

**CONDUIRE LA REACTUALISATION DU PROJET  
D'ETABLISSEMENT EN INTEGRANT LA PLURALITE DES  
PARCOURS DE VIE DES PERSONNES EN SITUATION DE  
HANDICAP**

**DANS LE CADRE D'UN SERVICE D'HEBERGEMENT INSTITUTIONNEL OU AU  
DOMICILE DE LA PERSONNE**

***Gilles CHEMOUL***

**2016**



---

# Remerciements

---

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à ma formation et à l'élaboration de ce mémoire et plus particulièrement :

Monsieur DOMENECH Jean-Luc, mon guidant de mémoire, pour ses capacités d'ouverture et son sens constant du constructif en portant la réflexion et le possible toujours plus loin, dans un engagement permanent à faire émerger le meilleur de moi-même.

L'ensemble des enseignants qui, depuis deux ans et demi, m'ont permis de me questionner, d'épouser progressivement la posture de directeur sans oublier d'apporter leurs connaissances et leurs expériences.

Les professionnels du CHAVY pour leurs soutiens, leurs engagements à ma réussite et les aides techniques qu'ils m'ont apportés par leurs connaissances et leurs perceptions de leurs missions et de leurs professionnalités.

Monsieur MINET Alain, ancien directeur du CHAVY, qui a soutenu ma candidature à la formation CAFDES et qui a mis tout en œuvre, avec réussite, pour que son financement se fasse.

A mon ami Kaddour pour tout ce qu'il m'a apporté dans ce travail et pour nos échanges constructifs.

Ma femme, et mes enfants, pour leurs capacités à accepter mes manques de disponibilités, autant temporels que psychiques, et me permettre de libérer mes humeurs aux divers moments de doute et de trop plein.

## A PROPOS D'ALTERITE...

L'autre est différent. La différence est ce qui se distingue et ce qui s'oppose.

Dans sa forme scolastique, l'altérité est la qualité de ce qui est autre. Notre époque moderne a enrichi le sens de ce mot pour lui donner une dimension humaniste. L'altérité est la reconnaissance et l'acceptation de l'autre dans sa différence.

"La nature fait les hommes semblables, la vie les rends différents."

Confucius

"Si tu diffères de moi, loin de me léser, tu m'enrichis."

Saint-Exupéry

"Il faut prendre conscience de l'apport d'autrui, d'autant plus riche que la différence avec soi-même est plus grande."

Albert Jacquard

---

# Sommaire

---

Introduction .....	1
<b>1 LE CHAVY DANS SON ENVIRONNEMENT : du cadre général à la dynamique locale.....</b>	<b>3</b>
1.1 LE CONTEXTE LEGISLATIF : le CHAVY au cœur d'une mutation sociale et sociétale.....	3
1.1.1 LA LOI ORGANIQUE RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES : un équilibre économique dans une logique de résultats. ....	4
1.1.2 LA DECENTRALISATION : l'action sociale est de la compétence du département. ....	5
1.1.3 RENOVATION SOCIALE ET MEDICO-SOCIALE : de la personne vulnérable à l'environnement de vulnérabilité. ....	6
1.1.4 LA LOI N°2005-102 DU 11 FEVRIER 2005 : enclenchement de la mutation sociale au service des personnes en situation de handicap. ....	8
1.1.5 LE RAPPORT PIVETEAU : passage d'une logique de place à une logique de parcours. ....	11
1.2 TERRITOIRE, ASSOCIATION ET ETABLISSEMENT SOCIAL : le partenariat comme ressource fondamentale.....	13
1.2.1 UN ENVIRONNEMENT LOCAL : de la municipalité de Brunoy au département de l'Essonne.....	13
1.2.2 L'ASSOCIATION ALTERITE : se reconnaître dans ses différences.....	18
1.2.3 UNE IMPLANTATION COHERENTE SUR LA VAL D'YERRES : la continuité d'un parcours de vie de l'enfance à la retraite. ....	22
1.2.4 LE CHAVY : un établissement social dont le parcours s'incarne par le logement. ....	23
1.2.5 LE PUBLIC : Une évolution synchrone avec la politique départementale de l'Essonne. ....	25
A) PRESENTATION GENERALE .....	26
B) LE FOYER D'HEBERGEMENT « LE TEMPO » .....	27
C) LE SAIA .....	30
D) LE SAVS. ....	31
<b>2 LE CHAVY AUJOURD'HUI : du prescrit au réel.....</b>	<b>33</b>

<b>2.1</b>	<b>STRUCTURE : armature prescriptive de l'établissement (Organigramme et fiches de postes) .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.1</b>	<b>L'ORGANIGRAMME : Le positionnement d'une équipe de direction.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.2</b>	<b>LES SERVICES : une vision verticale des équipes .....</b>	<b>36</b>
A)	LE DIRECTEUR ET LES CHEFS DE SERVICES : délégation et fiches de poste. ....	36
B)	LES SERVICES EDUCATIFS : une orientation de formation de niveau .....	36
C)	LA MAITRESSE DE MAISON : le poste charnière entre service éducatif et services généraux .....	38
D)	LES PROFESSIONS DE SOUTIEN : psychologue et assistante sociale .....	38
E)	L'HOMME D'ENTRETIEN : une fonction transversale .....	38
F)	LE SERVICE ADMINISTRATIF : un apport technique indispensable .....	39
G)	LE SERVICE DE NUIT : une collaboration "AMP - ASG en cas de danger" .....	39
<b>2.2</b>	<b>LE FONCTIONNEMENT : à la fois vertical et transversal .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.1</b>	<b>LES REUNIONS VERTICALES : se confronter et contribuer pour se construire en équipe.....</b>	<b>40</b>
A)	LA REUNION DE DIRECTION : construire une équipe dirigeante cohérente et confiante qui accompagne et encadre.....	41
B)	LA REUNION EDUCATIVE D'EQUIPE : entre coordination et cohérence.....	43
C)	LA REUNION D'ANALYSE DES PRATIQUES : un temps de travail réflexif entre pairs.....	45
D)	LA REUNION DU PERSONNEL DE NUIT : entre rencontre et partages de professionnels sans relation directe .....	46
E)	LA REUNION ADMINISTRATIVE : l'harmonisation indispensable de fonction support.....	47
F)	LA REUNION CADRE : un oubli du projet d'établissement en cours.....	47
<b>2.2.2</b>	<b>LES REUNIONS TRANSVERSALES : construire un « travailler ensemble », dans une vision commune d'entreprise.....</b>	<b>48</b>
A)	REUNION ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE : un lien allant du service à l'association .....	48
B)	REUNION DES TUTEURS ET MAITRES D'APPRENTISSAGE : le vivier des compétences prévisionnelles .....	48
C)	LA COMMISSION D'ADMISSION ET D'ORIENTATION : admettre et orienter, les deux extrêmes de l'accompagnement .....	49
D)	LA SYNTHESE : une approche clinique psychanalytique .....	50
E)	LA REUNION CLINIQUE : centrée sur la psychologie clinique .....	50

F)	UN MANQUE MAJEUR : un temps de réflexion centré sur la clinique éducative.....	51
G)	LE TABLEAU DES REUNIONS : une vue d'ensemble explicite .....	51
H)	LA PAROLE DES PERSONNES ACCOMPAGNEES : le conseil à la vie sociale et la réunion d'animation.....	52
<b>3</b>	<b>LE CHAVY EN DEVENIR : réactualisation du projet d'établissement .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1</b>	<b>REACTUALISER LE PROJET D'ETABLISSEMENT : un parcours cadré et ciblé dans le temps et l'espace.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1.1</b>	<b>LA VISION DE L'ENTREPRENDRE : conditions du projet à construire en équipe de direction.....</b>	<b>54</b>
<b>3.1.2</b>	<b>INSCRIRE LA PARTICIPATION : compléter le diagnostic et poser un contexte commun de réflexion .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1.3</b>	<b>L'EQUIPE DE DIRECTION : l'énergie motrice de ce projet. ....</b>	<b>56</b>
<b>3.1.4</b>	<b>L'EQUIPE DE SOUTIEN REFLEXIF : poser et définir les pistes de réflexion .....</b>	<b>58</b>
A)	CONSTITUTION DE L'EQUIPE REFLEXIVE : une extension de l'équipe de direction .....	58
B)	MES PROPOSITIONS DE THEMES : ouvrir la dynamique d'échanges en posant le cadre de réflexion. ....	58
<b>3.1.5</b>	<b>LE COMITE DE PILOTAGE : timing, recueil et rééquilibrage des avancées des réflexions.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2</b>	<b>LA COMMUNICATION : transparence et responsabilisation.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3</b>	<b>RESEAUX ET PARTENARIATS : compétences, intégration et mutualisation.....</b>	<b>63</b>
<b>3.4</b>	<b>L'EVALUATION : maintenir un niveau performant du service produit.....</b>	<b>65</b>
<b>3.4.1</b>	<b>L'EVALUATION INTERNE : un espace de veille et d'information des réalités quotidiennes .....</b>	<b>65</b>
<b>3.4.2</b>	<b>LA COMMISSION D'ADMISSION ET D'ORIENTATION : un lieu de négociation et de veille de non-discrimination .....</b>	<b>66</b>
<b>3.4.3</b>	<b>LE COMITE D'ETHIQUE : équilibre entre droit individuel et droit collectif .....</b>	<b>66</b>

<b>3.5 LA FORMATION : de l'apprentissage initial au développement professionnel.....</b>	<b>67</b>
<b>3.6 L'ECRITURE DU PROJET : de la synthèse à la décision .....</b>	<b>67</b>
<b>3.7 LA RELATION AVEC LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE : la contribution politique du CHAVY sur le territoire .....</b>	<b>69</b>
<b>3.8 LE CHAVY EN PERSPECTIVE : un entrepreneur social adapté aux besoins du public accompagné.....</b>	<b>69</b>
<b>3.8.1 L'EXTENSION DU FOYER D'HEBERGEMENT : avoir un lieu privé de sommeil pour tous .....</b>	<b>70</b>
<b>3.8.2 LA CREATION D'UN ACCUEIL DE JOUR : maintenir une vie sociale, même au-delà de l'activité professionnelle. ....</b>	<b>70</b>
<b>3.8.3 LA CREATION D'UN FOYER DE VIE : maintenir la possibilité de vivre dans une institution non médicalisée .....</b>	<b>71</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>73</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>75</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

AAH : Allocation Adulte Handicapé  
AMP : Aide Médico-Psychologique  
ANESM : Agence Nationale d'Évaluation du secteur Social et Médico-social  
APAJH : Association Pour Adultes et Jeunes Handicapés  
ARS : Agence Régionale de Santé  
ARS-IdF : Agence Régionale de Santé d'Ile de France  
ASE : Aide Sociale à l'Enfance  
ATPA : Association pour le Travail Professionnel Adapté  
CAF : Caisse d'Allocation Familiale  
CAFDES : Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement ou de Service d'Intervention Sociale  
CAFERUIS : Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale  
CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles  
CAT : Centre d'Aide par le Travail  
CCAS : Centre Communal d'Action Sociale  
CDAPH : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées  
CDES : Commission Départementale de l'Éducation Spécialisée.  
CHAVY : Centre d'Hébergement et d'Accompagnement du Val d'Yerres  
CITL : Centre d'Initiative au Travail et aux Loisirs  
CMP : Centre Médico-Psychologique  
CSAT : Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail  
CVS : Conseil à la Vie Sociale  
DIPC : Document Individuel de Prise en Charge  
EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes  
ESAT : Établissement et Service d'Aide par le Travail  
ESSMS : Établissement et Service Social et Médico-Social.  
FAM : Foyer d'Accueil Médicalisé  
FV : Foyer de Vie  
GEM : Groupe d'Entraide Mutuelle  
IME : Institut Médico-Educatif  
LOLF : Loi Organique des Lois de Finance  
MAS : Maison d'Accueil Spécialisée  
MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social  
MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées

PPF : Plan Pluriannuel de Financement  
SAIA : Service d'Aide et d'Intégration en Appartement  
SAMSAH : Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés  
SAS : Service d'Accompagnement Social  
SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale  
SEES : Section d'Éducation et d'Enseignement Spécialisés  
SESSD : Service d'Éducation Spéciale et de Soins A Domicile  
SIDVA : Service pour l'Intégration des Déficiants Visuels et Aveugle  
SIPF Pro : Section d'Initiation De la Première Formation Professionnelle  
TFUE ; Traité de Fonctionnement de l'Union Européenne  
UE : Union Européenne  
UNALG : Union Nationale des Associations Laïques Gestionnaires  
VAE : Validation des Acquis De l'Expérience

## Introduction

La première décennie du XXIème siècle a été une période de métamorphose importante de l'action sociale et médico-sociale en France, dans un cadre nouveau de contrainte économique où le financement devient canalisé, orienté, projeté et évalué. La législation s'est centrée sur la reconnaissance de la personne en situation vulnérable comme citoyenne à part entière et mis en place des règles, posant les conditions de contraintes financières, et des moyens, orientant et organisant les modalités d'accompagnement personnalisé dans un environnement prônant le « vivre ensemble ». Ce nouveau contexte demande aux institutions sociales et médico-sociales d'engager des gouvernances dont la militance est complétée d'une ambition propre mesurable financièrement et projetable entre 3 et 5 ans sur un territoire plus ou moins vaste. Les établissements, gouvernés par ces institutions, doivent transformer leur mode de dirigeance en passant d'un lieu où la personne en situation de vulnérabilité doit s'adapter, à un espace où les modalités d'accompagnement s'adaptent à la personne accompagnée. L'établissement social et médico-social devient progressivement une entreprise sociale dont le service est en perpétuel mouvement, engageant une adaptation, quasi en temps réel, aux progressions de chaque personne accompagnée, dans l'intention permanente du respect de la fluidité de leur parcours. Le directeur d'une telle entreprise se doit d'adopter une posture d'entrepreneur en étant proactif et en saisissant les opportunités permettant le développement de l'entreprise, en accord avec la gouvernance associative, et en favorisant des réponses rapides aux variations permanentes des besoins et demandes de chaque personne accompagnée. Je choisis de développer cette posture d'entrepreneur.

Le centre d'hébergement du Val d'Yerres (CHAVY) est une entreprise sociale qui accompagne des adultes en situation de handicap mental et psychique. Elle est inscrite dans le cadre et la mouvance de ce nouveau contexte. Actuellement, j'y travaille comme « chef de service » et afin de mener cette réflexion d'une place de directeur, je choisis de me projeter dans l'habit d'un nouveau directeur, venant de l'extérieur, dont la période d'essai se termine en septembre 2016. J'engage auprès de la Direction Générale et du Conseil d'Administration une réactualisation du projet d'établissement en abordant le public accompagné à partir de la notion de « parcours ». Cette réactualisation sera livrée au Conseil d'Administration courant septembre 2017.

En prenant une fonction de direction, j'engage de motiver et de mobiliser les professionnels, en leurs donnant tous les moyens possibles, pour produire un service de qualité, adapté à chaque personne accompagnée. Chacun des domaines de compétence que je me dois de développer et d'affiner sont sur des lignes concourantes avec cet engagement.

Je remplace un directeur charismatique ayant été en place pendant 20 ans qui, aujourd'hui, est membre du conseil d'administration de l'association. Il a choisi ne pas être référent sur cet établissement.

Entre le départ de ce directeur et mon arrivée, le Conseil d'Administration a choisi de muter une directrice d'un autre établissement, gouverné par l'association. Sa direction n'a jamais été effective et l'établissement a été dirigé par le Directeur Général pendant 4 mois, avec des délégations posées auprès des deux chefs de service en place.

A mon arrivée, une cheffe de service est partie à la retraite et elle a été remplacée par un conseiller en économie sociale et familiale (CESF) qui œuvrait sur le foyer d'hébergement, l'un des trois services de l'établissement. Le second chef de service est en place depuis 3 ans et demi.

Ce mémoire se présente en trois parties. Dans la première, en présentant les éléments que j'estime essentiels de la législation, des données associatives et de l'environnement local, je vais présenter avec l'esprit dans lequel je les saisis de ma place de directeur. La seconde, correspondant à ma période progressive d'intégration, va questionner l'organisation et le fonctionnement de cette entreprise. La troisième et dernière partie va exprimer le processus mis en œuvre pour réactualiser le projet d'établissement vers la constitution d'un projet d'entreprise sociale et les moyens engagés pour l'évaluer et l'actualiser en fonction des modifications à venir des projets de vie des personnes accompagnées et des orientations politiques et économiques de l'environnement national et local.

# **1 LE CHAVY DANS SON ENVIRONNEMENT : du cadre général à la dynamique locale**

L'histoire de l'Europe est façonnée de guerres multiples et diverses dont les deux dernières ont été particulièrement dévastatrices et ont amené les politiques occidentales à s'engager dans la construction de la paix en Europe. Le XXème siècle a ainsi été le témoin d'une transformation sociale et d'une mutation sociétale importante par un engagement géopolitique visant la coordination et la coopération entre les États en lieu et place des rivalités de territoires.

## **1.1 LE CONTEXTE LEGISLATIF : le CHAVY au cœur d'une mutation sociale et sociétale**

La question des droits de l'Homme s'est progressivement imposée, aboutissant, au début du XXIème siècle, en France, à une réforme profonde de la législation sociale et médico-sociale où la considération de la personne en situation vulnérable devient celle de tout citoyen, et la vulnérabilité n'est plus une identité portée par la personne mais un contexte environnemental, reconnu responsable de générer des situations où cette vulnérabilité trouve un terrain d'expression. Pour cela, la France a construit une législation progressive partant de la notion globale de vulnérabilité pour venir progressivement la décliner par domaine. Je vais aborder cette déclinaison en la centrant sur le handicap.

Du point de vue économique, les lendemains de la seconde guerre mondiale ont entraîné une période faste, appelée « les trente glorieuses ». Le choc pétrolier de 1975 est le point de départ d'une série de crises qui a abouti à la nécessité de penser l'économie publique en termes de maîtrise des dépenses publiques. Le cadre des dépenses de l'État a fondamentalement changé au début du XXIème siècle, occasionnant automatiquement une transformation de la gestion des établissements sociaux et médico-sociaux. Pour animer cette nouvelle gestion, deux axes ont été promulgués : un axe, déconcentré où les compétences, maintenues par l'État, sont encadrées par la loi organique des lois de finances de 2001 et administrées par une loi de finances annuelle, et un second axe, décentralisé, dont la distribution des compétences par territoire est régie par les lois de décentralisation, avec une mécanique financière assimilable à celle de l'État.

Un établissement, en fonction de ses missions, sera soit sous une compétence déconcentrée de l'État, soit sous une compétence décentralisée, soit sous une compétence mixte. L'institution déconcentrée de l'État chargée d'attribuer les crédits et de contrôler leur efficacité d'utilisation, concernant les structures médico-sociales est l'agence régionale de santé (ARS) ; qui comme son nom l'indique, gouverne sur un territoire régional et l'institution décentralisée de l'État est, pour l'action sociale, le conseil

départemental. Le directeur est un interlocuteur privilégié de l'institution politique, dans l'espace de gouvernance de l'association et, à ce titre, doit savoir et comprendre comment s'inscrit la nouvelle négociation avec les financeurs ; il doit se construire un état d'esprit correspondant, plutôt entrepreneurial que patriarcal.

### **1.1.1 LA LOI ORGANIQUE RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES : un équilibre économique dans une logique de résultats.**

La loi organique relative aux lois de finances du 1<sup>er</sup> août 2001<sup>1</sup> (LOLF) qui s'est substituée à l'ordonnance portant loi organique du 2 janvier 1959 reprend la définition inscrite dans cette dernière, seule change la référence à l'équilibre : « les lois de finances déterminent, pour un exercice, la nature, le montant et l'affectation des ressources et des charges de l'État, ainsi que l'équilibre budgétaire et financier qui en résulte. Elles tiennent compte d'un équilibre économique défini, ainsi que des objectifs et des résultats des programmes qu'elles déterminent » (article 1er). Depuis la LOLF du 1<sup>er</sup> août 2001, les crédits ne sont plus spécialisés par chapitre, en fonction de leur nature, mais par programme, en fonction des objectifs de politique publique auxquels ils contribuent.

Le concept de "programme" est le levier clé de la finance publique. Cette nouvelle dynamique de l'État, visant une meilleure maîtrise des finances publiques, s'engage dans des programmes pensés, articulés, ciblés dans des domaines, vers des destinations choisies et motivées, et consignés, chaque année, dans une loi ordinaire, dite loi de finances.

Cette programmation fixe le cadre budgétaire ministériel, interministériel et, de fait, des institutions déconcentrées de l'État, mais aussi des institutions publiques et privées qui assurent des missions de service public. C'est le cas de nombreuses associations loi 1901 qui, historiquement, se sont inscrites comme des acteurs du champ social et médico-social.

Le principe de reconduction et de la prise en charge des dépassements des budgets, qui était à l'œuvre par le passé, est changé en principe de programmation où se lient, a priori, les engagements posés par les politiques et ceux animés par les associations et les établissements, sous forme d'appels à projet pour les premiers et de conception puis de réalisation de projets pour les seconds. Association et établissement doivent s'incarner dans un programme choisi et défendu par la pose et la communication de leur vision ; cette dernière prend forme dans un projet associatif ou d'établissement, souvent inscrit sur 3 à 5 ans, qui engage la structure dans des enjeux de performances autant économiques qu'humains. Quelle est le projet associatif engagé ? Comment

---

<sup>1</sup> MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES; LOI organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances; Journal officiel, n°177 du 2 août 2001, 12480-12489.

l'établissement que je dirige en est-il une pierre importante ? Comment cette place fondamentale s'inscrit-elle, par son projet d'établissement, dans l'environnement local où elle s'exprime ? Est-il en adéquation avec les besoins et les demandes des personnes accompagnées et avec les projets politiques du territoire ? Voici autant de questions auxquelles, en tant que directeur, je dois apporter des réponses.

### **1.1.2 LA DECENTRALISATION : l'action sociale est de la compétence du département.**

Le principe de subsidiarité, l'un des trois principes fondateurs du fonctionnement de l'Union Européenne au côté des principes d'attribution et de proportionnalité, est le fondement de la politique de décentralisation engagée en France depuis les années 1980. La décentralisation est un enjeu politique, social, économique et financier majeur. Elle impacte directement la structure des institutions et l'organisation des établissements. Les lois de décentralisation définissent les lieux de compétences institutionnelles, et, à ce jour, se sont développées en trois actes.

L'acte I, entre 1982 et 2003, reconnaît la région comme une collectivité territoriale. Le Préfet arrête d'être l'exécutif de la collectivité territoriale départementale et de la région, et le contrôle ne se fait plus sur l'opportunité mais sur la légalité par des organes chargés de dire le droit, tribunaux administratifs et nouvelles chambres régionales des comptes. La loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes<sup>2</sup>, des départements et des régions, dans son article 1<sup>er</sup>, annonce un vaste programme législatif : « Des lois détermineront la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État, ainsi que la répartition des ressources publiques résultant des nouvelles règles de la fiscalité locale et des transferts de crédits de l'État aux collectivités territoriales, l'organisation des régions, les garanties statutaires accordées aux personnels des collectivités territoriales, le mode d'élection et le statut des élus, ainsi que les modalités de la coopération entre communes, départements et régions, et le développement de la participation des citoyens à la vie locale ». Ce qui compte principalement pour l'établissement que je dirige est le fait que l'aide sociale et l'autonomie de la personne accompagnée soient positionnées au niveau du département. Sur la fin de cette période, la loi n° 2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité<sup>3</sup> a pour objet premier, l'approfondissement de la démocratie locale, par le développement de la démocratie participative d'une part, qui permet aux habitants d'être

---

<sup>2</sup> MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DE LA DECENTRALISATION. Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions. Journal Officiel, du 03 mars 1982, 730-747.

<sup>3</sup> MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DE LA REFORME DE L'ETAT ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE. LOI n° 2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité. Journal Officiel, du 28 février 2002, 3808-3844.

mieux associés à la vie locale et, d'autre part, par le renforcement de la démocratie représentative, afin de fournir aux élus locaux de meilleures conditions d'exercice de leurs mandats. En reconnaissant la citoyenneté de toute personne en situation de vulnérabilité, la loi du 2 janvier 2002 renforce l'accessibilité à la politique locale de toute personne de handicap.

L'acte II, entre 2003 et 2007, inscrit la République décentralisée dans la constitution et renforce la distribution des compétences vers les collectivités territoriales, principalement vers le département, renforçant ainsi l'acte I.

La période de crise économique de 2007 a entraîné les collectivités territoriales françaises dans une ère nouvelle, celle de la régulation institutionnelle et financière.

L'acte III positionne la Région comme le territoire phare de la décentralisation, au même niveau géopolitique que la déconcentration de l'État. Le département reste chargé d'organiser, en qualité de chef de file, les modalités de l'action commune des collectivités territoriales et de leurs établissements publics pour l'exercice des compétences relatives :

- À l'action sociale, le développement social et la contribution à la résorption de la précarité ;
- À l'autonomie des personnes ;
- À la solidarité des territoires,

Le Centre d'Hébergement et d'Accompagnement du Val d'Yerres (CHAVY), administré et gouverné par l'association ALTERITE, est un établissement en lien exclusivement avec les compétences du département et l'acte III de la décentralisation ne modifie en rien cet aspect. Cependant, la citoyenneté pour tous, l'accessibilité pour tous, l'intégration de la personne en situation de handicap, tout handicap confondu, dans toute la cité demandent à chaque établissement de faire valoir les droits de chaque personne dans chaque compétence. Le directeur est l'acteur principal de ce lien vers l'extérieur, vers les différents niveaux décentralisés et déconcentrés de l'État.

Maintenant, quels sont les liens et les liants qu'entretiennent l'association et l'établissement avec le conseil départemental ? De la qualité de cette liaison dépend, aussi, la projection de l'association et des établissements qu'elle administre.

### **1.1.3 RENOVATION SOCIALE ET MEDICO-SOCIALE : de la personne vulnérable à l'environnement de vulnérabilité.**

La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002<sup>4</sup> positionne, par l'article n°2 complété de l'article n°3, l'intention qui amène les acteurs du secteur social et médico-social à se construire à partir

---

<sup>4</sup> MINISTRE DE LA SANTE, DE LA FAMILLE ET DES PERSONNES HANDICAPEES. LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Journal Officiel, du 3 janvier 2002,124-142

d'un contexte commun, dans leur approche et leur accompagnement de la personne vulnérable.

Ce contexte se développe dans et par la promotion de l'autonomie, de la protection, de la cohésion sociale, de l'exercice de la citoyenneté, de la prévention des exclusions, voire de leurs corrections.

Cette intention nécessite la mise en place d'outils d'évaluation continue des besoins et des attentes.

Cette intention est destinée à tous les groupes sociaux, dans des principes d'égalité de dignité, d'accessibilité équitable, et d'adaptation aux besoins de chacun.

Cette intention engage des mises à disposition de prestations en espèce et en nature, à l'attention des acteurs, avec l'objectif de limiter l'écart entre ce qui est possible de ce qui est attendu, expression même du handicap.

Par cette loi, la personne en situation de vulnérabilité est clairement considérée comme une personne ayant des droits et des devoirs identiques à tout citoyen. L'adaptation aux besoins de chacun impose à chaque établissement d'être modulable, assurant, ainsi, la personnalisation de l'accompagnement, même dans une organisation où le collectif peut être prédominant. Cette personnalisation recouvre, à la fois, l'exercice des droits et libertés individuels de la personne accompagnée et l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet individualisé pour chacune d'elle.

L'exercice des droits individuels dans un environnement collectif pose la question éthique de la limite entre le droit individuel et le droit du collectif, entre liberté et sécurité, questions encadrées par le règlement de fonctionnement de chaque service et, en fonction des situations, traitées dans la singularité d'un accompagnement. La frontière est en mouvement permanent, nécessitant un questionnement éthique pour chaque situation et la mise en œuvre d'une veille sur le règlement de fonctionnement pour que ce dernier soit un outil de construction et non de réduction.

L'accompagnement individualisé nécessite l'expression et la réalisation d'un projet individualisé. Cet accompagnement s'inscrit dans une dynamique institutionnelle qui doit valider les compétences à produire et développer pour répondre aux demandes et besoins de chaque personne accompagnée et des nouvelles personnes dont les profils peuvent être différents de ceux traditionnellement accueillis. Aussi chaque établissement doit mettre en place son projet spécifique répondant aux moyens mis en œuvre au quotidien et aux projections qu'il se donne sur un avenir proche, en lien autant avec le public accueilli qu'avec son environnement de proximité et dans l'espace posé par le projet associatif. Le questionnement du projet d'établissement en cours et sa réactualisation a pour intention d'exprimer les divers éléments nouveaux qui caractérisent le public et l'environnement et de notifier les moyens et actions qui y répondent. Suite à

cette réactualisation, les outils de communication, comme le livret d'accueil, seront adaptés. Ce questionnement sera le cœur de la seconde partie de ce travail.

Un dernier point fondamental doit être considéré, celui de la parole de la personne accompagnée au sein de l'entreprise sociale qu'elle a choisie pour son accompagnement. Elle doit être considérée et intégrée dans le projet d'établissement et la loi n°2002-2 a prévu un outil où elle peut s'exprimer, le conseil de vie sociale (CVS). En interrogeant le projet d'établissement, les divers comptes rendus des CVS et les retours éventuels de questionnaires de satisfaction, une évaluation de la place de cette parole peut être établie.

#### **1.1.4 LA LOI N°2005-102 DU 11 FEVRIER 2005 : enclenchement de la mutation sociale au service des personnes en situation de handicap.**

Cette loi, comme son nom l'indique, engage l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées<sup>5</sup>.

Elle reconnaît la maladie mentale comme un handicap psychique, et ainsi ouvre l'accès à de nombreux citoyens à un accompagnement de professionnels sociaux et médicaux, en collaboration, vers un projet de vie choisi par la personne accompagnée.

Elle introduit, pour la première fois, dans le Code de l'Action Sociale et de la Famille (CASF), une définition du handicap inspirée de la classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé, établie par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). Constitue un handicap, "toute limitation d'activité ou de 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". Cette définition marque bien une différence entre la notion de déficience ou d'incapacité avec celle de handicap : le handicap est une situation du simple fait qu'il est l'expression dans l'environnement de l'incapacité fonctionnelle de la personne. Le handicap est porté par l'environnement, la déficience portée par la personne et le jeu sur le rapport [capacité/compensation] est le levier sur lequel toute forme d'accompagnement dont l'accompagnement social va se projeter, se programmer et se parcourir dans le quotidien.

Reconnaître que le handicap est porté par l'environnement impose, à ce dernier, de mettre en œuvre tous les moyens possibles pour traiter les diverses situations pour diminuer l'intensité du handicap, soit par compensation, soit par adaptation.

---

<sup>5</sup> MINISTRE DE LA SANTE, DE LA FAMILLE ET DES PERSONNES HANDICAPEES. LOI n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Journal Officiel, n°36 du 12 février 2005, 2353-2406

Du point de vue institutionnel, cette loi a généré deux puissantes institutions, véritables points d'entrée connus et reconnus pour tout ce qui touche la question du handicap : la maison départementale des personnes handicapées, guichet unique, a permis de créer un seul interlocuteur, centralisant l'administratif qui voit son activité en hausse permanente (+8% en 2013), avec une augmentation des reconnaissances de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) de 50% par rapport à 2007, et la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) qui reconnaît aux personnes le statut d'handicapé et notifie des orientations spécifiques d'accompagnement. Ces deux institutions, sous la direction du conseil départemental, sont des partenaires des établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS).

Du point de vue de la compensation, la loi a instauré un "droit à compensation", principalement financier, par la création de la prestation de compensation du handicap (PCH), financée par le conseil départemental et soutenue par la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA). L'aide sociale des départements a progressé de 15.6% entre 2009 et 2013 auquel s'ajoute une revalorisation de l'allocation aux adultes handicapés de 25 % entre 2007 et 2012. Même si cette dernière est antérieure à la loi de 2005, cette augmentation est significative et peut être liée à la reconnaissance du handicap psychique, inscrite dans cette loi. Chacun de ces objets est un outil de faire valoir des droits individuels des personnes en situation de handicap ; ils sont des leviers que nous devons accéder dès que nécessaire. Au CHAVY, l'assistante sociale est la professionnelle qui garantit la mobilisation de ces objets pour les personnes accompagnées. Je vais valider avec elle, que ces outils sont pleinement connus.

De point de vue de l'adaptation, trois pistes sont engagées par la loi : l'emploi, l'accessibilité et la scolarisation. J'aborde les deux premiers qui intéressent l'accompagnement d'adultes en situation de handicap.

Concernant l'emploi, la loi a reconduit l'obligation de 6% d'emploi de personnes en situation de handicap en renforçant, à la fois, les incitations et les sanctions. Même si cette ambition n'est pas atteinte, le taux d'emploi a augmenté autant dans le public que dans le privé avec un taux de 5.7% pour la fonction publique territoriale. Depuis la crise de 2008 et en relation avec le nombre grandissant de RQTH, le nombre de chômeurs a vu sa progression nettement supérieure à celle de la population en général. Derrière cette notion de chômage se cache des enjeux de formation pour élever le niveau de compétence des personnes en situation de handicap. Le CHAVY n'est pas un établissement qui accompagne les personnes en situation de handicap sur leur parcours professionnel. Cependant, dans le cadre de leur parcours de vie, leur projet professionnel y a un impact que nous devons accueillir et questionner du point de vue de notre accompagnement. A ce titre, tout employeur est un partenaire potentiel.

Concernant l'accessibilité, le bilan est de loin celui qui renvoie de nombreuses polémiques. La loi de 2005 a posé le principe d'une accessibilité universelle. Cette mesure est déconnectée de la notion de coût et de vitesse de transformation des mentalités sociales. La question de l'accessibilité est centrée sur les capacités de toute personne en situation de handicap à pouvoir accéder au logement, aux établissements recevant du public, aux transports, à la voirie et aux espaces publics ou recevant du public<sup>6</sup>. Je constate que chaque personne que nous accompagnons, désireuse d'accéder à un logement personnel, peut le faire, en fonction de ses finances, soit dans le parc privé, soit dans le parc public en sachant que la seconde demande bien plus de patience. La notion d'accessibilité doit dépasser l'unique question de l'environnement physique et porter attention à la relation à l'autre et la place de la personne en situation de handicap dans son environnement direct. L'expérience des services du CHAVY qui accompagnent des personnes en appartement personnel ou collectif montre que leur intégration s'améliore de jour en jour, pouvant, dans certaines situations, aborder le voisinage comme des partenaires. L'accessibilité humaine est en marche marquant nettement la mutation sociale engagée par cette loi.

Cette loi offre la reconnaissance d'une situation de handicap psychique pour toute personne porteuse d'une maladie mentale. Le public accueilli au CHAVY présente, pour partie, une maladie mentale. Cette reconnaissance permet à cet établissement de positionner les moyens spécifiques d'accompagnement de ce public dans son projet d'établissement. La spécificité de ces maladies demande le développement d'un partenariat spécifique avec le monde médical, surtout lorsque la structure accueillante n'a aucune vocation d'accompagnement de soin ; ce qui est le cas du CHAVY. Le projet d'établissement doit positionner avec clarté ces partenariats.

De plus, elle ouvre diverses pistes pour engager l'intégration et la citoyenneté ; le levier du CHAVY est l'accompagnement en hébergement et en logement autonome. Le projet d'établissement doit le positionner à la fois dans la vision et dans le quotidien, points importants à évaluer dans le projet en cours. L'agrément de l'hébergement oblige toute personne accueillie à être en activité professionnelle protégée ou pas. Cette obligation crée un lien entre deux leviers d'intégration de la loi : l'habitat et le travail. Cette particularité impose au CHAVY la nécessité de développer du partenariat avec les employeurs des personnes accompagnées, principalement les établissements et services d'aide par le travail (ESAT). Ces partenariats doivent être identifiés et orientés dans le projet d'établissement.

---

<sup>6</sup> CAMPION C.L, Sénatrice de l'Essonne, mars 2013, Réussir 2015 " Accessibilité des personnes handicapées au logement, aux établissements recevant du public, aux transports, à la voirie et aux espaces publics" [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Rapport du Sénat, Disponible sur Internet : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000147.pdf>

### 1.1.5 LE RAPPORT PIVETEAU : passage d'une logique de place à une logique de parcours.

En 2012, lors d'une présentation au séminaire de direction « ARS » à Paris, l'agence du Languedoc-Roussillon a apporté une vision panoramique de la logique de parcours allant du parcours de soin au parcours de vie via le parcours de santé<sup>7</sup> ; le médico-social étant identifié comme ressource dans le parcours de santé et le social, où se positionne le CHAVY, comme ressource s'inscrivant au service du parcours de vie. Dans son rapport de 2012, le conseil national de solidarité pour l'autonomie (CNSA) qualifie le « parcours de vie » par « l'ensemble des dimensions de la situation des personnes (y compris la participation sociale, la citoyenneté, l'insertion scolaire et professionnelle...) qui doivent être prises en compte par les acteurs du soin et de l'accompagnement ».<sup>8</sup>

Selon Denis Piveteau, "l'idée première est que les situations sans solution sont certes intolérables, mais qu'elles ne sont que la pointe émergée d'un iceberg qui lui n'est pas près de fondre, tant que seront actifs les froids courants engendrés par le cloisonnement de l'offre !

Autrement dit, aucune action sur ces « sans solution » n'aura pertinence et longévité sans une révolution complète et collective de la manière de penser et d'agir sur les questions d'orientation, y compris pour les situations simples. »

Il ajoute encore : « de fait, la définition de ce qui fait la complexité d'une situation et de ce qui en déterminerait le seuil est très relatif. Dès lors, envisager qu'une offre ad hoc, « spécifique » permettrait de répondre enfin à ces situations sans solution relève d'une utopie éternellement résurgente.

Autrement dit, les incasables méritent mieux qu'une case et cette affirmation, forte de devoir s'y prendre autrement, profitera à tous...

C'est donc l'ensemble du « système » qu'il faut revoir."

L'essence du rapport PIVETEAU<sup>9</sup> est pleinement exprimée dans ce paragraphe. Il exprime la nécessité de construire les réponses à partir d'une logique de parcours et non plus d'une logique de places ; cette transformation de paradigme reconnaît la problématique comme complexe, demandant une réponse plurielle, à l'échelle de la

---

<sup>7</sup>ARS Languedoc-Roussillon, "Les parcours de Santé" [en ligne], diapositive n°13, décembre 2011, (visité le 20 septembre 2016), Disponible sur Internet:[http://www.ars.languedocroussillon.sante.fr/fileadmin/LANGUEDOC-ROUSSILLON/ARS/5\\_Concertation\\_regionale/PRS/parcours/parcours\\_v131211.pdf](http://www.ars.languedocroussillon.sante.fr/fileadmin/LANGUEDOC-ROUSSILLON/ARS/5_Concertation_regionale/PRS/parcours/parcours_v131211.pdf) diapositive n°13

<sup>8</sup> ALLAIRE L., BURGADE L., 2012, Promouvoir la continuité des parcours de vie [en ligne], Rapport CNSA p.34, (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : <http://www.cnsa.fr/documentation/httpwwwcnsafrsitesdefaultfiles2012zip>

<sup>9</sup> PIVETTEAU D., juin 2014, "zéro sans solution" : le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches, [en ligne], (visité le 20 septembre 2016), Rapport à la demande de l'État, (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : [http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_zero\\_sans\\_solution\\_.pdf](http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_zero_sans_solution_.pdf)

diversité de l'environnement, lieu d'expression du handicap. Ces résultats demandent donc un pouvoir d'agir transdisciplinaire (social, médico-social, sanitaire, scolaire, professionnel et entourage intime), centré sur la personne accompagnée, où le projet, porté par celle-ci, sa famille et/ou son entourage intime, est le cadre d'accompagnement sur le chemin de la personne et le repère à partir duquel les institutions doivent structurer et organiser les bornes du service public engagé dans le parcours à venir, voire en devenir. Ce rapport pose le parcours comme le repère de la singularité de l'accompagnement proposé et renvoie à trois principes fondamentaux sur lesquels, le directeur que je suis, entend s'appuyer au plus près :

- L'orientation est un processus permanent et collectif
- Les actions doivent être co-construites avec les personnes en situation de handicap et/ou avec leurs familles ou leur entourage intime qui doivent contribuer à leur apprentissage.
- La diversité des intervenants nécessitent une coordination, voire une mutualisation, pour assurer une cohérence et une continuité de l'accompagnement<sup>10</sup>.

Si l'association choisit d'être un acteur de cette transformation, elle doit insuffler, dans son projet associatif, la notion de parcours. Il en est de même pour chaque établissement qu'elle gouverne. En tant que directeur, je positionne mon établissement comme un lieu de vie où la personne accompagnée aura le choix de s'épanouir au cœur de l'hébergement ou la possibilité d'aller vers un logement autonome, jusqu'à, éventuellement, l'arrêt complet de tout accompagnement. J'attache une attention particulière au fait que le parcours est exclusivement le choix de la personne accompagnée, l'équipe accompagnante ayant une obligation de moyens éducatifs, et pouvant, de manière subsidiaire, être force de conseils. L'équipe éducative peut, en le justifiant à partir d'indicateurs choisis, évalués et validés par l'équipe de direction, ne pas engager son accompagnement dans le projet voulu par la personne accompagnée. Cette position éducative arrêtée sera questionnée par le comité d'éthique avant toute validation par la direction. Elle n'exclue pas le projet. Elle nécessite une communication claire avec la personne accompagnée et avec les différents partenaires qui l'accompagnent. Un rapport éducatif est alors rédigé par le travailleur social référent, contre signé par le chef du service correspondant et remis à la personne accompagnée, à la gouvernance associative et à l'autorité de contrôle. Cette subtilité fera l'objet d'une réflexion et d'un écrit dans le projet d'établissement avec une attention particulière sur la détermination des

---

<sup>10</sup> LOUBAT J.R., HARDY J.P., BLOCH M.A., 2016, Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale, Paris, Dunod, 384p.

conditions d'encadrement éducatif que demandent certains projets pour être soutenus et accompagnés dans le cadre du CHAVY.

## **1.2 TERRITOIRE, ASSOCIATION ET ETABLISSEMENT SOCIAL : le partenariat comme ressource fondamentale.**

### **1.2.1 UN ENVIRONNEMENT LOCAL : de la municipalité de Brunoy au département de l'Essonne.**

Dans le champ du handicap, les services de l'État et les Conseils Départementaux sont deux acteurs-clés dans le pilotage des dispositifs sociaux et médico-sociaux en faveur des personnes en situation de handicap. Pour autant, d'autres acteurs prennent part à ces politiques en jouant un rôle essentiel : la MDPH, l'assurance maladie, la Caisse d'Allocation Familiale (CAF), les communes et leurs Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS), les Établissements et Services Médico-sociaux (ESMS), les centres hospitaliers, les institutions et services tutélaires... Tout un tissu institutionnel favorisant l'accompagnement de la personne vulnérable dans son parcours de vie donc autant de lieux partenaires sur le territoire.

A) BRUNOY : vers une intégration citoyenne des populations en situation de handicap.

La ville de Brunoy a signé la charte « commune – handicap »<sup>11</sup>, établie entre l'Association des Maires de France et un comité d'entente des associations représentatives de personnes handicapées et de parents d'enfants handicapés. Cette charte vise à promouvoir l'intégration de toutes les personnes en situation de handicap dans la cité. Elle est un document cadre qui propose aux communes de manifester, au-delà de leurs obligations réglementaires, leur engagement à donner à la personne handicapée sa place dans la cité. Elle invite chaque commune signataire à définir, en partenariat avec les associations locales, les objectifs qu'elle souhaite atteindre et les mesures pratiques à mettre place. Elle se décline en 11 items qui servent de guide aux orientations à engager sur la commune.

Le projet d'établissement doit intégrer cette particularité en précisant les modalités du partenariat engagé avec la commune. Le projet en cours n'y porte aucune attention. Sa réactualisation va intégrer les modalités que je vais engager pour que l'établissement

---

<sup>11</sup> "Charte commune-handicap" entre l'Association des Maires de France et les Associations porte-parole du Comité d'Entente des Associations représentatives de Personnes Handicapées et de Parents d'Enfants Handicapés [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) octobre 2003, disponible sur Internet : [http://www.amf.asso.fr/upload/fichiers/documents/CHARTE\\_COMMUNEHANDICAP\\_537.pdf](http://www.amf.asso.fr/upload/fichiers/documents/CHARTE_COMMUNEHANDICAP_537.pdf)

devienne un partenaire à part entière de la municipalité. Des actions existent sur le terrain avec la participation de l'IME « La Cerisaie » lors de la semaine du handicap organisée par la municipalité, et, depuis peu, un travail conjoint avec le centre social de la cité des « Hautes-Mardelles », cité où se trouvent les appartements du SAIA.

#### B) LE CONSEIL DEPARTEMENTAL : une politique tournée vers la désinstitutionnalisation

Le schéma départemental<sup>12</sup> de l'Essonne (2013 – 2018) présente trois grandes orientations politiques en faveur des personnes en situation de handicap :

- Soutenir les personnes en situation de handicap et leurs proches

Cette orientation s'articule autour de l'accueil, l'écoute et l'orientation comme soutien aux familles, à travers le travail en réseau des acteurs locaux qui œuvrent dans le champ de l'aide aux aidants. Cette orientation insiste sur la nécessité de renforcer le suivi des familles par un service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) et de favoriser l'entraide prévue par la loi n°2005-102 du 11 février 2005 par la création de groupes d'entraide mutuelle (GEM).

L'orientation met l'accent sur le renforcement de l'accompagnement de la personne en situation de handicap dans un milieu ouvert, dit ordinaire, hors institution. Cette politique est en adéquation avec la demande d'un grand nombre d'adultes en situation de handicap psychique et mental, même si l'expérience montre que la majorité d'entre eux préfère passer par une étape d'accompagnement en hébergement afin d'acquérir, principalement, de la confiance en eux. Le SAVS est la représentation sociale de l'accompagnement de l'adulte dans cette dynamique politique.

Le CHAVY, structuré en trois services, offre un cadre d'accompagnement progressif vers une vie en milieu ordinaire, dans son propre appartement. Le projet d'établissement ne met pas suffisamment en évidence cette particularité. En engageant sa réactualisation, j'oriente la réflexion en posant cette particularité comme la vision de l'établissement. Le CHAVY est un établissement qui accompagne progressivement des adultes en situation de handicap psychique et mental vers une vie autonome en milieu ordinaire. Il s'agit d'un processus d'apprentissage par appropriation de savoir-faire et savoir-être spécifiques, que

---

<sup>12</sup> Conseil Départemental de l'Essonne, schéma départemental en faveur des personnes handicapées 2013-2018 [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : [http://www.essonne.fr/uploads/tx\\_estiondoc/schema-personnes-handicapees\\_01.pdf](http://www.essonne.fr/uploads/tx_estiondoc/schema-personnes-handicapees_01.pdf)

les équipes éducatives accompagnent.<sup>13</sup>. Le levier de cette mission fondamentale est l'habitat, de l'hébergement vers le logement.

En conséquence, la question de la relation entre les services devient essentielle. La transversalité de l'accompagnement doit faire l'objet d'une réflexion spécifique avec des moyens adaptés, avec une expression identifiable dans le projet d'établissement. La transversalité sera un thème de réflexion spécifique.

- Garantir une offre de service adaptée aux essonniens

Le développement de l'offre de service est orienté prioritairement vers les personnes vivant à domicile ; l'enjeu, pour les établissements, est de mettre en œuvre les moyens qui permettent l'effectivité de ce service. De plus, le département engage la possibilité d'améliorer la lisibilité « en temps réel » des besoins des personnes et de permettre à d'autres, dont les besoins sont éloignés des équipements existants, de trouver réponse sur le territoire (personnes autistes, cérébrolésées, traumatisées-crâniennes, handicaps rares).

La MDPH de l'Essonne est l'organe institutionnel de repérage, d'évaluation et d'orientation par les diverses notifications qu'elle délivre. L'agrément accordé par le Conseil Départemental à tel ou tel service est aussi un moyen de reconnaissance et de cadrage des divers accompagnements possibles.

Le questionnement de la notification et la révision possible de l'agrément sont deux leviers qui permettent d'affiner la nature de l'offre aux besoins des personnes accompagnées. De la qualité des relations entre l'établissement et ces deux institutions dépend la qualité du service rendu. Je me dois, donc, de la garantir avec justesse, en toute justice, quel que soit le professionnel de l'établissement qui entre en communication avec elles.

En continuité avec le schéma précédent, du fait du vieillissement de la population, la création de foyers d'accueil médicalisés (FAM) et de maisons d'accueil médicalisées (MAS) sera poursuivie, en accord avec les acteurs du territoire, constatant que les besoins ne sont toujours pas satisfaits. Ce choix se fait au détriment des Foyers de Vie (FV) (diminution de 6%) et des foyers d'hébergement (diminution de 18%).

En se plaçant du point de vue des parcours des personnes accompagnées, les personnes en situation de handicap présentant une avancée en âge et souhaitant arrêter leur activité professionnelle ne sont pas toutes avec un besoin médical majeur.

---

<sup>13</sup> LAHIRE B, 1998, L'Homme pluriel : les ressorts de l'action, Edition d'août 2011, Poche Fayard/Pluriel, Paris, 400p

Pour ces dernières lorsqu'elles présentent un parcours en institution, en diminuant les FV, l'environnement limite les possibilités d'orientation vers des milieux adaptés, renforçant l'expression de leur handicap. Les établissements d'hébergement pour personnes âgées et dépendantes (EHPAD), inadaptés du point de vue de l'âge des résidents ou les familles d'accueil insuffisamment encadrant pour une personne habituée à la présence de nombreux professionnels autour d'elle sont les alternatives insatisfaisantes.

Pour les personnes accompagnées en milieu ouvert, à leur domicile, lorsque leur santé présente une dégradation, l'institutionnalisation est le tout dernier recours tant elle doit s'imposer aux personnes par impossibilité de rester au domicile. Le manque important de services d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés (SAMSAH) sur le territoire (deux identifiés sur la ville d'Évry, l'un au service des personnes en situation de handicap physique, l'autre attaché à une structure de réinsertion professionnelle, principalement orientée vers les traumatisés crâniens) oblige les SAVS, par défaut, à s'inventer coordonnateurs de soins, particularité hors de leurs compétences. Cette particularité entraîne deux conséquences : la première est l'institutionnalisation précoce des personnes accompagnées qui va à l'encontre de leur bien-être et la seconde est la nécessité de mesurer l'impact de toute maladie avant l'admission d'une personne en demande afin de valider l'adéquation entre le besoin et les compétences présentes ou à développer. Demander à des professionnels sociaux de devenir des professionnels du soin est incohérent et inadapté à leurs missions. Les questions de l'admission et l'orientation sont, donc, des questions sensibles dont les réponses trouveront leurs chemins soit à partir d'une réflexion sur la professionnalité éducative, soit à partir d'une réflexion éthique.

Le CHAVY doit clairement poser ses limites au regard des missions qu'il engage et des professionnalités qu'il se donne pour les mener au mieux. Tout dépassement de ces limites doit être identifié en perte de qualité de service et, par voie de conséquence, un bien être modéré pour la personne accompagnée. C'est en caractérisant le public accueilli que ces limites vont être posées dans le projet d'établissement.

- Bien vivre son handicap en Essonne

Pour cela, la politique départementale préconise trois axes : l'accessibilité, principalement physique, sur les bâtiments relevant de sa compétence, les espaces naturels sensibles et les transports en commun, l'insertion par les activités sportives, de loisirs et l'emploi et la facilitation des démarches liées au handicap.

Le conseil départemental est le financeur de l'action sociale, confirmé par l'acte III de la décentralisation et, à ce titre, le seul compétent pour le CHAVY. Au mois de décembre 2015, les établissements et associations ont reçu un courrier du Conseil Départemental de l'Essonne disant qu'il était dans l'impossibilité de rembourser ses dettes concernant principalement l'aide sociale sur les trois derniers mois de l'année 2015. Le conseil départemental demande aux associations d'accepter un étalement du remboursement de cette dette sur 6 ans. Cette annonce, si elle est suivie d'actes, pourraient être une catastrophe comptable pour bon nombre d'établissements, voire d'associations. A court terme, l'impact sur les personnes accompagnées que cette décision génère est un refus des établissements hors départements d'accueillir des personnes en situation de handicap dont le domicile de secours est dans l'Essonne. Actuellement une action engageant de multiples organisations est en cours pour penser et résoudre la situation autrement. L'association ALTERITE est inscrite dans cette action.

Pour le CHAVY, la dette s'élève à 23% du budget global de l'établissement. Même si l'impact de cette dette est mutualisée au niveau associatif, elle met la trésorerie de l'établissement à défaut et limite fortement la possibilité d'investissement sur cette période d'étalement de la dette. Nous verrons que l'établissement est force de développement sur les 5 années à venir, développement permettant de répondre aux besoins des personnes accompagnées et aux exigences politiques engagées par le schéma départemental. La perte de puissance de la trésorerie risque d'être un frein à ce développement et de reporter, dans six ans, un service à la personne dont le besoin fait déjà parti du passé.

Quelle que soit la situation actuelle, le conseil départemental de l'Essonne, comme tout financeur, doit penser ses projets d'action sociale dans un esprit de performance. Son schéma, en orientant sa vision, d'une part, vers la transformation des FV en FAM et des FAM en MAS, entraînant le partage (FAM) puis le déplacement (MAS) des compétences vers l'ARS, et, d'autre part, en favorisant le maintien à domicile des personnes en situation de handicap avec des accompagnements adaptés au milieu ordinaire, répond à cette exigence de performance, dans un cadre de moindre dépense. LE CHAVY, sur le territoire du Val d'Yerres, est un partenaire qui répond à ce degré d'exigence du simple fait de sa structuration et de son organisation. Ce partenariat doit prendre de l'ampleur dans l'avenir ; le CHAVY doit être une ressource fiable pour que le conseil départemental engage le développement de services adaptés aux besoins de personnes accompagnées à domicile, dont l'isolement, l'aggravation de leur maladie et/ou leur vieillissement précoce sont des repères majeurs à considérer et anticiper. Le maintien d'un quota minimal de FV, le développement d'accueils de jours et de SAMSAH doivent être des priorités à réfléchir pour que l'autonomie, l'intégration dans la cité et l'expression de la citoyenneté soient les résultats obtenus par le plus grand nombre de personnes en situation de handicap psychique et mental, mais aussi pour que les personnes en situation d'avancée en âge

puissent soit se maintenir à leur domicile jusqu'à des âges suffisamment avancés pour bénéficier, dans des conditions satisfaisantes, de structures telles les EHPAD ou les MAS, soit intégrer des FV où des capacités de socialisation et d'animations sont reconnues et intégrées dans leur projet d'établissement. Le CHAVY, sous la tutelle de la gouvernance de l'association ALTERITE, à travers ses missions et son expérience, doit être un catalyseur de tels engagements au niveau de la politique départementale.

### **1.2.2 L'ASSOCIATION ALTERITE : se reconnaître dans ses différences**

L'association ALTERITE s'appuie sur une longue histoire associative, ancrée depuis la seconde moitié du siècle dernier sur des valeurs de citoyenneté, d'intégration et de solidarité. Elle est dans de la lignée directe de l'Association pour les Adultes et les Jeunes Handicapés (APAJH).

« Le 9 janvier 2013, au terme de 4h d'échanges et de débat avec les représentants de la Fédération, les adhérents présents et représentés au Siège de l'association départementale ont choisi, par 82 voix « pour », 8 voix « contre » et une abstention, de quitter la Fédération des APAJH. »

Cette phrase est la première d'un long courrier signé du président de l'association ALTERITE, Monsieur Jackie BESSON, par lequel il partage la difficile et douloureuse sortie de la Fédération des APAJH.

« Notre exigence d'une solidarité nationale à l'égard de la personne handicapée, d'une égalité des chances, de la condamnation de toute discrimination y compris financière, de la reconnaissance de sa pleine citoyenneté, d'un respect humain dont la qualité de vie et d'accompagnement serait la preuve, du refus enfin de céder à « la logique d'encadrement des dépenses », chaque fois qu'elle s'opposerait à la « logique de besoins »<sup>14</sup>. Nous n'avons pas manqué de saisir cette opportunité d'affirmer une nouvelle fois que « c'est au politique de régir le financier et non pas au financier de régenter la politique »<sup>15</sup> et que seul le service public peut garantir l'application de ces principes aussi longtemps que l'État ne s'en décharge pas au profit d'opérateurs marchants ».

Depuis 10 ans, l'association et la fédération ont été sous tension, non pas pour des raisons de fonds mais de forme. En sortant de la fédération des APAJH, l'association a voulu signifier son désaccord concernant l'intensité des actions menées par la fédération face aux pouvoirs publics qu'elle estimait insuffisantes au regard de leurs engagements. Cette position explique la volonté de devenir indépendante, tout en revendiquant de l'histoire des APAJH et sans remettre en cause la moindre valeur.

---

<sup>14</sup> LAFAY H., 1997, Manifeste de la Roche sur Yon, archives de l'association ALTERITE

<sup>15</sup> LAFAY H., 1982, Congrès de Montpellier, archives de l'association ALTERITE.

C'est ainsi que, le 31 janvier 2013, l'association abandonne le nom d'APAJH de l'ESSONNE pour prendre celui d'ALTERITE. Elle s'engage, donc, à rester fidèle aux valeurs et aux principes qui ont fondé l'APAJH et elle entend les partager et les faire vivre au sein de l'Union Nationale des Associations Laïques Gestionnaires (UNALG) dont elle est membre depuis 2012. Elle continue aussi d'être un acteur de l'intégration et de l'accompagnement des personnes en situation de handicap psychique et mental.

L'association ne présente pas un projet associatif en tant que tel. Elle présente des options fondamentales qu'elle articule autour de trois principes fondateurs : l'exigence démocratique, l'idéal laïc et le militantisme pour que chacune et chacun, quelle que soit sa particularité, recouvre l'exercice de ses pleins pouvoirs et devoirs de citoyenneté. La promotion de la dignité et la citoyenneté nécessitent dans son fonctionnement quotidien, comme l'exprime les options fondamentales<sup>16</sup> de l'association, la promotion de :

- Une représentation de l'enfant, de l'adolescent et de l'adulte qui ne réduise pas la personne au handicap dont elle est victime ;
- Un accueil dans des structures et un cadre adapté ;
- Une reconnaissance, un respect, une protection de la sphère d'intimité ;
- Une forme d'accompagnement et de soins qui privilégie une approche personnalisée, adaptée aux exigences requises par les différents aspects d'une prise en charge singulière ;
- Une politique situant le traitement des plus défavorisés d'abord dans un problème de société
- Une action résolument inscrite dans une démarche de solidarité ;
- La dénonciation de la position de quémandeur ;
- Toute initiative destinée à rompre l'isolement ;
- Un accès le plus large possible des parents aux structures ;
- Une politique en direction des personnels qui situe leur activité au premier plan des richesses dont il est constitué ;
- La nécessité de travailler en équipe ;
- Toute disposition visant à accorder des conditions de travail les plus favorables ;
- Une politique de formation.

Dans ce panel de fonctionnement qui marque et engage le quotidien de l'association autant dans sa position militante associative que dans celle d'employeur, de nombreux faits et résultats se sont inscrits sur le territoire essonnien, espace exclusif des actions de l'association depuis 1980 jusqu'à ce jour. Le fait remarquable est la fusion avec

---

<sup>16</sup> Association ALTERITE, Nos options fondamentales [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : <http://www.alterite.eu/28+nos-options-fondamentales.html>

l'Association pour le Travail Professionnel Adapté (ATPA). Cette fusion a été actée fin décembre 2015, devant notaire. Les établissements que l'ATPA gérait ont été transférés vers ALTERITE par l'arrêté n°2014-ARR-DPAH-0038 du Conseil Général (aujourd'hui, Conseil Départemental) concernant la gestion des foyers dénommés « Les Aulnaies » à Verrière le Buisson et « A2L » à Palaiseau et par l'arrêté n°2013-265 de l'ARS Ile de France concernant le transfert des autorisations de l'ESAT « Centre d'Aide par le Travail (CAT) La Cardon », à Palaiseau.

A ce jour, riche de son patrimoine APAJH<sup>17</sup> et de cette fusion, l'association administre :

- 5 Instituts Médico-Éducatifs (IME) dont 3 en externat,
- 3 Service d'Éducation Spéciale et de Soins A Domicile (SESSAD),
- 1 Service pour l'Intégration des Déficients Visuels et Aveugle (SIDVA),
- 1 Centre d'Initiative au Travail et aux Loisirs (CITL),
- 4 foyers d'hébergement,
- 3 Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT),
- 2 Maisons d'Accueil Spécialisée (MAS)
- 1 établissement pilote, concernant la population adulte autiste, « Les Petites Maisons ».

L'association emploie 926 salariés ; elle représente un volume de 350 places pour des enfants et des adolescents, 89 places d'adultes en foyer d'hébergement, 74 places d'adultes en SAVS, 4 places en accueil de jour pour des adultes présentant une avancée en âge ayant arrêtés l'ESAT, 48 places d'adultes en centre d'initiative au travail et aux loisirs, 368 places en ESAT et 118 places en MAS.

Elle est une institution privée à but non lucratif qui est un acteur économique important de par son employabilité, un référent de l'accompagnement de l'enfant et de l'adulte en situation de handicap psychique et mental de par sa diversité et un acteur politique sur le territoire du fait de la puissance de ses valeurs fondamentales dans ses actions et ses mobilisations militantes.

Depuis sa transformation de forme de l'APAJH Essonne en ALTERITE, l'association a poursuivi ses engagements et ses actions. Le déménagement du siège, du SIDVA et des bureaux des « petites maisons » s'est fait d'Évry vers Juvisy sur Orge, mieux positionner au regard du territoire couvert par l'association. La MAS « La Briancière » s'est délocalisée de Champcueil à Ris Orangis offrant des conditions de vie et de logement de qualité, conforme aux engagements d'accueil prônés par l'association. A ce jour, les conditions de vie des personnes accompagnées au CITL devenant de plus en plus dangereuses, le projet de délocalisation engagé depuis 2007 devient le focus de

---

<sup>17</sup> Association ALTERITE, Nos options fondamentales [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : <http://www.alterite.eu/58+historique-de-lassociation.html>

l'association. Des mobilisations seront engagées pour que les pouvoirs publics et les financements considèrent cette délocalisation comme fondamentale, prioritaire et urgente. Les options fondamentales déclinent les valeurs au service des personnes accompagnées et dans les modalités d'encadrement des professionnels. Ces valeurs animent aussi son fonctionnement associatif avec des temps de rencontre et de travail où la parole est libre :

- Des réunions mensuelles des directeurs de tous les établissements où sont traités des informations et des thèmes de direction.
- Des réunions de chefs de services où sont abordés des informations associatives et des questions qui animent ce poste.
- Diverses commissions de travail sur des thèmes différents comme l'accompagnement de la personne en situation de handicap vieillissante, la place des familles dans l'accompagnement ou la notion « d'équipe de direction ».
- Un séminaire annuel de trois jours sur un thème choisi où se retrouvent les directeurs et les administrateurs.

Comme l'exprime clairement F. Noble et G. Bouffin dans leur ouvrage, un projet associatif est la rencontre de deux projets distincts et complémentaires : le projet politique et le projet entrepreneurial<sup>18</sup>. Pour moi, le projet politique de l'association est clairement posé mais son projet entrepreneurial est absent. Je ne retrouve pas, dans ce texte fondateur, la vision de l'association avec la logique d'articulation des divers établissements qui sont sous sa gouvernance. Je ne retrouve pas, non plus, sa projection sur les 3 à 5 années à venir. J'estime que cette double absence, outre la remarque que le projet associatif est incomplet, renvoie au fait que l'association ne s'inscrit pas dans une dynamique de parcours et reste dans une dynamique de place. Je trouve cela dommageable d'autant, sur le Val d'Yerres, une cohérence de parcours est totalement identifiable créant du lien entre les différents établissements qu'elle administre et positionnant l'association avec puissance sur le territoire, comme l'indique J.R. Loubat, « Parvenir à faire coïncider de petites structures de vie avec une plus vaste entité entrepreneuriale s'avère une nécessité actuelle. (...) Surtout, il se crée une autre dynamique et une autre identification d'avantage porteuse en termes d'image et de poids social, économique et politique. »<sup>19</sup>

De ma place de directeur, je me dois de faire remonter ces constats, en réunion de direction. La réactualisation du projet d'établissement sera aussi une opportunité pour incarner cette cohérence non communiquée de l'association,

---

<sup>18</sup> NOBLE F. et BOUFFIN G.;, 2015, *Entreprendre et diriger en action sociale : Gouvernance, dirigeance et management associatifs*, 1<sup>ère</sup> édition, Dunod, Paris, 178p.

<sup>19</sup> LOUBAT J.R., 2012, *Elaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, 416p.

De plus, la mise en place de temps de rencontre et de travail n'est pas identifiée dans le texte des options fondamentales. Leur présentation, dans le cadre d'un projet associatif, permettraient aux administrateurs de reconnaître ces temps et de déterminer leurs finalités en précisant comment ces réflexions finissent par arriver aux gouvernants et être travailler avec eux. Cette distinction est un repère fondamental pour les dirigeances des établissements puisqu'elle valide la complétude du parcours de l'information, du terrain jusqu'aux négociants politiques. Le CA de l'association, en s'appropriant ces informations et en les transformant ou pas en projet associatif, garantit la reconnaissance du travail de terrain et la possibilité ou pas de voir les demandes être mises au travail avec les politiques financeurs. Dans ce contexte, le CHAVY, en collaboration avec les autres établissements du territoire, toutes associations confondues, est une ressource importante dans le recueil d'informations et dans la projection des réponses adaptées. Le projet d'établissement en cours ne fait aucune référence à cette dynamique. Je vais l'intégrer dans sa réactualisation.

### **1.2.3 UNE IMPLANTATION COHERENTE SUR LA VAL D'YERRES : la continuité d'un parcours de vie de l'enfance à la retraite.**

L'association, avec trois établissements situés sur 2 communes de la communauté d'agglomération du Val d'Yerres, est force de représentation, d'économie et d'accompagnement des personnes en situation de handicap mental et psychique sur ce territoire. Ces trois établissements s'inscrivent dans une logique de parcours d'accompagnement, qui va de l'éducation de l'enfant à travers un IME jusqu'à l'intégration de l'adulte par le travail avec un ESAT et par le logement vers le milieu ordinaire par un établissement assurant l'accompagnement en hébergement et en SAVS.

Sur la commune de la ville de Brunoy, Le 12 décembre 1966, 4 ans après sa création, l'APAJH nationale ouvre l'I.M.E. « La Cerisaie », destinée à recevoir en semi-internat « des débilés mentaux » ne relevant pas de classes de perfectionnement. En 1984, la gestion de cet établissement est confiée à l'association départementale « APAJH Essonne » et une école publique d'éducation spéciale est ouverte dans l'établissement, régie selon une convention passée avec le Ministère de l'Éducation Nationale, avec une mise à disposition du directeur de l'établissement et des enseignants spécialisés.

Actuellement, cet établissement est agréé pour recevoir des enfants et adolescents déficients intellectuels avec un niveau de retard mental léger ou moyen ayant une déficience motrice compatible avec les déplacements en étage. Il présente une capacité de 68 places comprenant deux sections :

- Une section d'Éducation et d'Enseignement Spécialisés (S.E.E.S.) de 30 enfants et adolescents de 6 à 13 ans ;

- Une Section d'Initiation de la Première Formation Professionnelle (S.I.P.F. Pro.) de 38 adolescents de 14 à 20 ans.

Le 1<sup>er</sup> juillet 1975, l'APAJH nationale, reconnue d'utilité publique et un an avant sa transformation en Fédération, ouvre les portes du CAT puis ESAT (depuis la loi n°2005-102 du 11 février 2005) « La Chataigneraie » situé sur la ville de Yerres, voisine de Brunoy. Cet établissement trouve son origine dans les demandes des familles en recherche de solutions pour leurs enfants à la sortie de l'IME « La Cerisaie ». Cet établissement est confié à l'association APAJH 91 en 1980. A ce jour, cet établissement a un agrément de 120 travailleurs en situation de handicap.

L'APAJH Essonne, riche de ces deux établissements, doit alors répondre à un besoin d'émancipation des adultes en situation de handicap mental en leur permettant d'accéder à un logement, accompagné d'une structure sociale de soutien. Le Foyer d'Hébergement CHAVY ouvre ses portes en 1985, sur la ville de Brunoy.

Le lien inter-établissement, sous la gouvernance de l'association, est établi, au moins sur ce territoire. Il y a, là, un parcours qui est structuré où la personne accompagnée pourra bénéficier de compétences diverses et progressives lui permettant d'évoluer, à son rythme, vers son autonomie, son intégration et l'expression de sa citoyenneté. Ce lien n'est pas inscrit dans les options fondamentales et il est un fondement stable de tout projet associatif. La collaboration des divers établissements de l'association sur le territoire doit être un point important du projet d'établissement du CHAVY, qui n'apparaît absolument pas dans le projet en cours. Je vais mener un rapprochement vers les directeurs des établissements voisins pour regarder, avec eux, comment articuler nos collaborations au regard des difficultés et problèmes rencontrés par chacun des établissements. Cette dynamique sera inscrite dans le prochain projet d'établissement.

#### **1.2.4 LE CHAVY : un établissement social dont le parcours s'incarne par le logement.**

Cet établissement a ouvert ses portes en janvier 1985 en créant, dans un premier temps, un foyer d'hébergement de 14 places. L'intention était de donner aux jeunes adultes déficients intellectuels, qui sont demandeurs et qui travaillent en milieu protégé, la possibilité de poursuivre leur choix de vie en ayant un habitat qui les inscrit dans une dynamique autre que celle de la famille et des parents.

Au fil de l'accompagnement, la demande d'émancipation des personnes accompagnées amène l'établissement à développer un projet d'hébergement différent ayant pour intention de leurs permettre de se construire une vie sociale en milieu ordinaire avec un accompagnement éducatif et social adapté. Ce service prend le nom de service d'aide à l'intégration en appartement (SAIA), l'apprentissage vers une indépendance quotidienne dans un appartement et le développement de capacités relationnelles avec le voisinage

sont les deux leviers essentiels répondant à l'accompagnement vers cette émancipation. A ce jour, ce service a un agrément de 14 places d'hébergement en appartements partagés, dont le CHAVY est signataire des baux avec l'entreprise de logement social sur une cité de la ville. L'établissement est ainsi locataire de 6 appartements permettant l'accueil de personnes en situation de handicap allant de 2 à 4 personnes par appartement.

Toujours selon une logique de parcours vers une qualité de vie citoyenne, au lendemain de la loi sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, et en lien avec les demandes des personnes accompagnées, l'établissement obtient un agrément pour un SAVS qui va progressivement être de 4, 12 et aujourd'hui de 30 places. Ce service offre un accompagnement en milieu ouvert pour des adultes en situation de handicap vivant dans leur propre appartement, en statut de locataire ou de propriétaire.

Au lendemain de la promulgation de la loi n°2005-102 du 11 février 2005, qui reconnaît la maladie mentale comme un handicap, le CHAVY a commencé à accueillir des adultes en situation de handicap psychique sur les trois services.

A ce jour, cet établissement accompagne 58 personnes sur 3 services, qui au regard de leurs missions spécifiques, permettent à ces personnes de se projeter et de s'engager sur un parcours d'indépendance et d'intégration vers milieu ordinaire. Le parcours de certaines personnes accompagnées par le SAVS ou le SAIA témoignent de la pertinence de cette structuration en trois services. Dans le projet d'établissement actuel, cette dynamique est présentée mais elle n'est pas appuyée. De ma place de directeur, je la considère comme l'expression essentielle des missions du CHAVY et de l'intégration de cet établissement sur le territoire. Cette vision doit être le fondement de la réactualisation du projet d'établissement et je me dois de la communiquer, en respectant la dynamique d'accompagnement en place. Cette vision est le point central de l'accompagnement au changement qui va permettre aux équipes d'avoir une projection intentionnelle dans le développement de leurs compétences spécifiques et dans l'attitude à tenir dans la relation aux personnes accompagnées. Le CHAVY est un patrimoine de trois planches de surf qui amène la personne accompagnée, à son rythme, à surfer sur la vague qui s'exprime en milieu ordinaire ; le levier de passage d'une planche à l'autre est l'habitat. Cela n'exclue pas la possibilité qu'une personne accompagnée le soit dans le cadre de l'hébergement pendant toute sa vie professionnelle mais cette vision permet de limiter, voire d'éliminer, la responsabilité de l'environnement promu par l'établissement dans la construction de freins sur le parcours de chaque personne accompagnée vers « une vie ordinaire ».

Cet établissement est reconnu sur le territoire. Il est sous la gouvernance conjointe du Directeur Général et de deux administrateurs du bureau associatif avec qui les liens sont effectifs. Une équipe de direction soudée, que je compte maintenir et potentialiser,

contribue collectivement à la direction de l'établissement, dans l'espace de décision du directeur. Gouvernance et dirigeance sont proactifs dans le développement des compétences et de la formation ; à ce titre, nous accueillons et accompagnons régulièrement des stagiaires, une apprentie en formation niveau 3 par service et deux contrats d'avenir qui se forment à des formations de niveau 3 et 4. Nous accompagnons aussi des stagiaires en formation de niveau 1, principalement au Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement ou de Service d'Intervention Sociale (CAFDES), et de niveau 2, surtout au Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale (CAFERUIS). Le fait que l'établissement soit aussi un lieu de formation doit être considéré dans le projet d'établissement, considération qui n'est pas effective dans le projet en cours.

L'établissement présente une structure posée, réfléchie et cadrée permettant une souplesse organisationnelle répondant aux exigences d'adaptabilité que l'accompagnement des personnes impose. Cette organisation est renforcée par une articulation opérationnelle entre le cœur des métiers et les fonctions supports.

Dans un souci de critiques constructives, le projet d'établissement, actuellement en place, est peu projectif et ne rend pas compte de son inscription dans une dynamique de parcours. En m'inscrivant comme un directeur entrepreneur, dirigeant une entreprise sociale, je trouve que la dynamique de parcours est l'expression même de l'entrepreneuriat de cet établissement. En la déclarant et en la communiquant avec justesse, je positionne l'établissement avec clarté et performance sur le territoire, j'oriente, en termes de projet, le devenir de l'établissement, et j'engage le développement de capacités d'adaptation, selon le principe de réalité, des professionnels au service de l'adaptation aux besoins et demandes des personnes accueillies.

### **1.2.5 LE PUBLIC : Une évolution synchrone avec la politique départementale de l'Essonne.**

Rappelons que Le CHAVY, établissement social, exclusivement de la compétence du Conseil Départemental, accueille des adultes en situation de handicap mental et/ou psychique selon deux axes : un hébergement dont l'agrément, de 28 places plus 2 places de stage, impose aux adultes accompagnés d'être en activité professionnelle à durée indéterminée en milieu protégé ou pas et un axe de service social en milieu ouvert sans agrément particulier, en dehors de ces 30 places.

Ce contexte pose le cadre du public accueilli par l'établissement. Ce cadre est soit lié à la politique associative, historiquement engagée dans l'accompagnement de personnes en situation de handicap mental et psychique, soit lié aux politiques publiques définissant l'hébergement et le SAVS, soit lié à la politique départementale de l'Essonne exprimée par le schéma départemental.

Dans ce cadre, l'ontologie des publics accompagnés s'est modifiée au fil des années et a dû être pris en considération par l'organisation de l'établissement et les professionnalités de l'accompagnement. Après une présentation générale, je vais aborder une approche du public service par service.

## A) PRESENTATION GENERALE

Le projet d'établissement en cours commence par poser les caractéristiques générales de la population accompagnée. Elle se présente sous trois formes : la déficience intellectuelle, la maladie mentale et une troisième forme, émergeant depuis quelques années, à l'interface entre les deux précédentes, où sont présentés des personnes présentant une avancée en âge et en arrêt progressif de l'activité professionnelle.

Pour accompagner ce public, il a été choisi de positionner une démarche clinique. Je trouve cette approche est totalement pertinente et je compte bien la reconduire dans la mise en œuvre de ma direction. La notion de clinique est empruntée au monde médical puisque son acception première est d'origine grecque et se rapporte au chevet du patient. La clinique est une démarche de proximité qui a pour objet d'identifier, par des indicateurs objectifs et/ou subjectifs, des observations, sous formes diverses, à mettre en lien avec des actions qui ont pour intention la transformation de ces indicateurs, dans la volonté que le résultat obtenu soit un gain pour la personne accompagnée.

Dans le projet d'établissement en cours, la clinique identifiée et largement explicitée est celle de la psychanalyse associée au concept de la psychothérapie institutionnelle.

Au regard des situations de handicap identifiées, en lien ou pas avec des maladies portées par les personnes accompagnées, je pense que cette clinique peut être insuffisante et qu'il serait méritant de l'aborder sous d'autres angles.

Pour les personnes en situation de handicap mental, qui ne présentent aucune maladie pouvant donner sens au handicap, j'estime que la clinique réfléchi sous l'angle de l'éducatif, s'appuyant sur des indicateurs issus de l'apprentissage sont plus pertinents que ceux de la clinique psychologique. Cette approche clinique est en lien avec le cœur des métiers du CHAVY ; le projet d'établissement à venir va devoir y consacrer une place centrale. Je pense que les autres approches cliniques qui ont leur place dans l'accompagnement sociale sont des approches supports.

Pour les personnes présentant une avancée en âge, le constat est fait que la réorientation est complexe et, surtout, que ces personnes mettent en place une activité professionnelle à temps partiel, nécessitant une présence éducative non prévue, le matin, sur le foyer, pour assurer leur encadrement. Ce poste supplémentaire n'étant pas reconnu par le conseil départemental, il est à la charge exclusive de l'association qui le finance sur ses fonds propres. A ce titre, ce poste est précaire et existe sous un contrat temps plein à durée déterminée sur un an. La problématique est posée mais aucune stratégie d'actions

n'est engagée dans le projet d'établissement en cours. Ce point doit être réfléchi et travaillé dans le cadre de la réactualisation du projet. Quant à l'approche clinique de cette population, la clinique éducative, voire psychologique doit être complétée par une clinique du vieillissement qui devra faire l'objet de formations auprès des professionnels, voire des personnes accompagnées.

Pour les personnes présentant au moins une maladie mentale, reconnues, depuis la loi de 2005, en situation de handicap psychique, la clinique de la psychologie, dont une approche est celle de la psychanalyse, est pleinement adaptée et doit être associée à la clinique éducative. Je suis dans l'intention de mettre la psychologue à contribution pour qu'elle apporte le maximum d'informations en psychologie clinique, autant issu du courant de la psychanalyse, fortement défendu par certains membres du Conseil d'Administration de l'association, que d'autres courants de la psychologie. Je considère que cette demande rend compte du champ d'expertise qu'une psychologue doit avoir ou acquérir en œuvrant au CHAVY. De plus, la population de personnes en situation de handicap psychique, comme en témoigne l'arrivée d'un nouveau public d'adolescents en Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS)<sup>2021</sup>, est en pleine augmentation. Avoir une diversité d'approches cliniques psychologiques est incontournable pour mener, au mieux, l'accompagnement éducatif de ces personnes.

La réactualisation du projet d'établissement est la possibilité de penser l'accompagnement à partir d'une clinique éducative, renforcée par une clinique de la psychologie et une clinique du vieillissement. L'intention est d'apporter aux professionnels, différentes manières de penser, différents points de vue, en toute altérité, pour ouvrir leurs compétences et leurs professionnalités vers d'autres horizons. De plus, je suis persuadé que de nombreux professionnels seront aussi force de proposition et je ne manquerai pas de partager les miennes dans la construction d'une clinique éducative. Les divers choix qui émergeront et qui seront validés, en équipe de direction, s'inscriront dans un plan de formation projeté sur 3 à 5 ans. Ces formations pourront être partagées avec nos partenaires sur le territoire afin de créer des échanges de savoirs et de pratiques avec des professionnels d'autres établissements et de permettre une mutualisation des frais.

## B) LE FOYER D'HEBERGEMENT « LE TEMPO »

Sur le foyer, la population accueillie se rajeunit.

---

<sup>20</sup> PAQUET M., juillet 2015, « Les adolescents mettent les MECS sous pression », Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2917, pp30-32.

<sup>21</sup> PAQUET M., juin 2016, « Sortir de l'oubli les enfants handicapés confiés à l'ASE », Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2965, pp34-37

Des personnes, accompagnées par ce service depuis de nombreuses années, présentant, pour la majorité d'entre elles une avancée en âge, ont fait le choix d'arrêter leur activité professionnelle et de se diriger vers une vie de retraité, bien méritée. Du fait de ce choix, leur devenir ne pouvait plus être accompagné par l'établissement dans la mesure où les conditions d'agrément n'étaient plus remplies. L'équipe a engagé, au rythme singulier de chaque personne, une réorientation vers d'autres institutions susceptibles de répondre aux demandes et besoins de chacune. La particularité commune de ce public est son institutionnalisation, principalement au CHAVY ; elles n'ont quasiment vécu que dans le cadre de cet établissement. Aussi, la réorientation ne peut être que vers d'autres établissements, toute autre forme de projet vers une vie indépendante rencontrant des refus de la part des personnes accompagnées. A ce jour, les ressources trouvées et acceptées par la totalité des personnes accompagnées sont l'EHPAD, le foyer de vie jumelée ou pas avec des familles d'accueil et les familles d'accueil. De notre expérience, aucune personne ne se trouve en un lieu non choisi, même si ce choix a pris un certain temps pour s'affirmer.

De cette situation, deux points méritent de s'y arrêter.

Pour permettre à chacun de poursuivre son parcours à son rythme, l'établissement accompagne des personnes se dirigeant vers la retraite, négociant avec les ESAT des temps partiels de travail, voire des arrêts complets de l'activité professionnelle, avec ou sans mise à la retraite. La conséquence est une présence accrue de personnes à accompagner en journée, la semaine. Le département de l'Essonne estime que l'établissement est en mesure d'assumer cette situation avec un effectif constant et refuse de financer un poste éducatif supplémentaire en matinée. A court terme, l'association a choisi de le financer sur ses fonds propres. Mais cette situation est précaire et je me dois de la considérer comme un problème épineux qui mérite l'engagement d'un projet spécifique. Nous parlons d'une situation qui est itérative et qui va intéresser, tôt ou tard, l'ensemble des personnes accompagnées. Il est de mon devoir de l'anticiper. L'engagement du CHAVY d'être un établissement qui accompagne le parcours de chaque personne vers son autonomie, vers une vie indépendante au cœur de la cité devrait, majoritairement dans l'avenir, situer l'accompagnement de cette situation au niveau du SAVS. Lorsque cet objectif sera atteint, les personnes accompagnées pourront, éventuellement, intégrer des institutions pour personnes en situation d'âge avancé (EHPAD) ou des institutions médicalisées pour personnes en situation de handicap (FAM et MAS) lorsque leur projet de vie correspondra à de telles structures, comme c'est le cas aujourd'hui pour les personnes âgées en situation de dépendance. Pour cela, la société doit développer des services d'animations de maintien de socialisation comme les accueils de jours et des services de coordination de soin, adossés aux SAVS, comme les SAMSAH. Le défi est, en accord avec la connaissance sur la physiologie du vieillissement

qui est plus précoce pour une personne en situation de handicap, quelles que soient les causes de ce handicap, une entrée de ces personnes à partir de 75 ans. Pour le CHAVY, gagner ce défi demande de construire notre accompagnement dans l'enjeu, dès le départ, que toute personne accompagnée aura son propre appartement et que l'accompagnement de la personne présentant une avancée en âge se prépare avant qu'il ne soit cliniquement effectif. la clinique du vieillissement soit effective.

L'autre point est de poser l'importance de maintenir sur le territoire des foyers de vie, lieu d'accueil et d'accompagnement de personnes arrêtant leurs activités professionnelles sans être en âge d'intégrer un EHPAD ou en condition de devoir rejoindre un FAM ou une MAS. L'orientation massive du conseil départemental de l'Essonne, de transformer des foyers de vie en FAM et des FAM en MAS pour répondre au vieillissement de la population en situation de handicap, risque de créer un environnement appauvri, ne répondant plus aux besoins des personnes à forte dépendance sociale mais à faible dépendance physique et avec peu de besoin de soin. Cette tendance mérite d'être particulièrement vigilant et cette veille se situe au niveau politique et doit être engagée au niveau de l'association. La commission sur le vieillissement, engagée par l'association, est l'instance de recueil et de traitement des informations pour permettre à l'associatif d'être force de négociation avec les politiques.

Aujourd'hui, sur le foyer, les personnes accompagnées sont sur une étendue qui va du début à la fin de l'activité professionnelle. Cette situation est une opportunité pour les professionnels accompagnant à s'imprégner de la vision du CHAVY et, animer des valeurs associatives, à mettre en place les moyens utiles, nécessaires et essentiels pour que chaque personne, entrant au foyer, s'inscrive sur le chemin de son autonomie. Cette attitude va permettre d'être concentré sur le parcours de chaque personne et valider, à chaque instant, que son avancée est permise ou freinée par la personne elle-même et non par le système accompagnant mis en place par l'établissement.

Il est important de noter que la majorité des nouvelles personnes accueillies ont entre 21 et 30 ans. Elles présentent principalement des déficiences intellectuelles avec des troubles du comportement pouvant être assimilés à des défauts de maturation plus que des maladies mentales. Pour eux, l'engagement de la vision du CHAVY est totalement adapté.

Une personne qui vient d'être accueillie à plus de 40 ans, avec un parcours de vie exclusivement chez ses parents, présente souvent une maturité de faible intensité. De plus, sa situation professionnelle est précaire en lien avec des troubles du comportement qui font que sa présence sur le lieu du travail est intermittente. La possibilité que cette personne puisse intégrer son propre appartement semble limitée du fait de son comportement teinté d'immaturité et du manque de temps pour travailler cette maturité avec la fin de sa carrière professionnelle. L'avenir probable et pratiquement certain sera

une orientation vers un FV. Le parcours projeté de cette personne ne place pas le CHAVY dans son engagement majeur mais le simple fait que l'environnement de cet établissement lui permette de vivre cette tranche de vie en fait un lieu adapté à son parcours actuel. A ce titre, le CHAVY doit l'accueillir et l'accompagner et cette particularité doit aussi être identifiée dans le projet d'établissement.

### C) LE SAIA

Sur le SAIA, la population accueillie y est majoritairement présente depuis très longtemps. Les personnes accompagnées présentant une avancée en âge et demandant de réduire, voire d'arrêter leur activité professionnelle forment le quart de la population accueillie. La complexité est la même que celle du foyer avec des orientations qui vont vers les mêmes institutions. Cependant, dernièrement, lors d'une réunion de synthèse, l'équipe du SAIA a pris conscience que le niveau d'exigence sur les capacités qu'elle imposait aux personnes accompagnées pour accompagner leur projet d'appartement autonome était excessif. Dans leurs partages, les professionnels du SAVS ont exprimé le fait que de nombreuses personnes, accompagnées par ce service, n'avaient pas 50% des capacités exigés. Ils ont alors rappelé les moyens de compensation à la disposition des personnes pour leur permettre de vivre une vie pleinement autonome même si elle devait être sous la dépendance d'accompagnements divers et permanents. Cette prise de conscience met en évidence que les travailleurs sociaux peuvent, dans leurs volontés de bien faire, être des freins à l'évolution du parcours d'une personne accompagnée. C'est ce que je veux éviter dans l'avenir. Pour y remédier, j'estime qu'il est important que les professionnels d'un service aillent découvrir le travail qui s'engage dans les autres services éducatifs afin de leur permettre d'adapter leurs exigences à l'efficacité du terrain. L'objectif est aussi qu'ils créent, entre services, des ponts permettant la continuité des accompagnements. La réactualisation du projet doit intégrer ces déplacements formatifs d'un service à l'autre et formaliser ces ponts. Depuis cette réunion de synthèse, 50% des personnes accompagnées par le SAIA s'orientent vers une vie en appartement personnel, accompagné par un SAVS.

Ce public est de tout âge et certains souhaitent organiser leur après-travail à partir du milieu ordinaire. Ce résultat répond à la vision du CHAVY et le SAVS est le service ultime à partir duquel le défi des « 75 ans » peut être gagné. En favorisant le travail transversal, nous renforçons cet engagement.

Le CHAVY, sur les trois services, accueille des personnes fortement malades mentalement. En l'absence de compétences médicales, leurs accompagnements nécessitent, en plus d'un traitement médical assurant un comportement suffisamment équilibré, un partenariat privilégié avec le monde médical, par la construction de convention personnalisée tripartite, signée par la personne accompagnée, le service

médical qui accompagne les soins et l'établissement. Dès lors, son parcours projeté vers un appartement autonome l'est aussi sous le couvert d'une caution médicale. En conséquence, la mise en place d'un projet en appartement autonome va devoir rencontrer l'avis de nombreux partenaires avant d'être accompagné en toute quiétude. Le devenir de la personne accompagnée va aussi dépendre de la qualité et de la cohérence du partenariat engagé.

#### D) LE SAVS.

Historiquement le SAVS est né suite à la demande de personnes accompagnées en hébergement au CHAVY désirant poursuivre leur parcours dans un lieu de vie en milieu ordinaire, en logement autonomie. Avec un agrément pour 4 personnes au début, les demandes grandissantes venant des ESAT, des CMP, des organismes de tutelle, des foyers d'hébergements ou des assistantes sociales de secteur, l'agrément est passé à 12 puis 30 personnes.

Les personnes accompagnées en SAVS ont été, en premier lieu, des personnes en situation de handicap mental dont les déficiences intellectuelles étaient acquises suite à la naissance ou lors des premiers temps de la vie. Suite à la reconnaissance du handicap psychique dans la loi de 2005, ce service s'est ouvert à l'accompagnement de personnes présentant une maladie mentale, diagnostiquée soit à l'adolescence, soit au début de la vie d'adulte. La majorité des personnes accompagnées, aujourd'hui, présentent l'un ou l'autre de ces deux profils.

Dernièrement, de nouvelles institutions, cap emploi et pôle emploi, soutenant des personnes ayant une reconnaissance de handicap dans la recherche d'un emploi, se sont rapprochées de l'établissement pour comprendre comment nos missions pouvaient être utiles à leurs publics. L'arrivée de nouveaux partenaires demande de les accueillir à partir de leurs missions et de valider qu'elles sont complémentaires avec celles de l'accompagnement social engagé au CHAVY. D'une manière générale, les processus d'intégration et de communication vers les nouveaux partenaires doivent être réfléchis et intégrés au projet d'établissement réactualisé.

Des personnes, reconnues en situation de handicap par la MDPH, présentant un nouveau profil de parcours, demandent les services du SAVS. Dans leurs histoires, ces personnes ont eu une vie ordinaire et sont locataires voire propriétaires d'un appartement. Elles peuvent avoir une certaine identité sociale, plus ou moins reconnue.

Du jour au lendemain, elles se retrouvent en situation de handicap mental et/ou psychique suite à un accident de la voie publique ou du travail, à la survenue d'une maladie à l'âge adulte, pouvant être orpheline et entraînant un handicap reconnu rare, ou à une rupture de vie sociale, principalement familiale. La dynamique d'accompagnement doit considérer la rupture massive du parcours avec un temps psychologique de résilience en lien avec la

vie passée, de la compétence des psychiatres et psychologues, et une reprise de confiance en soi pour aller vers une nouvelle vie, en situation de handicap, le tout, dans un contexte médical souvent complexe et lourd. De plus, pour certaines d'entre elles, la rupture a été si importante qu'elles se retrouvent en situation de désinsertion sociale, souvent dans un parcours de rue et éloignées du monde du travail. La primo intention de l'accompagnement est la réinscription sociale de la personne. Ce temps est synchronisé avec le travail psychologique du deuil que la personne doit engager pour renoncer à la qualité de vie antérieure qu'elle a perdue. L'accompagnement vers un devenir ne pourra s'envisager qu'après ce travail. Ce premier temps est totalement absent de l'accompagnement des personnes en situation de handicap accueillies traditionnellement par le CHAVY. En conséquence, les professionnels doivent développer de nouveaux angles d'approche éducative et développer de nouveaux axes professionnels. La réflexion doit être posée en équipe et le résultat de cette réflexion doit faire l'objet d'un cadre inscrit dans le projet d'établissement. L'enjeu est d'inscrire cette nouveauté dans un espace d'apprentissage professionnel et non d'impuissance des équipes.

## **2 LE CHAVY AUJOURD'HUI : du prescrit au réel**

Le CHAVY est un établissement social dont le cœur du métier est l'accompagnement éducatif au service d'adultes en situation de handicap mental et/ou psychique et le logement, le levier d'intégration que chaque personne accompagnée pourra actionner pour aller vers une vie citoyenne et autonome, en milieu ordinaire. Tel est le fil rouge à partir duquel l'organisation et le fonctionnement doivent être pensés.

### **2.1 STRUCTURE : armature prescriptive de l'établissement (Organigramme et fiches de postes)**

#### **2.1.1 L'ORGANIGRAMME : Le positionnement d'une équipe de direction.**

La lecture d'un organigramme apporte deux informations importantes. La première est issue de sa lecture verticale et positionne les liens de subordination centrés sur les postes. La seconde vient d'une lecture horizontale et détermine les espaces où la fonction de chaque poste doit s'exprimer. Il est un outil de cadrage et délimite le volume où la gestion et le management vont s'opérer.

#### **A) PRESENTATION GENERALE**

La structure de l'organisation est clairement définie par l'organigramme. Un directeur, au sommet d'une hiérarchie, et deux chefs de services, situés juste sous lui, constituent une équipe de direction qui dirige l'ensemble des professionnels de l'établissement.

Ces derniers sont identifiés à travers divers services dont trois d'entre eux satisfont l'accompagnement éducatif, le cœur des missions de l'établissement : le foyer « TEMPO », le service d'accompagnement et d'intégration en appartement (SAIA) et le service d'accompagnement social (SAS) ; les deux premiers nécessitent que la personne accueillie ait une notification « MDPH hébergement » et soit en activité professionnelle en milieu protégé ou pas, et le troisième demande que la personne accompagnée ait une notification « MDPH SAVS ».

En complément et en soutien, l'établissement présente :

- Un service administratif constitué de 2 secrétaires, une centrée sur la direction (1 équivalent temps plein (ETP)) et l'autre sur les personnes accompagnées (0.5 ETP) et une comptable (1 ETP) ;
- Un service de nuit, assurant la continuité, avec cinq professionnels (2 ETP), de formation "aide médico-psychologique (AMP)" ;
- Un service d'agents des services généraux (ASG), avec 2,01 ETP de nuit et 0,65 ETP de jour, assurant l'entretien des locaux administratifs et de la partie commune du foyer, sous la responsabilité de la maîtresse de maison ;

- Un homme d'entretien (1 ETP) assurant la maintenance du parc et assurant divers travaux sur l'ensemble de l'hébergement avec la mission aussi d'accompagner les divers contrôles obligatoires de sécurité et la mise en œuvre des exigences qui en découlent.
- Une maitresse de maison (1 ETP), présente la semaine en après-midi et en soirée sauf le vendredi où elle assure sa fonction en matinée.
- Une assistante sociale, à mi-temps, qui assure l'administratif des droits de toutes les personnes accompagnées par l'établissement.
- Une psychologue (0.23 ETP) dans une fonction de soutien technique aux professionnels et d'accompagnement vers le soin pour les personnes accompagnées.

## B) DEFANTS DE REPRESENTATION

Je note quelques erreurs dans la représentation de l'organigramme<sup>22</sup> au regard des fiches de poste de certaines fonctions :

- La maitresse de maison a une fonction hiérarchique sur les agents de services de jour et de nuit, mais pas sur les AMP de nuit, contrairement à ce que la lecture de l'organigramme pourrait laisser entendre..
- Les AMP de nuit ont une fonction transversale sur les trois services éducatifs. Certes, ils sont postés sur le foyer et assure la sécurité des personnes qui y résident mais ils ont aussi une fonction de présence et d'accueil téléphonique des personnes accompagnées au SAIA et au SAS ; leur représentation doit marquer l'horizontalité de leurs actions sur les trois services éducatifs, à l'identique de l'assistante sociale et de la psychologue.
- L'homme d'entretien présente des fonctions de gestion des actions intéressant la sécurité des biens sur le patrimoine du CHAVY et des actions de petites réparations sur les locaux du CHAVY et les appartements du SAIA ; à ce titre, son poste contient des fonctions horizontales sur les services de l'hébergement et en lien avec l'administratif pour sa fonction sécuritaire sur l'établissement.
- Les intervenants extérieurs en synthèse et en analyse de pratique sont sous contrat, reconductible chaque année, ou sous convention dont les termes précisent qu'elle peut être dénoncée trois mois avant son terme. Leur intervention s'inscrit sur le long terme et prend une place à part entière dans la structure de l'établissement. Il s'inscrit un lien fonctionnel avec une supervision de l'équipe de direction sans aucun rapport hiérarchique.. C'est selon cette dynamique que

---

<sup>22</sup> Annexe n°1 : Organigramme en cours

l'organigramme doit être lu. L'analyse de pratique s'inscrit dans la verticalité et la synthèse, dans la transversalité.

- Il reste un dernier point à soulever, celui du lien entre les professionnels diplômés et ceux en cours de formation. La question de la subordination vient du fait que la responsabilité des actions d'accompagnement reste partagée, même si ces actions sont menées exclusivement par le professionnel en formation. Cet état génère un lien de subordination fonctionnel entre les deux statuts.

Ces observations rendent compte de la finalité de l'organigramme présentée en introduction de cette partie et entraîne une nouvelle représentation<sup>23</sup>. Elle se présente en deux parties qui marquent les liens de subordination hiérarchique appliqués aux fonctions sur l'ensemble de l'établissement et la fonctionnalité entre le directeur et les chefs de services. Ces liens sont encadrés par le principe de délégation. Au niveau de la fonctionnalité, la représentation verticale marque un lien d'encadrement, entre les personnes diplômées et les personnes en formation, ou un lien de supervision entre la maitresse de maison et les agents des services généraux. L'horizontalité marque les espaces des missions des postes représentés.

### C) ORGANISATION ET PROJET DE DIRECTION

Cette structuration, représentée avec les adaptations, permet de poser un cadre stable, sur lequel la mise en œuvre de mon projet de direction peut s'inscrire. Le point principal est le positionnement des chefs de service comme cadres hiérarchiques de tous les postes en présence sur l'établissement. Ce choix inscrit l'équipe de direction dans la structure organisationnelle de l'établissement. Il est un objet fondamental où la cohérence de direction va se construire, où l'encadrement et le positionnement des niveaux décisionnels vont être arrêtés, selon le principe de subsidiarité, où l'espace de confiance, indispensable à toute entreprise sereine, va se créer avant de se transmettre et où les décisions de direction pour l'établissement vont se façonner et se travailler, avant que le directeur que je suis ne les arrête. Je compte bien donner, à cette équipe, le pouvoir utile et nécessaire à la juste gestion de l'établissement et au développement de la qualité du management associé.

---

<sup>23</sup> Annexe n°2 : Organigramme modifié

## 2.1.2 LES SERVICES : une vision verticale des équipes

### A) LE DIRECTEUR ET LES CHEFS DE SERVICES : délégation et fiches de poste claires

L'équipe de direction est un espace de libre échange dans lequel il est clair que toute décision, in fine, est celle du directeur. Elle s'inscrit dans un cadre posé par le document unique de délégation et les fiches de poste.

La fonction de direction et l'étendu du pouvoir qui lui est accordé est arrêté dans le document unique de délégation, complété par la fiche de missions (DUD)<sup>24</sup>. C'est le document qui reconnaît au directeur l'ensemble des possibilités dans lequel il va pouvoir diriger l'équipe de direction, et à travers elle, la totalité de l'établissement dans tous les domaines qui permettent au service à la personne d'exister.

Les fiches de poste<sup>25</sup> des chefs de services présentent leurs missions propres, à la fois verticales et transversales, et leurs missions partagées.

Les missions partagées marquent l'implication des chefs de service dans la formation, dans la définition et le recrutement des professionnels exclusivement éducatifs et dans la responsabilité globale sur l'établissement par l'astreinte.

Les missions propres définissent la singularité fonctionnelle de chaque chef de service. Les deux ont un rôle dans l'encadrement et le management des services puisque l'un est positionné sur le foyer « Tempo » et l'autre sur les services du SAIA et du SAS. Cette répartition peut être questionnée en interrogeant, par exemple, pourquoi ne pas placer un chef de service sur l'hébergement et l'autre sur le SAVS. En raisonnant à partir du parcours des personnes accompagnées, je cautionne cette organisation. Le passage d'un cadre protégé d'hébergement vers le cadre sociétal ordinaire est un passage demandant une subtilité et une coordination d'équipe plus fine que le passage d'un hébergement « foyer » vers un « appartement partagé » ; la supervision d'un chef de service commun aux deux services offre une meilleure garantie d'une organisation de qualité.

Les autres missions sont définies et ne méritent pas, aujourd'hui, d'être reconsidérées. Je me saisis de ces distinctions pour construire l'équipe de direction.

### B) LES SERVICES EDUCATIFS : une orientation de formation de niveau 3.

L'organisation des différents services marque bien les frontières. Chaque service a son potentiel humain et ses moyens, et, dans le quotidien, je ne vois pas d'actions ou de rapprochements en faveur d'une dynamique transversale. Dans la considération d'un accompagnement de parcours, les liaisons fonctionnelles horizontales doivent s'organiser

---

<sup>24</sup> Annexe n°3 : Document Unique de Délégation (DUD)

<sup>25</sup> Annexe n°4 : fiches de poste des chefs de service

et l'organigramme renvoie que cette organisation passe par l'équipe de direction, centrée sur les chefs de services. Cette structuration est cohérente et je vais engager, dans l'équipe de direction, la réflexion sur le comment, sur le terrain, les liens et liants entre professionnels des différents services, s'opère et pourraient s'opérer.

Les professionnalités engagées dans chaque service sont soit de niveau 3, soit dans un parcours allant vers le niveau 3. Les professionnels sont soit des éducateurs spécialisés (ES), soit des conseillers en économie sociale et familiale (CESF). Toutes les personnes en formation sont sur un engagement d'acquisition d'un niveau 3, sauf une personne, en contrat d'avenir, sur une formation de niveau 2. Je constate un positionnement clair dans le choix des niveaux des professionnels recrutés que je cautionne et que je compte bien incarner dans ma direction.

L'analyse des fiches de poste montrent que sont identifiés deux axes de différences, l'un orienté sur les services et l'autre sur les professionnalités. Concernant les professionnalités, je constate que la spécificité des CESF est centrée sur la logistique et l'aménagement des appartements ou de locaux du foyer pour ceux embauchés dans le cadre de l'hébergement et centrée sur l'évaluation des aménagements intérieurs des appartements lors de l'admission dans le cadre du SAVS. Concernant les ES, les missions spécifiques sont identiques pour le foyer et le SAIA, seul change l'environnement. Pour le SAVS, il y a un renvoi au décret du 11 mars 2005<sup>26</sup>, le reste pouvant être assimilé aux missions décrites dans l'hébergement avec une adaptation à un environnement en milieu ouvert.

Les fiches de poste renvoient les spécificités à partir du simple fait que l'environnement d'accompagnement est différent. De mon point de vue, il manque les différences d'abord de l'action éducative au regard de la vision engagée du service qui marque la particularité de ce service et des modalités d'accompagnement associés dans l'édifice global de l'établissement. Cette réflexion doit être mise en œuvre par l'équipe de direction et travaillée par les chefs de service. Le chemin vers la réactualisation du projet de service va permettre de préciser les missions spécifiques de chaque corps de métier à partir du service dans lequel il œuvre, le tout dans une vision globale projective de l'établissement, animée par les valeurs de l'association et inscrite dans une démarche participative.

---

<sup>26</sup> MINISTRE DE LA SANTE, DE LA FAMILLE ET DES PERSONNES HANDICAPEES. Décret n° 2005-223 du 11 mars 2005 relatif aux conditions d'organisation et de fonctionnement des services d'accompagnement à la vie sociale et des services d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés. Journal Officiel, n° 61 du 13 mars 2005,43-48.

C) LA MAITRESSE DE MAISON : le poste charnière entre service éducatif et services généraux.

La maitresse de maison fait partie des services généraux. Sa fiche de poste positionne cette fonction dans des tâches en relation avec les conditions matérielles de la vie quotidienne des personnes accompagnées au foyer. Ce qui est notable c'est qu'elle crée un lien entre service éducatif du foyer et service généraux. Le projet d'établissement, en place, précise que la maitresse de maison est en lien avec les personnes accompagnées au foyer et s'associe, de sa place, à certains aspects éducatifs ; elle contribue au caractère familial que peut représenter le foyer pour certaines personnes accueillies. L'intention portée pour cette fonction va au-delà de la maintenance et de la gestion ; il y a une volonté de l'engager dans le patrimoine de l'accompagnement éducatif. Je souscris à cette volonté et interroge comment elle s'articule dans l'organisation de l'établissement, le projet d'établissement en place ne l'abordant pas.

D) LES PROFESSIONS DE SOUTIEN : psychologue et assistante sociale.

La psychologue est présente sur l'établissement une journée par semaine (0.23 ETP), le jour où les réunions sont organisées. Comme le montre l'organigramme, ses missions sont concentrées sur les trois services éducatifs. La fiche de poste précise que ces missions sont orientées selon trois axes. Le premier est au service des personnes accompagnées en les guidant, à partir d'entretiens, vers des psychothérapies ciblées. Le second est une fonction de cadre technique où ses compétences spécifiques viennent soutenir les équipes et apportent des connaissances lors des réunions transversales, principalement en réunion clinique et, secondairement, en réunion de synthèse. Le troisième est sa place de cadre technique, en soutien de l'équipe de direction. J'estime que la définition de ce poste est claire et complète, sans que rien ne mérite d'être mis en chantier.

L'assistante sociale, embauchée à mi-temps, voit sa fiche de poste axée autour de l'administratif des droits des personnes accompagnées. L'organigramme place clairement ses missions sur les trois services éducatifs et sur le service administratif, pour rendre-compte des avancées des dossiers justifiant les différents retards d'entrées financières. En relation avec les personnes accompagnées, à travers les démarches administratives, et garantissant que les droits de chaque personne accompagnée sont optimisés, cette fonction a une place importante dans la démarche éducative que la fiche de poste doit préciser.

E) L'HOMME D'ENTRETIEN : une fonction transversale

La fiche de poste positionne clairement sa fonction centrale sur l'ensemble des services dans ses missions diverses sur la sécurité et l'entretien des locaux du CHAVY et

l'entretien des appartements du SAIA. Poste unique, elle reconnaît la nécessité au professionnel d'être en lien avec les personnes accompagnées sur l'hébergement, et, à ce titre, la possibilité qu'il soit acteurs dans la réflexion éducative répondant à la singularité d'un projet personnalisé, en plus de ses liens avec les services généraux et le service administratif. Je trouve fort pertinent de donner à ce poste une valeur ajoutée éducative, même si sa professionnalité de le crédibilise pas. La légitimité va dépendre la personne animant ce poste ; il y a là une intention à avoir dans le recrutement et l'embauche que ne revêt pas clairement la fiche de poste. Une réflexion en équipe de direction va devoir s'ouvrir et la réactualisation du projet d'établissement va offrir une clarté et une reconnaissance à la fonction éducative incarnée par l'homme d'entretien.

F) LE SERVICE ADMINISTRATIF : un apport technique indispensable.

Les missions techniques des divers professionnels de cette équipe sont clairement définies dans leur fiche de poste respective. Une secrétaire de direction au service de la direction et du fonctionnement global de l'établissement, une secrétaire centrée sur l'administratif des personnes accompagnées et une comptable centrée sur des missions de comptabilité. Elles ont en commun l'accueil téléphonique ou physique et l'orientation des demandes vers les services concernés. C'est à ces instants qu'elles sont en lien avec les personnes accompagnées et la qualité de leur écoute et de leur disponibilité est un enjeu que tout embauche doit considérer, au-delà des compétences techniques qui leurs sont propres. A ce titre, l'embauche de la comptable se fait conjointement avec la chef comptable de l'association qui garantit la reconnaissance des compétences spécifiques, utiles à la fonction de comptable, et le directeur de l'établissement, qui va questionner les qualités en présence dans le relationnel avec les personnes accompagnées.

G) LE SERVICE DE NUIT : une collaboration « AMP – ASG en cas de danger »

Leurs fiches de postes sont distinctes et n'ont aucun lien entre elles en dehors du fait que la mise en œuvre de leurs missions s'opère dans le même espace-temps, la nuit sur le foyer. Cette configuration permet d'avoir deux professionnels la nuit qui, en cas de danger, mettent en œuvre, ensemble, les procédures adaptées. L'AMP est aux services des personnes accompagnées du foyer, en direct, et des autres personnes accompagnées sur les deux services, par téléphone. Il est en lien éventuel avec un cadre d'astreinte pour d'éventuelles interventions en dehors du CHAVY ou en cas de problème de sécurité. L'ASG assure l'entretien des locaux administratifs et du collectif sur le foyer. Concernant ce dernier, les moyens sont restreints. L'utilisation d'outils bruyants est proscrite. Le relais est alors pris par l'ASG de jours.

Bien au-delà de l'éducatif, les capacités communes qui unissent l'ensemble des professionnels, tout service confondu, sont les capacités relationnelles, tant ils ont tous des tâches entraînant un lien direct avec les personnes accompagnées. Le projet

d'établissement en cours ne met pas l'accent sur ces tâches. La démarche de sa réactualisation va intégrer, service par service, la réflexion sur ces liens en posant le cadre attendu des diverses tâches.

## **2.2 LE FONCTIONNEMENT : à la fois vertical et transversal**

Poser le cadre, qui détermine la place de chaque poste et qui structure les délégations, est indispensable. Le contenu, limité par ce cadre, est l'expression quotidienne de l'accompagnement, assuré, à différents niveaux, par les divers professionnels. Il est important que ce contenu soit d'expression libre, porté par les professionnels, et qu'il détermine leur champ d'expertise. Il revient, à la direction, de savoir accueillir l'expression libre des professionnels, la reconnaître, l'évaluer et la traiter en négociation avec eux avant de décider et de communiquer, avec transparence, le chemin qui m'a amené à poser telle ou telle décision. Il s'agit d'une forme d'application du principe de subsidiarité, dans un cadre posé, qui, bien mené, est source de confiance, le troisième ingrédient de base, avec la vision et les valeurs, qui permettent à une entreprise d'apporter la performance avec des risques psycho-sociaux maîtrisés.

A partir des temps de réunions, à la fois organisés en vertical et en transversal, faisant toutes l'objet d'un compte-rendu, je vais mettre en évidence les points importants posés par le projet d'établissement en cours et les points manquants qui mériteront une mise au travail lors de sa réactualisation, dans l'intention de construire ce triangle reconnu comme fondement de qualité de service et de qualité des conditions de travail.

### **2.2.1 LES REUNIONS VERTICALES : se confronter et contribuer pour se construire en équipe**

Le fonctionnement du CHAVY s'articule autour des trois services éducatifs qui constituent le cœur des métiers de l'établissement. Le service des « AMP de nuit » et les fonctions de la psychologue et de l'assistante sociale se positionnent en soutien direct et les services d'ASG et administratif sont les métiers collatéraux qui assurent, pour le premier, l'entretien et la sécurité des biens, et, pour le second, la bonne dynamique de l'accompagnement et de l'entreprise dans son environnement social et sociétal<sup>27</sup>. Cet ensemble est sous la dirigeance de l'équipe de direction, supervisée par le directeur, et sous la gouvernance de l'association « ALTERITE ».

Dans l'esprit historique du CHAVY, engagé par le précédent directeur, chaque professionnel, quelles que soient sa place et sa compétence, est en contact avec les personnes accompagnées et a, par la qualité de la relation qu'il engage avec elles, un

---

<sup>27</sup> Annexe n°5 : Les liens fonctionnels

impact éducatif. Cet esprit est un principe pour moi et je compte bien le maintenir et le renforcer sous ma direction.

Je trouve important de mettre en place des moyens qui permettent à chacun des services du CHAVY de se confronter, pour se construire en équipe et s'offrir une vision commune de la contribution de leur équipe à toute l'entreprise. C'est l'objet des diverses réunions verticales, mises en place service par service.

Je considère qu'un directeur mérite l'équipe de professionnels qui travaillent avec lui. Arriver à la direction d'une équipe déjà en place demande de gagner ce mérite. Comme l'a si bien précisé Max Weber<sup>28</sup>, dans sa sociologie compréhensive, ce mérite peut m'être accessible en faisant preuve d'une éthique équilibrée entre mes convictions, exprimées par la vision que j'engage pour le CHAVY qui demande d'être adaptable et mes responsabilités qui nécessitent de prendre en considération tous les points de vue, dans un contexte donné<sup>29</sup> et de les traiter avec équité. Savoir apporter de la nuance, de la subtilité à une vision peut la rendre accessible à un plus grand nombre de professionnels, sans en dénaturer le sens et les valeurs. Cette accessibilité permet d'engager un processus progressif de changement, pas après pas, et construire une équipe méritante, capable de porter les projets de l'association et de l'établissement de n'importe quelle place, dans l'animation de n'importe quelle mission, quelle que soit la compétence investie et en accord avec les personnalités de chacun.

En accord avec mes convictions et en complémentarité avec le projet d'établissement en cours, je me saisis de la présentation que le psychiatre Robert Lafon fait de la notion d'équipe<sup>30</sup> : « il y a dans ce mot un lien, un but commun, une organisation, un double dynamisme venant aussi bien de la tête que de l'ensemble, une victoire à gagner ensemble ». J'appuie cette distinction par un principe, qui m'est cher dans le traitement des situations et des événements qui me sont donnés à considérer, à savoir : toute difficulté est un objectif et tout problème est un projet. Mon premier objectif est que chacun puisse se saisir de ce principe en y donnant sens et puisse l'éprouver au quotidien pour valider sa pertinence.

#### A) LA REUNION DE DIRECTION : construire une équipe dirigeante cohérente et confiante qui accompagne et encadre.

L'équipe de direction est le lieu où je confronte mes convictions avec celles des chefs de services, animés d'une expérience interne antérieure à la mienne afin, qu'ensemble, nous construisons une dynamique de direction que nous pouvons porter et assumer en toute

---

<sup>28</sup> Weber M., 1995, Le savant et le politique, Paris, Plon 10/18, 223 pages

<sup>29</sup> CREUZIER M. et FRIEDBERG E., Réédition de 2014, L'acteur et le système, Edition Seuil, 212p

<sup>30</sup> LAFON R., in MUCCHIELLI R., 1996, Le travail en équipe, ESF Editions, Paris, p 5.

circonstance. L'espace de ces réunions est un lieu privilégié pour venir se confronter, dans l'intention permanente de construire une définition et une vision commune, qui nécessiteront une communication claire et transparente avant d'accompagner les équipes, avec les moyens adaptés, aux divers changements éventuels que cette vision engagerait.

La réunion de direction, que j'anime, est un lieu d'informations, de partages, de réflexions, d'évaluations, d'analyses, de remises en question et de processus de décisions, voire de décisions à laquelle participent activement les deux chefs de services et moi-même. Je garantie qu'elle est un espace de libre expression, où les jugements peuvent être exprimés et, si nécessaire, suspendu pour répondre à l'intention permanente de construction d'un service de qualité.

Cette réunion au CHAVY est hebdomadaire ; elle nécessite la présence de la totalité des acteurs pour se tenir. Dans le projet d'établissement en cours, la structure de cette réunion est bien identifiée avec les domaines divers qui peuvent être abordés de gestion, de management humain et matériel et de questionnements qui peuvent contribuer à l'amélioration individuelle et collective de l'accompagnement des personnes accueillies, tous les services confondus.

Dans ce projet, la clinique développée est exclusivement celle de la psychanalyse. Dans l'engagement qui est le mien, les remises en question individuelles et collectives de cette équipe qui vont se jouer au fil des expériences communes ne peuvent être circonscrites dans une approche clinique unique. La possibilité de s'adapter aux besoins et demandes d'un public en perpétuelle évolution exige d'être capable de transformer nos paradigmes et de s'ouvrir à toutes les formes de richesses, de diversités et de complexités qui animent l'Être Humain et qui constituent son tissu social. Pour cela, d'autres approches cliniques peuvent être appelés pour générer de nouvelles pistes. Dans cet état d'esprit, chaque savoir et chaque connaissance de chaque professionnel de l'établissement et de l'association doivent être mis à contribution pour l'évolution personnelle et professionnelle du plus grand nombre avant d'aller les chercher vers l'extérieur, et cette quête commence au niveau de l'équipe de direction.

Une équipe est aussi constituée de personnalités et d'identités. Je considère que les deux chefs de service et moi-même avons, en commun, l'écoute, la disponibilité, l'ouverture et le positionnement nécessaires pour construire une équipe dirigeante cohérente, confiante et encadrante avec la rigueur et la souplesse essentielles pour diriger avec humanité. La diversité de nos parcours nous permet de nous considérer, au-delà des liens de subordination liés à nos niveaux hiérarchiques structurels, comme complémentaires, voire supplémentaires. Je compte bien m'appuyer sur cette complémentarité et sur la reconnaissance du champ d'expertise de chacun pour désigner le référent des objectifs et du projet à développer, et/ou des actions à mener.

## B) LA REUNION EDUCATIVE D'EQUIPE : entre coordination et cohérence.

Animée et supervisée par le chef de service, elle se tient toutes les semaines sauf lorsqu'elle est remplacée par la réunion d'analyse des pratiques. Elle est structurée en deux parties. La première, dite de « fonctionnement », traite d'informations diverses, d'organisations internes, et de rendus-comptes des diverses actions collectives menées. La seconde aborde l'accompagnement individuel et de couple dans le quotidien. Au mois d'août, en raison d'un fort départ des personnes accompagnées en vacances, cette réunion est mutualisée en une réunion inter-service qui conserve la même structure.

A la lecture des comptes rendus de ces réunions, je fais l'expérience que leurs contenus sont riches et mettent en évidence les confrontations et contributions qui marquent la dynamique d'équipe de l'accompagnement. Cependant, je constate une absence d'évaluation et d'analyse des projets individuels. En m'intéressant à la structure des contrats de séjour pour les personnes accompagnées par les services de l'hébergement et des documents uniques de prise en charge (DIPC) pour celles accompagnées par le service du SAS, je fais un double constat :

- Le contrat, qui lie l'établissement et la personne accompagnée, avec ou sans ayant droit, et le projet individualisé sont un seul et même document. Je considère que chacun doit avoir une identité distincte, avec une liaison obligée allant du contrat vers le projet.
- La partie contractuelle<sup>31</sup> posant les règles administratives est signée, à l'admission, dans une rencontre avec le directeur, entre la personne qui s'engage dans son accompagnement et/ou son représentant avec le directeur de l'établissement, et ne fait l'objet d'avenant ou de rupture que lorsque son contenu est dénoncé par l'un ou l'autre des parties. Cette partie doit se conclure en précisant la place et l'importance du projet individualisé. Elle pose l'esprit dans lequel l'accompagnement éducatif est engagé par le CHAVY. Cette primo signature conditionne et légitime la dynamique de l'accompagnement et donne délégation aux équipes de professionnelles, supervisées par les chefs de service, dans la construction des moyens spécifiques qui animeront cet accompagnement.
- Le projet personnalisé<sup>32</sup> est travaillé entre le travailleur social référent et la personne accompagnée, avant d'être signé, dans une organisation tripartite, entre la personne accompagnée et/ou son représentant, le travailleur social référent et le chef de service garant de l'engagement de l'établissement dans un tel projet.

---

<sup>31</sup> Annexe n°6 : Contrat de séjour et d'accompagnement : lien entre la personne accompagnée et l'établissement

<sup>32</sup> Annexe n°7 : Projet personnalisé : hébergement et DIPC

Dans la loi n°2002-2, ce projet personnalisé doit être réinterrogé chaque année et faire l'objet d'un avenant signé dans les mêmes conditions que le projet initial. Cet avenant peut être anticipé lorsque diverses situations liées à la personne, au projet, à l'environnement ou à toute autre raison inconnue, à ce jour, le demandent.

- La structure des projets individualisés canalise la réflexion en différents thèmes considérés comme des domaines de vie. Ces items constituent l'habitable dans lequel la réflexion des équipes s'opère, dans l'évaluation et l'analyse du quotidien. Je considère que cette conduite du projet, se retrouvant dans la réunion des équipes éducatives est cohérente et utile mais insuffisante. En initiant le projet individualisé à partir de questions ouvertes puis, secondairement, en repérant les différents items pour poser la place de l'accompagnement social du service considéré, cela permettra d'avoir une vision d'ensemble du projet, de notifier les axes prioritaires à engager et de développer la stratégie du plan d'actions, en nommant les acteurs pour chaque action et les résultats attendus. Cette nouvelle manière d'aborder l'écriture du projet ouvre la possibilité de l'évaluer et de l'analyser en équipe, dans l'espace de la réunion, à partir de la concrétisation des actions et des résultats qui en découlent. Que les intentions posées par le projet soient obtenues ou pas, personnes accompagnées et professionnels peuvent accéder aux facilitations et résistances qui permettent au projet d'aboutir en tout ou partie. L'analyse à ouvrir consiste à savoir où ces résistances et/ou facilitations se situent, entre l'environnement, le cadre posé par l'établissement, l'équipe accompagnante, le référent accompagnant et/ou la personne accompagnée. En posant les différents indicateurs et en les analysant, la réflexion ouvre vers la reconnaissance et l'estime des qualités et possibilités présentes, vers des pistes possibles à engager pour avancer dans le projet, vers des éléments permettant de comprendre et d'accepter le maintien du niveau obtenu et/ou vers le travail de renoncement qui ouvre le développement du projet vers un nouvel horizon.

Ce double constat doit faire l'objet d'une réflexion en équipe de direction avant d'être amené à la réflexion des équipes.

Il ouvre aussi la question de la référence éducative, annoncée en double référence par le projet d'établissement pour le service du SAS, justifiée par la nécessité que chaque personne soit accompagnée par un CESF et un éducateur spécialisé sur le SAS. La réalité de ce service est qu'il fonctionne en référence unique. Ce changement de cadre aurait été imposé par la direction sans travail de concertation, sans explication et sans l'inscrire dans le projet d'établissement. Que cette histoire soit juste ou pas, cet écart entre le prescrit et le réel met en tension l'équipe. Elle renvoie de nombreuses difficultés qui, selon mon analyse, peuvent être représentées par la

problématique du comment gérer la relation exclusive que la majorité des personnes accompagnées semblent engager avec son référent. Dans le cadre de la réactualisation du projet d'établissement, cette question de la référence doit faire l'objet d'un positionnement de l'équipe de direction et d'une communication vers l'équipe du SAS. A partir de ce cadre, cette problématique de relation exclusive, vécue lors de certains accompagnements, devra être abordée et traitée en construisant un projet spécifique avec des moyens adaptés et une évaluation continue des résultats obtenus.

Pour les services d'hébergement, la référence est unique, sans qu'aucun commentaire, expliquant ce choix, ne soit exprimé dans le projet d'établissement en cours. Cette unicité n'est pas questionnée par les équipes. Dans un souci d'une dynamique commune de l'accompagnement, les questions de la référence et de la pertinence des métiers en présence sur les services doivent être ouvertes à la réflexion dans chaque équipe, après que le cadre ait été posé en équipe de direction. Sur ce point, je compte apporter une distinction entre coordination de projet individualisé et référent d'une personne accompagnée<sup>33</sup>.

Un dernier point mérite d'être relevé, celui de la place de l'assistante sociale et de la psychologue dans ces réunions. Rien n'est posé dans le projet d'établissement en cours. Dans la réalité, la psychologue assiste à la totalité de la réunion du SAS et partage son temps entre les deux réunions des services d'hébergement qui ont lieu dans le même temps. L'assistance sociale est demandeuse de pouvoir faire le point, une fois par mois, au moins, avec chaque équipe sur les projets des personnes accompagnées pour anticiper la mise en place des droits adaptés à chaque projet. Ce point doit être mis en réflexion non seulement en équipe de direction, mais aussi dans chaque équipe éducative, et pour la psychologue et l'assistante sociale. Le produit de ces réflexions doit être intégré dans la réactualisation du projet d'établissement.

### C) LA REUNION D'ANALYSE DES PRATIQUES : un temps de travail réflexif entre pairs

Cette réunion est mise en place pour les services éducatifs. Elle est organisée pour les professionnels d'un même service, sans aucune présence de cadre, animée par une tierce personne, externe à l'établissement, psychologue ou psychosociologue. Elle a lieu une fois par mois, en lieu et place de la réunion éducative d'équipe. Il est à noter que l'assistante sociale, dont les missions sont horizontales sur les trois services, participe

---

<sup>33</sup> LOUBAT J.R., de la référence à la coordination : l'affirmation d'une fonction d'avenir, [en ligne], (consulté le 20/09/2016), Disponible sur Internet : [http://jeanreneloubat.fr/pdf/Archives\\_dernieres-reflexions/de-la-reference-a-la-coordination.pdf](http://jeanreneloubat.fr/pdf/Archives_dernieres-reflexions/de-la-reference-a-la-coordination.pdf).

aussi à cette réunion en intégrant une équipe sur une année. Il est précisé, dans le projet d'établissement en cours, que tout salarié qui ressent le besoin de participer à une réunion d'analyse de la pratique peut le demander à une des trois équipes. Dernièrement, l'équipe du SAS a fait la demande de mettre en place un travail avec le chef de service, dans le cadre de cette réunion, dans l'intention d'améliorer la cohérence entre l'encadrement et les pratiques de cette équipe. Après réflexion en équipe de direction et échanges avec le psychosociologue qui cadre et anime cette réunion, la décision de répondre favorablement à la demande a été arrêtée, à raison d'une réunion sur deux, sur une durée qui sera déterminée par le groupe.

Le principe de cette réunion est d'offrir un espace d'échanges, de confrontations et de contributions, entre pairs, du point de vue des pratiques éducatives engagées par chacun dans le quotidien professionnel. L'intention est de mettre au travail et de transformer les tensions en une dynamique constructive. A chaque réunion, les professionnels présents apportent des objets de l'accompagnement à travailler soit en lien avec des personnes accompagnées, soit dans la relation entre eux, soit dans d'éventuels écarts perçus sur des comportements et des pratiques à l'œuvre au quotidien, soit en lien avec toute situation générant une tension non exploitable au quotidien. Cette réunion est fondamentale pour maintenir un accompagnement performant des personnes accueillies et elle contribue fortement à la construction d'une équipe.

#### D) LA REUNION DU PERSONNEL DE NUIT : entre rencontre et partages de professionnels sans relation directe

Selon le projet d'établissement en cours, cette réunion est motivée par le fait que ces professionnels travaillent en alternance et cette réunion est le seul moment où ils se rencontrent, coordonnent et échangent leurs pratiques. Animée par le chef de service du foyer, réunissant AMP et ASG de nuit, elle est arrêtée à une fréquence de deux fois par an et elle a une visée fonctionnelle et organisationnelle.

J'estime qu'une attention particulière doit être menée sur le travail de nuit.

La collaboration entre l'AMP et l'ASG doit être efficiente et les éventuelles tensions doivent être rapidement levées. Comment les chefs de service se saisissent de ces tensions et les accompagnent ? Cette question doit faire l'objet d'une réflexion en équipe de direction pour poser un cadre et en collaboration avec les professionnels de la nuit pour développer des moyens adaptés et performants dans les limites du cadre posé. Au minimum, des réunions d'équipe de nuit doivent être organisées et je questionne si la fréquence de deux fois par an est suffisante ?

La fonction éducative des AMP, centrée sur le couché, sur l'accompagnement du sommeil, sur le réveil et sur l'éveil autour du petit-déjeuner est en continuité avec l'accompagnement en journée. Dans le projet d'établissement en cours, aucune réflexion

n'aborde ses sujets. Je n'ai pas retrouvé de trace de formation traitant de ces sujets. La réactualisation du projet d'établissement va devoir se saisir de ces questions et apporter un cadre et une orientation à cet espace d'accompagnement spécifique.

La relation à la personne accueillie est l'affaire de tout être humain travaillant au CHAVY. A ce titre, il n'y a aucune différence fonctionnelle et professionnelle entre ASG et AMP ; ils forment une équipe au service de la personne accueillie. Cet aspect doit aussi être traité dans le processus de réactualisation.

L'ASG a une mission spécifique concernant l'hygiène des locaux et, à ce titre, son activité est en continuité avec celle de l'ASG de jour, sous la supervision de la maîtresse de maison. Quant est-il de la réalité de cette continuité ? Comment s'opère-t-elle ? La réactualisation du projet d'établissement doit aussi considérer cette liaison discontinuée. Il doit relater les moyens engagés par l'établissement pour assurer la continuité du service alors qu'aucun lien direct n'existe entre l'ASG de jour et celle de la nuit.

#### E) LA REUNION ADMINISTRATIVE : l'harmonisation indispensable de fonction support

Animée par le directeur, elle est programmée deux fois par mois. Elle se présente en deux parties. La première s'intéresse aux dossiers MDPH et d'aide sociale, en présence des deux secrétaires, de la comptable, des deux chefs de service et de l'assistante sociale et la seconde concerne le fonctionnement administratif du CHAVY, l'assistante sociale ayant quitté l'assistance.

Cette réunion est le lieu des expressions des compétences comptables et administratives. Elle garantit, selon le principe de subsidiarité, les droits individuels de chaque personne accompagnée, et est source de procédures utiles au cadre du fonctionnement de l'établissement. Elle est aussi un espace de rencontres entre professionnels qui doivent, au-delà de leurs compétences techniques, développer des compétences dans leurs relations avec les personnes accompagnées, les différents professionnels et dans l'intention permanente de se construire en équipe. A ce titre, cette réunion est aussi le lieu d'échanges et de partages, de confrontations et de contributions où l'équipe de direction peut faire tiers. Ce dernier point n'est pas abordé dans le projet d'établissement en cours et doit être un sujet de réflexion dans sa réactualisation.

#### F) LA REUNION CADRE : un oubli du projet d'établissement en cours

Afin de se donner un encadrement complet, l'équipe de direction et la psychologue, cadre technique, dont le champ d'expertise en psychologie clinique est un soutien important pour aborder la relation avec les personnes accompagnées et ainsi, offrir, aux professionnels sociaux, des options d'accompagnement, doivent se construire en équipe et se donner un temps de partages et d'échanges particuliers. Dans le cadre de la

réactualisation du projet d'établissement, cette équipe cadre doit y être définie et une réunion spécifique doit être arrêtée, au-delà de l'évaluation des écarts entre les besoins des personnes accompagnées et le projet d'établissement, comme le signifie le projet d'établissement en cours.

### **2.2.2 LES REUNIONS TRANSVERSALES : construire un « travailler ensemble », dans une vision commune d'entreprise.**

La mise en place de temps de réflexions transversales est fondamentale et mérite que le projet d'établissement pose les bases de leur organisation et de leurs justifications.

#### **A) REUNION ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE : un lien allant du service à l'association**

C'est une réunion qui peut prétendre rassembler tous les professionnels du CHAVY autour de la table. C'est une réunion où des informations sur la vie de l'établissement et de l'association sont apportées au plus grand nombre, avec, 3 fois par an, la présence de l'association et de l'employeur, représenté par la Directeur Général, voire un ou deux membres du bureau. C'est aussi un temps critique où sont questionnés la poursuite ou pas des réunions transversales engagées. La réunion de synthèse a été récemment questionnée. Même si son concept et son principe ne sont pas remis en cause, sa systématisation et sa fréquence sont questionnées ; des professionnels estiment que, sur certains dossiers, le fait de ne pas aboutir à des pistes concrètes d'accompagnement, en fin de réunion, pose problème. Je reviendrai sur cette remarque plus en avant.

Animée par le directeur, elle est organisée une fois par mois.

#### **B) REUNION DES TUTEURS ET MAITRES D'APPRENTISSAGE : le vivier des compétences prévisionnelles**

Le CHAVY est un lieu de formation des futurs professionnels travailleurs sociaux. Nous accueillons des stagiaires sur des temps de 4 à 6 mois, des personnes en contrat d'apprentissage sur des formations principalement d'éducateurs spécialisés et des contrats avenir sur des formations passerelles ou des formations niveau 4, en formation de moniteur-éducateur. L'accompagnement est dans l'espace des interventions d'un chef de service.

Le projet d'établissement évoque cet aspect, seulement pour le signifier, et aucun document d'accueil, de suivi, d'évaluation n'a été constitué. Dans le cadre de la réactualisation du projet d'établissement, je vais demander au chef de service responsable de l'accompagnement des professionnels en formation de mettre en place un travail de réflexion avec les maitres d'apprentissage et les tuteurs volontaires et d'inscrire

leurs missions dans une dynamique transversale. L'un des résultats mesurables de cette réflexion sera la confection d'un livret d'accueil de l'apprenti et du stagiaire au CHAVY.

### C) LA COMMISSION D'ADMISSION ET D'ORIENTATION : admettre et orienter, les deux extrêmes de l'accompagnement

Toute personne ayant une notification MDPH de type hébergement ou SAVS peut faire la demande d'être accompagnée par les services du CHAVY. En même temps, en fonction du parcours de chaque personne accompagnée, une nouvelle orientation peut être engagée et menée à son terme. La commission d'admission et d'orientation est le lieu où se discute chacune des admissions et orientations. C'est un lieu consultatif mais non décisionnaire, animé par le chef de service missionné, en présence de toute l'équipe de direction, de la psychologue, de l'assistante sociale et d'un professionnel de chaque service éducatif. Cette réunion a lieu une fois par mois, avec un ordre du jour préparé par le chef de service missionné sur l'admission et l'orientation.

Un dossier et une procédure<sup>34</sup> d'admission ont été travaillés par la secrétaire de direction et le chef de service responsable reconnus en réunion administrative, validés en réunion d'équipe de direction, et présentés en réunion organisationnelle.

Depuis mon arrivée, je fais l'expérience que cette réunion est peu investie par les professionnels ; ils marquent peu d'enthousiasme à s'y inscrire même si elles sont le lieu de débats forts animés.

Ma position est qu'elle est un temps fondamental de réflexion où des données objectives et subjectives peuvent être discutés afin d'accueillir ou pas et/ou d'arrêter ou pas l'accompagnement une personne avec éthique et conscience. En cas de non accueil, cette commission doit apporter à la personne demandeuse les raisons de son refus et les possibilités d'orientations qu'il aurait à sa disposition. Elle doit faire l'objet de nombreux écrits : un compte-rendu de chaque rencontre faite par les professionnels dans le cadre du processus d'admission, un compte-rendu de chaque commission et d'un rapport d'évaluation pour chaque sortie et pour étayer chaque refus d'accompagnement.

Cette commission doit considérer les droits individuels sans aucune discrimination. Chaque refus doit être motivé par des données objectives qui valident que l'environnement du CHAVY n'est pas adapté au handicap de la personne en demande, au regard de ses missions et non des compétences professionnelles qui mériteraient d'y être développer.

Le projet d'établissement doit apporter aux équipes l'importance et la pertinence de cette commission. Ce travail de réflexion sera initié en équipe de direction avant d'être amené

---

<sup>34</sup> Annexe n°8 : Procédure d'admission

vers la commission pour qu'elle construise sa valeur ajoutée dans l'ensemble du projet d'établissement et qu'elle devienne légitime et reconnue par chaque professionnel.

#### D) LA SYNTHÈSE : une approche clinique psychanalytique

La réunion de synthèse est animée par un intervenant extérieur, psychanalyste lacanien et encadrée par le directeur. Elle est de loin celle qui est la plus développée dans le projet d'établissement en cours. Elle est considérée comme la réunion transversale la plus importante, répondant au contexte psychanalytique, seule clinique reconnue sur l'établissement.

Dans cette réunion sont présents tous les travailleurs sociaux présents le jour, la maîtresse de maison, la psychologue, l'assistante sociale et les chefs de services ; les autres professionnels peuvent y participer selon leur désir.

D'une durée de 2 heures, elle est organisée à raison d'une séance toutes les deux semaines. Soit à partir de l'accompagnement d'une personne, soit à partir d'un thème, les personnes présentes travaillent à partir de leurs représentations, dans des échanges fournis de faits et d'interprétations de faits à partir desquels le psychanalyste questionne et apporte des éléments théoriques de compréhension.

Dans l'accompagnement de personnes portant des maladies mentales, se donner des éléments de compréhension de leur fonctionnement psychique est une valeur ajoutée pour développer un accompagnement et une relation des plus adaptés. Avec le relais de la psychologue, le chemin singulier que chaque professionnel peut faire durant cette réunion peut lui permettre de transformer sa relation à l'autre et de regarder l'accompagnement sous un nouvel angle. Le retour des équipes sur cette réunion montre sa pertinence mais certaines situations abordées demandaient une autre approche, dans une démarche clinique éducative, apportant des pistes d'actions à mener. Maintenir cette réunion est indispensable mais sa fréquence doit être diminuée et la clinique doit s'ouvrir vers d'autres théories que l'unique psychanalyse. Ce point doit être pensé en équipe de direction afin que des propositions puissent émerger.

#### E) LA RÉUNION CLINIQUE : centrée sur la psychologie clinique

Cette réunion est destinée aux professionnels éducatifs, aux chefs de service et à tous les professionnels qui souhaitent y participer. Animée par la psychologue, elle apporte des connaissances spécifiques sur des thèmes choisis par les professionnels, à partir des situations vécues et arrêtés en réunion organisationnelle. La réunion est un lieu d'échanges entre théories et cliniques, permettant d'ouvrir des portes de compréhension, voire des pistes d'accompagnement.

Prévue à une fréquence d'une séance de deux heures toutes les 12 semaines, elle est un moyen peu présent en comparaison avec les autres temps de travail de réflexion

transversale. Elle propose principalement des apports cliniques issus de la psychanalyse. Je vais demander à la psychologue d'être force de proposition pour amener les professionnels, à réfléchir à partir d'autres approches cliniques. A partir de ses propositions, qui s'inscriront dans la réactualisation du projet d'établissement, je réquisitionnerai la pertinence d'une telle fréquence pour cette réunion.

#### F) UN MANQUE MAJEUR : un temps de réflexion centré sur la clinique éducative.

Les deux réunions précédentes s'inscrivent dans une clinique ; la première psychanalytique, et la seconde, psychologique. Chacune d'entre elle est un soutien à l'accompagnement éducatif mais n'est pas le cœur de la clinique sur laquelle un travailleur social peut s'appuyer. Le projet d'établissement en cours n'aborde pas cette dimension, ce qui, pour moi, est un manque majeur. De plus, ce temps de partages et d'échanges entre cliniciens de l'éducatif répondra aux demandes des professionnels de questionner des situations et des accompagnements avec l'intention de poser des décisions et de partir avec des pistes d'actions. Le cadre et l'orientation de ce temps de réunion seront posés en réunion de direction puis partagés en réunion organisationnelle. La première réunion organisée aura, pour objet, son appropriation par les professionnels.

#### G) LE TABLEAU DES REUNIONS : une vue d'ensemble explicite

Chaque temps de rencontre est un outil au service de l'accompagnement de la personne et de la vie de l'établissement. Son organisation et sa représentation donne sens à la présence de chacune et à la cohérence d'ensemble.

Le tableau en cours<sup>35</sup> fait une présentation réunion par réunion, entraînant un document avec beaucoup de colonnes, ne favorisant pas la lisibilité et, surtout, en ne prenant pas soin de distinguer le cadre des rencontres entre les réunions verticales, par équipe, les réunions transversales au service de l'accompagnement et celles au service de l'organisation de l'établissement et/ou de l'institution.

J'ai demandé à la secrétaire de direction de transformer ce tableau en prenant en considération cette nouvelle représentation<sup>36</sup>. Cette dernière va servir de support au travail à engager en équipe de direction en donnant des intentions aux outils à développer, une cohérence à leur ensemble et des repères aux différents travailleurs sociaux pour qu'ils investissent et donnent sens à chacun d'eux.

---

<sup>35</sup> Annexe n°9 : Tableau des réunions en cours

<sup>36</sup> Annexe n°10 : Tableau modifié des réunions

## H) LA PAROLE DES PERSONNES ACCOMPAGNEES : le conseil à la vie sociale et la réunion d'animation

Au-delà de l'obligation légale de la loi n°2002-2, j'estime que la parole de la personne accompagnée est au cœur de l'accompagnement éducatif, comme l'expriment les recommandations de l'ANESM<sup>37</sup> et le rapport du Conseil Supérieur du Travail Social<sup>38</sup>, A ce jour, au CHAVY, cette parole s'exprime à deux niveaux : le CVS, comme inscrit dans la loi, et la réunion d'animation. La possibilité de développer d'autres temps d'expression est ouverte et sera questionnée lors de la réactualisation du projet d'établissement.

Le conseil à la vie sociale (CVS) se réunit une fois par trimestre, présidé par son président élu et animé par le directeur. Il y est traité toutes les questions concernant le fonctionnement de l'établissement, les demandes des personnes accompagnées et de leurs familles, les modifications organisationnelles éventuelles, le rendu-compte des dépenses et les projets qui s'engagent sur l'avenir. Dans le cadre de la réactualisation du projet d'établissement, le CVS sera informé dès la prochaine réunion et, dans l'attente, je vais rencontrer son président et adressé aux familles une communication écrite, incluant l'appel à candidature pour le comité de pilotage.

Le CHAVY est aussi un lieu d'animations au service de l'éducatif. Deux fêtes conviviales et deux mini-séjours sont organisés, deux fois dans l'année, au printemps et en hivers. Dans l'année, sur les temps de loisirs, il peut être organisé diverses sorties. Ces animations sont réfléchies au niveau de la réunion d'animation, dans laquelle participent toutes les personnes accompagnées qui le souhaitent, un professionnel de chaque service éducatif et la comptable. Elle est animée et supervisée par le chef de service missionné.

L'intention est que les animations organisées correspondent à des demandes et soient portées par les personnes accompagnées jusque dans leurs organisations.

Dans le cadre du partenariat qui chemine avec le centre social de la ville de Brunoy, le programme de cette structure pourra être saisi et traité au sein de cette réunion. L'intention est aussi que les personnes accompagnées prennent conscience qu'il existe, dans la cité où ils vivent, un lieu où ils peuvent vivre des loisirs et de la culture avec tous les citoyens qui sont leurs voisins. C'est un puissant levier d'intégration.

---

<sup>37</sup> ANESM, mars 2008, Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : [http://anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco\\_expression\\_participation\\_usagers.pdf](http://anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_expression_participation_usagers.pdf)

<sup>38</sup> JEAGER M.;, 2014, refonder le rapport aux personnes "Merci de ne plus m'appeler usager" [en ligne], Rapport du Conseil Supérieur du Travail Social, (visité le 20 septembre 2016), Disponible sur Internet : [http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/CAB\\_COM\\_RAPPORT\\_COMPLET\\_Merci\\_non\\_usagers.pdf](http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/CAB_COM_RAPPORT_COMPLET_Merci_non_usagers.pdf)

### **3 LE CHAVY EN DEVENIR : réactualisation du projet d'établissement**

Le CHAVY est un établissement social qui apporte, par l'accompagnement socio-éducatif qu'il déploie progressivement en hébergement et en logement autonome, la possibilité d'un parcours d'intégration en milieu ordinaire, vers une vie indépendante, pour tout adulte en situation de handicap psychique et mental qu'il accueille et qui le souhaite. Dans cette vision, le CHAVY est un lieu de passage qui accompagne la personne vers la mise en œuvre de son indépendance, au cœur de la cité, comme tout citoyen, et un lieu de vie où toute personne peut se construire avec le soutien d'une équipe éducative, jusqu'à la retraite dans le cadre de l'hébergement et jusqu'à la fin de vie, dans le cadre du SAVS. Un accompagnement de qualité mérite un cadre de qualité où la définition de la vision de l'entreprise, animée par les valeurs associatives, dans un espace de confiance et d'apprentissage continu, pose le niveau du rapport entre l'exigence de l'établissement et l'efficacité de l'accompagnement, pour donner à la réalité son juste curseur de tolérance, marquant l'adaptation à la singularité de chaque personne accompagnée.

Tel est le rôle essentiel du projet d'établissement et tel est l'enjeu de sa réactualisation.

#### **3.1 REACTUALISER LE PROJET D'ETABLISSEMENT : un parcours cadré et ciblé dans le temps et l'espace.**

Le projet d'établissement est l'identité de l'établissement. Il marque son histoire associée à celle de l'association gouvernante, son empreinte sur le territoire par l'expression de son service, et il est le premier outil de négociation avec les gouvernances associative et politique. Enfin, il est un élément qui s'impose à tout professionnel qui œuvre dans l'établissement. Il est fondamental que sa construction et ses réactualisations fassent l'objet de réflexions communes et soient portées par l'ensemble des professionnels. En fin de parcours, le directeur arrête son écrit et garantit sa réalisation.

J'engage la réactualisation du projet selon cette dynamique, en utilisant les recommandations de l'ANESM<sup>39</sup> comme support théorique.

Je suis un directeur dont l'intention permanente est de produire un service de qualité, répondant aux exigences de dignité humaine et de juste coût financier ; les valeurs associatives d'exigence démocratique, d'idéal laïc et de citoyenneté répondent pleinement à cette intention. En prenant la fonction de direction du CHAVY, je m'inscris

---

<sup>39</sup> ANESM, décembre 2009, Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : [http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco\\_projet\\_etablissement\\_service\\_anesm.pdf](http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_projet_etablissement_service_anesm.pdf)

dans un espace de confiance et d'estime de soi dont les trois points de vigilance, présentés par Christophe André<sup>40</sup>, sont :

- L'apprentissage continu permettant de conserver un esprit critique constructif, entreprenant et une juste dose d'humilité.
- Le lien et le liant, source inépuisable de motivations et d'énergies permettant de dépasser les multiples obstacles qui ne manqueront pas de surgir.
- L'activation ou l'art de poser des actions opérationnelles et efficaces pour le bénéfice de toute avancée d'un projet.

Ma relation à la gouvernance et ma dynamique de dirigeance s'articulent autour de trois piliers :

- La continuité des parcours de vie personnelle et professionnelle.
- L'adaptabilité permanente aux mobilités du public accompagné.
- L'accessibilité et l'intégration dans la cité.

### **3.1.1 LA VISION DE L'ENTREPRENDRE : conditions du projet à construire en équipe de direction.**

Le CHAVY est un établissement ouvert sur le milieu ordinaire qui propose à tout adulte en situation de handicap psychique et mental de parcourir son chemin vers une vie indépendante, vers la construction de son autonomie, dont le cadre éducatif s'inscrit dans l'habitat, de l'hébergement, qui va d'un collectif à quatorze vers le partage d'un appartement en colocation à deux ou trois, au logement personnel. Par cette définition, le CHAVY est un lieu de vie où l'accompagnement éducatif se développe à partir des domaines de vie dont a le droit chaque citoyen, identifiables par la structure des projets personnalisés<sup>41</sup>, et des domaines spécifiques et singuliers demandés par la personne accompagnée elle-même. Établissement d'accompagnement exclusivement social, la socialisation des adultes accompagnés est le point central du questionnement engagé. Elle passe par l'intégration dans la cité et la possibilité de développer des projets apportant du lien et du liant aux personnes accompagnées soit vers des lieux publics et communs, soit à partir de services développés en milieu protégé dont le CHAVY est un producteur. L'enjeu est que chaque personne accompagnée passe le temps juste nécessaire, dans l'établissement, à sa réalisation dans son projet, et que le système d'accompagnement éducatif soit strictement facilitateur, éventuellement modérateur mais jamais résistant freinateur ou opposant.

---

<sup>40</sup> ANDRE C., 2009, Imparfaits, libres et heureux : pratiques de l'estime de soi, Paris, Edition poche/Odile Jacob, 435p.

<sup>41</sup> Annexe n°7 : Projet personnalisé : hébergement et DIPC

Pour répondre à ce défi, ma posture de directeur entrepreneur est animée d'un esprit et d'une manière d'être où chaque difficulté est un objectif et chaque problème est un projet.

### **3.1.2 INSCRIRE LA PARTICIPATION : compléter le diagnostic et poser un contexte commun de réflexion**

L'intention est de permettre à chaque professionnel de venir s'inscrire dans ce projet de réactualisation et d'avoir des informations complémentaires à apporter afin d'affiner le diagnostic déjà posé. Chacun va venir se confronter au cadre donné et, ensemble, ils vont contribuer à se construire en équipe et s'inscrire dans l'établissement. Chaque service sera un objet identifié par le public accueilli et une pierre angulaire de l'établissement, dont l'effritement remettrait en cause l'ensemble de l'édifice.

Pour cela il est demandé à chaque personne et à chaque équipe de se saisir du projet d'établissement en cours et de le questionner, étape par étape, afin de mettre en évidence ce qui marche, ce qui est dépassé ou insuffisant et ce qui manque, en prenant soin d'avoir un regard critique équilibré sur leurs pratiques et sur l'encadrement qui y est associé.

Ce questionnement devrait permettre aux équipes de commencer à formuler leurs difficultés et de donner sens à leurs missions en initiant des orientations vers des objectifs, voire des projets.

La consigne est que chaque équipe insiste sur l'évolution du public accueilli avec une évaluation de la connaissance des parcours passés, présents et en devenir et de l'impact sur le quotidien de l'accompagnement, de la pertinence des données cliniques en présence, en corrélation avec les modèles de contrat de séjour et de DIPC en place et avec la référence à la psychanalyse au travers du concept de psychothérapie institutionnel, de la connaissance des maladies mentales et/ou de la déficience intellectuelle, de la place donnée aux familles dans l'accompagnement d'adultes en situation de handicap psychique et mental, de la connaissance sur la physiologie du vieillissement et de son impact sur l'accompagnement, de leurs expériences dans l'accompagnement de couples en hébergement et en SAVS, et de tout autre sujet susceptible de répondre aux missions de l'établissement dans le service engagé.

Les produits de cette étape seront recueillis par le comité de pilotage où s'opèreront la sélection et la priorisation des thèmes de réflexion avant d'organiser le processus de réactualisation du projet d'établissement.

A partir des résultats de ce questionnement, chaque équipe déclinera la vision qu'elle a de son service, en résonance avec celle de l'établissement, et sa corrélation avec les valeurs associatives. A partir de cette vision du service, reconnue par l'équipe de direction

comme répondant à la vision globale de l'établissement, l'équipe engagera un travail de réflexion sur les différents thèmes arrêtés.

### **3.1.3 L'EQUIPE DE DIRECTION : l'énergie motrice de ce projet.**

Le directeur cadre, oriente et dirige, dans l'espace de gouvernance de l'association. Les diversités et les complexités des systèmes sociaux et sociétaux ne permettent plus à un individu d'être seul maître du jeu et j'en suis fort heureux. Le point de départ d'un projet directeur est sa confrontation avec les cadres de direction dans l'intention de contribuer à la construction d'une équipe dirigeante positionnée en un espace commun et orientée vers une même destination. Avant d'engager le moindre projet, il est important qu'il soit débattu en équipe de direction afin d'être porté, avec une obligation de résultat, par l'ensemble des cadres hiérarchiques, voire techniques. C'est un pré-requis indispensable pour mener un projet à son terme, pour diriger une entreprise avec sérénité et mobiliser la majorité des professionnels, acteurs essentiels et quotidiens de la réalisation du service rendu à la personne<sup>42</sup>.

La mission de l'équipe de direction est de construire le cadre qui va véhiculer la réactualisation du projet d'établissement à son terme, dans un délai choisi. Concrètement, elle doit définir les différents moyens et les différentes étapes mis en place pour sa réalisation, dont le terme que je préconise est en mars 2017.

La première étape est la mise au travail de cette équipe. Elle commence par ma communication vers les chefs de service selon trois axes : ma vision du CHAVY comme objet spécifique qui s'inscrit dans le parcours des personnes accueillies, ma définition des valeurs associatives et la manière dont je m'en saisis, et mon diagnostic qui pourra être complété et affiné par leurs expertises et expériences. Chacun de ces trois axes fera l'objet d'échanges et de partages avec l'obligation d'aboutir à une représentation commune, exprimée clairement, socle de la projection de l'établissement et de son engagement auprès des personnes accompagnées, sur le territoire du Val d'Yerres. Obtenir un tel résultat est la garantie d'être dans un espace de confiance et d'être une équipe qui porte, ensemble, le projet de direction. Cette unité est un gage de sécurité et de sérénité pour les professionnels et pour les personnes accompagnées ; dans cet espace, la liberté à toute son envergure pour se construire et s'exprimer.

Ma vision du CHAVY est celle d'un établissement social qui développe un accompagnement éducatif au service des adultes en situation de handicap psychique et mental vers l'autonomie optimale de chacun d'eux, dans la considération de leur parole,

---

<sup>42</sup> NOBLE F. et BOUFFIN G., 2015, *Entreprendre et diriger en action sociale : Gouvernance, dirigeance et management associatifs*, 1<sup>ère</sup> édition, Dunod, Paris, 178p.

tout jugement suspendu, avec une ouverture d'esprit sur toute forme de philosophies et de concepts théoriques dans un principe de réflexivité, et avec l'intention permanente de leur intégration citoyenne dans la cité. Le CHAVY est un lieu de vie, qui offre des possibilités de parcours vers une organisation de vie en milieu ordinaire dont le levier principal est l'habitat, de l'hébergement au logement personnel. L'enjeu est que la progression sur ce parcours soit exclusivement dans la dynamique de la personne accompagnée, l'équipe éducative devant être un catalyseur, un contenant, à la fois facilitant et sécurisant, voire une force de conseils, en prenant soin de dépasser les freins et oppositions qu'elle pourrait construire sur le chemin de la personne accompagnée. Dans son évaluation et selon le principe de subsidiarité, dans un juste équilibre entre une éthique de conviction et une éthique de responsabilisation, l'équipe éducative peut se construire un argumentaire qui l'amène à ne pas cautionner la réalisation du projet de la personne accompagnée. Cette évaluation doit être mise en confrontation au sein d'un comité d'éthique, présidé par le directeur, en présence d'un représentant de la gouvernance associative, afin que les personnes présentes contribuent à l'affiner et valider ou pas le soutien de l'établissement au projet souhaité. Dans cet espace ainsi défini, l'établissement acquiert une expérience utile à la construction des limites de l'accompagnement qu'il développe dans le cadre de ses missions. Cet acquis est une source de qualité pour l'admission, l'accompagnement et l'orientation, faisant du CHAVY un environnement optimal, reculant au plus loin l'expression du handicap de la personne accompagnée, et une source de développement de compétences permettant de dépasser les limites que l'établissement et les professionnels sont en capacité, de manière systémique, de créer. C'est à partir de cette communication que commence notre construction d'équipe et l'animation dirigeante du CHAVY dans l'avenir.

Une fois l'appropriation commune des valeurs associatives, d'une vision et d'une direction de l'établissement accordées ensemble et un espace de confiance instauré entre nous, nous pouvons aller vers les personnes accompagnées et les professionnels, et enclencher la réactualisation du projet d'établissement.

Cette réactualisation demande la participation active de l'ensemble des professionnels, selon deux dimensions : l'une verticale, pour chaque équipe de chaque service et l'autre transversale, autour de thèmes communs, le tout orchestré par un comité de pilotage, animé par le directeur.

J'estime que le champ d'expertise de la psychologue, cadre technique, est légitime pour être force de proposition dans le choix des pistes de réflexion attribuées autant dans la dynamique verticale que celle horizontale. Ces pistes seront posées en équipe de cadre, à la fois dans leur formulation et dans leur définition respective. Chacune des demandes de réflexion faite aux équipes devront être aussi réfléchie en équipe de cadre.

### **3.1.4 L'EQUIPE DE SOUTIEN REFLEXIF : poser et définir les pistes de réflexion**

Le point concourant, servant d'origine pour chacun des groupes de réflexion, est la vision donnée à l'établissement par l'équipe de direction, animée des valeurs associatives.

#### **A) CONSTITUTION DE L'EQUIPE REFLEXIVE : une extension de l'équipe de direction**

En lien avec leurs missions, la psychologue et l'assistante sociale apportent des compétences spécifiques, clairement identifiées. Du fait que ces missions s'inscrivent dans une dynamique transversale, ces professionnelles ont une perception d'ensemble des réalités du terrain. Leurs réflexions et interprétations sont des ressources qui sont utiles au processus de réflexion qui amènera la réactualisation du projet d'établissement. C'est ce qui me motive à élargir l'équipe de direction vers une équipe de soutien qui apporte des données issues du terrain, de leur place d'expert, d'où la notion d'équipe de soutien réflexive.

La mission de cette équipe est de penser des thèmes de réflexions qui seront proposés au comité de pilotage, puis de travailler la totalité des thèmes arrêtés par ce comité. Le travail de cette équipe est le moyen que je donne à l'équipe de direction de penser sa dirigeance au plus près du terrain.

#### **B) MES PROPOSITIONS DE THEMES : ouvrir la dynamique d'échanges en posant le cadre de réflexion.**

Dans ma posture de directeur entrepreneur et à l'écoute du diagnostic que j'ai posé, voici les thèmes que j'estime incontournables et le cadre dans lequel la réflexion doit s'animer.

Une réflexion critique sur les actions systématiques et répétitives qui constituent le quotidien particulier de chaque service. L'habitude développe une relation privilégiée au faire, oubliant la relation ontologique à la personne, espace d'apprentissage et d'éducation permanents.

Pour engager pleinement la vision que je donne à cet établissement, il est important que les personnes accompagnées gagnent en autonomie et que leur indépendance soit évaluée avec finesse pour aller vers un développement de leurs capacités ou vers une compensation par la prise en charge de ces manques par la société, en accord avec leurs droits individuels. La distinction entre « autonomie » et « indépendance » doit être posée pour éviter l'amalgame et la confusion qui en découle. L'autonomie consiste à mener sa vie à partir de ses propres lois et, ainsi, d'être confronté aux lois des autres et de

contribuer, par un travail personnel, à construire socialement, un « vivre ensemble ». L'indépendance consiste à avoir les capacités pour mener les actes utiles au projet de vie engagé. Partir de cette distinction est une opportunité, pour les professionnels, de développer des moyens spécifiques d'accompagnement et d'évaluation pour chaque adulte accueilli.

Je confirme l'unicité de la référence. Elle répond à une exigence de l'établissement d'avoir un seul interlocuteur pour chaque personne accompagnée. Être référent revêt deux fonctions<sup>43</sup>. L'une est en relation avec la personne accompagnée qui engage la mise en place d'une relation privilégiée entre elle et le professionnel. L'autre est en rapport avec le projet personnalisé qui place le référent en position de coordinateur des actions utiles à sa réalisation. C'est à partir de ce cadre que les équipes devront travailler et proposer les objectifs et projets qu'ils veulent développer pour répondre aux difficultés et problèmes qu'ils rencontrent, comme la problématique du comment gérer l'exclusivité de la relation que projette, éventuellement, une personne accompagnée sur son référent. Cette double conception de l'accompagnement, projet et personne, doit être intégrée dans la structure même des équipes afin de développer des compétences dissociées et complémentaires, et déterminer les indicateurs limites qui qualifieront l'absence de relation possible, en plus de l'absence de matière à projeter.

La loi n°2002-2 précise que chaque professionnel doit élaborer, avec la personne accompagnée, un projet personnalisé répondant aux demandes de cette dernière. En l'absence de demande, matière essentielle de son contenu, sa construction est compromise. L'équipe doit alors considérer la relation comme la matière de l'accompagnement et développer des moyens qui vont permettre d'exprimer cette relation et la mettre en "mots" pour l'inscrire dans un projet.

Le rappel au cadre est indispensable pour assurer sécurité et contenant à chaque personne accompagnée, qu'elle soit porteuse de maladie mentale ou de déficience intellectuelle et d'assurer une qualité de vie citoyenne en société. La question du « comment tenir le cadre » de la place d'un travailleur social est une question récurrente pour déterminer comment ce rappel au cadre est un outil d'apprentissage du "vivre ensemble". Chaque équipe doit l'aborder de sa place et l'équipe de direction doit l'encadrer. Ce thème doit faire l'objet d'une réflexion verticale, à partir de la définition du service et transversale pour aboutir à des grands axes communs que chaque règlement de fonctionnement reprendra à son compte pour construire le cadre spécifique du service.

---

<sup>43</sup> LOUBAT J.R., de la référence à la coordination : l'affirmation d'une fonction d'avenir, [en ligne], (consulté le 20/09/2016), Disponible sur Internet : [http://jeanreneloubat.fr/pdf/Archives\\_dernieres-reflexions/de-la-reference-a-la-coordination.pdf](http://jeanreneloubat.fr/pdf/Archives_dernieres-reflexions/de-la-reference-a-la-coordination.pdf).

L'équipe de cadre doit se poser en tiers dans cette réflexion afin d'analyser l'ensemble des propositions et valider l'accord avec la vision de l'établissement et la loi.

Une nouvelle piste est celle de l'admission et de l'orientation. Au-delà des demandes des personnes accompagnées de quitter un service pour aller vers un ailleurs, les compétences engagées ne peuvent répondre à l'universalité des demandes et des besoins exprimés. Aussi, des limites doivent être posées, dans le cadre de la vision du service, expression particulière de celle de l'établissement, animée des valeurs associatives et des possibilités d'orientation doivent être proposées. La question n'est pas celle du refus ou de l'exclusion mais celle de l'environnement le plus adapté où le handicap sera le moins exprimé, nécessitant une nouvelle orientation des demandes en phase d'admission ou une réorientation, en phase d'accompagnement. Ces limites sont validées à partir du moment où les compétences exigées ne peuvent être développées au sein de l'équipe accompagnante. Dans un souci d'orientation nouvelle, le CHAVY doit développer des partenariats avec des institutions engageant les compétences complémentaires souhaitées. Cette réflexion doit s'engager verticalement, pour chaque service avant de venir se confronter en transversal pour s'inscrire dans l'établissement. Le résultat sera saisi par la commission d'admission et d'orientation qui garantira le respect du cadre dans l'écoute du directeur.

Une autre question mérite que les équipes l'abordent, autant en vertical qu'en transversal. Il s'agit de la place et de la relation avec les familles. Je me souviens des propos exprimés par un père, lors d'un colloque : "lorsque ma fille était enfant, j'étais un héros et maintenant qu'elle est devenue adulte, je suis un emmerdeur". La question de la place de la famille semble changer à partir du moment où l'enfant passe de l'adolescence à l'état adulte. Je considère la famille comme un partenaire et l'accompagnement de l'adulte peut aussi nécessiter, voire prioriser l'implication, voire l'accompagnement de son entourage familial ou autre. La famille est un partenaire, au service de la qualité de vie de la personne accompagnée. A ce titre, sa considération doit avoir toute sa place et cela commence par l'inscrire dans le projet d'établissement.

Je suis aussi avec une question qui interroge la distinction du métier de Conseiller en Économie Sociale et Familiale (CESF) dans le cadre du CHAVY et pour chaque service. De ce que j'observe, sur le SAVS, je ne vois pas de spécificité qui marquerait une différence avec le métier d'éducateur spécialisé. Pour l'hébergement, les CESF sont sollicités systématiquement lorsque qu'un problème matériel surgit au niveau de l'hébergement. De mon point de vue, leur champ d'expertise doit être mis à l'honneur<sup>44</sup>,

---

<sup>44</sup> SEDRATI-DINET C., janvier 2012, « Les CESF, des expertes du quotidien », Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2741-2742, pp34-37.

afin que ces professionnels ne se fondent pas dans la masse des travailleurs sociaux<sup>45</sup>. Cette considération fera aussi l'objet d'une réflexion lors de la réactualisation du projet d'établissement.

D'autres thèmes émergeront du travail de l'équipe de soutien réflexive. Ils devront aussi être motivés et définis pour être investis par les équipes et/ou par les groupes transversaux.

Une fois l'ensemble des réflexions posées et reliées les unes aux autres, un questionnement sur la pertinence des moyens proposés peut être engagé. De mon analyse, l'ensemble des temps de rencontre de travail doivent être maintenus. Les points à gagner sont l'ouverture de la réflexion vers d'autres cliniques que l'unique psychanalyse et le renforcement de l'importance de la clinique en positionnant la clinique psychologique et psychanalytique en soutien de la clinique éducative, qui reste à déterminer en termes de sémiologie. Pour cela, les intentions de la réunion de synthèse et de la réunion clinique doivent être questionnées et redéfinies en termes de sens et de fréquence pour intégrer une réunion dont le cœur de la réflexion s'inscrirait dans la clinique éducative.

### **3.1.5 LE COMITE DE PILOTAGE : timing, recueil et rééquilibrage des avancées des réflexions.**

Présidé par le directeur, il est constitué d'un représentant de chaque service, après appel à candidature, d'un représentant de l'association et d'un représentant des personnes accompagnées proposé par le CVS. Son objet est l'organisation de la réflexion en créant un rétro-planning en collaboration avec le chef de service responsable de la planification des professionnels, le contrôle de la réalisation des différentes étapes en temps et en heures, le recueil des produits écrits de chaque réflexion qui reviendront vers l'équipe cadre ou l'équipe de direction, si nécessaire, et la mise en place des communications, dans le temps et dans l'espace, au fur et à mesure des avancées, jusqu'à la restitution complète des différents travaux, dans le cadre d'une réunion institutionnelle.

Ce comité orchestre la création des groupes de réflexions transversales. Le déroulé de ces réflexions commence par le travail vertical, sur une durée de trois mois, entre octobre et décembre 2016 puis se poursuit par la mise au travail des groupes de réflexions transversales. S'engagera alors l'écriture du projet d'établissement réactualisé par le directeur, dans l'espace de l'équipe de cadres.

Ce groupe va aussi recueillir et analyser les difficultés et problèmes rencontrés par les équipes ou groupe transversal de travail et de les transformer en objectifs et projets. Ce

---

<sup>45</sup> MARROC E. et SCARANELLO C., juin 2016, « Les conseillers en ESF ne doivent pas disparaître ! », Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2965, pp40-41.

comité sera force de propositions pour mettre en place des moyens d'accompagnement des équipes ou groupe, soit en interne, soit en externe.

Ce groupe est aussi responsable de sa propre organisation, en fréquence de rencontres et en partage des tâches, et des liens qu'ils vont devoir faire avec l'organisation des services pour faire arriver ce projet à son terme.

L'appel aux candidatures se fera courant l'été par affichage et communication auprès des professionnels, par mail pour les administrateurs référents et la direction générale et lors d'une rencontre avec le président du CVS qui aura en charge la communication avec les personnes accompagnées et les membres du CVS ; ce dernier étant accompagné par le SAVS, il sera accompagné, s'il le souhaite, par cette équipe.

Le directeur est le garant de son fonctionnement, soutenu, si besoin, par l'équipe de direction.

### **3.2 LA COMMUNICATION : transparence et responsabilisation**

Françoise Dolto, psychanalyste, disait que "tout être humain prend sa richesse dans la communication, l'entraide et la solidarité visant à un but commun : l'épanouissement de chacun dans le respect des différences". Et l'écrivain artiste et enseignant Peter Drucker ajoute que la chose la plus importante en communication est d'entendre ce qui n'est pas dit. A cela j'ajoute que le point de départ de toute communication n'est pas la parole, c'est l'écoute.

De la qualité de la communication dépend l'espace de confiance et la cohésion des équipes, faisant du CHAVY une entreprise sociale entreprenante, inscrite dans la vision définie et posée en équipe de direction.

La première communication présente le projet avec l'intention de motiver et de mobiliser les professionnels dans sa réalisation. Elle s'opère en deux temps : le premier est destiné aux délégués du personnel en leur expliquant bien les modalités et les raisons de la procédure et des thèmes de réflexion et le second, en réunion administrative, pour l'ensemble des professionnels.

Les communications suivantes vont s'opérer en réunion administrative et auront pour objet de rendre-compte des résultats des réflexions. Concernant le travail des équipes, le retour de leurs réflexions est programmé en décembre 2016 et le retour des réflexions transversales en mars 2017.

Le temps suivant sera la présentation du projet auprès du conseil d'administration de l'association qui enclenchera la crédibilisation et l'officialisation du nouveau projet d'établissement

Le dernier temps de la communication concerne la présentation du projet d'établissement réactualisé, auprès des délégués du personnel dans le cadre d'une rencontre exceptionnelle, auprès des professionnels en réunion institutionnelle, auprès des

représentants des personnes accompagnées dans le cadre du CVS et auprès des personnes accompagnées, de leurs ayants droit, de leurs familles et des partenaires.

### **3.3 RESEAUX ET PARTENARIATS : compétences, intégration et mutualisation.**

Les compétences développées dans le cadre des missions du CHAVY sont celles de l'accompagnement éducatif, au service d'adultes en situation de handicap psychique et mental, avec un agrément imposant aux personnes accueillies en hébergement d'être en activités professionnelles. Pour mener une qualité de service et garantir l'accès de la personne accompagnée à l'ensemble de ses droits dans un environnement complexe, divers et en mouvement permanent, il est nécessaire de mobiliser l'ensemble des acteurs du social, du médico-social, du monde du travail, et tout autre espace de compétences en capacité d'apporter un domaine d'expertise répondant aux demandes et besoins spécifiques de chaque personne accompagnée. Cette dynamique est inscrite dans l'identité du CHAVY et les missions correspondantes sont déléguées à un chef de service. Le projet d'établissement doit asseoir cette dynamique.

Dans le partage des compétences, un réseau est en échange et développement permanent avec les professionnels de santé, principalement psychiatres et médecins généralistes, soit dans le cadre d'une activité de ville, soit dans un cadre institutionnalisé hospitalier ou de centre médico-psychologique (CMP). Dans certaines situations, une convention de partenariat a été signée, soit pour entériner une communauté de travail entre deux institutions comme entre le CMP de Yerres et le CHAVY, soit pour assurer l'importance de la continuité de soin pour l'accompagnement singulier d'une personne accueillie. Dans ce dernier cas, la convention est tripartite entre l'adulte accompagné, l'institution de soin et le CHAVY. Cette dynamique de réseau, animée par les professionnels, dans l'espace des chefs de service, doit être poursuivie et encouragée. La constitution de convention doit aussi être engagée lorsque la dynamique nécessite une position institutionnelle marquée. L'attention à porter est que chaque convention vise des objectifs ou projets spécifiques et unie, par l'engagement institutionnel, des professionnels dans le partage des compétences et la complémentarité des accompagnements.

Le même processus est envisageable dans la relation avec les ESAT et les organismes de tutelle qui partagent avec le CHAVY des compétences éducatives et sociales. De nouvelles pistes de partage, soit en réseau, soit en partenariat, s'ouvrent vers les organismes de recherche d'emploi. Il est de la mission du chef de service de créer du lien et de construire du liant pour faciliter l'approche des professionnels ou construire, si besoin, des conventions de partenariat. Ce nouveau partenaire apporte, principalement, des adultes dont le handicap surgit dans un accident de parcours, avec des expériences

de vie dites ordinaires. Il est important que la connaissance de nos services et les modalités administratives et légales qu'il implique soient connues de ces instances pour que ces personnes nous soient adressées dans un cadre adapté, afin d'éviter des refus ou des reports qui aggraveraient leur situation et leur mal-être. Le développement d'un tissu institutionnel qui accompagne les personnes en situation de handicap vers un retour au travail est fondamental pour assurer un levier puissant d'intégration aux personnes accompagnées.

L'intégration est aussi possible par le loisir et la culture. La ville de Brunoy s'engage dans ce sens et fait de la qualité de vie de la personne en situation du handicap, une de ses priorités. Le CHAVY travaille de concert, depuis un an, avec le centre social municipal de la ville, située sur le quartier où sont accueillies les personnes accompagnées par le SAIA. Poursuivre ce partenariat est un point essentiel du projet de l'établissement et répond pleinement à la vision. J'envisage de mettre en place une convention avec la municipalité pour permettre aux adultes accompagnés par le SAS et demeurant sur les villes voisines du Val d'Yerres, d'accéder aux activités de ce centre social.

Le CHAVY assure un accompagnement social et est incompétent dans le cadre de l'insertion sociale. Pour compléter, dans le cadre de l'admission, et accompagner le refus, il est nécessaire d'apporter des pistes aux personnes demandeuses et d'être aussi une ressource lorsque l'insertion est engagée et que la personne doit l'animer au quotidien par un accompagnement approprié. Un axe de développement de réseau vers le secteur de la prévention est à engager.

L'aide sociale à l'enfance (ASE) renvoie, aujourd'hui, un nombre important de jeunes présentant d'importants troubles du comportement reconnus par la psychiatrie. L'avenir de ces enfants risque de demander un accompagnement social approprié et construire cet avenir en lien avec les institutions appropriées est un enjeu d'anticipation. Le partenariat avec l'ASE doit s'enclencher et le CHAVY doit en être un moteur.

Dans un esprit de mutualisation, le partenariat avec les établissements présentant une activité commune à la nôtre doit être engagé. Il est un lieu d'échanges et de partages important soit à partir d'organisation de formations communes, soit à partir d'échanges de savoirs dans le cadre de rencontres inter-établissements. J'engage une dynamique allant dans ce sens.

### **3.4 L'EVALUATION : maintenir un niveau performant du service produit**

Il est incontournable, aujourd'hui, d'engager une politique de bientraitance et de bienveillance au cœur de l'établissement. Pour cela, le point de départ est la mise à disposition des recommandations de l'ANESM<sup>46</sup> associée à leur animation au quotidien.

De façon générale, je considère que la bientraitance est assurée à partir du moment où l'ensemble des parties respectent les accords décidés en commun lors des négociations et la bienveillance est l'art de mettre en place des outils de vigilance et de veille qui garantissent d'être sur le chemin vers la destination engagée. Développer une politique de bientraitance et de bienveillance revient à mettre en place des outils de négociation et des leviers de veille<sup>47</sup> et de les faire vivre.

De mon point de vue, trois outils sont fondamentaux pour répondre à cette politique : l'évaluation interne, la commission d'admission, et d'orientation et le comité éthique.

#### **3.4.1 L'EVALUATION INTERNE : un espace de veille et d'information des réalités quotidiennes**

L'enjeu d'une qualité de service optimale est de pouvoir répondre, rapidement, aux modifications des demandes et des besoins du public accueilli<sup>48</sup>. Je vais mettre en place une équipe évaluative dont les missions seront de suivre les indicateurs qui valident que le service rendu soit en adéquation avec l'engagement de l'établissement et avec les besoins des personnes accompagnées. Elle aura aussi pour mission de se saisir des recommandations arrêtées par l'évaluation externe et d'orchestrer leurs mises en œuvre, sachant qu'elles s'articulent principalement autour des diverses recommandations de l'ANESM et de procédures à affiner. Ce comité d'évaluation interne est dirigé par le directeur et représente un groupe de six personnes maximum. Il est constitué de salariés et de personnes accompagnées volontaires. Il se réunit une fois tous les deux mois et fait l'objet d'un compte-rendu à chacune de ses rencontres. L'ordre du jour est pensé à partir des évaluations à mettre en œuvre et à analyser, des pistes de recherche à engager et

---

<sup>46</sup> ANESM, juin 2008, La bientraitance, définition et repères pour la mise en oeuvre [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : [http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco\\_bientraitance.pdf](http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_bientraitance.pdf)

<sup>47</sup> MIRAMON J.M., PEYRONNET G., 2009, Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social, Edition Séli Arslan, Paris, 184p, pp 90-92

<sup>48</sup> ANESM, avril 2009, La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L322-1 di CASF [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : [http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco\\_conduite\\_evaluation\\_interne\\_anesm.pdf](http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_conduite_evaluation_interne_anesm.pdf)

des recommandations de l'ANESM à travailler. Ce comité positionne les outils de vigilances et de bienveillance en fonction des engagements pris par l'établissement.

### **3.4.2 LA COMMISSION D'ADMISSION ET D'ORIENTATION : un lieu de négociation et de veille de non-discrimination**

Cette commission est déjà en place et je compte la conserver et l'optimiser. Je vais lui donner une dimension évaluative autour de ses deux axes centraux, l'admission et l'orientation. Elle garantit et suit la procédure d'admission et d'orientation. Elle est consultative et apporte, au directeur, des informations qui vont lui permettre, en fin de parcours, de formuler, ou pas une admission.

Son espace doit être un lieu où l'expérience doit se formaliser en indicateurs d'admission et d'orientation. Pour cela, des rapports systématiques et accessibles à tous doivent être faits à chaque rencontre entre la personne demandeuse et les professionnels accueillants. A ce jour, dans le cadre de l'admission, les conditions incontournables sont la stabilité médicale et l'insertion sociale acquise.

L'avenir de cette commission, au-delà de son aspect consultatif, doit être de devenir un lieu qui garantit l'inclusion de tous par la considération des problématiques et par l'évaluation de l'environnement le plus adapté pour y répondre, engageant une admission ou un orientation. Ce principe est applicable à toute demande venant de l'extérieur comme de l'intérieur et doit amener chaque service à être reconnu dans ses limites, pouvant engendrer une réorientation de la personne accompagnée, le socle légal de base étant que l'exclusion est interdite.

### **3.4.3 LE COMITE D'ETHIQUE : équilibre entre droit individuel et droit collectif**

L'accompagnement, au quotidien, doit composer entre droit individuel et droit collectif, entre liberté et sécurité. Ce jeu de tensions revient régulièrement à travers des situations singulières et vouloir y trouver un cadre global, général serait une erreur.

Par contre, le traitement de cette singularité amène des personnes à se confronter et certaines de ces confrontations peuvent générer des tensions telles que le travail ensemble soit dégradé et l'accompagnement de la personne diminué. Aussi, la considération d'un espace où ces tensions peuvent être posées et traitées dans un contexte émotionnel maîtrisé a sa place. C'est l'enjeu du comité d'éthique, animé par le directeur, et constitué d'un membre volontaire de chaque service et d'un représentant de l'association. Sans être juge, le travail de ce comité sera de trouver un équilibre entre la justice ou l'application du droit et la justesse ou l'animation du droit, dans le cas singulier

présenté, dans le contexte entendu et dans le cadre du CHAVY sous la gouvernance de l'association ALTERITE.

La décision, selon le principe de subsidiarité, me revient, en tant que directeur. Pour cela, j'engage que cet espace soit un lieu de débats, alimentés par l'apport de connaissances diverses, et orchestrés par les valeurs associatives et la vision de l'établissement. Il y est amené des éléments de réflexions à partir desquelles je priorise et je décide. Dès lors, sa mise en place est effective, confirmée par le rapport adapté écrit et signé de ma main et une évaluation en sera faite sous trois mois, ou plus vite, si nécessaire.

Ce comité n'est pas organisé de manière systématique ; il est appelé à se réunir à la demande.

### **3.5 LA FORMATION : de l'apprentissage initial au développement professionnel**

Le CHAVY est un établissement reconnu formateur qui accueille des apprentis et des stagiaires sur les trois services éducatifs. L'association considère la formation continue comme majeur et favorise les promotions internes, à partir du moment où le niveau des diplômes adaptés est reconnu.

Ce contexte favorable doit aussi s'inscrire dans le projet d'établissement à travers un accompagnement spécifique des personnes destinée aux personnes en formation initiale, dont les moyens, à ce jour, sont insuffisants et en précisant la valeur ajoutée d'être site formateurs dans l'accompagnement des adultes en situation de handicap psychique et mental dans le cadre du CHAVY. Pour ce faire, depuis mon arrivée, j'ai demandé au chef de service, comptable de l'accompagnement des stagiaires et apprentis, de se mettre au travail avec les maîtres d'apprentissage qui accompagne l'apprenti sur chaque service afin de déterminer un projet spécifique d'accompagnement où les deux axes précités sont travaillés. J'attends que ce travail apporte des moyens d'évaluation et de contenu qui canaliseront l'accompagnement et l'encadrement de l'apprenti. Le produit de leur travail, validé en équipe de direction, sera intégré dans le projet d'établissement.

Concernant la formation continue, les cadres se sont saisis des entretiens individuels pour amener les professionnels à s'engager dans une démarche continue d'apprentissage, qu'ils aient ou pas une ambition de développement de carrière.

### **3.6 L'ECRITURE DU PROJET : de la synthèse à la décision**

L'écriture revient au directeur. Pour cela, je vais m'appuyer sur le diagnostic posé en équipe de direction et sur les divers écrits, validés en équipe de direction, produits par les équipes et groupes de travail.

Cet écrit devra refléter l'histoire de l'association et de l'établissement inscrivant la vision du CHAVY animée des valeurs associatives et son implication sur le territoire dans la logique des établissements gouvernés par l'association sur le Val d'Yerres et dans son partenariat avec la municipalité de Brunoy et le Conseil Départemental de l'Essonne.

Le public devra être considéré du point de vue du parcours, en plus des considérations identitaires et des capacités évaluées dans les différents domaines de vie classiquement identifiés. Ce public, au fil des acquisitions d'indicateurs cliniques éducatifs, psychologiques et en relation avec le vieillissement, devra aussi faire l'objet d'évaluation à transcrire dans le projet d'établissement. Enfin, les problématiques en lien avec la déficience intellectuelle, la maladie mentale, le vieillissement et la considération d'un public dont la survenue de la maladie ou de la déficience est liée à un accident de la vie, engendrant une rupture importante, doivent faire l'objet d'un écrit spécifique pour marquer l'implication de l'établissement, anticiper les projets de développement du service qu'il devra engager, et s'inscrire dans une adaptation continue, du point de vue des compétences et de la gestion prévisionnelle des emplois, en temps réel, à un public en mouvance permanente.

La présentation des services se fera à partir de leurs écrits, déclinant la vision spécifique du service animée par les valeurs associatives et inscrivant les éléments obtenus suite aux réflexions.

La transversalité fera l'objet d'un écrit spécifique, alimenté par les réflexions des groupes transversaux, et permettant d'inscrire la globalité de l'établissement et la cohérence de la vision engagée.

La question de la bientraitance et de la bienveillance fera l'objet d'un écrit spécifique, appuyé par les recommandations de l'ANESM, où les places respectives des comités d'évaluation interne et d'éthique, et de la commission d'admission et d'orientation seront positionnées et crédibilisées.

La distinction entre le partenariat et le réseau sera posée. A partir de cette dernière, les différentes possibilités de collaborations entre professionnels et entre institutions, servant l'accompagnement de la personne accueillie, seront présentées et argumentées, leur donnant une légitimité indispensable. Les pistes manquantes de partenariats à engager seront nommées, en précisant la stratégie de leur développement. Une attention particulière sera attribuée à la relation à l'entourage, surtout à la famille, de la personne accompagnée dans une vision de partenariat.

La particularité d'être un site de formation et l'engagement de l'association dans la valeur de l'apprentissage et la formation continue méritent de questionner cette dynamique et de lui donner sa juste place dans le projet d'établissement.

Enfin, une projection sur les cinq années du développement du CHAVY au service du public accueilli sera posée.

### **3.7 LA RELATION AVEC LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE : la contribution politique du CHAVY sur le territoire**

En bout de chaîne, ce projet devra être validé par le Conseil d'Administration de l'association ALTERITE. Les pistes de réflexions engagées ne sont pas propres, en effet, au CHAVY, même si elles se pensent à partir de la vision du CHAVY. Il est de mon devoir de directeur de les amener au niveau associatif et, si possible, de les confronter aux autres établissements afin de contribuer à leurs résolutions.

Ce retour est possible selon quatre pistes.

La première est la réunion institutionnelle trimestrielle qui est assurée systématiquement avec la présence du Directeur Général, voire, parfois, avec des représentants du bureau associatif. Cette réunion est un lieu de partages et de retours des différents points engagés par l'établissement et par l'association. Cela en fait un temps privilégié pour apporter de la matière à la gouvernance.

La seconde est la réunion mensuelle des directeurs, animée par le directeur général, en présence, une fois par trimestre, du bureau de l'association. En ce lieu se traite toute sorte de données provenant de l'association et des divers établissements qu'elle gouverne. Elle est une ressource pour venir confronter différentes problématiques et ouvrir vers des projets.

Le troisième est la réunion des chefs de service, souvent productives, animées par la directrice générale adjointe. Les différentes questions de management, d'organisation, d'accompagnement sont souvent présentes dans ces réunions. Elles sont aussi une ressource pour les équipes de direction.

La dernière piste est multiple et concerne quatre commissions mises en place par l'association : commission "vieillesse", commission "place des parents", commission "équipe de direction" et commission "juridique". Ce sont des lieux de partages et d'échanges qui ont pour intention d'apporter des réponses à divers questionnements, que ces réponses soient au niveau de la dirigeance, ou qu'elles soient au niveau de la gouvernance. Dans le second cas, des représentants qui siègent à la commission vont présenter le contenu de leurs réflexions et les propositions qui en découlent au Conseil d'Administration.

### **3.8 LE CHAVY EN PERSPECTIVE : un entrepreneur social adapté aux besoins du public accompagné.**

L'objectif permanent du CHAVY est d'accueillir les personnes dans des conditions optimales et de produire un service d'accompagnement social qui garantit la possibilité

d'un parcours de vie pour tous les adultes en situation de handicap, quels que soient leurs âges et leurs conditions sociales.

Afin de respecter cet objectif, j'estime que l'établissement doit engager trois projets importants dont les deux premiers se projettent sur les trois à cinq années à venir : l'extension du foyer, la création d'un accueil de jour et le développement d'un foyer de vie. Les deux premiers étaient déjà dans la perspective du projet de direction du précédent directeur.

### **3.8.1 L'EXTENSION DU FOYER D'HEBERGEMENT : avoir un lieu privé de sommeil pour tous**

Le foyer d'hébergement a un agrément pour 14 places permanentes et une place de stagiaire. L'hébergement présente diverses chambres dont une d'entre elles est une chambre double et deux studios qui peuvent être proposés à un couple dans son projet d'aller vers un appartement indépendant. Dans un souci d'améliorer la qualité du service rendu, comme l'a aussi préconisée les évaluateurs externes, le foyer doit être en capacité de loger chaque personne accueillie dans sa propre chambre et de donner aux couples accompagnés un environnement de vie intime adaptée, dans un espace suffisant.

De plus, l'accessibilité aux étages, où se trouvent les chambres, n'est pas possible pour des personnes présentant des troubles moteurs. Au regard de la diversité des situations de handicap, il n'est pas exclu que personnes puissent présenter des troubles moteurs en plus de leur déficience intellectuelle ou de leur maladie mentale. En l'absence de moyens d'accès aux étages, il sera impossible pour l'établissement de les accueillir alors que les besoins et demandes formulées seront en adéquations avec les missions que le projet d'établissement décline.

Dans ce contexte, je poursuis l'engagement du précédent directeur dans le développement d'un projet d'extension qui sera supervisé par l'association et présenté au Conseil Départemental à partir d'un plan pluriannuel de financement (PPF) sur trois ou cinq ans.

### **3.8.2 LA CREATION D'UN ACCUEIL DE JOUR : maintenir une vie sociale, même au-delà de l'activité professionnelle.**

Le vieillissement de la population qui amène les personnes accompagnées à arrêter leurs activités professionnelles avant l'âge de la retraite, la demande des personnes en situation de handicap souhaitant rester chez elles, une fois la retraite posée, la difficulté qu'à une personne présentant une maladie mentale à tenir le cadre rigoureux du travail, la tendance des ESAT à devoir gagner en compétitivité entraînant des cadences difficiles à maintenir pour les personnes présentant une déficience intellectuelle ou avançant dans l'âge et les peurs que les personnes en situation de handicap psychique ou mental

développent, les empêchant de s'intégrer dans les lieux de cultures et de loisirs du milieu ordinaire sont des contextes favorables à la désocialisation, au repli sur soi et à l'isolement.

En tant qu'établissement de missions sociales, le CHAVY doit apporter des réponses qui permettront de maintenir une socialisation suffisante et de continuer d'accompagner chaque personne dans son projet.

Pour ces raisons, je me saisis du projet initié par le directeur précédent et engage, soutenu par l'association, la négociation de la création d'un service d'accueil de jour de quatre places, dans un premier temps. Le projet d'extension préalablement présenté va intégrer, dans ses plans, la création des espaces utiles à cet accueil de jour.

### **3.8.3 LA CREATION D'UN FOYER DE VIE : maintenir la possibilité de vivre dans une institution non médicalisée**

La tendance du Conseil départemental est de transformer les places de FV en places de FAM. Cette dynamique répond au vieillissement de la population qui a des besoins de soins importants. Ce n'est pas le cas de toutes les personnes en situation de handicap psychique et mental présentant une avancée en âge et souhaitant ou devant arrêter son activité professionnelle. De plus, les professionnels font l'expérience que certains foyers de vie leurs renvoient qu'ils n'acceptent plus de personnes proche de 60 ans et qu'ils cherchent à rajeunir leurs populations. Aujourd'hui, le foyer d'hébergement continue d'accompagner une personne, de 56 ans, à la retraite, faute de place en foyer de vie.

Le CHAVY, en digne représentant des missions sociales sans aucune mission de soin, doit porter une attention particulière à cette orientation du Conseil Départemental et alerter la gouvernance associative pour qu'elle engage sa position politique avec les élus territoire.

Afin d'obtenir le soutien souhaité de l'association et permettre une continuité de parcours de vie de certaines personnes accompagnées, je m'engage à produire un écrit spécifique, centré sur cette question et la remettre à l'association. Je compte communiquer avec mon collègue, directeur de l'ESAT « La Chataigneraie », dont le devenir des travailleurs à l'arrêt de l'activité professionnelle est aussi une de leurs problématiques.

Le projet à engager sera celui de la création d'un foyer de vie, accessible à toute personne en situation de handicap psychique et mental sans activité professionnelle et sans restriction d'âge. Ce projet, s'il est engagé, ne le sera qu'après l'aboutissement des deux projets précédents.



## Conclusion

L'action sociale et médico-sociale, depuis le début de ce siècle, est en pleine mutation. Les ESMS doivent s'organiser selon une logique de parcours et non plus dans une logique de place. Alors qu'hier une personne en situation de handicap devait s'adapter à un établissement, aujourd'hui, l'établissement doit être en capacité de répondre, quasiment en temps réel, à la singularité de chaque personne accompagnée et à un environnement en perpétuel mouvement. Ajoutée aux contraintes financières, cette dynamique place le travail social au cœur d'une zone d'incertitude qui oblige les professionnels à remettre en question régulièrement leurs habitudes et leurs professionnalités.

Dans cette dynamique de parcours et d'accompagnement personnalisé, le CHAVY, aujourd'hui, doit répondre à des missions supplémentaires à celles correspondant à l'accompagnement en hébergement et SAVS. Le CHAVY, centré sur le foyer d'hébergement, est un foyer de vie pour certaines personnes en situation de handicap psychique et mental présentant une avancée en âge et un accueil de jour pour toutes les personnes accompagnées dont la solitude pèse en dehors de l'activité professionnelle et dont l'aller vers des organisations sociales dans la cité est une véritable angoisse, Il est aussi, centré sur le SAVS, un SAMSAH, par défaut, dont la coordination des soins doivent être une garantie de la qualité d'un parcours sans compétences adaptées.

La réactualisation du projet d'établissement que j'engage en prenant la direction du CHAVY est une opportunité pour donner sens à cette mutation, reconnaître l'espace d'incertitude et intégrer la remise en question dans un travail de réflexion collective. En posant un diagnostic spécifique sur cet établissement dans son environnement de proximité, en engageant une dynamique participative, en permettant des réflexions verticales et transversales, en créant des espaces où les tensions, les difficultés et les problèmes peuvent être traités à partir des cadres législatifs, du projet associatif et des éthiques personnelles, le CHAVY tend vers un processus d'amélioration de la qualité du service à la personne, dans des conditions de travail favorisant la sérénité.

Cet espace de travail et de service doit permettre de projeter, dans l'avenir, de nouveaux projets d'extension sur la qualité de l'hébergement, et de création de services répondant aux besoins et demandes du public ciblé. La réalisation de ces projets permettra d'œuvrer, avec plus de possibilités, à l'intégration des personnes en situation de handicap psychique et mental et renforcera les valeurs défendues par l'association ALTERITE.



---

# Bibliographie

---

## OUVRAGES

ANDRE C.;, 2009, Imparfaits, libres et heureux : pratiques de l'estime de soi, Paris, Edition poche/Odile Jacob, 435p.

CREUZIER M. et FRIEDBERG E., Réédition de 2014, L'acteur et le système, Edition Seuil, 212p

LAFON R., in MUCCHIELLI R., 1996, Le travail en équipe, ESF Éditions, Paris, p 5.

LAHIRE B, 1998, L'Homme pluriel : les ressorts de l'action, Edition d'août 2011, Poche Fayard/Pluriel, Paris, 400p

LOUBAT J.R., 2012, Élaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale, Paris, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, 416p.

LOUBAT J.R., HARDY J.P., BLOCH M.A., 2016, Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale, Paris, Dunod, 384p.

MIRAMON J.M., PEYRONNET G., 2009, Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social, Edition Séli Arslan, Paris, 184p, pp 90-92

NOBLE F. et BOUFFIN G; 2015, Entreprendre et diriger en action sociale : Gouvernance, dirigeance et management associatifs, 1<sup>ère</sup> édition, Dunod, Paris, 178p.

WEBER M., 1995, Le savant et le politique, Paris, Plon 10/18, 223 pages

## GUIDES ET RAPPORTS

ALLAIRE L., BURGADE L., 2012, Promouvoir la continuité des parcours de vie [en ligne], Rapport CNSA p.34, (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : <http://www.cnsa.fr/documentation/httpwwwcnsafrsitesdefaultfiles2012zip>

ANESM, mars 2008, Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : [http://anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco\\_expression\\_participation\\_usagers.pdf](http://anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_expression_participation_usagers.pdf)

ANESM, décembre 2009, Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : [http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco\\_projet\\_etablissement\\_service\\_anesm.pdf](http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_projet_etablissement_service_anesm.pdf)

ANESM, juin 2008, La bientraitance, définition et repères pour la mise en oeuvre [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : [http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco\\_bientraitance.pdf](http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_bientraitance.pdf)

ANESM, avril 2009, La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L322-1 di CASF [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : [http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco\\_conduite\\_evaluation\\_interne\\_anesm.pdf](http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_conduite_evaluation_interne_anesm.pdf)

ARS Languedoc-Roussillon, "Les parcours de Santé" [en ligne], diapositive n°13, décembre 2011, (visité le 20 septembre 2016), Disponible sur Internet:[http://www.ars.languedocroussillon.sante.fr/fileadmin/LANGUEDOC-ROUSSILLON/ARS/5\\_Concertation\\_regionale/PRS/parcours/parcours\\_v131211.pdf\\_diapositive\\_n°13](http://www.ars.languedocroussillon.sante.fr/fileadmin/LANGUEDOC-ROUSSILLON/ARS/5_Concertation_regionale/PRS/parcours/parcours_v131211.pdf_diapositive_n°13)

CAMPION C.L, Sénatrice de l'Essonne, mars 2013, Réussir 2015 " Accessibilité des personnes handicapées au logement, aux établissements recevant du public, aux transports, à la voirie et aux espaces publics" [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Rapport du Sénat, Disponible sur Internet : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000147.pdf>

JEAGER M. 2014, refonder le rapport aux personnes "Merci de ne plus m'appeler usager" [en ligne], Rapport du Conseil Supérieur du Travail Social, (visité le 20 septembre 2016), Disponible sur Internet : [http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/CAB\\_COM\\_RAPPORT\\_COMPLET\\_Merci\\_non\\_usagers.pdf](http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/CAB_COM_RAPPORT_COMPLET_Merci_non_usagers.pdf)

PIVETTEAU D., juin 2014, "zéro sans solution" : le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches, [en ligne], (visité le 20 septembre 2016), Rapport à la demande de l'État, (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : [http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_zero\\_sans\\_solution\\_.pdf](http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_zero_sans_solution_.pdf)

## ARTICLES

LOUBAT J.R., de la référence à la coordination : l'affirmation d'une fonction d'avenir, [en ligne], (consulté le 20/09/2016), Disponible sur Internet : [http://jeanreneloubat.fr/pdf/Archives\\_dernieres-reflexions/de-la-reference-a-la-coordination.pdf](http://jeanreneloubat.fr/pdf/Archives_dernieres-reflexions/de-la-reference-a-la-coordination.pdf).

MARROC E. et SCARANELLO C., juin 2016, « Les conseillers en ESF ne doivent pas disparaître ! », Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2965, pp40-41.

PAQUET M., juillet 2015, « Les adolescents mettent les MECS sous pression », Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2917, pp30-32.

PAQUET M., juin 2016, « Sortir de l'oubli les enfants handicapés confiés à l'ASE », Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2965, pp34-37

SEDRATI-DINET C., janvier 2012, « Les CESF, des expertes du quotidien », Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2741-2742, pp34-37.

## ASSOCIATION ET TERRITOIRE

Association ALTERITE, Nos options fondamentales [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : <http://www.alterite.eu/28+nos-options-fondamentales.html>

Association ALTERITE, Nos options fondamentales [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : <http://www.alterite.eu/58+historique-de-lassociation.html>

LAFAY H., 1997, Manifeste de la Roche sur Yon, archives de l'association ALTERITE

LAFAY H., 1982, Congrès de Montpellier, archives de l'association ALTERITE.

Charte commune-handicap" entre l'Association des Maires de France et les Associations porte-parole du Comité d'Entente des Associations représentatives de Personnes Handicapées et de Parents d'Enfants Handicapés [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) octobre 2003, disponible sur Internet : [http://www.amf.asso.fr/upload/fichiers/documents/CHARTE\\_COMMUNEHANDICAP\\_537.pdf](http://www.amf.asso.fr/upload/fichiers/documents/CHARTE_COMMUNEHANDICAP_537.pdf)

Conseil Départemental de l'Essonne, schéma départemental en faveur des personnes handicapées 2013-2018 [en ligne], (visité le 20 septembre 2016) Disponible sur Internet : [http://www.essonne.fr/uploads/tx\\_egestiondoc/schema-personnes-handicapees\\_01.pdf](http://www.essonne.fr/uploads/tx_egestiondoc/schema-personnes-handicapees_01.pdf)

## TEXTES JURIDIQUES

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES; LOI organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances; Journal officiel, n°177 du 2 août 2001, 12480-12489.

MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DE LA DECENTRALISATION. Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions. Journal Officiel, du 03 mars 1982, 730-747.

MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DE LA REFORME DE L'ETAT ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE. LOI n° 2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité. Journal Officiel, du 28 février 2002, 3808-3844.

MINISTRE DE LA SANTE, DE LA FAMILLE ET DES PERSONNES HANDICAPEES. LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Journal Officiel, du 3 janvier 2002, 124-142

MINISTRE DE LA SANTE, DE LA FAMILLE ET DES PERSONNES HANDICAPEES. LOI n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Journal Officiel, n°36 du 12 février 2005, 2353-2406

MINISTRE DE LA SANTE, DE LA FAMILLE ET DES PERSONNES HANDICAPEES. Décret n° 2005-223 du 11 mars 2005 relatif aux conditions d'organisation et de fonctionnement des services d'accompagnement à la vie sociale et des services d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés. Journal Officiel, n° 61 du 13 mars 2005, 43-48.



---

## Liste des annexes

---

ANNEXE N°1 :	Organigramme en cours
ANNEXE N°2 :	Organigramme modifié
ANNEXE N°3 :	Document Unique de Délégation et Fiche de Missions
ANNEXE N°4 :	Fiches de poste des chefs de services
ANNEXE N°5 :	Les liens fonctionnels
ANNEXE N°6 :	Contrat de séjour et d'accompagnement
ANNEXE N°7 :	Projet personnalisé : hébergement et DIPC
ANNEXE N°8 :	Procédure d'admission et d'orientation
ANNEXE N°9 :	Tableau en cours des réunions
ANNEXE N°10 :	Tableau modifié des réunions



CHEMOUL

Gilles

Novembre 2016

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement  
ou de service d'intervention sociale**  
**ETABLISSEMENT DE FORMATION : ARIF - PARIS**

**CONDUIRE LA REACTUALISATION DU PROJET D'ETABLISSEMENT EN  
INTEGRANT LA PLURALITE DES PARCOURS DE VIE DES PERSONNES EN  
SITUATION DE HANDICAP**

***Résumé :***

Le CHAVY, organisé en trois services, deux d'hébergement et un SAVS, est un établissement d'accompagnement social au service d'adultes en situation de handicap psychique et mental qui souhaitent mettre en œuvre leurs projets de vie.

Je viens de prendre mes fonctions de directeur et je profite que le projet d'établissement arrive à son terme des cinq années pour engager sa réactualisation, en portant attention aux parcours des personnes accompagnées.

Dans une première partie, je me saisis des données législatives et des rapports sociaux en cours, des engagements politiques de l'association et des possibilités offertes par le territoire pour donner sens à ma fonction de directeur et pour engager la direction de cet établissement.

Dans un second temps, je vais poser mon diagnostic interne à l'établissement en questionnant le projet d'établissement en cours et en le confrontant à ce que je perçois de la réalité du terrain.

Dans un troisième temps, je vais articuler le processus de réactualisation du projet d'établissement et ouvrir vers la communication, le partenariat, la formation, la relation à la gouvernance avant d'aller vers les projets d'avenir que le CHAVY pourraient engager sur le territoire. Il répondrait, ainsi, à la diversité de formes et de moyens d'accompagnement que l'ensemble des services doivent assumer, aujourd'hui, au-delà des missions reconnues par les agréments et les budgets associés..

***Mots clés :***

Projet d'établissement - Parcours - Accompagnement social

*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.*