



**SOUTENIR LA FLUIDITÉ DES PARCOURS DE VIE
D'ADULTES EN SITUATION DE HANDICAP.**

**DÉVELOPPER L'OFFRE D'HÉBERGEMENT POUR RÉPONDRE AUX BESOINS
ET ATTENTES DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES.**

Julien AMOUROUX

2024

cafedes

Remerciements

Je tenais à remercier très chaleureusement :

Mr Patrick L'HER en sa qualité de directeur de mémoire pour son soutien et sa guidance tout au long de ce travail.

Mes collègues de promotion pour leur bonne humeur, leur amitié et bienveillance.

Le centre de formation et les intervenants de l'ITES de BREST pour les moyens mis en œuvre et la qualité des cours dispensés.

L'association Kan Ar Mor et sa Direction Générale pour leur confiance et leur accompagnement matériel et humain, sans oublier Mme GUTTON qui m'a toujours encouragé dans cette démarche de formation.

Mme DIQUELOU et toute son équipe d'ANVOL lors de mon stage au sein de leur belle association.

Enfin, merci à mes proches et particulièrement ma femme pour sa patience durant ces longs mois de formation.

Ce mémoire est dédié à Louis-Philippe LE CORRE, éternel engagé dont les valeurs n'auront de cesse de m'accompagner.

Sommaire

Introduction	1
1 Le public adulte en situation de handicap	3
1.1 De la définition de la personne en situation de handicap au virage inclusif	3
1.1.1 De « personne handicapée » à « personne en situation de handicap »	3
1.1.2 L'accompagnement de la personne en situation de handicap en France à travers l'histoire.....	4
1.1.3 La démarche inclusive dans le monde, en Europe et en France.....	6
1.2 Le Foyer U.V.E. « Les 4 Vents »	14
1.2.1 Un foyer de l'association gestionnaire Kan Ar Mor	14
1.2.2 Présentation, missions et projet de l'établissement	15
1.2.3 Caractéristiques du public accompagné	16
1.2.4 Un contexte architectural.....	18
1.3 Synthèse de la première partie et émergence de la question de départ ..	19
2 Les enjeux repérés et la problématique	21
2.1 Des enquêtes pour mieux appréhender les attentes	21
2.1.1 Une enquête auprès des personnes accompagnées.....	21
2.1.2 Une enquête auprès des professionnels	22
2.2 Une analyse par le SWOT	23
2.2.1 Des enjeux pour les personnes accompagnées	23
2.2.2 Des enjeux pour les professionnels.....	27
2.2.3 Des enjeux pour l'organisation du territoire.....	31
2.3 Une aspiration au « vivre chez nous »	36
2.4 Une aspiration au « vivre chez soi »	37
2.5 Synthèse de la deuxième partie et énoncé de la problématique	38
3 Le projet territorial au service des parcours	41
3.1 L'autodétermination	41
3.1.1 Le concept de l'autodétermination	41
3.1.2 L'autodétermination en pratique	42
3.2 L'accompagnement au changement	43

3.2.1	Du point de vue des personnes accompagnées.....	44
3.2.2	Du point de vue des professionnels	45
3.3	L'organisation territoriale : enjeu de la fluidité des parcours.....	47
3.3.1	L'organisation territoriale actuelle : forces et faiblesses	47
3.3.2	Une organisation territoriale au service des parcours.....	48
3.4	Une modification d'agrément comme vecteur de la fluidité des parcours	50
3.5	Un budget adapté à l'évolution de l'offre	51
3.6	La réflexion autour d'un nouveau bâti	53
3.6.1	Un choix d'opérabilité à définir	53
3.6.2	Une architecture et des moyens humains adaptés aux besoins	54
3.7	La réécriture du projet d'établissement	58
3.7.1	Mise en place d'un comité de pilotage du projet et de sous-groupes	58
3.7.2	Pour les personnes accompagnées	59
3.7.3	Pour les professionnels.....	59
3.8	La formation au service de nouveaux besoins	61
3.9	Une communication au service du projet global de transformation de l'offre.....	61
3.10	Un planning dynamique	62
3.11	Une démarche d'évaluation et d'amélioration de la qualité	63
	Conclusion	67
	Bibliographie.....	69
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

- CD** : Conseil Départemental
- CE** : Commission Européenne
- CIF** : Classification Internationale du Fonctionnement
- CIH** : Classification Internationale des Handicaps
- COB** : Centre Ouest Bretagne
- COFIL** : COmité de PILotage
- CPOM** : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
- CVS** : Conseil de la Vie Sociale
- EAM** : Établissement d'Accueil Médicalisé
- EANM** : Établissement d'Accueil Non Médicalisé
- ES** : Éducateur Spécialisé
- ESAT** : Établissement et Services d'Aide par le Travail
- ESSMS** : Établissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux
- ETP** : Équivalent Temps Plein
- FALC** : Facile À Lire et à Comprendre
- FAM** : Foyer d'Accueil Médicalisé
- FH** : Foyer d'Hébergement
- FV** : Foyer de Vie
- GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- IME** : Institut Médico-Educatif
- KAM** : Kan Ar Mor
- MDPH** : Maison Départementale des Personnes Handicapées
- OMS** : Organisation Mondiale de la Santé
- ONU** : Organisation des Nations Unies
- QVCT** : Qualité de Vie et des Conditions au Travail
- RAPT** : Réponse Accompagnée Pour Tous
- RBPP** : Recommandations des Bonnes Pratiques Professionnelles
- RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprise RSE
- SAVS** : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
- SWOT** : Stenghts - Weaknesses - Opportunities – Threats
- SERAFIN-PH** : Services et Établissements: Réforme pour une Adéquation des financements aux parcours des Personnes Handicapées
- UPHV** : Unité pour Personnes Handicapées Vieillissantes

Introduction

Le préambule des statuts de l'association Kan Ar Mor (KAM), révisés en 2021, détaille que « portée par l'initiative de parents, de militants associatifs, de personnalités politiques locales [...], l'association Kan Ar Mor (le chant de la mer) a été déclarée en Préfecture du Finistère le 27 juin 1968 [...] et a pour but initial la gestion et le développement d'un Centre Médico-Pédagogique et Professionnel à Douarnenez. Les statuts évolueront ensuite pour ouvrir la compétence de l'association à l'intervention auprès de personnes adultes handicapés puis de personnes âgées. A ce-jour elle gère des établissements et services d'hébergement et d'accompagnement à domicile, des ateliers de production en matière artisanale et agricole ».

L'objet de l'association est de « créer, animer, organiser et développer toutes structures et services, et d'envisager toutes actions susceptibles de répondre aux besoins des personnes âgées et des personnes en situation de handicap psychique, mental, cognitif et/ou d'inadaptation sociale [...]. Elle affirme ses préoccupations sociétales et environnementales dans ses relations avec toutes les parties prenantes à ses activités. Elle accomplit ses actions et interventions seule ou en coopération avec d'autres partenaires. L'association se dote de tous moyens nécessaires en personnels, matériels, locaux : locaux d'hébergement, accompagnement à domicile ».

Aujourd'hui, l'association, forte de 500 collaborateurs, accompagne 1300 adultes en situation de handicap ou personnes âgées au sein de 29 établissements et services répartis dans le sud Finistère.

Après 17 ans au sein d'une fondation œuvrant auprès d'enfants et d'adolescents en difficultés sociales, familiales et/ou scolaires, j'ai intégré l'association KAM en 2017 comme Responsable de Services (RdS). Depuis 2022, Directeur-Adjoint, je suis en charge des hébergements du territoire Centre Ouest Bretagne (COB) qui comprend le foyer « Les 4 Vents » à Carhaix et le foyer « La résidence de l'Aulne » à Pleyben. L'objet de ce travail portera sur le foyer « Les 4 Vents » ainsi que sur la dynamique à l'œuvre au sein du territoire de cette partie intérieure de la Bretagne.

En effet, les problématiques repérées aujourd'hui comme le vieillissement d'une partie du public, la vétusté des locaux, le manque d'attrait de notre proposition d'hébergement pour des jeunes sortant d'Institut Médico-Educatif (IME) ainsi que l'organisation hiérarchique du territoire complexifient la fluidité des parcours.

Portée par l'évolution de la société et des textes de loi favorisant le libre choix du lieu de vie et l'autodétermination, cette situation nous oblige à travailler sur les outils et moyens à mettre à l'œuvre afin de la dépasser.

Pour y apporter des éléments de réponse, j'aborderai dans un premier temps, après avoir retracé l'histoire de l'accompagnement des personnes en situation de handicap, la

démarche inclusive à l'œuvre dans le monde et en France, l'association dans son environnement et enfin le contexte architectural de l'établissement.

Dans un deuxième temps, après une présentation plus approfondie du public, je ferai un état des forces, faiblesses, opportunités et menaces au sein de l'établissement, du public et des professionnels par l'utilisation de l'outil d'analyse SWOT.

Enfin, dans un troisième temps, je présenterai mon plan d'action afin de répondre à la problématique, à savoir soutenir la fluidité des parcours de vie des personnes accompagnées. Pour ce faire, sera abordé l'organisation territoriale, la question de la modification d'agrément, une réflexion autour du bâti, la réécriture du projet d'établissement ainsi que la formation des équipes qui chacun seront évalués dans le cadre de la démarche d'amélioration continue de la qualité.

1 Le public adulte en situation de handicap

Dans cette première partie, il s'agit tout d'abord d'évoquer l'évolution de l'accompagnement des adultes en situation de handicap en France à travers différentes périodes et ce, jusqu'à nos jours. Cette évolution prenant en compte la transformation sociétale à l'égard d'un public vulnérable et s'appuyant sur des textes règlementaires faisant référence au niveau International ou National.

Puis, une présentation plus détaillée de l'association gestionnaire, du foyer « Les 4 Vents » et du public sera faite.

1.1 De la définition de la personne en situation de handicap au virage inclusif

1.1.1 De « personne handicapée » à « personne en situation de handicap »

L'origine du terme « handicap » remonte au XVI^e siècle et trouve ses racines dans un jeu de hasard britannique appelé « hand in cap ». Ce jeu impliquait l'échange aléatoire d'objets de valeurs différentes sous la supervision d'un arbitre, dans le but d'égaliser les chances entre les joueurs. Par la suite, au début du 20^{ème} siècle, ce concept a été adopté dans le domaine des courses hippiques où les meilleurs chevaux se voyaient imposer un handicap à fin de nivellement des chances entre tous les concurrents.

La loi du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés, indique pour la première fois en France le terme « handicapé », accolé au mot « travailleur ». Puis ce terme évoluera en « personne handicapée » et plus récemment en « personne en situation de handicap ».

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) adopte en 1976 « un manuel de classification des conséquences des maladies » appelé Classification Internationale des Handicaps (CIH) rédigé sous la direction de Philip Wood. La CIH considère alors le handicap comme la conséquence d'une maladie qui se divise en trois composantes principales :

- La déficience : perte ou altération d'une structure ou fonction psychologique, physiologique ou anatomique (aspect lésionnel).
- L'incapacité : réduction partielle ou totale d'une capacité à accomplir une activité d'une façon ou dans les limites considérées comme normales par un être humain (aspect fonctionnel).
- Le désavantage social : limite ou interdit l'accomplissement d'un rôle normal notamment dans l'insertion sociale, scolaire ou professionnelle (aspect situationnel).

Critiquée pour sa perspective trop biomédicale et centrée sur l'individu, la CIH sera remplacée en 2001 par la Classification Internationale du Fonctionnement (CIF), du handicap et de la santé donc l'objectif « est d'atténuer le seul aspect médical » et « mettre en avant le rôle crucial des facteurs environnementaux et personnels » en introduisant les notions de « limitations d'activité et de restrictions de participation ». Ainsi, la CIF vise « l'inclusion universelle et « la participation de chacun » plutôt « qu'une attention spécifique aux plus vulnérables, reconnaissant que tout individu peut être confronté à des situations de handicap » (CIF, 2001).

1.1.2 L'accompagnement de la personne en situation de handicap en France à travers l'histoire

Au moyen-âge, les « fous et les infirmes » ne bénéficiaient d'aucune prise en charge et vivaient au milieu des pauvres, la société leur assurant à travers la charité la subsistance nécessaire à leur survie.

A partir du XIV^{ème} siècle, la création d'hospices à l'écart des villes permettent l'accueil des « infirmes, pauvres et autres miséreux », provoquant l'enfermement de cette population sous couvert du besoin de protection du reste de la société. Ces lieux conduisant à la mise à l'écart du reste de la population et à une logique ségrégative provoquera la stigmatisation et l'exclusion de cette partie de la population.

Le siècle des Lumières en France (de par son influence philosophique ainsi que de nouvelles connaissances scientifiques notamment dans la médecine) favorisera une réflexion nouvelle sur les problèmes du public handicapé, notamment pour les personnes frappées de déficiences sensorielles. C'est à cette période que des textes vont peu à peu permettre aux « infirmes » de trouver une place dans la société avec l'idée que le soin pourra venir atténuer les conséquences du trouble psychique ou du handicap physique.

Ainsi, en 1790, l'Assemblée Constituante adopte « le principe du devoir d'assistance de la Nation » envers cette frange de la population et crée le « Comité de Mendicité ». Mais l'accueil des « aliénés » se fait encore dans les hospices psychiatriques pour une partie et au sein de la cellule familiale pour la majorité de cette population.

Au début du XX^{ème} siècle, les hospices disparaissent et les congrégations religieuses s'adaptent laissant place à des établissements plus spécialisés. Dans les années 60, du fait de la forte mobilisation de parents d'enfants handicapés, la France va connaître de nombreuses créations d'établissements et structures spécialisées proposant une alternative à l'enfermement ou aux problématiques connues d'accueil en famille et « pour la première fois, il s'agissait de proposer des prises en charge spécifiques venant ainsi tenter de réparer ou pallier les déficiences des personnes accueillies ». Mais, « la création de ces structures spécialisées, grâce, bien souvent, à la mobilisation et à la pugnacité des familles d'enfants handicapés et malgré toute l'avancée qu'elles ont pu constituer dans la

considération des besoins spécifiques de ces personnes, restaient pour partie et sans le vouloir ségrégatives. En effet, bien souvent le projet partait d'une bonne intention qui consistait à vouloir protéger ces enfants et adultes d'une société inadaptée voir hostile». (Monchicourt, Payrastre, 2019).

En 1967, François Bloch-Lainé, remet un rapport intitulé « Étude du problème général de l'inadaptation des personnes handicapées » qui servira d'outil majeur à la conception de la loi de 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales (Loi 75-535 du 30 juin 1975). Cette loi va organiser pour la première fois l'action sociale et médicosociale en France, marquant une rupture entre le sanitaire et le social. Elle sera la première à porter une volonté d'intégration faisant écho à certains dysfonctionnements relevés dans le rapport Bloch-Lainé de 1967, « faisant passer la prise en charge de la notion d'assistance à celle de solidarité. Cette loi posera les fondements des droits spécifiques des personnes handicapées » (Monchicourt, Payrastre, 2019).

A cette période, la charge des hospices et foyers pour personnes âgées, handicapées ou inadaptées est portée pour l'essentiel par les hôpitaux. Comme le rappelle Bauduret et Jaeger, la loi du 30 juin 1975 tire ainsi « les conséquences d'une absence de savoir-faire de l'établissement hospitalier en matière d'accueil social ou médico-social » (Bauduret, Jaeger, 2002 : 32)

L'accompagnement spécialisé s'organise et la professionnalisation du personnel éducatif est accentuée. L'ouverture des établissements est dorénavant soumise aux autorisations des financeurs remplaçant la simple déclaration d'ouverture.

Mais la loi du 30 juin 1975 n'avait pas introduit l'idée de planification de l'offre et encore trop de besoins ne sont pas pourvus.

La loi n°86-7 du 6 janvier 1986 vient organiser, dans le cadre des réformes relatives à la décentralisation, les répartitions des compétences entre l'État et les départements. Cette loi instaure un schéma obligatoire pour les départements en fonction des besoins de chaque territoire mais sans réel impact sur le terrain. En effet, les Conseils Généraux (devenus Conseils Départementaux en 2013) ne se saisissent que trop peu de cet outil de programmation et d'évaluation tel que prévu dans les textes.

Rénovant l'action sociale et médico-sociale, la loi du 2 janvier 2002 conforte la planification sociale et médico-sociale en prévoyant des schémas régionaux et départementaux d'organisation pluriannuels, les autorisations d'ouvertures sont alors modifiées et sont limitées à 15 ans en même temps que les évaluations portant sur la qualité des prestations sont instaurées.

Enfin, cette loi marquera par son importance à inscrire la volonté de faire respecter les droits fondamentaux du public accompagné comme le respect de la dignité, de la vie privée, de l'intimité et de la participation directe de la personne à la conception et à la mise en œuvre de son projet personnalisé.

Mise à l'œuvre dans les établissements, cette loi impose notamment l'écriture d'un projet d'établissement, d'un livret d'accueil et d'un règlement de fonctionnement ; la diffusion de la charte des droits et des libertés ; la contractualisation du contrat de séjour ; l'existence d'un Conseil à la Vie Sociale ou de toute instance de dialogue et la co-construction du projet personnalisé de la personne accompagnée.

Enfin, la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, porte une nouvelle évolution du cadre réglementaire avec l'inscription de la volonté du maintien dans le milieu ordinaire. Cette loi instaure le principe de compensation par la création de la Prestation de Compensation du Handicap (PCH), crée les Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH) et met l'accent sur la participation citoyenne des personnes en situation de handicap et leur insertion dans le monde professionnel et le droit à une école « inclusive ». C'est d'ailleurs cette notion d'inclusive que nous retrouvons désormais dans l'évolution législative par ce qui est communément appelé le « virage inclusif ».

1.1.3 La démarche inclusive dans le monde, en Europe et en France

Marcel JAEGER, donne une définition de l'inclusion comme le fait « qu'une personne peut rester avec ses difficultés tout en étant reconnue comme un élément à part entière du collectif » (Jaeger, 2015 :51). Cela signifie que l'inclusion ne cherche pas à gommer ou effacer les différences mais que l'environnement puisse s'adapter à la personne pour lui permettre une pleine participation à la vie sociale. C'est à la société de s'adapter par un changement de la norme sociale pour que l'identité individuelle de la personne soit conservée.

Adoptée le 13 décembre 2006 et entrée en vigueur le 3 mai 2008, la Convention Internationale Relative aux Droits des Personnes Handicapées (CDPH) portée par les Nations Unies a pour objet de « promouvoir, protéger et assurer la dignité, l'égalité devant la loi, les droits humains et les libertés fondamentales des personnes avec des handicaps en tous genres ». Cette convention représente un tournant historique car elle « établit des normes minimales qui contraignent au niveau juridique afin de protéger les droits des personnes en situation de handicap » (droits civils, politiques, sociaux et économiques). Elle « affirme l'égalité des droits pour les personnes handicapées, les plaçant sur un pied d'égalité avec tous les individus et propose des directives sur la manière dont les pays peuvent garantir cette protection des droits ».

Adoptée par l'ensemble des pays de L'Union Européenne (UE), la CDPH entrera en vigueur le 22 janvier 2011. Dorénavant, chaque pays de l'UE a une obligation de protéger les droits des personnes handicapées et des plans pluriannuels sont mis à l'œuvre à l'échelle Européenne :

- 2011-2020 : lutte contre les discriminations, promotion des droits à l'emploi, la santé.
- 2021-2030 : libre choix du lieu et de ses fréquentations, non-discrimination et égalité des chances, lutte contre les discriminations et toute forme de violence, égalité d'accès à la justice, à l'éducation, à la culture, au sport, au tourisme, aux services de santé et à l'emploi.

A) L'article 19 de la CDPH et la désinstitutionnalisation

Sous l'impulsion de la CDPH, « les droits des personnes handicapées à l'égalité et à l'inclusion sont désormais reconnus au niveau international ». Cette convention marque ainsi « une étape importante vers la reconnaissance d'une approche du handicap fondée sur les droits humains » (Bruijn-Wezeman, 2020). Parmi les différents articles de la CDPH, l'article 19 relatif à « l'autonomie de vie et inclusion dans la société » précise que « les personnes handicapées ont le droit de vivre dans la société, avec la même liberté de choix que les autres personnes » et va fortement influencer les politiques sociales et médicosociales des États parties.

Partant du postulat qu'il est d'usage de penser que les personnes en situation de handicap sont incapables de vivre de manière autonome, les institutions organiseraient de ce fait une prise en charge niant le choix de la personne présumée incapable de prendre une décision éclairée. Cette pratique a longtemps privée les personnes en situation de handicap de leur liberté du fait de leur vie en institution. Cela demande à revoir l'accompagnement en provoquant un inversement des valeurs et en permettant à la personne de reprendre « un contrôle suffisant sur leur vie et sur les décisions » les concernant.

Pour Mme Devandas-Aguilar, rapporteuse spéciale sur les droits des personnes handicapées, « les institutions, malgré leurs différences culturelles et historiques, partageraient plusieurs caractéristiques communes : une absence de consentement pour la personne en situation de handicap sur les décisions propres à sa vie quotidienne ; des règles de vie rigides et un encadrement des conditions de vie ne prenant pas en compte les préférences ou besoins individuels ; des activités répétitives et centralisées et sous surveillance ; une approche paternaliste de la prestation des services sans implication dans les prises de décisions des personnes accompagnées ; une obligation de partage des services d'assistants entre plusieurs bénéficiaires ; une impossibilité de choisir son entourage se retrouvant avec un nombre disproportionné de personnes handicapées dans le même environnement » (Devandas-Aguilar, 2009 : 5-6).

Pour la CDPH, la vie en institution donne de moins bons résultats en terme de qualité de vie et rend presque impossible l'accompagnement individualisé de la personne. Il est de ce fait entendu que « le droit à vivre de manière autonome et intégré à la société » doit être mis à l'œuvre comme en dispose l'article 19 : « les personnes handicapées, sans

exception, ont le droit de vivre de manière autonome et de bénéficier de services de proximité adaptés, et ce quel que soit le degré d'assistance requis. Un aspect important de la qualité des services fournis concerne le fait que les personnes handicapées soient aidées au sein même de leur communauté ».

Aussi, l'article 19 pose comme objectif premier la pleine intégration et la participation des personnes handicapées à la société « en mettant fin à la ségrégation de personnes handicapées et en leur permettant d'exercer un contrôle sur leur vie. Ses trois composantes sont la liberté de choix ; une aide personnalisée qui favorise l'inclusion et prévient l'isolement ; la mise à disposition des personnes handicapées des services destinés à la population générale ».

C'est le concept de la désinstitutionnalisation qui est ici développé comme devant être la norme, et l'institution l'exception ; le placement en institution étant « reconnu comme une mauvaise politique et une violation des droits humains » (Devandas-Aguilar, 2009).

Or, l'histoire propre à chaque pays a créé de vraies disparités dans les propositions d'accompagnements et de prise en charge des personnes handicapées, du fait notamment de la politique sociale, des moyens, du niveau de « dépendance » aux institutions plus ou moins marqués.

En 2021, parlant de la situation en Europe de l'Est, Bruijn-Wezeman, rapporteuse auprès de la « Commission des questions sociales, de la santé et du développement durable » au sujet de la désinstitutionnalisation des personnes handicapées, évoque le cas de l'Ukraine ainsi : « la fermeture de ces établissements (ne doit pas intervenir) sans qu'aucune solution alternative fondée sur les services de proximité ne soit proposée. L'existence de services extra-institutionnels adaptés de prise en charge des personnes handicapées, et donc la possibilité d'une transition en douceur, est essentielle pour mener à bien un processus de désinstitutionnalisation. Le but n'est pas simplement la désinstitutionnalisation des personnes handicapées, mais une véritable transition vers une vie autonome, conformément à l'article 19 de la CDPH » (Bruijn-Wezeman, 2021 : 6).

Pour réussir, cette désinstitutionnalisation se doit d'être accompagnée auprès des communautés nationales d'un point de vue culturel, professionnel et financier.

B) La conception Française de la désinstitutionnalisation

La désinstitutionnalisation est alors perçue en France comme la fin des institutions. Toutefois, pour Mme Devandas-Aguilar, il faut plutôt parler des établissements et non des institutions : « le Gouvernement (Français) doit adopter un plan d'action concret pour fermer progressivement tous les établissements existants et transformer le marché actuel de l'offre de services aux personnes handicapées en une offre de services de proximité, notamment en matière de logements adaptés. La désinstitutionnalisation [...] devrait être une priorité

et le Gouvernement devrait sérieusement envisager d'établir un moratoire sur les nouvelles admissions » (Devandas-Aguilar, 2009 : 5-6).

Sujet sensible et qui divise, la désinstitutionnalisation en France est comprise alors comme une injonction à réaliser une profonde modification de l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Portée par des collectifs de personnes concernées ou de représentants d'usagers, cette notion a pu inquiéter de prime abord certains organismes gestionnaires dont la perception de l'accompagnement et le modèle économique semblait fortement remis en cause. Est-ce que les établissements seront contraints de fermer ? Comment s'adapter ? Quelles conséquences sur l'activité des organismes gestionnaires ? Toutefois, ce terme ne désigne pas stricto-sensu la fermeture de toutes structures collectives mais plutôt un mouvement, une évolution qui, au fond, suit les grands principes de la loi du 11 février 2005. Ainsi, les propos de Mme Devandas-Aguilar doivent être interprétés comme l'opportunité à développer d'autres modèles d'accompagnements adaptés à l'histoire de vie et aux besoins de chaque individu. Les modes d'accompagnements à domicile, les plateformes et autres services de proximité (qui restent bien des institutions) sont ainsi définies pour B. Deswaene comme « des structures organisées qui maintiennent un état social [...] permettant de socialiser ou mieux encore d'établir, d'instruire, et de décider ce qui est possible ou non entre êtres humains » (Deswaene, 2006).

Au regard de leur utilité sociale, la compréhension du terme « désinstitutionnalisation » interroge alors qu'il semble plus s'agir de devoir mettre à l'œuvre une profonde transformation de nos pratiques actuelles au sein de nos établissements plutôt que de leurs fermetures.

C) Le « virage inclusif » en France : le concept d'inclusion et ses impacts dans l'accompagnement

Le 10 juin 2014, Mr Denis Piveteau présente son rapport « Zéro sans solution ». Dans celui-ci, Piveteau préconise que l'offre sanitaire, médico-sociale et sociale se réorganise pour ne plus simplement proposer des « places » mais des « réponses ». La distinction entre « la place » et « la réponse comme dispositif modulaire, capable [...] d'épouser les situations complexes ou évolutives » doit s'adresser à la personne là où elle est et par extension où elle désire vivre, « c'est-à-dire en priorité dans son environnement de vie ordinaire » (Piveteau et al., 2014).

Communément appelé « virage inclusif », cette démarche vise à transformer le système d'accompagnement des personnes en situation de handicap en développant une société plus inclusive où les personnes handicapées pourront pleinement participer et de manière équitable à la vie sociale, professionnelle et culturelle. Les principaux objectifs de cette démarche sont de « favoriser l'autonomisation et l'autodétermination des personnes en

situation de handicap à prendre des décisions sur leur propre vie ; faciliter l'accès aux services publics, aux soins de santé, à l'éducation, et à l'emploi dans des conditions équitables ; promouvoir la vie en milieu ordinaire dans des environnements ordinaires plutôt que dans des institutions spécialisées ».

Pour atteindre ces objectifs, le « virage inclusif » doit développer des solutions de logement inclusives, favoriser l'accompagnement personnalisé en adaptant les services en fonction des besoins individuels et encourager la formation des professionnels à une culture de l'inclusion.

Pour accompagner ce « virage inclusif », une réforme des financements publics est engagée à travers les modalités « Services et Établissements : Réforme pour une Adéquations des FINancements aux parcours des Personnes Handicapées » (Serafin-PH). L'objectif de cette réforme étant de permettre à la personne accompagnée de choisir pour un certain nombre d'acte une prestation en dehors de l'établissement ou le service lui assurant déjà une prestation d'accompagnement. Serafin-PH encourage ainsi une approche personnalisée de l'accompagnement, favorisant l'autonomie et l'inclusion sociale. Mais le « virage inclusif » qui ambitionne une transformation profonde des pratiques se heurte à plusieurs défis et soulève aujourd'hui des inquiétudes chez certains acteurs du secteur. Pour Gérard Zirbi, « la seule véritable réforme proposée par ce rapport est de développer très fortement les accueils à temps partiel, temporaires ou séquentiels [...] et, en tout état de cause, les accueils à durée limitée [...] et de recourir à d'autres solutions, qui seront majoritairement familiales (appelées pudiquement « de droit commun » ou « inclusives »). Ce qui créerait mécaniquement un partage arithmétique de places, quels que soient le projet de vie et les besoins de l'utilisateur et de ses proches ». Parlant de la mise en place de Serafin-PH : « il y aurait ensuite une passation de commandes par la maison départementale des personnes handicapées [...] aux organismes ou aux « libéraux » implantés territorialement. Il s'agit de la mort programmée des établissements et services médico-sociaux comme lieux d'éducation, de vie, de travail, de sociabilisation et de participation sociale. Ils deviendraient des services de consultation et des prestations et, si besoin, d'accueil à temps modulé et limité, qu'il s'agisse d'internats ou d'externats » (Zirbi, 2022).

Les structures traditionnelles vont-elles résister aux changements vers des modèles plus inclusifs ? Les services publics pourront-ils s'adapter pour accueillir les personnes en situation de handicap de manière adéquate. Les ressources financières et humaines seront-elles à la hauteur pour réussir ce « virage inclusif » ?

A l'heure d'une véritable « crise de sens » chez les professionnels du secteur, se projeter sur des modalités d'accompagnement qui restent à créer peut rajouter aux difficultés déjà actuelles induisant de possibles résistances (légitimes ?) d'une partie des professionnels.

Malgré ces enjeux, le « virage inclusif » représente un réel progrès vers une société où les personnes en situation de handicap doivent pouvoir accéder aux mêmes opportunités que les autres citoyens afin de participer pleinement à la vie de la communauté.

D) Le « virage inclusif » au niveau départemental : le « plan d'action handicap pour le Finistère »

Le 4 mars 2022, Maël De Calan, Président du Conseil Départemental du Finistère, présente sur la commune de Pleyben (29) le nouveau « plan d'action handicap 2022-2025 » du département. « Les besoins d'accompagnement des personnes en situation de handicap sont différenciés selon leur âge, leur handicap (moteur, psychique...) et leur statut (adulte, enfant, jeune...). Or, le nombre de places d'accueil et d'hébergement adaptées sont insuffisant sur le territoire. Le Département a donc pris l'engagement avec l'État de créer plusieurs centaines de places supplémentaires [...].L'objectif du Plan départemental est d'atteindre un total de 672 places supplémentaires en 2026 » (De Calan, 2022).

En effet, au-delà de l'objectif de faire du Finistère un « département en pointe pour bâtir une société plus inclusive», la priorité est de répondre rapidement aux problématiques du territoire rencontrées par les personnes en situation de handicap, leurs familles et/ou aidants. Pour cela, le plan se décline en trois grands objectifs : renforcer la qualité de service de la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) du Finistère et réduire les délais de traitement des dossiers ; renforcer les solutions de répit et d'information pour les aidants ; augmenter le nombre de places d'accueil inclusives et innovantes.

Pour répondre à ces trois objectifs, le département a engagé un effort financier sans précédent en renforçant les équipes de la MDPH et en augmentant la capacité d'accueil par la création de places supplémentaires. Toutefois, afin de répondre à une visée inclusive, ces créations de places doivent de faire sur des accompagnements inclusifs (foyers hors les murs, places d'habitat inclusif) à destination prioritairement de jeunes en aménagement Creton (la loi du 13 janvier 1989 autorise le maintien de jeunes de plus de 20 ans dans les ESSMS pour enfants en attente d'une solution adaptée) et en favorisant une logique de parcours de vie afin d'éviter les ruptures.

Le 5 avril 2024, à l'occasion du deuxième anniversaire du « plan d'action handicap pour le Finistère » l'avancement du déploiement des objectifs de celui-ci est dévoilé. A cette occasion sera souligné un progrès dans le délai de traitement moyen des demandes auprès de la MDPH, favorisant des réponses rapides et évitant ainsi le risque de rupture. En effet, ce délai de traitement de demande initiale est passé de 7.1 mois en Juillet 2021 à 3 mois à fin 2023 lui permettant de se positionner comme l'une des MDPH les plus performantes de France, et ce malgré une augmentation des demandes passant de 26000 dossiers déposés en 2021 à 31000 en 2023.

Sera également rappelé la volonté du département de favoriser la fluidité des parcours en libérant des offres d'accompagnement en créant 672 places pour 2025 dont :

- 168 places d'accueil en foyer de vie (FV) en accueil permanent et temporaire à destination de jeunes adultes « amendements Creton ».
- 50 places en unité pour personnes handicapées vieillissantes
- 218 places d'accompagnement par un service d'accompagnement à la vie sociale
- 119 places d'habitat inclusif.

Cette dynamique engagée par le département est favorable à l'innovation et au développement de l'offre sur l'ensemble du territoire et une répartition des places est opérée en fonction des besoins repérés et des propositions faites par les opérateurs que sont les organismes gestionnaires (Annexe I : Action 3 et 4 création de places zoom sur la répartition des places déjà attribuées). Dans le cadre de cette projection, l'association Kan Ar Mor a pu mettre en avant des besoins sur son périmètre historique qu'est le Sud Finistère.

E) Le « virage inclusif » au niveau de l'association Kan Ar Mor

« Au plus près de la vie ordinaire » (slogan de l'association Kan Ar Mor).

Au-delà d'un slogan, le sens de ce que peuvent revêtir ces mots est important. Le « virage inclusif » se concrétise au sein de l'association depuis de nombreuses années et repose sur divers outils comme le Projet Associatif et le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM). Le projet associatif 2021-2025 « a été pensé comme l'expression de la capacité d'innovation de l'association et est le résultat d'un processus d'élaboration collectif et partagé. Il garantit un équilibre des acteurs concernés afin que le partage d'expérience et la parole de tous soit prise en compte ». Partant du postulat que « l'association agit non seulement pour le bénéfice des personnes qu'elle accompagne mais aussi pour celui de la collectivité », il a alors été recherché de positionner l'association comme un acteur « d'avant-garde ou d'innovation sociale » en continuant « à proposer des réponses nouvelles face à l'évolution des demandes, et de maintenir ce rôle de transformation sociale, notamment en faisant émerger des pratiques innovantes liées aux activités et aux modes d'organisation ». Cette démarche engageante vise à la transformation d'une société intégrative vers une société inclusive. « Il s'agit de considérer que la place d'un individu vulnérable dans une société n'est possible que si cette société lui propose un environnement fondé, non pas sur des dispositions catégorielles, mais sur le droit commun augmenté de dispositifs destinés à compenser les conséquences individuelles de son handicap ».

Aussi, les axes déclinés du projet associatif sont de garantir :

- Une représentativité active des personnes accompagnées au sein des Conseils de la Vie Sociale (CVS), un encouragement à participer à la co-construction des projets d'établissements « en interrogeant notre posture professionnelle et en développant le pouvoir d'agir des personnes accompagnées en rupture avec le concept d'expert de l'intervenant social [...] en aménageant des espaces de discussion, de réflexions et de représentations des personnes accompagnées [...] en développant le Facile à lire et à comprendre (FALC) pour la communication des documents et l'adaptation des ordres du jour ».
- Une dynamique territoriale « qui développe les échanges et les interactions avec les habitants des territoires et contribue ainsi au renforcement du lien social, en favorisant les échanges intergénérationnels, en facilitant l'accès aux structures de droit commun en inscrivant dans le CPOM le droit à l'expérimentation et aux innovations associatives, [...] en assurant le montage de nouveaux projets dans le but d'adapter l'offre d'accompagnement ».
- Une réponse aux besoins des personnes accompagnées en « visant la promotion de l'autonomie et de la cohésion sociale en prévention des exclusions et des ruptures de parcours en adaptant et diversifiant les accompagnements en développant un habitat adapté facilitateur d'une bonne inclusion sociale et professionnelle, anticipant les conséquences de l'avancée en âge, développant les réponses aux besoins d'accompagnement des personnes âgées en situation de handicap ».

De ces grands axes, l'association a développé un plan stratégique de 15 objectifs opérationnels validés par le CD et l'ARS dans le CPOM signé le 23.12.2022 dont :

- Faire évoluer l'offre existante vers une organisation plus souple et plus inclusive.
- Favoriser l'accès des personnes accompagnées à la vie sociale, à la vie affective et sexuelle et à la parentalité, à la citoyenneté, aux loisirs, au sport et à la culture.
- Accompagner le vieillissement des personnes handicapées.
- Adapter l'immobilier et les locaux au regard de l'évolution des publics accueillis.
- Participer à la Réponse Accompagné Pour Tous (RAPT) et s'inscrire dans des démarches partenariales (la RAPT fait suite aux préconisations du rapport Piveteau « Zéro sans solution ». L'objectif est de proposer une réponse individualisée à chaque personne dont la situation le nécessite).

Diverses actions sont donc portées au sein de l'association, comme :

- Une réflexion globale sur l'habitat, sa rénovation, modification, voir la construction de nouveaux hébergements inclusifs.

- La transformation d'agrément d'établissements ou de services avec le développement de solutions hors les murs de type SAVS ou FV Hors les murs.
- L'inscription de l'association dans le Plan 50000 solutions tout récemment mis en place sous la direction des ARS suite aux annonces du Président de la République lors de la Conférence nationale du handicap (CNH) du 26/04/23.
- Des formations, forums, séminaires à destination des professionnels, des personnes accompagnées et de leurs aidants (les 16 et 17 mai 2024 l'association Kan An Mor a organisé un séminaire animé par Mme Julia Boivin autour de l'autodétermination), des formations sur l'évolution des CVS et de la place de la personne accompagnée au sein de cette instance...

Engagée dans la promotion du « virage inclusif », l'association Kan Ar Mor souhaite porter un mouvement axé sur la représentativité et la participation des personnes accompagnées et où l'éthique d'une pratique professionnelle adaptée sera recherchée et développée.

1.2 Le Foyer U.V.E. « Les 4 Vents »

1.2.1 Un foyer de l'association gestionnaire Kan Ar Mor

Organisée autour de 29 établissements et services (Annexe II : répartition des établissements et services), l'association Kan Ar Mor accompagne 1300 adultes en situation de handicap mental et psychique et des personnes âgées « dans leur parcours de vie et de santé » avec un budget annuel de 35 millions d'euros.

Répartition en 2023 des accompagnements par type d'agrément :

ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES	AGRÉMENTS
5 Établissements et service d'aide par le travail + ateliers alternés	305 + 24
2 Unités de vie extérieure + 2 SAVS habitat groupé	177
3 Unités pour les personnes handicapées vieillissantes	14
3 Accueils de jour	33
5 Foyers de vie	142
3 Foyers d'accueil médicalisé	58
1 Accueil temporaire	15
2 SAVS-SAMSAH	295
1 Résidence Autonomie	51

Dans l'organisation associative, les établissements et services ne sont pas rattachés hiérarchiquement à des pôles (travail ou habitat par exemple) mais à des bassins de vie.

Seul le SAVS est transverse et rayonne sur l'ensemble du territoire Sud Finistérien avec des antennes administratives basées à Douarnenez et Carhaix.

Toutefois, des coordinations animées par des directions d'établissements existent par thématiques : la coordination « travail » (la KAMAC pour Kan Ar Mor Activités Commerciales) et la coordination « hébergement et vie sociale » (La CASHD pour Coordination Accompagnement Sociale et Habitats Diversifiés). Espaces de régulation et d'échanges, ces coordinations ont pour objet de favoriser une harmonisation des pratiques, de proposer des temps de réflexions, d'échanges de pratiques et d'informations.

Désireuse de se positionner comme « acteur d'avant-garde », l'association œuvre pour :

- Rendre effectif le droit des personnes accompagnées.
- Participer à la réponse aux « 50000 nouvelles solutions » afin « de renforcer l'évolution et la transformation de l'offre par de nouvelles solutions et réduire les disparités territoriales dans l'accès aux services existants » et qui fait suite aux annonces faites par le Président de la République lors de la Conférence nationale du handicap du 26 avril 2023.
- La Responsabilité Sociétale des Entreprise (RSE) afin d'avoir un impact positif sur la société en terme de développement durable.

Forte de 66 ans d'histoire, Kan Ar mor est une association engagée auprès des personnes accompagnées et de leurs familles, et qui vise à travers son développement local, à apporter des solutions innovantes et adaptées aux besoins des territoires.

Sa visibilité et son image sont reconnues sur le territoire Finistérien de la part des personnes accompagnées, des familles, des partenaires institutionnels, des politiques et des financeurs.

1.2.2 Présentation, missions et projet de l'établissement

À la fin des années 1970, la municipalité de Carhaix souhaite répondre à un besoin repéré en Centre Bretagne d'un manque d'équipement médico-social. La municipalité sollicite alors l'association Kan Ar Mor et un Centre d'Aide par le Travail (CAT) de 40 places ouvre en 1980, puis un foyer d'hébergement de 20 places en 1983. Construit par le bailleur social « HLM Les Foyers » de Rennes (toujours propriétaire), le Foyer UVE « Les 4 Vents » est né. Au gré de ses extensions, ce foyer va connaître une augmentation de son agrément passant de 20 places à 37 places aujourd'hui. Depuis son ouverture, le foyer UVE s'adresse à un public adulte ayant une certaine autonomie avec des modalités d'admissions conditionnées par une entrée en ESAT.

Défini dans son projet d'établissement, la mission du foyer est « de faciliter l'adaptation et l'insertion sociale de la personne dans son environnement ». Ainsi, depuis quelques années, la fin de l'activité en ESAT ne signifie plus pour les personnes accompagnées

une obligation à devoir quitter le foyer vers d'autre structure de type résidence autonomie ou foyer de vie. Cela au bénéfice du public qui peut ainsi éviter un « déracinement » imposé mais qui provoque de manière détournée le vieillissement d'une partie du public accompagné.

Pour assurer cette mission, une équipe pluridisciplinaire accompagne, aide et soutient la personne dans tous les domaines de la vie dans l'esprit de développement des capacités à l'autonomie et à la participation à la vie sociale et citoyenne.

Les moyens en ressources humaines se composent en Equivalent Temps Plein (ETP) pour l'accompagnement médico-social de 3 moniteurs éducateurs, 1.9 éducateurs spécialisés, 1.75 surveillants de nuits, 0.20 psychologue et de 0,04 médecin psychiatre. Une équipe de services généraux de 0.5 agent de service intérieur, 0.50 ouvrier d'entretien et une hiérarchique de 0.2 direction et de 0.4 direction-adjointe complète l'organisation. Hormis les postes éducatifs, les autres postes sont transversaux et mutualisés dans l'association avec l'ESAT, le SAVS de Carhaix et le foyer de vie de Pleyben.

Enfin, pour son fonctionnement, le foyer dispose de deux ressources financières principales :

- Un budget « département » pour la prise en charge médico-sociale de l'établissement qui intègre les frais de personnel d'encadrement et administratif, les frais de siège et environs 5% des charges de structure (loyer, énergie, assurance, entretien et maintenance...). Ce budget est financé par une dotation globale versée par le CD29 (à hauteur de 636 747 € en 2023) et un prix de journée facturé aux départements extérieurs.
- Un budget « personne accompagnée » (à hauteur 234 732 € en 2023) qui correspond aux dépenses liées à l'hébergement des personnes : 95% des charges de structures, les frais de repas (facturés au réel de leur consommation) et une partie de la charge du personnel dédié à l'entretien des locaux. Ces dépenses sont financées par les personnes via la facturation mensuelle d'un loyer et de frais de pension. Kan Ar Mor perçoit l'Allocation Personnalisée au Logement (APL) pour le compte des locataires. Cet APL apparaît en déduction sur leur facture mensuelle.

1.2.3 Caractéristiques du public accompagné

À l'ouverture du foyer, le public accompagné était exclusivement composé de travailleurs d'ESAT en activité. Cette ouverture devait répondre à un besoin d'hébergement du foyer associatif qui avait ouvert peu de temps avant. A ce-jour, les caractéristiques pathologiques sont identiques à celles définies lors de l'agrément initial du foyer devant répondre à des besoins d'accompagnement social pour des adultes présentant un handicap psychique ou un handicap mental.

L'Union Nationale de Familles et Amis de personnes Malades et/ou handicapées psychiques (UNAFAM) définit le handicap psychique comme une « conséquence de la maladie psychique ». De ce fait, il n'y a pas d'altération des capacités intellectuelles et « c'est la possibilité de les mobiliser qui est déficiente ». Le handicap psychique a pour effet de toucher à la sphère du psychisme avec comme pathologies : psychoses, dépression, névroses et dépendances. L'individu est alors « dans l'incapacité de s'adapter aux situations difficiles voire, douloureuses et de maintenir son équilibre psychique ».

En 1992, l'OMS dans sa Classification Internationale des Maladies (10^{ème} révision) définit le handicap mental comme la conséquence d'une déficience intellectuelle qui se traduit par « la capacité sensiblement réduite de comprendre une information nouvelle ou complexe et d'apprendre et d'appliquer de nouvelles compétences (trouble de l'intelligence) » (OMS, 1992).

En m'appuyant sur les résultats d'une enquête de population du foyer sur les handicaps par typologie (Annexe III : Enquête de population du foyer par typologie de handicap), la synthèse indique des déficiences et handicaps ainsi représentés :

- 59% de déficience intellectuelle à titre principal et 35% à titre associé soit environ 94% des personnes accompagnées.
- 35% de troubles psychiques à titre principal et 16% à trouble associé soit environ 48% des personnes.
- Autres troubles principaux et/ou associés dont autisme pour 18% des personnes accompagnées.

Concernant l'évolution du public accueilli entre 2016 et 2023, après recueil et étude des éléments sur la composition par âge et par sexe je constate (Annexe IV : évolution des effectifs depuis 2016) :

- Une sur-présentation des hommes pour 59% contre 41 % de femmes.
- Une lente féminisation du public (+ trois femmes depuis 2016).
- Une moyenne d'âge plutôt stable depuis 2018 de 38 ans environ et une ancienneté moyenne qui remonte légèrement après deux années de baisse à 14 ans en 2023.
- Une part importante des 50 ans et plus pour 17% dont 11% de 55 ans et plus.
- Un renouvellement (départs/entrées) de 6% environ par an.

Mais ces chiffres traduisent mal la profonde modification à l'œuvre dans la composition du public. En effet, depuis 3 ans, les départs du foyer « Les 4 Vents » se sont réalisés pour l'essentiel au profit d'orientations en foyers de vie ou Unités pour Personnes Handicapées Vieillissantes. Ces orientations concernent des travailleurs d'ESAT en fin d'activité ayant connus une période d'aménagement de leur temps de travail (temps partiel ou orientation vers un atelier moins physique). Nous touchons là à l'accompagnement du vieillissement des Travailleurs Handicapés (TH) en ESAT et des conséquences sur l'accompagnement social pour un établissement comme le foyer « Les 4 Vents » qui aujourd'hui n'est pas

paramétré pour accompagner de manière adapté ce public : locaux inadaptés aux spécificités d'une personne vieillissante, organisation du temps de travail qui n'assure pas de présence physique du personnel encadrant de manière permanente en journée, manque de formation concernant l'accompagnement de personnes handicapées vieillissantes et la gestion des soins spécifiques liés à l'avancée en âge et à la perte d'autonomie.

Au cours de cette même période, l'ESAT a accueilli de jeunes TH en recherche d'un accompagnement social avec hébergement. Le foyer et ses modalités d'accueil ne correspondant pas aux attentes de ce public sortant principalement d'Institut Médico-Educatif (IME), le foyer « Les 4 Vents » s'est retrouvé confronté à l'impossibilité de répondre aux aspirations d'un logement autonome et à une fuite du public vers d'autres établissements Bretons répondant mieux aux souhaits et aspirations individuelles.

La conséquence de cette évolution du public est celle-ci : le public accompagné par le foyer « Les 4 Vents » est aujourd'hui pour partie un public ayant une autonomie moindre et en recherche d'une sécurité proposée par un accompagnement de proximité. Toutefois, même pour ce public « cœur de cible », aujourd'hui notre proposition d'hébergement en pavillon ne satisfait pas au désir d'autonomie que l'on trouve dans un logement individuel.

1.2.4 Un contexte architectural

À sa conception, le foyer « Les 4 Vents » a été pensé suivant le modèle d'hébergement pavillonnaire semi-collectif autour d'un bâtiment principal administratif. Cette conception en pavillons contraint de fait les occupants à un partage des cuisines et salles à manger, des commodités, des salles de bain et des buanderies. L'espace privatif est réduit à une chambre de 22 m² équipé d'un point d'eau.

L'aménagement du rez-de-chaussée du bâtiment administratif quelques années après l'ouverture du foyer a permis la création de deux logements autonomes ayant fonction d'appartements tremplins vers un logement extérieur. A la faveur d'une augmentation de l'agrément, des logements locatifs en ville sont venus compléter le dispositif initial. Ces logements sont occupés en sous-location et, début 2024, 15 personnes vivant seules ou en couple y bénéficient.

La contrainte du partage des espaces communs et d'un manque de latitude pour réaliser individuellement les actes de la vie quotidienne (gérer ses heures de repas, gérer son hygiène, accueillir des proches...) est ressentie comme pesante pour les personnes vivant en pavillons. A cela, se rajoute une mauvaise isolation phonique et thermique, des installations électriques vieillissantes et non adaptées aux usages modernes (manque de prises électriques, pas de raccordement internet) qui ne répondent pas aux besoins actuels du public.

Toutefois, malgré un constat architectural défavorable, ce site est agréable à vivre du fait de sa position en cœur de ville, son cadre paysagé arboré et son implantation dans un

quartier calme. De plus, il convient de noter que la vie collective peut aussi répondre à des attentes de sécurité et de confort psychique finalement proche de l'habitat partagé ou groupé reconnu pour favoriser les échanges, la solidarité, la vie sociale et l'entraide (Annexe V : plan de masse du site rue des 4 Vents).

1.3 Synthèse de la première partie et émergence de la question de départ

Ces dernières années, l'évolution des politiques publiques au sujet de la question du handicap est marquée par un engagement à répondre à des formes d'accompagnements de plus en plus individualisées. En France, c'est dans l'esprit du rapport « zéro sans solution » de Denis Piveteau que les ESSMS sortent peu à peu du principe de la « place » à celui du « parcours » grâce à une adaptation de l'offre.

A travers son projet associatif, l'association Kan Ar Mor est engagée dans une démarche d'adaptation et d'innovation de ses propositions d'accompagnement : groupes de travail, formations ou encore séminaires. Des réponses à appels à projets s'inscrivent dans une dynamique globale de l'association en participant à l'organisation des parcours individuels « au plus près de la vie ordinaire ».

Les conditions actuelles d'hébergement sur le site principal du foyer « Les 4 Vents » ne répondent plus aux attentes du public du fait de deux éléments : la collectivité qu'impose le système pavillonnaire et un bâti non-adapté au vieillissement des personnes accompagnées.

Dans un contexte social, sociétal et institutionnel qui promeut la fluidité des parcours, le libre choix du lieu de vie et l'autodétermination, comment envisager pour les personnes accompagnées les différentes propositions d'habiter lorsque le bâti ne répond plus ou ne répond pas suffisamment aux aspirations de chacun ?

2 Les enjeux repérés et la problématique

Le libre choix du lieu de vie, le souhait d'une vie la plus autonome possible mais également le maintien et le développement de relations sociales et du soutien éducatif seront abordés dans cette seconde partie en analysant notamment des résultats d'enquêtes à destination des personnes accompagnées et des professionnels.

2.1 Des enquêtes pour mieux appréhender les attentes

« En 2005, Wehmeyer définit l'autodétermination comme étant le fait d'agir en tant que premier agent causal dans sa vie, de prendre des décisions en faveur de sa qualité de vie, sans influence extérieure induite. Le terme « agent causal » [...] renvoie à l'idée d'être à l'origine d'une action. La personne pose donc des actes de manière intentionnelle en vue d'atteindre des objectifs, de produire une conséquence espérée. L'absence d'influence externe induite se réfère, quant à elle, à la possibilité de disposer d'un soutien, mais ce dernier ne doit pas aller à l'encontre de l'intention exprimée, verbalement ou non, par la personne. Il ne s'agit pas alors de faire « à la place de » cette dernière, de la « prendre en charge », mais plutôt de l'accompagner dans la poursuite de ses objectifs, aussi différents soient-ils » (Boivin, Blin, 2021 : 16-17).

Portée dans ces termes et avec l'objectif de faire vivre l'autodétermination, deux enquêtes distinctes seront réalisées cours de l'année 2023 : une pour les personnes accompagnées et une auprès des professionnels.

Cette distinction m'a permis de prendre en compte l'ensemble des points de vue, chacun répondant de sa place.

2.1.1 Une enquête auprès des personnes accompagnées

Réalisée auprès de l'ensemble des personnes accompagnées au cours du mois d'octobre 2023, cette enquête avait pour visée le retour du ressenti sur les conditions actuelles d'hébergement et de recueillir les propositions sur la construction d'un nouveau foyer ou la rénovation du foyer existant (Annexe VI : enquête de satisfaction sur le choix du lieu de vie des personnes accompagnées).

Avec un taux de réponses de 62%, des axes forts ont pu émerger (Annexe VII : résultats de l'enquête auprès des personnes accompagnées) :

- Une envie de vivre plutôt en logements indépendants adaptés, modulables et confortables.
- L'importance que nous puissions garantir aux usagers que le lien social et la promotion du « vivre ensemble » soient intégrés à un futur projet quel qu'il soit.

- Une crainte pour les personnes vivant en appartement en ville à devoir quitter leur logement au bénéfice d'un mode d'hébergement plus institutionnalisé si un nouveau foyer devait se construire (que je traduirais par une peur d'un certain «retour en arrière »).

Il est certain qu'une construction ou une rénovation va assurer une amélioration de la qualité globale des conditions d'accueil. Mais la peur de voir se déliter l'entraide et la camaraderie du fait de logements individuels ; d'être en capacité de pouvoir gérer la solitude ou une forme d'ennuie pour des personnes dont le mode de vie depuis l'enfance relève du collectif ; de savoir entretenir un appartement pour des personnes qui aujourd'hui gèrent une chambre et demain un logement individuel font parties d'interrogations légitimes des personnes accompagnées que le changement à venir risque d'engendrer.

2.1.2 Une enquête auprès des professionnels

Pour la seconde enquête à destination des professionnels, il me semblait important de pouvoir la proposer dans un temps similaire à l'enquête auprès des personnes accompagnées. Ce questionnaire comportait une question ouverte ou il était demandé de nommer de leur place les aspects positifs ou négatifs du futur du foyer et les incidences possiblement engendrées par un tel projet auprès du public.

Avec un pourcentage de 63% de retour, il apparaît des axes forts comme :

- Le souhait d'une construction écologique proche du centre-ville garantissant une amélioration des conditions de travail et un meilleur accueil du public.
- Le désir d'un habitat d'avantage axé vers un accompagnement individuel et moins dans un accompagnement collectif (un accompagnement plus diversifié et plus souple) tout en restant attentif au maintien du lien social et aux habitudes de vie des personnes accompagnées.
- Le souhait de travailler davantage en lien avec les collègues du territoire, notamment le SAVS associatif.
- De profiter d'une opportunité pour relancer la dynamique institutionnelle et par conséquence la réécriture du projet d'établissement.

Mais également :

- L'émergence d'une inquiétude à quitter un site connu et apprécié.
- L'obligation à sortir de sa zone de confort et à imaginer un autre mode d'accompagnement, intégrer de nouvelles contraintes d'organisation.

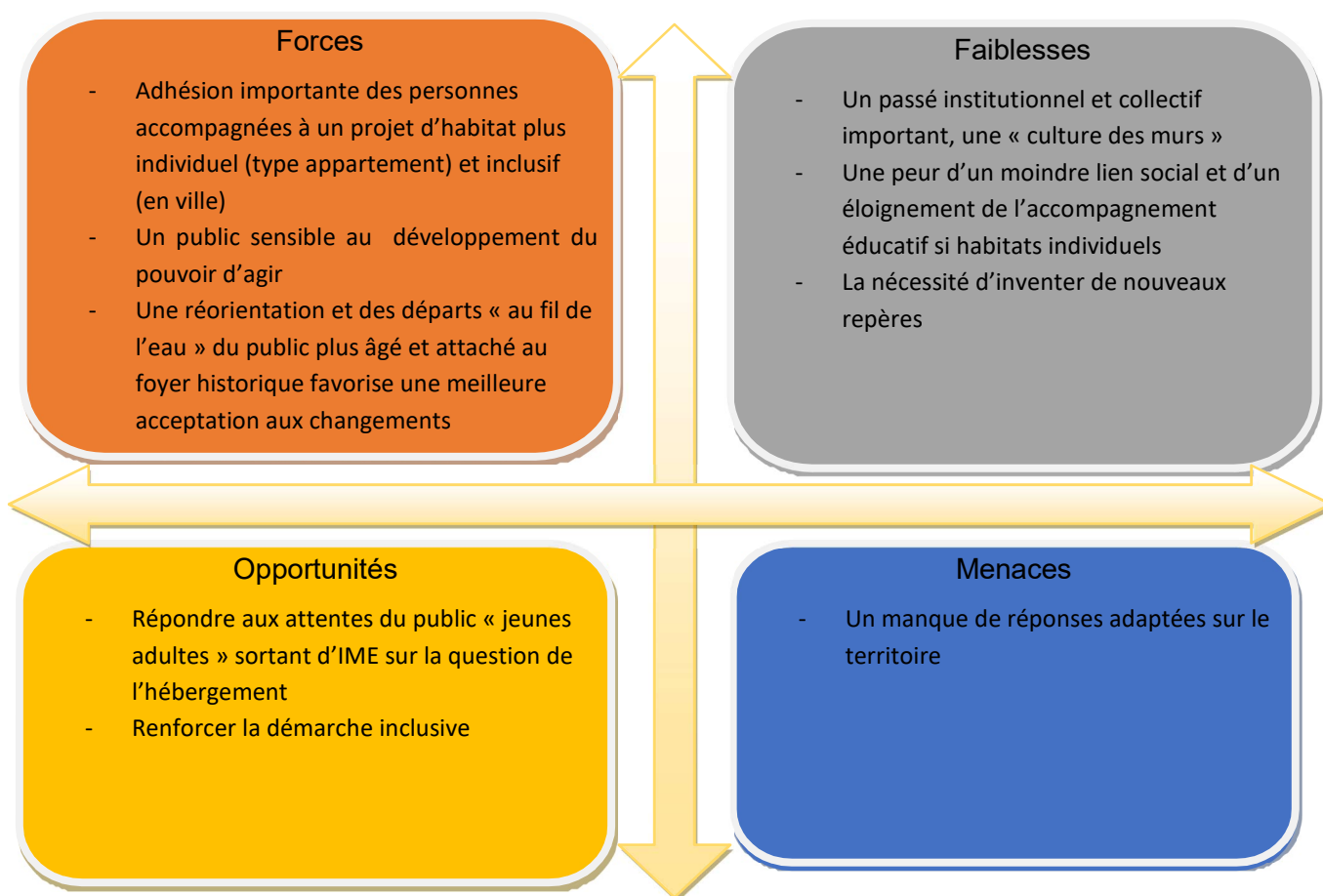
Il est à noter que ces enquêtes ont pu susciter des interrogations portant sur l'avenir du site et ses transformations et qu'il a fallu rassurer professionnels et personnes accompagnées

sur des points pouvant être anxigènes (quel lieu, quel planning de travaux...?). En effet, cela fait de nombreuses années que le projet d'une rénovation est évoqué par l'association et que les attentes pour tous sont importantes. Le souhait d'avoir un « outil » hébergement et un maintien de la qualité de la relation humaine ressortent de manière différente mais au final les résultats de ces deux enquêtes se rejoignent sur les aspects matériels et sociaux.

2.2 Une analyse par le SWOT

L'utilisation de l'outil SWOT permet de réaliser un diagnostic stratégique afin de prendre en compte à la fois les facteurs internes et externes en optimisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. A l'horizon d'une modification importante, prenant en compte les aspirations du public, des professionnels et l'organisation actuelle du territoire, je propose de scinder mon analyse en trois axes : les personnes accompagnées, les professionnels et l'organisation du service et du territoire.

2.2.1 Des enjeux pour les personnes accompagnées



Des forces

- Une adhésion importante des personnes accompagnées à un projet d'habitat plus individuel et inclusif

L'attente de notre public à accéder à un habitat plus individuel et plus inclusif peut s'expliquer par la volonté de moins subir la pression du groupe sur les pavillons afin que soit davantage respecté la spécificité de chacun. Une adaptation aux besoins individuels est alors possible de même que la personnalisation des logements renforçant ainsi un sentiment d'engagement.

L'habitat inclusif permet les interactions sociales et peut réduire l'isolement en étant au cœur de la cité, proche des services de proximité et d'infrastructures partagées améliorant ainsi la qualité de vie et les échanges humains.

- Un public sensible au développement du pouvoir d'agir

Inscrit dans l'ADN de l'association, les établissements et services de Kan Ar Mor valorisent la possibilité de tous à pouvoir s'exprimer sur l'ensemble des sujets les concernant. Renforcée par les récents textes autour de la représentativité (en ESAT par exemple avec la mise en place de Délégués des Personnes ou par la transformation des CVS), le public du foyer est encouragé à se faire entendre et à exprimer son point de vue. En parallèle, de ma place de directeur, j'accompagne l'équipe sur ce sujet et incite les professionnels à suivre régulièrement des formations afin de porter cette dynamique.

- Une réorientation et des départs « au fil de l'eau » du public plus âgé et attaché au foyer historique

L'étude de population de décembre 2022 et sa composition par les âges mettent en lumière la particularité du foyer à avoir 17% de la population de moins de 24 ans (pour beaucoup le foyer est leur premier domicile) et 17% de plus de 50 ans (tranche de la population plus fatigable et proche de leur fin d'activité professionnelle). L'âge moyen au foyer est de 38 ans mais en augmentation depuis 4 ans. Le foyer est de ce fait confronté à un vieillissement pour une partie de sa population et en réflexion pour l'après travail (en lien avec l'ESAT) ou d'une solution d'hébergement suivant des problématiques liées à l'avancée en âge d'un public fragile. Dans ces solutions, nous pouvons retrouver des orientations vers du SAVS (rarement), du foyer de vie (dont les UPHV) ou de la Résidence Autonomie.

Les résultats de l'enquête font ressortir que les problématiques d'hébergement sont plus fortes dans la tranche d'âge des moins de 24 ans et moins marquées dans la tranche d'âge des plus de 50 ans (difficultés à vivre la colocation). Enfin, lorsque les orientations se concrétisent, il s'agit souvent d'une orientation vers des établissements plus collectifs.

Des faiblesses

- Un passé en établissement important, une « culture des murs »

Le passé en établissement est une dimension importante à prendre en compte. En effet, pour une partie du public la vie structurée du foyer assure une régularité dans « la vie de tous les jours », influençant indirectement sur l'autonomie et les capacités de la personne. Bien que l'équipe soit vigilante à favoriser et valoriser les capacités des uns et des autres,

la forte présence éducative et la facilité pour les personnes accompagnées à pouvoir interpeller un professionnel induit une certaine forme de dépendance, renforcée par le côté rassurant de la permanence des murs et du fonctionnement du service.

- Une peur d'un moindre lien social et d'un éloignement de l'accompagnement éducatif si habitats individuels

Du fait de la conception actuelle des locaux et globalement du site, le lien social entre pairs est favorisé, voir incontournable (repas, échanges dans le bâtiment administratif en fin de journée pour récupérer son courrier..). Au regard de ces interactions, dans un projet d'habitat individuel, ce lien social peut se distendre fortement. Or, pour une partie de la population, il est primordial car il participe à un certain équilibre psychique. Les sorties proposées sur les temps de week-end, les activités collectives de soirées et les moments festifs organisés sur tel ou tel pavillon ou dans la salle d'activités permettent le maintien d'un lien social. Dans l'hypothèse d'un habitat individuel, par définition l'espace commun n'existe plus.

- La peur du changement

Avec une ancienneté moyenne au foyer de 14 ans en 2023, un changement de lieu de vie ou des conditions d'hébergement est synonyme d'une perte de repères. Aussi, de nouveaux repères seront à créer pour rassurer et accompagner la transition dans le cadre d'une construction ou rénovation, autant sur les lieux que sur les modalités d'accompagnement et de vie en logement individuels.

Des opportunités

- Répondre aux attentes du public « jeunes adultes » sortant d'IME sur la question de l'hébergement

Le public le plus jeune du foyer est composé de « jeunes adultes » sortants d'IME. Ce public à bien souvent connu dans ces établissements des périodes d'apprentissages en logements autonomes (logement tremplin par exemple). Dans ce type de logement, la vie en autonomie comprend la gestion des relations sociales et du temps libre, la tenue d'un logement dans sa technicité par son entretien, la gestion des repas et la gestion de l'hygiène personnelle. Il est alors difficile pour ces « jeunes adultes » sortants d'IME d'intégrer un foyer au fonctionnement collectif et pavillonnaire. Cela peut même être source de refus d'intégration dans certains cas.

- Renforcer la démarche inclusive

L'opportunité de travaux doit permettre de renforcer la démarche inclusive. En effet, la construction ou la rénovation avec la création de logements individuels doit faciliter le développement d'une vie plus autonome avec un rythme de vie moins contraint par la vie dans un collectif. Aussi, les démarches seront d'avantage organisées autour de la capacité

de la personne et moins autour de sa disponibilité en fonction des besoins du groupe dans lequel il évolue.

Des menaces

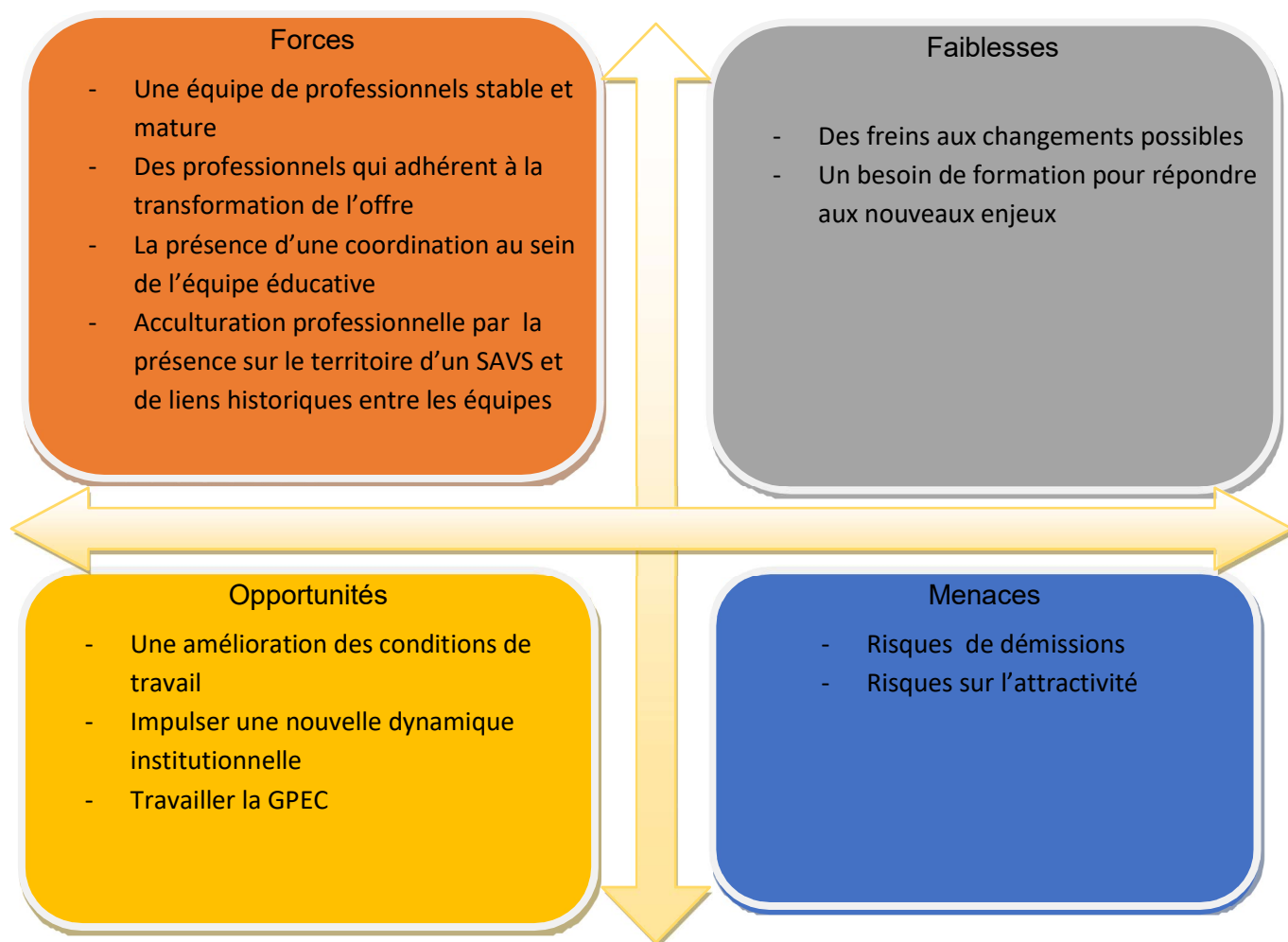
- Un manque de réponse adaptée sur le territoire

La vie d'une personne connaît des évolutions vers l'autonomie ou la dépendance au gré de l'âge et de la santé. Dans le droit commun, il existe de nombreux dispositifs qui viennent accompagner ces diverses périodes de la vie. Afin d'appuyer le libre choix du lieu de vie de la personne, le médicosocial se transforme et propose des orientations plus larges vers des établissements médicalisés ou non-médicalisés. Ainsi, il est déjà possible d'évoluer dans différents dispositifs en interne ou en externe de l'association : Résidence Autonomie, foyer de vie, foyer d'accueil médicalisé, SAVS ou autre ESAT et hébergement UVE par exemple. La difficulté réside alors dans l'absence de réponse par manque de place au sein du territoire lorsqu'il y a un souhait de ne pas quitter ses repères personnels, son milieu de vie. La menace qui pèse sur le foyer est de constater une constante augmentation de départs des personnes accompagnées vers d'autres établissements par défaut de réponses adaptées sur notre territoire.

Synthèse de l'analyse par le SWOT pour les personnes accompagnées :

Face à l'enthousiasme des personnes accompagnées pour un projet d'habitat plus inclusif, il convient d'atténuer pour certains les craintes liées à la transformation en habitats individuels. Aussi, il est nécessaire de créer de nouveaux repères et de valoriser et renforcer le pouvoir d'agir. Enfin devant le défi des nouvelles admissions et de la réponse à apporter en cas de réorientation, la fluidité des parcours est à renforcer.

2.2.2 Des enjeux pour les professionnels



Des forces :

- Une équipe de professionnels stable et mature

Avec un turn-over faible et une ancienneté qui progresse, l'équipe du foyer connaît une stabilité dans son fonctionnement. Cette constance permet le développement d'une certaine expertise et une connaissance du public, de ses désirs, attentes et limites. Cette stabilité permet également une cohésion forte créant un environnement de travail agréable et solidaire, signe d'une équipe mature. Forte de ces atouts, l'équipe est également en capacité d'accueillir régulièrement des stagiaires éducateurs et de mettre en valeur son travail auprès de divers partenaires institutionnels.

- Des professionnels qui adhèrent à la transformation de l'offre

Conscients des enjeux et des perspectives relatives à la transformation de l'offre, les professionnels sont impliqués dans le projet en cours concernant la rénovation ou la construction d'un nouveau foyer. Engagés et motivés, cette implication sera un facteur de réussite qui pèsera dans la dynamique globale de la démarche. Force de proposition et critique, le regard de l'équipe est à intégrer pleinement dans la démarche.

- La présence d'une coordination au sein de l'équipe éducative

La coordination éducative nécessite une coopération étroite entre la direction et les membres de l'équipe éducative. Au sein du foyer, celle-ci se manifeste par la création d'outils, le renforcement de liens avec les partenaires ou encore la réflexion sur une gestion optimum des ressources mises à disposition. Cette coordination est force de proposition et participe à la veille professionnelle. A ce titre, la coordination accompagne le processus de transformation de l'offre.

- Une acculturation professionnelle par la présence sur le territoire d'un SAVS et de liens historiques entre les équipes

L'antenne Carhaisienne du SAVS associatif dispose de bureaux proches du foyer. Historiquement, l'équipe qui la compose est issue pour partie d'anciens professionnels du foyer ayant eu à la faveur de la création puis de l'extension de ce service l'opportunité d'une mutation interne. Les bénéficiaires du service sont, pour une partie, d'anciens du foyer ou des travailleurs de l'ESAT de Carhaix en activité ou en retraite.

Enfin, c'est dans un souci d'accompagnement des parcours des personnes que nous organisons deux à trois rencontres par an afin d'évoquer les possibles admissions d'un service à l'autre.

Tous ces éléments ont favorisé la création d'une certaine acculturation entre les deux entités et la perspective à travailler à l'avenir de manière plus étroite ne rencontre pas d'opposition auprès des professionnels.

Des faiblesses :

- Des freins aux changements possibles

La dynamique de freins aux changements peut découler de facteurs multiples : un changement d'organisation, des changements de locaux, de nouvelles modalités d'accompagnement. Dans le cadre d'un projet englobant ces trois axes, il est possible d'envisager pour une partie du personnel que cela soit vécu comme de la contrainte créant de la crispation et de l'inquiétude. De ma place de directeur, il convient en amont de repérer ces potentiels freins aux changements grâce à un accompagnement adapté de l'équipe.

- Un besoin de formation pour répondre aux nouveaux enjeux

Lorsque les modalités d'accompagnement évoluent, il est nécessaire de proposer un plan de formation correspondant aux nouveaux enjeux. Dans le cadre de l'évolution de l'offre, et notamment la proposition d'hébergement, la transformation passe pour beaucoup dans le fait d'un passage de la gestion d'une dynamique collective vers une dynamique plus individuelle. De plus, l'avancée en âge d'une partie du public, et le souhait d'ouvrir une UPHV, nous mobilise pour proposer des formations aux professionnels autour de la thématique de l'accompagnement du public handicapé vieillissant.

Des opportunités :

- Une amélioration des conditions de travail

Les conditions de travail font partie des éléments favorisant une attractivité vers nos structures. Dans le cadre de travaux, ces conditions seront prises en compte afin d'améliorer l'accueil, la modularité des pièces, la qualité sonore et technique. Ces travaux devront favoriser une amélioration de confort thermique et ergonomique mais également une amélioration de la confidentialité et une augmentation de l'apport d'éclairage naturel. La qualité de l'air et la régulation de l'humidité sont également des points permettant de se sentir bien dans des locaux.

Une réflexion sur l'organisation sera également à mener pour travailler avec le personnel sur le rythme de travail (par le planning) et amoindrir ainsi les conséquences d'horaires dites atypiques (horaires d'internat et interventions régulières le week-end).

- Impulser une nouvelle dynamique institutionnelle

La démarche engagée sera l'occasion d'impulser une nouvelle dynamique institutionnelle centrée sur les besoins des personnes accompagnées et du personnel. Pour cela, il faudra considérer l'ensemble des aspects de l'organisation et des besoins en encourageant l'innovation et en favorisant une démarche collaborative. La réécriture du projet d'établissement pourra être l'outil le plus adapté à cette démarche. De ma place de directeur, j'engagerai alors la mise en œuvre de ce nouveau projet d'établissement.

- Travailler la GPEC

Processus stratégique qui permet d'anticiper les besoins en compétences et de planifier les ressources humaines en vue d'objectifs à atteindre, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est un levier au service de la valorisation des compétences et participe à la sécurisation de l'emploi. La projection d'une transformation de l'offre au foyer « Les 4 Vents » et d'un changement de paradigme dans l'accompagnement du public appelle à une réflexion autour de la formation et à un travail de GPEC.

Des menaces :

- Risques de démissions

Les changements profonds prévus dans le cadre d'une transformation de l'offre seront une réelle opportunité pour les professionnels du point de vue d'une amélioration des conditions de travail. Toutefois, comme pour tout changement, il est possible de se retrouver face à de l'opposition, de la peur voire de l'inquiétude. Cela peut se traduire dans les situations les plus extrêmes par des départs de professionnels pouvant ressentir une certaine perte de sens dans leur action. De ma place de directeur, il me reviendra de communiquer en amont et tout au long du processus afin de rassurer et concerter les parties prenantes. Ainsi, cette posture sera le signe de la prise en compte de toutes les situations et de la recherche d'une démarche de consensus se voulant rassurante et optimiste.

- Risques sur l'attractivité

A contrario, il apparaît que si aucune action n'est engagée dans un délai raisonnable afin de revoir en profondeur l'outil de travail au niveau du bâti mais également la pratique professionnelle et le mode d'accompagnement, un risque sur l'attractivité est réel. En effet, l'équipe en place est aujourd'hui stable et connaît peu de turn-over. Toutefois, à la suite d'expériences en lien avec des recrutements pour des contrats à durée déterminée, il apparaît que les faiblesses connues en termes de qualité de travail (locaux vieillissants) et l'organisation actuelle (rythme d'internat essentiellement) peuvent freiner, voir rebuter certains postulants ne donnant alors pas suite à leur candidature. Un travail sur l'attractivité prendra tout son sens pour maintenir les effectifs mais également attirer de nouveaux potentiels collaborateurs.

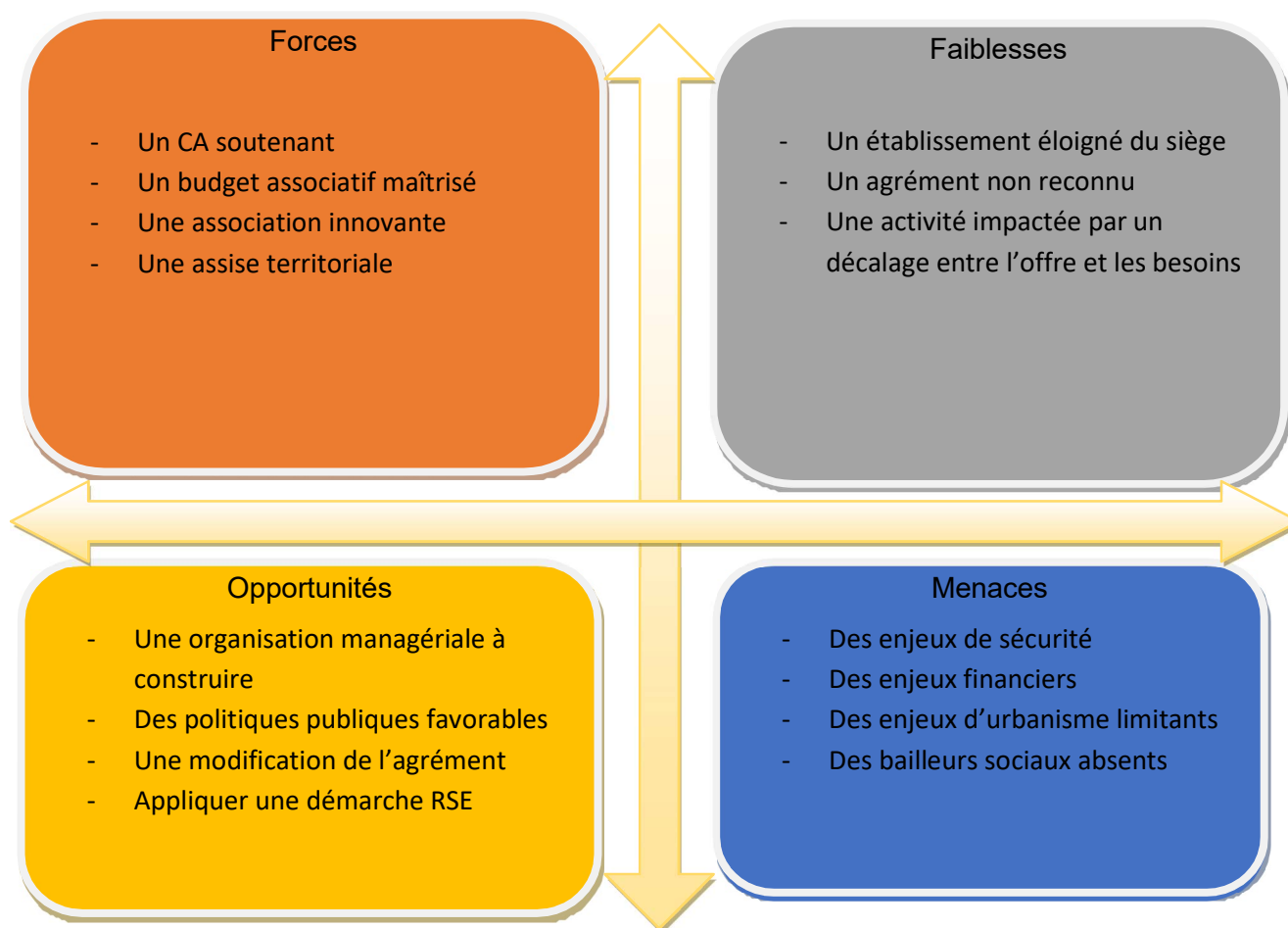
Synthèse de l'analyse par le SWOT pour les professionnels :

Pour garantir la réussite de ce projet de transformation, je m'appuie sur une équipe stable, mature et engagée qui adhère aux changements proposés. L'existence d'une coordination éducative efficace et d'une acculturation professionnelle entre services du territoire sont de plus des éléments facilitants pour cette démarche.

Afin de surmonter les possibles freins aux changements, il est important de cibler les besoins de formation et permettre ainsi aux professionnels d'acquérir de nouvelles compétences.

De plus, l'amélioration des conditions de travail, le développement de la GPEC facilité par la qualité du dialogue avec les professionnels permettront d'accompagner une dynamique institutionnelle et d'atténuer les risques de démission renforçant ainsi l'attractivité.

2.2.3 Des enjeux pour l'organisation du territoire



Des forces :

- Un Conseil Administratif soutenant

L'association Kan Ar Mor est une association dite de loi 1901 qui, dans ses statuts, dispose d'un Bureau Associatif (composé du Président, du Trésorier et du Secrétaire) issu du Conseil d'Administration. Ce Conseil d'Administration est très dynamique concernant la politique générale d'investissement (notamment dans les locaux et le matériel) et porte un regard bienveillant sur le projet de Carhaix. En effet, l'un des axes du projet associatif étant de développer des solutions innovantes, dont l'habitat inclusif fait partie, ce projet de rénovation ou de construction du foyer « Les 4 Vents » répond parfaitement aux valeurs portées par l'association qui en retour soutient la démarche engagée.

- Un budget associatif maîtrisé

Du fait de la conjoncture économique et politique actuelle, de nombreux établissements sociaux et médicosociaux connaissent actuellement de graves difficultés financières. Cette situation vient peser un risque à court terme sur la survie du tissu associatif des ESSMS et leur capacité à assurer leur mission de service public à destination de la population. Toutefois, pour des raisons propres à l'association, Kan Ar Mor résiste plutôt bien à cette crise et réalise depuis plusieurs années des résultats financiers qui lui permettent de se

projeter sur l'avenir. Ces raisons sont essentiellement dûes à une bonne gestion financière, à des CPOM bien négociés et à une forte activité commerciale en ESAT. Cette situation reste bien sûr fragile, mais du fait de cette bonne santé financière, l'association est en capacité de s'engager au besoin sur fonds propres dans le cadre de financements immobiliers et de garantir l'effectivité de la réalisation de projets de construction.

- Une association innovante

Depuis sa création en 1968, Kan Ar Mor n'a eu de cesse de prôner le libre choix de la personne et la volonté d'un accompagnement « au plus près de la vie ordinaire ». Kan Ar Mor et ses établissements s'est toujours organisée afin de répondre aux besoins des personnes et des territoires. Aussi, c'est dans une culture d'innovation et de participation à l'innovation que l'association s'engage dans ses actions et réponses de terrain grâce au soutien des services du siège administratif et de sa Direction Générale.

- Une assise territoriale

L'histoire de Kan Ar Mor démarre à Douarnenez en 1968. Mais très vite, l'association se fait un nom dans le paysage du médico-social Finistérien et des instances politiques locales. Sur le territoire du Centre Ouest Bretagne, l'association est présente sur la ville de Carhaix depuis 1980 et sur la commune de Pleyben depuis 2017. Sur ces deux communes des partenariats locaux existent et vivent au quotidien. L'ESAT intervient chez de nombreux particuliers et auprès d'un grand nombre d'entreprises. Le foyer « Les 4 Vents » est connu par l'inscription de son public au sein des clubs sportifs et culturels locaux. La moitié des personnes accompagnées à Carhaix sont logées en ville dans des appartements du parc locatif privé ou public. Le foyer de vie de Pleyben a de forts liens avec les associations locales et créé régulièrement de nouveaux partenariats. L'ensemble de ces liens sont pérennes et stables. Cela apporte une image positive de notre action. Enfin, les emplois sont pour beaucoup locaux et ainsi l'association participe à la richesse économique du territoire. L'association jouit d'une belle assise territoriale et en tant que directeur il convient de la maintenir ou de la renforcer dès que cela est possible.

Des faiblesses :

- Un établissement éloigné du siège

Le périmètre associatif se déploie sur le Sud Finistère allant des communes d'Audierne à Carhaix. Ce maillage permet de répondre à des demandes locales d'une population vivant dans les bassins de vie de Douarnenez, Audierne, Quimper, Carhaix et Pleyben. Le siège associatif se situe à 45 minutes de Pleyben et 1h10 de Carhaix. Cet éloignement a longtemps été source d'un fonctionnement favorisant l'autonomie pour Carhaix. Puis, cela s'est atténué à la faveur de changements de direction et par la mise en place de moyens technologiques permettant d'estomper les distances. Toutefois, cet éloignement physique peut parfois être encore ressenti, notamment lors de déplacements vers le siège ou les

autres établissements de l'association dans le cadre de réunions ou de formations. Bien que cet éloignement oblige à une certaine « débrouillardise », cette distance peut s'avérer handicapante car elle peut rendre la communication et la coordination associative moins efficiente.

- Un agrément non reconnu

Le foyer « Les 4 Vents » bénéficie d'un agrément de type UVE. Cette dénomination est favorable aux personnes accompagnées car son mode de financement est proche de celui d'un SAVS et permet un plus grand reste à vivre pour la personne par rapport au mode de calcul classique d'un foyer d'hébergement. En effet, le public en Foyer d'Hébergement ne dispose globalement que de 1/3 de ses revenus du travail ou au minimum de 50% de l'Allocation Adulte Handicapé (AAH) alors qu'en UVE la facturation du loyer est fixe et les charges variables en fonction de la présence de la personne. Toutefois, nous sommes régulièrement confrontés à des problématiques de reconnaissance de cette appellation avec les CD des autres départements. Et les conséquences peuvent être importantes notamment en ce qui concerne le financement de la place par le département concerné ou la possibilité d'enclencher l'Aide Sociale (le règlement de l'Aide Sociale du département de secours s'appliquant à celui du Finistère). Une confusion et une incompréhension existe alors au sein des services payeurs des départements qui ne connaissent pas les UVE.

- Une activité impactée par un décalage entre l'offre et les besoins

La proposition actuelle d'hébergement ne répond pas aux attentes des futurs entrants et notamment des « jeunes adultes » sortant d'IME. De ce fait, si nous ne nous inscrivons pas dans une réflexion à court terme sur l'habitat et la qualité des prestations, il existe un risque de désintérêt de notre proposition au bénéfice d'autres structures. Nous observons d'ailleurs déjà les effets de cette réalité par une liste d'attente et une file active faible (la file active est le nombre de personnes accompagnées par l'établissement au moins une fois dans l'année) et des places vacantes qui nous menacent de sous-activité. De plus, il faut noter des difficultés rencontrées par les professionnels dans l'accompagnement de personnes handicapées vieillissantes pour lesquelles aujourd'hui des solutions extérieures sont recherchées en raison d'une inadéquation entre le service proposé et les besoins. C'est à ce titre qu'une proposition d'ouverture de places UPHV pourra favoriser le maintien des effectifs, agir sur le taux d'activité et répondre aux inadéquations.

Des opportunités :

- Une organisation managériale à construire

La structuration managériale du territoire s'organise autour d'une direction commune pour les trois établissements du Centre Ouest Bretagne : ESAT, UVE et FV. Outre sa directrice, l'équipe de direction du COB se compose d'un directeur adjoint (DA) en charge des hébergements, d'une responsable des ateliers de l'ESAT et d'une responsable de service

(RDS) sur le FV. Cette diversité des offres d'accompagnement permet une certaine fluidité dans le parcours des personnes et la direction commune une plus grande connaissance des situations. Le SAVS présent sur le territoire de Carhaix n'a, quant à lui, aucun lien ni organisationnel, ni hiérarchique, avec le COB. Il s'agit en effet d'une antenne du SAVS associatif et sa direction est basée à Quimper. Au regard d'une recherche d'une plus grande fluidité des parcours, se pose la question d'intégrer au sein de cette organisation managériale l'antenne du SAVS. A l'inverse, est-il légitime, pour une question d'équilibre et de dimensionnement qu'ont les directions à Kan Ar Mor, de maintenir le FV au sein du COB ? Le FV de Pleyben doit-il être rattaché au territoire de Quimper afin d'harmoniser les périmètres de directions ? Le SAVS doit-il être rattaché pour sa partie Carhaisienne au COB et sa RDS intégrer dans son périmètre la gestion de l'UVE, ce qui donnerait une meilleure lecture sur la mission actuelle du directeur adjoint ayant la charge actuellement des missions d'un RDS et d'un DA ? De ma place de directeur, je souhaite me pencher sur l'organisation managériale du COB afin d'éclaircir les rôles et missions des cadres du territoire.

- Des politiques publiques favorables

Depuis quelques années, et notamment la loi ALUR de 2014 (c'est la loi pour l'Accès au Logement et à un Urbanisme Rénové du 24 mars 2014 qui a créé un statut juridique pour l'habitat participatif), les politiques publiques facilitent la transition de l'habitat traditionnel individuel vers un habitat individuel partagé. La notion d'habitat inclusif (pour un public en situation de handicap) s'est à son tour développé suivant les recommandations de la CDPH prônant la désinstitutionnalisation. Portée par un engouement sociétal en faveur de plus de mixité, de lien social et de solutions alternatives, cette dynamique est toutefois rattrapée par des réalités économiques, écologiques et réglementaires. En effet, le coût de la construction et le respect de la loi « Climat et résilience » du 22 août 2021 au sujet de la Zéro Artificialisation Net (ZAN) des terres agricoles et forestières pour 2050, apportent de nouvelles contraintes qui viennent interroger la faisabilité de projets immobiliers. Toutefois, de plus en plus de réalisations cofinancées par les bailleurs sociaux et les communes voient le jour en France chaque année, signe d'une confiance dans ce type de réalisations.

- Une modification de l'agrément

L'agrément du foyer « Les 4 Vents » autorise l'accompagnement de 37 adultes en situation de handicap. Toutefois, cet agrément est un frein au libre choix du lieu de vie. J'ai développé précédemment le manque d'attractivité pour un public de « jeunes adultes » sortants d'IME et une difficulté à parvenir à une fluidité des parcours lorsque le projet de vie nécessite une réorientation vers d'autres modes d'accompagnement.

Le projet de rénovation ou de construction va permettre de répondre à de nouveaux besoins repérés. Mais j'observe qu'à lui seul le bâti ne pourra pas répondre à tous les besoins et qu'une sollicitation auprès du CD pour une modification de l'agrément d'UVE vers un

agrément SAVS pourra être pertinente. Celle-ci devra être complétée par une demande d'extension ou de transformation de place d'UVE en UPHV afin de répondre aux inadéquations.

- Appliquer la démarche RSE sur le territoire

L'association est engagée depuis trois ans dans une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises. A ce titre, l'association se fixe des objectifs de réduction de consommation d'énergie et de production déchets dans l'ensemble de ses structures. La RSE se décline dans nos établissements comme une démarche permettant l'amélioration d'actions solidaires, en adéquation avec le projet associatif. Aussi, la RSE prend tout son sens dans l'objectif de rénovation ou de construction d'un nouveau foyer avec le souhait de bâtiments écologiques et moins énergivores, proches du centre-ville afin de favoriser le maintien des relations sociales et des habitudes de vie à visées inclusives.

Des menaces :

- Des enjeux de sécurité

Construit au début des années 80 dans le respect des normes de l'époque, les bâtiments du foyer accusent aujourd'hui une forte vétusté. La dégradation de l'installation électrique est ainsi régulièrement inscrite en observation non critique dans le rapport du contrôleur électrique lors des vérifications annuelles. Dernièrement, l'inspection des installations VMC a permis de détecter des moteurs d'aspiration défaillants n'assurant plus le recyclage d'air et la déshumidification des pièces humides. Enfin, lors de grosses averses, il arrive que de l'eau goutte du toit par les ouvertures de type « skydôme » sur les tableaux électriques situés juste en dessous, mais sans endommager le système. Une des missions du directeur que je suis étant d'assurer la sécurité du public accueilli et du personnel, j'interpelle régulièrement le propriétaire des locaux pour lui demander d'effectuer les réparations. Aussi, malgré le suivi et le contrôle des bâtiments, concernant la sécurité des lieux, seule une construction ou rénovation viendra atténuer ou annuler ces risques.

- Des enjeux financiers

Dans le fonctionnement actuel du foyer, la moitié du public accompagné vit en ville dans des logements en sous-location. Mais, pour des raisons historiques propres à l'établissement, la charge financière totale de ces logements extérieurs pour le budget de l'établissement ne couvre pas la réalité des dépenses engagées. Cet écart engendre de fait systématiquement une charge supplémentaire par logement pour le foyer qui, dans le même temps, a dans ses bâtiments sur le site principal, un taux d'occupation faible.

De plus, depuis la crise COVID, le coût des matériaux s'est envolé et représente des augmentations conséquentes sur les budgets. A cela, se rajoute un contexte peu favorable à l'emprunt par des banques frileuses pour prêter de l'argent ainsi que les contraintes budgétaires des financeurs et des bailleurs sociaux.

L'ensemble de ces points fragilisent les finances de l'établissement et chaque sujet devra être traité afin de garantir un budget équilibré : revoir le financement des loyers extérieurs vers un « zéro reste à charge » pour l'établissement, augmenter le taux d'occupation sur le site principal, traiter avec le constructeur des prix au plus juste et pour le service financier rassurer les banques sur nos capacités d'emprunt afin de bénéficier de taux les plus bas possibles.

- Des enjeux d'urbanisme limitants

Le territoire Carhaisien dispose de peu de réserve foncière. De plus, l'évolution de la législation sur les constructions rend d'autant plus compliqué l'accès à un terrain de grande superficie (il est estimé un besoin entre 7000 et 10000 m² pour le projet de construction) en centre-ville ou proche du centre-ville. La recherche d'un terrain adéquat pourra se faire au besoin avec aide de professionnels de l'immobilier.

- Des bailleurs sociaux absents

Malgré nos multiples sollicitations et une connaissance des interlocuteurs, depuis la crise COVID il est très compliqué pour l'association de mobiliser les bailleurs sociaux autour de nouveaux projets immobilier. Ces difficultés peuvent s'expliquer par la désorganisation que connaissent les offices HLM depuis la loi ELAN de 2018 qui impose les regroupements d'offices HLM afin d'obtenir une taille jugée en adéquation avec la mission attendue, soit plus de 12000 logements par office à minima. De plus, comme toutes les organisations, le contexte financier freine la mise en œuvre de nouveaux.

Synthèse de l'analyse par le SWOT pour l'organisation :

Du fait de sa culture d'innovation, l'association soutient les projets répondant aux besoins des personnes accompagnées. Dans ce contexte, le Conseil d'Administration et la Direction Générale jouent un rôle essentiel en appuyant activement les initiatives des directions d'établissements. La maîtrise du budget associatif, l'assise territoriale et la reconnaissance de nos actions au niveau départemental facilitent ce soutien.

Pour faire face aux risques pesant sur l'activité et l'attractivité, l'amélioration de l'hébergement et des conditions travail doivent être entreprises, notamment par le projet de rénovation ou de construction et autour de l'organisation managériale et hiérarchique. Ces changements permettront d'impulser une nouvelle dynamique institutionnelle, visant à garantir la réussite de la transformation.

2.3 Une aspiration au « vivre chez nous »

« Le fait et la façon d'habiter se déclinent [...] selon différents parcours et degrés d'intimité [...]. La sphère publique doit être investie car elle est le symbole de la sociabilité, et met au grand jour la « place » de l'individu dans la société [...]. L'utilisateur définit son quartier par les

lieux de repli et les itinéraires répétés jusqu'à y exercer une appropriation. Le quartier permet de maintenir un lien entre le lieu d'habitation et la ville [...]. Il définit les rapports de voisinage, les trajets quotidiens, les rapports avec les commerçants, et la connaissance des lieux qui donne le sentiment d'être sur son propre territoire [...]. La pratique de l'espace public (se déplacer, se promener, faire son marché, aller au café, faire les magasins, etc.) permet à l'usager de vérifier l'intensité de son insertion dans l'environnement social » (Leroux, 2008).

Le foyer « Les 4 Vents » est implanté au cœur de Carhaix, ville de 8000 habitants. Pôle d'attraction économique du Centre Ouest Bretagne, Carhaix bénéficie d'une certaine réputation culturelle notamment du fait de son festival des Vieilles Charrues. Mais Carhaix c'est aussi une ville à taille humaine qui dispose de nombreux atouts dont un hôpital, des commerces et services de proximité. Présent sur le territoire depuis 1983, le foyer « Les 4 Vents » est connu et reconnu par la population locale. Au quotidien, cela se traduit pas des invitations de voisinage, des participations au fêtes locales et plus généralement par une simplicité dans les relations humaines. Ces éléments ont permis le développement d'un sentiment de sécurité et de bien être facilitant l'autonomie des personnes dans leurs déplacements, l'utilisation des services de loisirs et la fréquentation dans les commerces. Et c'est surtout lors des retours du questionnaire que les personnes accompagnées ont pu montrer leur attachement à leur ville : « on se sent bien ici », « je veux rester à Carhaix », « ok pour un nouveau foyer mais à Carhaix ». Pour les personnes accompagnées, vivre à Carhaix, c'est « vivre chez nous ».

2.4 Une aspiration au « vivre chez soi »

« Habiter provient de « habere » en Latin qui signifie « avoir, posséder ». En ce sens, Habiter pourrait être une manière de s'approprier un espace, de le faire sien, d'en prendre possession afin d'y demeurer. Il y a quelque chose d'une inscription nécessaire dans le temps, très en lien avec notre propre histoire, le cours de l'existence. Il y a un rapport qui s'établit inévitablement avec l'intime, l'affectif. Un besoin de s'approprier un espace pour se projeter dans l'existence ici et maintenant mais également demain. C'est une constante de l'individu qu'il soit chez lui à son domicile ou chez lui en institution [...]. Jusqu'à quel point est-il possible de prendre possession de l'espace (et donc de son existence en cet endroit) dans des structures où l'on peut être amené à rester longtemps, parfois très longtemps, parfois même à y décéder ? » (Sigoure, Courbin, 2016).

Habiter c'est aussi accéder à un espace privatif, un lieu sécurisant, où il fait bon s'y retrouver pour s'y reposer, s'y ressourcer, recevoir ses proches, sa famille ou prendre soin d'un animal domestique.

Aussi, habiter un foyer n'est pas seulement occuper un lieu mais c'est également occuper un espace social qui prend en compte le parcours de la personne, respectant ses évolutions comme la vie en couple, la vie en célibat, l'installation de la dépendance...

Pour répondre à ces différentes périodes de vie, il existe des modalités d'hébergement multiples. A ce jour, le foyer « Les 4 Vents » propose un hébergement en collectif dans des pavillons, un hébergement en logement tremplin dans deux studios sur site ainsi que des logements en ville au sein d'un parc locatif diffus sur la commune. Dans le cadre de notre projet de construction ou de rénovation, et à la lecture des besoins repérés, il semble pertinent que la nouvelle proposition se fasse sous la forme innovante d'un habitat inclusif intégrant espaces privatifs et espaces communs. En effet, l'habitat inclusif garanti, de par sa conception, un équilibre entre la vie à domicile dans des logements individuels et des moments collectifs dans l'utilisation d'espaces de loisirs ou de services.

« Les espaces intermédiaires rassemblent et distinguent, accompagnent et accueillent les transformations au sein des dynamiques. C'est peut-être en développant le sens de la collectivité [...] que l'on peut susciter l'implication des habitants dans la régulation des espaces de vie, afin de s'y identifier plus spontanément. » (Leroux, 2008). Cette forme d'habitat en fait un outil adapté pour le foyer de demain.

2.5 Synthèse de la deuxième partie et énoncé de la problématique

L'évolution des politiques publiques autour de la question du handicap a favorisé le mouvement du libre choix de la personne. Ce libre choix peut se traduire par la liberté d'action ou d'opinion mais également la liberté de son lieu de vie et de ses fréquentations. L'association Kan Ar Mor, engagée au sujet de **l'autodétermination et du pouvoir d'agir**, milite pour l'innovation au service de l'amélioration de la qualité d'accueil et de l'accompagnement de son public.

Sur le site principal du foyer « Les 4 Vents », les conditions d'hébergement ne répondent plus aux attentes du public accompagné du fait notamment de la collectivité qu'impose le système pavillonnaire et d'un bâti vieillissant et non-adapté. Des enquêtes à destination des personnes accompagnées et des professionnels confirment ce besoin d'amélioration des conditions d'hébergement, du **désir de vivre « chez soi » en logement individuel** tout en étant attentif au maintien du lien social sur le territoire de la commune de Carhaix.

Les difficultés rencontrées lors des moments de « transitions » lorsque qu'une personne accompagnée attend une admission dans une autre structure ou un dispositif, démontre le besoin de travailler **la fluidité des parcours sur le COB**. En effet, les réponses à plus d'autonomie (demande vers un SAVS) ou au vieillissement (orientation FV ou UPHV ou Résidence Autonomie) sont bien souvent trop longues voire inexistantes par faute de solutions rapides ou adaptées. De ce fait, la fluidité des parcours n'est plus assurée dans le COB malgré l'existence d'établissements et services sur le périmètre géographique.

Les enjeux repérés dans cette partie sont de plusieurs niveaux :

- Pour le public, il est important que l'adhésion au projet s'opère et aboutisse à termes au développement du pouvoir d'agir qui se traduira par une meilleure réponse de la part de l'établissement au parcours de vie et au désir d'inclusion.
- Pour les professionnels, l'adhésion au projet sera facilitée par la démonstration de l'équipe de direction que cette transformation améliorera les conditions de travail, d'hébergement pour les personnes accompagnées et sera un levier de la qualité des conditions de travail et de l'attractivité.
- Pour l'organisation, une nouvelle modélisation de la ligne hiérarchique plus lisible et cohérente permettra d'activer une démarche GPEC ambitieuse et facilitera le suivi de la construction du nouveau foyer et des démarches adjacentes comme le changement d'agrément.

Ainsi ma problématique peut se poser en ces termes :

Alors que les politiques publiques, les évolutions sociétales, les aspirations nouvelles du public ainsi que la dynamique associative encouragent **l'autodétermination** et le **libre choix du lieu de vie** ; une **fluidité des parcours** au sein du territoire Centre Ouest Bretagne au bénéfice des personnes accompagnées au foyer « Les 4 Vents » doit se développer par une **transformation de l'offre**.

Cette transformation de l'offre devra favoriser l'inclusion du public et le maintien du lien au sein du territoire en lui permettant, grâce à la fluidité des parcours, de répondre aux demandes individuelles de manière la plus adaptée et appropriée possible **à chaque étape de la vie** (du jeune sortant d'IME au public vieillissant en recherche d'un accompagnement plus adapté et renforcé).

Pour cela, un travail autour du développement de l'autodétermination, l'accompagnement au changement, de l'organisation du territoire, de l'offre d'hébergement par son agrément, d'un budget adapté et de son bâti ainsi que la formation des équipes devra être engagé afin d'aboutir par l'écriture d'un nouveau projet d'établissement et l'élaboration et la mise en pratique de ses fiches actions, à une transformation de l'offre.

3 Le projet territorial au service des parcours

Au regard de la synthèse de la deuxième partie, je décline dans cette 3ème partie ma vision concernant le projet territorial au service des parcours. Portée par la conviction que l'autodétermination des personnes accompagnées est un élément majeur dans l'effectivité de la transformation de l'offre (sans le libre choix du lieu de vie, la question de l'hébergement ne serait pas abordée) cette vision comportera un plan stratégique axé sur l'organisation du territoire, l'évolution du bâti et la formation des équipes (Annexe VIII : un projet territorial au service du parcours).

3.1 L'autodétermination

3.1.1 Le concept de l'autodétermination

Historiquement, l'autodétermination renvoie à la Charte des Nations Unies signée à San Francisco le 26 juin 1945 portant sur « le respect du principe de l'égalité de droits des peuples et de leur droit à disposer d'eux-mêmes » (ONU, 1945).

Mais aujourd'hui, comment définir l'autodétermination ? Pour l'Union Nationale des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés, il s'agit « d'un accompagnement des personnes handicapées à devenir ce qu'elles ont envie d'être, avec un soutien adapté, pour permettre à chacun de participer à la société en tant que citoyen et d'accéder au bien-être à la fois émotionnel et matériel qui contribue à une meilleure qualité de vie » .

Dans la revue « Le colporteur » du Centre Régional d'Étude d'Actions et d'Informations (CREAI) Grand-Est, Vincent Harel développe l'origine de ce concept en s'appuyant également sur la notion de l'autonomie et la possibilité « de décider par et pour soi-même ». En effet, ces deux termes « autonomie » et « autodétermination » peuvent souvent être confondus et mal compris. Pour l'auteur, l'autonomie doit être vue comme « la possibilité de vivre et de faire des choix selon ses propres règles » et renvoie sur la capacité et l'incapacité. « On peut être autonome et dépendant (handicap moteur) [...] et ne pas être autonome mais être indépendant (handicap psychique) [...]. L'autonomie touche à la capacité de décision d'une personne et la dépendance à l'action ou plutôt à son incapacité d'agir seul [...]. C'est en ce sens que l'autodétermination désigne ainsi la possibilité pour un individu de choisir librement sa conduite et ses opinions, hors de toute pression extérieure [...]. L'exercice de l'autonomie, de l'autodétermination et de sa propre liberté se cogne toujours à la contrainte du réel qui nous entoure, et avec lequel nous devons composer, pour évaluer ce que cet environnement rend possible ou non » (Harel, 2019).

Cité par Yves Lachapelle, M. Wehmeyer définit l'autodétermination comme « un ensemble des habiletés et des attitudes, chez une personne, lui permettant d'agir directement sur sa vie en effectuant librement des choix non influencés par des agents externes indus [...]

déterminé par 4 caractéristiques essentielles d'un comportement autodéterminé : la personne agit de manière autonome, le comportement est autorégulé, la personne agit avec « empowerment psychologique », elle agit de manière auto-réalisée. Chacune des quatre caractéristiques essentielles est prédictive du degré d'autodétermination, mais parmi elles les plus significatives sont l'autonomie comportementale et l'autorégulation » (Lachapelle, 2022).

Enfin, Julia Boivin lors de son séminaire de mai 2024 précisera que « l'autodétermination débute au sein de l'espace privé et se joue dans le quotidien des personnes avec dépendance : est-ce que je peux, est-ce que mon choix va être entendu ? Cette autodétermination se frotte alors à la réalité des conditions de vie proposée par la société et de ses limites. Du fait de la dépendance, l'autodétermination s'arrête là où le « non » commence ».

Aussi, nous pouvons vulgariser l'autodétermination par quatre caractéristiques :

- La personne agit de manière autonome : principe de l'autonomie
- Le comportement est autorégulé : savoir s'organiser
- La personne agit avec empowerment psychologique : être capable
- La personne agit de manière auto réalisée : elle se connaît

« Appréhendée comme une démarche, l'autodétermination peut, en outre, s'appuyer sur des droits et des outils juridiques, nécessaires à son déploiement tant collectif qu'individuel : la non-discrimination, l'accessibilité, le droit à un accompagnement, le droit à l'éducation, le droit à un niveau de vie adéquat, le respect de la vie privée, le droit de participation à la vie politique et à la vie publique... Si l'autodétermination n'est pas un droit en soi, elle repose, en revanche, sur un ensemble de droits, qui permettent de construire les fondements de sa réalisation » (Boivin, 2024).

3.1.2 L'autodétermination en pratique

L'autodétermination est le pouvoir de décider de ses choix grâce à l'expérimentation et à une prise de risques tout en intégrant le droit à l'erreur. Cette autodétermination « oblige » les professionnels à une grande flexibilité dans leurs pratiques et une modification des réflexes d'accompagnement. Il convient alors à l'établissement d'inclure cet élément dès le début d'un nouvel accompagnement. Au foyer « Les 4 vents », l'autodétermination au quotidien c'est possiblement faire face en tant que professionnels à des demandes et souhaits auxquels l'établissement dans son organisation est tenu d'y répondre. Un choix du lieu de vie, des relations amicales ou amoureuses peut alors s'avérer complexe pour l'équipe éducative se sentant tiraillée entre la « raison » professionnelle (avec le risque d'introduire une forme de surprotection et incidemment d'empêcher la personne) et le libre choix de la personne. De ce fait, accompagner cette prise de risque n'est pas toujours simple ou spontané pour les professionnels et des moments de parole et de formations

spécifiques aux équipes peuvent aider à dépasser ces peurs et freins pour ne pas se positionner en professionnel « sachant » face à un adulte légitime dans sa demande souhaitant simplement exercer ses droits.

Fort de ce constat, et portée par la volonté d'amélioration de nos pratiques, une réflexion doit être engagée :

- Avec les professionnels dans la mise en place de formations dédiées au développement du « pouvoir d'agir » et de l'autodétermination, l'évaluation de la « prise de risque » au regard des droits et des libertés, mais également des capacités de la personne, sans remettre en cause leur pratique mais en valorisant l'évolution de celle-ci.
- Avec les personnes accompagnées dans l'information de la possibilité à participer aux instances et commissions d'établissement et associatives, aux groupes de parole, mais aussi à l'information de leurs droits de citoyen afin de renforcer leur pouvoir d'expression et de décision. En valorisant le potentiel de la personne et développant l'estime de soi et la confiance.
- Avec les familles et les mandataires judiciaires pour du partage et la mise en place d'un discours commun.
- Avec le tissu associatif, culturel et sportif pour de l'interconnaissance et faciliter et lever les réticences des uns et des autres.
- Avec les partenaires territoriaux bailleurs sociaux et autres ESSMS a vocation d'hébergement ou d'accompagnement social en informant les personnes accompagnées des offres.
- Avec les financeurs afin de développer des solutions innovantes locales et adaptées aux spécificités du public et du territoire.

La stratégie de l'établissement sera alors d'accompagner les professionnels à être des acteurs de la bienveillance, respectueux du droit de la personne accompagnée et de son expression au service de la construction du projet personnalisé et de sa mise à l'œuvre.

3.2 L'accompagnement au changement

Dans « Sociologie du changement », François Dupuy nous explique que « le changement est l'un des thèmes récurrents des sociétés développées en général et de la littérature sur le management en particulier [...] devenu quasi obsessionnel non seulement pour les dirigeants mais aussi pour l'ensemble de ceux qui, aujourd'hui, travaillent dans nos organisations [...]. En ce qui concerne les organisations [...] ce n'est pas tant le changement qui pose problème [...] mais la capacité à le conduire, à le piloter, à le maîtriser, bref, à en être un « acteur actif » et non un simple spectateur, même enthousiaste » (Dupuy, 2004).

Cité par Henry Mintzberg dans « Le management, Voyage au centre des organisations » (Mintzberg, 2011 : 231), Kurt Lewin définit le processus de changement en trois étapes : le déblocage, le changement et le reblockage.

- Le « déblocage » est « l'étape de prise de conscience que les choses ont fondamentalement changé, que les vieilles hypothèses ne marchent plus » : notre proposition d'accompagnement ne répond plus aux besoins du public.
- Le « changement » (stratégique), la seconde étape, « doit s'accompagner d'un changement de mentalité et se faire par une lecture fine de l'environnement » : nous devons proposer de nouveaux outils et revoir notre organisation.
- Enfin, le « reblockage » qui « signifie qu'il est temps de mettre à l'œuvre les conséquences de la nouvelle vision stratégique. L'organisation doit alors se concentrer sur la poursuite des nouvelles orientations [...] avec un maximum de vigueur » : mettre à l'œuvre une nouvelle stratégie pour répondre à la fluidité des parcours.

Mais pour François Dupuy, « avoir à sa disposition une bonne problématique du changement et une méthodologie solide d'analyse des organisations est une chose [...] et que la mettre à l'œuvre en est une autre [...] et qu'il y a de toutes parts de grandes réticences à accepter de se « lancer » dans le processus », que nous pouvons résumer en ce qui est communément appelé « frein au changement » [...]. Toute décision de changement impacte plus ou moins fortement et directement un système humain et les stratégies des acteurs qui le constituent [...]. C'est un simple calcul « coût/avantage » qui sera fait et qui déterminera l'acceptation ou le refus par les acteurs concernés des décisions qui auront été prises » (Dupuy, 2004).

3.2.1 Du point de vue des personnes accompagnées

Yannick Thréorel définit 7 facteurs de freins au changement : l'habitude, la peur de l'inconnu, la crainte de ne pas être à la hauteur, la primauté du présent, l'identification à la situation actuelle, le rejet de l'étranger et les croyances (Thréorel, 2007).

Pour les personnes accompagnées, j'identifie principalement 3 facteurs :

- L'habitude : les lieux et le fonctionnement du foyer « Les 4 Vents » sont connus. Bien que questionné, ce cadre est rassurant et favorise une stabilité qui participe au bien-être des personnes accompagnées. De ce fait, quitter cette stabilité au profit d'un autre lieu et d'une autre modalité de fonctionnement sera potentiellement source d'angoisses et de craintes.
- La peur de l'inconnu : l'inconnu généré par un nouveau foyer (lieu et fonctionnement) devra être travaillé en amont et avec le public afin d'aider les personnes accompagnées à sortir d'une « zone de confort » aujourd'hui rassurante malgré les faiblesses repérées dans nos modalités actuelles d'accueil.

- La primauté du présent : de par les pathologies et la déficience, il est complexe pour une partie des personnes accompagnées de pouvoir se projeter sur un futur foyer (lieu et fonctionnement) et renforce potentiellement les craintes et angoisses ressenties : ça sera comment dans le prochain foyer ?

Il convient de prendre en compte ces 3 facteurs dans notre projection. Une grande implication des personnes accompagnées et un travail d'accompagnement seront nécessaires afin de lever les freins au changement qui pourraient apparaître et rendre compliqué la transition entre le foyer d'aujourd'hui (et son organisation actuelle) et le foyer de demain (et son organisation future).

Des temps de paroles, de réunions de réflexions que j'animerai seul ou avec des professionnels de l'équipe (dans un rôle de facilitateur) seront proposés afin de recevoir les questionnements, entendre les craintes et peurs avec comme objectif de rassurer et faciliter une projection du futur foyer. Ces moments pourront être accompagnés de supports visuels et à l'issue, un affichage des comptes rendus (avec transcription en FALC en plus de l'écrit).

3.2.2 Du point de vue des professionnels

Pour les professionnels, j'analyse comme potentiels freins au changement 5 facteurs principaux :

- L'habitude : la stabilité et une forte connaissance du fonctionnement par les membres de l'équipe créent une dynamique où les ressorts de l'accompagnement sont pour l'ensemble bien maîtrisés. Cela participe à une maîtrise de l'action éducative qui, sous certains angles, peut être perçue comme étant habituelle, voir rassurante.
- La peur de l'inconnu : les changements à venir, aussi bien sur l'outil de travail que sur les modalités d'accompagnements, peuvent générer de la peur. De ce fait, il convient de prévoir des temps d'information et de travail en collectif pour lever les barrières et impliquer les professionnels au projet en cours.
- La crainte de ne pas être à la hauteur : modifier le mode d'accompagnement demandera aux professionnels à se former afin d'adapter les pratiques aux nouveaux besoins. Cette attente de formation peut révéler des craintes sur les capacités individuelles à pouvoir se former, s'adapter ou modifier ses pratiques. Cela est d'autant plus vrai quand les habitudes de fonctionnement et la maîtrise de la pratique sont importantes, comme c'est le cas actuellement au sein de l'équipe du foyer « Les 4 Vents ».
- La primauté du présent : il existe des avantages dans le foyer actuel et l'organisation du territoire. Aussi, il est important de nommer précisément les points forts de l'accompagnement et de l'organisation du territoire afin de les transférer sur le projet en cours.

- Le rejet de l'étranger : il faut entendre « l'étranger » comme quelque chose de nouveau pour l'organisation. De ce fait, tout ce qui est nouveau comporte un risque. Les repérer et les maîtriser permettront dépasser les appréhensions des uns et des autres.

C'est un processus similaire à celui proposé aux personnes accompagnées que je propose d'animer en direction des professionnels. Ainsi, chaque item devra être évoqué avec l'équipe. Pour cela, les réunions d'équipe seront des moments d'échanges importants pour communiquer sur l'avancée du projet, faire remonter les inquiétudes des uns et des autres et y apporter des réponses. Ces réunions seront complétées par des réunions générales, à l'ordre du jour unique autour du projet, avec la présence de l'équipe du SAVS, de la direction du territoire et si possible de l'architecte.

Il conviendra de travailler spécifiquement sur l'organisation opérationnelle et ses transformations à venir, sur l'accompagnement et les besoins de formation, sur les améliorations offertes par le changement en valorisant les points forts du futur foyer et les capacités intrinsèques des professionnels à surmonter les freins au changement. Une communication des comptes rendus se fera en intranet et par voie d'affichage à pour les équipes du foyer « Les 4 Vents » et du SAVS du territoire.

3.3 L'organisation territoriale : enjeu de la fluidité des parcours

L'organisation territoriale est liée à l'histoire du CAT de Carhaix. A sa création en 1980, le CAT ne proposait pas d'hébergement. Très vite une autorisation d'ouverture d'un foyer d'hébergement de 20 places (avec une direction commune CAT/Foyer) a permis l'accueil des premiers TH du CAT. Suite aux modifications d'agrément et au changement d'appellation, le foyer s'est développé jusqu'au modèle connu aujourd'hui : un agrément de 37 personnes accompagnées et une appellation UVE.

En 2017, l'ouverture du FV de Pleyben permet l'accueil de 39 personnes accompagnées : pour partie d'anciens travailleurs d'ESAT et pour une autre partie de jeunes sortants d'IME (amendements Creton notamment) ou d'autres FV Finistériens pour rapprochement familial. Cette création d'un nouveau foyer a été portée par la direction du territoire COB. L'idée de la Direction Générale étant alors de reproduire la dynamique de territoire comme déjà expérimenté sur le reste des territoires où l'association est présente. L'embauche d'un Responsable de Service a alors été réalisée afin de manager les équipes et l'organisation des hébergements du territoire COB en se partageant son temps de travail en deux mi-temps : 50% FV Pleyben et 50% UVE Carhaix.

Pour renforcer la présence hiérarchique sur le FV de Pleyben, le poste de Directrice Adjointe à temps plein est alors créé. Après quelques années de fonctionnement, une modification des répartitions en ETP de l'équipe de direction s'est mise en place. Aujourd'hui, le fonctionnement au sein du COB est celui-ci :

- Un ETP de Responsable de Service sur le FV de Pleyben.
- un 0.60 ETP au FV et 0.40 ETP à l'UVE pour le Directeur Adjoint (1 ETP).
- Un 0.2 ETP pour le FV, 0.3 ETP pour l'UVE et 0.5 pour l'ESAT pour la Direction (1 ETP). L'équipe de direction de l'ESAT est de plus renforcé par la présence d'un ETP Responsable des Ateliers.

3.3.1 L'organisation territoriale actuelle : forces et faiblesses

Cette organisation favorise une mutualisation des cadres ainsi qu'une connaissance des dossiers au sein du territoire. Les périodes d'astreintes sont ainsi partagées entre la RdS du FV, le DA et la Direction (pas d'astreinte hébergement pour la RdA de l'ESAT). La présence du FV sur le territoire est également une force car il peut répondre à des besoins d'orientation pour certains anciens TH hébergés au sein du foyer « Les 4 Vents » souhaitant trouver un cadre ou un accompagnement éducatif renforcé lorsque le besoin s'installe. Ainsi, depuis l'ouverture du FV, quatre anciens du foyer « Les 4 Vents » vivent dorénavant au FV.

Toutefois, cette organisation peut être source de complexité car :

- Elle provoque une perte de continuité managériale au niveau de l'accompagnement des deux équipes pour le DA et un manque de soutien de la RdS du FV (sentiment

d'isolement). En effet, la multiplication des déplacements entre les sites crée de la fragilité dans le lien cadre/équipe et cadre/cadre du fait des absences. De plus, la participation à divers instances associatives (CODIR, CASHD, Comité Ethique, représentations externes...) accentue cet effet d'absence. Toutefois, ces participations ne sont pas à remettre en cause du fait de l'importance des sujets traités et des liens existants garants de l'inter connaissance et du rayonnement de l'association à l'extérieur.

- Elle demande une bonne connaissance de dossiers très divers entre les structures avec des impératifs et des enjeux importants pour le DA (évaluations fin 2025 sur le FV et l'UVE, réécriture des projets d'établissements...) en lien avec la direction du territoire elle-même multi-site. Mais cette diversité de dossiers renforce également la connaissance du secteur et de ses enjeux, facilite les liens entre les établissements, les équipes et les personnes accompagnées et se doit d'être préservée.
- Elle répond moins aisément aux orientations SAVS car celui-ci n'est pas présent dans le périmètre de la direction actuelle même si dans les faits les échanges entre équipes et directions facilitent le suivi des dossiers de demandes de passage d'un service à l'autre.
- Elle peut créer avec le temps pour le FV un sentiment d'annexe du foyer « Les 4 Vents » alors même que le principe d'effet de « filière » n'est pas souhaité par l'association Kan Ar Mor (afin d'ouvrir les possibilités d'admission à tous et non pas seulement aux « historiques » de l'association). Néanmoins, ces orientations de l'UVE vers le FV de Pleyben répondent à des demandes d'orientations et permettent une certaine fluidité des parcours.

3.3.2 Une organisation territoriale au service des parcours

À la lecture des besoins actuels, des forces présentes sur le territoire et du projet de construction d'un nouveau foyer à Carhaix, une réorganisation territoriale et hiérarchique pourra répondre à plusieurs enjeux dont celle de la fluidité des parcours :

- La présence du SAVS sur le territoire complétera l'offre d'accompagnement et permettra de renforcer la fluidité des parcours des personnes accompagnées.
- La mise en place d'une direction commune sur l'ensemble du territoire facilitera la lecture hiérarchique de celui-ci pour les partenaires, les professionnels, les personnes accompagnées et les financeurs. Il renforcera le sentiment de « pôle » sur le territoire et de la légitimité du découpage associatif.
- La RdS du SAVS actuellement en poste à 0.5 ETP sur le secteur de Carhaix intégrera dans son périmètre l'UVE pour un 0.5 ETP. Elle interviendra à temps plein sur un périmètre géographique restreint (moins de déplacements, moins de risques

de la route et moins de fatigue) et une meilleure connaissance des situations et des dossiers.

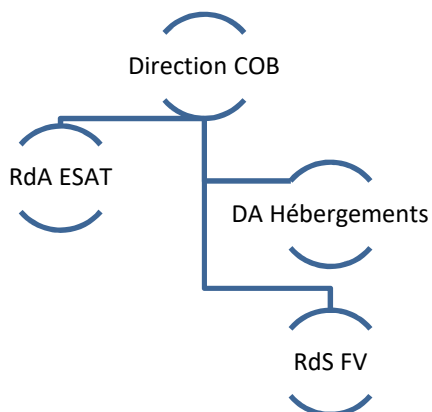
- Le renfort de l'équipe cadre facilitera le suivi des dossiers dont le projet du nouveau foyer, le partage des astreintes, une harmonisation des pratiques au sein des établissements.
- Par délégation de la direction du territoire, le positionnement du DA dans l'organisation sera clarifiée (en lien avec un travail de révision du Document Unique de Délégation) et sa mission d'avantage orientée vers le suivi de dossiers stratégiques comme la réécriture des projets d'établissements ou les préparations et suivis budgétaires.

Cette réorganisation, travaillée avec la direction actuelle du SAVS et la Direction Générale, se fera en lien avec la construction du nouveau foyer et la demande de modification d'agrément auprès du CD 29.

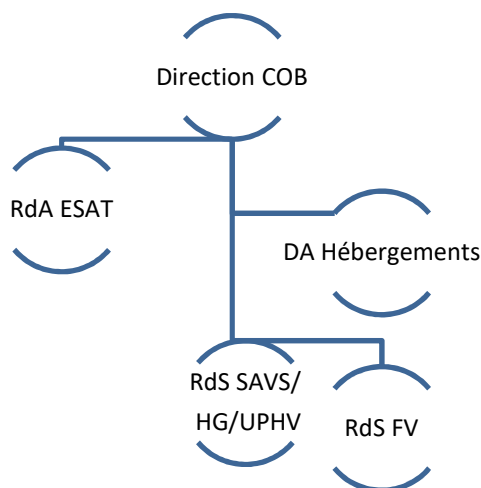
Les étapes à réaliser afin de réussir cette réorganisation seront :

- D'engager un travail prospectif autour du financement des postes en lien avec les services Ressources Humaines et Direction Financière du siège
- De solliciter le Conseil Départemental et sa direction Personnes Agées/Personnes Handicapés afin de présenter le projet global de réorganisation et de construction d'un nouveau foyer puis faire la demande de modification d'agrément de l'UVE en SAVS Habitat Groupé et en UPHV.
- Puis, si accord du Conseil Départemental, de revoir l'organigramme du territoire et le rendre opérationnel.
- D'informer les équipes, les personnes accompagnées, familles et partenaires des changements dans l'organisation.
- D'accompagner les équipes dans ce nouveau fonctionnement

Aujourd'hui :



Demain :



3.4 Une modification d'agrément comme vecteur de la fluidité des parcours

L'agrément UVE endémique à quelques départements Français dont le Finistère est à la croisée des chemins entre un Foyer d'Hébergement (FH) de travailleurs d'ESAT et le modèle SAVS. Cet agrément issu de l'histoire du foyer et du département du Finistère est aujourd'hui questionné par le Conseil Départemental pour des raisons notamment d'harmonisation des appellations au niveau national depuis le décret du 9 mai 2017 réformant la nomenclature des établissements et services sociaux et médico-sociaux qui « met en œuvre une démarche de simplification et d'assouplissement du régime d'autorisation [...] pour une meilleure adéquation des réponses apportées aux besoins des personnes » et « s'inscrit dans le cadre d'un processus de transformation de l'offre sociale et médico-sociale [...] dans un contexte où les modes de catégorisation des ESSMS qui déterminent leurs modes de financements constituent des obstacles à la continuité de

l'accompagnement des personnes. Il s'agit de lever les freins administratifs et organisationnels à la mise en œuvre [...] de parcours adaptés, en limitant les contraintes spécifiées au sein des autorisations [...] d'adapter leurs accompagnements à des publics toujours plus diversifiés dans leurs typologie, besoins et aspirations en permettant l'assouplissement du périmètre des autorisations et habilitations associées, dans le respect du libre droit et du libre choix des personnes accompagnées ».

De cette réforme sont apparues les Établissements d'Accueil Médicalisés (EAM) et les Établissements d'Accueil Non Médicalisés (EANM) qui regroupent respectivement pour les EAM les FAM et les établissements relevant de l'assurance maladie mais également de l'aide sociale départementale. Et pour les EANM les FV, FH et les structures relevant de la seule aide sociale départementale (dont les UVE ou SAVS par exemple).

L'évolution du public du foyer « Les 4 Vents » nous alerte sur deux points :

- L'accompagnement du vieillissement d'une partie des personnes accompagnées.
- Le souhait d'évoluer dans un dispositif plus inclusif de type SAVS pour un public plus jeune sortant d'IME.

Il semble pertinent d'adapter l'agrément actuel du foyer sachant que l'admission est aujourd'hui liée uniquement à une intégration en ESAT ou Entreprise Adaptée (EA) alors que des besoins se font sentir en SAVS ou UPHV (qui nécessite une orientation FV).

En parallèle d'une attractivité moindre et de besoins nouveaux, une modification d'agrément UVE pour un agrément SAVS et UPHV pourrait répondre au vieillissement et au besoin d'autonomie d'un public jeune.

Le Conseil Départemental a d'ailleurs déjà pu nous faire part d'un accord de principe pour un changement d'agrément d'UVE à SAVS avec une spécificité d'Habitat Groupé. Il convient de fait de se positionner auprès des services du département pour faire valoir le besoin de places en UPHV en transformation de places ou en création de places :

- Transformation de places : habilitation de 32 SAVS Habitat Groupé + cinq FV = habilitation totale de 37.
- Création de places : 37 SAVS Habitat Groupé + 5 FV = habilitation totale de 42.

Cette projection de modification d'agrément sera complétée par un travail préparatoire de la part de l'équipe de direction et des services ressources du siège (Direction Administrative et Financière) sur le financement budgétaire des établissements.

3.5 Un budget adapté à l'évolution de l'offre

Afin d'anticiper les dépenses et ressources nécessaires à un équilibre budgétaire et à un fonctionnement adapté aux besoins des personnes accompagnées, il convient de réaliser

un travail complet autour du budget du futur foyer et de ses deux entités avec le siège social et plus particulièrement le service financier. Ce travail aura comme référence le budget actuel du foyer ainsi que les budgets alloués aux UPHV et SAVS associatif.

A ce jour, il n'est pas envisagé une modification du nombre de salariés encadrants. Ce budget sera alors construit à effectif constant avec une attention toute particulière :

Pour les dépenses sur :

- Le groupe 2 « charges du personnel » en lien avec la spécificité « SAVS HG » avec un taux d'encadrement supérieur à celui d'un « SAVS classique » (aujourd'hui le SAVS Carhaisien est composé d'une équipe de 2.8 ETP professionnels pour 45 bénéficiaires alors que l'UVE est composé d'une équipe de 4.8 ETP professionnels pour 37 personnes accompagnées) mais également de l'ouverture d'un UPHV (taux d'encadrement identique au FV, soit 80%).
- Le coût de la redevance locative au bailleur (lié au montant de la construction estimé dans la première projection de l'architecte à 4.5 millions d'euros).
- Des économies sur les dépenses en énergies suite à la construction d'un bâtiment neuf mieux isolé et l'utilisation d'énergies renouvelables (panneaux solaires, récupérateurs de pluie, pompes à chaleur).
- Les besoins en investissements mobilier et matériel informatique.

Pour les recettes sur :

- Le budget de fonctionnement par entité suivant l'agrément retenu par le CD. Sur ce point, il convient de préciser qu'une prestation SAVS ou une prestation UPHV n'a pas la même incidence sur la dotation globale départementale du fait des différences en termes de prix de journée. En 2023 au niveau associatif, la moyenne d'un prix de journée était 56.60 euros pour un UVE, de 90 euros pour un UPHV et de 149.81 pour un FV.
- Le coût du loyer envisageable à la charge du locataire en fonction de la prestation (avec un maximum de 500 euros estimé par les services comptables pour le SAVS HG).
- La participation des personnes accompagnées en fonction de la prestation avec un reste à vivre de:
 - o 30% minimum de l'Allocation Adultes Handicapés pour une personne en FV (et UPHV) qui ne finance que les extra liés à sa prise en charge (participation aux activités par exemple)
 - o 100 % pour une personne en SAVS (et SAVS HG) qui doit financer l'ensemble des couts liés à l'hébergement (loyer, charges, nourriture, loisirs...).

Nous pouvons noter que, concernant les coûts, ceux-ci sont de plusieurs ordres comme par exemple : l'achat du terrain, les honoraires de l'architecte et les frais notariaux (si achat

du terrain et construction par l'association), les investissements en matériel et l'amortissement des achats mobilier. Toutefois, pour les coûts de fonctionnement, un nouveau bâtiment générera des économies sur les dépenses de fonctionnement en chauffage et consommation d'énergies du fait d'une technicité et du respect de normes plus performantes en termes d'isolation par exemple.

Pour les recettes, une négociation avec le CD 29 sur le budget d'établissement sera à engager lors du prochain CPOM afin de préparer avec leurs services l'ouverture des services et rechercher une dotation globale par agrément (UPHV/SAV HG) permettant une visibilité dans le fonctionnement de l'exploitation des services.

3.6 La réflexion autour d'un nouveau bâti

En décembre 2020 le rapport Piveteau-Wolfrom intitulé « Demain, je pourrai choisir d'habiter avec vous » prolonge la loi ELAN. Ce rapport dessine les contours de « l'habitat accompagné, partagé et inséré dans la vie locale » et « consiste à proposer une stratégie nationale pour le déploiement à grande échelle de l'habitat inclusif ». Ce rapport s'appuie sur trois constats :

- Un désir de liberté « lorsque la vie chez soi « comme avant » n'est plus possible et que la vie collective en établissement n'est ni souhaitée ni nécessaire ».
- Un désir d'égalité car « les modes de vie résidentiels [...] entourés de services et permettant de nombreux contacts humains, ne peuvent pas rester l'apanage de quelques-uns, ou de certains territoires ».
- Un désir de fraternité par « des lieux ouverts sur l'extérieur, qui rendent visibles celles et ceux qu'une vie en institution aurait très vraisemblablement laissés invisibles, ou moins visibles ».

« L'habitat Accompagné, Partagé et Inséré dans la vie locale , a pour projet de permettre de « vivre chez soi sans être seul », en organisant, dans des logements ordinaires aménagés à cette fin, regroupés en unités de petite taille, une solidarité de type familial, sécurisées en services, et ouvertes sur l'extérieur » (Piveteau, Wolfrom, 2020).

S'appuyant sur ces préconisations, le projet de construction d'un nouveau foyer se voudra agile dans ses modalités d'accueil, résolument ouvert sur l'extérieur et respectant les normes et enjeux environnementaux.

3.6.1 Un choix d'opérabilité à définir

Comme déjà évoqué, les bâtiments actuels de l'UVE sont obsolètes et ne répondent pas aux besoins d'un nouveau public et insatisfait pour des raisons de conditions de vie les locataires actuels. Il en ressort un écart entre la prestation et les attendus, ceci malgré un

cadre de vie agréable et sécurisant. C'est en s'inspirant de l'API que le futur projet prendra sens.

Face à un besoin se faisant de plus en plus prégnant, et pour « faire avancer » le dossier, l'association a décidé de prendre l'initiative et de solliciter la mairie de la ville de Carhaix. trois terrains nous ont été proposés afin de se projeter sur un site possible pour la future construction d'un foyer. Après visite de ces trois terrains, le choix s'est arrêté sur un site répondant à plusieurs critères : une situation géographique proche du centre-ville (afin de faciliter l'inclusion et la vie dans la cité), l'équidistance domicile/travail entre le site actuel et le terrain retenu, l'exposition du site (un terrain lumineux), la taille de la parcelle (raisonnable afin de ne pas se sentir à l'étroit dès lors que le site sera construit offrant ainsi des possibilités futures d'extensions au besoin) et son prix de vente. C'est alors un terrain répondant à tous ces critères qui a été retenu.

Face au non-retour du propriétaire actuel à nous suivre dans ce projet de construction (essentiellement pour des raisons de « timing » dans leur organisation et de manque de vision concernant le site), l'enjeu majeur pour l'association était celui de se positionner en bailleur propriétaire ou en gestionnaire (ce qui est la norme pour les hébergements associatifs).

Très vite, du fait de la complexité de la mission de la maîtrise d'œuvre qui requiert de fortes compétences techniques (appels d'offres, suivi de chantier, relations avec les différents corps de métier du bâtiment et planification des interventions...) l'idée d'être bailleur a été écartée. Après diverses sollicitations auprès de bailleurs sociaux et fondations, une fondation d'envergure nationale a montré son intérêt à intégrer notre projet. Par la suite, un accord de principe a été voté par le conseil d'administration de cette fondation comprenant une proposition d'achat du terrain et la maîtrise d'œuvre totale (la fondation assurant pleinement le rôle de bailleur social).

Il convient maintenant pour les parties d'établir un calendrier et une méthode. Le choix de l'architecte étant déjà opéré par l'association et accepté par la fondation, il faut dorénavant travailler plus en amont le projet avant une présentation technique.

Diverses rencontres avec le Conseil Départemental (les services de la direction secteur Personnes Agées-Personnes Handicapés, Président du CD), la fondation et le conseil d'administration associatif sont d'ores et déjà prévues dans les prochain mois.

3.6.2 Une architecture et des moyens humains adaptés aux besoins

La construction du futur foyer doit répondre à plusieurs objectifs : un bâtiment adapté à l'accueil d'un public PHV, un bâtiment adapté à de l'accueil domiciliaire de type SAVS et un bâtiment administratif modulable du fait de besoins variés et suffisamment grand pour regrouper l'ensemble les équipes du SAVS du secteur de Carhaix et de l'UVE. C'est après des échanges avec la direction, les personnes accompagnées et les professionnels que

l'architecte a pu faire une première proposition de plan (Annexe IX : proposition n°1.1 de l'architecte).

A) Pour le public PHV

Après de premiers échanges avec l'architecte, il a été demandé à ce bâtiment de six logements (cinq PHV et un accueil stagiaire) réponde à des critères précis comme par exemple : l'application de couleurs apaisantes, une exposition facilitant l'éclairage naturel, des équipements favorisant le maintien de l'autonomie, une circulation aisée dans l'ensemble du bâtiment, une sérigraphie des lieux adaptée, l'utilisation de symboles FALC pour la signalétique, des espaces collectifs pour des activités, pour faciliter l'échange, le partage et les rencontres.

Les logements de type studio seront équipés de douches et toilettes privés, d'un espace sommeil et d'un espace cuisine/repas. Le vis-à-vis entre les logements sera évité. Des boîtes aux lettres individuelles seront utilisées pour la correspondance privée. L'équipement en mobilier sera à la charge du locataire afin de personnaliser les lieux. Un accès individuel vers l'extérieur sera créé. Enfin, l'accès aux espaces communs accessibles à tout moment de la journée sera facilité.

L'aménagement extérieur sera également pensé afin de proposer des lieux de repos et de calme mais également d'échanges. L'ensemble des cheminements seront adaptés aux Personnes à Mobilité Réduite (PMR) tout comme l'accès intérieur des locaux de plain-pied et aux normes de giration fauteuil.

En amont d'une ouverture, un travail avec les professionnels sera engagé autour du planning et du temps de présence humaine pour l'organisation de l'unité. La composition de l'équipe pourra inclure de nouveaux métiers nécessitant des formations ou l'embauche de nouveaux professionnels (aide-soignant, conseiller en économie social et familial...) afin de répondre à des sollicitations autour du « prendre soin » comme les moments de toilettes ou de gestion des logements. Enfin, mutualisé avec le SAVS Habitat Groupé, la présence d'une veille de nuit par des surveillants de nuit et l'astreinte de direction permettra de garantir un niveau de sécurité élevé, épaulé par un système de sécurité incendie centralisé avec un report dans le bureau éducatif.

B) Pour les bénéficiaires du SAVS HG

C'est au cours de ces mêmes échanges que la proposition de construction de six petits ensembles pavillonnaires de quatre logements (deux au rez-de-chaussée avec jardinets et deux à l'étage avec balcons) a été faite par l'architecte. Ainsi, dans chaque logement adapté PMR ou la giration en fauteuil sera possible, les locataires bénéficieront d'espaces séparés : cuisine/salon, chambre, salle de bain/toilettes. Tout comme les logements PHV, l'aménagement sera à la charge du locataire. Modulables, ils pourront s'adapter aux unions et désunions de la vie en couple. De par la qualité des matériaux utilisés, l'isolation

phonique devra être élevée afin de garantir la possibilité de l'accueil de personnes extérieures sans gêne pour le voisinage. Un abonnement individuel en eau et électricité sera nécessaire, tout comme l'assurance habitation individuelle. Ainsi, chaque locataire aura à sa charge le loyer et la consommation de son énergie. Une boîte aux lettres individuelle assurera le droit à la correspondance privée.

Nous pouvons également imaginer des lieux de services communs comme les garages à vélos, un jardin partagé (ouvert au voisinage ?) ou encore une buanderie partagée dans le souhait de favoriser le lien social entre pairs en plus des salles d'activités de l'UPHV qui pourront être mutualisées à cet effet. Enfin, la veille de nuit sera assurée par la présence du surveillant de nuit de l'UPHV pouvant se déplacer au besoin sur les logements du site et l'astreinte de direction être sollicitée au besoin.

L'accompagnement du SAVS HG sera similaire à celui d'un SAVS ordinaire. Les professionnels pourront organiser des rendez-vous au domicile. Toutefois, il sera possible pour la personne accompagnée de rencontrer un professionnel au sein du bureau administratif.

C) Un espace administratif modulable et adapté à l'activité

Dès la genèse du projet de construction ou de rénovation d'un nouveau foyer, s'est posée la question de la pertinence de regrouper les divers services éducatifs présents sur la ville de Carhaix. En effet, le SAVS loue une maison dans le même quartier que le foyer « Les 4 Vents ». Les échanges entre professionnels et la connaissance du public sont des atouts favorisant les liens qu'entretiennent les deux services. De plus, le souhait de mettre en place une seule RdS pour les différents services renforce l'idée de rapprochement. C'est alors tout naturellement que l'idée d'un regroupement sur le même site a été imaginée.

Après une première rencontre entre la direction associative du SAVS et l'ensemble des professionnels du SAVS et de l'UVE, des souhaits ont été formulés concernant le futur bâtiment : la volonté de garantir l'anonymat des rencontres des personnes accompagnées lors de leur visite au sein des bureaux administratifs (créer deux entrées distinctes à chaque extrémité du bâtiment), avoir un nombre suffisant de bureaux individuels pour la concentration lors des travaux de rédaction (éviter les bureaux partagés), avoir une organisation qui permette à tous de bénéficier des lieux sans gêner les collègues de l'autre service (prévoir une porte dans le couloir au centre du bâtiment)...

De plus, ces locaux modernes devront proposer une modularité dans l'utilisation des lieux comme par exemple pouvoir agrandir certaines pièces ou salles de réunions par l'utilisation de cloisons amovibles.

D) La démarche RSE

L'association s'est engagée depuis deux ans dans la démarche RSE et a mis en place un plan d'action 2022-2025. Ainsi, dans son introduction au plan d'action, les objectifs sont définis ainsi : « parmi les acteurs opérant dans le champ social et médico-social, les associations gestionnaires [...] occupent un rôle essentiel en proposant des services en réponse à des besoins sociaux. Notre association agit non seulement au bénéfice des personnes qu'elle accompagne mais aussi pour celui de la collectivité ; en outre, elle a un poids économique élevé, en termes d'emploi associatif, de budget et de contribution du bénévolat. L'une des fonctions de notre association, est celle d'avant-garde ou d'innovation sociale. Il s'agit de continuer à proposer des réponses nouvelles face à l'évolution des demandes, et de maintenir ce rôle de transformation sociale, notamment en faisant émerger des pratiques innovantes liées aux activités et aux modes d'organisation ».

Selon la définition de la Commission Européenne, la RSE est « une démarche qui prend en compte la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elle exerce sur la société ». Les items de la RSE couvrent les critères sociaux et environnementaux. La RSE se met à l'œuvre dans les entreprises sur la base du volontariat et consiste en un progrès continu dans les domaines du social, de l'environnement et de l'économie.

Dans le cadre du projet de construction du nouveau foyer, et en lien avec le projet RSE associatif, ces trois critères sont mobilisés :

- Le critère social dans la démarche inclusive du projet et la volonté de répondre à l'évolution de la société et aux besoins des personnes accompagnées (logements indépendants au cœur de la cité).
- Le critère environnemental dans le choix de l'architecte qui lui-même a une vision écologique de la construction et porte des valeurs de gestion des ressources, d'économie des énergies et de la valorisation des déchets.
- Le critère de l'économie par une meilleure gestion de la consommation d'énergies et des ressources naturelles du fait de la construction d'un bâtiment le plus passif possible (consommation énergétique nulle voir positive) assurée par des matériaux au maximum neutres en carbone.

Parmi les 17 Objectifs de Développement Durables (ODD) votés par l'ONU en septembre 2015 par 193 pays, notons cinq objectifs pouvant s'appliquer au projet :

- Bonne santé, bien-être : par la construction de bâtiments modernes et inclusifs.
- Energie propre et d'un coût abordable : mise en place de panneaux solaires, récupérateurs d'eau de pluie, pompes à chaleur.
- Ville et communauté durable : construction du foyer au cœur de la ville, renfort des liens avec la commune et l'environnement proche.
- Consommation et production responsable : mise en place d'un jardin inclusif partagé ouvert au voisinage.

- Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique et pour la biodiversité : construction de bâtiments passifs et résilients, maintien d'une zone d'espace naturelle sur le site et aménagements arborés.

Dans la dynamique de ce projet, cette réflexion RSE se fera en amont de la construction et après réception du foyer:

- Par la prise en compte des attentes des personnes accompagnées et des salariés (groupes de parole et de réunions des professionnels).
- Par son intégration au projet d'établissement.
- Par une dynamique collective en faveur du territoire, pour l'emploi, l'économie, l'environnement et le développement social.

L'ensemble de cette démarche sera alors bien plus que la simple construction de bâtiments.

3.7 La réécriture du projet d'établissement

Issu de la loi 2002-2, le projet d'établissement est un document garant du dynamisme institutionnel. L'établissement y « définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement ».

Écrit et partagé par l'ensemble des professionnels et des personnes accompagnées, ce document, validé pour 5 ans par le CVS et les instances associatives, est un outil de référence au service de l'accompagnement des personnes, de leur famille et des partenaires. Révisable à tout moment en fonction de la vie de l'établissement, il participe à la démarche qualité des ESSMS. C'est un document dynamique, de référence et évolutif.

L'ouverture du nouveau foyer dans un délai estimé à 3 ans rendra caduque le projet d'établissement actuel du foyer « Les 4 Vents ». De ce fait, en lien avec le projet associatif, un travail d'écriture sera engagé en amont de l'ouverture afin de définir les modalités d'organisation, de fonctionnement et de prestation du futur foyer et de ses deux entités. Outil de communication, il devra refléter les ambitions de cette transformation de l'offre et affirmer la volonté d'anticipation et d'innovation portée par les valeurs associatives.

3.7.1 Mise en place d'un comité de pilotage du projet et de sous-groupes

En charge du suivi et du bon déroulement du processus, le comité de pilotage (COFIL) du projet sera composé des membres de l'équipe de direction : la direction de l'établissement, le directeur adjoint ainsi que la responsable de service du SAVS de Carhaix après rattachement à l'actuel UVE. Ce COFIL aura pour missions de définir un calendrier, une méthode, le suivi des travaux d'écriture et sa communication la plus large possible.

L'animation du COFIL sera assurée par la direction de l'établissement. Si nécessaire, le COFIL pourra solliciter et inviter toute personne ressource (interne ou externe) au regard

des besoins. Enfin, le COPIL sera alimenté par les travaux de sous-groupes : un groupe « personnes accompagnées » et un « groupe professionnels ».

Afin d'accompagner le changement auprès du public et des professionnels, il convient à l'équipe de direction d'adopter une stratégie visant, par ses actions, à accompagner, rassurer et modifier le regard des acteurs sur les points d'achoppement. Pour cela, une participation à la réflexion et une communication efficiente favorisera l'adhésion de tous ces acteurs.

M'appuyant notamment sur les Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles (RBBP) de la Haute Autorité de Santé (HAS) « Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service » de décembre 2009, sur la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 complétée par le décret du 29 février 2024 sur le contenu à minima obligatoire (modalités de coordination, la démarche de prévention interne et lutte contre la maltraitance, les critères d'évaluation de la qualité...), je souhaite mettre en place des temps de travail et de réflexion pour le public et les professionnels.

3.7.2 Pour les personnes accompagnées

Outil de l'empowerment et de l'autodétermination, la participation aux groupes de parole des personnes accompagnées prend sens dans le travail de réécriture du projet d'établissement.

Pour se faire, il conviendra de définir :

- D'un calendrier : quelle fréquence de rencontre ?
- D'une méthode : composition du groupe ? Présence de professionnels ? Animation ?
- Des outils : Projection ? FALC ? Soutien de pairs ?

Ces temps d'échanges devront gagner en lisibilité et en légitimité, les objectifs étant d'informer (travailler la communication) et de prendre en compte (travailler la place des participants) les remarques et avis du plus grand nombre de personnes accompagnées. Ces travaux seront un appui à la décision dans la rédaction du document final du projet d'établissement.

Dans un premier temps, ces groupes pourront être animés par le DA. Puis, lorsque la réorganisation du territoire sera effective, et que la RdS du SAVS aura la responsabilité de l'UVE (futur SAVS HG et UPHV), celle-ci sera missionnée sur le suivi des groupes de parole. Les thèmes abordés seront définis par le COPIL et validés par le groupe. Une synthèse des travaux vers le COPIL sera assurée par la personne en charge de l'animation du groupe.

3.7.3 Pour les professionnels

Outil de management et levier de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT), le groupe de travail avec les professionnels doit favoriser l'adhésion au projet et être

dimensionné afin de prendre en compte une représentativité effective de l'ensemble des métiers. Toutefois, du fait de la taille restreinte de l'équipe, je souhaite intégrer l'ensemble des professionnels.

Dans la RBPP « Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service » de décembre 2009, il est écrit que « la participation des professionnels à l'élaboration du PE-PS [...] permet [...] de porter un regard d'ensemble sur le service global rendu par la structure [...] de mettre en valeur un savoir collectif, [...] de s'appuyer sur le savoir collectif interdisciplinaire relatif aux attentes et aux besoins des personnes accompagnées ainsi qu'aux réponses à apporter » (RBPP, 2009 : 22).

S'appuyer sur la connaissance des professionnels permet de valoriser les pratiques et savoir-faire. La dynamique engagée prendra en compte les « expériences terrains » et les confrontera au futur projet d'établissement. Cette projection sera d'autant plus complexe qu'elle devra se faire avec un bâti qui sera alors en cours de construction.

L'animation pourra se faire de manière conjointe Rds/DA. Des points d'étapes seront réalisés. Un ordre du jour établi en amont et alimenté d'une rencontre à l'autre.

3.8 La formation au service de nouveaux besoins

La transformation de l'offre par une modification d'agrément et la construction d'un nouveau foyer oblige à une adaptation dans les pratiques professionnelles. Cette adaptation des pratiques pour les professionnels concerne notamment :

- Pour le public UPHV le rapport à l'intime et au vieillissement.
- Pour le public du SAVS HG l'accompagnement domiciliaire de type SAVS.

C'est au sein d'une démarche de GPEC que ces besoins en formation devront être évalués puis formalisés par :

- L'entretien professionnel des membres de l'équipe assuré par le N+1.
- La diffusion d'une enquête associative par le service RH du siège afin de centraliser et consolider les besoins.
- La formalisation et la diffusion du plan de formation associatif.
- L'inscription et l'effectivité des formations.
- Le suivi de l'application des bonnes pratiques et des nouveaux outils.

Un pilotage conjoint sera assuré par le comité formation de l'association et la direction de l'établissement. Ce pilotage sera garant de la bonne diffusion de l'information et du suivi des actions de formation. Il aura également à charge de veiller au suivi budgétaire induit par ces actions de formation.

Des actions plus spécifiques seront engagées comme l'analyse des pratiques ou l'accompagnement de l'empowerment au profit des personnes accompagnées. Des formations communes seront également possibles entre les professionnels de l'UPHV, du SAVS HG et du SAVS afin de renforcer la dynamique d'interconnaissance et de pratiques professionnelles communes.

Au-delà de cette montée en compétences individuelle ou collective, la sensibilisation à la bienveillance et la bientraitance sera favorisée par la participation à tout type de forums ou séminaires.

Ces actions se voudront être un levier au service de la QVCT et participeront à la motivation professionnelle et à la recherche de sens (en opposition à la perte de sens souvent nommée dans nos métiers). La reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles et collectives seront encouragées. L'ensemble de ces points favorisera le changement de pratiques et la mise en place d'une culture professionnelle partagée.

3.9 Une communication au service du projet global de transformation de l'offre

Dans l'introduction du « Plan de communication 2023-2027 de l'association Kan Ar Mor », il est écrit que celui-ci « vise à guider et à optimiser les actions de communication selon les objectifs et les besoins de l'association, mais aussi, à définir et piloter la stratégie de

communication de Kan Ar Mor avec un plan d'action identifié sur une période donnée. En finalité, il répond aux questions : Qui ? Quoi ? Quand ? Pourquoi ? Comment ? Combien ? » La communication se voudra « interne et externe en fonction des sujets ». Interne au sein même de l'association et externe en dehors de l'association.

Sur toute la durée du projet, et avec l'appui technique de la chargée communication associative, la communication la plus large possible devra être réalisée en direction des professionnels, personnes accompagnées, familles et représentants légaux ainsi qu'aux partenaires et institutions.

Pour ce faire, je propose :

- La mise en place d'un dossier informatique partagé dans le réseau intranet pour les professionnels.
- L'utilisation de supports écrits avec une traduction en FALC à destination des personnes accompagnées.
- Des points d'avancement lors des réunions CVS et RP.
- Des points d'avancement à chaque rencontre avec les financeurs (en lien avec le CPOM) et le bailleur social.
- Une communication dans le journal associatif « Trait d'Union ».

Ce projet engageant l'association pour de nombreuses années, cette démarche de communication devra assurer une lisibilité suffisante pour en permettre sa compréhension et sa pertinence.

3.10 Un planning dynamique

L'enjeu de ce planning est de le rendre dynamique afin de donner du rythme à la démarche de transformation de l'offre sur le territoire en lien avec la modification de l'agrément, la réorganisation du territoire et l'écriture du projet d'établissement. Ce planning prend en compte la période estivale qui, du fait des congés payés (absences nombreuses en juillet et août et septembre restant un mois de reprise), rend moins efficient le travail de groupe. Aussi, je propose que le 3^{ème} trimestre de chaque année soit une période de maturation et de réflexion individuelle.

Enfin, ce planning n'inscrit pas le suivi de chantier réalisé de manière conjointe par la direction, l'architecte et la fondation (maitrise d'ouvrage) qui après validation des plans (dans l'idéal début 2025) sera continue jusqu'à la livraison du foyer.

Date Actions	2024			2025				2026				2027			
	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre.	4 ^{ème} trimestre
Construction d'un nouveau budget			X												
Rencontre financeurs pour un changement d'agrément			X												
Réorganisation du territoire				X											
Validation des plans, début du suivi chantier					X										
Mise en place COPIL et sous-groupes					X										
Réécriture du projet d'établissement					X		X	X	X		X				
Communication autour du projet de la transformation de l'offre				X	X		X		X		X	X			X
Formation du personnel							X	X	X		X	X	X		X
Ouverture du nouveau foyer													X		
Lancement de la démarche d'évaluation															X

3.11 Une démarche d'évaluation et d'amélioration de la qualité

Défini comme le ressenti des salariés quant à la qualité de leurs conditions de travail, le climat social est à considérer comme un indicateur majeur dans toute transformation d'une organisation.

Le projet engagé au sein du foyer « Les 4 Vents » et du territoire du Centre Ouest Bretagne mobilise de fait l'ensemble des professionnels de l'UVE (mais aussi du SAVS). Eu égard à la qualité des échanges, il est permis de dire qu'aujourd'hui ce climat social est bon car il existe peu de tensions entre professionnels et entre les professionnels et la direction. Toutefois, afin de définir précisément ce niveau de satisfaction au sein du foyer, et d'en juger les évolutions, une évaluation sera réalisée en amont de la mise en œuvre du projet et au terme de celui-ci.

Les critères d'évaluations se porteront sur l'ambiance au travail (meilleure, dégradée, stable), le niveau de sentiment d'appartenance (du fait de liens très étroits avec le SAVS par des bureaux et une direction commune) et la possibilité à maintenir la prise d'initiative et le sentiment d'une certaine liberté d'action. Afin de compléter cette approche du point de vue de l'équipe, des critères précis compléteront cette analyse comme le niveau de fidélisation (augmentation ou baisse du turn-over) et l'attractivité (facilité à pourvoir aux postes lorsque cela est nécessaire) à l'aide d'outils RH issu du suivi du personnel.

Le principe de l'évaluation, qui vise à appliquer une démarche d'amélioration continue des pratiques, se porte dans le cadre d'un ESSMS sur les prestations délivrées aux personnes accompagnées et à la qualité de vie au travail. Tout comme le climat social, l'évaluation intègre alors le ressenti du public et des professionnels au sujet de l'accompagnement dans sa globalité. L'objectif est de mesurer les écarts entre le processus (les intentions) et le résultat produit. Cette analyse permet de valider les points forts, mettre en lumière les limites éventuelles et de définir les axes d'amélioration à mettre à l'œuvre.

Le travail de réflexion développé à l'occasion de ce mémoire a pour objectif une transformation de l'offre au profit d'une plus grande fluidité des parcours afin de mettre en adéquation cette nouvelle offre avec les besoins et attentes du public; l'autodétermination, l'inclusion et le libre choix du lieu de vie en étant les socles. Cela repose sur le bâti mais également sur le projet d'établissement qui, avec la réorganisation du territoire et la formation des professionnels en seront des éléments centraux.

Aussi, l'évaluation portera plus précisément sur :

- L'effectivité de l'autodétermination : la participation du public aux différentes instances, groupes de parole et représentativité est-elle plus importante ? Le développement de l'autodétermination chez les personnes accompagnées est-il visible ? L'autodétermination est-elle accompagnée par les professionnels ? Quels sont les retours quant aux formations proposées sur ce thème par les personnes accompagnées, par les professionnels ?
- L'accompagnement au changement : le public et les professionnels ont-ils manifesté de l'opposition à la transformation de l'offre ? Si oui, est-elle toujours présente ? Faible ? Massive ? La communication a-t-elle été suffisante, adaptée ? Y a-t-il une conséquence sur l'absentéisme, le turn-over, les arrêts ?
- La réorganisation du territoire : la réorganisation hiérarchique du COB est-elle faite ? Si oui, est-elle efficiente ? Le SAVS et le SAVS HG/UPHV ont-ils la même RdS ? Le taux d'encadrement est-il adapté ? La composition des équipes est-elle bien calibrée ? Est-ce qu'une culture commune émerge entre les deux anciens services ? La ligne hiérarchique est-elle efficiente, claire et cohérente au regard des enjeux ? Quelle est la place du FV dans l'organisation ? L'effet « filière » est-il encore présent ?

- L'évolution de l'agrément : le département a-t-il validé la demande de modification d'agrément ? Quelles conséquences sur le management des équipes ? Sur la réponse aux dossiers d'admission ou de réorientation ? Sur l'activité, la fluidité des parcours ? Apportons-nous une réponse aux diverses sollicitations ? Manque-t-il un service ou une proposition dans la nouvelle offre d'accompagnement ?
- La proposition budgétaire : la proposition budgétaire est-elle en phase avec les besoins ? Y a-t-il nécessité de la réévaluer ? Quid de la dotation et des recettes : adaptées ? Réalistes ? Les loyers sont-ils bien calibrés ? Les investissements sont-ils suffisants ?
- La modification du bâti : le bâti administratif est-il fonctionnel ? Les logements sont-ils performants en termes d'isolation phonique et thermique ? Quelle le niveau de qualité ressenti par le public, les professionnels ? Y a-t-il une augmentation des incidents/accidents et de fiches d'évènements indésirables ? Les extérieurs sont-ils agréables ? Les services, salles d'activités et lieux partagés sont-ils utilisés ? Y a-t-il des soucis de voisinage au sein de l'établissement ? Avec le voisinage du quartier ?
- La réécriture du projet d'établissement et sa communication : la participation des professionnels a-t-elle favorisée l'adhésion au nouveau projet ? Les items sont-ils tous engagés ? Comment a été perçue la communication autour du projet ? Les salariés, nouveaux salariés, stagiaires et personnes accompagnées connaissent-ils tous le nouveau projet ? Est-il partagé, relu, interrogé en réunion et temps de parole, CVS ? Quelles modalités d'évaluations du projet au regard de l'évaluation externe de la HAS ?
- La formation des professionnels : les professionnels sont-ils dans une démarche de formation active ? Utilisent-ils leurs nouvelles compétences ? Quels sont les nouveaux besoins en formation ? Faut-il approfondir certains thèmes ? Quels en sont les retours sur le terrain ? Le taux de professionnels formé est-il cohérent ?
- Le calendrier utilisé : le rythme proposé semblait-il adapté ? Trop dense ? Laisserait-il du temps à la réflexion, à l'écriture ? La période d'été sans sollicitation était-elle adaptée à l'activité ?

Dans le but de quantifier et définir des axes d'améliorations sur le court, moyen ou long terme, pourront être utilisés :

- Les rencontres formelles et informelles en individuel avec le personnel (entretiens professionnels, entretiens annuels et toutes formes d'échanges).
- Les rencontres formelles et informelles avec les personnes accompagnées (temps de réunions d'information, signature des projets personnalisés et toutes formes d'échanges).

- Des enquêtes récurrentes annuelles de satisfaction à destination des personnes accompagnées, des professionnels, familles et représentants légaux. Ces enquêtes prendront en compte la perception des évolutions et des nouvelles prestations, la réorganisation et les moyens alloués à la mission, la qualité globale perçue.

Conclusion

C'est en s'appuyant sur les nouveaux besoins et aspirations exprimés notamment par les personnes accompagnées que ce mémoire a été réalisé. Ce travail m'a permis de porter une analyse précise sur les difficultés rencontrées aujourd'hui pour répondre à notre mission « d'adaptation et de diversification de l'offre » telle que précisée dans le projet associatif. Comment expliquer que le foyer « Les 4 Vents » subisse un manque d'attractivité à sa proposition d'accompagnement et une difficulté à accompagner le libre choix du lieu de vie (ce qui a pour effet de rendre moins efficiente la fluidité des parcours) ?

L'autodétermination, portée par les politiques publiques en faveur de l'inclusion, met l'accent sur la place prépondérante qu'occupe légitimement le public accompagné dans toute démarche de changement au sein de nos établissements.

Parmi les enjeux qu'implique cette évolution sociétale, le libre choix du lieu de vie, le souhait de vivre le plus normalement possible « au plus près de la vie ordinaire » et l'accompagnement des personnes handicapées vieillissantes sont des priorités portées par notre association.

Pour cela, la transformation et l'adaptation des locaux s'avèrent nécessaire, tout autant que la formation et la sensibilisation des professionnels ou l'efficacité des organisations dans leurs fonctions opérationnelles.

Aussi, ce travail m'a permis de préciser les facteurs de risques et les premiers éléments de réponses : il nous faut apporter une profonde modification à notre organisation afin de répondre de manière efficiente aux désirs et aspirations individuelles des personnes accompagnées.

Afin que cette démarche soit portée et acceptée de tous, une co-construction et une implication majeure des acteurs, épaulée par une communication pertinente, seront recherchées afin de lever les freins aux changements et apporter des réponses adaptées à la majorité des besoins.

Enfin, l'ambition d'une construction neuve d'un foyer répondant aux enjeux liés au vieillissement ainsi qu'au désir de vie inclusive devra s'inscrire dans :

- Le développement de l'autodétermination au service du public et de formations professionnelles renforçant le savoir-faire dans l'accompagnement.
- Une réorganisation territoriale efficiente et adaptée à la transformation et au développement de l'offre.
- Des moyens budgétaires à la hauteur des besoins et le développement d'une politique RSE ambitieuse.
- L'écriture d'un projet d'établissement dont l'objectif sera l'innovation et l'individualisation de la réponse par un accompagnement bienveillant et éthique.

Une des forces du foyer « Les 4 Vents » dont je suis le directeur, est sa capacité à se mobiliser et à s'organiser autour de nouveaux projets fédérateurs.

Demain, peut-être pourrons-nous aller plus loin et nous pencher sur la question de l'accompagnement de la personne âgée sur le territoire ?

A ce-jour, l'association ne compte qu'une seule Résidence Autonomie à Douarnenez. N'y a-t-il pas là un autre sujet de réflexion qui pourrait venir compléter l'offre du territoire au service de la fluidité des parcours ?

Bibliographie

Ouvrages

- BAUDURET J.F., JAEGER M. (2002) Rénover l'action sociale et médico-sociale - Histoire d'une refondation, Éditions Dunod
- BOIVIN J., BLIN M. (2021) 100 idées pour promouvoir l'autodétermination et la pair-aidance, Éditions Tom Pousse
- DUPUY F., (2004) Sociologie du changement, Édition Dunod
- MINTZBERG H., (2011) Le Management : Voyage au centre des organisations, Édition Eyrolles

Articles de périodiques

- DESWAENE B. (2006/1) L'obscur transmission de l'instituant : l'institution revisitée, La lettre de l'enfance et de l'adolescence, n°63, Éditions Érès
- HAREL V., (2019) Comment permettre aux personnes en situation de handicap de décider par elles-mêmes et pour elles-mêmes, afin de mieux faire valoir leurs droits ? , Le Colporteur, Éditions CREAL Grand-Est
- JAEGER M. (2015) L'inclusion : un changement de finalité pour le travail social ? , Vie sociale, n°11, p.43-54
- LACHAPPELLE Y., FONTANA-LANA B., PETITPIERRE G., et al., (2022/2) Autodétermination : historique, définitions et modèles conceptuels, La nouvelle revue - Éducation et société inclusives, n° 94, pages 25-42, Éditions INSEI
- LEROUX N. (2008/1) Qu'est-ce qu'habiter? Les enjeux de l'habiter pour la réinsertion, VST - Vie sociale et traitements, n°97
- Les cahiers de l'actif (2010), Conception architecturale et projet d'établissement : analyse critique et expérimentation de terrain, n°414-415
- Les cahiers de l'actif (2016), L'inclusion des personnes en situation de handicap : entre idéologie dominante et réalité des parcours de vie, n°478-481
- Les cahiers de l'actif (2017), Vieillesse, retraite : quel accompagnement pour les personnes en situation de handicap, n°490-491
- Les cahiers de l'actif (2019), Les dynamiques participatives dans les ESSMS : état des lieux et perspectives, n°514-515
- Les cahiers de l'actif (2020), L'habitat inclusif : des projets innovants au service d'une réelle inclusion, n°534-535

- Les cahiers de l'actif (2023), La transformation de l'offre : entre effets escomptés et résultats observés, n°562-563
- MONCHICOURT N, PAYRASTRE P. (2019) La notion d'inclusion : quels enjeux, risques et défis pour le secteur médico- social, les personnes accompagnées et la société ? CREAL Bourgogne Franche-Comté, n°360
- THREOREL Y., (2007) Mettez du changement dans vos projets », Éditions AFNOR
- ZIRBI G. (2022) Handicap : « Le "virage inclusif" est une imposture », Actualités Sociales Hebdomadaires

Rapports et textes réglementaires

- BLOCH-LAINE F. (1969) Étude du problème général de l'inadaptation des personnes handicapées, La Documentation Française
- BRUIJN-WEZEMAN (2021) La désinstitutionnalisation des personnes handicapées, rapport de la Commission des questions sociales, de la santé et du développement durable
- DEVANDAS-AGUILAR C. (2019) Rapport de la Rapporteuse spéciale sur les droits des personnes handicapées, Assemblée Générale des Nation Unies
- Loi n°75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des handicapés – JORF du 1 Juillet 1975
- Loi n° 89-18 du 13 janvier 1989 portant diverses mesures d'ordre social – JORF 14 Janvier 1989
- 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
- Loi n°2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové - JORF n° 0072 du 26 mars 2014
- Loi n°2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique - JORF n° 0272 du 24 novembre 2018
- Loi n°2023-630 du 20 juillet 2023 visant à faciliter la mise en œuvre des objectifs de lutte contre l'artificialisation des sols et à renforcer l'accompagnement des élus locaux - JORF n° 0167 du 21 juillet 2023
- Ministère des affaires sociales et de la Santé, Décret n°2017-982 du 9 mai 2017 relatif à la nomenclature des établissements et services sociaux et médico-sociaux - JORF n° 0110 du 11 mai 2017
- Ministère du travail, de la santé et des solidarités, Décret n°2024-166 du 29 février 2024 relatif au projet d'établissement ou de service des établissements et services sociaux et médico-sociaux - JORF n° 0052 du 2 mars 2024

- PIVETEAU D. (2014) Rapport “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

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles (RBPP) – HAS (hassante.fr)

- Élaboration, rédaction, et animation du projet d'établissement ou de service (2009)

Documents numériques

- CNSA (2021), L'habitat regroupé, <https://www.cnsa.fr/informations-thematiques/lieux-et-cadre-de-vie/habitat-inclusif>

[Consulté le 17/05/2024]

- CNSA <https://www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr>

[Consulté le 22/05/2024]

- Commission Européenne (2008) Recommandation de la Commission Européenne relative à l'inclusion active des personnes exclues du marché du travail <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1059&langId=fr>

[Consulté le 14/05/2024]

- Commission Européenne (2019), https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-social-responsibility-csr_fr

[Consulté le 18/06/2024]

- Handicap.fr (2024) Le handicap c'est quoi ? Un essai de définition <https://www.handicap.fr/>

[Consulté le 8 mai 2024]

- Ministère du travail, de la santé et des solidarités (2020), Rapport PIVETEAU-WOLFORM, Demain je pourrai choisir d'habiter avec vous, Tome 1 <https://handicap.gouv.fr>

[Consulté le 15/06/2024]

- Nations Unies, Charte des Nations Unies, <https://www.un.org/fr/about-us/un-charter/full-text>

[Consulté le 18/05/2024]

- Nations Unies, Convention relative aux droits des personnes handicapées, www.ohchr.org

[Consulté le 12/05/2024]

- Nations Unies (2015) <https://www.un.org/fr/exhibit/odd-17-objectifs-pour-transformer-notre-monde>

[Consulté le 18/06/2024]

- UNAFAM, <https://www.unafam.org/troubles-et-handicap-psy/handicap-psychique>

[Consulté le 18/05/2024]

- UNAPEI <https://www.unapei.org/actions/autodetermination-concept-pratique/>
[Consulté le 18/05/2024]

Séminaires et webinaires

- BOIVIN J. (2024) Les enjeux de l'autodétermination, Séminaire des cadres de Kan Ar Mor les 16 et 17 mai 2024.
- DE CALAN M. (2022) Présentation du Plan Handicap du Finistère, Pleyben, 4 mars 2022.
- DE CALAN M. (2024) Présentation du deuxième anniversaire du Plan Handicap du Finistère, Guipavas, 5 avril 2024.

Données institutionnelles

- Plan d'action démarche RSE associative 2022/2025 : notre démarche RSE. Association Kan Ar Mor
https://www.kanarmor.fr/uploads/2023/04/Trait_Union_59_20230329-Version-WEB.pdf
- Projet Associatif Kan Ar Mor 2021-2025, Association Kan Ar Mor
https://www.kanarmor.fr/uploads/2022/02/11_20_Projet_associatif_web.pdf
- Plan de communication 2023/2027, Association Kan Ar Mor

Autres documents

- Conseil départemental du Finistère (2022-202) Plan Handicap du Finistère, « Qualité de service, offre d'accueil, accompagnement des aidants : le plan d'action du Département »
- Organisation Mondiale de la Santé (1992) Classification internationale des maladies, 10ème révision
- CREA Occitanie (2023), L'autodétermination des personnes en situation de handicap, états des lieux et mises en œuvre exemplaires

MEMOIRES

- DEMAISON M., Adapter l'accompagnement d'un foyer de vie aux besoins de la personne handicapée vieillissante, CAFDES, 2021
- DELAYEN C., Diversifier l'offre de service d'un dispositif « Habitat et Vie Sociale » pour faciliter la transition vers le logement inclusif des personnes en situation de handicap intellectuel, CAFDES, 2022
- GUILBAUD O., Adapter et diversifier les réponses aux besoins des personnes en situation de handicap vieillissant en foyer de vie pour favoriser la continuité des parcours de vie, CAFDES, 2018
- CHENET G., Favoriser l'autonomie de personnes en situation de handicap moteur en créant une offre inclusive de logements, CAFDES, 2013

Liste des annexes

Annexe I : Action 3 et 4 création de places zoom sur la répartition des places déjà attribuées

Annexe II : Répartition des établissements et services

Annexe III : Enquête de population du foyer par typologie de handicap

Annexe IV : Evolution des effectifs depuis 2016

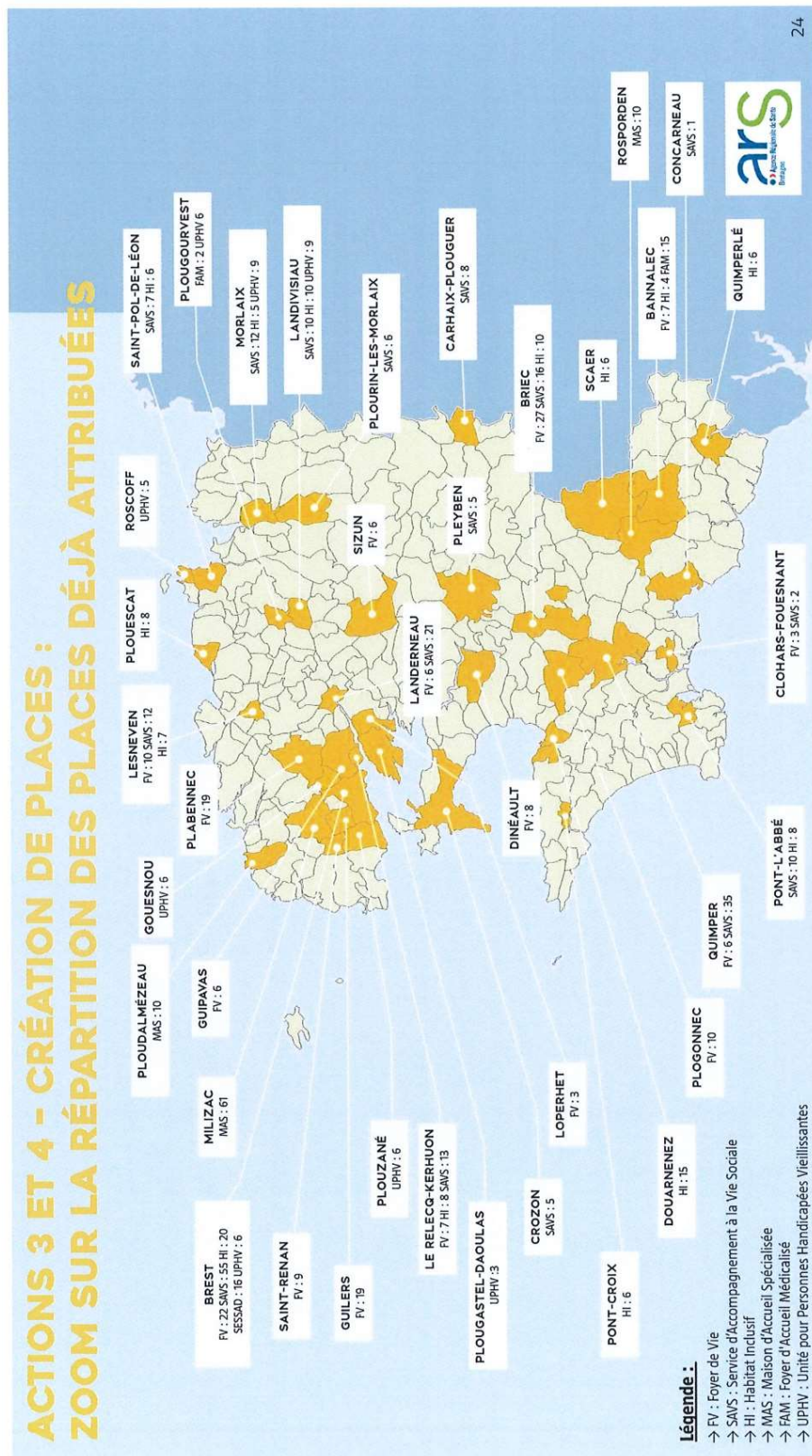
Annexe V : Plan de masse du site rue des 4 Vents

Annexe VI : Enquête de satisfaction sur le choix du lieu de vie

Annexe VII : résultat de l'enquête 2023 auprès des personnes accompagnées

Annexe VIII : Un projet territorial au service du parcours

Annexe IX : Proposition N°1 de l'architecte





EN RÉSUMÉ...



Plus de **1300** PERSONNES ACCOMPAGNÉES

Près de **500** SALARIÉS EN CDI

Près de **35** ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DANS LE FINISTÈRE

L'ASSOCIATION KAN AR MOR

Créée en 1968, l'association Kan Ar Mor accueille des personnes adultes en situation de handicap psychique, mental, cognitif et/ou souffrant de troubles du neurodéveloppement ainsi que des personnes âgées au sein d'une résidence autonomie.

Kan Ar Mor s'engage au service de ces personnes en les aidant à affirmer leur pouvoir d'agir et en soutenant leurs actions pour favoriser le lien social ainsi que l'expression de la citoyenneté.

Elle les accompagne ainsi dans leur parcours de vie et de santé afin de favoriser leur développement personnel, leur épanouissement et/ou leur insertion sociale et professionnelle.

Annexe III : Enquête de population du foyer par typologie de handicap

Répartition en fonction des types de déficiences (en %) FOYER 31/12/2023

Code foyer	Déficiência intellectuelle à titre principal	Déficiência intellectuelle à titre associé	Autisme et autres TID à titre principal	Autisme et autres TID à titre associé	Troubles psychiques à titre principal	Troubles psychiques à titre associé	Troubles du langage et des apprentissages à titre principal	Troubles du langage et des apprentissages à titre associé	Déficiência auditive à titre principal	Déficiência auditive à titre associé	Déficiência visuelle à titre principal	Déficiência visuelle à titre associé	Déficiência motrice à titre principal	Déficiência motrice à titre associé	Déficiência métabolique à titre principal	Déficiência métabolique à titre associé	Cébro-lésés à titre principal	Cébro-lésés à titre associé	Polyhandicap	Trouble du comportement et de la communication à titre principal	Trouble du comportement et de la communication à titre associé	Personnes en cours de diagnostic	Autres déficiences à titre principal	Autres déficiences à titre associé	
A.N.	1																								
A.K.	1								1																
B.N.	1					1																			
C.M.		1				1																			
C.E.		1				1																			
D.S.	1					1																			
D.A.		1															1								
D.D.		1				1																			
G.E.	1					1																			
G.C.	1																								
G.A.	1																								
K.A.	1																		1						
K.M.	1																								
L.A.	1					1																			
LB.F.																						1			
LB.M.	1																								
LC.M.																						1			
LG.M.	1																								
LM.S.	1																		1						
LL.	1					1																			
M.J.P.		1				1																			
P.L.		1				1																			
P.N.	1																								
P.R.	1					1																			
P.A.		1				1																			
P.L.		1				1																			
P.N.		1				1																	1		
Q.N.		1				1																			
R.F.	1																								
R.S.	1					1		1																	
S.M.	1																								
T.M.	1																								
T.E.		1				1																			
T.Y.		1				1																			
T.R.			1																						
V.M.	1																								
L.Y.																						1			
TOTAL FOYER	19	13	1	0	13	6	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	
POURCENTAGE FOYER	26,76	18,31	1,41	0,00	18,31	8,45	0,00	2,82	0,00	1,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,82	0,00	0,00	0,00	4,23	0,00	1,41

FOYER POURCENTAGE TOTAL DES DEFICIENCES A TITRE PRINCIPAL 59,70

Annexe IV : Evolution des effectifs depuis 2016

Année de référence	Nombre de résidents	Nombre d'hommes	Nombre de femmes	Age moyen	Ancienneté moyenne	Nombre de résidents en logements extérieurs
2016	33	21	12	<u>34.82</u>	<u>13.01</u>	12
2017	<u>32</u>	<u>20</u>	12	36.22	14.09	<u>11</u>
2018	34	22	12	38.25	<u>16.42</u>	12
2019	34	<u>23</u>	<u>11</u>	37.65	14.53	14
2020	35	23	12	38.06	15.01	<u>17</u>
2021	33	22	11	37.12	14.06	17
2022	<u>38</u>	23	15	37.58	13.55	17
2023	37	22	<u>15</u>	<u>38.41</u>	14.27	17
Evolution depuis 2016	+ 4 résidents	+ 1 homme	+3 femmes	+ 4 ans	+ 1 an	+ 5 résidents

Entrée au foyer en provenance d'IME	Nombre d'entrants	Pourcentage/groupe présent
2016	0	
2017	2	6 %
2018	1	3 %
2019	2	6 %
2020	2	6 %
2021	2	6 %
2022	3	8 %
2023	2	5 %

Constats :

- Des effectifs qui se stabilisent sur ces 2 dernières années après des difficultés à atteindre l'objectif de l'agrément à 37. Petite suractivité en 2022 sur quelques mois
- Un effectif stable d'hommes mais une présence plus importante de femmes (+ 3 depuis 2016)
- Une moyenne d'âge stable depuis 2018 et une ancienneté moyenne qui remonte légèrement après 2 années de baisse
- Une augmentation du nombre de résidents en logements extérieurs (+ 5 depuis 2018) : visibilité d'un choix de vie autre que sur le collectif mais complication à équilibrer les budgets. Conséquence : depuis 2022 il est décidé de limiter le nombre de logements extérieurs.
- Un renouvellement dans la composition des groupes de 6% environs tous les ans qui permet une bonne intégration du fait d'un pourcentage raisonnable

L'augmentation du nombre de logements extérieurs s'explique par l'accès pour des résidents déjà accompagnés au foyer à des appartements situés en ville. Les nouveaux arrivants (plus jeunes) se voient proposés des chambres en pavillons collectifs et aspirent à bénéficier rapidement d'un logement en ville. La vie en pavillon est questionnée par les résidents et les professionnels. L'équilibre du modèle foyer est fragilisé du point de vue budgétaire (plus de logements extérieurs = augmentation des charges pour l'établissement) et sur ses capacités humaines d'accompagnements (plus de logements extérieurs diffus = plus de déplacements).

Annexe VI : Enquête de satisfaction sur le choix du lieu de vie

21/08/2024 10:43

Enquête - Ageval



Foyer des 4 Vents Satisfaction lieu de vie  

Taille du texte ▼

Dans le cadre de notre démarche qualité, nous vous invitons à remplir ce questionnaire.

Merci pour votre participation et vos suggestions

Présentation

1. Vous êtes *1

Un homme Une femme

Commentez votre réponse

2. Depuis combien d'années êtes-vous accompagné par le foyer ? *1

Commentez votre réponse

Votre lieu de vie

3. Votre logement se trouve *1

Au foyer rue des 4 vents ? A l'extérieur en ville ?

Autre :

4. Souhaitez-vous vivre *1

En colocation ? En logement individuel ?

Autre :

5. Souhaitez-vous quitter l'UVE ? *1

Oui Non

Commentez votre réponse

<https://public-kanarmor.ageval.fr/form-263378>

1/2

6. Souhaitez-vous quitter la ville de Carhaix ? * 1

Oui Non

Commentez votre réponse

7. Qu'aimez-vous le plus au foyer ? * 1

Commentez votre réponse

8. Qu'aimez-vous le moins au foyer ? * 1

Commentez votre réponse

9. Que voudriez-vous dans un nouveau foyer ? * 1

Commentez votre réponse

10. Que ne voudriez-vous pas dans un nouveau foyer ? * 1

Commentez votre réponse

* La réponse est obligatoire.

Envoyer

Effacer

Mémoriser

Annexe VII : résultat de l'enquête 2023 auprès des personnes accompagnées

indicateur	réponses	Taux de réponse	remarque
Nombre de questionnaires distribués	23 retours sur 37	62% de taux de retours	Enquête exploitable du fait d'un nombre important de retours. Aide de l'équipe éducative au suivi de l'enquête qui favorise un taux élevé de réponses.
Vous êtes un homme/une femme ?	9 femmes 14 hommes	40% de femmes 60% d'hommes	Le foyer est composé de 45% de femmes et de 55% d'hommes. La représentativité est d'autant plus exploitable qu'elle se rapproche de la composition type du foyer.
Depuis combien d'années êtes-vous accompagné par le foyer depuis ?	23 retours	100% exploitable	Durée moyenne d'accompagnement de 13 ans . Des différences suivant le mode d'accompagnement : 8 ans avec une moyenne d'accompagnement au foyer et 18 ans en moyenne pour les personnes vivant en extérieur . Cela montre une progressivité du mode d'accompagnement en parallèle avec le nombre d'années d'accompagnement.
Vous logement se trouve : Au foyer rue des 4 vents ? A l'extérieur en ville ?	12 au foyer 11 en appartement extérieur	52% des répondants 48% des répondants	24 personnes vivent au foyer (soit 65%) et 13 en appartements extérieurs (soit 35%). Il y a un déséquilibre dans les taux de réponses avec une très

			<u>bonne représentation à l'enquête des personnes vivant à l'extérieur.</u> Est-ce dû à une crainte d'une modification de leur mode de vie avec la peur d'un retour sur un mode d'hébergement plus centralisé, collectif ?
Souhaitez-vous vivre en colocation ?	Oui : 4 Non : 19	Oui : 18% Non : 82%	82 % des répondants <u>ne</u> souhaite <u>pas vivre avec d'autres</u> personnes, sous-entendu <u>en collectivité</u> comme cela est proposé aujourd'hui par des pavillons semi-collectifs
Souhaitez-vous vivre en logement individuel ?	Oui : 20 Non : 3	Oui : 86% Non : 14%	Cette forte prédominance de « oui » (86%) indique le souhaite des résidents répondants à accéder à un mode de vie plus en phase avec l'accès à un <u>espace privatif et individuel.</u>
Souhaitez-vous quitter l'UVE ?	Oui : 9 Non : 14	Oui : 40% Non : 60%	Taux de réponse moins clivé. Peut-être que la question n'était-elle pas suffisamment explicite et induisait en erreur ? Ou alors que l'idée de créer au sein d'une nouvelle entité plusieurs logements individuels est l'attente des résidents répondants.
Souhaitez-vous quitter la ville de Carhaix ?	Oui : 4 Non : 19	Oui : 18% Non : 82%	Les répondants (82%) souhaitent rester sur la ville de <u>Carhaix</u> . Cela peut s'expliquer par le travail (ESAT à Carhaix) et par la connaissance de l'environnement et

			l'effectivité d'un réseau amical et familial sur la ville.
--	--	--	--

Verbatim des questions ouvertes :

<p>Qu'aimez-vous le plus au foyer ?</p>	<p>J'ai classé les retours en 4 blocs :</p> <p>« Me balader, tout » « les activités, le sport, les séjours » « les sorties » « les voyages, les restaurants » « les activités du week-end »</p> <p>« regarder la TV, me reposer » « faire mes petits trucs tranquilles » « faire à manger, les courses » « Je fais le nettoyage, les vitres, tout... »</p> <p>« les éducateurs qui sont là quand ça ne va pas, nous font confiance » « la présence éducative »</p> <p>« la colocation » « la vie collective » « la colocation avec les copains »</p>	<p><u>Les activités</u></p> <p>Prendre <u>du temps pour soi</u> et les gestes de la vie quotidienne</p> <p>L'importance de <u>l'accompagnement éducatif</u></p> <p><u>La vie en collectif</u> qui a aussi de l'importance pour certains répondants sans rapport avec la moyenne d'accompagnement</p>
<p>Qu'aimez-vous le moins au foyer ?</p>	<p>J'ai classé les retours en 2 blocs :</p> <p>« être avec du monde, le collectif » « le collectif, la vie en groupe en permanence » « les petites manies/habitudes des autres » « le collectif, je préfère être seul. C'est pas facile de composer avec les goûts de tout le monde » « vivre en collectif »</p>	<p><u>La vie en collectif</u> est un vrai sujet pour une partie des répondants</p>

	<p>« le collectif »</p> <p>« être en groupe »</p> <p>« les bons » (système de gestion des courses)</p> <p>« faire le repas pour plusieurs personnes »</p> <p>« faire les courses pour les autres »</p> <p>« les repas avec les autres »</p> <p>« les horaires des repas »</p> <p>« être prévenue au dernier moment »</p> <p>« ma chambre »</p>	<p><u>Le fonctionnement</u> propre au mode de vie et à la gestion du collectif par l'équipe éducative interroge les répondants</p> <p>Etonnamment, <u>les conditions d'accueil reviennent peu ici</u> dans les retours</p>
<p>Que voudriez-vous dans un nouveau foyer ?</p>	<p>J'ai classé les retours en 3 blocs</p> <p>« rester en appartement en ville, c'est mieux »</p> <p>« je veux rester en appartement »</p> <p>« je veux rester en appartement extérieur »</p> <p>« non, je ne voudrais pas un appartement au foyer »</p> <p>« avoir un nouveau studio »</p> <p>« vivre seul dans un appartement accompagné des éducateurs »</p> <p>« continuer en appartement extérieur »</p> <p>« rester en ville pas en appartement foyer »</p> <p>« des studios, vivre seul »</p> <p>« un studio »</p> <p>« toujours un principe de colocation »</p> <p>« avoir un jardin »</p> <p>« un téléphone fixe, internet »</p> <p>« accès à internet »</p> <p>« une salle de bain, une chambre, une cuisine, une toilette, une connexion internet, une salle de jeux avec du monde »</p> <p>« un bâtiment aux normes avec accès aux fauteuils, une chambre séparée des WC et salle de bain »</p> <p>« une salle de billard, un babyfoot, un bar »</p> <p>« des choses plus neuves »</p> <p>« avoir un distributeur de cannettes »</p>	<p>Le mode de vie de type <u>appartement ou studio</u> est plébiscité.</p> <p><u>Les conditions d'accueil</u> devront prendre en compte les besoins de <u>modernité</u> (internet), de <u>sécurité</u>, de <u>confort</u> mais également de <u>lieu de rencontre</u> (salle de jeux par exemple)</p>

	<p>« inviter des amis et de la famille à dormir pour les week-end »</p> <p>« j'aimerais avoir des animaux »</p>	<p>Ce changement de mode de vie permettrait une plus grande souplesse dans l'accueil de ses proches et pourquoi pas d'animaux.</p>
<p>Que ne voudriez-vous pas dans un nouveau foyer ?</p>	<p>« être dérangée »</p> <p>« être en commun avec les autres (sanitaires, cuisine)»</p> <p>« pas de gens dans mon espace privé »</p> <p>« faire le repas pour plusieurs personnes »</p> <p>« ne pas avoir une baignoire, plutôt une douche »</p>	<p>Nous retrouvons donc le besoin de ne plus vivre en collectif.</p>
<p>Remarques, idées, commentaires</p>	<p>« est-il possible d'avoir 2 chambres dans chaque appartement ? »</p> <p>« j'espère que le nouveau foyer sera mieux isolé »</p> <p>« ça aurait été bien de refaire les studios ici »</p> <p>« qu'il y ait beaucoup d'activités, de nouvelles activités</p> <p>« le droit d'avoir des animaux »</p>	<p>Quelques idées en lien avec les conditions d'accueil du futur projet en termes de bâti.</p>

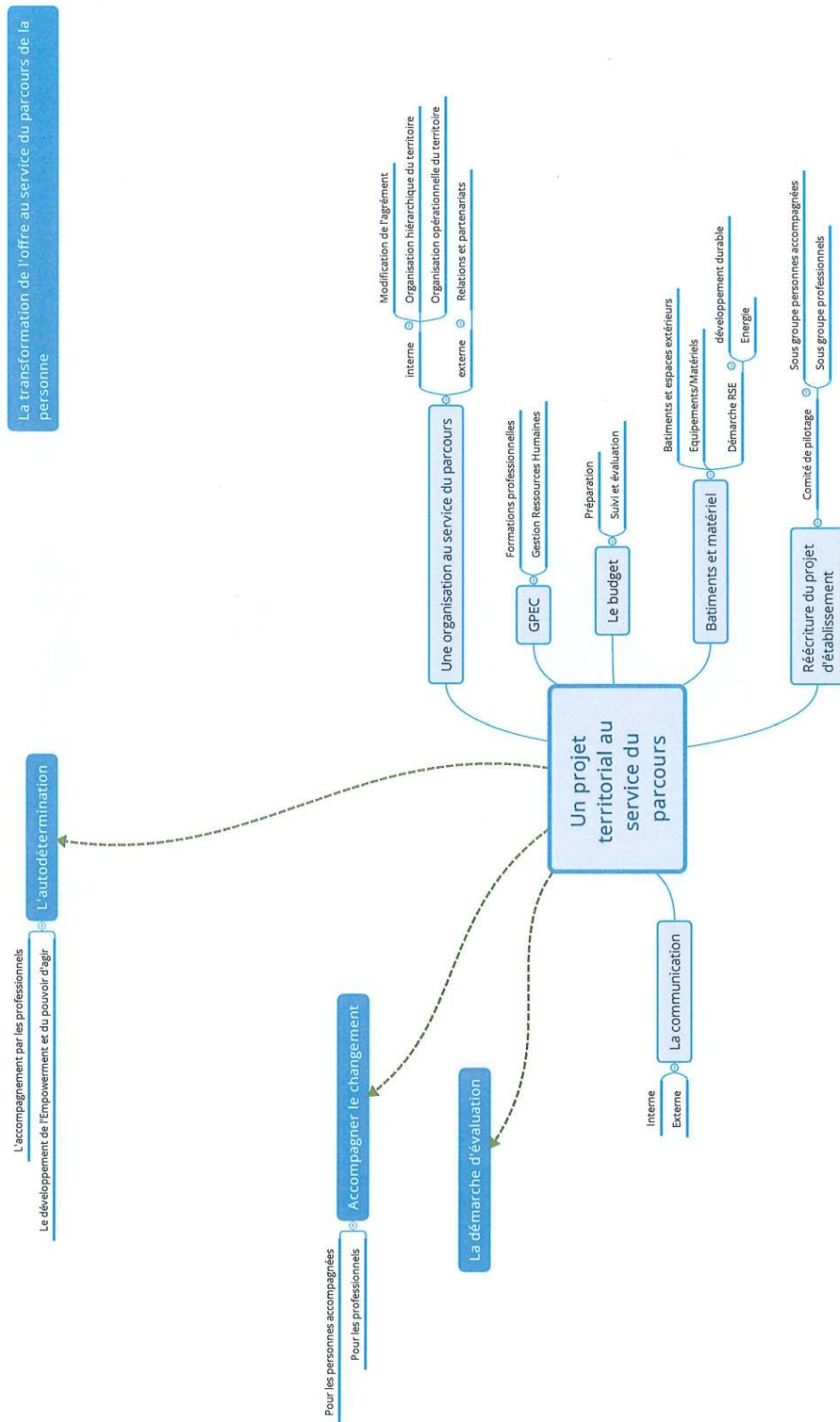
Les résultats de cette enquête mettent en avant de la part des répondants :

- Un questionnement sur la crainte d'une obligation à quitter son logement extérieur actuel pour retrouver un mode d'hébergement plus « foyer » malgré la création d'appartements
- Une envie de vivre plutôt en logement indépendant de type studio avec le souhait d'avoir des sanitaires individuels, des logements modernes et confortables
- Une envie de garder du lien social en imaginant des espaces de rencontres, d'accueillir ses proches, d'avoir des animaux...

Il nous faut donc :

- **Rassurer les occupants de logements extérieurs** que leur mode de vie n'est pas remis en cause et que nous continuerons à avoir dans notre offre de logements des locations extérieures
- Etre vigilant dans la réalisation des nouveaux locaux au **confort**, à la **modularité** et au respect de **normes** attendues aujourd'hui

- A travailler avec l'ensemble des personnes accompagnées à quelques changements dans notre **règlement de fonctionnement** (visites, animaux par exemple) même si à l'heure actuelles nous avons déjà évolué sur certains de ces points. Ces changements seront également consécutifs à l'évolution de notre **agrément en SAVS**.



AMOUROUX

Julien

Novembre 2024

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

ÉTABLISSEMENT DE FORMATION : ITES de Brest

**SOUTENIR LA FLUIDITE DES PARCOURS DE VIE D'ADULTES EN SITUATION
DE HANDICAP.
DEVELOPPER L'OFFRE D'HEBERGEMENT POUR REpondre AUX BESOINS ET
ATTENTES DES PERSONNES ACCOMPAGNEES.**

Résumé :

Le libre choix du lieu de vie et l'autodétermination participent à ce qu'il est communément appelé le « virage inclusif ».

Sur le territoire du Centre Ouest Bretagne, l'association Kan Ar Mor accompagne des travailleurs d'ESAT hébergés au sein d'une Unité de Vie Extérieure.

Porté par le désir de maintenir les liens sociaux, le « vivre chez nous » et le « vivre chez soi », le public du foyer « Les 4 Vents » se trouve aujourd'hui confronté à la vétusté des locaux d'hébergement et aux limites de l'organisation du territoire.

Après avoir repéré des enjeux tels que l'attractivité pour un public « jeunes adultes » et l'accompagnement du vieillissement, ce mémoire développe la piste de nouvelles prestations de type SAVS Habitat Groupé et Unité pour Personnes Handicapées Vieillissantes afin de répondre aux nouveaux besoins, attentes et aspirations des personnes accompagnées.

Ainsi, favorisée par l'opportunité de la construction de nouveaux bâtiments, consolidée par une réorganisation du territoire et assurée par l'écriture d'un nouveau projet d'établissement, la fluidité des parcours soutenue par un changement d'agrément pourra pleinement se mettre à l'œuvre.

Mots clés :

ADULTE, AUTODETERMINATION, FOYER, HABITER, HANDICAP, INCLUSION, INNOVATION, PARCOURS DE VIE, TERRITOIRE, TRANSFORMATION DE L'OFFRE

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.