartition des résidents par catégorie de handicap associé par rapport au handicap principal								
Etablissement	Psychique	Troubles du langage et apprentissage	Troubles auditifs	troubles visuel	Traumatisés crâniens	Moteur	Métabolique	Autisme et TED
FOYERS	29	50	9	9	0	10	6	23

Ens Foyers	HOMMES	FEMMES	TOTAL	TUTELLE UDAF/ATMP	CURATELLE UDAF/ATMP	TUTELLE FAMILLE	PAS DE TUTELLE	TOTAL
20-24 ans	5	1	6	2				2
25-29 ans	3	3	6					0
30-34 ans	8	5	13	1				1
35-39 ans	10	3	13	2				2
40-44 ans	6	6	12	6	1			7
45-49 ans	7	7	14	3	1			4
50-54 ans	5	5	10	4				4
55-59 ans	1	6	7	3				3
60-64 ans	3	1	4	2				2
65-69 ans	0	0	0					0
TOTAL	49	38	85	23	2	53	7	85

ANNEXE 4 : Extraits questionnaire résidents évaluation interne
2013

- Comment se passe la vie dans la villa / les étages / l'appartement / le studio ?

 Très bien  Bien  Pas très bien  Pas du tout  Je ne sais pas

.....
.....

- Quand vous êtes malade, pouvez-vous rester au foyer ?

 Très bien  Bien  Pas très bien  Pas du tout  Je ne sais pas

.....
.....

- Etes vous content de vos vacances ?

 Très bien  Bien  Pas très bien  Pas du tout  Je ne sais pas

.....
.....

- Avez-vous pu choisir la décoration de votre chambre ?

 Très bien  Bien  Pas très bien  Pas du tout  Je ne sais pas

.....
.....

7

THEME 2 : Votre Vie Quotidienne

I. Vous vivez en Foyer :

- Votre avis est-il pris en compte sur les activités proposées par le foyer ?

 Très bien  Bien  Pas très bien  Pas du tout  Je ne sais pas

.....
.....

- Est-ce que les activités vous plaisent ?

 Très bien  Bien  Pas très bien  Pas du tout  Je ne sais pas

.....
.....

- Est-ce que les fêtes vous plaisent ?

 Très bien  Bien  Pas très bien  Pas du tout  Je ne sais pas

.....
.....

- Est-ce que vous pouvez vous reposer en semaine ? En week-end ?

 Très bien  Bien  Pas très bien  Pas du tout  Je ne sais pas

.....
.....



DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE DE LA VIE SOCIALE

ARRÊTÉ

**Fixant le montant et la répartition pour l'exercice 2014
Dotation globale commune prévue au
Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
Association Les Papillons Blancs d'Aix-les-Bains
630 bd Jules Herbert
73100 AIX-LES-BAINS**

LE PRÉSIDENT DU CONSEIL GÉNÉRAL,

**Délégation départementale
personnes âgées – personnes handicapées
Service « Accueil en établissement et service
Personnes âgées-personnes handicapées »**

Contact



Fax



- VU** Le code de l'action sociale et des familles – notamment articles L.313-11 et R.314-43-1 ;
- VU** Le Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens en date du 30 septembre 2009 entre le Conseil général de Savoie, l'État et l'Association Les Papillons blancs d'Aix-les-Bains ;
- VU** L'avenant n°1 au CPOM en date du 7 octobre 2010 entre le Conseil général de la Savoie, l'Etat et l'association les Papillons blancs d'Aix-les-Bains.
- VU** L'avenant n°2 au CPOM en date du 22 septembre 2011 entre le Conseil général de la Savoie et l'association les Papillons blancs d'Aix-les-Bains.
- VU** La délibération du Conseil général en date du 03 février 2014 (budget primitif 2014 du Département) ;
- VU** L'arrêté du 19 avril 2011 portant délégation de signature à madame Rozenn HARS, Vice-Présidente chargée de l'action sociale conformément à la délibération du Conseil général du 18 avril 2011 ;
- SUR** Proposition de monsieur le Directeur général des services départementaux, de monsieur le Directeur général adjoint de la vie sociale ;

ARRÊTE

Article 1 - Pour l'exercice 2014 et jusqu'à publication d'un nouvel arrêté portant tarification, la dotation globalisée commune des établissements et services médico-sociaux financés par le Conseil général y compris pour l'accueil temporaire, gérés par l'association Les Papillons blancs d'Aix-les-Bains dont le siège est situé 630 bd Jules Herbert 73100 Aix-les-Bains, a été fixée, en application des dispositions du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens susvisé à **3 375 614 €**.

Place François Mitterrand
Carré Curial - Chambéry
Adresser toute correspondance à :
BP1804 73018 Chambéry Cedex

w.savoie.fr

Article 2 - La quote-part de dotation globalisée commune prise en charge par l'aide sociale de la Savoie est fixée à **2 970 941€**. Elle est répartie entre les établissements et services, à titre indicatif, ainsi qu'il suit :

Etablissements ou services	N° Finess	Montant de la quote part
Foyer d'hébergement (Foyer du lac dont 2 AT, Tramway, le Patio, Villa Passerelle, Florilège)	730 785 524	1 521 850 €
Foyer d'accueil médicalisé – y compris 1 AJ	730 790 433	891 871 €
Service d'accompagnement à la vie sociale	730 785 094	355 200 €
Section d'accueil de jour	730 011 244	202 020 €

Cette quote part sera versée par 1/12^{ème} dans les conditions prévues par l'article R.314-43-1 du code de l'action sociale et des familles.

Article 3 - A compter du 1^{er} avril 2014, et jusqu'à publication d'un nouvel arrêté portant tarification, les prix de journées opposables aux personnes prises en charge ne relevant pas de l'aide sociale de Savoie y compris pour l'accueil temporaire s'établissent comme suit :

Etablissements et services	N° Finess	Prix de journée
Foyer d'hébergement (Foyer du lac dont 2 AT, Tramway, le Patio, Villa Passerelle, Florilège)	730 785 524	57,84 €
Foyer d'accueil médicalisé	730 790 433	154,25 €
Foyer d'accueil médicalisé – Accueil de jour	730 790 433	52,36 €
Service d'accompagnement à la vie sociale	730 785 094	15,72 €
Section d'accueil de jour	730 011 244	72,04€

La participation journalière des usagers à l'accueil de jour est fixée à :

- journée complète : 10,38 €
- ½ journée avec repas : 7,14 €
- ½ journée sans repas : 3,24 €

Article 4 - Un recours contentieux devant le Tribunal interrégional de la tarification sanitaire et sociale de LYON peut être introduit contre le présent arrêté par toute personne physique ou morale intéressée, dans un délai d'UN MOIS à compter de sa publication ou de sa notification conformément aux dispositions des articles L.351-1 à L.351-8 du code de l'action sociale et des familles.

Article 5 - Monsieur le Directeur général des services départementaux, monsieur le Directeur général adjoint de la vie sociale et monsieur le Président de l'Association Les Papillons Blancs d'Aix-les-Bains sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté qui sera :

- inséré au recueil des actes administratifs du Département de la Savoie,
- inséré dans le registre spécial mis à la disposition du public dans le hall d'accueil de l'Hôtel du Département,
- affiché à la Mairie de chaque établissement concerné.

Le 1^{er} septembre 2014

Pour le Président
La vice-présidente
déléguée

Le 1^{er} septembre 2014



DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE DE LA VIE SOCIALE

COMPTE RENDU de
REUNION

DELEGATION DEPARTEMENTALE
PERSONNES AGEES-PERSONNES HANDICAPEES

- Diffusion
 Classement

OBJET : Réunion avec les Papillons blancs d'Aix-les-Bains

DATE et LIEU : 7 Juillet 2014 à 9 h 30

PARTICIPANTS :

- **Présidente**
- **Directeur général**
- **Chef du service comptabilité**
- **Directeur du pôle hébergement**
- **Responsable du pôle médico-social - ARS**
- **C - DD PAPH - DGAVS**
- **DD PAPH - DGAVS**
- **DD PAPH - DGAVS**

L'association les Papillons blancs d'Aix-les-Bains (APEI) remercie le Département pour le financement des deux places d'accueil temporaire et la prolongation de la prise en charge du surcoût de la cuisine dans l'attente de l'ouverture des établissements de Grésy.

Un arrêté rectificatif de la Dotation globale commune (DGC) CPOM 2014 sera pris pour intégrer l'avenant lié à l'évolution de la valeur du point (en cours de transmission) ainsi que des ajustements dus à l'évolution de la quote-part de DGC payée par le Département.

Etablissements de Grésy (FAM et Foyer de Vie) : ouverture prévue début avril 2015. Dépôt des propositions budgétaires 6 mois avant l'ouverture sous forme des tableaux réglementaires. Visite de conformité à demander par l'APEI 2 mois avant l'ouverture accompagnée des documents réglementaires loi 2002-2. Passage du SDIS et résultats du contrôle légionnel avant la visite de conformité.

Avant ouverture (début octobre), une commission d'harmonisation avec la MDPH sera organisée, afin de déterminer la liste des futurs résidents.

Place François Mitterrand
Carré Curial - Chambéry
Adresser toute correspondance à :
BP1804 73018 Chambéry Cedex

www.savoie.fr

Foyer du lac : Problèmes d'accessibilité, exigüité des chambres, absence d'espaces verts.

Echéance du bail à fin 2017. Opportunité de construire un nouveau foyer sur un terrain (acheté par l'association) à proximité de l'ESAT (zone des Combaruches), limitation des transports et proximité du SAAJ

La dénonciation de la convention de 1985 (coût communautaire, coût social) permettra de dégager du financement, de même que l'ouverture de droit à l'APL. Il manquerait 40 000 €.

2 bailleurs sociaux sont pressentis : SOLLAR et SEMCODA.

Demande d'augmentation de capacité de 2 ou 3 chambres d'accueil séquentiel multi-occupant.

L'APEI transmettra un dossier avec :

- demande d'extension,
- dénonciation de la convention de 1985,
- projet chiffré.

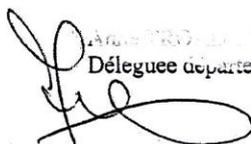
Ce projet serait couplé avec le réaménagement du SAAJ et mutualisation possible des espaces.

Autres projets

- Foyer du Patio : rénovation en concertation avec l'OPAC, sans nécessité de déménagement des résidents.
- Transmettre le PPI.
- Création d'une blanchisserie en entreprise adaptée : L'étude de marché est en cours.
- Formation du personnel à l'accueil des autistes : un référent est formé sur chaque établissement, la formation d'un 2^{ème} référent sera engagée cet automne.
- Réflexion associative sur le handicap psychique à faire.

Litige CA 2012

- APICIL : maintien de la position du département de non prise en charge des frais de résiliation.
- SAAJ : prise en charge des frais d'étude dans la perspective du projet de réorganisation du service en lien avec la reconstruction du foyer du lac.


Déleguée départementale

ANNEXE 7 – Cahier des Charges et évaluation surface futur bâtiment

Approche de cahier des charges

Foyer d'Hébergement pour Travailleurs déficients intellectuels

Contexte :

L'APEI « Les Papillons Blancs », Association créatrice et gestionnaire d'Établissements et services à destination des personnes handicapées mentales occupe en location un bâtiment, propriété de la Caisse d'Allocations Familiales situé 51 boulevard Pierpont-Morgan.

Ce bâtiment héberge 38 adultes, travailleurs handicapés déficients intellectuels.

La nécessité de rénovation de ce bâtiment afin de mettre les lieux aux standards actuels d'hébergement, ainsi que l'absence d'espace extérieur à disposition des résidents, conduit l'Association à envisager la construction d'un nouvel établissement, destiné à se substituer à celui-ci.

Il faut préciser que l'établissement héberge également la direction et l'administration des foyers, soit un directeur, deux chefs de service et un secrétariat.

Description des locaux souhaités :

Accueil / Administration :

Dénomination	Surface	Observations
Hall d'accueil	40	
Sanitaires visiteurs et personnel	8	H/F dont un PMR
Bureau direction	18	
Bureau Chef de service 1	15	
Bureau chef de service 2	15	
Bureau secrétariat	18	Possibilité 2 postes de travail
Reprographie, rangement		élargissement de la circulation
<i>Total accueil administration</i>	114	

Equipements collectifs :

Dénomination	Surface	Observations
Salle polyvalente	60	Divisible par cloison amovible
Sanitaires		communs avec hall d'accueil
Bureau infirmière	12	
Salle de soins	10	
Bureau psychologue	10	
Salle réception familles /visiteurs	15	
Salle de réunions / salle du personnel	20	
Vestiaire du personnel	16	H/F avec sanitaires
Salle d'activité 1	15	
Salle d'activité 2	15	
Salle d'activité 3	15	
<i>Total équipements collectifs</i>	188	

Service généraux :

Dénomination	Surface	Observations
Cuisine relais	25	
Salle à manger	50	
Vestiaire personnel service	16	H / F
Local ménage	6	
Local entretien (atelier)	20	
Réserves	20	
Local déchets	10	
Locaux linge (sale et propre)	12	
<i>Total services généraux</i>	159	

Unités de vie (4 unités de 10 résidents):

Chambres 10* 22 m2	220	Avec douche et sanitaire privatif
Salle de groupe repas/salon	35	
Bureau éducateurs	6	
Sanitaires visiteurs	6	H / F
Locaux de service (3*6)	18	
Salle de bains	10	
<i>Total par unité de vie</i>	295	
<i>Total unités de vie</i>	1180	

Récapitulatif des besoins (hors circulation):

Accueil administration	114
Equipements collectifs	188
Services généraux	159
Unités de vie	<u>1180</u>
Total	1644

Ne sont pas intégrés : chaufferie, places couvertes de stationnement



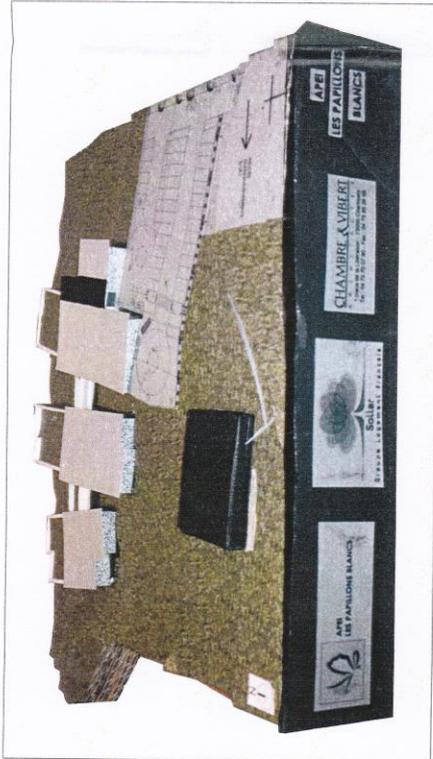
APEI
LES PAILLONS BLANCS

DOSSIER ESQUISSE

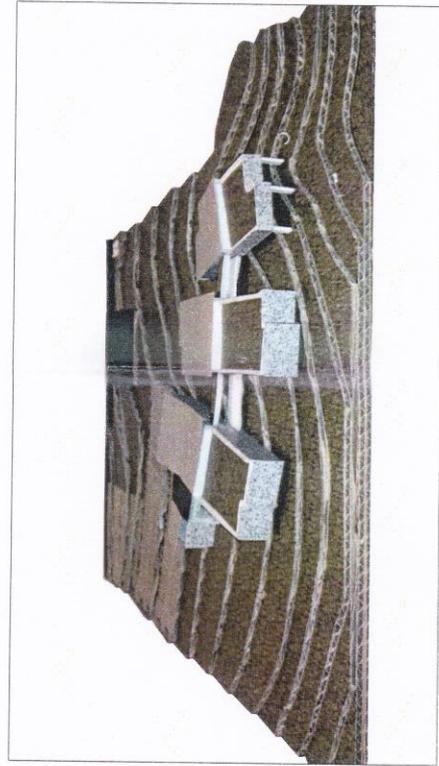
07.07.2014

1

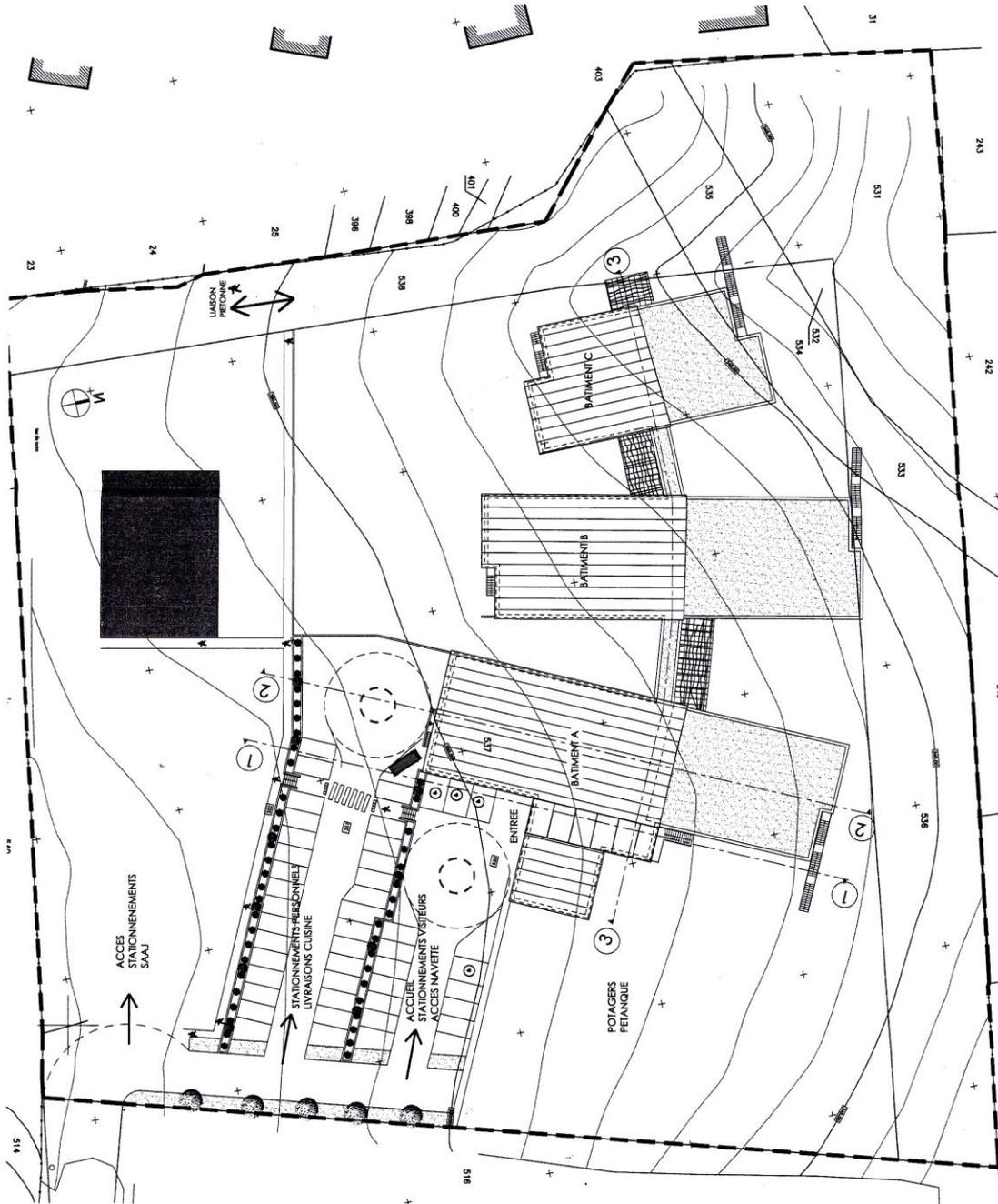
CHAMBRE & VIBERT
ARCHITECTES
11 rue de la République - 75001 Paris
Tél : 01 47 70 07 66 - Fax : 01 47 70 08 14

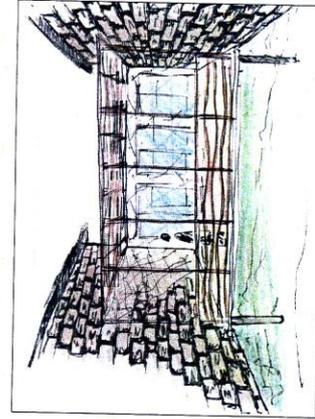
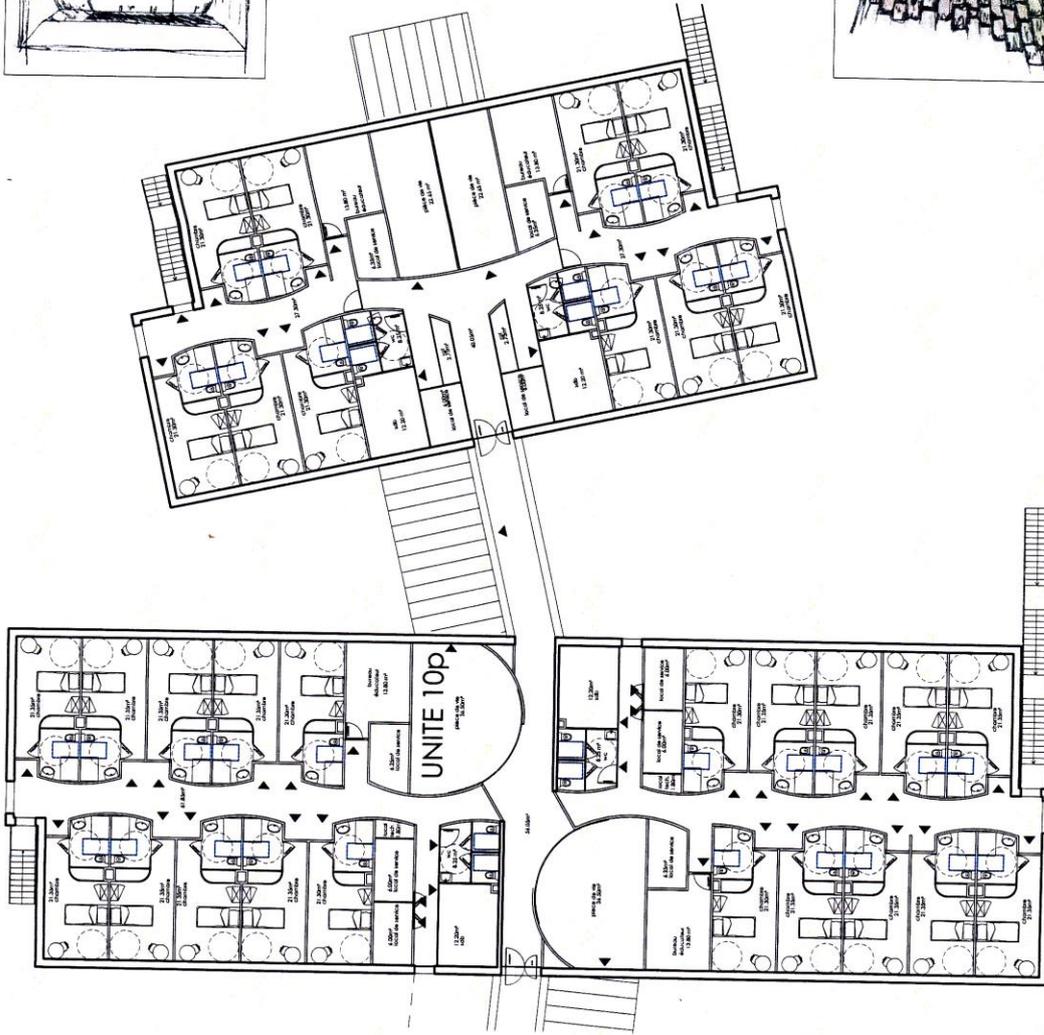
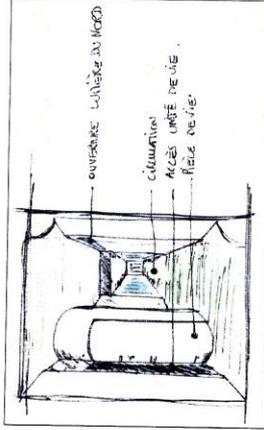


VUE VERS LE NORD



VUE VERS LE SUD







APEI
LES PAILLONS BLANCS



Solar
Groupe Logement Français

APEI
LES PAILLONS BLANCS

SURFACES

07.07.2014

8

CHAMBRE & VIBERT
R. C. S. 41 840 000 15 000 000 000 000 000 000
Tel : 04 79 70 07 00 - Fax : 04 79 88 28 09

PROGRAMME	m²	PROJET
PA		
Pole accueil/adm.	40	44,85
sanitaires	8	9,05
bureau direction	18	18,45
bureau service 1	15	15,15
bureau service 2	15	15,05
bureau secretariat	18	18,45
archives		6,75
repro		3,25
rangements	2,3	
total	114	133,3
EC		
Equipement collectif		
salle polyvalente	60	60,25
sanitaire	-	17,85
infirmière	12	11,35
soins	10	10
psychologue	10	10,05
salle reception famille	15	15
salle réunion	20	22,1
vestiaires personnel	16	15
activité 1	15	15
activité 2	15	15,05
activité 3	15	14,9
studio		15,35
fgf		5,05
total	188	226,95
SG		
services généraux		
cuisine relais	25	25
salle à manger	50	50,5
vestaire	16	15,4
mergèze	6	6,05
entretien (atelier)	20	20
réserves	20	20,1
déchets	10	12,15
linge	12	12
total	159	161,2
UV		
Unité de vie		
chambres	880	852
pièces de vie	140	154,8
bureau éducateur	30	69
sanitaires	30	43,5
locaux services	90	79,45
salle de bains	50	61
technique		5,4
total	1220	1265,15

programme de base
différent de celui
demandé

PROGRAMME	m²	PROJET
LT		
CTA		22,2
TGBT		12,6
Groupe electrog		12,5
RGT		40,1
RGT 2		34,1
		121,5
PA+EC+SG +UV+LT		1908,1
CI		
circulation		
Dgt ascenseur RDC		14,2
UV		280,2
Services généraux		20,8
Activités		32,6
Administration		10
RDC		11,6
sous sol		22,35
total		496,15
PA+EC+SG +UV+LT+CI		2404,25
Extensions		1154,1

non inclus dans
programme de base

non inclus dans
programme de base

ANNEXE 9 : Simulation financière

GRUPE LOGEMENT FRANCAIS

Simulation PLAI - taux 1,05%

HABITAT ADAPTE

Opération : VEFA Papillons Blancs
 Commune : Aix-les-Bains
 Type d'établissement :
 Maison d'accueil spécialisée (MAS) >> Foyer d'hébergement
 Foyer d'hébergement
 Pension de famille >>
 Maison relais
 Type de foyer d'hébergement :
 Foyer de personnes âgées >> Foyer pour handicapés
 Foyer pour handicapés
 Mode de tarification du foyer d'hébergement :
 simple >> simple
 à double tarification

Nature de l'opération :
 Construction neuve >> Construction neuve
 Acquisition-amélioration
 Type d'habitat :
 Collectif >> Collectif
 Individuel
 Zone de financement :
 2 >> 3
 3

Nombre de logements : 40
 Nombre de places : 40
 Nombre de garages :
 Surface habitable : 862 m²
 Surface annexes réelle (logements) :
 p.m. surfaces semi-collectives (liées aux logts) :
 Surface utile (pm- assiette de la subv.) : 852 m²
 Surfaces collectives (liées aux logts) :
 Surfaces d'accueil de jour :
 Surfaces utile totale : 2 404 m²
 SHON : 2 404 m²
 Ratio sf utile totale / SHON : 1

Financement :	Nb de logts par fin. :	Répartition des logts						Total
		T1	T1'	T1 bis	T2	T3	T4	
PLUS	X							0
PLA I	X	40						40
PLS								0
PHARE								0
PEX								0

Surfaces utiles :	Surface utile moyenne						Total	S coll.	S tot.		
	T1	T1'	T1 bis	T2	T3	T4					
PLUS							0	m²	0	m²	0
PLA I	21						854	m²		m²	854
PLS							0	m²		m²	0
PHARE							0	m²		m²	0
PEX							0	m²		m²	0
Total surface utile :	0	854	0	0	0	0	854	m²	0	m²	854

Calcul de la redevance :

Rappel valeurs de base :	T1	T1'	T1 bis	T2	T3	T4
PLA I 1		417.12				
PLUS 2		440.32				
PLS 3		550.47				

Minoration éventuelle de la redevance (ex : - 10%) : 0 %

Redevance mensuelle :	T1	T1'	T1 bis	T2	T3	T4	Total / mois
PLUS	0	0	0	0	0	0	0
PLA I	0	16 685	0	0	0	0	16 685
PLS	0	0	0	0	0	0	0
PHARE	0	0	0	0	0	0	0
PEX	0	0	0	0	0	0	0
Total / mois	0	16 685	0	0	0	0	16 685

Durée de chantier prévisionnelle : 18 mois
 Année de livraison : 2 015
 TFPB (€ / logt) : 155

OPERATION : Foyer d'hébergement simple - VEFA Papillons Blancs - Aix-les-Bains

1 - PRIX DE REVIENT

	Montant HT	Ratio	TVA par défaut	TVA modifiée	Montant HT	Montant TVA	Montant TTC
1.1 - CHARGE FONCIERE							
BAIL A CONSTRUCTION					0	0	0
PRIX D'ACQUISITION		€ HT / m² SHON	5	5,5	0	0	0
REVISIONS DE PRIX SUR TERRAIN		%	5	5,5	0	0	0
FRAIS DE NOTAIRE			19,6	5,5	0	0	0
FRAIS LIBERATION DU SOL			19,6	5,5	0	0	0
GESTION PROVISOIRE				5,5	0	0	0
DEMOLITIONS			19,6	5,5	0	0	0
FRAIS DIVERS SUR TERRAIN			19,6	5,5	0	0	0
PARTICIPATION (PLD,PAE)				5,5	0	0	0
IMPOTS ET TAXES	100 000			5,5	100 000	5 500	105 500
FRAIS INTERMEDIAIRES			19,6	5,5	0	0	0
SONDAGES			19,6	5,5	0	0	0
V.R.D. ESP VERTS TRVX S/MARCHE			19,6	5,5	0	0	0
V.R.D. ESP.VERTS REVI.DE PRIX		2,0 %	19,6	5,5	0	0	0
BRANCHEMENTS (TRAVAUX)			19,6	5,5	0	0	0
INGENIERIE VRD MARCHE DE BASE		4,0 %	19,6	5,5	0	0	0
INGENIERIE VRD REV. DE PRIX		2,0 %	19,6	5,5	0	0	0
DIVERS VRD			19,6	5,5	0	0	0
BRANCHEMENT (TAXES ET PARTIC)				5,5	0	0	0
SOUS-TOTAL CHARGE FONCIERE					100 000	5 500	105 500
1.2 - BATIMENT							
ENTREPRENEURS TRVX/MARCHE	4 372 032	€ HT / m² Sf. hab.	19,6	5,5	4 372 032	240 462	4 612 494
ENTREPRENEURS REVIS. DE PRIX		%	19,6	5,5	0	0	0
FRAIS 1ERE INSTALLATION			19,6	5,5	0	0	0
DIVERS CONSTRUCTION	118 171		19,6	5,5	118 171	6 499	124 670
PARTICIPATION L.C.R				5,5	0	0	0
SOUS-TOTAL BATIMENT					4 490 203	246 961	4 737 164
1.3 - HONORAIRES							
ETABLISSEMENT DU PROGRAMME		2,0 %		5,5	89 804	4 939	94 743
ETUDES PREALABLES			19,6	5,5	0	0	0
GEOMETRE			19,6	5,5	0	0	0
INGENIERIE BAT. BASE	824 002	%	19,6	5,5	824 002	45 320	869 322
INGENIERIE BAT. REVISIONS PRIX		%	19,6	5,5	0	0	0
MAITRISE DE CHANTIER		%	19,6	5,5	0	0	0
MAITRISE CHANTIER REV. PRIX		%	19,6	5,5	0	0	0
LABEL QUALITEL			19,6	5,5	0	0	0
DIRECTION D'INVESTISSEMENT		%		5,5	0	0	0
CONTROLES ET ESSAIS			19,6	5,5	0	0	0
CONDUITE D'OPERATION		1,3 %		5,5	58 373	3 210	61 583
ASSISTANCE MAITRE D'OUVRAGE		%	19,6	5,5	0	0	0
ASSURANCES (DO. CNR...)		1,0 %		5,5	56 653	3 116	59 769
CONTROLE TECHNIQUE		%	19,6	5,5	0	0	0
FRAIS D'HYPOTHEQUE				5,5	0	0	0
COORDINATION SECURITE		%	19,6	5,5	0	0	0
DIVERS HONORAIRES	10 000		19,6	5,5	10 000	550	10 550
SOUS-TOTAL HONORAIRES					1 038 832	57 136	1 095 967
1.4 - IMPREVUS							
IMPREVUS		1,0 %	19,6	5,5	56 290	3 096	59 386
TOTAL COUT TECHNIQUE					5 685 325	312 693	5 998 018
TVA à 5% sur coût technique					284 266		
Intérêts de préfinancement (report)					239 444		
TVA à 5% sur intérêts de préfi.					11 972		
Total TVA					296 238		
Prix de revient final de l'opération					5 981 563		

VENTILATION DU PRIX DE REVIENT	Saisie ou Calcul auto.		Résultat	En €
	manuelle (en En %)			
PLUS	100,00%	0	100,00%	5 981 563
PLA I		5 981 563	0,00%	0
PLS		0	0,00%	0
PHARE		0	0,00%	0
PEX		0	0,00%	0
Total	100,00%	5 981 563	100,00%	5 981 563



CHS DE LA SAVOIE



Centre de
Ressources
Autisme
RHÔNE-ALPES

EMAAS

Equipe Mobile Autisme Adulte Savoie



L'EMAAS œuvre pour une meilleure prise en compte des problématiques liées à l'autisme chez l'adulte en se mettant au service de la personne souffrant de Troubles Envahissants du Développement (TED) et de ses aidants.

CHS de la Savoie
BP 1126
73011 CHAMBERY CEDEX
www.chs-savoie.fr

ANNEXE 11- Calendrier Plan d'Actions

FOYERS Plans d'actions																
PLAN ACTION PROJET	2014				2015				2016				2017			
	trimestre 1	trimestre 2	trimestre 3	trimestre 4	trimestre 1	trimestre 2	trimestre 3	trimestre 4	trimestre 1	trimestre 2	trimestre 3	trimestre 4	trimestre 1	trimestre 2	trimestre 3	trimestre 4
AXE 1 : Reconstruire le Foyer du Lac																
ACTION 1 : Mise en œuvre																
Cahier des charges et choix architecte																
Financement (simulations, recherche financements complémentaires)																
Esquisses des plans																
Achat du terrain																
Permis de construire																
Travaux																
Ouverture du nouvel établissement																
Réécriture du projet d'établissement-groupes de travail-validation																
Financement places accueil / Viste de conformité																
Action 2 : Communication																
Présentation et Suivi Conseil d'Administration																
Présentation au Conseil général et suivi projet																
Réunions Résidents et familles- Présentation CVS																
Groupe Pilotage et Groupes de travail																
Réunions Salariés et IRP																
AXE 2 : Management et Accompagnement																
Action 1 : adapter l'accompagnement au changement																
Affiner les fiches de poste et fiches de missions																
Adapter la trame des projets personnalisés																
Favoriser les groupes de travail "Mouvements"																
Repenser l'accompagnement des tuteurs référents																
Action 2 : renouvellement pratiques professionnelles																
Revoir l'organigramme, réfléchir à l'évolution des postes et fonctions																
Mise en œuvre des entretiens "échanges et perspectives"																
Travail sur les cycles horaires et références éducatives																
Action 3 : Plan de formation collectif																
Accompagnement des personnes handicapées vieillissantes																
Formation techniques de communication alternatives au langage oral																
Appropriation des recommandations de l'ANESM																
AXE 3 : Travail en réseau et partenariats																
Réseau soin																
Partenariat EHPAD LAMARTINE																
Travail avec la Ferme de Belle Chambre																

ANNEXE 12- Exemples Indicateurs Evaluation Plan Action

Pour les Résidents :

- Retours de la parole des résidents en CVS ou lors de l'élaboration de son projet personnalisé.
- Expression des résidents en groupe de parole « vivre ensemble »
- Points abordés lors des entretiens avec la psychologue.
- Enquête de satisfaction menée conjointement avec le CVS
- Pour certains adultes, la difficulté de communication nous amènera à retenir des indicateurs plus généraux dans l'observation au quotidien : comportement au sein du collectif, participation aux projets et activités, nombre de notes d'incident, retour des équipes pluridisciplinaires.
- Au niveau du soin : évaluation des gestions de prise de médicaments, maintien de l'autonomie, participation au collectif ou comportement de replis pour les résidents, notamment les personnes autistes ou les personnes vieillissantes, nombres de fiches d'événements indésirables sur une année.
- Echanges personnels et interactivité collective entre les différents résidents (soirée à thème, groupe de parole, discussion lors du dîner).
- Adaptation des résidents au nouveau bâtiment : appréciation des locaux, investissement du lieu de vie, de la chambre.

Pour l'établissement :

- Respect des échéances de calendrier du plan d'action, des objectifs de maîtrise budgétaire
- Qualité des prestations et fonctionnement du Foyer du Lac
- nombres de nouvelles activités proposées aux résidents.
- Indicateurs sur la dynamique de l'établissement : taux d'occupation et nombres de demandes d'accueil temporaire et d'accueil séquentiel, durée du séjour
- Questionnaire pour les salariés concernant le processus de changement.

Au niveau associatif :

- Déclaration de conformité du projet pour le Conseil général et l'ARS.
- Participation des familles et élus du Conseil d'Administration à la réécriture du projet d'établissement, implication du Conseil d'Administration tout au long du processus.

Pour les Familles :

- Questionnaire de satisfaction (retour des résidents, disponibilité des professionnels pour les échanges, adaptation des lieux, appréciation des locaux).
- Retour des familles lors des fêtes annuelles (repas familles au Foyer du Lac, soirée spectacle, échanges informels lors de la prochaine AG).

Pour les Equipes :

- Nombres de participants volontaires et implication dans les groupes de travail et le groupe de pilotage.
- Nombre de demandes de formations
- Maintien du climat social : travail en partenariat avec les IRP, questions posées en réunions CE/DP/CHSCT, taux d'absentéisme.
- Nombres d'objectifs des entretiens individuels réalisés.
- Investissement dans les projets, propositions tout au long de l'année, dans une démarche de co-construction.
- Nombres de participants aux formations collectives du plan de formation.
- Retour des analyses de la pratique.
- Nombres d'écrits retravaillés (trame des projets personnalisés, projets spécifiques),

Pour le Partenariat et le réseau :

- Notre place dans le réseau (sollicitations, nombres invitations).
- Nombres de demandes d'admissions (accueil temporaire, accueil séquentiel..).
- Nombres d'actions transversales réalisées avec le FAM, le SAAJ, l'IME.
- A long terme, nombre de résidents ayant intégré une EHP.
- Nombres de projets travaillés avec l'Equipe Mobile Adulte Autisme Savoie.
- Formalisation des partenariats : rédaction de projets communs, signatures de convention.

MUSY

LIONEL

SEPTEMBRE 2014

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**

ETABLISSEMENT DE FORMATION: ARAFDES

**Guider la mutation organisationnelle d'un foyer d'hébergement, pour l'adapter
à la diversité des besoins des résidents**

Résumé :

Le Projet Associatif Global de l'APEI d'Aix-les-Bains affirme la volonté de l'association d'offrir les réponses les plus adaptées à la personne pour continuer son projet de vie.

L'évolution de la population et les limites architecturales du bâtiment du Foyer du Lac ne permettent plus d'assurer un accompagnement en adéquation avec les missions premières de ce foyer d'hébergement.

L'exposé de la problématique et le diagnostic effectué conduisent à proposer un plan d'action dont l'axe principal est le projet de reconstruction du foyer sur un site extérieur.

Afin de guider cette mutation organisationnelle, le plan d'action recouvrera un projet architectural de reconstruction, des solutions managériales adaptées, la création de partenariats sur le Territoire pour soutenir cet objectif de promotion de la bienveillance.

En s'appuyant sur une littérature spécialisée et une dynamique de changement concrète, le nouvel habitat adapté devra être source d'épanouissement et de valorisation pour les résidents du Foyer du Lac.

Mots clés :

FOYER, HANDICAP, POLITIQUES PUBLIQUES, ANESM, MUTATION- PROJET INDIVIDUEL, HABITAT, PROJET ETABLISSEMENT, IDENTITE, RESIDENTS, ARCHITECTURE, MANAGEMENT, PARTENAIRES, EVALUATION.

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.