



Guide DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL innovant

Michel Barth



avec le soutien de



Edité par l'Association Villages A Vivre,
26 avenue de la République - BP 93 - 77104 MEAUX Cedex

ISBN N° 978-2-9531408-0-4

Dépôt légal janvier 2008



Guide édité par l'Association Villages A Vivre
et réalisé par Michel Barth, consultant,
avec l'aide de l'équipe de la Villa Saint Camille,
de la société Médialis, ainsi que d'Alexis Bogatchek
et de Jean-Charles Lardeau pour la mise en forme

| | |
|---|-----|
| Remerciements | 4 |
| Introduction : un guide pour susciter l'innovation | 6 |
| 1 L'innovation, un chemin parcouru par la Villa Saint Camille | 8 |
| De 1977 à 1980 – L'impulsion d'un entrepreneur | 11 |
| De 1981 à 1989 – La mise en place du concept | 12 |
| De 1989 à 1992 – Le projet immobilier | 14 |
| De 1992 à 2002 – La professionnalisation de la démarche | 15 |
| De 2002 à aujourd'hui – La crise de maturité et le renouveau | 17 |
| Aujourd'hui, vivre ensemble est une réalité | 21 |
| 2 Le concept du vivre ensemble | 38 |
| Les valeurs du vivre ensemble | 44 |
| Les trois piliers fondateurs du vivre ensemble | 46 |
| Les neuf ingrédients opérationnels pour vivre ensemble | 54 |
| 3 Vous aussi, vous pouvez prendre aujourd'hui le chemin du vivre ensemble | 96 |
| Les points clés à traiter pour monter un projet autour du vivre ensemble | 98 |
| Quelques idées de projets possibles autour du vivre ensemble | 129 |
| Les facteurs clés de succès pour conduire le changement | 137 |
| 4 Sur les chemins de l'innovation, les bifurcations sont nombreuses | 150 |
| Chemins d'innovations possibles basés sur d'autres expériences | 151 |
| Commenter inventer de nouveaux chemins | 185 |
| 5 Clés de lecture | 194 |
| 6 Informations utiles | 198 |
| 7 Bibliographie | 202 |

Remerciements pour les sponsors du guide et partenaires



L'association Villages A Vivre remercie la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées (CNSA) qui a sponsorisé ce guide



L'association Villages A Vivre remercie la délégation de Seine et Marne du Secours Catholique et tout particulièrement sa présidente, Mme Giovanna Brunet, sans qui l'association n'aurait pas vu le jour, pour sa participation active à la réalisation de ce guide



L'association Villages A Vivre remercie le CIL 77 (Comité Interprofessionnel paritaire du Logement de Seine-et-Marne) pour son soutien dans la réalisation de ce guide

L'association Villages A Vivre remercie le groupe Sodexho pour son soutien dans la réalisation de ce guide dans le cadre du partenariat de longue date engagé avec la Villa Saint Camille

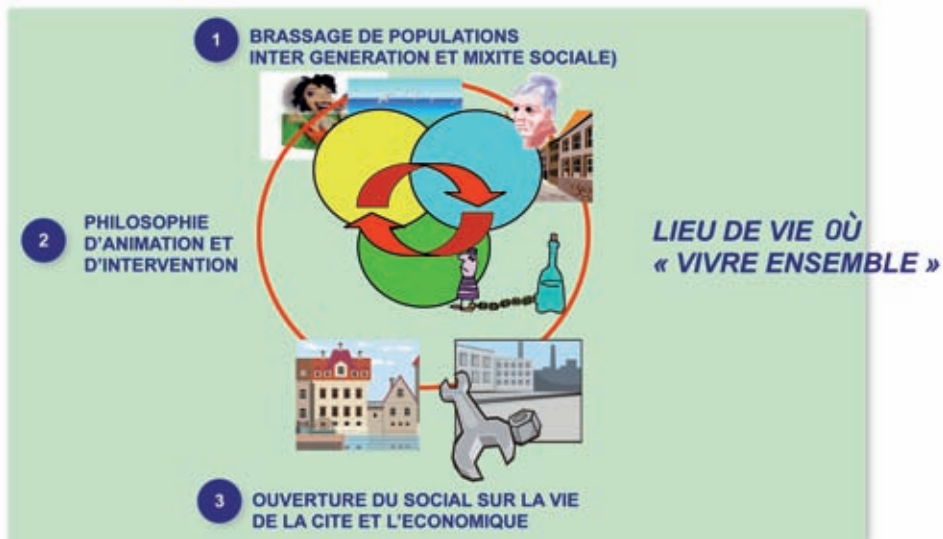


Le groupe Sodexho : un vrai partenaire économique pour la Villa Saint Camille

« Nous sommes une entreprise privée. Si nous avons relevé le défi de la Villa Saint Camille, c'est que nous avons des intérêts communs » déclare le responsable national de l'activité long séjour Sodexho. « Notre travail, c'est de répondre à la demande des clients. Le directeur de la Villa souhaitait que nous ne soyons pas seulement un fournisseur fiable, ce que nous savons faire, mais aussi un vrai partenaire économique, et un outil de réinsertion. Nous avons appris ça avec lui. Ensuite, travailler avec l'équipe de la Villa nous a donné l'idée et l'envie d'ouvrir notre activité à d'autres populations fragiles, différentes, ou en difficulté d'adaptation. C'est ainsi que nous nous positionnons de plus en plus dans le monde des personnes handicapées. Comme à la Villa, en plus de leur préparer des repas, nous les encadrons et les formons aux bases de la cuisine. C'est un acte de développement tout à fait prometteur. Dans un esprit citoyen, Sodexho a la volonté de participer à la réinsertion à la mesure de ses moyens. Mais Sodexho est aussi une entreprise qui vend un service qui participe à l'amélioration de la qualité de vie des gens. C'est la définition même de notre travail ! Pour nous, le chantier de la Villa Saint Camille est humainement et économiquement intéressant. En plus, il nous laisse entrevoir un développement possible vers d'autres types d'activités. Je crois que c'est ce qui en fait sa force : c'est une preuve que la réinsertion par l'économique est possible. Et une raison suffisante pour ne pas hésiter à s'engager dans cette aventure innovante, même si ça prend du temps et de l'énergie. On y croit ou on n'y croit pas. Nous, on a choisi d'y croire... »

Remerciements pour l'aide à la rédaction du guide

- L'équipe de l'Association Villages A Vivre, qui a porté l'idée de ce guide avec la Villa Saint Camille, et qui a contribué à son élaboration, notamment en faisant partie du comité d'évaluation : Catherine Sage (expert-comptable de l'Association), et tout particulièrement Jean-Pierre Jaslin (vice-président de l'Association) pour l'énergie qu'il a déployée à ce propos
- Toute l'équipe de la Villa Saint Camille à Théoule ainsi que l'ensemble des résidents, qui se sont tous mobilisés autour de ce projet et qui ont largement contribué à la rédaction de plusieurs chapitres du guide, et notamment le docteur Georges Botella, médecin gériatre coordonnateur, ainsi que la société PricewaterhouseCoopers
- René Muller, directeur et fondateur de la Villa Saint Camille, ainsi que président de Villages A Vivre, pour l'énergie et la motivation qu'il a apporté dans le projet de ce guide dont il a assumé la responsabilité de l'élaboration
- Martine Muller, directrice adjointe pendant quinze ans de la Villa Saint Camille pour son soutien
- Michel Vignolles, membre de l'association Villages A Vivre et consultant indépendant en innovation sociale, pour son soutien actif et sa contribution
- Jacques Bely, professeur affilié à HEC, expert en stratégie et conseil en développement fondateur de la société BfaConseil, pour sa réflexion dans l'approche de l'innovation appliquée au secteur social
- « log », dessinateur et graphiste, qui a réalisé les dessins introduisant chacune des principales parties de ce guide (pages 8, 20, 96 et 150)
- Fatima Belhadj, stagiaire, pour son support et pour la réalisation de dessins p°11, 65 et 87



Ce guide est réalisé à l'initiative de l'association Villages A Vivre qui veut contribuer à lutter contre l'exclusion et faire des institutions pour personnes âgées ou en difficulté sociale de véritables lieux de vie. Les résidents de la Villa Saint Camille ont également fortement encouragé cette initiative et ont participé activement à fournir les informations demandées. Ils expriment à maintes occasions leur souhait d'une démultiplication de lieux de vie comme celui de Théoule pour que « partout on puisse trouver des lieux où l'on peut vivre ensemble d'une manière aussi agréable ». C'est vraiment un projet qui leur tient à cœur.

Un guide pour susciter l'innovation

► Un guide élaboré à partir d'une expérience riche d'enseignements

Ce document est un guide de création d'un lieu de vie innovant pour personnes en perte d'autonomie ou en marge de la société. Il est élaboré à partir d'une analyse approfondie de l'expérience de la Villa Saint Camille de Théoule Sur Mer. Plutôt en effet que de chercher à faire une synthèse plus ou moins exhaustive de multiples expériences sociales innovantes en matière de lieux de vie, la démarche consistant à analyser de manière approfondie une expérience particulière ayant un vécu réussi de plusieurs dizaines d'années en la confrontant aux pratiques d'autres professionnels du secteur nous a semblé préférable. Ce choix a été renforcé par les résultats d'une recherche documentaire qui a rapidement fait apparaître qu'il existait très peu d'expériences innovantes en France ayant un recul suffisant. La Villa Saint Camille nous est alors apparue comme un exemple tout à fait approprié pour servir de base à ce guide, d'autant que cette réalisation perdure depuis trente ans, et que l'analyse de ce long parcours s'avère riche d'enseignements. Il a été ainsi possible de mettre en évidence une mine de « pépites » méthodologiques et conceptuelles tirées de cette longue expérience de terrain.

"On n'attend pas l'avenir comme on attend un train. L'avenir on le fait"

Georges BERNANOS
(écrivain français, 1888 - 1948)

► Un guide apportant des repères méthodologiques et une boîte à outils

Le propos de ce guide consiste à montrer comment l'analyse d'un exemple réussi dans la durée de cheminement de l'innovation peut donner des clés pour guider des entrepreneurs sociaux aujourd'hui et ainsi leur transférer de l'expérience. Ainsi, un entrepreneur social peut se servir de ce guide comme d'une véritable « boîte à outils ». Il peut s'en inspirer pour s'engager dans un projet innovant de grande ampleur, ou bien encore il peut venir y piocher des idées pour innover de manière progressive, car il est en effet possible de changer dans la douceur, pas à pas. En outre, ce guide pourrait également apporter une pierre à l'édifice de la réflexion qui sous-tend l'évolution des réglementations ainsi que des modèles économiques et organisationnels concernant les lieux de vie sociaux. Par ailleurs, le contenu de ce guide adresse spécifiquement les aspects liés à l'innovation,

"Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté"

Winston CHURCHILL

sans chercher à dresser une liste exhaustive de l'ensemble des actions à mener à bien pour monter un projet, car de nombreux aspects sont déjà très bien décrits dans la littérature courante, concernant notamment la manière de financer, mettre sur pied puis exploiter et gérer un établissement social (EHPAD, CHRS, ...).



De 1989 à 1992 :
Le projet immobilier

3 L'innovation, un chemin parcouru par la Villa Saint Camille

De 1981 à 1989 :
La mise en place
du concept

De 1977 à 1980 :
L'impulsion
d'un entrepreneur

De 2002 à aujourd'hui :
La crise de maturité
et le renouveau

De 1992 à 2002 :
La professionnalisation
de la démarche



Le concept innovant du vivre ensemble a été progressivement mis en place depuis 1977 à la Villa Saint Camille sous l'impulsion d'un homme et d'une équipe fondatrice.

Ce concept consiste à regrouper en un même « lieu de vie » des personnes d'âges et d'origines sociales les plus divers, où les parcours de vie s'entrecroisent, où chacun est pris en charge dans la globalité de son être, et où le social s'encastre dans la vie de la cité et l'économique.

Aujourd'hui, trente ans après, la Villa continue son œuvre : elle existe toujours et continue à accueillir de nombreuses personnes. Elle ne s'est pas détournée de son projet initial, le concept s'étant même bien au contraire approfondi. Les résultats sont au rendez-vous, preuve s'il en est que, malgré les difficultés, il est possible d'innover dans le domaine social.

Le concept mis en place à la Villa Saint Camille n'est cependant pas figé, et doit en permanence se réinventer et évoluer.

L'expérience montre que, sur le chemin de l'innovation, il est nécessaire de garder le cap, savoir reconnaître et franchir des obstacles parfois inattendus, surmonter les crises et les doutes : bref, savoir gérer les étapes de la croissance et de la maturité ainsi que des carrefours qui obligent à faire des choix.

*"Tout le monde savait
que ce truc-là était
impossible à faire,
jusqu'au jour
où est arrivé quelqu'un
qui ne le savait pas,
et qui l'a fait"*

Winston CHURCHILL



Jusqu'en 1977 - Les fondements

Les racines : l'Ordre des Camilliens

Le fondateur du mouvement est Saint Camille de Lellis (1550-1614), un innovateur qui réforme la vision de la santé de l'époque et prend progressivement avec son Ordre du service dans de nombreux hôpitaux d'Italie. Actuellement, l'Ordre compte plus de mille membres, et s'est étendu dans plusieurs pays dont la France. Les Camilliens sont très engagés dans le développement de la santé des pays émergents. Ils se spécialisent dans le soin corporel et spirituel des malades, que ce soit en tant que prêtres, infirmiers, médecins, psychologues ou bien encore travailleurs sociaux.

De 1883 à 1946 Les origines de la Villa

En 1883, le Père Virgili, religieux Camillien arrive d'Italie avec pour mission de trouver un endroit où établir une maison de repos et de convalescence sur la Côte d'Azur où le climat semblait avoir fait ses preuves en la matière. Il fait alors la rencontre d'un jeune couple lyonnais, les Pierron, établi à la Pointe de la Galère, juste en face de l'actuelle Villa Saint Camille. Ceux-ci cèdent au Père Virgili un morceau de terrain pour le franc symbolique en contrepartie de la construction d'une chapelle par les religieux Camilliens où l'Ordre s'engage à assurer un service religieux.

Paul Pierron supervise et finance la construction de la maison de repos, baptisée Villa Saint Camille, inaugurée en 1886, pendant que le Père Virgili veille à la construction de la chapelle.

Les premières années jusqu'en 1946, la Villa se contente de recevoir quelques malades fatigués dans le cadre de sa vocation d'accueil « par la santé et le repos ».

De 1946 à 1977 Le centre familial de vacances

En 1946, le Père Gottelman, un des successeurs du Père Virgili, est nommé directeur de la Villa et ouvre celle-ci à l'accueil des familles.

La Villa prend un nouvel essor et s'adapte à sa nouvelle fonction de maison de vacances. Elle accueille des vacanciers à revenus modestes désireux de passer quelques jours dans un environnement agréable sur la côte où règne un esprit chaleureux, ce qui en soi représente une innovation sociale pour l'époque. L'emplacement exceptionnel de la Villa sur un promontoire dominant la baie de Cannes sur les hauteurs de Théoule sur Mer est un facteur clé pour y attirer des visiteurs.

Parmi ces vacanciers se trouvent nombre de personnes âgées, dont certaines vont petit à petit émettre le souhait de résider définitivement à la Villa.

A partir de 1972, la Villa leur accorde ce droit, et permet ainsi aux visiteurs d'âge mûr qui le souhaitent d'y résider définitivement. La même année, l'association « Villa Saint Camille » est créée, chapeautant les activités de maison familiale de vacances ainsi que d'hébergement des personnes âgées.

Par ailleurs, la Villa est également connue comme un lieu où il est possible pour les personnes en difficulté financière de venir déjeuner.

De 1977 à 1980 - L'impulsion d'un entrepreneur

■ L'INTUITION D'UN HOMME AU CONTACT D'UN LIEU

A la faveur des débats de l'époque, RM, futur responsable de la Villa Saint Camille, avait conçu au début des années soixante-dix un projet visionnaire à partir d'une intuition fondatrice pour répondre aux urgences sociales de l'époque : « que faire de nos aînés » et « que faire des jeunes en difficulté, notamment les toxicomanes ? » RM pressent qu'il peut être possible de créer du lien en faisant vivre ensemble des personnes qui, jusqu'alors, ne se mélangeaient jamais. RM croit que non seulement c'est possible, mais qu'une telle formule permettrait aux aînés d'être plus heureux au contact des autres, et aux jeunes en difficulté de mieux rebondir. Bien entendu, il ne s'agit pas de vouloir remplacer les dimensions thérapeutiques, qui restent du domaine des spécialistes, mais d'offrir à tous un lieu de vie, havre de paix où l'on peut se poser, prendre le temps de se reconstruire et repartir pour une autre période de vie. La dynamique d'interrelations du lieu de vie doit permettre à chacun d'avancer à son rythme et de trouver une entraide discrète pour avancer.

RM, mis par le hasard de la vie au contact avec la Villa Saint Camille, rédige alors un projet qu'il présente devant le conseil de la Villa. Le projet est accepté et RM est nommé animateur de la Villa avec pour feuille de route la mise en place concrète de ce projet visant à faire vivre ensemble des vacanciers, des aînés ainsi que des personnes en difficulté sociale.

RM convainc rapidement 3 autres personnes qui vont former le noyau dur de l'équipe fondatrice du nouveau concept de la Villa.

■ UN DÉMARRAGE « À LA FORCE DU POIGNET »

L'équipe noyau dur développe progressivement le concept en accueillant quelques jeunes de la rue en difficulté au côté des vacanciers. Les jeunes sont hébergés et il leur est proposé de travailler dans le jardin au débroussaillage ainsi qu'au fonctionnement de la maison.

Cet accueil se fait sans subvention particulière, en mobilisant les énergies disponibles et en s'appuyant sur la structure du centre familial de vacances.



Durant cette période, le personnel ainsi que plusieurs vacanciers du centre familial n'acceptent que de manière mitigée la présence des jeunes en difficulté, et chaque groupe reste de son côté avec peu de rencontres, au risque de mener le projet à l'échec.

Mais RM tient bon et le projet résiste. Au bout de 3 ans, il décide d'interpeller le personnel ainsi que les vacanciers pour leur rappeler et leur réexpliquer l'orientation souhaitée pour la Villa, à savoir expérimenter le vivre ensemble. RM souligne la nécessité pour l'ensemble des personnes présentes de s'inscrire dans cette dynamique, et cette action porte immédiatement des fruits encourageants.

De 1981 à 1989 – La mise en place du concept

■ LA TRANSFORMATION PROGRESSIVE DE LA VILLA

A partir de ce moment, l'équipe ainsi que les vacanciers s'engagent activement dans le projet aux côtés des personnes en difficulté sociale adoptant ainsi la vision de RM.

Les interactions se développent, et la solidarité est plus forte entre les différentes populations accueillies, maintenant au nombre de trois : résidents âgés permanents en « maison de retraite », vacanciers et personnes en difficulté sociale.

Des dispositifs sont petit à petit mis en place, avec notamment un contrat d'accueil en 1982 pour les personnes en réinsertion rappelant les valeurs promues par la Villa, ainsi que les droits et devoirs de tout nouvel arrivant.

L'équipe de la Villa se mobilise et se renforce autour de RM, nommé directeur en 1984, pour atteindre une quinzaine de personnes environ en 1989 (en incluant les bénévoles).

Il s'y développe un esprit d'équipe très marqué, et l'équipe se met à fonctionner comme une véritable « tribu » soudée par l'affectif autour de RM et du projet.

Il s'en suit une mobilisation successive sur l'ensemble des publics. Tout d'abord, l'attention se porte progressivement sur les jeunes en difficulté plutôt que seulement sur les vacanciers. Puis, les âgés résidents définitifs expriment de leur côté le souhait d'être mieux pris en compte par l'équipe, trop focalisée à leurs yeux autour des personnes en réinsertion.

Vers 1986, un équilibre s'installe, et l'équipe construit progressivement une animation qui respecte les différentes populations pour favoriser le vivre ensemble. Les interactions se développent et les personnes partagent des moments de vie par exemple au moment des repas ou lors des activités qui rythment la vie du lieu (semaine, mois, fêtes, anniversaires, etc). Le nombre de jeunes accueillis augmente aux côtés d'un nombre croissant d'âgés qui résident définitivement à la Villa ainsi que de la maison familiale de vacances qui continue son fonctionnement.

■ L'OFFICIALISATION DU CONCEPT

Alors qu'auparavant, les jeunes en difficulté étaient pris en charge financièrement en totalité par la Villa, les pouvoirs publics interviennent en 1984 dans le cadre d'une évolution de l'accompagnement social. La DDASS propose alors à la Villa Saint Camille d'être reconnue comme lieu d'accueil de personnes pauvres et en difficulté, avec une participation financière. La DDASS va même officialiser en 1988 sa reconnaissance de Saint Camille comme lieu d'expérimentation du vivre ensemble.

En 1989, la Direction du Travail propose à la Villa Saint Camille de créer une association intermédiaire pour étoffer la panoplie des dispositifs pouvant aider à la réinsertion.

La direction de la Villa tisse ainsi petit à petit des liens avec les autorités de tutelle, à la fois sur le plan local avec la DDASS ou la Direction Départementale du Travail, mais aussi sur le plan national au niveau des Ministères concernés.

L'aventure de ce projet arrive à ce moment à un nouveau croisement :

- Les normes de sécurité obligent à se poser la question des équipements
- Les besoins de financements se font sentir pour atteindre une taille optimum
- Les nouvelles stratégies d'aide sociale invitent à instituer les relations avec les financeurs tout en maintenant l'originalité de l'expérience. Ce qui sera accepté du fait des résultats déjà acquis.

Ceci amène à officialiser le concept du vivre ensemble en liaison avec la DDASS ainsi que le Conseil Général (mise en place du RMI) au moment de l'élaboration d'un projet immobilier visant à construire de nouveaux locaux pour se mettre aux normes.

Est donc reconnu finalement un statut expérimental mixte mêlant maison de retraite, centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) ainsi que maison familiale de vacances. Les agréments correspondants sont obtenus à cette date et la Villa commence à recevoir des subventions, alors qu'auparavant elle ne tirait ses revenus que des cotisations de ses membres, de ses biens, et surtout de la participation directe aux frais d'hébergement ou encore de revenus divers (conférences, dons, etc).





De 1989 à 1992 – Le projet immobilier

Dès 1988, face à l'évolution de la réglementation, se pose la question importante du respect des normes en vigueur, dans un contexte où les bâtiments en place n'offrent pas les garanties et le confort nécessaires.

Rapidement, un projet immobilier se monte pour créer une Villa moderne et accueillante avec une question clef : faut-il réhabiliter l'ancien ou démolir et faire du neuf. Cependant, la contrainte d'espace ne laisse guère d'alternative. Le choix s'avère difficile : d'un côté il s'agit de permettre une remise aux normes notamment pour les handicapés, et de l'autre préserver un capital historique en engageant moins de frais et en repoussant les problèmes de fonds à plus tard.

« Les nouveaux bâtiments sont plus fonctionnels, ils sont adaptés à la fois aux jeunes, aux personnes âgées et handicapées »

En 1989, après un an et demi de discussions et travaux préparatoires, le choix du neuf est fait, avec un projet de 8,2 millions d'euros autour d'une idée forte : tout le monde sera logé à la même enseigne avec des chambres vue sur mer, pour renforcer le concept du vivre ensemble.

Le projet est financé pour une moitié de subventions et de dons, et, pour l'autre, de prêts de l'état ou d'organismes du type collecteur du 1% logement.

Les travaux sont engagés pendant lesquels l'ensemble des résidents et le personnel trouvent une solution d'hébergement transitoire.

Sont acquis au même moment en 1991 les bâtiments d'une ancienne maison familiale de

vacances jouxtant la Villa Saint Camille, Santa Luce. Des travaux y sont menés pour aménager des logements relais ainsi que quelques logements familiaux ouverts à la location sans critère particulier afin là aussi de respecter le principe de mixité sociale. Par ailleurs, à ce moment est signé un partenariat avec le groupe Sodexo pour professionnaliser la prise en charge de la cuisine de la nouvelle Villa à la fois pour les résidents, les vacanciers ainsi que pour servir des repas spéciaux pour des séminaires, réceptions, etc. Ce contrat pose la pierre qui fonde la dimension économique du projet. Il crée l'opportunité d'offrir des activités qui permettent de développer des apprentissages et ouvrir des pistes pour une réelle insertion. Parallèlement, il apporte une contribution à l'ensemble des acteurs du lieu de vie au travers de la qualité de service offerte.

Enfin, des personnes supplémentaires sont engagées durant cette période pour venir renforcer l'équipe afin d'être prêt à faire face à l'augmentation de capacité prévue dans les nouveaux locaux.

De 1992 à 2002 – La professionnalisation de la démarche

■ UNE ÉQUIPE EN MUTATION

Les nouveaux lieux sont investis au moment où l'équipe se renforce.

Apparaît alors clairement une dichotomie entre les nouveaux venus et l'ancienne « tribu ». Cette dernière fonctionne de manière plus fusionnelle autour du projet fondateur et du charisme du responsable, avec une méthode de management plus implicite qu'explicite, ainsi que des frontières peu marquées entre encadrement et personnes en difficulté sociale.

Faisant partie des nouveaux-venus, une nouvelle directrice adjointe prend ses marques. Venue du monde de l'entreprise avec un diplôme du social, elle se donne pour objectif d'insuffler des méthodes de management ainsi que de la rigueur dans le fonctionnement de l'équipe.

Ceci se heurte à l'ancien mode de fonctionnement de l'équipe « d'avant les travaux », et c'est dans ce contexte que sont petit à petit mis en place des aménagements en terme de management, modes de fonctionnement ainsi que profils de postes.

Tout ceci se produit dans le contexte d'évolutions du droit du travail ainsi que des réglementations, ce qui ne manque pas de perturber le processus



en cours, ainsi que créer des tensions supplémentaires au niveau de l'organisation du travail, d'autant que le mode de mobilisation ne permet pas encore de vraiment réfléchir précisément sur l'organisation du travail.

En parallèle, les bénévoles sont progressivement remplacés par des salariés, à la fois sur le plan de l'animation ainsi que de l'encadrement.

■ LA PROFESSIONNALISATION DE LA DÉMARCHÉ SOCIALE ET L'OUVERTURE AUX NON RÉSIDENTS



Entre 1993 et 1997, la Villa accroît substantiellement la diversité des dispositifs qu'elle gère en relation avec les personnes en difficulté sociale, tout en s'ouvrant aux non résidents. L'ouverture vers les personnes en difficulté sociale logeant à l'extérieur a pour objectif un suivi psychologique et un accompagnement pour celles dépendantes de l'alcool. En effet, la Villa Saint Camille pressent que les interactions permises pendant le court temps de présence de ces personnes sur le « lieu de vie » peuvent avoir un impact positif, ce qui s'avérera effectivement le cas. L'élargissement aux non résidents

permet par ailleurs d'ouvrir encore plus la Villa sur l'extérieur.

Dans ce cadre sont mis en place plusieurs dispositifs, qui s'adressent tout à la fois aux résidents et à des non résidents :

- En 1993 est mis en place un Centre d'Aide à la Personne (CAP) avec plusieurs psychologues qui viennent renforcer l'équipe.
- En 1994 est introduit le dispositif PISTE d'accompagnement des personnes dépendantes de l'alcool qui prend rapidement de l'essor avec plusieurs dizaines de personnes accompagnées par an.
- Parallèlement, un partenariat se développe autour de la toxicomanie avec une structure locale : le Gué (Centre d'accueil et de libération des malades éthyliques).
- En 1994 toujours se mettent en place des chantiers école en partenariat avec le groupe Sodexho qui s'occupe de la cuisine et qui travaille dans les murs depuis l'installation dans les nouveaux bâtiments. Ces chantiers école se développeront ensuite pour devenir des chantiers d'insertion en liaison avec les instances de la Direction du Travail, du Conseil Général ainsi que du Conseil Régional pour préparer l'insertion professionnelle.
- Enfin, en 1997 sont créés une dizaine d'ateliers dans le cadre d'un Centre d'Adaptation à la Vie Active (CAVA), avec l'implication de 10 tuteurs volontaires parmi les membres de l'équipe. La Villa réhabilite en fait un dispositif quelque peu tombé en désuétude, mais qui correspond bien au public accueilli par la Villa. Cela convient également aux types d'ateliers préparant à l'emploi que la Villa peut proposer, qui touchent aux services hôteliers notamment ainsi qu'à des travaux extérieurs (jardins, ...).

A cette période se développe également le logement social en tant qu'activité annexe de la Villa Saint Camille. Celui-ci est mis en place pour faciliter la suite du parcours d'insertion des personnes en difficulté sociale accueillies en mal de logement.

Tout ceci s'accompagne d'un virage dans la professionnalisation de l'accompagnement des personnes en difficulté sociale, avec notamment le développement du secret professionnel et la mise sous contrôle du partage du vécu de ces personnes. Les compétences sont plus réparties, l'expertise différente. Il s'agit de créer un nouvel équilibre en gardant le lieu de vie au coeur de la régulation.

■ LE RENFORCEMENT DE L'ANIMATION

En 1996 est embauché un animateur avec un parcours professionnel riche et varié avec l'objectif de dynamiser la vie quotidienne des résidents. Il fait rapidement sien le projet de la Villa et met en place un projet d'animation en support du vivre ensemble en apportant son sens de la convivialité et de « la fête ».

Petit à petit, deux autres animateurs supplémentaires sont embauchés et l'équipe d'animation devient le nerf vivant du vivre ensemble dans la Villa.

Les animateurs sont financés par le CHRS avec pour objectif de jouer un rôle de référent pour les personnes en difficulté sociale. Ce rôle ne doit cependant, dans l'esprit de la Villa, pas se refermer sur lui-même, mais au contraire permettre une ouverture au vivre ensemble afin de faciliter la réinsertion. Il s'agit en effet à la fois de respecter les règles fixées par les institutions mais aussi prendre en compte la dynamique propre au lieu de vie.

« Ma mission est de créer du lien entre les personnes »

De 2002 à aujourd'hui – La crise de maturité et le renouveau

Depuis 2002 apparaît un croisement plus complexe, avec l'arrivée à maturité du projet, l'accroissement de taille de la Villa, la complexification de l'environnement réglementaire, et des changements dans l'équipe. Se cumulent alors tout un ensemble de questions sur la constante de la pertinence du projet, l'organisation d'une nouvelle gouvernance, l'organisation du travail, l'évolution de la production des services, la demande de services nouveaux, la multiplication de



nouveaux métiers et de nouvelles fonctions, le besoin de renforcement de la collégialité managériale, la nécessité de trouver de nouveaux équilibres financiers, les conséquences des changements des politiques publiques, l'ajustement nécessaire des équilibres entre les différents groupes, et certainement l'urgence de la rénovation des activités et peut-être même un ajustement des équipements.

En effet, alors que dans les croisements précédents, les problèmes se posaient successivement, avec déjà une accélération sensible des évolutions au fil du temps, les difficultés auxquelles est confronté la Villa actuellement cumulent différents niveaux. L'analyse montre que cette accumulation n'est pas due à des erreurs de gestion ou de management (tout au plus un manque d'anticipation peut-il être noté), mais au fait que le projet s'est enrichi : il est devenu complexe et demande donc un pilotage et un management différent. C'est le succès de l'opération qui provoque cette demande de mutation. Il ne s'agit plus d'ajustement, mais d'une refondation en fidélité du projet fondateur.

Il y a donc à la fois crise et renouveau dans ce projet qui continue à vivre et à se développer.

■ LA CRISE DE MATURITÉ

En 2002 est commandité un audit sur le fonctionnement de la Villa par le Conseil d'Administration, au vu de la persistance d'une dichotomie de l'équipe depuis 1992 entre les « anciens » habitués à fonctionner à l'affectif autour du projet et du fondateur, et les « nouveaux », dont le nombre a entre temps augmenté, plus attachés à un fonctionnement organisé autour de leur identité professionnelle propre, qu'elle soit « technicienne » ou « administrative ». Cet audit permet aux membres de l'équipe de s'exprimer et mène à l'élaboration d'un 1er organigramme. En 2003, un 2ème audit est jugé utile pour contribuer à résoudre des problèmes résiduels en partie liés au cadre contractuel ainsi qu'à une gestion inappropriée de l'organisation du travail, problèmes qui se posent alors avec beaucoup d'acuité.

En parallèle, le renforcement de la réglementation médico-sociale et la multiplicité des dispositifs nécessitent la mise en place progressive d'une gestion budgétaire plus rigoureuse qui accapare de plus en plus l'attention du management. S'ajoute à cela l'élaboration d'un projet d'établissement ainsi qu'une tentative avortée d'élaboration d'une convention tripartite en 2005 (qui sera reprise ensuite en 2007 – voir plus loin). Les nouveaux modes de fonctionnement, qui imposent notamment une médicalisation des lits de la maison de retraite, créent des difficultés budgétaires liées aux coûts engendrés par la nécessité d'assurer la continuité des soins pour la population vieillissante des résidents âgés. En parallèle, la tension au sein de l'équipe croît du fait d'une répartition des tâches et d'une organisation peu formalisées source de surcharge de travail et d'un sentiment d'efficacité faible.

De plus, durant cette période, l'équipe doit faire face à des mouvements de personnel, avec notamment des départs suite à des maladies et un remplacement de plusieurs personnes clés, ce qui n'est pas sans créer des difficultés qui génèrent même une déstabilisation de l'équipe.

■ UN NOUVEAU DÉPART ET LA POURSUITE DE L'INNOVATION PERMANENTE

Une directrice opérationnelle est recrutée en 2007 pour renforcer le management et contribuer à remettre « sur des rails » l'équipe quelque peu déstabilisée. Une dynamique se met en place visant à professionnaliser l'équipe, renforcer l'organisation et formaliser un nouveau projet d'établissement fédérateur.

Par ailleurs, la maison de retraite évolue pour se mettre en conformité avec les évolutions réglementaires. Un projet d'EHPAD est mis sur pied, validé et mis en place en 2007 en liaison avec les instances de tutelle autour d'une convention tripartite. De plus, un projet de résidence-service est également monté, validé et mis en place pour accueillir des aînés autonomes. Cette évolution doit permettre ainsi d'offrir un continuum de services entre un hébergement temporaire permis pour les aînés dans le centre familial de vacances, la résidence service, et enfin l'EHPAD. Des innovations potentielles sont en cours d'examen, le projet de la Villa restant toujours dynamique et vivant, car construit autour d'une volonté de rester ouvert en permanence au progrès et à l'évolution sociologique de ses « clients » et de leurs besoins. Il est à ce titre possible de citer notamment le projet de couverture de la piscine avec la mise en place d'activités nautiques ouvertes sur l'extérieur, comme par exemple des cours d'aquaphobie, ou bien encore le projet d'ouverture de la Villa à des personnes âgées résidant aux alentours (bassin cannois), et qui pourraient être reliés par « visio » à la Villa. D'autres innovations devraient suivre.

Enfin, une Association, Villages A Vivre, est créée en 2006 en extension du projet de la Villa Saint Camille afin de promouvoir le concept du vivre ensemble en France en fédérant d'autres expériences pour faire progresser l'innovation et susciter l'émergence en France de nouveaux lieux de vie dans le prolongement de l'exemple de la Villa Saint Camille. La Villa devient ainsi le lieu fondateur d'un essaimage potentiel porteur d'une ouverture nouvelle pour l'équipe ainsi que les résidents.





Aujourd'hui, vivre ensemble est une réalité

■ VISITE GUIDÉE RAPIDE DE LA VILLA SAINT CAMILLE AUJOURD'HUI

La Villa Saint Camille a développé un lieu regroupant des personnes d'âges et d'origines sociales les plus divers, d'où la vie semble pouvoir repartir d'elle-même. Elle est un petit village à flan de colline, s'ouvrant sur ciel et mer, où les solidarités naturelles s'expriment au jour le jour, où la vie simple coule naturellement parce que le mélange d'âges, de milieux sociaux, de culture et de nature est lui-même naturel. La Villa est un lieu de vie où chaque personne est accueillie dans le respect de sa différence, de sa richesse d'être, de ses difficultés, de ce qui la constitue, et où chacun est invité à être acteur de ce vivre ensemble.



« L'autre
est notre hôte »





La Villa Saint Camille a mis en place à Théoule depuis maintenant plus de 30 ans un concept original et rare en France, à savoir le vivre ensemble :

- Des personnes qui à priori n'ont rien à vivre ensemble, non seulement peuvent vivre ensemble mais créent de formidables plus-values sociales
- Les personnes âgées peuvent partager des temps de vie, peuvent faire part d'une expérience vécue, proposer des réserves d'amour ou de tendresse... "remplacer" le père ou la mère absent, proposer une présence de "grand parent" et créer ainsi un véritable tutorat affectif avec les jeunes en difficulté notamment et créer les bases d'une « utilité réciproque »
- D'autres pourront parler en confiance, de souffrances, de ruptures, de violences imposées, demander conseil, savoir exiger de l'affection ... parler à un adulte susceptible de les écouter avec le moins d'à priori et de jugements possibles... Cette expression peut porter sur tous les aspects de la vie, et la personne n'est plus obligée de découper sa vie "en tranches" selon les compétences de l'interlocuteur
- Le système permet également une réinsertion en douceur dans la société de personnes désocialisées. C'est ainsi qu'une personne accueillie d'urgence, après une longue peine de prison, a travaillé plusieurs mois au restaurant est devenu ensuite manager au sein d'un grand groupe de services dans la région

En termes techniques, la Villa est aujourd'hui une association loi de 1901, un mélange de structures accueillant plusieurs catégories de personnes :

- Personnes en séjour de vacances dans le cadre d'une résidence familiale de vacances, auquel vient se rajouter une capacité d'accueil ponctuelle importante pour des séjours à la journée (formation, fêtes, séminaires, ..)
- Résidents âgés ayant choisi de résider en permanence à la Villa Saint Camille en tant que « maison de retraite »
- Personnes en difficulté sociale hébergées à Théoule dans un centre d'hébergement et de réinsertion (CHRS, maison relais, accueil d'urgence) qui abrite différentes activités d'insertion (Centre d'Adaptation à la Vie Active (CAVA), centre d'aide à la Personne (CAP), accompagnement des personnes dépendantes de l'alcool ou de la drogue, chantiers écoles ou d'insertion, association intermédiaire « A Votre Service »), et auxquels viennent se rajouter des personnes accueillies dans des logements sociaux, ainsi qu'un flux permanent de personnes non hébergées mais participant aux activités d'insertion

La Villa se situe sur un promontoire dominant le bord de mer en face de la Pointe de la Galère à Théoule Sur Mer, avec une vue panoramique sur la baie de Cannes. La Villa y dispose aujourd'hui :

- de près de 5 000 m² de bâtiments reconstruits en 1992, afin de répondre aux normes requises pour accueillir des personnes âgées et handicapées, et offrir le confort à tous d'une chambre avec vue sur mer,
- d'extérieurs avec un jardin d'environ un hectare et une terrasse surplombant la mer,
- d'équipements collectifs importants: grande salle de spectacles équipée en matériel de télé-projection, salles de réunions, salles TV, piscine, bar, ...
- d'un ensemble de restauration géré par le partenaire Sodexho, permettant le service de 150 repas à table dans un self-service, auquel il est possible d'adjoindre un service "traiteur" en fonction de la demande,
- d'une diversité de services adaptés: logement, santé, restauration, loisirs, bibliothèque, manifestations culturelles, production économique, chapelle avec un accompagnement spirituel, ...



En 2005, plus de 14 000 personnes ont été en liaison, permanente ou de façon temporaire avec la Villa Saint Camille, témoignant ainsi d'un rayonnement local fort.

Les résidents en parlent le mieux en témoignant leur adhésion à ce concept, et les résultats chiffrés sont également au rendez-vous.



■ LES RÉSIDENTS EN PARLENT LE MIEUX

Il a été demandé en juillet 2007 aux résidents présents de tous types de bien vouloir s'exprimer de manière synthétique en une phrase concernant leur vécu de la Villa Saint Camille. Les verbatims recueillis sont intégralement retranscrits ci-après. Ceux-ci ne représentent pas forcément l'ensemble des personnes présentes sur le site en juillet 2007, mais seulement un échantillon de personnes présents au moment de l'enquête et ayant bien voulu répondre.

Ceux-ci témoignent globalement d'un indice de satisfaction élevé, notamment en ce qui concerne les résidents aînés qui semblent en parler avec le plus de verve.

Cependant, tout n'est pas toujours aisé, et certains témoignages, notamment de vacanciers, montrent qu'il n'est pas facile de maintenir en permanence un équilibre dans les services rendus et les différentes activités.

Par ailleurs, les résultats concernant les jeunes en insertion ne sont pas garantis, et les témoignages montrent certains d'entre eux qui rebondissent, alors

que d'autres n'accrochent pas avec le concept et s'éloignent. Notre compréhension cependant est que, même pour ces derniers, les moments passés à la Villa Saint Camille auront été un passage positif dans une vie souvent déchirée, qui les aidera peut être ultérieurement.

► Verbatims de résidents aînés

- « Le meilleur des mondes possibles pour finir ses jours, dans la vraie vie, la convivialité entre les générations et la beauté du site »
- « Pour moi, c'est la Maison du Bon Dieu, où ses enfants vivent ensemble »
- « La Villa Saint Camille, c'est ma maison et les personnes qui y vivent sont ma famille : être différents, cela rend la vie plus intéressante »
- « La Villa, c'est bien. Et si quelque chose ne va pas, je le dis, afin de trouver la solution »
- « Une maison sociale en continuelle évolution dont les changements sont

souvent, mais pas nécessairement toujours, un progrès pour le bien de tous »

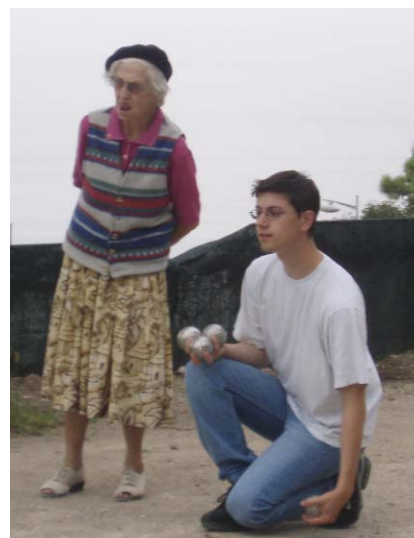
- « Saint Camille est un espace de liberté et d'accueil »
- « Saint Camille est une bonne maison. On ne peut pas trouver mieux »
- « Un havre de paix pour moi, et dans l'amitié. L'autre est mon hôte »
- « Que la chapelle, son aumônier et son directeur y sont accueillants et sympathiques à Saint Camille »
- « La Villa Saint Famille ? Ma deuxième maison ou ma première ? »
- « L'essayer, c'est l'adopter »
- « Fraternité ! »
- « Extraordinaire »

► Verbatims de personnes en difficulté sociale

- « On y est bien accueilli, bien conseillé, bien accompagné, juste le temps qu'il faut pour (re)trouver son autonomie »
- « Saint Camille est un lieu d'accueil, de partage, de mise en commun, où je me sens bien »
- « Pour moi, la Villa Saint Camille signifie une remise en forme radicale »
- « La Villa, ça m'a aidé au niveau de l'appartement, du travail, et psychologiquement »

► Verbatims de vacanciers

- « On y savoure sans mesure le repos recherché, avec en prime la découverte d'un monde plus doux où le riche et le pauvre, le savant et le simple ont le loisir d'oublier les rôles à jouer et peuvent se retrouver incroyablement proches »
- « Un lieu où la communication et le partage des vies permettent l'épanouissement de chacun »
- « La Villa Saint Camille se caractérise par un brassage hors du commun, toutes catégories confondues, favorisant la confiance, redonnant l'espoir d'un avenir meilleur »



- « En vacances à la Villa Saint Camille, c'est un havre de paix où il fait bon partager les différences dans la bonne humeur »
- « La Villa Saint Camille représente pour nous une très belle œuvre : vacances, bleu, retraite, intégrations, entente, droit chemin, rééducation »
- « C'est le plus proche du paradis que je connaisse »
- « Saint Camille représente pour moi le lieu de ressourcement spirituel »
- « En famille ou entre amis, tous à Saint Camille ! »
- « Un site panoramique quasi-unique, et un lieu de rencontre sympathique »
- « A la Villa Saint Camille, on ne repart pas le ventre vide »
- « La chapelle Saint Camille me procure un grand bonheur et une paix intérieure remarquable »

► Verbatims autres (personnel, accompagnateurs, ...)

- « La Villa Saint Camille est une maison d'accueil ouverte à toutes et à tous, offrant la possibilité de faire un bout de chemin avec d'autres, ouvrant un nouvel avenir »
- « La Villa Saint Camille, c'est aussi : des bâtiments conçus pour faciliter le « vivre ensemble », exploiter les spécificités d'un site, une même qualité d'hébergement pour chaque catégorie de personnes accueillies, un accès sans marches à tous les niveaux (liés par ascenseur) aux pièces communes et aux chambres pour favoriser l'autonomie des personnes handicapées, des salles de réunion pour des rencontres en petits groupes ou en assemblée plénière, des parkings fonctionnels, des installations pour handicapés pour l'accès aux moyens de transport, l'entrée en piscine ou sortir sur le balcon »

► Quelques histoires vécues racontées par un témoin

• Histoire difficile d'un jeune en insertion

« **J**oli visage, grands yeux dévoreurs, à vingt ans elle ne connaît que la fugue, l'opposition, la drogue... Quand elle touche le fond elle accepte la cure, puis tout recommence. Au bout de soufflé, une assistante sociale lui parle de la Villa Saint Camille, qu'elle veut bien voir, car elle ne supporte plus « les urgences, la police et Cie » comme elle le dit. Elle y va, joue le jeu, en fait ça l'intéresse de voir comme elle le dit « comment ils fonctionnent sachant qu'ils sont payés pour ça, même s'ils disent qu'ils ne sont pas payés du tout » (à l'époque ni salaire, ni subvention ni au Gué, ni à la Villa...et personne n'en parlait). Un relationnel difficile à mettre en place avec elle : fuite de sa vérité, fuite de toute remise en cause, mais elle veut changer de mode de vie...Le directeur la pousse à se connaître mieux, ce qu'elle aimerait faire et saurait faire...des crises d'angoisse, de désespoir, une mamie qui la prend sous sa protection pour lui apprendre des choses simples de la vie, elle commence à revivre sans peur. Elle choisit de vouloir devenir « monitrice d'auto-école », mais il faut passer le permis...la confrontation avec l'auto école est compliquée, le respect des règles, des horaires, mais elle y arrive. La veille de l'examen, au bout de huit mois de présence, elle disparaît, laissant un petit mot sur le bureau du Directeur : « vous n'êtes pas croyables tous, mais c'est trop pour moi, ne me cherchez pas »...des larmes dans les yeux, c'était la période du chantier de démolition...qu'avons-nous pas fait ? Grande conversation chez les personnes âgées en défense du directeur, de tout ce qu'il a fait pour elle...mais l'ambiance ne doit pas changer et la vie continue. On est tristes mais c'est son choix et d'autres arrivent ou sont là !!! »

• Histoire émouvante d'un autre jeune en insertion

« **L**e cadet, avec son nom de famille trop connu n'est pas comme son aîné qui en est digne - mais lui pas du tout, ni son comportement d'élève, ni de copain...On l'envoie dans le sud chez les grands-parents qui ne portent pas le même nom ; l'argent ne manque pas pourvu qu'on en entende pas parler ; trop jeune il goûte à l'alcool, à la drogue, et la police non plus n'en veut pas...Écorché vif, en manque d'amour et de l'essentiel, il rend la vie impossible à ses grands parents ; la grand-mère meurt et on lui fait comprendre que c'est sa faute. Il continue à ne rien respecter avec son aîné qui, à la majorité, lui dit que c'est trop dur et qu'il le met dehors...A la rue dans le sud, ça l'amuse au début, mais il épuise son compte en banque qui n'est plus alimenté, et l'assistante sociale lui parle de la Villa... L'entretien avec le Directeur le bouleverse, et il s'intéresse à la Villa, lui qui ne connaît que les attitudes de rejet ; il accroche, et veut bien suivre ses conseils. Pour la première fois, il a envie d'écouter un adulte...Il va d'abord au Gué, dur, dur, mais il pense à la Villa et s'accroche ; puis il revient, travaille la terre, le mimosa est beau et ne dépend pas du fric et de ceux qui pensent tout gérer...Mais le manque d'amour se fait sentir de plus en plus... Pourquoi ne m'ont ils pas aimé les parents ? Ils n'avaient qu'à faire comme ici. Un jour il est parti loin et pour toujours »

• Histoire de la réussite d'une personne en difficulté

« **J**e pense que les réussites comme celle de XXX, aujourd'hui chef d'entreprise. Après un accident grave de son fait, après qu'il ait été la cause de deux décès, il n'avait plus le goût de vivre, puis il est venu à la Villa Saint Camille. Aujourd'hui, il n'a toujours pas le goût de vivre, mais il veut être utile aux autres et il embauche en confiance ceux qui souhaitent s'en sortir. »

• Histoire de la réussite d'une autre personne en difficulté

« **S**on histoire : « je n'ai jamais cru qu'un père et une mère pouvaient être plus intéressés par les disputes avant le divorce que par moi. Du jour au lendemain je suis devenu encombrant, dérangent, sourd, muet et aveugle. J'étais devenu un poids qui paie : qui le tient, qui aura les vacances tranquilles sans lui ... Et moi, écorché vif, j'ai foncé chez les copains, les « vrais », ceux qui m'ont permis de tout oublier, d'avoir du plaisir. La drogue, c'est mieux que les parents qui vous jettent car vous ne les intéressez plus... On se retrouve tous, on veut du plaisir sous toutes ses formes, oublier les adultes coincés.... Mais le corps ne tient pas bien les doses de plus en plus fortes, le fric manque car plus faibles, et pas le moment d'aller voir ses vieux... .Et si on poussait un peu plus la seringue ? Mais ça ce ne serait plus du plaisir....Toutes les portes fermées, tous les regards de dégoût, tous les jours j'ai faim et je n'ai plus ma dose..... Puis une hospitalisation longue, puis une cure - là au moins, je mange à ma faim, et puis un séjour au Gué... Travailler la terre ? Ça ne va pas ? vivre en collectivité ? Ça ne va pas ? Et si j'essayais... Je ne veux plus la rue, la faim... ils ont l'air sincère, même si profondément dérangés pour faire ces métiers ... Hourra, c'est dur et ça marche.... Et après Théoule c'est quoi ? Le Directeur, il n'a pas l'air marrant pas du tout ... mais je vais être gentil c'est tellement beau, les horaires c'est une obsession chez lui, même si on a rien à foutre ... obsédé par le respect de tout ce n'est pas une viec'est pour notre bien, je crois que j'ai entendu ça quand j'étais petit ...si j'avais su c'est moi qui aurait donné des leçons aux lâcheurs que sont mes soit disant parents... » Aujourd'hui il est gérant d'un super marché il a deux petites filles, il fait de la plongée et aime la vie parce qu'il aime les autres »



• Histoire d'une résidente (prénoms changés)

« Lucie et Roland ont une entreprise familiale dans le nord de la France, tôt marche bien pour eux, une fille enrichie ce couple heureux qui vit respecté de leur salariés et très investis...des relations leur permettent de connaître la Villa.... Plus tard, Roland meurt en pleine force de l'âge d'une crise cardiaque. Pour Lucie, tout devient difficile, et elle va vivre sous le toit de sa fille, tout en allant voir Théoule quand le chagrin et le souvenir de Roland l'attristent trop....Un jour elle surprend une conversation entre sa petite fille et sa mère – la petite veut savoir à quel âge elle pourra avoir une vie normale comme ses amies sans être en charge de sa grand-mère comme elle fait depuis son jeune âge...on ne peut pas laisser grand-mère seule, on doit déjeuner avec elle tous le dimanche donc on accepte pas d'invitations... Lucie prend rapidement sa décision et part résider à Théoule, sans que sa fille ne comprenne pourquoi. Lucie fait merveille à la Villa, où les journées étaient trop courtes pour aider tout le monde. Elle apprend à des jeunes à faire leurs budget, à établir correctement des chèques, comment remplir des formulaires, à essuyer des larmes, à beaucoup écouter. Elle me disait un jour : pourvu que je vive encore longtemps mon séjour à la Villa, c'est ma plus belle période (chut, c'est secret) de vie partagée, utile, remplie de sourire et de gratuité, et il ne se passe pas un jour sans un coup de fil d'un jeune moins jeune aujourd'hui qui m'informe la naissance d'un petit, d'une petite. C'est vrai qu'on reçoit plus que l'on ne donne, et que, du coup, les années n'ont pas d'importance quand on vit bien ensemble, dit-elle. »

• Histoire d'un Noël

« Je me souviens d'un Noël pas comme les autres, les travaux, beaucoup de travail et de soucis pour le Directeur, mais c'était Noël et ça compte....Un coup de fil demande (c'était une guerre au Liban) si un blessé du visage peut venir à la villa pour fêter Noël, car c'était important pour lui....Une grand-mère effacée se propose pour aller le chercher avec le Directeur. Ce fut ce libanais pas facile à regarder qui a fait rire et qui a animé spontanément le repas. A la fin, son visage était très sympathique, comme le fit remarquer le Directeur. Seuls mes enfants étaient restés réservés, et ma fille furieuse m'avait lancé tu nous serines avec tes malades toute l'année, et à Noël on mange avec des blessés de guerre. Depuis, Noël est plus familial, mais je sais qu'il nous a tous marqués positivement au delà des mots et des colères apparentes. »

▶ Quelques histoires vécues racontées par les personnes mêmes

• Une personne réinsérée et ayant déjà quitté la Villa

« Je suis arrivée ici en XXXX après avoir entendu parler de la Villa par des amis. J'étais à la rue après m'être séparée de mon ex-mari et je cherchais une solution de secours. J'ai contacté la Villa Saint Camille en cherchant le numéro sur les Pages Jaunes. Je suis arrivée un jour pour un RV longtemps attendu car il y avait beaucoup de monde. Ils m'ont accueillie et hébergé tout de suite, après m'avoir expliqué le règlement. Ils m'ont donné une chambre le jour même. Je suis restée ici quelques mois en CHRS, où j'ai travaillé en CAVA à la cuisine

ainsi qu'au bar. J'ai été aussi suivie psychologiquement. La période a tout d'abord été très dure pour moi, j'avais beaucoup de mal – pas le droit de sortir...j'en voulais à tout le monde, j'étais rebelle. A posteriori, je me rends compte que la Villa m'a en fait beaucoup aidé, j'ai été soutenue, énormément encadrée. En fait, le système fonctionne très bien et permet aux jeunes désorientés de repartir avec confiance. Ce qui s'est passé pour moi c'est que j'ai rencontré mon nouvel ami ici. On n'avait pas le droit de se voir à la Villa, aussi on se rencontrait à l'extérieur. A un moment, je suis même tombée enceinte. On a voulu vivre notre idylle naissante et on est partis ensemble en XXXX. D'abord, on a trouvé un hôtel, et puis on a été aidé par la Villa qui nous a trouvé un appartement avec bail glissant. Quand on est partis, je n'avais pas de revenus, et mon ami travaillait en contrat d'insertion, puis, une fois le contrat fini, s'est inscrit aux Assedic. Depuis lors, j'ai eu un nouvel enfant dont je m'occupe à temps plein pour l'instant, et mon ami a trouvé un travail à l'extérieur dans une maison de retraite grâce à la formation en cuisine qu'il a acquise à la Villa. Tout va bien pour nous maintenant. La Villa a fait beaucoup pour moi, elle nous a donné tous les moyens d'y arriver. »

• Une autre personne réinsérée et ayant déjà quitté la Villa

« Je suis arrivé ici pour la 1ère fois en XXXX. J'étais toxicomane depuis l'âge de 16 ans (héroïne, ...). J'avais fait une cure au Calme et ils m'ont proposé d'aller à la Villa pour me remettre à flot. J'ai rechuté 2 mois après, et je suis reparti au Gué pour 1 mois, puis je suis retourné chez mes parents. J'ai rechuté ensuite, et suis reparti au Calme pour 1 mois. J'ai fait ensuite un peu d'hôpital psychiatrique pour décompensation, à Grasse pendant 1 mois, et ensuite à Pegomas pendant 3 mois, et je suis ensuite retourné chez mes parents me faire « cocooner » quelques mois. C'est là où j'ai arrêté la drogue une nouvelle fois et cette fois cela a été la bonne. J'ai été suivi régulièrement par un psychiatre ainsi qu'un psychologue, et je n'ai jamais arrêté ce suivi depuis. Entre temps, j'avais suivi 2 cures d'amaigrissement de 3 mois chacune à l'hôpital de Cannes qui m'ont fait perdre 50kg suite à un surpoids que j'avais pris. Je suis ensuite revenu à Saint Camille quelques mois en CHRS. J'y ai fait plusieurs activités : groupe jeunes, plonge, bar, cuisine, serre, accueil. De temps en temps, je partais de la Villa pour aller passer quelque temps chez mes parents. A la Villa, on m'a pris pour quelqu'un de bien. On m'y a appris à travailler, me lever le matin, être à l'heure, être propre, ... Après, j'ai passé 3 ans dans un appartement à Santa Luce, où je travaillais toujours à la Villa à mi-temps. Ensuite, j'ai postulé par moi-même pour un poste à la Mairie de XXXX au service XXXX où je me trouve encore, en attente de titularisation. Entre temps, je suis retourné vivre chez mon père, car ma mère est partie en maison de retraite. Aujourd'hui, je suis sobre, je ne bois pas et ne prends pas d'alcool. Je suis un traitement, mais pas de substitution. Je ne suis pas dépressif. Je suis content de travailler « le travail, c'est la santé ». Je reste toutefois un peu isolé, sauvage. J'ai gardé l'esprit jeune. Mon plan, c'est de construire une famille. La Villa Saint Camille m'a bien éduqué, même si parfois c'était un peu dur. C'est une bonne maison, qui apporte la chaleur. Si je n'étais pas venu ici, je ne m'en serais pas sorti, car il me fallait du temps. Ici, on est mélangé, on est dans un petit village, c'est mieux qu'être entre toxicomanes en postcure. Aujourd'hui, je suis revenu donner un petit coup de main pendant l'été à la Villa pour les remercier. »

• Un résidant aîné

« Je suis arrivée à la Villa en 1995 à l'âge de 80 ans. J'étais auparavant institutrice pendant plus de 30 ans, et j'ai fini ma carrière comme directrice d'école. J'ai eu beaucoup de bonheur. J'avais une maison, un jardin, un mari, des enfants et petits-enfants. J'ai perdu mon mari et je n'ai plus voulu continuer à vivre seule. J'avais connu la Villa quelques années auparavant par un de mes fils, et j'avais déjà déjeuné une fois là-bas. Je savais comment cela se passait sur place, qu'il y avait des jeunes en difficulté. J'ai tout de suite pensé que ce serait bien pour moi et je leur ai téléphoné. Ils m'ont dit qu'il y aurait de la place sous une semaine. Quand cela a été le moment, je suis venue ici, j'ai signé mon contrat à vie, et j'y suis depuis. J'ai choisi ma chambre et j'ai pu avoir celle qui me plaisait avec la vue sur le port de la Galère et deux palmiers devant qui font de l'ombre. Je n'ai pas ramené ici beaucoup d'affaires personnelles, juste une TV, des plantes, ... le reste je l'ai donné aux enfants car je n'ai pas besoin de plus. Je me suis tout de suite acclimatée, car j'ai trouvé ici tout ce que j'aime. Il y a la vue merveilleuse, la mer. Il y a la tranquillité quand on veut dans sa chambre. J'ai fait la connaissance de quelques personnes qui sont devenus des amis avec lesquels je m'entends bien ; je parle avec elles de livres, je joue à

la belotte, ... Je fais un peu de dessin et de peinture. Je me promène dans la colline, et je vais voir les deux serres. Je lis beaucoup, j'ai la bibliothèque, et je suis abonnée au *Nouvel Observateur*. J'écoute les journaux tous les jours, ainsi que les débats ; je suis le mouvement, je vois ce qui se passe et j'essaie de porter un jugement. Je vais à la messe le samedi. J'aime beaucoup la musique. Je viens d'assister à un cours de yoga, pour voir comment cela se passe et si je peux participer. Je vais jouer aux boules avec tout le monde le mercredi quand on fait la sortie. J'aime beaucoup les jeunes, et jouer ensemble avec eux aux boules est agréable. Les vacanciers aussi viennent de partout, et de temps en temps ils reviennent. On a des réunions avec René toutes les semaines, où l'on discute d'un thème, et puis René développe une pensée avec toute sa compétence, sa culture et son altruisme. Mes enfants sont maintenant un peu partout et viennent me voir quand ils peuvent, et je les invite à déjeuner. Je n'ai pas trop d'ennuis de santé, juste un peu d'arthrite, de rhumatisme et j'entends mal, mais cela va. On ne sent pas son âge ici, je suis pour tous ici Raymonde. Pour l'ambiance ici, il faut parler avec les autres, mais sans critiquer, et aussi garder sa vie personnelle. A cette condition, c'est le paradis. »

• Un autre résident aîné

« Je suis ici depuis 3 ans, je suis arrivée à l'âge de 73 ans. Il y a quatre ans, j'ai subi un problème cérébral qui m'a paralysé un côté. Du coup, je ne pouvais plus vivre seule. J'habitais à l'époque dans l'Hérault. Je suis allée chez ma fille, et j'ai cherché des maisons de retraite, mais il n'y avait pas de place. Je suis alors venue dans la région chez mon frère et j'ai continué à chercher une résidence. J'ai finalement abouti chez les petites sœurs des pauvres qui ne pouvaient pas me garder car j'étais au dessus des critères de revenus, et ce sont elles qui m'ont parlé de la Villa. C'est comme cela que j'ai abouti ici par le plus grand des hasards et pour ma plus grande satisfaction. Je suis restée d'abord quelque temps en séjour, et puis j'ai demandé à voir René pour rester. René a alors demandé aux autres

résidents s'ils étaient d'accord, et ils ont dit pas de problème malgré qu'ils ne m'aient pas côtoyée longtemps. J'ai bien aimé que René demande cela aux autres résidents. On m'a donné une chambre en RDC où l'on m'a aménagé une salle de bains avec douche, et j'y ai amené mes meubles, avec mes bibelots et mes photos, c'est très important pour moi. La chambre est loin, mais cela m'oblige à marcher, car je viens pour tous les repas sauf le petit déjeuner. Mon état physique fait que chaque petite chose me prend un temps infini, je ressens faiblesse et fatigue. On voit les autres vieillir, et c'est parfois dur, j'ai une amie qui est ici en train de s'éteindre, elle ne sort plus de sa chambre, elle rentre dans un isolement intellectuel et moral, elle qui était pleine d'humour et d'intelligence. La dégradation me fait peur. J'ai de la visite de ma famille, de mon frère, et mes enfants mais moins souvent car ils sont loin.. J'ai trouvé des gens (certains résidents) avec qui parler, les vacanciers plus rarement, ainsi que de temps en temps le personnel. Avec les jeunes en insertion, cela se passe bien avec certains plus qu'avec d'autres. Beauté de l'endroit. Ambiance chaleureuse. On a l'occasion d'avoir des échanges pour faire travailler l'intellect. Il y a des réunions de lecture toutes les semaines. J'ai proposé aussi de faire des réunions pour écouter de la musique ou discuter de l'actualité, mais je n'ai pas eu de succès. Je lis le *Canard Enchaîné*, le *Nouvel Observateur*, je me tiens au courant de l'actualité et de l'actualité littéraire. Je suis libre ici, je fais ce que je veux si je veux. Ici, on continue à vivre, je vois des gens, on est parmi d'autres, on a des échanges. Il ya tout le temps des allées et venues, des gens qui viennent et qui repartent, on n'est pas en vase clos, on fait partie d'un ensemble. »

• Un couple de vacanciers

« Cela fait quinze ans que nous venons ici. Nous avons connu l'ancienne Villa. Nous sommes venus tous les étés sauf l'année dernière, et nous y restons à chaque fois entre une à deux semaines. Il y a quinze ans, j'avais connu la Villa par mes parents qui y venaient eux-mêmes en tant que vacanciers. Dès que je suis venu et depuis lors, j'ai trouvé cela sympa, l'ambiance est bien, les gens ainsi que le personnel sont très sympa. De plus, le cadre est joli, et la vue est magnifique. Les chambres sont bien. Cependant, il y a quelques bémols. Au début, il y avait beaucoup d'activités le soir et tout le monde, touristes, jeunes, personnes âgées, participaient aux jeux de ping-pong, de boule, ... Depuis 2 ans, il y a moins d'activités le soir, et on s'ennuie plus. Les prix sont raisonnables par rapport à la prestation et à la Côte d'Azur. Il faudrait peut être mettre plus d'ambiance au bar. Il faudrait aussi faire attention à ne pas annuler

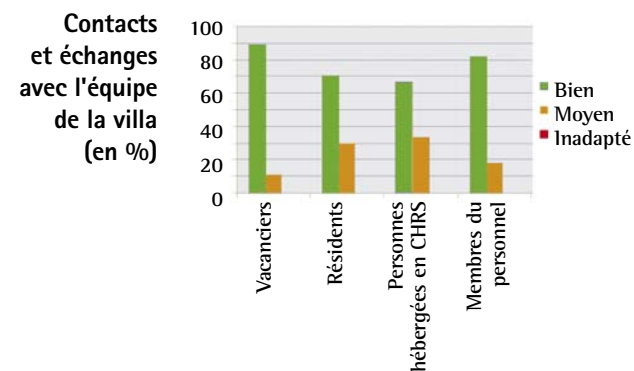
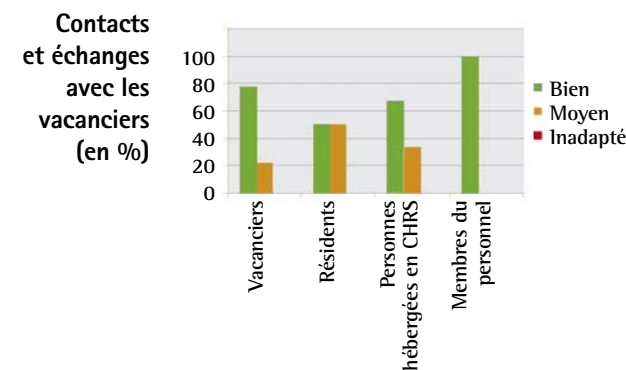
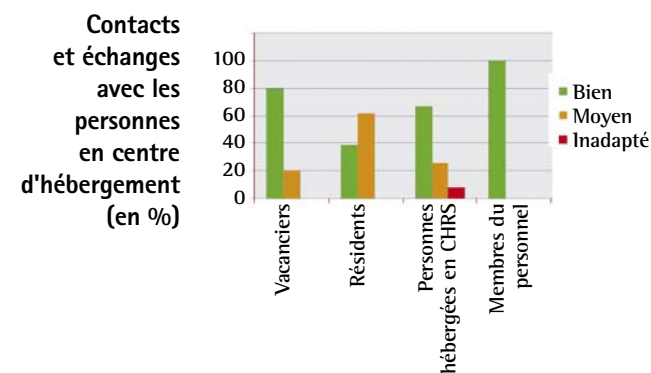
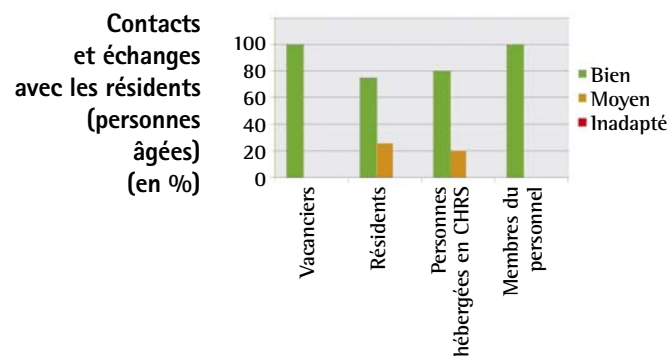
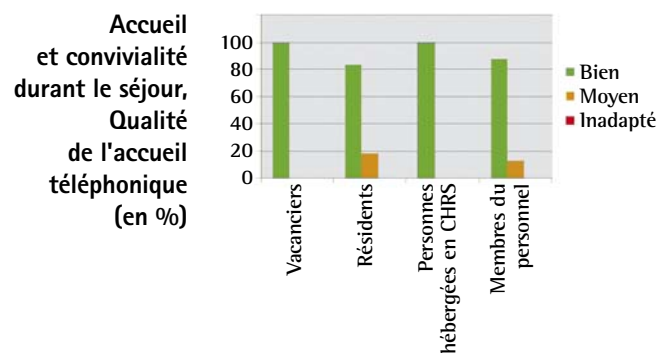
des sorties prévues même s'il n'y a pas beaucoup de participants, car il y a des personnes sans véhicule ici. Le personnel semble manquer un peu de motivation, et semble un peu crispé. Au niveau cuisine, il y a un certain laisser-aller au niveau du repas du soir ou le weekend end, les portions ne sont pas assez grandes, et de plus, l'ambiance y semble un peu moins bien qu'il y a quelques années. On pense qu'il suffirait de pas grand-chose pour remettre les pendules à l'heure. La nouvelle directrice se déplace pour dire bonjour, elle va peut être booster un peu la Villa. Globalement, c'est bien tout de même, si ce ne l'était pas, nous ne viendrions pas. Le fait qu'il y ait des personnes âgées et en difficulté ne nous gêne pas, au contraire. Parfois, c'est même plus ouvert que s'il n'y avait que des vacanciers. En tout cas, depuis quinze ans, nous n'avons jamais eu de problème. »

Les résultats en chiffres

■ INDICATEURS CONCERNANT L'ENSEMBLE DES RÉSIDENTS

Un questionnaire de satisfaction (1) a été mis en place et récemment remis à jour, afin de recueillir de manière générale l'opinion des différentes populations de la Villa (résidents personnes âgées, personnes en difficulté sociale, vacanciers et équipe) sur un certain nombre de thèmes relatifs à l'hébergement, la restauration, les services annexes, mais aussi la vie de la Villa.

A titre d'information, vous trouverez ci-après les résultats de la dernière enquête réalisée en juin 2007 sur certains des aspects liés à la vie sociale de la Villa notamment, qui globalement témoigne d'une satisfaction des résidents de tous ordres (2).



(1) Voir modèle utilisé par la Villa Saint Camille sur le CD Rom ou le site internet du guide (le modèle a été récemment mis à jour)

(2) Voir document annexe sur le CD Rom ou le site internet du guide pour l'ensemble des résultats de la dernière enquête menée par la Villa Saint Camille

■ INDICATEURS SPÉCIFIQUES AUX RÉSIDENTS ÂÎNÉS

La direction de la Villa Saint Camille, en liaison avec le médecin coordinateur pour le suivi des personnes âgées, a mis en place un tableau de bord synthétique permettant de suivre l'état des résidents âgés, à la fois sur le plan de leur niveau d'autonomie ainsi que, plus récemment, sur la qualité de leur vie.

► Indicateurs sur les âges et durées de séjour

Les personnes âgées à Saint Camille ont un **âge moyen de 85 ans**, correspondant à peu près à la moyenne des maisons de retraite en France (1), avec 30% des résidents de la Villa ayant plus de 90 ans dont une centenaire.

L'âge moyen à l'entrée à la Villa Saint Camille est de 78 ans, soit quelques années de moins que la moyenne nationale d'entrée en maison de retraite. (2)

La **durée de séjour moyenne s'élève à 7,5 ans** à la Villa Saint Camille et 30% des résidents vivant à la Villa depuis plus de 10 ans. Ceci est bien plus important que la moyenne nationale (3) et témoigne probablement du fait que les résidents se sont bien adaptés à la structure.

Il est intéressant de noter l'existence d'une « file d'attente » pouvant atteindre plusieurs années de personnes âgées ayant déjà effectuées un ou plusieurs séjours en tant que vacancier et désireuses de venir résider à la Villa, témoignant d'une démarche volontariste et positive de leur part.

► Indicateurs de niveau d'autonomie

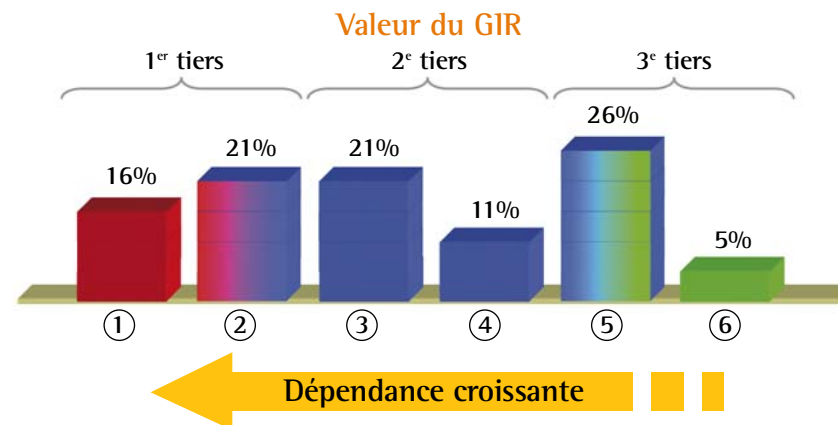
En termes de niveau d'autonomie, l'indicateur pris en compte comme dans tous les établissements médico-sociaux hébergeant des personnes âgées est le GIR qui permet de déterminer le niveau de financement de l'établissement.

Le **GIR moyen pondéré de l'établissement se situe à 571**, ce qui correspond à un établissement avec un niveau d'autonomie relativement bon par rapport à la situation globale en France (4), témoignant très probablement d'un environnement favorable à la conservation de l'autonomie de personnes entrées à la Villa à l'âge moyen de 78 ans.

Bien sûr, il est à noter que les résidents à l'entrée à la Villa Saint Camille le font de leur plein gré pour que le principe du vivre ensemble puisse jouer à plein, et donc il n'y a pas d'admission directe de personnes dans un état de perte d'autonomie extrême.

Comme le montre le schéma, les résidents peuvent être classés en 3 catégories :

- Plus d'un tiers ne présente pas de perte d'autonomie, et cela indépendamment de leur âge, et cela depuis plusieurs années



- A l'opposé, un autre tiers fait face à une dépendance importante essentiellement liée à des troubles cognitifs de type Alzheimer en lien avec leur grand âge
- Au milieu, un dernier tiers a une perte d'autonomie moyenne, avec la possibilité encore ouverte de restaurer l'autonomie antérieure

En termes d'évolution du niveau d'autonomie, l'historique ne permet pas de remonter très loin, car le GIR n'a été mesuré qu'à partir de fin 2005. Le constat peut cependant être fait sur cette durée de 2 ans d'une non dégradation du niveau d'autonomie: les résidents ont conservé, voire amélioré celui-ci, à part une seule personne dont le niveau s'est dégradé. Ceci correspond en fait au projet de soins de la Villa Saint Camille qui vise à conserver l'autonomie de chaque personne.

► Indicateurs sur la durée de la dépendance (au sens de la grille GIR précédente)

La **durée moyenne de la dépendance s'établit à 14 mois**, avec un maximum de 24 mois, et plus de 40% des résidents qui ne présentent pas du tout de dépendance.

Dans le contexte où, à notre connaissance, il n'existe pas de référence nationale sur la durée de la dépendance, l'équipe de la Villa Saint Camille fait l'hypothèse que cette durée de dépendance constatée est relativement faible au regard de la situation vécue dans nombre d'autres établissements : on ne constate pas ici de longue période de dépendance.

Indicateur de qualité de vie

► Indicateurs de qualité de vie

La Villa a décidé depuis 2007 de mettre en œuvre un indicateur concernant l'évaluation de la qualité de vie des résidents. Pour cela, le choix a été fait, parmi de nombreuses échelles possibles, de privilégier l'EUROQOL de par sa simplicité d'usage. Cette échelle européenne, à côté d'un ensemble de 5 items à évaluer par un professionnel, comprend également une échelle visuelle analogique simple, sous forme d'une ligne de 20 cm graduée de 0 à 100, où chaque personne doit indiquer comment elle auto-évalue son état de santé du moment et éventuellement en comparaison quelque temps auparavant, 0 étant le pire et 100 le meilleur. Il est à constater le bon résultat concernant cet **indicateur d'auto-évaluation EUROQOL de la qualité de vie par les résidents, qui s'établit à un niveau de 70.**

(1) Voir à ce propos www.sante.gouv.fr/drees/etude-resultat/er485/er485.pdf - ou www.fehap.fr/social/personnes_agees/etudedreespa.asp - « Etudes et résultats de la DREES sur la clientèle des établissements d'hébergement pour personnes âgées situation au 31 décembre 2003 », n°485, avril 2006.page 3

(2) Voir à ce propos www.sante.gouv.fr/drees/etude-resultat/er485/er485.pdf - ou www.fehap.fr/social/personnes_agees/etudedreespa.asp - « Etudes et résultats de la DREES sur la clientèle des établissements d'hébergement pour personnes âgées situation au 31 décembre 2003 », n°485, avril 2006.page 3.

(3) Voir à ce propos www.sante.gouv.fr/drees/etude-resultat/er485/er485.pdf - ou www.fehap.fr/social/personnes_agees/etudedreespa.asp - « Etudes et résultats de la DREES sur la clientèle des établissements d'hébergement pour personnes âgées situation au 31 décembre 2003 », n°485, avril 2006.page 6.

(4) Voir à ce propos ile-de-france.sante.gouv.fr/img/pdf/statif03.pdf - « Etudes et statistiques de la DRASS », sur les maisons de retraites franciliennes en 2000, enquête spécifique en île-de-France : Chapitre 3

Parmi les commentaires recueillis, il est frappant de noter que la qualité de vie pour la plupart des personnes âgées entrées à la Villa depuis peu s'est améliorée par rapport à leur qualité de vie à domicile, la raison principale provenant de leur volonté de ne pas rester isolés, et le fait d'avoir trouvé à la Villa un environnement chaleureux et vivant.

► *Indicateur des départs ou décès*

Il apparaît que **quelques personnes quittent l'établissement de leur propre volonté**, deux d'entre elles l'ayant fait en 2007 pour raisons personnelles, alors qu'en général, du fait de leur perte d'autonomie, les personnes âgées quittent rarement une maison de retraite avant leur décès (1). Par ailleurs, il est à noter que les causes principales des décès sont liés principalement au grand âge (plus de 90 ans), et que les décès surviennent de façon assez brutale et rapide en général, sans période de « fin de vie » importante nécessitant des soins palliatifs. De même, les décès surviennent plutôt sur le lieu de vie même et non pas dans un service extérieur notamment hospitalier.

■ INDICATEURS SPÉCIFIQUES AUX PERSONNES EN DIFFICULTÉ SOCIALE

► *Indicateurs sur les flux*

En 2005, parmi la centaine de personnes qui ont été prises en charge par le Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS), 50% sont sorties avant la fin de l'année, et 67% sont entrées en cours d'année, créant ainsi un flux continu d'entrées/sorties.

Au global, en comptant les personnes hébergées ainsi que celles qui ne le sont pas, environ 600 personnes en difficulté sociale transitent chaque année en moyenne à la Villa Saint Camille.

► *Indicateurs sur l'évolution de la situation pendant le séjour*

L'essentiel des personnes passées par le CHRS ont accepté un soutien sur différents plans :

- **77% d'entre eux ont bénéficié d'une prise en charge sociale**, afin de traiter une situation personnelle parfois problématique
- **64% ont accepté un soutien psychologique**, pour traiter différents troubles caractéristiques des personnes en forte difficulté (dépression, psychose, ...)
- **58% ont pu se remettre au travail** peu ou prou, que ce soit au travers de quelques jours de CAVA, d'AVS (voir en annexe détails sur ces activités) ou bien encore au travers de chantiers d'insertion, quelques uns ayant même trouvé un emploi salarié à l'extérieur
- **45% ont eu un traitement sur le plan de la santé**, notamment sur des aspects de toxicomanie, alcoolisme ou pour des maladies

Il est à noter que des critères d'évaluation supplémentaires seront prochainement mis en place afin d'évaluer l'évolution de la réalité du vécu de chaque personne en difficulté sociale hébergée à la Villa, permettant ainsi de compléter la visualisation synthétique de son parcours d'insertion.

► *Indicateurs sur la situation au moment du départ*

Parmi les personnes sorties en cours d'année du CHRS en 2005, il est à noter sur le plan de l'amélioration de leur situation que :

- **64% ont accepté de travailler** d'une manière ou d'une autre durant leur séjour
- 48% ont eu à la fois un accompagnement sur les plans social, psychologique, santé, et ont également accepté de travailler
- Seulement 8% n'ont voulu bénéficier d'aucune disposition ou suivi
- 65% sont allés dans d'autres formes de logement, alors que 15% sont retournées en famille, 10% ont été hospitalisées, 6% sont décédées et 4% ont été réincarcérées

Il est à noter la difficulté ici de pouvoir assurer un suivi post-sortie de l'évolution des personnes accueillies durant un laps de temps plus ou moins long. En effet, l'objectif est d'aider ces personnes à se réinsérer et donc suivre une personne qui se réinsère serait totalement inapproprié en sus d'être illégal.

► *Indicateurs sur le nombre d'incidents*

Bien qu'il n'y ait pas aujourd'hui un « véritable indicateur » sur ce point, il est à noter l'inexistence d'actes de violence avérés ou d'incidents graves impliquant une personne en difficulté sociale à la Villa depuis de nombreuses années, alors que le nombre de personnes en difficulté sociale ayant vécu à la Villa Saint Camille chaque année avoisine aujourd'hui 250 personnes.

Un tel résultat est en fait le reflet de la qualité de l'ambiance et du niveau d'accompagnement régnant au sein de l'établissement.

■ INDICATEURS SPÉCIFIQUES AUX VACANCIERS

Les principaux faits quantitatifs concernant les vacanciers et suivis aujourd'hui par la Villa Saint Camille sont les suivants :

- **5000 personnes passent chaque année**, que ce soit pour des vacances, des séminaires ou des fêtes
- Parmi les vacanciers, il est à remarquer que 60% d'entre eux sont fidèles, et sont déjà revenus au moins une fois à la Villa
- Le fichier global des clients vacanciers dépasse aujourd'hui les 2000 personnes

Ceci témoigne d'un rayonnement important de la Villa ainsi qu'une forte ouverture sur la vie de la cité.



(1) Voir à ce propos www.sante.gouv.fr/drees/etude-resultat/er485/er485.pdf - ou www.fehap.fr/social/personnes_agees/etudedreespa.asp - « Etudes et résultats de la DREES sur la clientèle des établissements d'hébergement pour personnes âgées situation au 31 décembre 2003 », n°485, avril 2006.page 7

2

Le concept du vivre ensemble



L'expérience de la Villa Saint Camille permet de dégager les grandes lignes du concept innovant qui y a été développé pendant vingt cinq ans, le vivre ensemble.

Ce chapitre constitue une proposition de repères méthodologiques cherchant à dégager les grandes clefs qui sous-tendent ce concept, articulées sous forme :

- d'un ensemble de valeurs
- de trois piliers fondateurs
- de neuf ingrédients opérationnels

L'objectif est de faciliter l'appropriation du concept du vivre ensemble pour aider des entrepreneurs sociaux à le mettre en œuvre dans d'autres lieux de vie.

"Nous devons apprendre à vivre ensemble comme des frères, sinon nous allons mourir tous ensemble comme des idiots"

Martin Luther King

CHARTRE DU VIVRE ENSEMBLE POUR LA PERSONNE AGÉE OU HANDICAPÉE RÉSIDENT EN INSTITUTION

Projet de Charte

Cette charte a pour objectif de reconnaître les conditions du vivre ensemble en institution (lieu de vie) à l'attention des personnes âgées ou handicapées. Elle s'appuie notamment, en cherchant à la préciser, sur la Charte des droits et libertés de la personne âgée dépendante établie en 1997 par la Fondation Nationale de Gérontologie sous l'égide du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

PRÉAMBULE

L'homme est né pour vivre en dignité dans un esprit d'égalité et de liberté. La vieillesse et le handicap sont des étapes pendant lesquelles chacun doit pouvoir revendiquer son épanouissement.

Quand la vie rend difficile ce droit, pour des raisons matérielles, physiques ou morales, toute personne doit pouvoir trouver auprès d'un lieu de vie un environnement propice à atténuer ses difficultés et renforcer son goût de vivre au contact des autres et dans un esprit de bien vivre ensemble.

ARTICLE I – LA LIBERTÉ DU CHOIX DE VIE ET LA FLEXIBILITÉ DU LIEU DE VIE

Le lieu de vie doit offrir des parcours de vie flexibles répondant aux besoins et attentes de la personne âgée ou handicapée, qui doit garder la liberté de choisir son mode de vie.

Chaque personne doit pouvoir avoir le choix de résider, momentanément ou définitivement, dans un lieu de vie qui deviendra son nouveau domicile, dans lequel

elle sera respectée, et où elle pourra continuer à garder sa place dans la cité, au contact des autres générations, dans le respect de leurs différences.

Le lieu de vie doit aménager des modes d'accueil progressifs et souples, en permettant notamment aux personnes désireuses de venir y résider d'effectuer un ou plusieurs séjours préalables afin de confirmer leur souhait et tester leur adhésion au mode de vie proposé.

Le lieu de vie doit favoriser, si une personne en exprime le souhait, des séjours temporaires ainsi que des aller-venues avec son domicile, à une fréquence adaptée à ses besoins et désirs.

Toute personne doit pouvoir à tout moment exprimer le souhait de quitter le lieu de vie pour partir vivre ailleurs, que ce soit un retour à domicile, un départ chez des proches, ou bien encore dans un autre lieu de vie. Ce souhait doit être favorisé et facilité. Le départ n'est pas forcément définitif, et un retour doit toujours rester possible.

Le lieu de vie doit offrir, à l'inverse, la possibilité d'y résider définitivement, quel que soit l'état physique ou mental de la

personne (hors besoin d'hospitalisation). Dans ce cas, toute personne, si tel est son choix, doit pouvoir y terminer sa vie naturellement et confortablement, entourée de ses proches, dans le respect de ses convictions et en tenant compte de ses avis.

L'accès à l'extérieur doit être libre (liberté d'entrer et sortir), dans le respect de la tranquillité des autres résidents. Des facilités de transport, individuel et collectif, doivent être offertes. Parallèlement, la participation à des activités extérieures à l'établissement doit être encouragée et si possible organisée. Lors de l'entrée dans le lieu de vie, les conditions de résidence et du parcours de vie doivent être garanties par un contrat explicite, précisant notamment les engagements du lieu de vie ainsi que les droits et les devoirs de la personne âgée ou handicapée résidente.

ARTICLE II – UNE PRIORITÉ : VIVRE MALGRÉ L'ÂGE OU LES HANDICAPS

Le fonctionnement du lieu de vie doit être dirigé vers un but prioritaire : renforcer le goût de vivre de la personne âgée ou handicapée. La dispensation de soins appropriés est bien sûr une nécessité impérieuse en complément.

Le lieu de vie doit porter des valeurs spécifiques de tolérance et respect de l'autre, de solidarité, d'ouverture vers l'autre et d'authenticité dans les relations, afin de susciter le goût de vivre : la différence est une richesse. Chaque personne doit être considérée dans sa globalité. Il convient de s'adresser à chacun sans étiquette, en prenant en compte sa problématique, sa singularité, ses désirs et sa sensibilité. La personne âgée ne doit jamais être « un vieux », un jeune ne doit pas être « un cas social », et un handicapé ne doit pas être réduit à un problème.

Le sentiment de vie doit être favorisé par un brassage de populations à la fois sous l'angle intergénérationnel et en terme de mixité sociale : présence par exemple de vacanciers, de personnes en insertion, d'étudiants, de jeunes couples avec enfants, etc. De même, le maintien des relations familiales ainsi que des réseaux amicaux doivent être privilégiés, avec la possibilité de séjours à la carte des proches dans le lieu de vie.

Une pédagogie d'animation et d'intervention spécifique doit être proposée pour soutenir ce brassage, en rendant chacun acteur de sa vie, afin de créer une ambiance propice à favoriser les rencontres spontanées aux côtés d'activités plus organisées.

Le lieu de vie doit s'ouvrir sur l'économie et sur la cité, qui sont source de flux de personnes et d'échanges avec l'environnement favorables à la vie : centre familial de vacances, appart-hôtel, activités artisanales, cinéma, installations sportives, etc.

ARTICLE III – L'IMPORTANCE DE LA QUALITÉ DU LIEU DE VIE ET DE L'ENVIRONNEMENT

L'espace doit être organisé pour favoriser le plus possible les rencontres et la vie au contact des autres résidents ainsi que des visiteurs.

Les chambres doivent être mélangées et indifférenciées autant que possible, de manière à favoriser le brassage des populations. En outre, elles doivent offrir à chacun un lieu d'intimité et de ressourcement confortable et personnalisable. Des studios ou appartements doivent être offerts, parallèlement à des chambres individuelles, avec possibilité de vivre en couple. Les studios et appartements sont des lieux avec possibilité de vie autonome (repos, repas, cuisine, etc.).

Des espaces communs à tous doivent être organisés afin de favoriser les échanges, que ce soit pour l'accueil, les repas, pour des loisirs ou activités variées comme le sport, les jeux, la culture, l'artisanat ou le cinéma. Ces espaces doivent être ouverts aux résidents de passage de toute provenance ainsi qu'à la population alentours dont l'accueil doit être favorisé. La beauté des lieux et la qualité de l'entretien doivent être une préoccupation constante, afin de rendre la vie des résidents plus agréable mais aussi contribuer à attirer les personnes de l'extérieur et soutenir l'activité économique.

ARTICLE IV – LA NÉCESSITÉ DU DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉS OUVERTES AUX AUTRES

Toute personne âgée ou handicapée doit être encouragée à conserver des activités au contact d'autres personnes de toutes origines : vacanciers, autres résidents de passage, population alentours, jeunes, enfants, etc. Le contact avec d'autres populations dans la réalisation d'activités est en effet un moteur puissant pour conserver le goût de la vie. L'activité doit faciliter l'expression des aspirations de chacun en sollicitant son initiative ainsi que ses compétences propres. L'animation, par une personne âgée ou handicapée, d'un atelier spécifique en liaison avec une compétence particulière, représente par exemple un type d'action à favoriser. De même, il convient de susciter l'envie que chacun propose des idées, en l'impliquant dans la mise au point de nouvelles activités. Le lieu de vie doit dans tous les cas veiller à créer une ambiance de partage et d'échanges entre les différentes populations dans le cadre des diverses activités, en favorisant celles qui sont les plus propices à un tel partage. L'accueil des visiteurs doit être possible dans

les chambres, studios et appartements, dans le respect de la tranquillité des autres résidents, tout comme dans les espaces communs à tous. La personne âgée ou handicapée doit pouvoir donner son opinion concernant les activités proposées par le lieu de vie et ainsi être un acteur à part entière du pilotage de ces activités. La participation au bon fonctionnement du lieu de vie dans le cadre du conseil de vie sociale est à favoriser.

ARTICLE V – UNE APPROCHE SPÉCIFIQUE POUR PRÉSERVER L'AUTONOMIE

La prévention de la dépendance ainsi que le recul de son aggravation sont deux impératifs. En parallèle de la démarche médicale préventive et curative, la participation à la vie ensemble doit être favorisée le plus longtemps possible, pour stimuler et dépasser certains moments de faiblesse passagère, contribuant ainsi à préserver l'autonomie. Ceci passe notamment par les repas pris régulièrement avec l'ensemble des résidents tant que cela est possible ou par la participation aux activités, et cela à l'initiative du résident (et non comme une obligation). Lorsque surviennent des moments nécessitant un alitement temporaire, des dispositions spécifiques doivent être prises pour encourager la vie, dans la mesure du possible et du souhait de la personne concernée. Il peut s'agir de favoriser les visites d'autres résidents ou disposer dans la chambre de moyens technologiques spécifiques permettant une ouverture sur l'extérieur.

ARTICLE VI – UNE ÉQUIPE D'INTERVENANTS EFFICACE ET FORMÉE

L'écoute, l'accueil, l'animation et l'accompagnement psychologique que requiert une personne âgée ou handicapée

au contact des autres doivent être le fait d'intervenants formés, en nombre suffisant. Une formation en animation inter-générationnelle doit être dispensée à tous ceux qui ont une activité professionnelle qui concerne les personnes âgées et handicapées dans le lieu de vie, et cela aux côtés de qualifications propres aux problématiques des personnes âgées ou du handicap. Par ailleurs, la personne âgée ou handicapée doit rester maître de son entourage de manière à ce qu'elle puisse avoir conscience que son intégrité physique et psychique est respectée. Ainsi, parallèlement au personnel médical et paramédical attaché à la résidence, la personne âgée ou handicapée, à sa demande, doit pouvoir faire appel, ponctuellement ou régulièrement, aux praticiens de son choix (ne dépendant pas de la résidence). Si l'accès à ces professionnels est difficile au sein même de la résidence, des commodités individuelles de transport doivent être offertes.

ARTICLE VII – L'INNOVATION PERMANENTE : UNE PRIORITÉ ET UN DEVOIR

Garder une attitude d'innovation permanente concernant tous les aspects du lieu de vie est un devoir et une priorité face aux enjeux actuels du vieillissement et du handicap, pour répondre toujours mieux aux attentes des personnes concernées. Il s'agit de chercher à améliorer leur qualité de vie, faire reculer la dépendance, atténuer les souffrances endurées ou alléger les coûts de prise en charge. Pour cela, le lieu de vie doit se doter de dispositifs adéquats permettant de recueillir

le point de vue des personnes âgées et handicapées ainsi que de tous les autres résidents et membres du personnel. Il convient de favoriser l'expression de la créativité de chacun, au travers de boîtes à idées ou de groupes d'expression par exemple. De même, l'amélioration permanente des processus et des modes de fonctionnement internes doit être organisée. Enfin le lieu de vie doit savoir mettre en œuvre des espaces d'expérimentation pour tester des idées nouvelles, en accord avec les instances concernées. Dans le cadre de lieux de vie ouverts sur l'économique, les bénéfices engendrés par l'activité économique doivent être en priorité réinvestis dans l'innovation.

ARTICLE VIII – L'ÉVALUATION, MOTEUR DU PROGRÈS

Les conditions de vie de la personne âgée ou handicapée dans le lieu de vie doivent être régulièrement évaluées afin de pouvoir faire face aux dérives éventuelles, juger de la pertinence des actions de progrès engagées, et également permettre au lieu de vie de se comparer à d'autres afin de dégager des meilleures pratiques. L'évaluation doit viser à mesurer l'efficacité et l'efficacé de l'organisation et des dispositifs du lieu de vie, en termes de niveau de satisfaction des résidents, de niveau de dépendance et qualité de vie de ceux-ci ainsi qu'en matière de moyens engagés pour atteindre ces résultats. Cette évaluation doit, dans la mesure où ceux-ci existent, utiliser les référentiels d'usage en la matière, notamment ceux qui sont imposés par la réglementation.

Les valeurs vécues à la Villa Saint Camille

- Selon un jeune en réinsertion : « Ici, c'est comme une famille, il n'y a pas le même regard qu'à l'extérieur, on n'est pas jugés, mais écoutés et compris. »
- Selon une personne en difficulté sociale : « Saint Camille est ma deuxième famille, il y règne un fort esprit de solidarité. »
- Selon un employé de la Villa : « C'est un lieu privilégié pour la relation à l'Autre, St Camille nous donne la possibilité de vivre une grande richesse relationnelle. »
- Selon un employé de la Sodexho : « La Villa, c'est aider son prochain. »

“L'Autre est notre Hôte”, devise de la Villa Saint Camille, résume cet esprit de respect de l'autre.

De cette solidarité va naître un lien réel, sans faux semblant, sans que la peur de la rencontre ni même de la séparation ne soient des obstacles. Quand une personne en difficulté sociale est prête à prendre son envol, chacun va participer à sa joie et les liens ne vont pas se dénouer pour autant. Les personnes qui partent vont emmener avec elles le souvenir vivant de ces liens comme un bon terreau où elles auront pu s'enraciner, et ces liens pourront être entretenus ou réactivés à tout moment.

(1) Voir exemple de modèle juste avant

Les valeurs du vivre ensemble

Le concept du vivre ensemble repose sur un ensemble de valeurs liées au respect de l'autre, à la tolérance, à la solidarité, à l'ouverture vers l'autre ainsi qu'à l'authenticité.

Ces valeurs doivent transparaître dans tous les aspects de la vie du lieu. Elles doivent être notamment intégrées dans les principaux aspects du mode de fonctionnement, et vécues par l'équipe d'encadrement comme par les résidents.

Les documents de référence doivent les prendre en compte, tels que les contrats de travail des salariés, les contrats avec les résidents, la charte affichée dans les chambres ainsi que dans les parties communes (1).

■ LE RESPECT DE L'AUTRE ET LA TOLÉRANCE

Un esprit de profond respect de l'autre doit régner en toute circonstance, allant bien au-delà de la simple tolérance. Accepter l'autre dans sa différence doit en effet constituer le quotidien de chacun. Les uns et les autres s'enrichissent ainsi d'un respect mutuel de leurs différences.

C'est ainsi que, quels que soient leur statut social, leur origine et leur conception de la vie, les personnes passant dans le lieu de vie viennent y rajouter leurs richesses et leurs différences, qui, au lieu de séparer, deviennent source de rencontres, d'échanges et de débats vivants.

■ LA SOLIDARITÉ ET L'OUVERTURE VERS L'AUTRE

De ce respect va naturellement découler une solidarité entre les résidents âgés, les personnes en difficulté sociale et les vacanciers. Bien sûr, les membres de l'équipe d'encadrement sont aussi là pour jouer le rôle de catalyseur, mais, l'expérience montre que la spontanéité des relations interpersonnelles reste encore le meilleur outil de travail.

De même, la fin de vie d'un aîné ne doit pas être taboue. Celui-ci doit recevoir les visites et l'affection de tous ceux avec qui il a partagé. Après le décès, une cérémonie religieuse, si elle a été demandée, peut constituer l'ultime temps fort, spontanément partagé par l'ensemble des personnes qui avaient tissé des liens avec le disparu. Pour cette raison, l'événement peut se dérouler dans le lieu de vie, afin de permettre à tous d'être présents et de pouvoir laisser libre cours à leurs émotions, à leur chagrin. La mort n'est ainsi pas occultée ni passée sous silence. Elle devient au contraire un moment de chagrin partagé entre les différents participants, donnant lieu à énormément d'échanges entre les résidents.

■ L'AUTHENTICITÉ

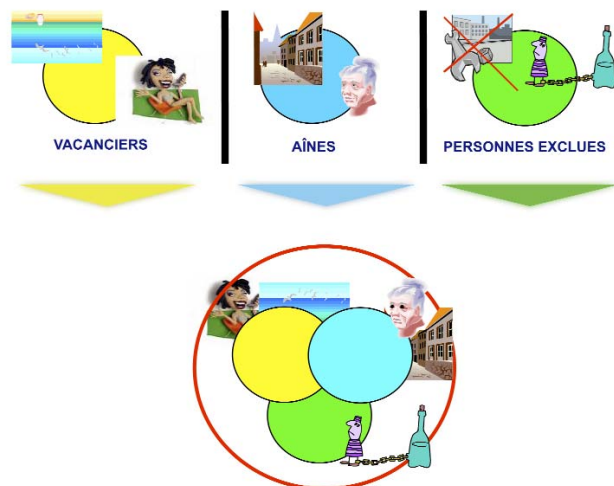
Au contact de l'autre, chacun va progressivement se transformer en s'ouvrant totalement, dans toute sa vérité, ce qui est source de mieux-être. L'expérience de la Villa Saint Camille témoigne en effet que chacun est naturellement porté vers l'autre, et que seuls les clivages apparents ainsi que les rôles sociaux que nous jouons nous empêchent le plus souvent d'être nous-mêmes en toute simplicité et authenticité. L'environnement du lieu de vie, en bannissant ces clivages et en brouillant ces rôles sociaux, permet à chacun d'atteindre cette authenticité. Dans un tel lieu, fini de jouer un rôle : la vie est là au détour de chaque couloir, dans sa diversité et sa singularité. En supprimant les étiquettes sociales (« les délinquants », « les exclus », « les vieux », « les vacanciers »), tout ce qui empêche chaque individu d'exister dans sa totalité disparaît. Cette authenticité retrouvée permet à chacun d'être soi-même avec sa spécificité et ses compétences sans se déguiser dans un paraître.

Cela s'applique également à l'équipe d'encadrement en charge de créer du lien au sein de cette population. Cette équipe va devoir faire son travail avec compétence, certes, mais aussi avec joie, car jamais en effet le plaisir de contribuer à ce mouvement ne doit être absent. La joie d'être et de participer doit se communiquer et contribuer à un échange allant bien au-delà des fonctions. Si chaque membre de l'équipe se prend au jeu de faire ce pour quoi il est salarié, prenant son travail au sérieux sans se prendre au sérieux, le tour est joué, la communication établie, le plaisir du vivre ensemble est trouvé dans une vie commune ou une communauté de vie qui vivra le sens de valeurs authentiques.



Les trois piliers fondateurs du vivre ensemble

LE BRASSAGE DE POPULATIONS



► Inter-génération et mixité sociale

*“Tout seul, je ne peux
au mieux qu’être vertueux
dans le malheur”*

Cornelius CASTORIADIS

(philosophe et psychanalyste français 1922 - 1997)

L’inter-génération et le brassage social des populations représentent ensemble l’un des principes fondateurs qui signe l’originalité du concept. L’objectif est en effet d’éviter toute forme de ghetto, que ce soit par l’âge, le milieu social ou le handicap sous toutes ses formes. En effet, regroupant tous les âges de la vie ainsi que les milieux sociaux les plus divers, le lieu de vie doit fonctionner sur le mode d’un « village » avec toute sa diversité.

Il est possible de prendre pour exemple les trois types de populations présentes à la Villa Saint Camille, pour lesquelles un recul de nombreuses années de fonctionnement permet de tirer des leçons :

- **Les aînés résidents**, pour qui un brassage social s’organise en ouvrant une partie des places à l’Aide Sociale de sorte que les faibles revenus ne constituent pas un obstacle à l’admission. Il ne s’agit pas ici d’une ouverture symbolique ou artificielle, mais bien de la recherche d’un réel équilibre dans une ouverture du groupe pour établir des relations de qualité
- **Les personnes en difficulté sociale hébergées temporairement**, jeunes ou moins jeunes, avec parfois la présence d’enfants. Elles peuvent présenter toutes sortes de problèmes : éclatement de la famille, problèmes ponctuels de logement, problèmes financiers, isolement, dépendance, problèmes psychologiques, voire même psychiatriques, etc.

Le brassage social et l’intergénérationnel à la Villa Saint Camille

- Selon l’aumônier de la Villa : « *Brassage social, interconfessionnel, accueil, respect dans la différence, j’ai toujours cru en ce projet !* »
- Selon une personne âgée : « *J’aime aider à réunir tout le monde, qu’on soit tous ensemble* »
- Selon des vacanciers : « *L’intergénérationnel est essentiel* »

Aucune difficulté ne doit faire obstacle à l’intégration dans le lieu de vie, sauf à nécessiter une prise en charge en milieu hospitalier ou à remettre en cause la possibilité même de vie en collectivité (drogue et violence notamment). Les personnes qui se présenteraient avec ce type de problématiques doivent être alors accueillies et réorientées vers des soins préalables pouvant mener à un hébergement ultérieur

- **Les vacanciers**, qui peuvent être d’origine très diverses, et qui contribuent à la création d’un climat intergénérationnel et très ouvert socialement. Ainsi, il convient de pratiquer des prix très accessibles, et par exemple d’accepter les bons CAF ainsi que les chèques vacance. A l’inverse, il est judicieux d’accepter aussi les vacanciers issus de classes sociales favorisées qui s’intéresseraient au lieu de vie. Les vacanciers doivent pouvoir venir seuls, en famille ou en groupe, et les personnes handicapées doivent être les bienvenues, pourvu que le mélange soit assuré

Un tel mélange est la meilleure dynamique qui soit pour les personnes en difficulté sociale ainsi que pour les aînés qui ne se retrouvent pas uniquement entre eux. D’emblée, l’apparence de chacun va se modifier, le langage s’améliorer, la tenue se corriger et cela sans besoin de le demander ou d’agir ! Les populations vont s’adapter spontanément les unes aux autres. L’expérience montre qu’il est courant pour une fête de voir sur leur « trente et un » ceux qu’on nomme couramment des SDF ; ils se présentent d’eux-mêmes en chemise et cravate qu’ils nouent (ou font nouer) pour la première fois depuis de nombreuses années. Ils acceptent ainsi des règles, sitôt qu’elles prennent sens pour eux et qu’elles ne leur sont pas imposées, dans le cadre d’une société qui les accueille et ne les rejette plus.

Par ailleurs, il convient de s’appuyer sur ce mélange afin de prévenir toute image négative du lieu de vie à l’extérieur, celui-ci ne devant pas être vu comme « un repère de drogués et d’alcooliques » ou « une maison de vieux », mais au contraire il faut que s’en dégage une image extrêmement positive et porteuse de vie.

► Un village en mouvement avec des flux de vie entrecroisés

Le principe de la mixité sociale des publics et de l’intergénérationnel prend son sens dans le cadre d’une fluidité de séjour de la plupart des personnes présentes. En effet, la fluidité va favoriser les interactions ainsi que le renouvellement des relations, et donc favoriser la vie. Elle apparaît comme un élément clé pour éviter un enfermement des résidents en vase clos et les problèmes qui pourraient en résulter.

Le public sédentaire des aînés ou semi-sédentaire des personnes en difficulté sociale est ainsi constamment pris dans une vie sans cesse renouvelée par le passage plus ou moins long de vacanciers nouveaux ou habitués. Le lieu de vie devient un endroit où les vies se mélangent,



Deux exemples de visiteurs à la Villa Saint Camille

- Selon un membre du personnel : *« A la Villa Saint Camille vient chaque matin une dame âgée du voisinage pour le petit déjeuner. Elle s'oblige à se lever car elle se sait attendue et a créé ainsi un lien fort d'amitié avec les autres résidents. De plus, elle participe aux sorties, surtout pour les marchés avec ses nouveaux amis. »*
- Selon un jeune allemand venu faire son service civil à St Camille : *« Je m'entends bien avec l'une des personnes âgées, elle est adorable, très ouverte, intelligente. On discute souvent ensemble, je lui apprend des mots en allemand. »*

où des liens se nouent au fil des rencontres, et où régulièrement de nouveaux contacts s'établissent et des retrouvailles s'effectuent :

- **Les aînés** constituent véritablement le cœur et le moteur du lieu de vie, lui donnant une âme. Ils s'impliquent fortement dans le fonctionnement du lieu de vie aux côtés de l'équipe d'encadrement. Ils constituent également un relais pour celle-ci face aux autres populations dont la rotation est plus importante. Ils jouent notamment ce rôle de relais auprès des jeunes ou des familles en difficulté, de par leur statut d'aîné et leur expérience de la vie. Leur présence se manifeste également au travers de leur écoute attentive ou encore des marques d'affection qu'ils sont capables de prodiguer
- **Les personnes en difficulté sociale** constituent un public qui se renouvelle au fil des mois ou des années. Leur parcours, de durée variable, leur laisse en général le temps de s'enraciner sur le lieu et tisser des liens avec les autres
- **Les vacanciers** peuvent tirer profit de leur séjour au travers des liens qui se créent spontanément. Pour ceux qui sont susceptibles de revenir plusieurs fois, un véritable lien familial peut se tisser. Ainsi, les vacanciers ne sont pas dans l'anonymat et retrouvent des personnes connues qui leur en présentent d'autres. Selon l'expérience de la Villa Saint Camille, c'est bien ce climat là que les vacanciers viennent chercher. En effet, bien que ceux-ci soient pas tous au fait des spécificités du concept du vivre ensemble, il s'agit bien de toute manière d'une population non pas d'hôtel mais de maison familiale de vacances, donc déjà bien disposée a priori à la vie en collectivité

■ UNE PHILOSOPHIE D'ANIMATION ET D'INTERVENTION

► *Un accompagnement de chacun dans sa globalité*

Que les vacanciers ne soient jamais seulement des « clients », que les aînés ne soient jamais les « vieux », et que les personnes en difficulté sociale ne soient jamais des « cas sociaux » demeure vital pour l'esprit du vivre ensemble. A chaque fois, il s'agit de s'adresser en fait à des personnes sans leur apposer d'étiquette et de les appréhender dans leur globalité. A ce titre, l'approche des personnes en

difficulté sociale s'attache à traiter en particulier les causes de leurs difficultés plutôt que traiter seulement les conséquences, c'est à dire le problème immédiat qui se pose. Il est donc nécessaire de savoir décoder la demande initiale.

Un lieu de vie ouvert au vivre ensemble est en effet un endroit où la spécificité de chacun va être mise en exergue dans sa globalité. Les différences vont être mises en valeur comme constituant la richesse de chacun pour pouvoir se retrouver et avoir l'occasion de rencontrer l'autre.

Ceci va créer les conditions d'une vie meilleure, pleine et ouverte.

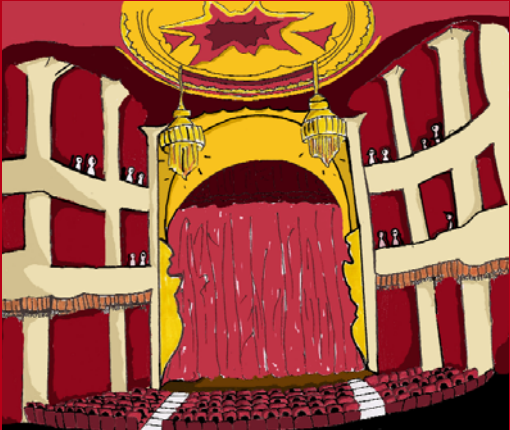
► *Une pédagogie d'intervention d'un « village idéalisé »*

La métaphore de la mise en scène s'avère fructueuse pour montrer ce qui se joue sur les planches du lieu de vie.

Pour caricaturer, l'on pourrait dire que l'ambition est de créer un « village idéalisé » avec une ambiance de confiance, où en fait les heurts et les difficultés peuvent se résoudre, car ce que chacun en retire est toujours plus important que ce que cela exige de lui. Etablir un tel climat est essentiel et l'équipe d'encadrement doit y veiller à chaque instant, parce que sans cela, rien pourrait « mettre le feu aux poudres ».

Dans un tel environnement, la démarche générale doit dans une certaine mesure « laisser les choses se faire toutes seules », tout en exerçant un contrôle ad minima. Il s'agit notamment de favoriser les rencontres et la diversité des regards en toute liberté, pour que chacun, à son rythme, fasse ses choix et tire partie des ressources présentes. Dans le même temps, la nécessité d'éviter le repli sur soi et de développer les relations peut aller jusqu'à des incitations explicites à la participation de chacun aux actes de la vie en collectivité, par exemple la présence au restaurant plutôt que le service des repas en chambre





LE THÉÂTRE DU VIVRE ENSEMBLE

Le vivre ensemble dans un lieu de vie s'apparente à une pièce de théâtre où chacun serait acteur, en définissant lui-même son rôle, avec deux règles importantes à respecter : chacun doit jouer un rôle, si minime soit-il, et il est impératif de respecter les autres acteurs. Ceci ferait du lieu de vie une pièce dont la mise en scène laisserait largement place à l'improvisation, avec une régulation discrète, permettant que les échanges se produisent au rythme de chacun.

Le théâtre et son décor

Le choix du théâtre et son décor sont des éléments clefs permettant de faciliter le jeu des acteurs et d'y attirer des spectateurs. La disposition des lieux doit créer un espace de partage où chacun va naturellement croiser l'autre, et où le jeu de la vie va pouvoir se produire : accueil, bar, salle de restauration, salle de jeu et de spectacle, salle de détente, etc.

Le choix des acteurs et l'entrée en scène

Excepté certains personnages intervenant à l'improviste, tels que les participants aux séminaires ou certains vacanciers, l'entrée en scène se prépare.

Le succès de la pièce est en effet assuré par des actions en amont de l'arrivée des personnages. Il s'agit pour chacun de comprendre ce que sera son rôle dans la pièce et comment il va pouvoir être lui-même acteur et non seulement figurant. Une période d'essai et d'entraînement est donc indispensable selon les besoins de chacun. Ainsi,

par exemple une personne âgée viendra-t-elle faire un séjour en tant que vacancier avant de venir résider définitivement dans le lieu de vie. La période d'essai se conclut par une contractualisation autour d'un parcours de vie. Ce contrat constitue un outil indispensable pour engager chacun dans les échanges sur scène. En décidant de venir jouer dans la pièce, chacun s'engage à prendre sa part des tâches communes et à respecter les règles du jeu.

La mise en scène

Le fondement de la mise en scène est que chaque acteur, même en situation de désocialisation ou de perte d'autonomie, est utile aux autres et a besoin des autres pour progresser. Les parcours, en partie contractualisés, permettent la responsabilisation des acteurs, tout en favorisant une régulation globale de la pièce. Chaque acteur reste maître de ses choix, mais est poussé en même temps à favoriser les interrelations sur la scène en restant cohérent avec les règles qui garantissent que cette liberté n'est pas dévoyée. La mise en scène ne signifie pas créer une situation artificielle. Elle est au contraire le moyen pour chacun d'exprimer ses sentiments en vérité. C'est en ce sens une manière naturelle et simple de vivre, épurée du « bruit » qui accompagne inévitablement toute relation humaine dans la société. La compétence principale est certainement celle d'accepter, activement, de ne pas tout maîtriser.

Dans un tel contexte, le metteur en scène doit accepter de ne pas tout maîtriser, et laisser une grande marge de liberté à chaque acteur : il ne peut pas être l'auteur et l'acteur.

Le souffleur

La pièce à jouer nécessite, pour les responsables, d'être à la fois capable d'engagement tout en sachant prendre une certaine distance avec ce qui se passe. Il est en effet nécessaire de bien appréhender chaque individu et les groupes pour trouver les bons dosages de relations. Il faut notamment savoir bien gérer un mouvement subtil entre le besoin pour chacun de se ménager des espaces et des périodes d'intimité et le besoin d'interagir avec les autres à certains moments. La complexité provient du fait que cet équilibre n'est pas identique pour chaque personne et à chaque moment du parcours. Il faut donc accepter d'être surpris par les acteurs et rester dans une posture d'accompagnement.

La place de l'improvisation dans le jeu des acteurs

La place de l'improvisation permet de sortir d'un jeu de face à face avec des acteurs spécialisés qui peut à la longue être étouffant. L'éducateur, l'animateur, l'assistante sociale ou le personnel d'aide n'intervient en effet pas directement dans les interactions entre les acteurs.

Leur rôle est essentiellement de créer un climat et une ambiance d'échanges, favoriser les interactions, veiller au bon fonctionnement des relations, favoriser le passage au moment où le parcours nécessite une nouvelle étape et proposer des ressources adaptées à la demande des différentes personnes.

Le temps passé sur scène

Le temps ne doit pas être une contrainte trop marquée. Les occasions d'échanger sont en effet

multiples (tâches, activités, événements, etc.), et chacun peut choisir son temps. De plus, le temps de chacun est différent : certains acteurs sont là pour toujours alors que d'autres viennent s'y ressourcer durant un temps.

La scène reste quant à elle permanente, et en même temps sans cesse renouvelée par les entrées, les sorties et l'évolution personnelle de chacun.

La sortie de scène

C'est un moment clef qui exige une attention particulière. La gestion des départs requiert en effet autant de soin que les arrivées et ce, quelles qu'en soient les raisons, à la fois vis-à-vis de l'acteur qui quitte la scène que des autres acteurs restant.

Ceci est d'autant plus indispensable que les départs sont de nature très variée : la forme la plus radicale étant le décès, mais elle peut être aussi la joie de la réussite d'insertion, des vacances réussies, ou bien encore une retraite apaisée. Le départ peut aussi être un au revoir : « on reviendra » dans une scène qui ne sera plus tout à fait pareille.

Les départs n'ont pas tous le même impact sur le groupe restant, et l'équipe joue un rôle particulier sur la scène pour constamment renégocier l'implication de chacun dans les activités.

Pour chacun, le départ est l'occasion d'un travail de deuil qui modifiera les autres relations. Les départs sont ainsi un moment fort « d'apprentissages de la vie, car ils font partie des épreuves qui font grandir.

La pédagogie d'intervention qui en découle constitue une pierre angulaire du fonctionnement du vivre ensemble, subtile dans sa mise en œuvre au quotidien, et intimement liée au projet d'établissement du lieu de vie. Il s'agit avant tout d'un cadre d'actions, qui s'apparente, au delà de la méthode, à un « art », et dont la mise en œuvre demande un apprentissage ainsi qu'une réflexion constante sur sa pratique.

La pédagogie d'intervention, sur le plan des activités et ateliers proposés, a pour objectif final de produire des changements concrets sur chaque personne. Elle recouvre l'ensemble de l'activité du lieu de vie et concerne toutes les personnes présentes dans toutes les facettes de leur vie (corps, sentiment, émotion, action, projet de vie personnel, etc.). Comme une grande partie des acteurs vivent dans le même lieu durant des périodes de plusieurs mois, voire plusieurs années, il s'agit d'une action à mener douce, bien que constante, dans laquelle chaque personne détermine son rythme et son engagement.

La pédagogie d'intervention doit assurer de manière concrète la production de services ou d'activités qui permettront à chacun de construire et de vivre son projet personnel. Dans ce sens, elle est d'abord une ingénierie de services de mise en relation qui permet à chacun de favoriser son projet personnel, au lieu d'être une démarche thérapeutique ou de résolution de problèmes. L'objectif est que le climat créé permette à chacun de découvrir les ressources des autres et de faire émerger les siennes.

Le site, l'organisation des lieux, son fonctionnement, le dosage des personnes présentes, etc., sont autant d'éléments constitutifs de cette pédagogie, et pas seulement de simples conditions ou contraintes. Ceci ne signifie pas qu'il faut nécessairement les mêmes ingrédients que ceux mis en place à la Villa Saint Camille, mais qu'il est indispensable pour tout lieu de vie de prendre en compte ces éléments pour créer un nouvel équilibre entre les différents niveaux.

• Selon un animateur de la Villa Saint Camille :
« Nous sommes des "créateurs d'ambiance" dans cette microsociété. Notre but est de faire vivre ensemble les gens dans cette micro société, cela nous permet d'aller à l'encontre des gens et de les accueillir comme il se doit »

► *L'ouverture du social sur la vie de la cité et l'économique*

Historiquement, la Villa Saint Camille était avant tout une maison familiale de vacances sur laquelle sont venus se greffer une maison de retraite ainsi qu'un centre d'hébergement. La présence d'une telle activité économique représente en fait un atout clef ainsi qu'un élément tout à fait primordial pour le vivre ensemble. D'autres activités économiques sont bien sûr envisageables (1), et certaines se sont d'ailleurs développées à la Villa Saint Camille telles que l'accueil de séminaires, la restauration, la vente de fleurs, etc.

Ces activités économiques peuvent servir de manière générale plusieurs finalités :

- Faciliter l'ouverture sur la cité et le brassage de populations. C'est bien sûr vrai dans le cas d'une maison familiale de vacances, qui génère un flux permanent de vacanciers de tous genres : familles avec enfants, personnes âgées en recherche de calme et de repos, cadres en séminaires, etc. Elle permet d'amener au sein du lieu de vie une représentation vivante de la société dans tous ses aspects, évitant ainsi d'enfermer les résidents dans un monde clos

- Donner aux personnes en difficulté sociale une opportunité d'occuper des activités « vraies » pendant leur période d'insertion (CAVA, etc.), et également offrir des débouchés professionnels
- Permettre de dégager des marges qui peuvent être réinvesties dans l'innovation sociale et contribuer à pérenniser le système
- Renforcer l'esprit d'entreprise qui anime le lieu de vie, engendrant ouverture, polyvalence et dynamisme au sein d'une équipe jamais coupée de la réalité économique et de la vie de la cité. Il s'agit là d'une véritable portée pédagogique pour le lieu de vie, qui ainsi recrée localement une « mini société » avec toutes ses composantes
- Permettre une ouverture aux investisseurs privés en tant que partenaires des activités économiques et peut être même co-fondateurs du projet de lieu de vie, ce qui permet d'augmenter un peu plus les possibilités d'émergence de tels projets

L'ouverture sur la vie de la cité dépasse enfin le cadre des activités économiques afin de favoriser les échanges de toutes natures entre le lieu de vie et la cité.



(1) Voir chapitre 3 suivant

Les neuf ingrédients opérationnels pour vivre ensemble

1
Lieu et son aménagement

2
Nombre et type de populations accueillies

3
Organisation et contractualisation des parcours de vie

4
Large palette d'activités

5
Modalités d'intervention de l'équipe

6
Organisation souple, apprenant et agile

7
Management du vivre ensemble

8
Gestion des ressources humaines

9
Pilotage et équilibre des finances

■ PORTER ATTENTION AU LIEU ET À SON AMÉNAGEMENT

► *Les locaux et l'environnement ou « la dimension collective »*

Des leçons peuvent être tirées de l'expérience de la Villa Saint Camille concernant le lieu ainsi que les locaux ou l'environnement :

- L'organisation des lieux doit favoriser les rencontres et ne pas pénaliser la dynamique portée par la mixité des publics au titre d'une recherche de rationalisation des coûts. L'organisation des lieux doit notamment permettre le mélange le plus total en ce qui concerne les chambres entre les différents publics accueillis, sans jamais créer de ghetto interne, en évitant donc de rassembler telle ou telle population à un étage donné, ou dans une aile donnée. Une telle exigence ne manque pas de conséquences pratiques et financières (voir en encadré l'exemple du projet EHPAD de la Villa Saint Camille)
- Par ailleurs, l'architecture doit créer des lieux de passage, afin de donner l'occasion aux résidents de se croiser et ainsi favoriser les échanges. L'accueil est un lieu important qui

doit être unique et disposé à un endroit de passage. Idéalement, l'ensemble des lieux de vie communs devraient être disposés d'une manière ergonomique en un même endroit, favorisant ainsi un maximum d'échanges : accueil, bar, terrasse, salle de spectacle, cafétéria, salles d'activité, salles de sport, etc., les chambres rayonnant autour de ce noyau central. Il est en effet important que suffisamment de lieux communs bien équipés et confortables existent, afin notamment de donner envie aux résidents de s'y rendre au lieu par exemple le soir de lire ou regarder la télévision dans leur chambre. Il s'agit bien de recréer l'esprit d'une « place de village »

- Le lieu de vie doit être ouvert sur l'extérieur, afin d'encourager les visiteurs de passage et les habitants alentours à s'y rendre dans le cadre des activités qui s'y déroulent, ou bien encore tout simplement pour profiter du bar, de l'espace, etc. Ceci n'est pas sans poser quelques problèmes de sécurité, comme par exemple le maintien d'une vigilance afin d'éviter les vols en période d'été par des intrus, ou bien encore la surveillance des allées et venues des résidents âgés qui présenteraient des troubles de type Alzheimer. Ces problèmes ne doivent pas créer un réflexe de repli, mais au contraire susciter la mise en place de moyens ad hoc pour y faire face. Il peut s'agir par exemple de l'installation d'un certain nombre de moyens techniques de télésurveillance et de sécurité (accès réservé aux bâtiments avec les chambres, vidéosurveillance des accès, dispositifs spécifiques portés par les personnes atteintes d'Alzheimer, etc.)



Exemple du projet d'aménagement en mi 2007 de la Villa Saint Camille

Le vivre ensemble a eu des conséquences financières lors de l'agrément EHPAD de la Villa Saint Camille.

En effet, une solution optimale du point de vue coût eut été de rassembler (pour ne pas dire confiner) les anciens dans un coin, pour des raisons de mise en conformité des lieux et d'optimisation du travail de l'équipe soignante.

Or, la direction de la Villa Saint Camille a estimé qu'une telle solution aurait gravement nui à l'effet bénéfique du mélange antérieur des chambres des personnes âgées au milieu de celles des autres résidents. Par ailleurs, contraindre des personnes âgées, souvent quelque peu ritualisées, à quitter leur logement bien connu au nom d'un règlement les

obligeant à être contenues dans une zone restreinte (quel que soit la valeur intrinsèque de ce règlement pour la sécurité des personnes) ne se serait pas fait sans générer une inquiétude, voire une souffrance psychologique difficile à réguler.

Aussi, la mise en conformité de l'EHPAD d'un point de vue sécurité des personnes n'a laissé d'autres choix raisonnables pour maintenir le vivre ensemble que d'envisager le classement en type J d'une aile de la Villa, dans laquelle les personnes âgées resteraient mélangées avec d'autres types de résidents. Ceci a requis un investissement double par rapport à la solution de confinement minimale des personnes âgées seules ensemble.

- L'entretien du bâtiment et de l'environnement doit être soigné, avec une attention portée à la qualité et au renouvellement du décor et du mobilier dans les espaces communs, dans la mesure où s'y déroule une activité économique de type maison familiale de vacances avec un accueil de séminaire, de manifestations, etc. Il convient également de mentionner l'effet bénéfique sur les résidents âgés et personnes en difficulté sociale d'un tel environnement. N'oublions pas que l'entretien, enfin, donne lieu à des opportunités de travail localement pour les personnes en difficulté sociale hébergées par le lieu de vie

Cependant, si la localisation du site et la beauté du lieu sont des facteurs importants, ce sont aussi des paramètres sur lesquels il n'est pas possible de jouer dans le cas d'un lieu préexistant. Par ailleurs, bien que la Villa Saint Camille soit implantée sur un lieu d'exception, il semble que les degrés de liberté permis dans l'élaboration d'un nouveau projet sont de nature à laisser une grande marge de manœuvre dans le choix d'un lieu (1). De même, des degrés de liberté sont possibles dans le type de locaux envisagés, que ce soit un bâtiment chargé d'histoire ou bien encore une construction neuve (2).



L'égalité de la qualité des chambres s'est imposée lors du choix de la construction du nouveau bâtiment de la Villa Saint Camille : « tout le monde doit avoir vue sur la mer »

A la Villa Saint Camille, la plupart des chambres ou T2 sont équipés de kitchenettes mais le mode de vie privilégie les repas en commun

► Les chambres ou « la dimension individuelle »

Les chambres représentent un coin d'intimité. Elles peuvent être comparées dans la métaphore du théâtre à la loge où l'acteur se retire de la scène pour se reposer et se préparer à revenir. Il faut donc veiller à proposer un confort suffisant, tout en étant attentif à limiter le syndrome toujours possible du repli sur soi.

L'égalité de traitement doit être la règle. Celle-ci s'accompagne du principe d'un mélange des différentes catégories de populations. Ainsi, une personne âgée peut avoir pour voisin un vacancier ou une personne en difficulté sociale, ce qui facilite le vivre ensemble.

Il doit être possible d'aménager son espace. En effet, certains résidents, tels que des aînés qui choisissent le lieu de vie pour leur retraite, laissent derrière eux une belle maison. Se retrouver alors dans une simple chambre peut être déprimant. Aussi, avec une compensation financière au démarrage, le résident peut occuper un deux pièces lui offrant plus d'espace et de liberté. Bien sûr, les chambres ont un ameublement standard, mais il est toujours possible (voire recommandé) d'amener au moins quelques affaires personnelles voire personnaliser complètement l'ameublement et la décoration des chambres. Les couples peuvent également occuper une chambre simple ou un deux pièces.

Enfin, un niveau minimal de confort des chambres s'impose ne serait-ce que par la nécessité de faire vivre le village familial de vacances en offrant un confort des chambres attractif dans un contexte où tous doivent être logés « à la même enseigne ». Les repas

doivent pouvoir être pris en chambre, notamment en cas de fatigue ou de maladie. Le confort passe également par une attention portée à la qualité de la maintenance de l'équipement des chambres (robinetterie, TV, etc.) ainsi que de l'entretien et du ménage de celles-ci. Il est toutefois à noter qu'une marge de progrès en la matière est toujours possible pour améliorer en permanence l'équipement des chambres, tels que par exemple en matière de décoration (cadres, etc.), ou encore en moyens télécoms et média (accès au réseau internet, système de téléphonie performant, disponibilité de chaînes câblées ou satellite pour la TV, etc.).

(1) (2) Voir chapitre 3 suivant



► *Le levier de la technologie*

A propos des locaux et des chambres, la technologie est un levier à utiliser à bon escient, car elle peut favoriser le vivre ensemble d'une manière parfois inattendue.

Par exemple il peut être utile d'envisager un équipement spécifique dédié aux résidents âgés ne pouvant plus se déplacer, afin que ceux-ci puissent tout de même participer à la vie du lieu depuis leur chambre, en leur permettant de visualiser les animations, fêtes ou tout simplement la vie quotidienne. Ceci peut les soutenir moralement et ainsi contribuer à freiner la progression de la dépendance et peut être redonner le goût de la vie.

Sur un autre axe, la technologie peut faciliter la vie de personnes en dépendance croissante, en leur fournissant une aide pour la vie quotidienne (1) (commandes vocales, etc.), de façon similaire à ce qui est mis à la disposition des personnes handicapées. Par exemple, un système permettant de contrôler les allées et venues des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer peut être mis en place, afin de localiser celles-ci et détecter des situations anormales (une personne restée trop longtemps à un endroit inhabituel, ou au contraire semblant trop agitée, etc.).

Enfin, un système téléphonique interne élaboré peut participer à la qualité globale de l'accueil, et la mise en place de systèmes d'information efficaces peut contribuer à la qualité globale du lieu de vie (gestion des dossiers médicaux et sociaux, partage d'information « horizontal » entre membres de l'équipe, etc.).

(1) Voir des exemples de technologies possibles sur le site www.ageis.org

■ OPTIMISER LE NOMBRE ET LE TYPE DES POPULATIONS ACCUEILLIES



► *Un effectif global optimal*

L'expérience de la Villa Saint Camille établit empiriquement **un niveau de population optimal entre 100 et 200 personnes hébergées sur place**, hors personnes accueillies à la journée (1). Ceci représente un équilibre entre :

- d'un côté, la nécessité d'augmenter la taille pour créer plus de vie et de mouvement ainsi qu'atteindre ou dépasser le « point mort » économique
- d'un autre côté, la nécessité de garder un lieu à taille humaine, où chacun peut connaître l'autre sans déshumaniser les relations. En effet, il semble important que chacun puisse arriver à connaître tout le monde pour conserver un esprit de « maison », en veillant à ce que l'on ne se perde pas dans l'anonymat. Par ailleurs, grossir voudrait également dire faire croître l'équipe d'encadrement, avec le risque de complexifier l'organisation et les modes de management, et perdre également la flexibilité souhaitable

L'effectif global n'est cependant pas une vérité absolue, et des solutions créatives peuvent être envisagées pour des effectifs plus petits ou plus importants (2).

► *Un équilibre entre les populations accueillies*

Un subtil équilibre entre les publics doit rester le souci permanent pour le vivre ensemble. La recherche d'un tel équilibre n'est pas artificielle. Elle fait écho aux problématiques de la vie en société, dans les quartiers ou les villages, là où la mixité sociale est facteur d'harmonie, au contraire des grandes concentrations qui se transforment souvent en « ghettos ».

(2) Il est à noter en effet qu'il n'y a pas vraiment de limites imposées au nombre des non résidents

(3) Voir chapitre 3 suivant

L'expérience conduit à un dégager expérimentalement une proportion relative entre les populations présentes sur le lieu de vie, dépendant bien sûr du type ainsi que du nombre de celles-ci. Si l'on considère celles qui sont présentes à la Villa Saint Camille, il peut être suggéré :

- **Un tiers de résidents âgés** en maison de retraite
- **Un tiers de résidents en difficulté** (CHRS, maison relais et accueil d'urgence), sans compter les personnes accueillies pour des activités hors hébergement
- **Un tiers de vacanciers**, le nombre de ceux-ci fluctuant selon les périodes de l'année, mis à part les personnes accueillies à la journée pour des séminaires, fêtes, etc.

Conserver un tel équilibre représente bien sûr une gageure, car en effet les personnes qui composent le lieu de vie sont très diverses et il n'est pas toujours facile de prévoir les entrées. Concrètement, les proportions sont bien souvent modifiées en fonction des départs, des demandes de séjour, des contraintes économiques qui poussent à accepter des personnes ne correspondant pas toujours à celles qui seraient souhaitées, ou bien encore de l'arrivée impromptue de groupes de vacanciers présentant des caractéristiques bien particulières.

Cependant, un basculement trop longuement marqué vers un accueil ou un autre pourrait faire peser un risque sur la sérénité de la cohabitation :

- En ce qui concerne la maison de retraite, une extension du nombre de places pourrait être envisagée, mais en respectant l'équilibre des différents publics. En effet, il convient d'éviter que le nombre de personnes âgées devienne majoritaire, sauf ponctuellement pour une fête, sous peine de déséquilibrer le lieu de vie par rapport aux vacanciers notamment
- Il en va de même pour l'accueil et l'hébergement social, sachant qu'une augmentation du nombre de personnes pourrait détruire l'équilibre délicat du brassage de populations. De plus, il faut ici respecter une variété au sein même de cette catégorie en variant les groupes ethniques et l'origine des problèmes (détenus, drogue, alcool, difficultés, etc.). En effet, dès lors qu'un groupe de taille minimum peut se reconnaître dans une problématique, il peut y avoir risque de fermeture du groupe sur lui-même et risque de rejet de la part des autres résidents
- Par ailleurs, les vacanciers doivent probablement être en nombre important, de manière à diluer les problématiques sociales. Là aussi, la diversité est de rigueur. En effet, accueillir en même temps trop de vacanciers handicapés ou âgés par exemple pourrait créer un déséquilibre momentané qui peut cependant être surmonté. Par contre, accueillir ponctuellement pour une journée ou quelques jours des groupes (que ce soit pour un séminaire, une assemblée générale, un mariage, etc., ou bien encore s'ouvrir à plus de vacanciers pendant l'été) modifie certes momentanément le paysage des résidents, mais sans réellement poser de problème sérieux, au contraire

A ce jour, dans la Villa Saint Camille, cet équilibre a probablement permis d'éviter que ne se développent des propos « racistes » vis-à-vis de l'une ou l'autre des communautés et que l'une ou l'autre de celles-ci ne se replie sur elle-même.

Des visiteurs particuliers à la Villa Saint Camille

- **Selon un vacancier habituel de la Villa Saint Camille :** « Je remarque la joie des jeunes handicapés moteurs lourds qui viennent une fois par an huit jours à Saint Camille parce qu'ils sont intéressés par le bien vivre ensemble. Des personnes non handicapées assistent à des soirées animées par eux, avec des poésies, des chants, etc. »

Ainsi, il apparaît que l'équilibre entre les populations présentes ne se limite pas à l'application figée d'un ratio, mais nécessite un ajustement constant en fonction des personnes présentes. Il s'agit donc d'un véritable art que doivent développer les intervenants. Par exemple, il importe de savoir compenser des déséquilibres momentanés par le renforcement de certaines activités ainsi qu'une attention accrue pour que la démarche du vivre ensemble garde toute son efficacité.

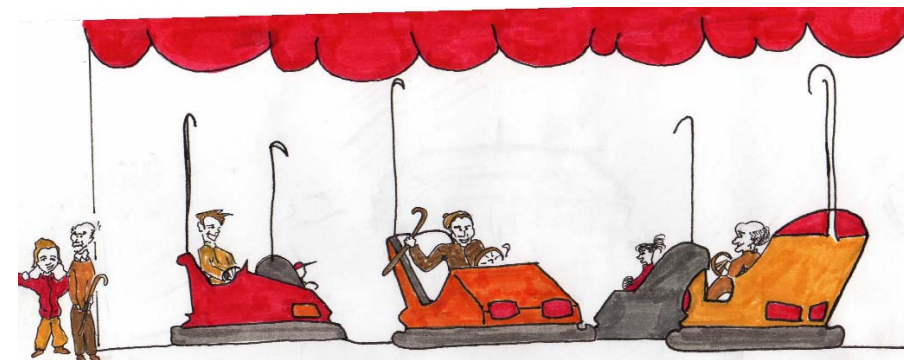
■ ORGANISER ET CONTRACTUALISER LES PARCOURS DE VIE

► *Le parcours des aînés*

Les aînés accueillis doivent si possible avoir côtoyé le lieu de vie auparavant durant un ou plusieurs séjours dans le centre familial de vacances. De tels séjours doivent être favorisés car ils permettent de se rendre compte des conditions de vie du lieu, en particulier de savoir si la personne est en mesure de participer effectivement à la vie collective. Un comportement de type « consommateur de services » réduirait en effet d'autant la richesse de l'ensemble du groupe.

Par ailleurs, les aînés ne peuvent être accueillis que dans la mesure où ils y arrivent de leur propre volonté, autonomes ou pas. En effet, ceci constitue la condition indispensable pour qu'une intégration et le vivre ensemble puissent s'opérer.

Le lieu de vie doit s'engager à accueillir les aînés sans limitation de durée, dans un contrat moral qui mène jusqu'au décès de la personne âgée, sauf nécessité d'hospitalisation ou de souhait de départ volontaire de celle-ci. Ce point engage la responsabilité du lieu de vie qui doit pouvoir assurer une solution de continuité en cas de dépendance, c'est à dire disposer d'un EHPAD sur place.



Exemple du projet d'agrément EHPAD de la Villa Saint Camille

Jusqu'à mi 2007, la Villa Saint Camille n'était pas médicalisée mais ceci n'avait pas posé de problème vis à vis de la population des personnes âgées résidentes. En effet, celles-ci en effet avaient jusqu'alors vieilli et étaient

décédées pour la plupart sur place sans passer par une phase de véritable dépendance. Un projet de création d'EHPAD a été cependant lancé mi 2007 afin de garantir à l'avenir une continuité possible sur place en cas de dépendance.

Il est également important de rester ouvert à la possibilité de départs volontaires éventuels. Par exemple certaines personnes âgées pourraient se sentir mieux et émettre le souhait d'un retour à domicile, ou bien encore d'un départ pour aller résider chez un enfant ou bien encore de déménager dans un autre lieu de vie.

Il est à noter que, en complément de ces personnes âgées venant résider de manière définitive, coexistent et pourraient se développer d'autres formes d'accueil des aînés :

- accueil d'aînés sous forme de « vacanciers »
- accueil à la journée de personnes âgées habitant à proximité
- maintien à domicile à proximité du lieu de vie d'aînés qui resteraient en lien fort avec celui-ci, en offrant une prestation de services globale en partenariat avec les services existants et les collectivités locales, avec l'objectif de rompre leur isolement

• Selon un responsable de la Villa Saint Camille : « Il est important de repérer les voies d'accès des personnes en insertion. Celles-ci devraient arriver par des voies identifiées pouvant aller même jusqu'à la signature d'une convention avec la Villa. Ceci permettrait de mieux se coordonner avec ces institutions pour faire face à toutes les situations possibles dans le devenir de la personne accueillie. Par exemple, dans le cas de quelqu'un d'hospitalisé pour un problème psychiatrique à l'hôpital et qui vient en CHRS, il serait bon que l'assistante sociale de l'hôpital qui l'a adressé continue à le suivre »

► Le parcours des personnes en difficulté sociale

L'expérience de la Villa Saint Camille fait ressortir un triple principe pour guider l'admission de personnes en difficulté sociale, sans critère de sélection en relation avec leur employabilité :

- adhésion aux règles de vie ou au contrat de la maison
- désir émis par la personne de faire évoluer sa situation
- évaluation par l'équipe d'encadrement d'un retour possible vers l'autonomie à plus ou moins long terme

Les difficultés sociales en question peuvent être très variées : personnes ou familles en difficultés financières, psychologiques, en forte dépression, sorties de prison ou toutes autres personnes qui cumulent des handicaps de logement de travail et ruptures avec le milieu, ou bien encore alcooliques et toxicomanes.

Cependant, dans tous les cas, le lieu de vie ne doit pas devenir un centre de soins mais bien rester un lieu de vie. En conséquence, héberger des personnes qui pourraient mettre le reste de la structure en danger doit être évité. Cela peut être le cas par exemple pour des toxicomanes actifs ou des personnes alcooliques, qu'il est donc prudent de n'accepter qu'après une cure ou dans l'attente d'une date d'entrée en cure (si leur comportement sous alcool ou drogue est compatible avec la vie au contact des autres).

Si les personnes progressent à leur rythme, l'accompagnement peut se prolonger jusqu'à un relogement, l'obtention d'un contrat de travail ou l'admission dans une autre structure. De manière résumée, la règle pour qu'une personne en difficulté sociale puisse se reconstruire est qu'elle ait effectué un travail suffisant sur elle-même pour ensuite pouvoir envisager un logement autonome et trouver un emploi avec le soutien de son nouveau réseau relationnel.

Si un manquement grave aux règles de vie du lieu (violence par exemple) se produit, un départ immédiat doit être envisagé par l'équipe d'encadrement sous forme d'une mise à pied ou d'un départ. La négociation du retour reste toujours possible avec l'avis de l'équipe en charge du suivi. L'activité des personnes accueillies constitue un autre point clef. Il est en effet important que les personnes accueillies construisent un projet de vie qui les amène à jouer une réinsertion. Il est à noter que, la durée de séjour en CHRS n'étant plus réglementée, l'équipe d'encadrement doit rester vigilante à la progression de ces personnes qui ne doivent pas rester figées dans leur évolution. En effet, le cadre et les conditions d'accueil pourraient les inciter à prolonger leur séjour sans véritable effort d'insertion de leur part. L'équipe d'encadrement doit donc favoriser un travail de remobilisation sociale pour gérer une insertion réelle dans la société. Le travail à l'extérieur peut être un des éléments d'orientation, mais si les personnes n'ont aucune activité professionnelle, la participation à un atelier professionnel du Centre d'Adaptation à la Vie Active (CAVA) peut être proposée contre une rémunération sous forme de pécule. Par ces activités, la personne peut démarrer une démarche de reconnaissance d'elle-même, découvrir ses capacités, et se prouver qu'elle peut devenir (ou redevenir) un acteur de la vie sociale. Dès lors que quelqu'un est accueilli, le lieu de vie va devenir sa communauté et sa « maison ». Il peut y revenir à tout moment si le besoin s'en fait sentir. Il est en effet important de donner un repère qui ne s'arrête pas avec l'arrêt d'une mesure administrative. Enfin, l'expérience montre que ce n'est pas le seul problème de logement qui conduit une

• Lors d'une réunion sur le thème de la vie, une jeune en réinsertion témoigne : « L'expérience de la Villa Saint Camille m'a fait murir, je vais de plus en plus vers l'autre. On vient vers moi, donc j'ai envie de communiquer et de partager en retour. »

Facteur clé de succès pour un parcours efficace

Il est à noter qu'il est bon de disposer d'une polyvalence des statuts, laquelle va permettre un parcours varié au sein de la structure. La personne pourra ainsi passer d'un statut à l'autre sans quitter le lieu de vie, en terme d'hébergement (accueil d'urgence, CHRS, maisons relais et logement social autonome) ainsi qu'en terme d'activité (CAVA association intermédiaire, chantiers d'insertion). Ceci constitue un facteur important pour une bonne insertion

Dans ce cadre, la Villa Saint Camille a signé une convention avec la Direction du Travail lui permettant de faire entrer une personne en chantier d'insertion à tout moment, alors qu'auparavant cela ne pouvait se faire qu'à deux dates fixes dans l'année. Ceci permet une flexibilité bien meilleure dans l'individualisation des parcours d'insertion, laissant le temps aux personnes d'être préparées le temps nécessaire au travers d'un Chantier CAVA

personne à faire appel à une structure d'accueil. Les problèmes existentiels, familiaux et psychologiques sont quasiment toujours sous-jacents. L'accompagnement doit être global et prendre en compte l'ensemble des difficultés. Il s'agit notamment de conduire les personnes à un travail sur elles-mêmes avec l'aide d'un psychologue extérieur à l'équipe (CAP). Si la personne ne parvient pas à s'ouvrir avec confiance, il est constaté que son insertion apparente en fin de séjour reste précaire et que le travail sera à recommencer plus tard. C'est pourquoi l'd'encadrement doit constamment rester en éveil, sans se contenter d'une progression professionnelle ou administrative. L'accompagnement doit pouvoir permettre de pointer les véritables souffrances pour leur permettre d'être dépassées.

► *Le parcours des vacanciers et autres résidents de passage*

Les vacanciers et les autres résidents temporaires constituent un flux ininterrompu et permanent de passage, qui crée un sentiment de vie au sein du lieu.

Parmi ceux-ci s'entremêlent plusieurs types de séjour :

- vacanciers réguliers ou dont les séjours peuvent durer de quelques semaines à quelques mois (parmi lesquelles se trouvent des personnes âgées qui viendront ensuite résider définitivement)
- familles venant séjourner durant les vacances scolaires pendant une à quelques semaines
- personnes de passage, présentes pendant un bref laps de temps, pour assister à un séminaire, une fête, déjeuner, etc.

► *La contractualisation des parcours*

Le contrat de vie permet à une personne de réaliser son projet personnel dans l'environnement du lieu de vie tenant compte du fait que chacun a besoin des autres pour se réaliser.

Cette contractualisation au sein des différents groupes de population présents dans le lieu de vie est une caractéristique importante de la démarche servant de véritable levier de pilotage. Il s'agit d'un outil pour l'équipe d'encadrement qui, en faisant référence au contrat lorsque cela s'avère nécessaire, peut rappeler à la personne concernée son engagement sans pour cela avoir besoin de lui imposer des règles qui pourraient paraître arbitraires, ou exercer un pouvoir personnel. En effet, rappeler à un homme ou une femme sa parole donnée, c'est faire appel à sa dignité avec le plus grand respect.

Une partie de cette contractualisation doit être écrite, mais l'implicite reste important, et c'est en fait l'équilibre en ces deux dimensions qui demande le plus de doigté. Trop implicite, la contractualisation ne sert pas à la régulation et les risques de tensions sont importants ; trop explicite, elle risque d'être trop contraignante ou de devenir très administrative.

Elle doit s'adapter à l'étape du parcours et à la personne concernée, tout en gardant une trame invariante nécessaire à une bonne compréhension des intervenants et à une cohésion de la démarche d'ensemble.

Elle doit se manifester d'une manière différenciée selon le groupe de population :

- très cadrée et précise pour les personnes en difficulté sociale (1). En effet, pour cette catégorie de population, le parcours de vie va s'accompagner d'une nécessité de

contractualiser une démarche spécifique en rapport avec leur situation propre et en lien avec les dispositifs officiels en place dans lesquels le lieu de vie s'inscrit

- intermédiaire pour les personnes âgées qui doivent signer à leur arrivée un contrat de résident (1) précisant les engagements réciproques de la personne âgée et du lieu de vie
- plus concise pour les vacanciers, qui doivent simplement adhérer à l'association et donc à ses valeurs, qui peuvent ensuite être rappelées par une note d'information dans chaque chambre (2)

■ **DISPOSER D'UNE LARGE PALETTE D'ACTIVITÉS**

► *Une régulation des activités*

Les activités, quelles qu'elles soient (activités quotidiennes telles que repas, loisirs, temps de repos, mais aussi animations, ateliers, etc.) constituent une des clefs de la démarche, dans la mesure où elles peuvent être l'occasion de relations, de reconnaissance de l'autre, d'entraides. Elles jouent un rôle d'amplificateur de l'intensité de la vie dans l'établissement, de point de rencontre entre les différentes populations accueillies ainsi que d'ouverture sur l'extérieur.

Dans un contexte où chacun reste libre de ses choix, il est indispensable de s'assurer de l'existence d'une palette d'activités la plus large possible, recouvrant l'ensemble des interactions envisageables dans le lieu de vie. Il est également impératif que soit mis en place un processus d'innovation permanente impliquant tout un chacun en ce qui concerne ces activités. Par ailleurs, comme les activités ne doivent aucunement être obligatoires, il est essentiel de mettre au point un système qui assure leur promotion ainsi qu'une implication suffisante de tous et des actions correctrices en cas de dérive.

Il est à noter que les activités ne doivent pas être plaquées d'une manière artificielle par des animateurs professionnels sur une population inerte sommée d'y participer. Elles sont le fruit d'un climat naturel où chacun participe, et où l'événement ou l'activité qui se produit n'est que la résultante de cette dynamique collective.



(1) Voir le document descriptif de la Villa Saint Camille pour les détails de la contractualisation et également voir le contrat d'accueil des personnes en difficulté sociale sur le CD Rom ou le site internet du guide

(1) Voir le modèle de contrat de résidence sur le CD Rom ou le site internet du guide

(2) Voir le modèle de feuille d'information dans les chambres sur le CD Rom ou le site internet du guide

Le dosage des activités est un autre aspect important. Les ateliers peuvent en effet très vite perdre de leur intérêt. Il faut renouveler les formes et les activités. Il faut également veiller à ce que, pour des raisons techniques ou de manque de disponibilité d'un salarié, elles ne soient jamais arrêtées trop longtemps. Elles jouent un rôle indispensable et leur arrêt durant deux ou trois semaines peut avoir des impacts sur l'évolution des projets individuels. Le séjour d'une personne en CHRS par exemple ne dure que quelques mois, durant lesquels la fermeture d'un atelier et le manque d'activités alternatives peuvent entraver la bonne progression d'une étape de son parcours. La contractualisation est à ce titre un engagement des deux parties.

► **Une large palette d'activités : rythme, mode d'organisation, nature**

Tout d'abord, les repas, les pauses café, ou tout simplement le fait de se croiser dans les couloirs ou à l'accueil sont les moments les plus propices au face à face des différentes populations. Ils constituent un excellent indicateur du vivre ensemble au jour le jour, en rendant compte du degré de mélange et d'intensité des échanges entre populations. Ces activités, qui sont les

moins contrôlables, jouent ainsi le rôle de thermomètre du vivre ensemble. Il importe que l'équipe d'encadrement soit vigilante à ce qui se passe à cet égard en pratiquant une attention active à tout moment pour en tirer des leçons.

Par ailleurs, dans le cadre de la démarche générale d'animation, les personnes présentes sur le lieu de vie sont invitées à tout moment à développer des initiatives et lancer elles-mêmes des activités, discussion, réflexion, jeux de société, etc., ou demander aux animateurs de les aider ou de mettre à leur disposition des équipements (informatiques, jeux, livres, etc.). Il s'agit en effet de responsabiliser chacun, lui permettre de prendre des initiatives, mais aussi d'exprimer son potentiel et de démultiplier la créativité du lieu de vie, gage d'ouverture et de dynamisme. Il est possible dans ce cadre de mettre en place plusieurs systèmes, tels qu'une bourse aux activités ou bien encore un système d'échange de compétences, pour mettre en rapport des offreurs avec des demandeurs et ainsi favoriser l'implication de tous.

Les activités doivent également s'adapter ponctuellement au gré de l'arrivée de différents groupes de personnes, notamment de vacanciers, qui présenteraient des caractéristiques particulières (étrangers, handicapés, etc.).

D'autres activités ou événements sont programmés, qui rythment le temps de ce lieu de vie : semaine, mois, anniversaires, trimestre ou rendez-vous annuel, cette fois-ci avec l'aide de l'équipe d'animation, mais aussi avec la participation active des résidents eux-mêmes qui le plus souvent co-organisent et préparent ces activités. Il s'agit par exemple des moments suivants :

- ateliers hebdomadaires divers (tels que cours de tai chi ou yoga, ateliers divers comme l'informatique, etc.)

• Selon un animateur de la Villa Saint Camille : *« Il peut être très fructueux de mobiliser chacun. Ainsi le médecin coordonnateur est-il aussi moniteur de canyoning. Par ailleurs, de nombreuses idées provenant des résidents peuvent être exploitées, comme par exemple une animation autour du sujet de la nutrition, ou bien encore la réalisation d'un potager bio »*

• Selon un animateur de la Villa Saint Camille : *« En ce moment, on a un groupe de vacanciers qui ne parlent pas français. C'est difficile de trouver des activités qui conviennent à tout le monde, mais on va organiser une soirée dansante avant leur départ ! »*

• A la Villa Saint Camille, une sortie intergénérationnelle hebdomadaire risque de devoir être annulée. Réaction d'une personne âgée : *« Ah non ! On ne va pas annuler la sortie ! S'il n'y a personne pour nous conduire au terrain de boules de la commune d'à côté, on peut toujours aller à celui tout près, mais pas question de louper la sortie ! C'est tellement agréable de jouer à la pétanque avec les jeunes ! »*

- réunion hebdomadaire ou bimensuelle avec les résidents traitant de thèmes variés choisis par eux : sujets d'actualité, sujets philosophiques, littéraires, vie de la maison, etc.
- sorties hebdomadaires intergénérationnelle pour aller au marché, ou bien encore pour jouer aux boules sur le terrain d'une municipalité environnante
- fête systématique mensuelle pour tous les résidents ayant leur anniversaire durant le mois en question
- soirées hebdomadaires l'été, lorsque les vacanciers sont présents en nombre, suivies d'une soirée dansante
- fêtes annuelles jouant un rôle de repère aux moments clés, comme par exemple à Noël, où est préparé à chaque fois un spectacle thématique impliquant l'ensemble des résidents présents. Il importe ainsi d'élaborer un calendrier prévisionnel de l'ensemble de ces fêtes afin de les préparer au mieux
- etc.

Ces activités programmées ont deux intérêts particuliers : amplifier les relations quotidiennes et donner à vivre des moments forts indispensables pour maintenir une réelle convivialité et renforcer la socialisation des résidents. Par exemple, il est parfois difficile pour un « exclu » de fêter Noël parce qu'il se sent isolé, mais cela lui est pourtant indispensable pour faire progresser son projet de vie. L'après événement est aussi un moment important pour tous, car il est l'occasion d'une distanciation et d'une verbalisation de ce qui a été vécu

Il appartient à l'équipe d'encadrement d'assurer une communication suffisante autour de ces activités (tableau à l'entrée, rappel par oral, etc.), que ce soit en interne ou même à l'extérieur. Il s'agit également d'établir un lien le plus fort possible entre le lieu de vie et les activités associatives notamment des municipalités voisines de manière à favoriser l'ouverture et les échanges. Dans ce cadre, il peut être fructueux de faire bénéficier les associations du voisinage des locaux du lieu de vie, dans la mesure bien sûr où ceci s'accompagne d'une ouverture des activités de celles-ci aux différentes catégories de résidents.



■ RÉGLER FINEMENT LES MODALITÉS D'INTERVENTION DE L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT POUR SOUTENIR LE VIVRE ENSEMBLE

► Une attitude générale de respect, d'écoute active et d'attention collective



Il est demandé en tout premier lieu à tous les membres de l'équipe d'encadrement une attitude de respect envers tous, ainsi qu'une attention et une écoute active permanente.

L'intervention envers les résidents ne se limite pas aux seuls spécialistes (animateur, assistante sociale, ..). Tous, ou presque, ont un rôle à jouer et c'est la convergence des interventions qui confère à la démarche sa qualité et son efficacité. De plus, la plage d'intervention étant importante (24 heures sur 24 et 7 jours sur 7) et les salariés nombreux à intervenir dans le processus, il est indispensable de favoriser une attention collective aux évolutions ou aux blocages éventuels. Il ne s'agit pas de rechercher une transparence complète qui serait non seulement impossible et certainement contre-productive. Il convient plutôt de construire une stratégie de coopération entre les salariés intervenants pour soutenir la dynamique engagée avec les résidents qui demandent un suivi plus précis à un moment donné. L'effort de coopération est également nécessaire pour détecter les situations nouvelles induites par des changements de la société ou l'évolution du contexte local.

► L'accueil

L'accueil est l'affaire de tous avant d'être uniquement le fait des personnes qui travaillent pour l'accueil physique. Il s'agit avant tout d'une attitude générale permanente d'ouverture à l'autre de la part de l'équipe d'encadrement ainsi que des résidents.

Cet accueil est fondamental, car il est le premier contact avec le lieu de vie pour un nouvel arrivant. Il doit donc refléter immédiatement l'esprit qui anime le lieu. Il doit traiter d'une manière égale tous les types de populations, que ce soient des vacanciers, des personnes âgées, des personnes en difficulté sociale, et doit être emprunt d'écoute et de respect.

Le point d'accueil physique participe à l'accueil général, en tant que point focal pour tous, au cœur du lieu de vie, là où chacun peut quotidiennement venir poser une question, envoyer un courrier, soulever un problème sur sa chambre, gérer sa carte repas, etc. Le point d'accueil doit donc fonctionner comme une conciergerie d'hôtel, avec une amplitude horaire relativement

• Déclaration entendue d'un résident aîné de la Villa Saint Camille regardant un nouvel arrivant : « Tu as vu, il est seul, toi qui sait, vas y, le directeur va nous demander si on a fait connaissance, tu sais comment il y tient. »

large, apportant une présence constante, chaleureuse et rassurante. Il doit participer à la veille active permanente de l'équipe d'encadrement sur ce qui se passe entre les résidents.

► L'animation

Il est capital qu'une stratégie professionnelle d'animation vienne soutenir en permanence l'ambiance du lieu et le vivre ensemble, en renouvelant en permanence les propositions faites, afin d'éviter que la routine ne s'installe.

Le rôle de l'animation est très différent de celui qui est attribué à cette fonction dans d'autres structures de loisirs. Il ne s'agit pas en effet pas seulement d'occuper les personnes, de proposer des activités originales, de temps d'oubli du quotidien. Il s'agit en fait de faire vivre la transversalité au quotidien, ce qui est justement la pierre angulaire du vivre ensemble. Ainsi, l'animation ne doit pas être uniquement le fait d'un animateur, mais bien du manager qui doit s'entourer de professionnels ad hoc.

L'animation concerne l'ensemble des populations présentes, en cherchant à soutenir et favoriser les moments et lieux d'échanges, en évitant de s'adresser uniquement à une seule catégorie (pas d'animation spécifique uniquement pour les vacanciers, personnes âgées, etc.), en dehors de cas très particuliers (ateliers mémoire, etc.). Les techniques d'animation doivent donc être

extrêmement spécifiques et bien construites, venant soutenir la démarche générale d'intervention. Il s'agit donc d'agir avec finesse, pour soutenir l'implication active de chacun comme acteur de son rôle, en intervenant en cas de besoin pour réorienter, donner une aide, mais aussi participer à l'organisation de certaines activités.

Il est à noter qu'un certain nombre d'activités ne peuvent être spontanées et requièrent une préparation (matériel, salles, intervenant externe, réservations, etc.), ce qui demande le plus souvent l'intervention d'un membre de l'équipe d'animation, à moins qu'il ne soit possible de déléguer cette préparation aux acteurs eux-mêmes, ce qui doit toujours être favorisé.

Des techniques plus classiques peuvent être utilisées avec profit, dans la mesure où celles-ci viennent soutenir le projet du lieu de vie (animation de sessions en groupes, etc.).



► *L'accompagnement*

L'accompagnement s'adresse spécifiquement aux personnes en difficulté sociale. Il répond pour une grande part à un cadre de référence défini par les instances publiques, de manière externe au lieu de vie, auquel d'ailleurs il se doit de rendre des comptes. En tout cas, il importe que l'accompagnement puisse s'enrichir du cadre particulier du vivre ensemble sans pour autant renier le corpus de pratiques de base imposé par la réglementation.

Des bonnes pratiques doivent être déployées en la matière :

- Pour le mettre en œuvre, il est indispensable d'apporter une grande attention aux résidents et d'assurer une bonne coopération entre les salariés qui exercent cette tâche
- Il s'agit d'une attitude active, bien que non directive, sauf pour ce qui concerne le cadre et les règles du jeu.
- Il doit permettre de fixer des objectifs atteignables, de discuter des stratégies à développer, de l'équilibre à gérer pour prendre en compte l'ensemble de la personne humaine
- Il doit poser des questions afin de mesurer le chemin parcouru, pour repérer le moment de s'engager dans une nouvelle étape, permettre d'expérimenter de nouvelles actions, redéfinir le parcours, inviter à la relation avec les autres, respecter le contrat, etc.
- Une veille particulière est à faire pour éviter le repli sur soi, le refus de faire face, le rejet du groupe, et, in fine, l'échec

■ **METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION SOUPLE, APPRENANTE ET AGILE AU SERVICE DU VIVRE ENSEMBLE**

L'organisation doit refléter les principales missions de l'équipe d'encadrement, demandant la mise en œuvre combinée d'un ensemble de compétences multiples, afin de porter le projet du vivre ensemble :

- **Assurer un accueil de qualité et une écoute active** en permanence
- **Réaliser un brassage** des populations en veillant à un équilibre permanent
- **Mettre en œuvre des modalités d'animation** et d'intervention spécifiques
- **Organiser le bon fonctionnement des flux** de parcours de vie, en particulier pour les résidents âgés ainsi que les personnes en difficulté sociale
- **Développer les activités économiques** telles que prévues dans le projet du lieu de vie, et notamment faire vivre la maison familiale de vacances
- **Assurer les fonctions de base propres au fonctionnement** de tout lieu de vie : hébergement, restauration, entretien, etc., ainsi que les fonctions liées à toute entreprise : management, gestion, finances, etc.



► *La cohésion d'un travail d'équipe*

Une grande cohésion dans le travail d'équipe est indispensable, chaque membre se mettant au service de l'autre, l'ensemble des salariés étant tous des intervenants à un titre ou à un autre.

Le vivre ensemble requiert une très forte coopération entre les membres de l'équipe, afin de créer une ambiance, favoriser les interactions entre les résidents, suivre les parcours de vie, etc. Il faut par exemple éviter aux personnes en difficulté sociale de mettre en échec leur parcours, en s'engouffrant dans les failles du manque de rigueur et de cohésion.

Il s'agit de plus d'une nécessité dans le cadre d'un projet innovant. En effet, la création d'une entreprise, surtout si on la veut innovante, passe par des démarches et demandes des ressources qu'aucune personne ne possède à elle seule pour concevoir, organiser, gérer et vendre. Le porteur de projet, aussi visionnaire soit-il, n'accomplit pas seul l'ensemble des tâches, il doit se faire aider, accompagner de conseils, d'experts, d'outils et de méthodes au sein d'une équipe cohérente et motivée.

► *La nécessité d'une organisation souple, apprenante et agile*

Toute forme d'organisation doit répondre aux priorités stratégiques définies par le management, dans un environnement politique, institutionnel et social bien souvent fluctuants, et en s'adaptant bien sûr aux demandes de ses clients. De plus, pour un projet innovant, les marges de manœuvre et les changements de cap sont encore plus fréquents.

Par ailleurs, dans le cadre du vivre ensemble, il est à noter que l'organisation doit faire face à une relativement grande complexité, avec une attention simultanée à porter à des activités aussi diverses que l'animation des vacanciers, des personnes âgées, ainsi que des personnes en difficulté sociale pour lesquels les dispositifs sont multiples. Ceci requiert en fait une organisation ainsi qu'une gestion des compétences et des formations très élaborées, combinées avec une attention de l'équipe de tous les instants.

Dans un tel contexte, l'organisation se doit donc d'être en permanence souple, apprenante et agile afin de répondre à ces enjeux complexes.

► *Un équilibre à trouver entre organisation formelle et informelle*

L'exemple de l'histoire de la Villa Saint Camille témoigne d'une oscillation entre une organisation formelle et informelle.

En effet, force est de constater que les répartitions des rôles sont plus implicites qu'explicites. Les relations et la précision des pouvoirs, de l'autorité et de la responsabilité restent majoritairement informelles. Celles-ci sont plus définies par désir de certains que suite à une réflexion des différentes parties prenantes. Faute d'explicitation, les rôles sont en grande partie définis par la loi et les textes réglementaires ainsi que par la compétence concrète des personnes qui acceptent d'assurer une responsabilité. Une telle situation est l'héritage d'un passé lié à la mise en œuvre d'un projet innovant qui a mobilisé l'énergie de chacun, au détriment de la formalisation de l'organisation. Une telle absence de formalisme peut présenter quelques avantages, car elle semble a priori faciliter la souplesse et l'adaptabilité. Cependant, les inconvénients s'avèrent très vite nombreux, car le flou inorganisé ne favorise pas un bon repérage des rôles ni un fonctionnement propice à des prises de décision rapides et efficaces. Dans une période où les évolutions sont fréquentes et importantes, cela démobilise les acteurs et rend le fonctionnement très coûteux en énergie.

Il en résulte un souhait légitime des membres de l'équipe d'encadrement de clarifier les rôles et les modes de fonctionnement. Ceci contient les germes d'un autre danger opposé, qui consiste à monter une « usine à gaz » cherchant à tout préciser jusque dans les moindres détails, ce qui serait consommateur de temps, s'avèrerait ensuite totalement inefficace sur le terrain et pas assez évolutif. De plus, cela peut amener à rigidifier le système et l'empêcher d'innover, ainsi que créer des cloisons étanches entre les postes et casser l'esprit d'équipe.

Ces différentes tendances combinées amènent à suggérer une voie médiane. Celle-ci consiste de manière caricaturale à « rigidifier la flexibilité », c'est à dire définir une organisation et des modes de fonctionnement dans lesquels le travail d'équipe, la polyvalence, l'entraide, sont érigés au rang de principes aux côtés d'une saine clarification des rôles qui ne va pas dans trop de détails. De plus, des systèmes sont mis en place pour assurer une amélioration permanente afin de rester sans cesse adapté aux évolutions du moment. Une telle voie d'équilibre est délicate à mettre en œuvre et demande beaucoup d'expérience organisationnelle et de doigté de la part du management.

C'est dans l'esprit de cette voie médiane que doivent être abordés l'ensemble des dimensions de l'organisation et de ses modes de fonctionnement : structures et processus, répartition des rôles et responsabilités, hiérarchie et instances de décision, délégations, place des représentants du personnel, circulation de l'information et sa forme, systèmes de dialogue internes et d'amélioration permanente, mise en place de groupes de travail ponctuels, etc.

Tous ces choix forment les bases d'une structure efficace, réactive, capable d'anticiper, d'évaluer, de contrôler, d'impulser.

► *Un équilibre entre spécialisation des tâches et polyvalence : le profil « en T »*

Il convient tout d'abord de noter que l'équipe d'encadrement doit être portée par le projet dans son ensemble afin de faire vivre la transversalité au quotidien en terme d'attitude générale, d'accueil, d'animation ou d'accompagnement. Par exemple, chacun dans l'équipe doit s'intéresser au taux de fréquentation et au fonctionnement de la maison familiale de vacances.

La réglementation des métiers peut parfois constituer un frein au vivre ensemble, comme pour le cas où une personne âgée se propose de raccompagner une personne dépendante à sa chambre, ce qui est en effet le rôle d'une aide soignante.

Ceci implique donc une nécessaire polyvalence générale de fond, qui signifie que chacun doit avoir en ligne de mire le projet d'établissement. Une telle polyvalence se doit d'être organisée et énoncée clairement comme un principe de base, avec les modalités pratiques qui en découlent. Ainsi, il convient d'énoncer pour tout poste dans quelle mesure celui-ci contribue au projet global au-delà de son rôle propre. Par exemple, il convient de préciser en quoi chacun peut être amené à intervenir dans l'animation, au-delà des managers et animateurs dédiés, notamment lors de grandes fêtes, ou en cas de défection d'un autre membre de l'équipe. Dans le même temps, chacun doit bien sûr exercer un rôle propre focalisé autour de certaines tâches qui requièrent des compétences spécifiques ou certains diplômes, en distinguant deux grandes catégories de fonctions :

- **les fonctions frontales (ou « front office »)** qui sont par nature en contact avec les résidents et clients, de type : accueil, animation, accompagnement social, santé (infirmière, aide-soignante, médecin, psychologue, etc.), bar, transport, etc.
- **les fonctions support (ou « back office »)** de type comptabilité, finances, gestion des ressources humaines, gestion administrative, cuisines, entretien, espaces verts, etc., qui sont par nature les moins en contact avec la vie du lieu car exercées dans un espace confiné et focalisées sur une activité bien délimitée. Elles demandent le plus souvent une compétence spécifique métier très marquée, ainsi que des diplômes bien spécifiques. Pour autant, les salariés concernés doivent aussi participer au projet du lieu en se mettant au service des clients dans le cadre de la polyvalence générale, ce qui représente pour eux une opportunité. Ainsi, ils peuvent être amenés à participer à l'animation de manière ponctuelle. De même, leur attitude générale doit être celle de toute l'équipe, c'est-à-dire empreinte de respect et d'écoute, car ils sont amenés à côtoyer les personnes accueillies dans différents contextes : à la cafétéria, dans les couloirs, pour des problèmes particuliers, etc. Finalement, l'aspect le plus remarquable à relever en termes de polyvalence réside dans le rôle cumulatif de tuteur (1) que ces fonctions support peuvent être amenées à assumer au delà de leur rôle propre vis-à-vis des personnes en difficulté sociale

Bien sûr, une limite existe à cette polyvalence pour les métiers ou compétences réglementés sur le plan national. Ainsi est-il impossible d'envisager qu'un geste technique d'une infirmière soit réalisé par quelqu'un de non diplômé, ou bien encore n'est-il pas possible de permettre à n'importe qui d'animer une sortie en mer sans l'absence d'une personne dûment diplômée. Finalement, il est à noter que cette polyvalence organisée se retrouve aujourd'hui partout dans l'industrie et les services comme une des clefs du succès des organisations flexibles. Elle requiert des profils de compétences « en T » avec une ouverture de chacun aux autres métiers de l'équipe à partir de son domaine de compétence propre. Une telle organisation nécessite un effort de tous, à la fois du management comme des salariés, car elle est plus complexe à mettre en œuvre qu'un « taylorisme primaire », mais elle est seule condition du succès dans la durée.

(1) Voir plus loin dans ce chapitre 2

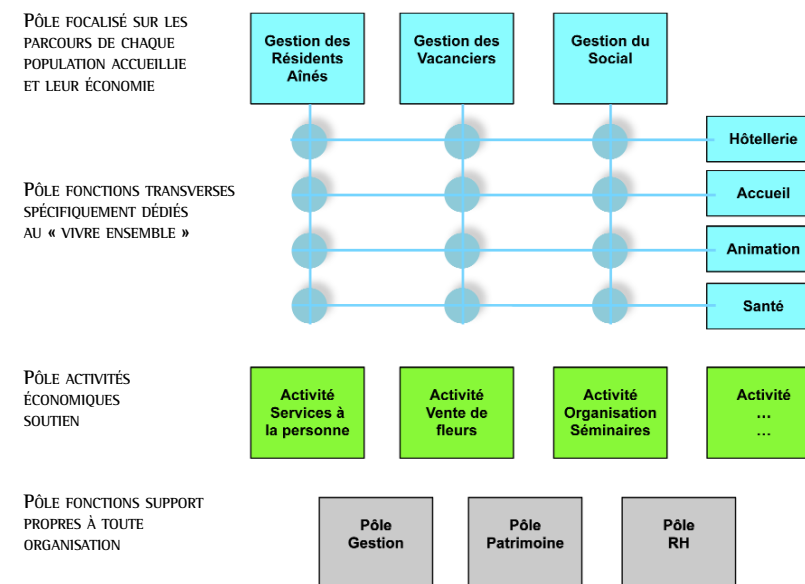
► Un équilibre entre des identités professionnelles centrées autour d'un projet ou d'un métier

Schématiquement, deux types d'identité professionnelle vont devoir cohabiter harmonieusement dans tel lieu de vie ouvert au vivre ensemble :

- **Les uns perçoivent d'abord leur identité professionnelle en fonction du projet auquel ils participent (le vivre ensemble).** En font partie notamment les plus anciens qui ont accompagné le projet depuis longtemps et qui y sont très attachés. L'intégration de ces individus au projet est forte. Ils occupent notamment les postes créés ou adaptés sur mesure pour le vivre ensemble correspondant à des métiers non réglementés liés à l'aspect innovant du projet. Il s'agit en l'occurrence d'un certain nombre de fonctions frontales (ou « front office »), comme par exemple l'accueil ou bien encore l'animation, postes qui ne correspondent pas à des filières de formation classiques à cause de spécificités propres au vivre ensemble. Ces individus se retrouvent dans une organisation qui peut rester relativement floue et évolutive. Les personnes qui occupent de telles fonctions sont très attachées au lieu de vie, et peuvent connaître des difficultés dans la gestion de leur carrière puisque leur compétence aura été construite sans véritable référence externe. Leur carrière peut cependant au contraire se trouver « boostée » dans le cadre d'un rayonnement ou d'une extension progressive du projet innovant, qui pourrait créer un appel d'air autour de leurs compétences, comme par exemple l'animation intergénérationnelle dans un lieu de vie. Une telle évolution pourrait d'ailleurs progressivement contribuer à normaliser leur fonction dans les filières de formation classiques. Ces personnes se trouveraient alors face à la nécessité de régulariser leurs compétences acquises sur le terrain a posteriori grâce à des dispositifs tels que la Valorisation des Acquis de l'Expérience (VAE) (1)
- **Les autres définissent d'abord leur identité professionnelle en fonction d'un métier le plus souvent technique ou administratif.** Ces individus se retrouvent autour de métiers reconnus ainsi qu'une logique de filière standard dans laquelle il va simplement leur être demandé une petite couche d'adaptation pour le lieu de vie. Le projet du vivre ensemble peut les intéresser, mais à condition d'être décliné dans des objectifs opérationnels à court terme touchant leur domaine de compétence. Il s'agit notamment des fonctions support (ou « back office »), telles que comptabilité, ressources humaines, ainsi que certains postes réglementés tels qu'assistante sociale, psychologue, soignants, etc. Ces individus se retrouvent dans une organisation très précise, avec une découpe ciselée des responsabilités, dans laquelle ils auront souvent du mal à accepter des ouvertures autour d'une certaine polyvalence ou flexibilité. Ils ont en effet besoin d'objectifs assez explicites ainsi que de règles assez précises pour mettre en œuvre leurs compétences. Ils recherchent une proximité avec les pratiques du milieu professionnel de leurs pairs à l'extérieur du lieu de vie dans lequel ils trouvent les bases de leur reconnaissance professionnelle. C'est enfin l'image de leur métier donné au travers de leur profession qui constitue leur horizon. Leur évolution de carrière est plutôt naturellement orientée dans le sens de mouvements horizontaux au sein de leur filière mais pas forcément en liaison avec le lieu de vie. Ils souhaitent

généralement être reconnus par la convention collective du secteur qui précise leur classification. Le charisme et la force d'entraînement du management du lieu de vie peuvent largement influencer cependant ces faits en accentuant leur motivation

► La mise en œuvre d'une organisation matricielle reflétant le projet d'établissement



Un lieu de vie au service du vivre ensemble est une entreprise et à ce titre doit adopter un fonctionnement et une organisation d'entreprise. Ainsi, une organisation en pôles tournés vers les différentes missions de l'équipe correspond à une bonne pratique largement répandue dans l'industrie et les services.

Dans notre cas particulier, elle permet d'organiser quelque peu la richesse inhérente au projet en apportant de la lisibilité dans la structure mise en œuvre. Une telle organisation correspond à une solution adaptée pour une équipe de quelques dizaines de salariés. Elle prend en compte les contraintes et principes d'organisation ad hoc, en mêlant à la fois un axe vertical d'activités focalisées autour de métiers spécifiques, et un axe horizontal afin de garantir la polyvalence et les échanges.

A titre d'exemple, les pôles caractéristiques d'une organisation voulant mettre en œuvre le vivre ensemble pourraient être les suivants (1), sachant qu'en fait, en fonction des caractéristiques propres à un lieu de vie donné, certains de ces pôles peuvent être éclatés ou au contraire regroupés. En tout état de cause, quatre pôles peuvent être identifiés, les deux premiers s'entrecroisant dans une matrice d'interrelations témoignant de la nécessité d'un travail d'équipe fort, nécessitant donc des modalités de communication et d'échanges d'information adaptés.

(1) Voir notamment à ce propos <http://www.travail.gouv.fr/vae/640.html>

(1) En prenant pour exemple l'organisation mise en place à la Villa Saint Camille, tout en « prenant du recul » afin de généraliser les choix d'organisation faits

Pôle focalisé sur la gestion des parcours de chaque population accueillie et leur économie

- Gestion des aînés, afin de gérer les résidents de la maison de retraite (résidence-service et EHPAD), avec notamment la gestion des entrées et des parcours de vie à l'articulation entre ces structures, ainsi que la facturation afférente
- Gestion des vacanciers et assimilés, en charge de la promotion et du remplissage du lieu de vie avec des vacanciers, incluant donc le pilotage de la communication externe, des réservations, des séjours des vacanciers et la facturation afférente
- Gestion sociale, caractéristique du suivi du parcours des personnes en difficulté sociale sur l'ensemble des dimensions (social, logement, travail, santé, psychologie) comprenant notamment les activités réglementées telles que l'assistante sociale, les relations avec les organismes de tutelle et la gestion des subventions publiques, la supervision des activités de type CAVA ou association intermédiaire, et enfin le pilotage des actions locales d'accompagnement au travers des référents des personnes en difficulté sociale ainsi que leurs tuteurs

Pôle fonctions transverses spécifiquement dédiés au vivre ensemble

- Fonction hôtellerie, en charge de la gestion des services hôteliers au service des différents résidents et vacanciers. Ceci inclut entre autre la gestion des chambres et de leur entretien, la gestion de la cuisine, des repas, du bar ainsi que des transports externes des personnes accueillies
- Fonction accueil, focalisée sur la gestion de l'accueil physique et du service de conciergerie ; cette fonction est en fait intimement lié à l'hôtellerie, mais son importance particulière dans le cadre du vivre ensemble mérite de la faire ressortir à part
- Fonction animation, regroupant les animateurs agissant en relais du management du lieu de vie pour mettre en œuvre une animation transverse aux différentes populations dans le cadre de la démarche spécifique d'intervention
- Fonction santé, travaillant plus particulièrement pour les résidents âgés dans le cadre des conventions passées, ainsi que pour les personnes en difficulté sociale (suivi santé, actions de prévention, etc.), et aussi de manière plus large pour l'ensemble des résidents. Cette fonction inclut à la fois un noyau dur de personnel salarié ainsi que des prestataires externes intervenant en libéral. S'y retrouvent : médecin(s), psychologue, infirmières, aides-soignantes

Pôle activités économiques en soutien

- Par exemple, la vente de fleurs, ou bien encore les services à la personne, ou l'organisation de séminaires, de fêtes, etc., avec d'autres activités économiques possibles en fonction des choix faits par le lieu de vie

Pôle fonctions support propres à toute organisation

- Fonction gestion, regroupant les services de comptabilité, gestion financière, réalisation des tableaux de bord et rapports de gestion pour les instances de tutelle
- Fonction patrimoine, entretien et services généraux, en charge de la construction, la mise en conformité, et l'équipement des locaux (TV, téléphone, énergie, etc.) ainsi que de l'entretien (maintenance, réparation, espaces externes, etc.) et des achats
- Fonction RH, pour la gestion des ressources humaines, recrutement, formation, gestion des carrières, définition des postes, ainsi que la gestion de la paie

► De nouveaux métiers spécifiques au vivre ensemble

Ces nouveaux métiers sont directement reliés au projet du lieu de vie, et sont donc dans la droite ligne d'une identité professionnelle centrée autour du projet, telle qu'explicitée précédemment. Bien qu'apparemment, l'intitulé de ces postes puisse sembler banal, leur expression précise dans le cadre du vivre ensemble est très spécifique.

Ces métiers demandent des personnes très concernées par le projet du vivre ensemble, tout en étant capable de faire une synthèse avec leur métier de base, requérant donc ouverture d'esprit, adaptabilité et polyvalence.

Il s'agit en particulier des métiers suivants :

- **L'agent d'accueil**, qui fait partie du pôle accueil, et a pour missions l'accueil initial et également un rôle de concierge, cela dans le cadre d'un emplacement central dans le lieu de vie. L'agent d'accueil joue donc un rôle clé par son attention et son écoute, tant active que passive. Il a pour mission de mettre à l'aise les nouveaux arrivants et de détecter une situation problématique, quel que soit le type de résident, en lien avec le reste de l'équipe. Cette attention doit également se retrouver dans l'accueil téléphonique, que ce soit pour renseigner, réserver, etc. L'accueil doit être disponible sur une plage horaire la plus large possible, idéalement sans creux le weekend, le soir ou même la nuit, avec un fonctionnement 24/24h créant ainsi une présence constante et rassurante
- **L'animateur ou « créateur d'ambiance »**, ayant pour objectif de garder une bonne ambiance vivante et riche d'échanges. Il joue un rôle clef à l'articulation entre l'ensemble des catégories de résidents en veillant à ce que le vivre ensemble soit une réalité. Dans ce cadre, les animateurs prennent à tour de rôle leur repas avec les résidents et assurent

Un métier de « maîtresse de maison » (ou « coordinateur du lieu de vie ») ?

Des réflexions se font jour dans la Villa Saint Camille afin de réfléchir au dispositif en vigueur, et analyser si la répartition actuelle des tâches est suffisamment optimisée dans l'esprit du vivre ensemble. En effet, gérer la transversalité est une tâche délicate, qui repose sur l'ensemble de l'équipe. Une proposition est de créer un poste spécifique dédié à la transversalité, qui ne cumulerait aucune autre fonction à l'inverse des autres membres de l'équipe. Il s'agirait alors d'une véritable maîtresse de maison (ou « gouvernante »), qui aurait en charge de mettre en place et gérer la transversalité, en liaison avec l'accueil, l'animation, les référents, tuteurs, et l'ensemble des publics accueillis. Elle jouerait un rôle de pivot, à l'articulation entre l'ensemble des membres de l'équipe et en relais du

management du lieu de vie.

Elle serait ainsi celle qui voit tout et entend tout, qui interviendrait au bon moment, en parfaite harmonie avec la direction qu'elle représenterait partout et auprès de tous, en sachant recueillir les critiques avec sérénité et confiance. Elle aurait le souci de la propreté, du beau et de la décoration. Elle pourrait être à la source d'initiatives adaptées à un public changeant, à l'humeur générale. On aurait besoin de la voir et ses passages seraient rassurants et positifs.

Cette personne devrait être très polyvalente, experte en psychologie, ouverte aux autres, avec une forte capacité d'écoute et capable d'être un catalyseur dans l'équipe. Elle saurait s'organiser pour ne pas avoir besoin d'être remplacée en cas d'absence normale.

une présence minimale le soir et le weekend. L'animateur « créateur d'ambiance » joue un rôle à mi chemin entre animation et médiation et il est reconnu comme tel par le reste de l'équipe. Ainsi, lorsque que quelque chose ne va pas, il est chargé de faire médiation, pour que les choses se disent. Par ailleurs, il relaie la politique d'animation du lieu de vie en réalisant une symbiose entre sa compétence professionnelle et le projet du lieu de vie en mettant en pratique une philosophie d'animation et d'intervention spécifique à celui-ci. Son rôle de soutien s'appuie d'abord sur des qualités humaines avant que d'être une connaissance métier, faisant ainsi émerger une compétence très spécifique au vivre ensemble

- **Le référent** pour les personnes en difficulté sociale qui, à la Villa Saint Camille, cumule cette fonction avec celle d'animateur, ce qui requiert alors une exigence extrême en termes de largeur de compétences pour l'animateur. Un tel choix est audacieux mais en même temps astucieux. En effet, l'animateur est naturellement au centre du vivre ensemble, et il peut alors, par un rôle de référent, amener les personnes en difficulté sociale à partager avec les autres mieux encore. Cependant, d'autres choix pourraient être imaginés pour le référent, peut être moins ambitieux en terme de compétences requises
- **Le tuteur** pour les personnes en difficulté sociale dans le cadre des activités de type CAVA. Il cumule naturellement cette fonction avec un poste de responsable d'une des activités ou ateliers du lieu de vie correspondant aux activités dans lesquelles des CAVA peuvent être réalisés : bar, accueil, serre, entretien, cuisines, ménage, soins, etc. Le tuteur peut alors accompagner spécifiquement chaque personne en difficulté sociale dans une démarche dont la finalité est l'autonomie de chacun. Les tâches propres à l'activité ou à l'atelier sont en effet considérées comme des moyens d'une démarche qui vise une sortie positive, hors du lieu de vie. Ceci requiert donc à la fois une compétence technique sur l'activité ou atelier en question, mêlée d'une compétence d'accompagnement psychologique envers les personnes en difficulté sociale
- **Le gestionnaire de la maison familiale de vacances** qui représente une fonction inhabituelle dans le domaine social, dont la présence est liée au concept même. Il s'agit cependant d'un métier classique dans le domaine hôtelier, et il a pour rôle de prévoir les capacités pour les chambres, assurer la communication, les réservations ainsi que la facturation. Il doit veiller également globalement au bon séjour des vacanciers



■ MANAGER EN RAPPORT AVEC LE VIVRE ENSEMBLE

► *La gouvernance et le management au cœur d'un système complexe*

Le type de services développés pour le vivre ensemble s'inscrit dans un secteur en pleine effervescence tant en France que dans le reste de l'Europe.

Progressivement depuis 1975, l'État devient l'acteur principal. C'est lui qui délègue ce type d'activités à des prestataires associatifs, collectivités locales dans le cadre de la décentralisation ou privés. La loi de 2002 consacre cette tendance et renforce l'émergence du bénéficiaire, du « client ». Ce dernier acquiert progressivement un rôle d'acteur avec des droits (conseil de vie sociale), un financement (APA) et l'intervention possible par des regroupements associatifs (maltraitance, qualité des maisons de retraite...) Aussi, le projet n'est plus évalué à l'aune de sa générosité, mais à celui de son efficacité et, prochainement, celui de son efficience.

La gouvernance et le management sont donc à exercer dans une situation complexe, assez instable, aux frontières poreuses avec l'économie du fait des services associés. Cela demande de la part des dirigeants une implication qui dépasse les aspects gestionnaires. Il faut inventer des produits nouveaux, articuler des métiers différents avec des cultures très spécifiques (entre le commercial et l'éducateur par exemple). Cela passe obligatoirement par l'invention de nouveaux modes managériaux, par un pilotage plus précis des processus qui constitue l'activité, par le développement et l'enrichissement des services, par une organisation plus rigoureuse pour pouvoir améliorer les prestations et en développer de nouvelles afin d'atteindre les finalités affichées.

La vision du management par la Villa Saint Camille

• **Selon le directeur :**
« Trois idées clefs sous-tendant l'action du management : la réflexion qui amène à des convictions, et le fait de les vivre au jour le jour en engageant jusqu'à sa propre affection, ce qui se caractérise par une gentillesse et une attention à l'autre ; réfléchir, être convaincu et aimer. Tout est basé sur le développement de la relation humaine, qui ne peut se faire que dans un cadre structurant. Ce cadre met en place des règles qui font vivre, et où « l'inter-dit » prend sa dimension positive. Cela permet que des liens réels, vrais, se nouent entre les personnes »

► *Le rôle du management dans le contexte d'un projet innovant*

Le projet du vivre ensemble est exigeant à la fois pour l'équipe d'encadrement et pour les résidents. Il requiert un management tout à la fois leader, organisateur et garant de l'esprit du lieu. Un management innovant requiert en fait de disposer d'une compétence en trois facettes : artiste, artisan et gestionnaire :

- **artiste**, car il faut une vision mise à jour continuellement. L'artiste, porteur de la vision, en charge spécifiquement du développement ainsi que de l'innovation, doit rester en permanence en lien avec le terrain de manière à repérer les évolutions nécessaires
- **artisan**, pour mettre en œuvre la vision dans un projet opérationnel. Il s'agit de la déclinaison en actions concrètes sur le terrain du projet d'établissement ainsi que de l'animation au jour le jour de l'équipe d'encadrement et de l'amélioration continue des pratiques
- **gestionnaire**, pour assurer une bonne et saine gestion au service de la vision et du projet. Il s'agit de produire les rapports financiers, de respecter les équilibres budgétaires, d'assurer le financement des opérations ainsi que les aspects juridiques

Ces trois rôles peuvent être tenus par trois personnes différentes, notamment dans le cadre de lieux de vie de grande taille. Il importe alors qu'un tel trio fonctionne comme un tout harmonieux en laissant s'exprimer une tension dynamique de discussions et d'échanges. Ceci peut parfois mener à des situations de conflit, d'où le rôle du conseil d'administration, qui doit donner les grandes orientations et approuver le budget en conséquence.

Une seule personne peut cumuler deux, voire même trois de ces rôles, notamment dans des tout petits lieux de vie. Dans ce cas, il convient de rester vigilant sur les lacunes en termes de compétences que cela peut entraîner d'une part, et également les difficultés d'une seule personne à assumer des facettes très variées.

► *Le rôle du conseil d'administration (CA) dans le contexte d'un projet innovant*

Le rôle du CA est clef, que ce soit dans le cadre d'une structure associative ou de l'instance équivalente dans le cadre d'une structure de droit privé. Celui-ci ne peut pas se résumer à une chambre d'enregistrement des décisions présentées par le Directeur Général (DG) et l'Assemblée Générale (AG) lors d'un rituel administratif annuel. Le Président et le bureau doivent constituer réellement l'organe de décision politique en matière d'orientation, d'éthique, de finalité. Le CA doit être le lieu du dialogue autour du projet d'établissement ainsi que des grandes orientations à donner en matière d'innovation notamment. C'est là que doivent se

prendre les grandes décisions et se définir le cadre de référence. Le CA doit être le lieu de contrôle et d'évaluation, et, pour se faire, disposer des informations nécessaires. Son activité peut aller au-delà des réunions d'instance et doit s'inscrire dans un programme de travail suivi. Des commissions ou des groupes de travail ponctuels peuvent également favoriser l'implication des adhérents.

Le capital « social » et relationnel des membres du CA peut être essentiel pour la réussite d'un projet innovant. Il ne s'agit pas de se soumettre à un réseau quelconque, mais de chercher des personnes qui sont intéressées par le projet et qui peuvent être des relais pour faciliter les alliances nécessaires à son aboutissement. En effet, les membres du conseil peuvent jouer un rôle d'ambassadeur du projet, notamment auprès des instances publiques, ainsi que de financeurs ou sponsors éventuels. Ce point se révèle souvent délicat autant qu'indispensable. Le rôle du président est dans ce domaine crucial, mais il demande aussi une concertation avec les autres membres du bureau, du CA ainsi qu'avec le management. Un tel capital n'est pas « donné », il se constitue également même s'il faut parfois du temps. Il s'agit là d'une dimension importante de la gouvernance qui doit organiser la gestion des compétences et de la légitimité de ses membres.

Les choix des membres du CA est à faire en tenant compte de cet impératif. Il est à noter que la participation de personnalités provenant d'horizons variés, y compris du monde de l'industrie et des services privés ou bien encore du conseil, peut être un plus dans un contexte de mise en œuvre d'activités économiques, et aussi parce qu'elles apportent un œil neuf pour soutenir et juger les innovations.

Le rôle du management par rapport au CA est de mettre en œuvre les décisions de ce dernier, et particulièrement lorsque celles-ci concernent une innovation. Le management doit pouvoir trouver au travers du CA une écoute et une compréhension afin de rompre une certaine solitude de l'innovateur. Cependant, la participation des adhérents et des membres du CA ne doit pas se traduire par un empiètement sur le rôle du management et tout particulièrement celui du DG dont la lettre de délégation doit être détaillée et révisée périodiquement. L'efficacité de la structure repose beaucoup sur la qualité des relations et de la circulation de l'information du trio président, trésorier et DG

Il est par ailleurs important de mettre en place des dispositions pour régler d'éventuelles situations conflictuelles entre le management et la gouvernance. Il faut prévoir à ce titre des procédures qui facilitent la résolution d'un conflit qui pourrait surgir à ce niveau. Par exemple, il est souhaitable que le bureau ait annuellement une séquence de travail sur l'analyse du fonctionnement des relations entre la gouvernance et le management hors de la présence du Directeur Général (DG), le Président ayant pour charge de répercuter les souhaits et les décisions du bureau. Si le tandem Président - DG est important, il est indispensable de prévoir des médiations suffisantes pour gérer les tensions qui peuvent apparaître.

► *La participation des résidents au pilotage du lieu de vie*

Pour répondre au mieux aux attentes diversifiées des bénéficiaires, il est important que ces derniers soient partie prenante dans le pilotage du lieu de vie. Le bénéficiaire devient un coproducteur, car, s'il n'apporte pas sa contribution, le service ne produira pas les effets attendus. Par exemple, si le bénéficiaire en difficulté sociale ne s'implique pas, l'accompagnement aura un effet réduit, et risque de renforcer la dépendance. Ceci est remarquable dans l'expérience



• Selon une résidente de la Villa Saint Camille : *« Je fais partie du Conseil de la Vie Sociale, ce qui me permet de participer activement à la vie de la Villa »*

de la Villa Saint Camille et peut être constaté ailleurs. L'implication du client est donc un enjeu central. Elle l'est encore plus lorsque l'objectif n'est pas seulement de traiter des difficultés en traitant leurs maux, mais de permettre une remobilisation de jeunes et de personnes âgées pour reconquérir des marges d'autonomie ou, ad minima, favoriser leur maintien.

Or les clients ne sont pas tous spontanément demandeurs pour s'impliquer, et il faut les aider à chercher les ressources qu'ils ont en eux. Ceci peut prendre des formes multiples :

- expression spontanée d'idées d'amélioration dans l'esprit de l'amélioration permanente, avec par exemple une boîte à idées ou des enquêtes de satisfaction régulières
- participation des résidents à des groupes de travail sur l'amélioration des modes de fonctionnement
- rôle du conseil de la vie sociale tel que défini par les textes, avec pour spécificité la participation de tous les types d'accueil : résidents aînés, personnes en difficulté sociale et vacanciers
- participation active des résidents qui le souhaitent lors de l'assemblée générale annuelle, où il leur est proposé de prendre la parole pour exprimer leur vécu et leur ressenti sur le lieu de vie

Cette expression individuelle ou collective et l'écoute du management sont en effet parties intégrantes du projet d'établissement dans le cadre des valeurs du vivre ensemble.

Elles sont, de plus, l'expression des meilleures pratiques en ce qui concerne la prise en compte de la voix du client pour améliorer en permanence le fonctionnement de toute entreprise humaine qui délivre un service.

► *La place du porteur historique et sa succession*

Le porteur historique du projet peut manager le lieu de vie durant un certain temps, mais il importe de préparer très tôt sa succession. En effet, il s'agit d'une personne délicate à remplacer, et il importe donc que d'autres personnes soient très tôt dans le projet formés à celui-ci et puissent le cas échéant lui succéder.

Il peut s'agir d'une personne issue de l'équipe d'encadrement même. Une personne extérieure pourrait aussi convenir dans la mesure où elle aurait développé dans un autre contexte une sensibilité ainsi que des compétences ad hoc.

Il s'agit en tout cas d'un point délicat qu'il est indispensable d'anticiper, sous peine de risquer l'extinction du projet si le porteur historique venait à s'éloigner pour une raison quelconque.

■ GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES EN LIEN AVEC LE VIVRE ENSEMBLE



La gestion humaine d'une organisation relativement riche avec des métiers innovants et variés requiert une attention particulière, notamment sur les aspects recrutement et formation. En effet, la démarche du vivre ensemble a peu de chance de résister si les cadres ne l'intègrent pas. Par ailleurs, les modalités d'intervention de l'équipe vis-à-vis des résidents requièrent des compétences bien spécifiques, qui ne correspondent pas exactement aux formations classiques actuelles dans le milieu social notamment. Ceci a donc des conséquences en termes de modalités de recrutement et de formation.

► *L'art du recrutement*

Le défi consiste à recruter un personnel polyvalent ouvert au vivre ensemble, à la transversalité et aux activités économiques, dans un contexte où les formations ne sont pas complètement adaptées. En effet, s'il est primordial de s'attacher aux compétences particulières requises pour tel ou tel poste, la polyvalence et l'ouverture à l'autre restent les qualités premières qui rendent le recrutement si ardu.

Une des pistes consiste à ne pas seulement tenir compte des diplômes acquis et des compétences techniques pratiquées, mais aussi prendre en compte les parcours de vie de chacun, en y attachant une importance marquée. En effet, des personnes ayant eu des parcours personnels et professionnels diversifiés, riches, voire même ayant connu des difficultés de santé, personnelles ou professionnelles, et les ayant dépassées, peuvent présenter une sensibilité tout à fait intéressante pour le vivre ensemble.

Une autre piste consiste à mélanger au sein de l'équipe, voire même au sein de chaque type de métier plusieurs personnes d'origine et de parcours différents, avec pour but que l'équipe s'enrichisse au global de ces différences. Par exemple, pour le métier d'animateur, pourra-t-il être recruté d'un côté une personne chaleureuse avec un vécu d'animateur de loisirs, et, de l'autre, une personne ayant eu un profil d'accompagnateur social ayant vécu une grande variété de situations.

Dans tous les cas, il est indispensable de recruter chaque salarié pour ses qualités intrinsèques plutôt que pour sa place à un instant donné dans l'équipe. En effet, celle-ci reste éminemment évolutive au vu des démissions possibles à tout moment, et il importe donc qu'elle ne se soit jamais en situation de trop grand déséquilibre par suite d'un départ.

Bien sûr, cette attention particulière doit être surtout portée au recrutement pour les postes les plus sensibles au cœur du projet du vivre ensemble.

► *Intégration*

Elle représente une opportunité pour bâtir l'équipe avec le nouvel arrivant et permettre à celui-ci la meilleure appréhension possible du projet. En effet, « L'Autre est notre Hôte » est le préalable à l'intégration au sein de l'équipe.

Il est recommandé en premier lieu de proposer au futur salarié potentiel de séjourner dans le lieu de vie en tant que vacancier anonyme afin de s'assurer au préalable qu'il s'imprègne de l'ambiance et qu'il puisse donc confirmer son intérêt pour le poste qui lui est proposé dans le cadre du projet innovant en l'ayant vécu quelque peu.

Au moment de l'embauche, cette intégration repose sur la signature d'un cadre de référence proposé en préambule du contrat de travail (1), lequel doit refléter l'essence des valeurs du projet du lieu de vie. En annexe doit figurer la fiche d'emploi précisant le poste à pourvoir, ses finalités dans l'organisation du travail, le niveau de formation ou d'expérience ainsi que les aptitudes requises, les activités à réaliser, et les coopérations à mettre en œuvre.

Une fois l'embauche réalisée, il est enfin intéressant d'offrir des parcours d'intégration qui permette à chacun de comprendre sa place dans l'organisation et les finalités de son travail.

► *Formation continue*

Ce n'est généralement pas une préoccupation forte des responsables lors du démarrage d'une structure. L'expérience montre que les budgets formation sont souvent inutilisés ou très faiblement utilisés. Dans une telle situation, ce sont les professions les plus sensibles à la formation (éducateurs, animateurs, psychologue, etc.) qui vont d'abord utiliser les ressources formation. De même, les obligations de sécurité ou d'adaptation en fonction des nouveaux équipements ou des logiciels sont souvent sources de besoin de formation.

La préoccupation formation ne surgit que lorsque sont rencontrées des difficultés de recrutement du fait de problèmes à développer les savoir-faire transversaux propres à chaque entreprise. Le problème est d'autant plus urgent que les projets innovants demandent une approche plus riche de la transversalité des métiers et une capacité de réactivité et de coopération plus forte. Il s'agit donc là d'un levier stratégique essentiel pour développer les ressources humaines dans des métiers où il faut être en capacité d'inventer en partie celui-ci.

Pour être efficace, la formation nécessite une clarification des compétences et des qualifications des personnes et la recherche d'organismes de formation ou d'intervenants qui ont une réelle compétence pédagogique pour développer les apprentissages nouveaux. Cela passe souvent par la recherche d'alliance avec d'autres entreprises pour permettre le développement de formations adaptées à chaque type de responsabilité. Il faut également pouvoir clarifier le « processus de production des services offerts » pour repérer la déclinaison des apprentissages

à développer. Par exemple, pour qu'un animateur puisse apprendre à développer des activités nouvelles favorisant les rencontres entre les différents publics, il faut aussi un encadrement qui sache analyser les situations avec ce salarié, proposer un cadre d'expérimentation, évaluer les impacts sur les différents acteurs et favoriser l'analyse des pratiques professionnelles. Il faut donc penser la politique de gestion des compétences et de la formation tout au long de la vie dans une dynamique plus globale en la liant avec l'organisation du travail et le management. Une telle pratique demande du temps pour être développée, il est donc essentiel de l'engager dès le démarrage. Elle doit aussi permettre à chacun de pouvoir se projeter dans un projet professionnel dans la structure, ce qui pose la question de la reconnaissance des compétences acquises.

Elle répond à plusieurs besoins spécifiques, différents des besoins classiques de mise à niveau et de mise en conformité avec la réglementation :

- Tout d'abord, l'ensemble du personnel doit bénéficier d'une formation à l'intergénérationnel et à la mixité sociale avec une orientation vers l'écoute, l'accueil et la discrétion, voire le secret professionnel. Ceci concerne tout le personnel jusqu'aux femmes de ménage, soignants, comptable, personnel hôtelier, etc.
- Le niveau de polyvalence demandé à de nombreux membres de l'équipe va le plus souvent nécessiter de compléter les compétences de nouveaux employés. Il s'agit là de mettre sur pied un programme d'intégration comportant des séances de formation sur le tas pour celles des compétences les plus spécifiques au projet du lieu de vie, et auprès d'organismes spécialisés externes pour d'autres compétences plus répandues
- L'innovation permanente propre à un tel lieu peut également générer des besoins de renforcement des compétences liés à la mise en œuvre de plans de progrès spécifiques (par exemple la mise sur pied de nouvelles activités requérant certains diplômes)

Il est à noter la difficulté de former en interne le personnel nouvellement embauché au vivre ensemble. En effet, cette compétence étant spécifique, il n'existe pas de module de formation tout prêt, et construire en interne une telle formation représente un effort difficile pour une population restreinte. Il importe cependant de proposer ad minima un module interne de formation au vivre ensemble pour un lieu de vie qui souhaite le mettre en œuvre.

Il semble que l'ouverture sur des partenariats avec des centres de formation extérieurs soit à privilégier, car cela permettrait de bénéficier de la plus grande souplesse, de côtoyer des personnes provenant d'horizons variés, et peut être aussi de contribuer à apporter un regard neuf propice à l'innovation.

Un nouveau module de formation au vivre ensemble ?

La Villa Saint Camille, en liaison avec l'association Villages A Vivre développe un projet de module de spécialisation court et évolutif en formation continue pour des travailleurs sociaux dans le cadre du concept du vivre ensemble. Il s'agirait d'acquérir les principales notions explicitées dans ce guide en contact avec des praticiens ayant vécu le

projet de la Villa Saint Camille notamment. L'objectif serait de contribuer à la diffusion du vivre ensemble dans de nouveaux lieux de vie, dans une attitude d'anticipation des besoins. Ce projet est en cours d'examen en 2007 et sera soumis à agrément le moment venu.

(1) Voir le modèle type de contrat de travail intégrant ce cadre de référence sur le CD Rom ou le site internet du guide

► *Evaluation et fixation d'objectifs*

Au-delà de modalités classiques d'évaluation et de fixation d'objectifs, il convient de prendre en compte deux aspects spécifiques au vivre ensemble lors de l'évaluation et de la fixation d'objectifs des membres de l'équipe d'encadrement :

- **La polyvalence et la transversalité**, c'est-à-dire le fait pour chacun de ne pas simplement se concentrer sur les tâches spécifiques à son rôle propre, mais aussi de participer à l'effort collectif visant à créer un climat et une ambiance adaptée
- **Le vécu dans la vie quotidienne des valeurs du vivre ensemble**, l'exemplarité étant de rigueur en la matière

► *Convention collective et classification des postes de travail*

Créer un lieu de vie ouvert au vivre ensemble pose le problème du choix de la convention collective et de la classification qui s'ensuit des postes de travail, dans un contexte de convergence entre plusieurs mondes : les maisons familiales de vacances, les maisons de retraite, les centres d'hébergement sociaux, qui ont chacune leur propre convention collective.

Il convient tout d'abord de faire le choix de la **convention collective nationale (CCN)** la plus appropriée. Ce choix dépend de l'activité principale, mais plusieurs critères peuvent être combinés, selon le chiffre d'affaire, l'effectif mobilisé ou encore l'activité qui assure la survie de la structure. Il faut donc examiner la situation au démarrage du projet, puis revoir les choses une fois celui-ci arrivé dans sa phase de maturation. La comparaison des différentes conventions possibles peut aider à choisir celle qui correspond le plus à l'activité et au métier des salariés. Ce choix, s'il est incontournable, s'avère souvent insatisfaisant car il ne répond pas à toutes les préoccupations des salariés.

Il est ensuite possible, comme le font d'ailleurs déjà de nombreuses structures, de **compléter les caractéristiques de la convention par des emprunts à d'autres conventions** pour tenir compte des compétences indispensables. Ainsi à la Villa Saint Camille, il a fallu déterminer le cadre du contrat de travail d'une psychologue qui n'est pas prévu par la convention du tourisme social et familial qui est le cadre contractuel de l'ensemble du personnel. C'est une situation qui n'est pourtant pas toujours satisfaisante et qui peut amener des revendications légitimes d'autres salariés.

Convention collective de la Villa Saint Camille

En ce qui concerne la Villa Saint Camille, des discussions ont eu lieu avec l'administration voici quelques années, laquelle a proposé une convention propre à l'activité la plus importante, c'est à dire le tourisme social et familial, avec en complément des classifications empruntées à la convention du secteur sanitaire et social. Ceci n'est cependant pas une solution idéale et présente un certain nombre de difficultés notamment vis-à-vis des postes dédiés aux aspects sociaux.

La Villa Saint Camille souhaite donc s'engager avec l'ensemble de ses partenaires dans une réflexion visant à mettre au point un accord d'entreprise pour prendre en compte plus précisément les compétences concrètes et spécifiques de l'ensemble des salariés. Un tel accord jouerait le rôle de convention collective dédiée, avec une classification des postes de travail appropriée à l'ensemble des dimensions de la Villa.

Il existe une autre manière, plus souple, mais qui demande un suivi continu de la part des responsables du personnel. Il s'agit de négocier un **accord d'entreprise en complément de la convention collective**. Pour cela, il est nécessaire de se mettre d'accord avec les représentants syndicaux sur les domaines qui doivent faire l'objet d'une négociation complémentaire. L'enjeu est double : garder un cadre collectif et prendre en compte les situations spécifiques qui, si elles ne le sont pas, diminueront les possibilités de recrutement de certains métiers. Il n'est donc pas question de renégocier l'ensemble de la CCN. Cependant, la gestion du temps de travail ainsi que les classifications sont deux dimensions qui permettent de sécuriser les rapports professionnels tout en maintenant une cohérence collective.

Ce type d'accord doit rentrer dans le cadre plus général des relations sociales à développer dans l'entreprise. C'est un sujet qui est souvent laissé de côté et qui doit être pris en situation de défensive lorsqu'une demande d'élection apparaît. C'est généralement la pire des situations. Surtout qu'elle intervient souvent à un moment où des problèmes importants se font jour, compliquant ainsi leur résolution. Une entreprise innovante à tout intérêt à générer des relations claires avec son personnel. Ce qui nécessite aussi de suivre les accords et les mettre à jour périodiquement.

Les accords doivent s'articuler avec des outils RH qui favorisent le dialogue entre le salarié et sa hiérarchie (entretien annuel, évaluation de l'atteinte des objectifs, suivi professionnel...) C'est la cohérence des dispositifs et du management qui permet d'asseoir la crédibilité des relations sociales.

■ PILOTER ET ÉQUILIBRER LES FINANCES DU VIVRE ENSEMBLE



Un lieu de vie mettant en œuvre le concept du vivre ensemble doit faire face à une complexité de gestion immédiate, provenant de la multiplicité des sources de financement d'une part, et à la difficulté de gérer l'imputation des coûts d'une autre, cela dans un contexte de contrôle public d'une partie de l'activité, sans parler de l'aspect financement de l'innovation et des projets.

► *Comptabilité analytique*

Principes

Une comptabilité analytique rigoureuse doit être établie à partir d'une grille telle que celle ci-dessous, basée sur le principe d'une ventilation des revenus ainsi que des coûts entre les différentes activités, afin de dégager une contribution par activité.

Cet outil représente la base du pilotage financier d'un lieu de vie ouvert au vivre ensemble. Trois types de postes budgétaires sont à considérer, selon qu'ils se classent entre produits ou charges, et selon qu'ils soient directement imputables par activité ou répartis entre plusieurs activités.

| I m p u t a t i o n | Revenus paiement par les usagers | + Revenus MFV | + Revenus autres activités économiques | + Revenus résidence service | + Revenus EHPAD des personnes âgées | + Contribution des personnes hébergées | |
|---|----------------------------------|---------------------------|--|-----------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| | Revenus Subventions | | | | + Subventions EHPAD | + Subventions CHRS | + Subvention autres activités sociales |
| | Coûts directs | - Coûts directs MFV | - Coûts directs autres activités économiques | - Coûts directs résidence service | - Coûts directs EHPAD | - Coûts directs CHRS | - Coûts directs autres activités sociales |
| I m p a r t i t i o n | Coût A | → ...% | → ...% | → ...% | → ... | → ... | → ... |
| | Coût B | → ...% | → ...% | → ...% | → ... | → ... | → ... |
| | Coût C | → ...% | → ...% | → ...% | → ... | → ... | → ... |
| | Coût D | → ...% | → ...% | → ...% | → ... | → ... | → ... |
| | ... | → ... | → ... | → ... | → ... | → ... | → ... |
| Contribution par activité | | Contribution activité MFV | Contribution autres act. écon. | Contribution RS | Contribution EHPAD | Contribution CHRS | Contribution autres act. soc. |

- **Les revenus**, naturellement ventilables par activité, que ce soient des prestations payées par les utilisateurs ou des subventions publiques. Les subventions en question peuvent concerner des financements pour les personnes âgées en EHPAD dans le cadre d'une convention tripartite, ou bien encore les personnes en difficulté sociale
- **Les coûts directs** (salaires ou achats externes) qui sont par nature reliés à une activité donnée et donc imputables à celle-ci en totalité. Il s'agit par exemple des coûts des prestataires liés à la mise en œuvre d'actions de prévention contre l'alcoolisme ou liés à l'action du Centre d'Aide à la Personne, ou bien encore de la prime CAVA payées aux tuteurs
- **Les coûts partagés** (salaires ou achats externes), qui ne sont pas directement affectables à une activité donnée. L'imputation de ces coûts entre les différentes activités requiert la mise en œuvre d'un système approprié de ventilation, demandant une grande attention dans sa mise en œuvre, car de sa justesse dépend la contribution de chaque activité au résultat global du lieu de vie

Dans la comptabilité analytique, le point clef réside en fait dans le choix d'un système simple, cohérent et réaliste de ventilation des coûts partagés, lequel système peut revêtir plusieurs formes détaillées ci-après selon la nature des coûts envisagés.

Répartition de coûts partagés par la mesure factuelle d'unités d'œuvre (1)

La plupart des coûts se prêtent à l'élaboration d'unités d'œuvre, dans la mesure où les dépenses peuvent souvent être regroupées selon leur finalité en entités proportionnelles à un facteur de coût simplement mesurable. Un tel système peut ensuite se prêter à des raffinements plus ou moins importants. Ainsi par exemple :

- **Le coût des repas** peut être imputé entre activités en établissant tout d'abord un coût par repas, puis ensuite en comptant le nombre de repas servis pour les vacanciers, résidents âgés et personnes en difficulté sociale, pour enfin obtenir le coût par activité par simple multiplication. Il est à noter des variantes possibles, comme par exemple la possibilité d'établir plusieurs niveaux de coûts par repas en faisant remarquer qu'une personne âgée mange a priori probablement moins qu'une personne en difficulté sociale, plus jeune et qui a plus de chance de travailler manuellement
- **Le coût de l'immobilier** peut être imputé entre activités en élaborant tout d'abord un coût annuel par mètre carré (m²), pour ensuite compter le nombre de ces m² utilisés par chaque activité (nombre de chambres occupées par type d'occupants multiplié par la superficie de chaque chambre par exemple). Il est à noter que le coût unitaire du m² dans un tel cas doit intégrer toutes les dépenses liées à l'immobilier telles que l'amortissement de l'investissement, le coût de l'entretien (salaires et dépenses externes, etc.), le coût de l'éclairage, les taxes foncières, etc. De plus, comme toutes les surfaces ne sont pas à usage direct, il convient d'élaborer une solution pour ce qui concerne les surfaces mélangées entre activités. Ainsi, il est par exemple possible d'estimer le coût par m² de ces surfaces par la méthode précédente, et donc d'en estimer le coût total, puis d'affecter celui-ci au coût par m² des autres surfaces affectables par activité, par exemple par simple règle de proportionnalité (sachant qu'une autre convention plus raffinée pourrait aussi être examinée)
- **Le coût de l'accueil physique**, en termes de salaires chargés, peut être ramené à un coût de l'accueil par personne hébergée, et ensuite ventilé selon le nombre de personnes hébergées par activité. Un raffinement peut être par exemple réalisé en différenciant l'accueil des personnes en difficulté sociale de celui des vacanciers qui demandent moins d'attention, ainsi que l'accueil des personnes résidentes de celles qui ne font que passer dans la journée pour des ateliers sociaux, avec donc un coût de l'accueil adapté à chaque cas
- **Certains coûts indirects** sont très éloignés d'une quelconque activité, tels que les frais de structure, comme par exemple le management, la comptabilité ou bien encore les ressources humaines. Il convient à ce propos d'utiliser une clef de répartition entre activités utilisant un facteur simple, comme par exemple une règle de proportionnalité par rapport aux autres coûts déjà ventilés

Répartition de coûts partagés par imputation a priori

Le management peut tout à fait décider d'un objectif fixe d'allocation entre activités pour certains coûts, par exemple en ce qui concerne l'usage du temps de salariés occupant une mission particulière en lien avec le projet d'établissement.

(1) Voir par exemple concernant la méthode de « l'Activity Based Costing » ou ABC le lien suivant : http://www.vsm-management.com/methode_corps.htm

Exemple d'imputation de coût a priori pour la Villa Saint Camille

Ainsi par exemple, les animateurs à la Villa Saint Camille sont-ils également des référents pour les personnes en insertion, et la Villa reçoit dans ce cadre une subvention publique pour couvrir cette dépense. Or les animateurs à la Villa doivent, selon le concept du vivre ensemble déployer une philosophie d'animation qui intègre les personnes en difficulté sociale

tout en s'adressant à l'ensemble des populations présentes, vacanciers ou résidents âgés. Pour autant, l'objectif premier des animateurs reste bien dans sa finalité la réinsertion des personnes en difficulté sociale, et donc leurs salaires sont imputés à 100% à l'activité de Centre d'Hébergement (CHRS), en concertation avec les instances publiques évidemment.

Sans que ce soit une obligation, une telle décision managériale peut s'appuyer sur une analyse spécifique cherchant à dresser un bilan de l'usage constaté du temps de certains salariés ou de produits ou services achetés.

Cette clé de répartition fixe du temps devenant alors un objectif, celui-ci devra alors s'imposer comme tel aux salariés concernés, et un système de mesure et de contrôle devra être mis en place afin d'éviter les dérives.

Répartition des coûts partagés par imputation a posteriori

Bien qu'un tel système soit à éviter, car plus lourd à gérer, il pourrait exister des coûts qui, par nature, ne pas se prêteraient pas aisément à l'élaboration d'unités d'œuvre, et dont la même nature ne préjuge pas directement a priori de leur lien avec telle ou telle activité du lieu de vie. Cela pourrait par exemple être le cas de l'accueil téléphonique ou bien encore de l'usage d'un matériel mis à la disposition de tous, comme par exemple un ordinateur en prêt, et cela dans la mesure où de tels postes représenteraient un coût substantiel.

Dans de tels cas, il convient de dresser un constat a posteriori de la répartition des coûts. Ceci peut se réaliser sous forme de déclarations régulières de temps passé (typiquement sur une base hebdomadaire), ou bien encore par une analyse permanente de l'usage de chaque bien ou service acheté par des moyens ad hoc (compteurs, ...).

Attention : il est à noter la lourdeur de tels systèmes qui doivent donc être circonscrits aux cas qui en valent vraiment la peine, car le bénéfice escompté doit être mis en regard du coût de complexité généré. Dans le cas de l'abandon de ce système, on est ramené au cas précédent.

► Equilibres financiers

La philosophie de l'équilibre financier du vivre ensemble se base sur le tableau de ventilation analytique précédent des revenus et dépenses :

- Les activités financées par les instances publiques (de type CHRS, EHPAD, ..) ont pour vocation d'aboutir chacune à un résultat équilibré, c'est-à-dire une contribution nulle à l'ensemble en termes de résultat
- Les activités de type économiques quelles qu'elles soient (maison familiale de vacances, résidence service pour personnes âgées ou autres activités économiques) peuvent - et même doivent - dégager un résultat, l'importance de celui-ci pouvant être variable, en fonction de la nature de l'activité en question. Ainsi, certaines activités économiques périphériques pourraient avoir vocation à une forte contribution en termes de résultat, alors que la maison

familiale de vacances ou la résidence service doivent-elles probablement conserver un tarif modéré relativement attractif et donc une contribution plus limitée en résultat

- La contribution générée par les activités économiques doit être ensuite affectée à des projets innovants qu'ils soient d'ordre social ou économique, ou bien encore à des projets d'amélioration de la qualité de service ou du confort des résidents

En ce sens, il apparaît donc une synergie entre les activités sociales et les activités économiques sous deux aspects :

- Les activités économiques peuvent dégager des marges permettant un autofinancement pour notamment développer l'innovation sociale ou bien encore d'autres activités économiques
- L'existence de coûts partagés entre l'ensemble des activités, qu'elles soient d'ordre économique ou sociale, peut créer des synergies en mutualisant certains coûts (effet d'échelle sur les coûts variables), ou en permettant de répartir certains coûts fixes entre activités

L'exemple des résultats financiers de la Villa Saint Camille

Le compte d'exploitation fait apparaître un résultat globalement équilibré, avec des produits d'environ 3,2 M en 2005, provenant pour près de 2 M d'activités économiques (maison familiale de vacances, vente de fleurs, ...) et pour 1,2 M de subventions diverses (CHRS, CAVA, etc.). L'originalité de la Villa Saint Camille réside dans cette imbrication entre activités économiques et activités sociales, qui

partagent notamment des ressources communes, créant ainsi un effet de synergie non négligeable permettant d'optimiser les coûts au global. Les activités sociales ont pour vocation d'arriver à un équilibre entre leurs ressources et charges propres, tandis que les activités économiques doivent générer une contribution à mettre à disposition de la croissance et de l'innovation.

| | | |
|--|-----------------|-------------|
| Ventes | 1 968 € | 61% |
| Subventions | 1 266 € | 39% |
| Total produits (P) | 3 234 € | 100% |
| Achats | -47 € | |
| Charges externes | -1 435 € | |
| Impôts et taxes | -115 € | |
| Total charges extérieures (C) | -1 597 € | |
| Valeur ajoutée (P-C) | 1 637 € | 51% |
| Salaires chargés | -1 558 € | 48% |
| Résultat financier | -35 € | |
| Résultat avant amortissements et provisions EBE | 44 € | 1% |

Il est notamment à remarquer que :

- L'activité économique de la Villa Saint Camille, outre ses effets en matière d'insertion professionnelle réduit la dépendance vis à vis des financements publics pour ce qui concerne l'innovation et l'amélioration du confort
- La Villa Saint Camille, de par son activité économique, crée des ressources propres importantes qui améliorent ses capacités financières pour investir dans l'innovation

Il importe pour la Villa de garder une attention focalisée en permanence sur le taux de remplissage de la Maison Familiale de Vacances, car de celui-ci dépend le résultat financier global.

► *Tableau de bord du vivre ensemble*

Le tableau de bord du lieu de vie doit être simple, lisible, robuste, et permettant de piloter directement l'action pour prendre des décisions. Il comprend essentiellement deux volets, l'un se focalisant sur les moyens déployés caractéristiques de l'efficacité du système et l'autre sur les résultats obtenus caractéristiques de son efficacité.

Volet efficience

L'essentiel du tableau de bord en ce qui concerne l'efficacité du système tient dans le suivi des dépenses et recettes budgétées et réalisées telles que représentées dans le tableau de ventilation analytique des revenus et charges exposé précédemment.

Quelques ratios peuvent être dégagés en complément, comme par exemple le prix moyen de journée par type de résident, le ratio d'encadrement en termes de personnel, etc. De tels éléments peuvent présenter un intérêt en facilitant les comparaisons avec d'autres structures en particulier.

Bien sûr, d'autres éléments plus classiques peuvent être suivis en complément, mais non spécifiquement liés au vivre ensemble.

De plus, des points particuliers peuvent être mis sous contrôle et suivis spécifiquement en fonction de problématiques particulières qui se poseraient.

Volet efficacité (1)

L'expérience de la Villa Saint Camille conduit à proposer un système consistant à s'assurer que les moyens mis en œuvre produisent bien des résultats escomptés liés au vivre ensemble, ce qui peut se faire par la combinaison de plusieurs approches :

- **un questionnaire de satisfaction**, afin de recueillir de manière générale l'opinion des différentes populations du lieu de vie (personnes âgées, personnes en difficulté sociale, vacanciers et équipe d'encadrement) sur un certain nombre de thèmes relatifs notamment à des éléments de perception du vivre ensemble, en donnant par exemple la vision de chaque population par les autres. Il est possible également de suivre les réclamations des résidents
- **des indicateurs liés aux résidents âgés**, caractéristiques du niveau d'autonomie tels que requis par les instances publiques (GIR), mais aussi représentatifs de la qualité de vie spécifique des personnes âgées (tels que l'indicateur Euroqol (2) suivi par la Villa Saint Camille)
- **des indicateurs relatifs aux personnes en difficulté sociale**, caractéristiques des progrès réalisés par celles-ci, ainsi que par leur situation au moment de leur départ, ou bien encore par le nombre d'incidents générés par celles-ci
- **un suivi des vacanciers**, de manière à s'assurer par exemple de la croissance de la base des personnes déjà venues, ainsi que du taux de retour constaté d'une année sur l'autre par exemple
- **le respect des normes et réglementations**

Exemple de questionnaire de satisfaction (tel qu'utilisé à la Villa Saint Camille)

| Vous travaillez, séjournez ou vous venez de séjourner à la Villa Saint Camille Afin de nous aider à améliorer l'accueil et les prestations de la maison : merci de compléter ce formulaire | | | | | | |
|---|---|--|------------|---|----------|----------------------------|
| Vous êtes ou vous étiez ... | | Date de remplissage du questionnaire : | | OPTIONNEL | | |
| <input type="checkbox"/> Résident <input type="checkbox"/> En centre d'hébergement <input type="checkbox"/> Vacancier <input type="checkbox"/> Personnel de la Villa | | | | - Nom / prénom : - N° chambre : - Date arrivée : - Date départ : | | |
| Thème | | Très bien | Acceptable | Faible | Inadapté | Observations / suggestions |
| HEBERGEMENT | | | | | | |
| Chambre | Confort | | | | | |
| | Propreté | | | | | |
| Parties communes | Confort | | | | | |
| | Propreté | | | | | |
| RESTAURATION | | | | | | |
| Petit déjeuner | | | | | | |
| Déjeuner | | | | | | |
| Dîner | | | | | | |
| EQUIPEMENTS | | | | | | |
| Aménagement des chambres | | | | | | |
| Espaces extérieurs (jardins, terrasse, ...) | | | | | | |
| Parties communes (salles, ...) | | | | | | |
| Sports, loisirs et culture | | | | | | |
| Téléphonie, informatique, TV et son | | | | | | |
| Alarmes et sécurité | | | | | | |
| SERVICES ANNEXES | | | | | | |
| Moyens de transport | | | | | | |
| Petits services (vente sur place, ...) renseignements utiles | | | | | | |
| Prévention et suivi de la santé | | | | | | |
| Partenariats / liens avec autres structures | | | | | | |
| VIE SOCIALE DE LA VILLA | | | | | | |
| Accueil et convivialité durant le séjour | | | | | | |
| Qualité de l'accueil téléphonique | | | | | | |
| Contacts et échanges avec ... | Résidents | | | | | |
| | Personnes en centre d'hébergement | | | | | |
| | Vacanciers | | | | | |
| | Equipe de la Villa | | | | | |
| Activités | Animation organisée (jeux, soirées, ...) | | | | | |
| | Sorties organisées | | | | | |
| | Ateliers / apprentissage | | | | | |
| | Activités libres (jeux, piscine, TV, ...) | | | | | |
| | Activités spirituelles | | | | | |
| Modes de fonctionnement | Implication de chacun | | | | | |
| | Règles de vie commune | | | | | |
| | Procédures administratives | | | | | |
| EVALUATION GLOBALE | | | | | | |
| Note globale sur l'ensemble des dimensions de la Villa Saint Camille | | 10 (Le mieux) | | 1 (Le Pire) | | |

(1) Voir chapitre 1.6.3

(2) Voir définition indicateur EUROQOL sur <http://www.euroqol.org/>



**Vous aussi,
vous pouvez prendre aujourd'hui
le chemin du vivre ensemble**



L'entrepreneur social qui souhaiterait s'engager sur la voie tracée par la Villa Saint Camille autour du vivre ensemble va devoir inventer son projet, car une reproduction à l'identique n'est pas possible ni souhaitable. Il est en effet indispensable que le nouveau projet s'enracine dans son contexte propre, prenne en compte son histoire spécifique, ainsi que les motivations particulières de ses fondateurs.

L'expérience montre qu'il existe une marge de manœuvre considérable pour tout nouveau projet voulant adapter le concept du vivre ensemble. Ces degrés de liberté concernent les dimensions suivantes :

- Porteurs du projet et partenaires clés
- Forme juridique et incidences fiscales
- Choix du lieu d'implantation
- Choix de la taille et du type de populations accueillies
- Choix des activités économiques
- Niveau d'ouverture sur la vie de la cité
- Façonnage de l'équipe d'encadrement

De telles marges de manœuvre amènent à penser que le concept du vivre ensemble peut s'adapter à des contextes extrêmement variés, et parfois même s'approcher ou rejoindre d'autres expériences innovantes menées par ailleurs. Bien que ceci n'ait pas encore été réalisé dans les faits, il est ainsi possible d'envisager de multiples variantes très différentes les unes des autres pour fonder un nouveau lieu de vie dans l'esprit du vivre ensemble.

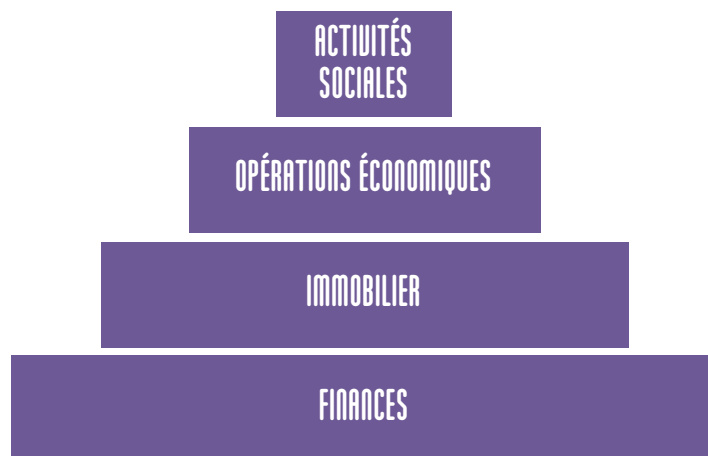
La situation exceptionnelle de la Villa Saint Camille sur les hauteurs de la baie de Cannes et son histoire particulière ne sont pas indispensables : le concept s'avère extrêmement flexible et fécond.

"L'innovation c'est une situation que l'on a choisi parce que l'on a une passion brûlante pour quelque chose"

Steve JOBS

Les points clés à traiter pour monter un projet autour du vivre ensemble

■ PORTEURS DU PROJET ET PARTENAIRES CLÉS



Tout un ensemble de conséquences juridiques et fiscales vont découler de la nature du porteur du projet, selon qu'il s'agisse d'un organisme public, d'entrepreneurs sociaux sans visée lucrative, d'un entrepreneur privé cherchant à développer une activité économique dans le secteur social, ou bien encore du regroupement de plusieurs porteurs de natures différentes.

En particulier, une coopération entre plusieurs structures, l'une à but non lucratif, et l'autre faisant partie du secteur privé, semble tout à fait à propos, puisque la nature même du projet du vivre ensemble tend à favoriser de tels mélanges entre monde économique et social. Par exemple, un opérateur privé de centres de vacances pourrait s'associer avec un groupe de maisons de retraite et un entrepreneur social œuvrant pour les personnes en difficulté sociale. De même, le secteur public pourrait porter un projet de vivre ensemble, par exemple dans le cadre de la reprise et de la transformation de lieux existants, telles que des maisons de retraite. Dans un tel cadre, une structure privée pourrait intervenir, que ce soit comme partenaire (voir les formes juridiques ci-après telles que SCIC), sous-traitante pour une activité économique, ou bien encore pour se voir confier une délégation de service public, par exemple dans le cadre d'un Partenariat Public Privé (PPP) (1).

Dans tous les cas, il convient d'identifier les partenariats clés à envisager en fonction de la chaîne d'activités à monter ainsi que des métiers et compétences afférents. Des partenariats avec des industriels ou des opérateurs de service pourront par exemple être conclus pour mener à bien des activités économiques difficilement réalisables sans leur aide. De tels

partenariats sont de nature à permettre que les activités économiques soient correctement gérées dès le démarrage et faciliter la montée en puissance des opérations.

L'intervention de partenaires, de donateurs ou financeurs peut s'envisager à plusieurs niveaux en soutien de l'équipe portant le projet :

- Apport de fonds pour financer le foncier ou le lancement des opérations ainsi que le besoin en fond de roulement pour l'exploitation
- Apport d'actifs ou prise en charge complète du foncier, avec la possibilité de montage pouvant par exemple mener à la mise à disposition de locaux en nue-propiété (1)
- Prise en charge des opérations économiques, de type hôtelières, restauration, ou de certaines activités industrielles ou de services
- Prise en charge de prestations sociales vis à vis de personnes âgées ou en difficulté sociale

L'intérêt pour ces financeurs, donateurs ou partenaires de soutenir un tel projet peut provenir de plusieurs raisons possibles :

- La volonté d'explorer des voies de diversification par rapport à une activité cœur de métier
- Un intérêt économique par la « garantie » d'activité apportée par l'hébergement des personnes âgées ou en difficulté sociale
- Le souhait de participer à une aventure humaine visant à mieux satisfaire les besoins des personnes âgées ou en difficulté sociale

Ainsi, différents types d'investisseurs pourraient s'engager dans de telles opérations : investisseurs institutionnels, groupes bancaires ou d'assurances, groupes immobiliers, hôteliers ou de services, groupes de maisons de retraite, voire certains groupes industriels, etc.

L'innovation dans le financement de l'immobilier social par le secteur économique - Exemple de l'offre du groupe PERL en matière de nue-propiété

Dans le dispositif offert par la société PERL, des particuliers désireux d'investir dans une formule attractive sur le long terme se portent acquéreur de la nue-propiété d'un bien immobilier, ce bien étant mis à disposition d'un usufruitier temporaire, qui est toujours un bailleur institutionnel de premier plan, sélectionné pour son expérience de gestionnaire et sa solidité financière.

Le plus souvent à vocation sociale, le bailleur retenu par PERL fait l'acquisition de l'usufruit temporaire pour une durée de 15 à 20 ans, période pendant laquelle il assure l'exploitation locative et supporte la totalité des charges et taxes. Il acquiert également au démarrage le droit d'usufruit pendant cette période en versant selon la

durée une somme de l'ordre de 40 à 50% de la valeur totale du bien.

De son côté, l'acquéreur de la nue-propiété ne finance au début que 50 à 60% de la valeur du bien. Ceci revient pour lui à percevoir, dès l'origine, sous la forme d'une économie immédiate sur le prix d'acquisition, l'équivalent de la totalité des loyers actualisés qu'il aurait encaissés, nets de frais, taxes et charges. Ensuite, lors de l'extinction de l'usufruit temporaire, le nu-propiétaire devient aussitôt plein-propiétaire sans frais.

La loi « Engagement National pour le logement » de 2006 définit les rapports entre nu-propiétaire, usufruitier et locataire et les modalités applicables lors de l'extinction de l'usufruit temporaire.

Voir à ce propos <http://www.perl.fr/>

(1) Voir encart à ce sujet

(1) Voir à ce propos les PPP sur <http://www.ppp.minefi.gouv.fr/>

L'exemple du partenariat entre la Villa Saint Camille et le groupe Sodexho

Lors de l'inauguration des nouveaux bâtiments de la Villa, en 1992, le directeur et l'équipe ont manifesté leur volonté de faire appel à une société de services pour la restauration. En effet, cette activité était complexe à gérer, car elle demandait à la fois de répondre aux besoins journaliers des résidents habituels tout en sachant faire face à des pics d'activité lors des vacances scolaires par exemple.

De son côté, la Sodexho voulait à l'époque s'investir dans un système d'apprentissage, qu'elle ne pratiquait pas jusqu'alors, en créant dans le sud de la France un centre de formation sur le terrain. Le partenariat avec la Villa Saint Camille représentait une opportunité pour y installer un tel centre, dans la mesure où en plus la Villa pouvait être pourvoyeuse de candidats à former dans le cadre social.

Un partenariat a donc été mis en place au bénéfice des deux parties.

La Sodexho a commencé par cuisiner pour les résidents de la Villa Saint Camille, tout en formant des jeunes grâce à des chantiers école, qui sont par la suite devenus des chantiers d'insertion. Cela a permis aux personnes en difficulté sociale de trouver sur place une activité d'insertion ainsi qu'un

petit revenu. De plus, nombre de personnes formées par la Sodexho ont ensuite pu trouver un emploi dans l'entreprise, comme convenu dans le contrat avec la Villa.

D'autres prestations se sont progressivement greffées au partenariat : buffet, traiteur pour des événements de particuliers ou d'entreprises se déroulant à la Villa, entretien des bâtiments, etc.

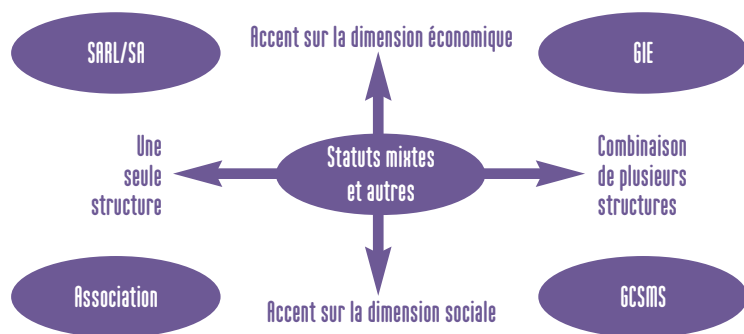
Le partenariat a résisté au temps, et il se poursuit aujourd'hui encore 15 ans après, témoignant de son intérêt. Au delà de la cuisine et des autres services, la Sodexho assure aujourd'hui l'encadrement de personnes qui ont souvent rompu tout contact avec le monde de l'entreprise, leur permettant souvent de retrouver un emploi « normal » en peu de temps. Cette collaboration dans la durée réjouit le directeur du lieu de vie : « c'est un partenariat important, adapté à la Villa. Cela montre que le monde de l'entreprise privée peut participer concrètement à la réinsertion des personnes en difficulté sociale. » La Sodexho est également très positive sur le sujet : « Cela permet à la Villa d'avoir une garantie de qualité, nous sommes des professionnels, nous leur garantissons une hygiène irréprochable. »

► Forme juridique

Un lieu de vie voulant mettre en œuvre le vivre ensemble a le choix entre une variété de formes juridiques. Ce choix doit être fait en cohérence avec la nature du ou des porteur(s) du projet, des partenaires et donateurs, et tenir compte de l'existence d'activités économiques à côté des activités sociales. Les choix possibles sont les suivants :

- **Une association (1)**, forme juridique largement répandue aujourd'hui dans le domaine social, avec la possibilité d'avoir des activités lucratives accessoires directement liées à l'activité principale non lucrative. Ce cadre correspond bien à la dynamique de beaucoup de porteurs de projets sociaux qui visent un but non lucratif. Il convient cependant de noter à ce propos des limites sur le plan fiscal, telles qu'exposées dans la suite, et prendre garde également au contexte possible d'une évolution à terme de la réglementation européenne sur l'hébergement d'activités économiques dans les associations
- **Une société commerciale**, de type SARL ou SA par exemple. Cette forme juridique est naturelle pour une initiative qui serait le fait de fonds privés. Elle permet de mettre un accent fort sur les activités économiques, attirer des fonds privés, ainsi que pouvoir disposer d'un entrepreneur actionnaire motivé. Cependant, il est dans ce cas impossible de pouvoir obtenir l'exonération d'impôts commerciaux sur quelque activité que ce soit
- **Des formes particulières**, dans le cas de projets présentant des caractéristiques spécifiques. Parmi celles-ci : la **Coopérative** (mettant en avant l'implication forte dans le projet d'un groupe de personnes pouvant par exemple intégrer des salariés du lieu de vie ainsi que certains résidents) ou bien encore la **Société Coopérative d'intérêt Collectif ou SCIC (2)** (si tant est que l'activité économique du lieu soit d'intérêt collectif), etc.
- **Un statut mixte** avec la juxtaposition par exemple d'une association pour les activités sociales et d'une société commerciale pour les activités économiques. Ceci permettrait d'envisager l'adjonction de structures périphériques telles que l'association intermédiaire (3) ou bien encore l'entreprise d'insertion (4), etc.
- **Plusieurs structures spécialisées** pour « séparer les variables ». Ainsi, une structure spécifique peut être montée pour héberger l'investissement foncier, une autre structure étant dédiée à l'exploitation, comme cela se pratique couramment dans le secteur social associatif. Il convient à ce titre de porter attention à la manière dont cette dernière entité va devoir payer des redevances à la première, afin notamment d'équilibrer au mieux les risques
- **Une structure fédératrice** telle qu'un **GIE (5)** ou plus spécifiquement un **GCSMS (6)** dans le cas où plusieurs entités vont coopérer pour créer un lieu de vie, comme par exemple une maison de retraite avec une maison familiale de vacances et un CHRS

■ FORME JURIDIQUE ET INCIDENCES FISCALES



(1) Voir à ce propos « Associations de Solidarité, acteurs économiques et politiques », Les Cahiers de l'UNIOPSSS N°19 Juin 2007

(2) Voir à ce propos la définition d'une coopérative sur <http://www.juritravail.com/lexique/Cooperative.html>, ainsi que la définition d'une SCOP sur http://www.scop.coop/P193_FR.htm et enfin la définition d'une SCIC sur <http://www.scic.coop/>

(3) Voir à ce propos la définition d'une Association Intermédiaire sur http://www.loi1901.com/association/creer_un_association_intermediaire.php

(4) Voir à ce propos la définition d'une Entreprise d'insertion sur <http://www.cnei.org/index.html>

(5) Voir à ce propos la définition des GIE sur <http://www.lexinter.net/Legislation/gie.htm> et aussi pour les GIE européens sur <http://europa.eu/scadplus/leg/fr/vb/l26015.htm>

(6) Voir encart page suivante

Le GCSMS (Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale)

Sa mission

Définie dans le cadre de la loi 2002, la coopération doit favoriser la coordination et la complémentarité des prises en charge et accompagnements assurés par les établissements et services ainsi que garantir leur continuité. Le GCSMS est un outil juridique qui permet, outre la mutualisation de moyens (locaux, véhicules, personnel,...), la mise en commun de services (juridiques, comptables,...) ou d'équipements (restauration,...), les interventions communes de professionnels ou encore l'exercice direct de missions et prestations habituellement exercées par un établissement ou service du secteur social et médico-social.

Sa nature juridique

Le GSMS est doté de la personnalité morale. Il poursuit un but non lucratif. Sa nature juridique varie en fonction du statut de ses membres, contrairement au GIE, obligatoirement de droit public, et au GIP, obligatoirement de droit privé.

Ses modalités de création

Le GCSMS peut être constitué avec ou sans capital. Sa création se fait par la rédaction d'une convention constitutive qui est transmise au Préfet de département pour approbation et pour publication au Recueil des actes administratifs de la préfecture. La convention constitutive traduit l'accord des parties concernant les objectifs, les missions ainsi que les règles de fonctionnement de la structure. Elle indique la répartition des tâches entre le groupement et ses membres ainsi que certaines mentions obligatoires : dénomination et siège du groupement, nature juridique, durée (qui peut être indéterminée), règles d'adhésion, de retrait et d'exclusion des membres. Fortement incitée par l'administration, la création des GCSMS peut bénéficier d'une aide financière au démarrage

Son organisation

Le GCSMS est constitué entre deux ou plusieurs membres qui peuvent être :

- des professionnels des secteurs sociaux, médico-sociaux et sanitaires
- des établissements et services sociaux et médico-sociaux
- des personnes morales gestionnaires de droit public ou de droit privé
- des personnes physiques

L'organisation institutionnelle d'un GCSMS est légère, elle s'articule autour d'une assemblée générale et d'un administrateur unique. Le GCSMS est gouverné par un administrateur élu en son sein par l'assemblée générale parmi les personnes physiques ou les représentants des personnes morales, membres du groupement. Son mandat est d'une durée de trois ans renouvelable. Le personnel du GCSMS peut être mis à disposition par les membres du groupement ou être salariés du groupement.

Sources législatives et réglementaires

- Code de l'action sociale et des familles :
 - Article L.312-7
 - Articles R.312-194-1 à R.312-194-25 (décret n°2006-413 du 6 avril 2006)
- Circulaire n° DGAS/SD5B/2006/216 du 18 mai 2006 relative à la pluri annualité budgétaire et à la dotation globalisée commune à plusieurs établissements et services sociaux et médico-sociaux relevant de la même enveloppe de crédits limitatifs et à la coopération sociale et médico-sociale dans le cadre des groupements d'établissements
- Instruction ministérielle n° DGAS/5D/2007/309 du 5 août 2007 relative à la mise en oeuvre des groupements de coopération sociale et médico-sociale

L'une des clefs du choix consiste à équilibrer au mieux deux finalités opposées :

- **L'intégration de l'économique avec le social**, qui peut conduire, en allant au bout de cette logique, à choisir une forme juridique d'une entreprise privée, quitte à abandonner toute notion d'exonération d'impôts commerciaux
- **La spécificité du secteur social**, en cherchant à privilégier les aides et exonérations diverses auquel ce secteur peut avoir droit, et notamment pour les initiatives qui n'ont pas pour vocation d'être à but lucratif

Enfin, il est souhaitable, dans la mesure du possible, de chercher à mutualiser les structures entre plusieurs lieux de vie. Ceci présente en effet l'avantage de mutualiser les coûts, et également permettre des synergies et échanges d'expériences.

► Incidences fiscales concernant la forme associative

En ce qui concerne la forme juridique associative, un des éléments du choix de celle-ci consiste à évaluer l'exonération possible d'impôts commerciaux sous certaines conditions pour certaines activités économiques (résidence service, maison familiale de vacances, etc.).

Une telle exonération est en effet possible dans deux cas :

- L'activité commerciale en question reste en deçà d'un seuil de 60 000 euros par an
- Au delà de ce seuil, il convient que les activités commerciales ne deviennent pas prépondérantes dans l'association, et correspondent à un ensemble de critères édictés par la Direction des Impôts et appréciés par l'administration (1)

Ainsi, deux situations peuvent donc se présenter pour une activité économique hébergée par une association selon l'application de ces critères :

- **Exonération d'impôts commerciaux**, qui ne permettra donc pas la récupération de TVA sur les achats directs, et qui donnera lieu à une taxe spécifique sur les salaires concernés par cette activité (2)
- **Non exonération d'impôts commerciaux**, avec donc récupération de TVA sur les achats directs correspondants et absence de la taxe spécifique précédente sur salaires



(1) Voir à ce propos encart page suivante et se référer également au texte intégral de la Directive 4H-5-06 N°208 du 18 décembre 2006 de la Direction Générale des Impôts - reprise sur le CD Rom ou le site internet du guide
 (2) Voir à ce propos <http://www.associationmodeemploi.fr/594-tableau-de-bord.htm#par2284>

Directive n° 2005-1681 du 26 décembre 2005 - Direction Générale des Impôts

Extraits – Les critères d'appréciation de la non lucrativité

Un organisme sans but lucratif (OSBL) est soumis aux impôts commerciaux si sa gestion est intéressée.

Si sa gestion est désintéressée, et qu'il ne concurrence pas le secteur commercial, un OSBL n'est pas imposable.

Si sa gestion est désintéressée et qu'il concurrence le secteur commercial, un OSBL est imposable lorsqu'il exerce son activité selon des modalités de gestion similaires à celles des entreprises commerciales.

Pour cela, quatre éléments sont pris en compte par l'administration, qui apprécie la situation au regard de ceux-ci, étant précisé que chacun d'eux présente une importance plus ou moins grande dans l'appréciation du caractère lucratif de l'activité. Ainsi, il convient d'étudier, dans un ordre d'importance décroissante, les critères suivants : le "produit" proposé par l'organisme, le "public" bénéficiaire, les

"prix" qu'il pratique et la "publicité" qu'il fait.

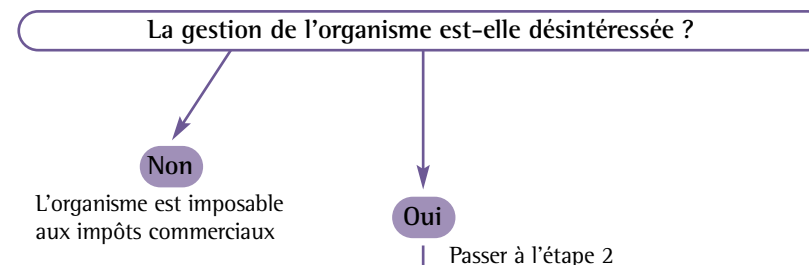
L'analyse ci-dessus est commune aux trois impôts commerciaux : impôt sur les sociétés de droit commun, taxe professionnelle et taxe sur la valeur ajoutée. Elle découle des dispositions combinées des articles 206-1, 1447 et 261-7-1° b du code général des impôts et de la jurisprudence du Conseil d'État (notamment, arrêt du 13 décembre 1993, « Clinique Saint-Martin-la-Forêt »). Ainsi, un organisme qui n'est pas soumis à l'impôt sur les sociétés de droit commun et à la taxe professionnelle du fait de sa non lucrativité n'est pas soumis non plus à la taxe sur la valeur ajoutée.

Ces critères ne s'appliquent pas aux organismes qui exercent leur activité au profit d'entreprises et qui sont, de ce fait, imposables aux impôts commerciaux.

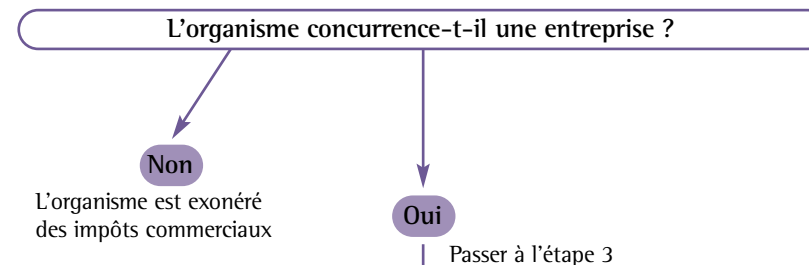
| | Activités lucratives prépondérantes | Activités non lucratives prépondérantes | |
|----------------------------|--|---|--|
| | | Recettes lucratives annuelles ≤ 60 000 € (titre 3, chapitre 2) | Recettes lucratives annuelles > 60 000 € (titre 3, chapitre 2) |
| Impôts sur les sociétés | Taxation de toutes les activités | Hors champ de l'impôt sur les sociétés au taux de droit commun Dans le champ de l'impôt sur les sociétés à taux réduit pour les revenus patrimoniaux | Taxation au choix de l'organisme de toutes les activités ou, si sectorisation, des seules activités lucratives (et des revenus patrimoniaux) |
| Taxe professionnelle | Taxation des seules activités lucratives | Exonération | Taxation des seules activités lucratives |
| Taxe sur la valeur ajoutée | Taxation de toutes les activités | Exonération | Taxation des activités lucratives et ouverture des droits à déduction en fonction des règles applicables aux redevables partiels. |

Modalités de détermination du caractère lucratif ou non des activités d'un organisme sans but lucratif

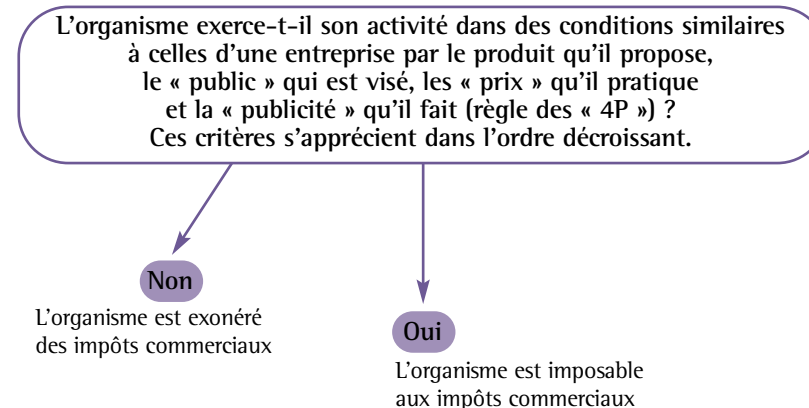
ETAPE 1



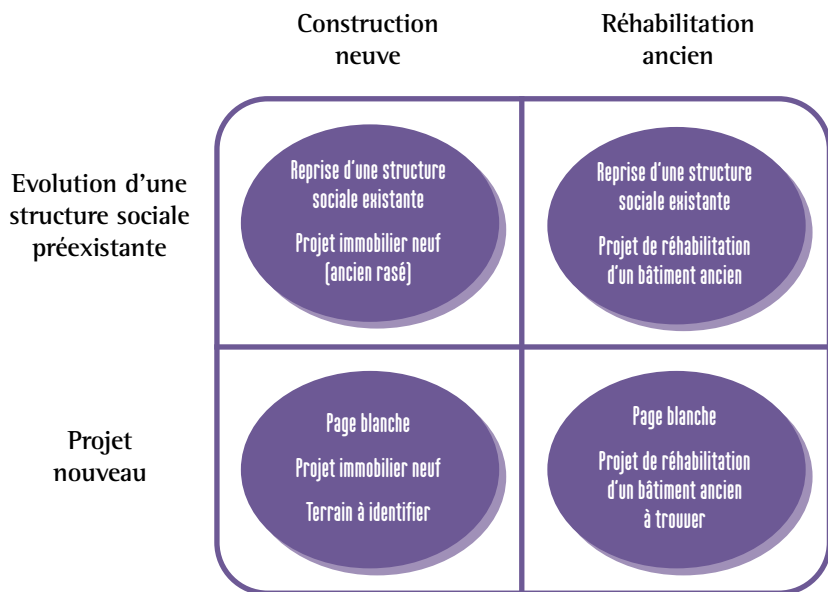
ETAPE 2



ETAPE 3



■ CHOIX DU LIEU D'IMPLANTATION



► *Projet nouveau ou évolution d'une structure sociale préexistante*

Deux voies s'offrent à un porteur de projet innovant, avec des situations intermédiaires. Il est en effet théoriquement possible de partir :

- d'une **structure sociale existante** qu'il s'agit de **transformer**, le lieu étant dans ce cas prédéterminé. L'historique peut alors être de nature à rassurer les investisseurs, mais une telle situation peut aussi limiter le champ de l'innovation ; ceci notamment à cause des difficultés prévisibles pour conduire le changement vis à vis des équipes en place ainsi que par leurs éventuelles limites de compétences, ou bien encore par des obstacles liés à la situation comme par exemple l'in-constructibilité sur un terrain déjà bâti
- d'une « **page blanche** » où tout est à **construire**, permettant de bâtir un projet idéal, en choisissant librement le lieu qui convient le mieux et en recrutant des équipes. Un tel projet demande à être particulièrement soigné afin de pouvoir convaincre les investisseurs, le projet ne s'appuyant que sur la compétence de ses porteurs

Dans bon nombre de cas, l'une ou l'autre situation s'impose d'elle-même en fonction du contexte particulier du projet.

Cependant, le porteur du projet peut avoir le choix. Il importe alors de pouvoir appréhender les avantages ou inconvénients spécifiques de l'une ou l'autre situation, ce qui peut s'apparenter à la comparaison entre création et reprise d'entreprise.

L'importance de l'emplacement géographique pour la Villa Saint Camille

L'emplacement remarquable de la Villa Saint Camille au soleil de la Méditerranée, sur un promontoire rocheux dominant la baie de Cannes, a joué un rôle évident dans le succès de l'opération. Selon des résidents : « Le cadre est magnifique ! On ne manque de rien ici, on a beaucoup de chance ! » ; « Le cadre donne envie d'être gentil avec tout le monde, on se sent protégé ici »
A l'inverse, il est aussi clair que l'isolement

relatif de la Villa par rapport aux bassins d'emploi ou de vie ainsi que les difficultés de transport et d'accès ont représenté une source de difficulté, mais en même temps cet isolement a probablement favorisé la vie en commun, les résidents ne pouvant pas aisément « sortir en ville ».
Finalement, l'emplacement de la Villa Saint Camille a certainement façonné ses activités et ce qu'elle est devenue aujourd'hui.

► *Choix de l'emplacement géographique*

Il semble évident que l'emplacement d'un lieu de vie va dicter bon nombre des activités qui vont pouvoir s'y dérouler, et que son choix revêt donc une importance particulière. Deux cas se présentent alors :

- Si le projet part d'une structure existante, il n'y a bien souvent aucun choix à faire, et il convient alors d'adapter le projet aux caractéristiques de l'emplacement en question. Par exemple, un lieu de vie à la campagne va inciter à développer des activités artisanales, d'agriculture et de tourisme vert. Une telle approche requiert une ouverture totale de l'entrepreneur afin de bâtir le projet qui corresponde le mieux à la situation locale sans a priori
- Si le projet part d'une page blanche, l'emplacement peut être librement choisi. Dans un tel cas, il convient théoriquement de bâtir un projet idéal, et ensuite rechercher le site qui lui corresponde. L'expérience montre cependant qu'une telle recherche peut s'avérer lourde et fastidieuse, avec des difficultés de choix entre plusieurs endroits qui de toute façon ne correspondront jamais exactement au projet pressenti en amont. Il s'agit donc de savoir autour de quel critère « lâcher du lest », ce qui peut s'avérer délicat. Un minimum d'itérations s'avère alors nécessaire pour adapter le projet à l'emplacement identifié et aboutir à une symbiose entre les deux

► *Choix du type de bâtiment : ancien ou neuf*

Dans le cadre du choix d'un lieu, la question d'une construction neuve ou de la conservation de bâtiments anciens à réhabiliter se pose souvent. Bien que ceci ne soit pas spécifique à un projet innovant, cette question prend un relief particulier dans le cas du vivre ensemble, au vu des activités économiques qui vont en dépendre.

Faut-il privilégier un bâtiment préexistant ou préférer construire du neuf ? Lorsque cette alternative se présente, les deux possibilités offrent des avantages et inconvénients respectifs. Ainsi :

- **Conserver des bâtiments préexistants** en les réhabilitant, pourvu qu'ils présentent un intérêt architectural, permet de disposer ensuite d'un lieu chargé d'histoire, et par là augmenter l'attractivité pour les vacanciers ou visiteurs de passage, ainsi qu'offrir un environnement apaisant pour l'ensemble des résidents (« vieilles pierres », etc.)

Le choix du neuf ou de l'ancien pour la Villa Saint Camille

L'expérience de la Villa Saint Camille témoigne à ce titre d'une longue hésitation au moment de la volonté d'extension en 1989. Fallait-il raser les bâtiments existants pour construire du neuf, ou les réhabiliter ? L'analyse menée a privilégié la construction

neuve. Le coût moindre d'une reconstruction par rapport à la réhabilitation dans ce cas précis, ainsi que le fait que tout le monde soit logé à la même enseigne avec « vue sur mer », ont été les facteurs principaux qui ont conduit à ce choix.



- **Construire du neuf**, en rasant éventuellement d'anciens bâtiments, peut s'avérer beaucoup plus pratique et économique notamment pour respecter les normes d'usage dans des lieux sociaux, comme l'adaptation au handicap. Des choix optimaux peuvent être faits par exemple en matière d'environnement et d'énergie en anticipant sur les évolutions à venir. Par ailleurs, l'utilisation de l'espace peut s'avérer plus efficace, avec une meilleure égalité de traitement entre les résidents, l'optimisation des espaces de vie communs, etc.

- **Avoir une approche mixte** peut représenter une solution idéale lorsqu'il existe des bâtiments chargés d'histoire et que l'espace le permet. Il s'agirait de mettre en valeur la partie historique d'une part, tout en reconnaissant que ce type de bâtiment ne répond pas forcément à l'ensemble des besoins, par difficulté de mise en conformité aux normes, manque de chambres ou d'espaces d'ateliers par exemple. Des constructions neuves périphériques viendraient compléter dans ce cas le projet, en veillant à ce que celles-ci s'harmonisent bien avec la partie historique

► Bilan comparatif des solutions possibles

Il convient dans tous les cas de dresser un tableau comparatif des avantages et inconvénients des différents lieux possibles en combinant la nécessité de construction neuve ou de réhabilitation de l'ancien avec la présence ou l'absence d'une structure préexistante, et cela avec l'équipe en charge du projet afin d'aboutir à un choix.

Cette comparaison devrait notamment s'appuyer sur un certain nombre de critères spécifiques au vivre ensemble, ainsi qu'un bilan économique, les plannings de mise en œuvre, l'existence de sponsors, et l'identification des risques et opportunités dans chaque cas.

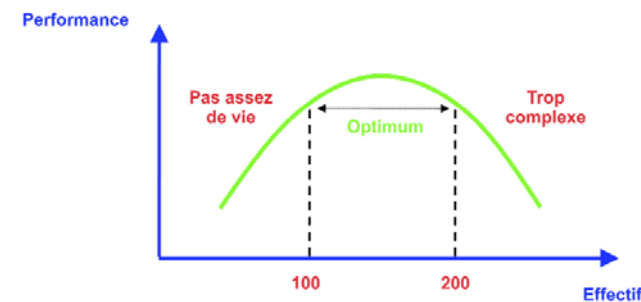
Exemple 1 d'une analyse pour décider du choix d'un lieu (1)

| | Lieu A | Lieu B |
|---|--|---|
| | Un château en bord de Seine avec plusieurs corps de bâtiments et un très grand parc, situé en périphérie d'une ville de taille moyenne | Un projet de construction neuve intégré dans un quartier nouveau construit en plein centre d'une banlieue d'une ville de taille relativement importante |
| Critères de choix | | |
| Beauté et qualité de l'environnement (bâtiments chargés d'histoire, espaces verts, etc.) | ++ Beauté du lieu (bâtiments, parc, ...) | - Pas d'espaces verts ni de parc -- Problème potentiel de sécurité pour les personnes âgées qui se promèneraient aux alentours |
| Disposition d'actifs valorisables par la suite | + Valeur du patrimoine | |
| Espace disponible, organisation de l'espace et capacités d'extension | ++ Espace disponible -- Locaux éclatés : pas de lieu de passage obligé, pas de salle de restaurant, manque de salles communes | ++ Aménagement optimisable complètement |
| Besoins non résolus dans le schéma local d'accompagnement des personnes âgées, handicapées ou en matière de problèmes sociaux | <i>Similaire</i> | |
| Proximité d'un bassin d'emploi et de la cité | <i>Similaire</i> | |
| Opportunités d'activités économiques | + Attractivité pour une maison familiale de vacances au vu de l'environnement + Possibilité de valoriser une activité nautique | + Possibilité de logement temporaire de personnel d'entreprise ou d'étudiants à envisager |
| Facilité d'accès au lieu de vie (transports en commun, etc.) | | + Situation au cœur de la ville |
| Bilan économique | -- Coût important de mise en conformité | + Bilan économique restant à faire, mais probablement positif avec un terrain et une construction à prix raisonnables |
| Planning | + Mise aux normes possible dans un délai relativement rapide | + Projet prévu pour être mis en œuvre rapidement |
| Existence de sponsors | -- Appui limité de la municipalité | + Forte implication des pouvoirs publics, le projet s'inscrivant dans la réhabilitation d'un quartier |
| Opportunités éventuelles | | |
| Risques éventuels | -- Risque potentiel vis-à-vis des locataires actuels (termes du bail) | |

(1) Exemple donné sur une base réelle concernant l'Association Villages A Vivre en Seine et Marne

Exemple 2 d'une analyse pour décider du choix d'un lieu (1)

| Critères de choix | Lieu A | Lieu B |
|---|---|---|
| Beauté et qualité de l'environnement (bâtiments chargés d'histoire, espaces verts, etc.) | Une maison de retraite en perte de vitesse, en vente, avec des bâtiments vétustes, sur un terrain limité, situé dans une petite ville de province, n'ayant pas encore signé un accord EHPAD | La possibilité d'acquérir pas très loin de la maison de retraite en vente un manoir à rénover sur un grand terrain, en laissant la maison de retraite fermer et en planifiant de récupérer les résidents |
| Disposition d'actifs valorisables par la suite | | ++ Beauté du lieu (bâtiments, parc, ...) |
| Espace disponible, organisation de l'espace et capacités d'extension | -- Superficie constructible limitée | ++ Aménagement optimisable complètement |
| Besoins non résolus dans le schéma local d'accompagnement des personnes âgées, handicapées ou en matière de problèmes sociaux | <i>Similaire</i> | |
| Proximité d'un bassin d'emploi et de la cité | <i>Similaire</i> | |
| Opportunités d'activités économiques | -- Attractivité limitée par rapport à des activités touristiques et d'hébergement | ++ Potentiel très important par rapport aux activités touristiques et d'hébergement, ainsi que pour développer des activités économiques en valorisant l'utilisation du parc (ramassage de bois, artisanat, etc.) |
| Facilité d'accès au lieu de vie (transports en commun, etc.) | | - Un peu éloigné du centre de la bourgade |
| Bilan économique | | -- Coût important de réhabilitation du manoir |
| Planning | <i>Similaire à priori</i> | |
| Existence de sponsors | <i>Similaire à priori</i> | |
| Opportunités éventuelles | + Garantie de pouvoir garder les résidents personnes âgées + Possibilité de directement bénéficier des agréments des instances officielles (nombre de places) | |
| Risques éventuels | -- Nécessité de raser les bâtiments existants et trouver une solution provisoire pour les personnes âgées ? Sera-t-il possible de trouver des superficies secondaires proches pour s'étendre ? | -- Agréments à obtenir des instances officielles (pas de garantie d'obtention) ? Sera-t-il possible d'obtenir l'autorisation pour pouvoir construire sur le terrain, aujourd'hui réputé inconstructible ? |



Critères conduisant à augmenter la taille

- Recherche d'un équilibre économique (absorption de coûts fixes, ...) et atteinte de résultats financiers pour l'innovation
- Flux suffisants pour faire émerger le sentiment de vie

Critères conduisant à diminuer la taille

- Taille humaine permettant à chacun de connaître les autres
- Facilité de management et capacité de contrôler l'ensemble (mise sous contrôle des risques)

CHOIX DE LA TAILLE ET DU TYPE DE POPULATIONS ACCUEILLIES

► Choix de la taille (effectif hébergé)

L'effectif retenu pour un lieu de vie doit répondre à un ensemble de critères qui ne sont pas tous compatibles entre eux. L'analyse doit mener au choix d'un effectif optimal en prenant en compte ces facteurs, tout en cherchant à contrer les inconvénients du choix effectué par des dispositions plus ou moins innovantes. Ainsi l'entrepreneur doit-il se déterminer entre :

- **Un lieu de vie de taille importante**, ce qui présente a priori un intérêt sur le plan social (car permet d'héberger plus de personnes) ainsi qu'économique (car génère plus de degrés de liberté pour l'innovation). Cependant, un tel lieu de vie pourrait s'avérer rapidement particulièrement complexe à gérer avec un risque d'anonymat des personnes accueillies ainsi que de perte de contrôle par l'équipe d'encadrement
- **A l'inverse, un lieu de vie de très petite taille**, qui présenterait le risque d'un appauvrissement des échanges et d'un manque de dynamisme, avec un équilibre économique difficile à gérer

Idée ?

Peut être est-il possible d'envisager la croissance sous forme de création d'«unités» de taille plus humaines au sein d'un ensemble plus important. Chaque unité fonctionnerait d'une manière quasi-autonome, tout en appartenant à un réseau. Ceci permettrait notamment de mutualiser les coûts, en termes d'achats ou bien encore de fonction support (gestion, RH, etc.), et également donnerait la possibilité d'échanger les expériences pour partager les bonnes pratiques.

Idée ?

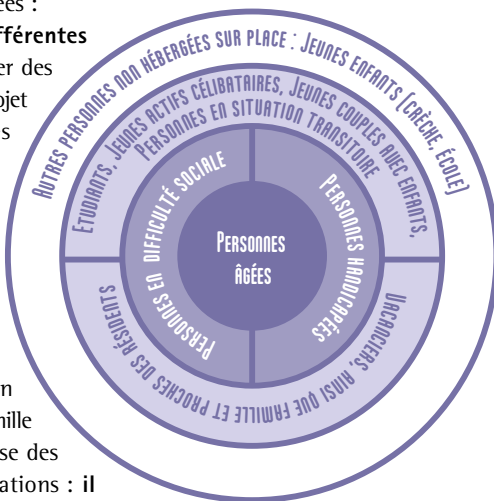
Peut être pourrait-il être imaginé des lieux de vie de très petite taille, par exemple au cœur de la cité ou de villages, en s'assurant que le lieu de par ses activités soit complètement immergé dans un environnement humain riche. Il pourrait s'agir par exemple de maisons avec quelques logements adossées à une activité économique de type artisanale ou commerce. Un tel lieu devrait fonctionner en réseau avec d'autres de manière à permettre des échanges et apporter un soutien suffisant.

En tout cas, l'expérience du vivre ensemble suggère un optimum d'effectif dans un lieu de vie correspondant à une taille d'environ **100 à 200 personnes hébergées** à ajuster précisément en fonction des caractéristiques du projet.

► *Equilibre des populations accueillies*

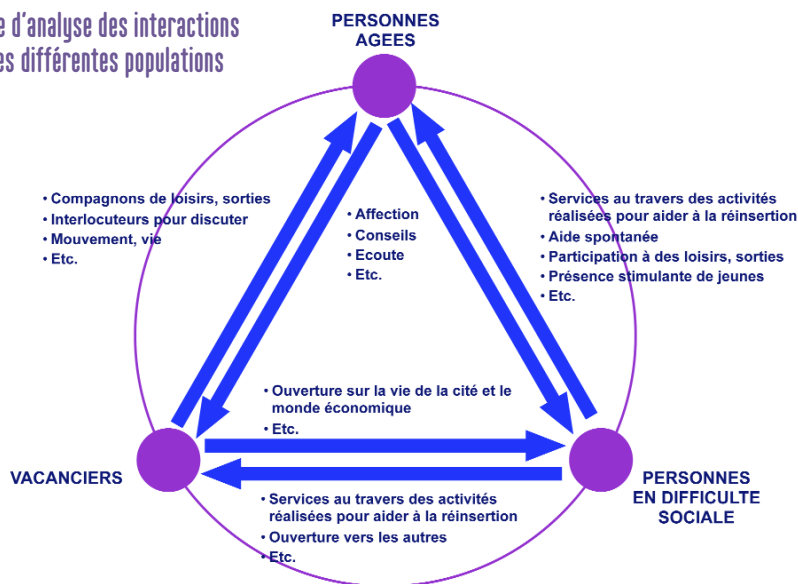
Dans un lieu de vie voulant mettre en œuvre le vivre ensemble, deux questions se posent avec acuité concernant les populations hébergées :

- **Quels types de populations différentes accueillir.** Ceci dépend en particulier des finalités sociales recherchées par le projet ainsi que du type d'activités économiques pressenties
- **Quel équilibre en termes de proportions respectives** au sein de l'effectif global. Il n'est pas possible ici de donner une règle générale en la matière, si ce n'est de constater qu'un équilibre empirique a été trouvé avec trois populations présentes en proportions égales à la Villa Saint Camille



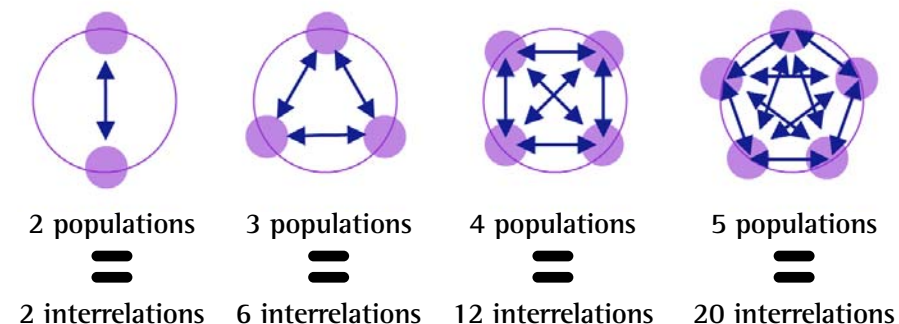
Le point fondamental réside dans l'analyse des interactions entre les différentes populations : **il importe que chacun puisse apporter à l'autre et réciproquement.** Il s'agit là d'échanges le plus souvent informels, de nature affective, amicale ou pour des petits services. En outre, il s'agit de veiller à ce que des interactions ne puissent en aucun cas devenir nuisibles ou négatives (par exemple, il conviendrait d'être prudent dans la juxtaposition de jeunes toxicomanes avec un foyer d'hébergement d'étudiants).

Exemple d'analyse des interactions entre les différentes populations



De même, le nombre de populations différentes présentes en un même lieu est à examiner avec attention, car la richesse potentielle des échanges croît avec la variété des populations présentes, mais en même temps la complexité managériale s'accroît avec le nombre d'interrelations à gérer.

Nombre d'interrelations



Ainsi, pour équilibrer les populations, il convient de prendre en compte ce que le projet suggère en termes de variétés de personnes hébergées, puis analyser de près les interactions possibles. Ceci permet d'aboutir à une confirmation des types de populations présentes ainsi qu'une répartition optimale établie de manière empirique.



Les Petites Unités de Vie (PUV) pourraient-elles représenter un choix possible ?

Article des Actualités Sociales Hebdomadaires du 15 décembre 2006 - N° 2484

Les Petites Unités de Vie pour personnes âgées pourraient-elles également constituer une solution intéressante lorsque le nombre de personnes âgées resterait inférieur à 25 personnes ? Ces structures peinaient jusqu'à présent à s'insérer entre les établissements et le domicile. Mais le regain d'intérêt des financeurs publics, associé à la prise de conscience des effets pervers d'une politique du « tout EHPAD », montre que la situation pourrait évoluer.

Organisées autour du concept du « domicile collectif », elles proposent une alternative à l'entrée en établissement tout en apportant une réponse au besoin de

sécurisation et de maintien du lien social. Créées en 2001, les PUV ont vu leurs caractéristiques fixées dans un texte de référence. Une PUV ne peut accueillir plus de 24 résidents, nombre pour lequel une prise en charge personnalisée est encore possible. L'habitat est adapté et sécurisé, avec un personnel présent en permanence. La gestion au quotidien se base sur l'ouverture de la structure sur son milieu ou son quartier, les partenariats avec les services locaux, et l'implication des résidents. Enfin, les familles contribuent dans la mesure de leurs moyens à l'accompagnement de leurs proches et à l'animation collective.

Invariant : personnes âgées

La présence d'un noyau minimal de résidents personnes âgées semble indispensable. En effet, elles sont au cœur du concept et forment l'âme du lieu, car elles sont les plus présentes, elles y résident pour la plupart jusqu'à la fin de leur vie, et l'on retrouve souvent parmi leur groupe les résidents les plus anciens. Elles s'approprient le lieu et sont le meilleur garant que le projet d'établissement ne soit pas dévoyé.

Il peut s'agir de personnes âgées en EHPAD, en résidence-service ou bien encore les deux simultanément, ce qui serait plus équilibré. La proportion respective des uns et des autres constitue une marge de liberté à explorer. De même, la proportion de places bénéficiant de l'aide sociale est également un facteur à équilibrer dans le cadre d'une juste mixité sociale.

Il est à noter qu'il n'y a pas forcément de logique intrinsèque de « taille minimale » pour un EHPAD dans l'optique du vivre ensemble. En effet, c'est l'ensemble de la population qu'il faut prendre en compte au vu des synergies créées. Il en résulte la possibilité de mettre sur pied un EHPAD de plus petite taille que s'il était isolé.

Pour des nombres de personnes âgées inférieur ou égal à 24, reste également la possibilité de mettre sur pied en alternative à l'EHPAD une Petite Unité de Vie (PUV) (voir encart à ce sujet).

Personnes handicapées

La présence de personnes handicapées en tant que résidents permanents pourrait être étudiée dans un lieu de vie aux côtés des personnes âgées, dans la mesure où un minimum de communication et de vie en commun soit possible.

L'adaptation des locaux étant de toute manière nécessaire pour les personnes âgées, ceci ne devrait donc pas constituer un obstacle à l'accueil de personnes handicapées.

Puisqu'il convient de respecter un équilibre global entre les populations, la proportion optimale de personnes handicapées reste à déterminer empiriquement dans ce cadre.

Il est à noter que le rajout de cette nouvelle catégorie de personnes constitue également un facteur de complexité pour le management du lieu de vie. En effet, il faut gérer des dispositifs spécifiques différents de ceux relatifs aux personnes âgées et aux personnes en difficulté sociale.

Par contre, la présence des handicapés pourrait être un facteur positif, tant pour les personnes en difficulté sociale que pour les personnes âgées valides qui trouveraient là matière à « sortir d'elles-mêmes » pour aider.



Personnes en difficulté sociale

Les personnes en difficulté sociale forment une catégorie en réalité très hétérogène : problèmes économiques, drogue, alcool, prisonniers en insertion, problèmes de logement, femmes qui quittent leur mari pour maltraitance emmenant avec elles leurs enfants, et cherchant alors un lieu où être hébergées et rebondir, etc. Equilibrer le nombre de personnes en difficulté sociale par rapport aux autres populations se double ainsi d'un autre facteur de complexité lié donc à l'hétérogénéité de cette population. L'expérience montre qu'il convient de ne pas sur-représenter l'une ou l'autre des sous-populations faisant partie de cette catégorie, sous peine que celle-ci se replie sur elle-même.

Une question fondamentale se pose à leur propos, à savoir est-il indispensable au vivre ensemble que des personnes en difficulté sociale soient présentes sur le lieu de vie ? En effet, la gestion de personnes en difficulté sociale est difficile et complexifie apparemment le projet du lieu de vie.

Par ailleurs, une autre question concerne la multiplicité des dispositifs sociaux qui peuvent

• Selon son Directeur :
« La présence à la Villa Saint Camille de personnes en situation de difficulté sociale a pu démontrer toute la richesse des interactions créées avec les personnes âgées, avec des relations d'affection très fortes ou empreintes de compassion »

conduire à faire venir sur le lieu de vie, aux côtés de personnes hébergées, d'autres qui ne seraient pas résidents (programmes sur la prise en charge de l'acoolisme par exemple), ou bien encore disposer de logements sociaux. Il s'agit là d'extensions qui favorisent les parcours de vie et la réinsertion des personnes en difficulté sociale, mais qui présentent aussi un risque de complexité managériale.

La réponse n'est pas aisée et l'analyse doit donc être menée au cas par cas. Cependant, le retour d'expérience de la Villa Saint Camille tend à privilégier la présence de telles personnes et de tels dispositifs pour enrichir le vivre ensemble.



Vacanciers, ainsi que famille et proches des résidents

Les vacanciers amènent de la vie et également une activité économique. Leur présence apparaît donc utile, voire indispensable, pourvu que celle-ci soit possible, pourvu que l'environnement du lieu de vie s'y prête d'une manière ou d'une autre.

Si tant est que l'accueil de vacanciers soit possible, cette activité va s'orienter d'une manière très différente en fonction du lieu de vie et de son environnement. Le type de vacanciers accueillis pourra donc varier considérablement selon le cas, comme par exemple :

- famille et proches des résidents
- familles venant passer des vacances traditionnelles
- personnes âgées seules, en couple ou en groupe
- personnes recherchant une mise au vert pour se ressourcer, travailler
- groupes de sportifs venant s'entraîner (dépend des équipements proches)
- accueil de groupes pour des activités ou stages divers (danse, théâtre, etc.)
- groupes de jeunes pour des vacances, faisant un stage de révisions pour leurs études, etc.
- groupes de jeunes en insertion
- groupes de personnes handicapées
- etc.

Une grande liberté reste possible dans cet accueil, l'objectif principal étant d'optimiser le taux de remplissage. Il importe cependant de prêter attention à l'accueil éventuel de vacanciers présentant des difficultés particulières, tels que par exemple des jeunes en insertion, des handicapés ou des groupes de personnes âgées avec des problèmes de santé. En effet, leur présence modifie, même temporairement, les subtils équilibres entre populations et elle peut par ailleurs requérir une attention particulière, ce qui demande donc d'être pris en compte par l'équipe pilotant le lieu de vie.

Une attention particulière doit être portée à l'accueil de vacanciers particuliers que constituent

les familles et proches des résidents. Ceux-ci doivent pouvoir se sentir un peu « chez eux » lorsqu'ils viennent rendre visite au membre de leur famille résidant sur le lieu de vie. Il convient de leur donner ainsi l'envie de venir et d'y passer un séjour agréable, et ainsi contribuer à l'épanouissement de leur proche résident.

Etudiants

Un centre d'hébergement locatif pour étudiants pourrait être créé, dans la mesure où le lieu de vie serait proche d'une zone universitaire.

Un premier niveau d'analyse indique que le vivre ensemble pourrait s'avérer possible entre des étudiants d'une part, et des personnes âgées, handicapées ou en difficulté sociale d'autre part (mais probablement pas par contre avec des personnes alcooliques ou sous l'emprise de drogues).

Ainsi, les étudiants peuvent apporter par exemple aux personnes âgées ou handicapées une aide matérielle (courses, ménages, etc.) ainsi qu'une présence. A l'inverse, ils peuvent bénéficier des aménagements du lieu de vie et trouver dans les personnes âgées des relations de confiance, notamment pour des étudiants sans famille ou dont la famille est lointaine. De plus, certaines personnes âgées pourraient les aider dans leurs études ou apporter une aide pour les français vis à vis d'étudiants étrangers par exemple.

De telles formules se développent en France et à l'étranger.

Jeunes actifs célibataires

Il est possible de monter un foyer de célibataires, les jeunes actifs célibataires pouvant présenter des caractéristiques similaires aux étudiants. Ceci concernerait les lieux de vie proches d'une zone urbaine ou d'activités. Il pourrait notamment s'agir de jeunes en période d'essai ou en stage.

Des règles spécifiques peuvent être établies, imposant par exemple une durée maximale de location, qui permettrait de favoriser la rotation des locataires. Il s'agirait ainsi de donner « un coup de pouce » temporaire à des jeunes célibataires ouverts au vivre ensemble, recherchant les échanges dans cette période de leur vie.

Jeunes couples avec enfants

Une résidence locative de jeunes couples avec enfants peut être envisagée. Elle constituerait un flux de vie intéressant pour les personnes âgées ou handicapées.

Une question cruciale se pose à ce propos sur la possibilité du vivre ensemble entre de telles familles et des personnes âgées ou handicapées. En effet, les parents vont travailler à l'extérieur toute la journée pour la plupart, et ensuite risquent peut être de privilégier le fait de se retrouver en famille dans leur propre logement, sans forcément avoir envie de s'ouvrir sur leur entourage. Il convient donc d'imaginer des dispositifs adaptés pour favoriser les lieux et moments de rencontre, tels que :

- échanges de petits services, les personnes âgées ou handicapées gardant les enfants en échange d'une aide ou de courses par exemple par les parents
- activités en commun dans les résidences (jeux, sports, salle de spectacle) et « cafétéria » commune
- etc.

La résidence Générations de Dijon

Article sur le site d'Accordages du 17/10/2007

« L'intergénération, ça ne se décrète pas, ça se vit », insiste Pierre-Henri Daure, directeur des établissements à la Fedosad, et l'un des piliers du projet. Trois ans après l'arrivée des premiers locataires, l'idée semble de fait avoir pris corps sur le terrain. « Les exemples d'entraide ne manquent pas : un jeune homme qui change la bonbonne de gaz de sa voisine âgée, une retraitée qui utilise chaque jour l'interphone pour savoir si son voisin a besoin d'une baguette de pain... Une autre qui garde la fille de sa jeune voisine le temps d'une course... », raconte l'employée municipale coordinatrice des animations, qui prend régulièrement le pouls du quartier dans son bureau du point accueil services. Une adolescente arrivée de l'étranger avec ses parents et son petit frère il y a cinq ans, a ainsi tiré le plus grand bénéfice de cette entraide quotidienne. « Je parlais mal le français. C'est notre voisine de palier, retraitée, qui m'a aidé dans mon apprentissage de la langue, en plus de l'école ». Plus disponibles, les personnes âgées se révèlent, dans l'ensemble, plus

impliquées que les jeunes couples, pris par le travail et la gestion du quotidien. Pour attirer ces derniers, le programme d'animations, ouvert à tous les habitants de Saint-Apollinaire, mise sur des événements susceptibles de séduire jeunes et vieux : ateliers artistiques, soirées karaokés, matchs de foot projetés dans la salle de quartier, expositions, spectacles, etc. « L'idée, c'est d'habituer les petits à fréquenter des personnes âgées, ce dont ils n'ont plus forcément l'habitude aujourd'hui. Avec pour objectif de réapprendre aux générations à vivre ensemble ». D'autres échanges, moins formels, se sont créés entre locataires et résidents, tels la venue des enfants du quartier à l'occasion d'Halloween ou du carnaval, ou encore la visite régulière de certains locataires de l'immeuble. « Ce sont parfois des mamans qui s'arrêtent dire bonjour avec leurs enfants ... » Une manière de modifier, à terme, le regard des gens sur les structures d'accueil pour personnes âgées, et de conserver la place de ces dernières au cœur même de la cité.

Voir à ce propos http://www.accordages-intergeneration.com/_v4/menu-horizontale-haut/actualite/residence-generations-dijon-351.html

Il conviendrait cependant que l'interaction ne se réduise pas seulement à des échanges réciproques de services et au fait de se côtoyer dans des lieux communs. Un véritable dialogue doit pouvoir s'installer qu'il convient donc de favoriser. Ceci peut être réalisé par exemple pour des familles déracinées avec des revenus modestes qui pourraient retrouver un peu de stabilité affective aux côtés de la présence rassurante de personnes âgées.

Comme pour les jeunes actifs célibataires, une règle de rotation peut être mise sur pied, afin de renouveler les interactions régulièrement.

Personnes déplacées ou en situation transitoire

Une résidence pour des séjours de moyenne ou longue durée peut être proposée pour des travailleurs en déplacement (saisonniers, cadres en déplacement, etc.), ou bien encore à destination de personnes en situation transitoire (déménagement, divorce, etc.) en adaptant le concept des appart'hôtels ou des pensions de famille au vivre ensemble.

En effet, ces personnes, seules, sont a priori sensibles à des échanges et une ouverture vers d'autres résidents, pourvu qu'une animation appropriée soit proposée, ainsi que des lieux d'échanges.

Il faudrait pour cela que le lieu de vie soit proche d'une zone de forte activité économique.

Présence intermittente d'enfants (crèches et écoles)

La présence d'enfants par le biais d'une crèche ou d'une école est une joie pour les personnes âgées ou handicapées. Le mélange maison de retraite et crèche se développe ainsi depuis de nombreuses années un peu partout en France.

• La Secrétaire d'Etat à la Solidarité, Valérie Letard, déclarait en visitant la maison de retraite Péan le 12 septembre 2007 : « Il faut changer le regard sur la grande dépendance », affirmant alors que « le meilleur moyen, c'est le regard des enfants ».

Le dialogue d'une personne âgée ou handicapée avec un enfant n'est certes pas le même que celui qui peut s'établir avec des adultes, et de plus les enfants ne résident pas sur place, mais leur présence est synonyme de vie. Elle conduit également à amener sur place leurs parents avec qui des relations peuvent également se nouer.

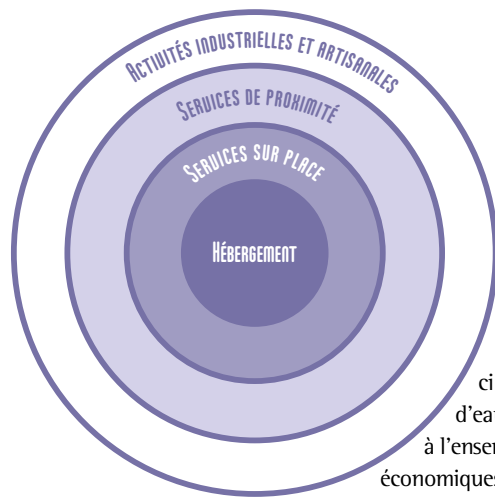
Il faut pointer l'attention sur le fait qu'il ne s'agit pas de simplement juxtaposer une maison de retraite et une crèche ou une école : tout en respectant les réglementations en vigueur, il convient de favoriser le plus possible les échanges.

Une crèche chez les papys-mamies *L'Humanité* du 23 janvier 1996

Le Centre des Cristallines, à Lyon, abrite à la fois une crèche et une maison de retraite. Les tout-petits du rez-de-chaussée et les très vieux des étages se retrouvent chaque jour dans une salle commune. Ni les uns ni les autres n'ont pu nous expliquer le bienfait de leur rencontre quotidienne. Le langage des mots n'est pas leur fort. Une personne âgée de plus de quatre-vingt-dix ans a simplement dit : « Les petits me donnent de la gaieté ». Depuis 1993, l'association ACPA (Accueil et Confort pour personnes âgées) fait se rejoindre les générations placées chacune à l'extrémité de la chaîne des âges. L'idée de départ était d'empêcher que l'établissement se transforme en mouiroir. La crèche s'est installée, non sans une certaine réticence, au début, des parents et des services sociaux. Restait à imaginer des passerelles entre les deux communautés, chacune prise en charge par une équipe d'encadrement appropriée. « L'initiative, pionnière en France, évolue chaque jour », explique l'éducatrice de jeunes enfants aux Cristallines. La jeune femme évoque l'un des problèmes rencontrés : « A un moment, la confrontation à la mort, forcément présente dans un lieu comme celui-ci, nous a posé problème. Comment les petits appréhendaient ce sujet ? Nous avons travaillé avec des psychologues et convenu qu'il fallait éviter que de trop fortes relations affectives se

nouent entre une personne âgée et un bébé. La notion de groupe est de fait devenue primordiale dans la conception des activités. » Il est 15 heures, une dizaine de petits montent à l'étage, « ceux qui le veulent », précise l'éducatrice. Leur arrivée bruyante rompt le silence d'une grande pièce occupée par les « papys-mamies », comme on les nomme ici, rivés sur le poste télé ou le regard plongé dans un passé lointain. Un lien est discrètement tissé par le personnel d'encadrement qui place, là, un livre pour enfants sur les genoux d'une vieille dame ; ici, une chaise pour élever un petit à la hauteur d'un grand-père. L'une des mamies jubile : « Vous êtes mes rayons de soleil », répète-t-elle. La vieille dame est atteinte de déficience mentale. « Elle a généralement une attitude prostrée », explique l'une des responsables de la maison de retraite, « Avec les petits, elle est capable de sortir d'elle-même, ne serait-ce que pour renouer le lacet d'un bébé. » Se sentir utile, adulte, alors qu'on est soi-même assisté, permet aux personnes âgées de garder plus longtemps leur autonomie. Quant aux bambins, ils tirent de cette expérience une plus grande tolérance au handicap, une plus grande ouverture aux autres. Un hic cependant, les petits et arrière-petits-enfants des pensionnaires franchissent rarement la porte des Cristallines.

Voir à ce propos http://www.humanite.fr/1996-01-23_Articles_-_Une-creche-chez-les-papys-mamies



■ CHOIX DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES

Pour un projet de lieu de vie, l'expérience suggère qu'il conviendrait de sélectionner les activités économiques de manière à ce qu'elles fassent synergie avec le vivre ensemble, et ne soient pas qu'une simple juxtaposition. Cependant, des activités économiques sans synergie avec le projet peuvent être envisagées, dans la mesure où celles-ci exploiteraient des actifs particuliers (terrains, plans d'eau, etc.), générant ainsi une contribution financière à l'ensemble. Dans ce cadre, quatre grands types d'activités économiques peuvent être déployés : hébergement, services sur place, services de proximité, et enfin activités industrielles et artisanales.

Un certain nombre de paramètres sont à prendre en considération afin de sélectionner et prioriser les activités à retenir pour un projet. Il est important de passer les activités potentielles au crible d'un ensemble cohérent de critères de hiérarchisation, mais aussi maîtriser les risques potentiels et régler un certain nombre de questions clés.

Paramètres suggérés pour sélectionner les activités économiques

| Critères de hiérarchisation économiques |
|---|
| Synergie économique avec d'autres activités du lieu de vie |
| Contribution financière potentielle générée et à partir de quand |
| Apport économique indirect : apport de clients à d'autres activités du lieu de vie |
| Critères de hiérarchisation en synergie avec le projet du lieu de vie |
| Cohérence avec le lieu, son histoire et son environnement |
| Génération d'un flux de personnes, de mouvement |
| Facilitation des relations des résidents avec d'autres personnes |
| Facilitation de la réinsertion (si personnes en difficulté sociale présentes) |
| Apport de services sur place aux résidents (personnes âgées, autres, etc.) |
| Renforcement de l'enracinement dans le tissu local (municipalités, entreprises, etc.) |
| Risques à maîtriser |
| Risque économique pris / niveau d'investissement |
| Risque de focalisation du management sur l'activité économique au détriment des aspects sociaux si l'activité économique prend trop d'ampleur |
| Risque pris sur des modifications de l'équilibre en termes de populations présentes, ou bien encore sur la création de liens nouveaux entre deux populations qui pourraient s'avérer délicats à gérer |
| Questions clés à régler |
| Faut-il mettre en place par soi-même l'activité considérée, ou est-il préférable de faire intervenir un partenaire professionnel externe ? |
| Faut-il créer une nouvelle structure juridique pour l'activité considérée ou pas ? |
| La nouvelle activité doit-elle être exempte de TVA ou pas ? (1) |

(1) Voir à ce propos au début du chapitre 3

Ainsi, la Villa Saint Camille a par exemple décidé de gérer elle-même sa Maison Familiale de Vacances, mais s'est adjoint les compétences du groupe de services Sodexo pour gérer la restauration.

Par ailleurs, il est important de déterminer si l'activité doit être gérée en interne ou avec l'aide d'un partenaire. La réponse n'est pas évidente, et dépend notamment des compétences présentes localement dans le lieu de vie, ainsi que de l'existence ou non de partenaires locaux potentiels.

Exemple d'analyse pour une des questions clés (non exhaustif)

Faut-il mettre en place par soi-même une activité économique, ou est-il préférable de faire intervenir un partenaire professionnel externe ?

| Faire soi-même | S'adjointre un partenaire |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Bénéficier de l'ensemble des résultats financiers pour soi-même • Avoir la liberté la plus grande pour gérer l'équipe en synergie avec le reste du lieu de vie • Rester maître de la stratégie de développement • etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Garantie de professionnalisme • Capacité accrue à former des personnes en difficulté sociale du lieu de vie au contact du partenaire en vue de leur insertion • Opportunités possibles d'emploi chez le partenaire pour les personnes en difficulté sociale • etc. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Temps pour mettre en place l'activité et investissements portés en propre • Risque de non qualité • Risque de complexité et défocalisation managériale • Risque d'impact sur les aspects fiscaux (cas d'une association) si l'activité prend trop d'ampleur • etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Risques de virage stratégique du partenaire ou de changement de management pouvant « casser » le partenariat • Fuite à l'extérieur de l'essentiel de la valeur pour cette activité • Peu de retombées économiques directes pour le lieu de vie (le plus souvent plutôt indirectes) • etc. |

Tarifs pratiqués par la Villa Saint Camille (octobre 2007)

Les prix de pension complète pour un vacancier en maison familiale de vacances varient selon la saison de 46 à 62 € par personne et par jour, et pour l'EHPAD le prix s'établit à 56 €.

Activités économiques d'hébergement

L'hébergement est l'activité économique la plus naturelle dans un lieu de vie ouvert au vivre ensemble pour trois raisons principales :

- Elle est centrale dans le fonctionnement du concept, car elle permet l'accueil de plusieurs types de populations et ainsi crée de la vie et du mouvement
- Elle amène un chiffre d'affaires conséquent, contribuant ainsi à générer des résultats financiers pour soutenir l'innovation
- Elle favorise la réinsertion par les opportunités de travail qu'elle génère localement, dans la mesure où le lieu de vie héberge des personnes en difficulté sociale

Cet hébergement peut combiner simultanément plusieurs modalités dans un même lieu, en fonction notamment des choix de populations faits (voir paragraphe précédent).

Pour les personnes âgées :

- **L'EHPAD ainsi que la résidence-service ou la Petite Unité de Vie (PUV)**, formes d'hébergement alternatives ou complémentaires pour personnes âgées dans tout lieu de vie ouvert au vivre ensemble qu'il est possible d'assimiler à des activités économiques

Pour les vacanciers et autres personnes hébergées (hors activités sociales) :

- **La maison familiale de vacances (1)**, qui représente la forme la plus naturelle pour accueillir des vacanciers ouverts au vivre ensemble, car ceux qui s'intéressent à cette forme de vacances sont en général ouverts aux échanges et à la vie commune
- **Un village de vacances**, dans la mesure où l'architecture des lieux et la nature des équipements (sportifs, etc.) s'y prêtent. Il convient de prêter attention cependant à une notion d'habitat individuel plus marqué dans ce cas que dans une maison familiale de vacances, avec un impact à estimer sur le vivre ensemble
- **Des chambres d'hôte ou un gîte rural (2)**, mais avec une limite à prendre en compte : la chambre d'hôte est une solution que seuls des particuliers peuvent proposer, et le gîte rural est une location indépendante pas forcément dans l'esprit du vivre ensemble
- **L'hôtel**, avec le risque que, dans un tel lieu, chaque client demande à être servi pour lui-même, sans forcément créer de liens avec les autres. Il conviendrait alors de mettre en place des conditions spécifiques pour qu'un hôtel soit envisageable, notamment lorsque celui-ci fonctionne comme une véritable « pension de famille »
- **La pension de famille**, qui, dans l'esprit, est proche du vivre ensemble. Par ailleurs, il est possible de mettre en place des « pensions de famille sociales » (3) en tant qu'habitation communautaire de petite taille permettant à des personnes en phase de désocialisation de renouer des liens avec la société

(1) Voir à ce propos la définition des maisons et villages de vacances sur http://www.lexinter.net/JF/villages_et_maisons_familiales_de_vacances.htm

(2) Voir à ce propos plus de détail sur les chambres d'hôtes et gîtes ruraux sur http://www.gites-de-france.com/fr/gites_ruraux

(3) Voir à ce propos le décret du 13 décembre 1994 sur les résidences sociales qui sert de cadre réglementaire à ce type de logement avec quelques adaptations. Voir également le site http://www.lien-social.com/article.php3?id_article=601&id_groupe=3

- **D'autres formes d'hébergement**, en fonction des populations présentes sur le lieu de vie : appart'hôtel, foyer d'étudiants ou de jeunes actifs célibataires, secteur locatif pour des jeunes couples avec enfants, etc.

Par ailleurs, il importe dans tous les cas de garder un tarif relativement raisonnable pour la pension complète, de manière à favoriser la mixité sociale en s'ouvrant à des résidents n'ayant pas forcément des revenus élevés (1).

► Services proposés sur le lieu de vie



L'intérêt de développer des services sur place est élevé pour trois raisons :

- Ces services créent de la vie et du mouvement, contribuent à ouvrir le lieu sur son environnement, ce qui favorise le vivre ensemble
- L'offre de services bénéficie aux résidents de toute nature en contribuant à améliorer la qualité globale perçue de l'hébergement
- Ils génèrent des opportunités d'activité sur place et du même coup suscitent la réinsertion pour les personnes en difficulté sociale s'il y en a sur le lieu de vie

Dans ce registre, l'idée la plus naturelle consiste à proposer des services directement liés aux activités d'hébergement :

- **Accueil de stages ou séminaires** de durée variable, tels que comités d'entreprises, conseils d'administration d'associations, formations, séminaires d'entreprises, etc.
- **Organisation de fêtes privées**, comme des mariages, communions ou fêtes de familles
- **Prestations de restauration** permettant à des hommes d'affaires ou à tout un chacun de venir déjeuner ou dîner sur place comme dans un vrai restaurant
- **Bar ouvert à l'extérieur** (en fonction des licences permises)

(1) Ceci est d'ailleurs une condition imposée par la réglementation des maisons familiales de vacances

L'analyse montre que d'autres services pourraient être envisagés avec une palette de possibilités très large, par exemple en cherchant à tirer parti de l'absence d'un service payant dans les municipalités ou dans le quartier alentours. Il s'agit alors non seulement de servir des clients résidents du lieu de vie, mais aussi faire venir des personnes extérieures. Quelques exemples :

- **Camping et caravaning**, activité très similaire dans son esprit à un centre familial de vacances, pourvu que l'environnement s'y prête. Cette activité peut notamment permettre de faire venir des retraités habitués du camping-car, tendance actuelle dont il serait intéressant de tirer parti
- **Commerces variés** : cybercafé, journaux, librairie, artisanat, dépôt vente, brocanteur, réparations, etc. ; toutes ces activités étant génératrices de vie et d'opportunités de réinsertion
- **Bien être et détente** : centre de thalassothérapie, centre de kinésithérapie, salon d'esthétique, coiffeur, etc. ; ces activités pouvant bénéficier aux personnes âgées résidentes ainsi qu'aux vacanciers
- **Développement personnel et ateliers d'apprentissage** : centre de mémoire, psychothérapie, ateliers d'apprentissage de la langue française ou de langues étrangères, cours d'expression orale et écrite, etc., pouvant directement intéresser tous les résidents
- **Activités de loisirs, travail corporel et activités sportives** : cours de gymnastique, yoga, tai chi, arts martiaux, activités nautiques, cours d'aquaphobie, tennis, squash, etc.
- **Activités en relation avec des animaux** : centre équestre, chenil, élevage de chiens et chats, etc., qui peuvent avoir un effet bénéfique reconnu pour certains résidents
- etc.

► *Services proposés à proximité du lieu de vie*

Il est utile de proposer des services ouverts sur l'environnement du lieu de vie pour trois raisons :

- Ils permettent d'ouvrir le lieu de vie pour rayonner sur l'extérieur, créant de la notoriété pouvant attirer des visiteurs
- ils contribuent à étendre les opportunités d'activités et susciter la réinsertion pour les personnes en difficulté sociale s'il y en a sur le lieu de vie (sachant que ce type d'activité est strictement réglementé dans le cadre par exemple des entreprises d'insertion)
- En s'appuyant sur des ressources du lieu de vie, ils peuvent contribuer à optimiser leur utilisation à coût marginal, pouvant ainsi générer un profit intéressant

Cependant, le développement de services extérieurs au lieu de vie présente le risque de manque de synergie avec le projet du vivre ensemble, de par l'éloignement de leur terrain d'action. Il convient donc d'analyser avec soin l'intérêt de développer de tels services.

Les activités concernées pourraient être :

- **Des services à la personne pour des personnes âgées** aux alentours du lieu de vie, favorisant leur maintien à domicile. Il peut s'agir de soins, portage de repas, blanchisserie, ménage, petits travaux, jardinage, courses, etc., tirant parti des ressources disponibles. Ces prestations entrent en synergie avec le vivre ensemble dans la mesure où les personnes âgées en question pourraient être invitées à rendre visite au lieu de vie
- **Des services à la personne plus généralement** dans les alentours du lieu de vie auprès des enfants par exemple (garde d'enfants, aide aux devoirs), etc., permettant d'optimiser l'usage des ressources disponibles

- **La gestion de commerces à proximité**, qui pourraient créer une opportunité d'activité pour les personnes en difficulté sociale (en veillant au respect des limites imposées par la réglementation)
- **L'organisation de sorties touristiques et d'activités de loisirs ou sportives** externes (nautiques, VTT, montagne, équitation, tourisme vert, etc.), qui peuvent aussi intéresser des résidents
- etc.

► *Activités industrielles ou artisanales*

La mise en place d'activités industrielles ou artisanales peut répondre aux opportunités ou impératifs suivants :

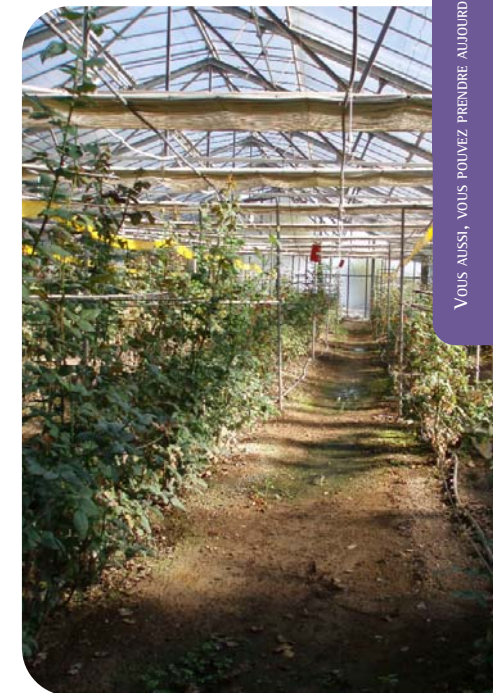
- Mettre en valeur des actifs appartenant au lieu de vie, qui autrement resteraient improductifs, alors qu'ils peuvent générer une contribution financière intéressante. Ainsi, un grand terrain peut être mis en valeur sur le plan agricole, le bois d'une forêt peut être exploité pour le chauffage, un plan d'eau valorisé sur le plan touristique, etc.
- Renforcer le lien avec l'environnement du lieu de vie et les habitants alentours, avec la génération d'emplois et les échanges avec des fournisseurs et clients locaux générateurs de vie
- Permettre une réelle opportunité d'activité et de réinsertion pour les personnes en difficulté sociale s'il y en a sur le lieu de vie (dans le cadre strict de la réglementation)

Comme précédemment, il convient de rester prudent dans la sélection de telles activités en cherchant à privilégier le plus possible celles qui pourraient le plus rentrer en synergie avec le projet du vivre ensemble. Ainsi, des activités artisanales peuvent-elles intéresser, non seulement les jeunes en difficulté sociale, mais aussi les personnes âgées ou handicapées sur les plans éducatif et ludique.

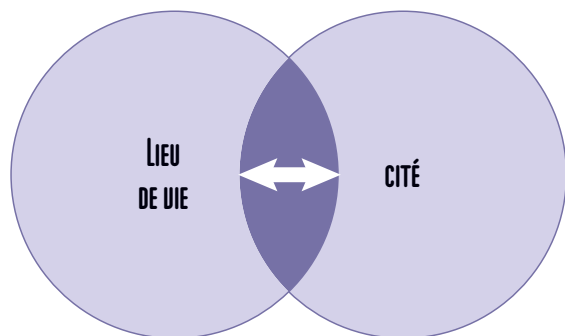
Par ailleurs, plus encore que les autres types d'activités, il convient ici d'évaluer avec soin l'intérêt de s'adjoindre les compétences d'un partenaire professionnel, dès lors qu'une activité devrait prendre de l'ampleur.

Il pourrait par exemple s'agir des domaines suivants :

- **Activités de l'élevage, de la terre, de la pêche ou de la sylviculture**, pouvant prendre la forme par exemple d'une ferme, d'une activité de culture biologique, d'horticulture, etc., si le lieu de vie est proche de la nature
- **Artisanat ou industries de transformation simples**, telles que fabrication de mobilier, d'objets de décoration, tissage et atelier de confection
- etc.



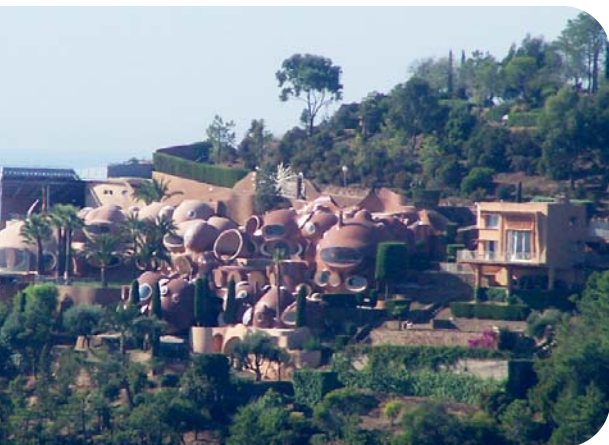
■ NIVEAU D'OUVERTURE SUR LA VIE DE LA CITÉ



Les activités économiques représentent déjà un premier niveau d'ouverture sur la vie de la cité.

Il est cependant possible d'aller plus loin et créer des échanges et une ouverture « non économique » avec la cité, afin de favoriser le mouvement de vie et l'enracinement local avec les communes alentours, comme par exemple :

- **Hébergement d'associations locales** (sports, jeux, musique, culture, théâtre, cours du soir, apprentissage à l'informatique, etc.) en profitant d'espaces disponibles sur lieu de vie
- **Hébergement de crèche ou d'école**, thème d'ailleurs déjà abordé dans le chapitre sur la variété des populations présentes sur le lieu de vie
- **Utilisation du lieu de vie** comme un « centre ressource » pour la municipalité afin d'y héberger par exemple une salle des fêtes municipale, une salle de cinéma ou de théâtre municipale, la bibliothèque municipale, le terrain de camping municipal, des équipements sportifs ou de loisirs municipaux ou bien encore y organiser un vide-grenier, etc.

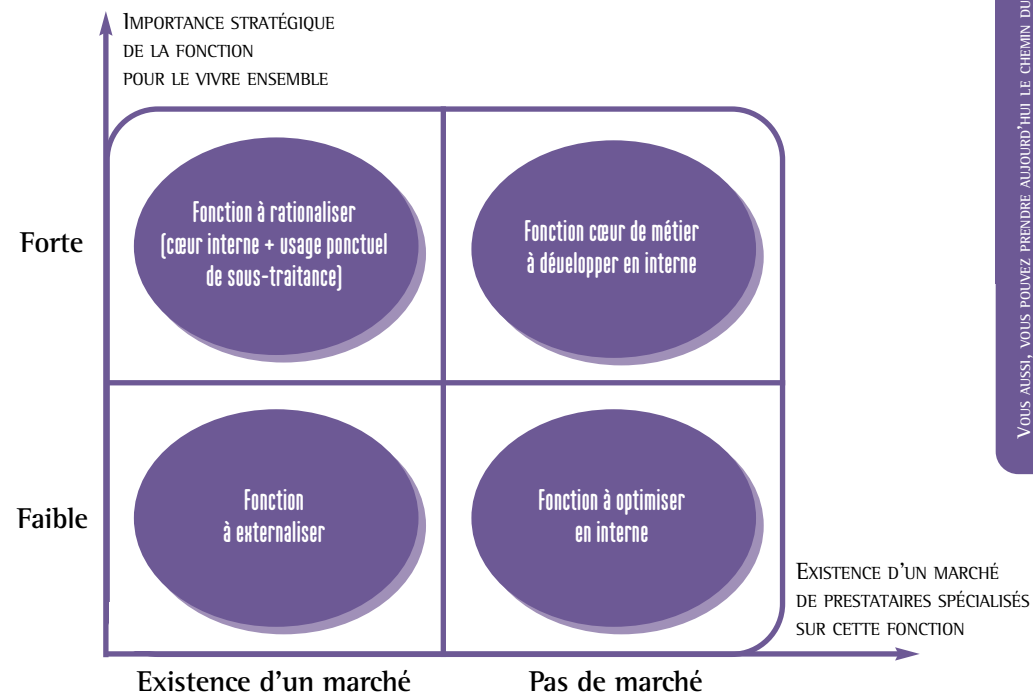


- **Incubateur d'entreprises en création** (« startups ») en relation avec les collectivités voisines, ce qui peut avoir valeur d'exemple pour certaines personnes en difficulté sociale
- etc.

Ceci pourrait se faire sous forme d'une mise à disposition d'espace moyennant une contrepartie financière afin de couvrir les frais engagés, la municipalité pouvant même investir dans certains cas en partenariat pour réaliser sur place des aménagements spécifiques qui lui bénéficieront ensuite.

■ FAÇONNAGE DE L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT

► Externalisation possible de certains postes



Il s'agit d'un aspect relatif à la composition de l'équipe d'encadrement du lieu de vie. Des choix peuvent être opérés pour régler finement l'organisation, en liaison intime avec le projet d'établissement :

- Les métiers au cœur du vivre ensemble, en liaison frontale avec les différentes catégories de résidents, doivent être bien sûr pris en charge au sein de l'équipe en interne. Il s'agit de fonctions telles que les animateurs, l'accueil, les tuteurs, les référents, le gérant de la maison familiale de vacances, etc.
- Il n'en va pas de même pour les fonctions support, périphériques au projet, dont certaines pourraient être externalisées pour être confiées à des prestataires spécialisés externes ou réalisés par des professions libérales. Pourraient ainsi être éligibles des fonctions telles que : le juridique, la comptabilité, la paie du personnel salarié, une partie du recrutement, la gestion d'une partie de l'hôtellerie (cuisine, ménage, travaux d'entretien, etc.), le pilotage des aspects téléphonie et systèmes d'information, le besoin de conseil pour l'organisation ou la définition de la stratégie, la formation, voire même certains travailleurs sociaux, médecins ou personnel paramédical.

Une telle décision doit être prise au cas par cas, en considérant pour ces postes les avantages et inconvénients propres à chacune des deux solutions.

Dans tous les cas, une externalisation doit être faite d'une façon totalement maîtrisée.

Exemple de critères pour décider d'une externalisation ou non d'une fonction « non cœur de métier »

| Plutôt Externalisation | Plutôt « internalisation » |
|--|----------------------------|
| NIVEAU D'INTERACTION AVEC LES RÉSIDENTS DE TOUTES SORTES | |
| Peu d'interactions | Beaucoup d'interactions |
| DEGRÉ D'ADHÉRENCE AVEC LE RESTE DE L'ÉQUIPE | |
| Peu d'adhérence | Beaucoup d'adhérence |
| FRÉQUENCE DU BESOIN DE CETTE FONCTION | |
| Besoins ponctuels, sporadiques | Besoin permanent soutenu |
| NIVEAU DE VARIATION DU BESOIN DE CETTE FONCTION | |
| Fortes variations peu contrôlables | Besoin stable |
| NIVEAU DE DISPONIBILITÉ DES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES REQUISES À L'EXTÉRIEUR | |
| Compétences très répandues | Compétences rares |
| BILAN ÉCONOMIQUE D'UNE EXTERNALISATION POTENTIELLE | |
| Positif | Nul ou négatif |
| NIVEAU DE FORMALISATION POSSIBLE DES RÉSULTATS ATTENDUS | |
| Attendus formalisables simplement | Attendus très informels |
| CONTRÔLE POSSIBLE DE LA PERFORMANCE D'UNE EXTERNALISATION POTENTIELLE | |
| Contrôlable | Mal contrôlable |

Pour certaines fonctions importantes en interne mais dont l'utilisation fluctue et pour lesquelles il existe des prestataires externes, des solutions mixtes peuvent aussi être mises sur pied. Ceci peut mener à un cœur d'équipe salarié et un complément réalisé en externe. Ceci pourrait concerner les infirmières ou aides-soignantes par exemple.

Dans la mesure où les réponses aux questions précédentes tendraient à favoriser l'externalisation d'une fonction, une telle opération pourra alors avoir comme bénéfice induit de :

- Dégager l'attention du management de cette fonction, et éviter de consommer trop d'énergie d'une équipe interne de taille limitée sur des tâches que celle-ci ne serait pas à même de bien maîtriser comme réaliser une comptabilité analytique pointue
- Éviter de conserver dans l'équipe des fonctions « isolées », peu concernées par le projet du lieu de vie, qui tomberaient facilement dans une « routine monotone » en interne, et qui auraient une dynamique de carrière probablement plus intéressante dans un autre contexte que le salariat ou chez un prestataire spécialisé
- Bénéficier d'experts « rares » qu'on ne pourrait salarier de toute manière
- Donner plus de débouchés encore aux personnes en difficulté sociale pour les réinsérer au contact des entreprises prestataires de service œuvrant dans le lieu de vie

► Place du bénévolat

La question de la place des bénévoles se pose dans toute structure sociale, au service de résidents âgés en EHPAD, handicapés, ou bien encore en difficulté sociale.

Dans le cas du vivre ensemble, son acuité est plus forte par la présence d'activités économiques telles que la maison familiale de vacances, la résidence service pour personnes âgées, etc. Il convient alors de cadrer le rôle du bénévolat dans ce contexte, qui peut entraîner par exemple un bénévole à animer une activité à laquelle assisteraient à la fois des personnes handicapées mais aussi des vacanciers.

La question se pose donc de la place à donner aux bénévoles à côté de l'équipe des salariés, ce qui impose de déterminer une répartition claire des tâches entre les deux populations de manière à éviter que les uns se sentent lésés et les autres exploités. Il convient d'éviter le syndrome du professionnel qui a peur qu'un bénévole prenne sa place et également à l'inverse motiver les bénévoles par des tâches relativement intéressantes ne les cantonnant pas à « boucher des trous ». Un équilibre est donc à trouver concernant le bénévolat.

Quelques idées de projets possibles autour du vivre ensemble

La prise en compte de tous les degrés de liberté explicités précédemment donne une grande latitude dans l'élaboration d'un projet de lieu de vie sur le modèle du vivre ensemble. Un entrepreneur pourra donc monter son projet en prenant en compte sa sensibilité propre, les objectifs éventuels des financeurs, les particularités de l'environnement, l'historique éventuel dans lequel le projet prendrait racine ainsi que les contraintes afférentes.

Pourraient ainsi par exemple voir le jour des projets aussi différents que les sept exemples imaginés suivants. Ceux-ci ne sont pas théoriques mais proviennent tous de réflexions réelles. Ils ont tous pour point commun la volonté de mettre en œuvre d'une manière plus ou moins étendue un noyau dur de principes découlant du concept du vivre ensemble.

Cette liste n'est bien sûr pas exhaustive, et le contenu de chaque exemple peut être totalement adapté et revu en fonction de conditions propres à chaque projet. L'objectif ici est simplement de montrer que le concept du vivre ensemble est riche de potentialités créatives.



Projet type 1 – Mise sur pied d'un lieu de vie en zone urbaine

Une municipalité souhaite réhabiliter et développer un quartier proche d'une zone industrielle, comprenant notamment un habitat social ainsi que résidentiel. Elle a lancé dans ce cadre un programme immobilier ambitieux comprenant plusieurs volets.

La municipalité décide de créer au cœur du nouveau complexe un lieu de vie dans l'esprit du vivre ensemble, en liaison avec un investisseur privé.

Un projet est mis sur pied dont les axes principaux sont les suivants :

- Mise sur pied d'une structure dans le cadre d'un partenariat public privé (PPP), mêlant résidence service pour personnes âgées et handicapées, EHPAD, centre d'insertion pour personnes en difficulté sociale, ainsi qu'étudiants et appart-hôtel pour cadres et salariés en déplacement
- Mise sur pied d'un programme de construction immobilier reflétant ce projet, et incluant un certain nombre de dispositions propres à favoriser le vivre ensemble : chambres indifférenciées, équipements sportifs, salles communes, etc.
- Plan d'ouverture d'une résidence-service et d'un EHPAD pour personnes âgées. Demandes d'agrément pour l'EHPAD
- Plan d'ouverture de dispositifs d'insertion pour personnes en difficulté sociale, qui travailleront en synergie avec les activités économiques créées sur place
- Plan d'ouverture d'une activité de résidence d'étudiants en liaison avec la zone universitaire ainsi que d'appart-hôtel en liaison avec les flux de travailleurs et cadres de la zone industrielle proche
- Ouverture du lieu de vie sur le quartier environnant pour créer un flux d'échanges notamment sur le plan associatif en tirant parti des salles du lieu de vie
- Mise en place de services à la personne dans le quartier afin d'offrir des prestations aux personnes âgées à domicile, afin de faciliter également des allers et venues de celles-ci auprès du lieu de vie, afin de rompre leur isolement
- Mise sur pied de modalités spécifiques d'animation du lieu de vie

Difficultés prévisibles à prendre en compte pour les surmonter : risque de délai sur la mise en place du programme immobilier dans son ensemble, identification d'un partenaire privé motivé, temps pour obtenir les agréments officiels, etc.

Projet type 2 – Mise sur pied d'un lieu de vie en zone rurale

Une petite municipalité dans une zone rurale dispose d'une grande propriété avec un château historique, dont elle ne sait que faire et qu'elle aimerait valoriser afin d'apporter un plus aux résidents de la commune

La municipalité décide de confier la gestion de cette propriété à une structure associative qui aura pour vocation d'héberger des personnes âgées, handicapées ainsi que des personnes en difficulté sociale et des vacanciers dans l'esprit du vivre ensemble.

Un projet est mis sur pied dont les axes principaux sont les suivants :

- Création d'une structure associative locale pour la gestion du lieu de vie dans l'esprit du vivre ensemble en mêlant résidence service pour personnes âgées et handicapées, EHPAD, centre d'insertion pour personnes en difficulté sociale, maison familiales de vacances et activités économiques tournées autour de l'exploitation de la terre et de l'artisanat
- Mise sur pied d'un plan de réhabilitation, de mise en conformité et d'extension des lieux en capitalisant sur le bâtiment actuel classé monument historique, et en construisant autour des bâtiments nouveaux dans l'esprit du vivre ensemble
- Plan d'ouverture d'une résidence-service et d'un EHPAD pour personnes âgées des communes environnantes et plus généralement de la région. Demandes d'agrément pour l'EHPAD
- Plan d'ouverture de dispositifs d'insertion pour personnes en difficulté sociale notamment, qui travailleraient en synergie avec les activités économiques créées sur place
- Plan d'ouverture d'une maison familiale de vacances ainsi que de chambres d'hôtes capitalisant sur la beauté du lieu
- Partenariat avec un groupe industriel ou des acteurs locaux pour monter à proximité une activité agro-alimentaire basée sur de l'agriculture biologique, l'exploitation fruitière et l'élevage, ainsi que des ateliers d'artisanat et un centre de formation et d'innovation sur les pratiques bio
- Création d'un centre équestre et d'aménagements sportifs (piscine, etc.)
- Ouverture du lieu de vie sur les communes environnantes pour transformer celui-ci en véritable salle des fêtes, cinéma, centre sportif et lieu d'hébergement des associations locales
- Mise sur pied de services à la personne sur les communes alentours afin d'offrir des prestations aux personnes âgées et handicapées isolées, afin de faciliter également des allers et venues de celles-ci auprès du lieu de vie, et afin de rompre leur isolement par des moyens technologiques ad hoc à domicile (téléalarmes, visiophonie, etc.)
- Mise sur pied de modalités spécifiques d'animation du lieu de vie

Difficultés prévisibles à prendre en compte pour les surmonter : comment trouver une équipe porteuse motivée pour « tenir la distance », identification du financement car très lourd, identification du partenaire industriel, temps pour obtenir les agréments officiels, risques de délais si le bâtiment d'origine est classé, etc.

Projet type 3 – Evolution d'une « maison de retraite classique »

Une maison de retraite située dans un lieu calme dans des bâtiments de caractère cherche un projet pour lui donner un « second souffle » pour le bien de ses résidents tout en contribuant à améliorer sa situation financière.

Parmi les axes de ce plan, le management prévoit l'introduction progressive d'éléments du concept du vivre ensemble :

- Plan d'extension et de réhabilitation des locaux existants, en tirant parti notamment de potentiels inexploités sur place (espaces sous-utilisés, etc.) dans l'esprit d'un possible accueil multi-populations progressif. Ce plan s'appuie sur l'existant en valorisant notamment les atouts du bâtiment qui méritent d'être conservés
- Création d'une maison familiale de vacances pour héberger des vacanciers ainsi que des personnes souhaitant « se mettre au vert », ou bien encore des séminaires ou accueils de stages de formation, etc.
- Mise sur pied d'une animation locale intergénérationnelle dans la maison, avec notamment des activités multi-public telles que sorties, théâtre, cinéma, activités festives, etc., en relation avec les autorités locales
- Création d'une activité de services à la personne pour des personnes âgées ou handicapées résidant alentours, et d'un service d'accueil de ces personnes à la journée ou pour des activités ponctuelles
- Développement d'une activité économique annexe sous forme de culture (fleurs, arbres fruitiers, potager, etc.) et d'élevage
- Hébergement d'un petit CHRS et mise en place de CAVA dans le cadre du support à la maison familiale de vacances ainsi qu'à l'activité de culture
- Ouverture du lieu de vie aux associations locales ainsi qu'aux activités récréatives organisées par la mairie, en prenant appui sur l'espace disponible dans le lieu

Difficultés prévisibles à prendre en compte pour les surmonter : évolution des mentalités et des compétences de l'équipe existante, quelles personnes vont porter le projet (pour le lancer, identifier des fonds, etc.), identification du financement, temps pour obtenir les agréments officiels, etc.

Projet type 4 – Fusion de structures spécialisées géographiquement proches

Dans une même zone coexistent deux structures spécialisées : une maison de retraite et un centre pour personnes en difficulté sociale de types femmes seules avec enfants. Ces deux structures cherchent un projet leur permettant « un second souffle », et leur permettant également d'améliorer leur situation financière respective.

Les deux structures décident de s'allier dans l'esprit du vivre ensemble.

Un projet est mis sur pied dont les axes principaux sont les suivants :

- Création d'une entité juridique de type GCSMS permettant le rapprochement des deux structures, et plan de fusion progressif des équipes (fonctions support, management, etc.) afin d'éviter les doublons et créer au contraire des synergies
- Réflexion autour de l'aménagement des lieux et des locaux : faut-il conserver les deux sites en les aménageant ? Vendre l'un des deux sites pour mieux développer l'autre ? Vendre les deux sites pour se concentrer sur un nouveau lieu « vierge » ? Quels aménagements pour créer le vivre ensemble ? etc.
- Création d'une activité économique visant notamment à héberger temporairement des cadres et employés d'une grande zone industrielle à proximité ainsi que des étudiants
- Création d'une activité économique d'atelier de confection sur place en lien avec un fabricant et un designer
- Ouverture sur les activités associatives de la vie de la cité, en mettant à disposition les locaux

Difficultés prévisibles à prendre en compte pour les surmonter : difficultés issues de l'existence préalable de deux entités juridiques, risque de très fortes résistances au changement de la part des deux équipes, modalités d'uniformisation des conventions collectives, acceptation du changement par les résidents actuels de chacune des deux structures, quelles personnes vont porter le projet (pour le lancer, identifier des fonds, etc.), identification du financement, etc.

Projet type 5 – Création d'un lieu de vie sur un campus

Une grande université d'une ville de province ayant un campus important cherche des axes de développement permettant notamment de disposer d'un budget plus important, de favoriser la qualité de vie de ses étudiants tout en renforçant son ancrage local

L'université décide de favoriser l'installation de personnes âgées et handicapées sur son campus, en cherchant à privilégier le lien avec les étudiants, dans l'esprit du vivre ensemble. Un projet est mis sur pied dont les axes principaux sont les suivants :

- Partenariat avec un promoteur immobilier afin de construire ou réhabiliter un ensemble de logements à proximité immédiate du campus ou sur le campus même, ayant pour vocation d'être vendus ou loués à des personnes âgées, avec une mixité de studios à vocation locative pour les étudiants
- Réalisation d'un EHPAD sur place ainsi que de chambres pour personnes handicapées avec quelques places judicieusement mélangées au sein du programme immobilier précédent. Dans l'idéal, les chambres seraient réparties et les parties communes mises en commun avec le reste de la résidence
- Partenariat avec une association spécialisée pour mettre sur pied un programme permettant aux personnes âgées ou handicapées d'héberger chez elles dans une chambre de leur propre logement un étudiant (en complément des studios séparés)
- Mise sur pied d'un ensemble de services permettant aux seniors et handicapés de bénéficier des services de l'université : installations sportives, accès à la bibliothèque, etc. Mise sur pied de programmes spécifiques à destination des seniors de la résidence ou d'autres à proximité (cours spécialisés, entraînement mémoire, voire programmes de recherche spécifiques impliquant les personnes âgées sur des sujets sociaux ou autres, etc.)
- Mise sur pied de services à la personne pour les personnes âgées ou handicapées résidentes ou même habitant à proximité pour leur offrir les services d'étudiants afin de permettre à ceux-ci de gagner de l'argent de poche
- Mise sur pied d'un programme de « coaching » d'étudiants par des seniors ou handicapés de la résidence, notamment à destination d'étudiants isolés, et également en prenant en compte les compétences particulières de certaines personnes âgées ou handicapées

Difficultés prévisibles à prendre en compte pour les surmonter : marges de manœuvre des universités, disposition d'espace suffisant, identification d'un partenaire promoteur immobilier acceptant de jouer le jeu de cette opération, quelle équipe va porter le projet, nécessité d'une communication adéquate auprès des personnes âgées ainsi que des étudiants autour d'un concept « inhabituel », etc.

Projet type 6 – Diffusion du vivre ensemble dans la cité

Une municipalité dynamique est engagée dans un plan d'aménagement urbain ambitieux, prévoyant la construction de zones résidentielles ainsi que d'un EHPAD à proximité.

La municipalité décide de promouvoir le vivre ensemble en liaison avec l'ensemble des partenaires tant publics que privés engagés dans le plan d'aménagement urbain. Un projet est mis sur pied dont les axes principaux sont les suivants :

- Création d'un ensemble résidentiel ayant pour objectif d'offrir un mélange entre une résidence-service pour personnes âgées et handicapées, ainsi que des logements dédiés à des familles avec jeunes enfants et aussi à des étudiants
- Plan de mise sur pied d'une animation et d'échanges spécifiques (gardes d'enfants par les personnes âgées ou étudiants, « coaching » de personnes âgées ou handicapées par les familles, « coaching » d'étudiants par les personnes âgées ou handicapées, services à la personne rendus par les étudiants aux personnes âgées ou handicapées, etc.)
- Mise sur pied d'un système permettant aux personnes âgées ou handicapées de sous-louer une chambre à un étudiant dans le cadre d'un programme coordonné d'échanges
- Adaptation des programmes immobiliers de la zone résidentielle proche de l'EHPAD de manière à créer quelques espaces communs, tels que des espaces dédiés à de l'animation, des loisirs, une cafétéria, etc. Cela permet une ouverture des habitants de la zone résidentielle à des espaces de vie communs a priori inexistantes dans les structures d'habitation traditionnelles, et aux résidents de l'EHPAD de bénéficier du mouvement et de la vie créée par le mélange des populations dans les zones communes
- Mise sur pied de modalités d'animation spécifiques dans le quartier

Difficultés prévisibles à prendre en compte pour les surmonter : existence d'une volonté suffisamment forte au niveau de la collectivité locale, capacité d'entraîner des promoteurs et investisseurs différents, financement du surcoût

Projet type 7 – Promotion du vivre ensemble à domicile autour d'un lieu de vie

Une collectivité territoriale (conseil général, intercommunalité, etc.) dynamique est engagée dans un schéma ambitieux visant à rompre l'isolement des personnes âgées et handicapées à domicile. Elle cherche à multiplier les dispositifs en ce sens. Cette collectivité dispose d'un établissement qui héberge notamment des personnes âgées, et qui est engagé dans un plan de rénovation et de progrès.

La collectivité territoriale décide de mettre en place un dispositif au service des personnes âgées et handicapées isolées vivant à domicile en liaison avec le lieu de vie, afin de contribuer à rompre leur solitude dans l'esprit du vivre ensemble.

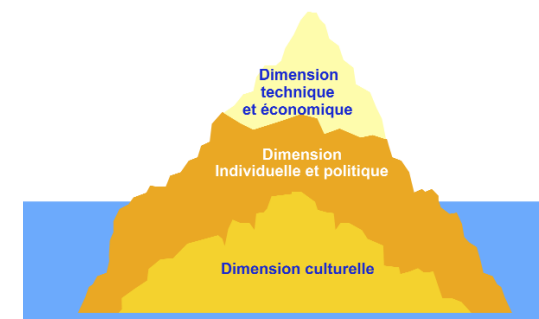
Un projet est mis sur pied dont les axes principaux sont les suivants :

- Plan d'accélération de la transformation du lieu de vie « ressource », afin de l'ouvrir au vivre ensemble, et d'en faire un endroit très attractif pour les personnes âgées et handicapées résidant à domicile
- Mise sur pied d'une structure associative locale devant offrir un service à domicile basé sur le maintien du lien social à domicile pour personnes âgées et handicapées isolées en liaison avec le lieu de vie « ressource »
- Mise en place de « tournées de mini-bus » entre les domiciles et le lieu de vie ou d'autres endroits, permettant aux personnes âgées et handicapées de se rendre régulièrement au lieu de vie, soit pour quelques heures pour participer à une activité, soit pour la journée, ou bien encore pour quelques jours
- Intervention d'une équipe de prestataires et / ou bénévoles du lieu de vie « ressource » afin de réaliser des visites à domicile dont le but serait d'engager un dialogue et d'échanger tout en réalisant certaines tâches simples de type courses, ménage, etc.
- Etablissement d'un lien en visiophonie entre le domicile et des proches ainsi qu'avec des bénévoles, mais aussi avec le lieu de vie afin de « participer virtuellement » à la vie de celui-ci, une fois que les personnes âgées ou handicapées le connaissent

Difficultés prévisibles à prendre en compte pour les surmonter : existence d'un lieu de vie « ressource » capable localement et ayant la volonté de se transformer, volonté suffisante sur le plan de la collectivité locale, identification des financements pour lancer le projet

Les facteurs clés de succès pour conduire le changement

“L'iceberg” des comportements face au changement



Dans toute transformation d'une organisation, la conduite du changement est un point crucial qu'il convient de ne pas sous-estimer. Il s'agit en effet de la manière d'envisager le chemin visant à passer d'un existant à une cible. Dans tous les cas, l'expérience montre qu'il ne suffit pas de « décréter

» en la matière pour que le changement se produise : il convient de mettre en place un projet extrêmement structuré et rigoureusement piloté.

Ceci vaut en particulier pour la mise en œuvre d'une innovation, que celle-ci parte d'une page blanche où tout est à construire ou d'une réalisation existante qu'il convient de transformer. Un accent particulier devra simplement être mis sur certains points plus que sur d'autres dans chaque cas :

- Si l'entrepreneur part d'un existant, il va falloir prendre en compte la difficulté de gérer simultanément un quotidien et le projet de changement lui-même. Par ailleurs, une attention particulière devra être portée sur le fait de vaincre les résistances au changement des équipes en place afin de les faire adhérer au projet
- En partant d'une page blanche, il sera fondamental de disposer d'un entrepreneur et d'un noyau dur d'équipe motivés, capables de convaincre les financeurs et partenaires, puis de savoir concrétiser des idées

Dans tous les cas, la complexité de la mise en place d'une innovation nécessite de la traiter comme un projet de changement. Il s'agit donc d'appliquer toutes les bonnes pratiques en matière de conduite de projet, en les adaptant au contexte particulier de la mise sur pied d'un lieu de vie innovant.

A ce propos, l'expérience de la Villa Saint Camille permet de dégager un certain nombre de recommandations et conseils sur la manière de s'y prendre. Des leçons peuvent en effet être tirées à la fois des réussites, des échecs ainsi que des difficultés rencontrées, à la lumière des pratiques de conduite du changement mises en œuvre dans d'autres secteurs d'activité.

“Le sage ne rencontre pas de difficultés. Car il vit dans la conscience des difficultés. Et donc n'en souffre pas”

Lao TSEU

Au delà des techniques de base de conduite de projet et des actions à mener propres à tout projet dans le social (dossiers à monter, agréments à obtenir, projet d'établissement à mettre au point, etc.), il est alors possible de mettre en évidence dix règles d'or qui peuvent s'appliquer pour la mise en œuvre d'un projet de lieu de vie innovant.

■ DISPOSER D'UN ENTREPRENEUR ET D'UNE ÉQUIPE MOTIVÉS

Une entreprise innovante dans le secteur social doit pouvoir compter sur un entrepreneur et une équipe motivés, car il va falloir dépenser beaucoup d'énergie pour faire face aux doutes, aux difficultés, et pour négocier un espace d'expérimentation avec les autorités compétentes, etc.

Il s'agit d'abord d'un homme – ou d'une femme, mais qui doit savoir s'entourer d'une équipe afin de constituer un noyau dur minimal permettant de démultiplier les efforts pour faire face à l'ensemble des tâches requises.

L'entrepreneur doit posséder idéalement plusieurs compétences pour faire face aux défis d'un projet innovant :

- **Etre un chef d'entreprise performant**, capable d'apprécier les enjeux économiques, de se projeter dans un « business plan » et de savoir toujours ramener à un principe de réalité toute nouvelle idée
- **Posséder de réelles qualités humaines de leader et d'entraîneur d'équipe**, doué de charisme, avec une réelle capacité de conviction pouvant l'amener à motiver et entraîner les hommes
- **Etre visionnaire**, en comprenant les besoins des individus et en sachant se convaincre de la possibilité d'aborder différemment les problèmes, même si cela implique un décalage avec les concepts sociaux du moment
- **Savoir rester dans un état d'ouverture d'esprit et d'adaptation permanente**, de manière à sans cesse capter les besoins nouveaux et les nécessaires adaptations à réaliser
- **Accepter et prendre plaisir à être « à la limite du cadre »**, et donc d'en accepter également les conséquences en faisant face aux difficultés et en les appréhendant avec philosophie
- **Posséder enthousiasme et énergie**, en sachant ne pas se décourager face aux contradicteurs et en puisant même dans la contradiction une source pour adapter ou renforcer le concept qu'il défend

L'équipe peut aussi jouer un rôle pour combler les lacunes de l'entrepreneur sur tel ou tel aspect des compétences requises, car nul n'est parfait. Il importe donc à l'entrepreneur de

bien connaître ses points forts et ses limites, et de savoir s'entourer judicieusement.

L'équipe doit regrouper en tout cas des personnes venant de différents horizons, représentant l'ensemble des dimensions du changement.

” Le vrai secret du succès, c'est l'enthousiasme ”

Walter Percy CHRYSLER
(fondateur du groupe Chrysler)

■ AVOIR UNE CONVICTION ET FORGER UNE VISION

L'entrepreneur innovant doit monter un projet fondé sur une **conviction profonde** : l'idée plutôt que le financement doit être le moteur. Et cette idée doit constituer un « objectif obsessionnel » consensuel. En effet, il n'y a absolument aucune chance qu'un projet innovant puisse survivre si celui-ci n'est pas porté par une forte conviction, gage du succès pour résister aux multiples détracteurs et aux difficultés.

Cette conviction doit s'exprimer sous forme d'une **vision** clairement énoncée par un écrit qui doit exposer les fondements de celle-ci et la détailler quelque peu :

- **Enjeux** : quels enjeux adresse-t-on, et quelle est leur évolution à l'avenir ?
- **Existant** : en quoi les solutions actuelles ne sont pas satisfaisantes, et pourquoi y a-t-il besoin le cas échéant d'une rupture, et pas seulement d'amélioration continue et progressive de l'existant ?
- **Cible** : quelle solution nouvelle propose-t-on, en quoi répond-elle mieux aux enjeux et quelle en est l'origine : solution mise en œuvre dans d'autres pays, dans un site pilote, dans d'autres secteurs d'activité, ou bien encore construction mentale élaborée à partir de l'analyse ou de la créativité ?
- **Faisabilité** : quelle est l'équation économique de la nouvelle solution, quelle adéquation par rapport au cadre législatif et réglementaire, quelles difficultés estimées de mise en œuvre et quels facteurs clés de succès prévisibles ?
- **Transition** : quelles grandes étapes dans la transition entre l'existant et la cible, quels paliers intermédiaires envisager ?
- **Evaluation** : quelle mesure aura-t-on du succès de l'opération ?

Cet écrit peut servir de base à la création d'une entité juridique telle qu'une association par exemple, dont les statuts peuvent en reprendre l'esprit. Il peut aussi servir de base à l'élaboration d'un projet d'établissement, ou tout simplement être le document fondateur d'un projet porté par plusieurs partenaires.

”Que puis-je faire d'autre ? Cette simple formulation représente le soubassement de toute construction”

Rudyard KIPLING

■ CONFRONTER L'IDÉE AUX BESOINS DES CLIENTS

Il importe de confronter immédiatement la conviction de l'entrepreneur à la réalité du terrain, c'est à dire aux **besoins réels des clients**. Une telle confrontation, au travers d'une étude de marché, peut se dérouler en faisant appel à plusieurs techniques simultanément :

- **Recueil de la voix du client**, sous forme d'enquêtes avec distribution de questionnaires, de sondages téléphoniques, ou bien encore de table ronde type consommateurs. Une telle analyse permet de mesurer l'utilité des paramètres du nouveau service pressenti au regard du coût de celui-ci, en examinant plusieurs hypothèses (analyse conjointe (1))
- **« Benchmark » ou comparaison**, avec des services similaires dans d'autres secteurs d'activité, ou dans d'autres pays, ou auprès de concurrents directs
- **Entretiens de cadrage**, qui permettent de se faire une opinion qualitative en rencontrant une série d'acteurs clefs : experts techniques, organismes publics, associations de consommateurs, etc.
- **Analyse de données** du marché, permettant d'identifier la taille de la cible potentielle de clients et leurs caractéristiques principales (comportements, etc.)

A partir de là, une synthèse de l'étude de marché peut être faite, permettant d'estimer le nombre de clients possibles et son évolution, le prix de vente envisagé, le contenu du service offert, ainsi que les partenaires souhaitables.

(1) Voir à ce propos http://www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_2_6.htm

■ MONTER UN ESPACE D'EXPÉRIMENTATION

Une bonne pratique dans tout projet de changement consiste à expérimenter le nouveau concept le plus rapidement possible et sur un périmètre limité avant de le généraliser. Il convient bien sûr de bien cadrer une telle démarche afin de s'assurer que :

- **Le lieu de l'expérimentation** est soigneusement sélectionné, car il doit représenter une situation normale, pas trop favorable, et en même temps pas trop défavorable non plus pour que le test soit représentatif. Dans l'idéal, plusieurs situations différentes peuvent être expérimentées simultanément
- **L'idée à tester est correctement « packagée »** et l'équipe d'expérimentation est soigneusement briefée
- **L'expérimentation est pilotée**, car en général le planning est serré et il convient donc de garder une forte dynamique. Par ailleurs, comme tous les problèmes n'ont pas été encore identifiés, ceux-ci peuvent apparaître en cours et perturber le fonctionnement. Il convient donc de savoir les identifier et leur trouver une parade immédiate
- **Un bilan est dressé à la fin**, qui permet de tirer des enseignements, corriger l'idée et aider à mieux la déployer. A la fin de l'expérimentation, un « kit de généralisation » peut notamment être bâti

Une telle démarche présente plusieurs avantages :

"Il n'y a pas d'évolution sans liberté d'essayer"

F DALLE
(industriel français - 1918, 2005)

- **Elle minimise les risques d'échec** en cas de problème dans la mise en œuvre
- **Elle permet de confronter les idées à l'aune de la réalité** afin de les adapter et corriger le concept
- **Elle mobilise autour du changement très tôt**, et crée un noyau dur de futurs « champions du changement », qui sont ceux qui auront participé à l'expérimentation
- **Elle conforte la direction, le conseil d'administration ou les actionnaires** dans leur prise de décision relative aux investissements lourds pour le déploiement ultérieur
- **Elle fournit des pistes sur la manière de déployer** ensuite : en un seul bloc, par paliers, etc.

Deux écueils majeurs doivent cependant être pointés du doigt :

- **Un enlèvement possible de l'expérimentation.** En effet, le risque existe de ne jamais savoir sortir d'un mode expérimental en rallongeant à outrance la durée de celle-ci, ou en recréant une nouvelle expérimentation à la suite de la première
- **Une expérimentation trop partielle.** Il s'agirait par exemple d'un projet pilote qui se concentrerait uniquement sur des aspects comportementaux par exemple, ou bien encore techniques, en oubliant complètement la dimension économique. Le bilan d'un tel projet ne permettrait en effet pas de pouvoir conforter une généralisation immédiate

Il est à noter plusieurs formes d'expérimentation possible :

- **L'expérimentation terrain**, forme la plus classique qui consiste à mettre en œuvre grande nature l'idée nouvelle sur un périmètre limité
- **L'expérimentation « en chambre »**, qui peut être utile lorsqu'une mise en situation réelle serait trop coûteuse, ou impraticable. Ainsi, par exemple, un service nouveau peut être testé en rassemblant un groupe de personnes âgées et en leur soumettant une nouvelle idée, avec des outils de mise en situation réelle

Exemple de l'espace d'expérimentation du Revenu de Solidarité Active (RSA)

Source : AFP - Lundi 5 novembre

Le Haut-Commissaire aux Solidarités actives Martin Hirsch a lancé officiellement lundi 5 novembre 2007 l'expérimentation du Revenu de solidarité active (RSA) lors de la signature à Creil (Oise) de la convention qui engage ce département.

Seize départements vont commencer début novembre l'expérimentation de ce dispositif instauré par la loi du 21 août 2007 (en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat), qui permettra aux bénéficiaires de minima sociaux de ne pas voir leurs revenus diminuer s'ils reprennent un travail. Les 16 premiers départements autorisés à se lancer dans l'expérimentation sont: Côte-d'Or, Loire-Atlantique, Eure, Val-d'Oise, Loir-et-Cher, Vienne, Oise, Charente, Nord, Hérault,

Marne, Côtes-d'Armor, Bouches-du-Rhône, Haute-Saône, Ille-et-Vilaine et Aisne.

Une deuxième et dernière vague de dix autres départements va être désignée la semaine prochaine, où les expérimentations commenceront début 2008.

En parallèle, Martin Hirsch a mis en place un groupe de travail sur la généralisation du RSA, en lien avec les partenaires sociaux, les associations et les collectivités territoriales, en vue d'une réforme globale des minima sociaux, de la prime pour l'emploi et de différentes aides.

L'expérimentation du RSA concernera 90.000 personnes et coûtera 1.000 à 2.000 euros par personne. Elle ne concernera que des allocataires volontaires.

Enfin, dans le secteur social, l'innovation peut se heurter à un écueil majeur lié à la réglementation. Si tel est le cas, il importe alors de négocier un espace d'expérimentation avec les instances concernées, à l'instar de l'expérimentation faite par la Villa Saint Camille, ou bien encore de l'expérimentation du Revenu de Solidarité Active (RSA). Dans un tel cadre, l'expérimentation peut trouver une respiration à l'intérieur de cet espace protégé, dans l'optique de faire évoluer la réglementation pour la généralisation.

■ RÉALISER UN PLAN D'AFFAIRE ET FINANCER L'INNOVATION

La réalisation d'un plan d'affaire (ou « business plan ») est une nécessité pour tout projet innovant dans tout secteur d'activité, en tant que préalable à l'identification du besoin de financement. Un tel plan doit permettre de donner les éléments de contexte permettant de comprendre et justifier les chiffres avancés dans le dossier de financement. Il doit ainsi idéalement comprendre plusieurs éléments :

- **Naissance et contexte du projet** : qu'est ce qui a été fait ? où en est-on ?
- **Équipe de lancement** : de quelles personnes mobilisables dispose-t-on pour lancer le projet ? Leurs compétences sont-elles suffisantes ?
- **Analyse du marché** : quelle taille du marché et quelle évolution ? Quel comportement des clients et quelle propension à l'achat ? Quels facteurs clés de succès et risques ? Quels produits ou services de substitution ?
- **Produit et services offerts** : quelles fonctionnalités principales et secondaires ? Quelles variantes possibles ? Quelles normes et contraintes faut-il respecter ?
- **Stratégie marketing et commerciale** : quelles hypothèses principales en termes de publicité, circuits de vente, taux de pénétration, fidélité des clients ?

- **Moyens et organisation** : de quelles compétences a-t-on besoin en régime permanent, combien et quand ? Doit-on acquérir ces compétences par des embauches, de la formation, des prestataires ? Quelle organisation mettre en place ? De quels moyens doit-on disposer ? (bâtiments, systèmes d'information, moyens de transport, etc.)
- **Budget prévisionnel** sur plusieurs années, avec des projections découpées par années, voire par trimestres
- **Besoin de financement** qui en résulte

Le budget prévisionnel détaille :

- **Le chiffre d'affaires prévisionnel**, en le construisant à partir d'un ensemble d'hypothèses issues de l'étude de marché : taille de la cible de clients, estimation du taux de pénétration et de son évolution, prix unitaire des services vendus et évolution, taux de résiliation des clients dans le cas de services d'abonnements. Il convient bien sûr de descendre dans le détail, afin d'identifier chaque ligne de produits ou services

• Selon le directeur de la Villa Saint Camille :
« Les obstacles financiers peuvent être dépassés lorsque les idées tiennent la route »

- **Les coûts directs de fonctionnement**, par définition directement reliés au chiffre d'affaires. Il peut par exemple s'agir des matériels placés chez les clients ou bien encore du coût d'installation de ces matériels, dont le coût est donc proportionnel au nombre de clients et au chiffre d'affaires
- **Les coûts indirects de fonctionnement**, qui recouvrent l'ensemble des ressources support notamment : direction, fonctions supports de type finance, RH, systèmes d'information, achats indirects, etc.
- **Les investissements** nécessaires pour le démarrage, qui prennent en compte les éléments patrimoniaux, mais aussi les systèmes d'information ou bien encore le coût des prestataires externes utilisés durant cette phase, les coûts de propriété intellectuelle, etc.
- **Les taxes et impôts divers**
- **Les résultats** (marge brute, etc.) et **principaux ratios financiers** qui en découlent
- **Les principaux facteurs de sensibilité** de ce budget, en mesurant l'impact de ceux-ci sur les résultats (exemple de l'impact d'une variation du taux de pénétration, etc.)

Le besoin de financement qui découle de l'analyse est bien sûr un point clef à maîtriser avec plusieurs alternatives possibles à examiner, en fonction notamment des partenaires porteurs du projet. Ce financement peut donc provenir de multiples sources pouvant se combiner, et qui, toutes, requièrent de déposer des dossiers ad hoc :

- **Les financements institutionnels du secteur social**, obtenus auprès de collectivités territoriales, de l'état, ou bien encore de grandes mutuelles ou caisses de retraite
- **Les donations** de la part de personnes privées ou d'institutions, parfois dans le cadre de Fondations récompensant l'innovation
- **Les banques et les fonds de financement**, qui peuvent intervenir dans le cas d'un projet innovant (fonds de capital risque ou capital développement, etc.)
- **Les prix à l'innovation**, de toute nature
- **L'apport des partenaires et associés**, qui peuvent apporter des fonds ainsi que des actifs dans la structure qui porte le projet



■ CRÉER DES ALLIANCES À L'EXTÉRIEUR

Un projet social présente une caractéristique bien particulière par rapport à toute autre innovation, à savoir la nécessité de s'enraciner dans un environnement local, et donc **tisser des réseaux, construire des alliances et partenariats forts** avec des acteurs proches : collectivités territoriales, municipalités, associations proches, entreprises à proximité, etc. En effet, les flux entrants et sortants de personnes en difficulté sociale ou personnes âgées nécessitent naturellement de tels partenariats en amont, en aval ou bien encore en satellite de la structure. Il convient également de convaincre les partenaires, tels que les administrations et les banques, du bien fondé de l'opération, afin de pouvoir obtenir leur appui financier et leur support dans la constitution d'un espace d'expérimentation.

Il est à noter par ailleurs qu'une clef du succès consiste à s'assurer le **support d'un responsable politique**, pas forcément local. En effet, un tel « sponsoring » peut être utile pour aider à créer les conditions de l'espace d'expérimentation, aplanir les difficultés du parcours, et permettre aussi à l'équipe de ne pas se sentir trop isolée.

Les alliances de la Villa Saint Camille

La Villa Saint Camille a su, dès le départ, mettre en œuvre un partenariat riche et diversifié avec plusieurs types d'acteurs :

- Acteurs du secteur institutionnel : le Conseil Général, les communes telles que Théoule Sur Mer, Mandelieu La Napoule, Cannes, mais aussi l'état avec la DDASS et la DDTEFP, ainsi qu'avec l'ANPE)
- Acteurs associatifs : FJT « Logis des Jeunes », missions locales, associations intermédiaires, ...
- Interlocuteurs du monde économique telles que la Sodexho

Compte-tenu des trois types d'accueil de la

Villa Saint Camille, les partenariats sont extrêmement variés et importants. Lieu d'ouverture, la Villa recherche en permanence des partenaires et les invitations à visiter la structure sont extrêmement nombreuses. En effet, ce type unique de structure attire, interroge et peut inquiéter comme tout ce qui est étranger, mais on se rend compte qu'elle laisse peu de partenaires indifférents. « Raconter » la Villa n'est pas chose aisée, c'est pourquoi il est souvent proposé aux partenaires de venir sur place, pour partager un moment de vie et constater que le brassage des générations et des populations est réalisé depuis longtemps à la Villa.



■ COMMUNIQUER, MOBILISER ET FAIRE ADHÉRER EN INTERNE

Force est de constater que tout changement génère souvent au début une résistance a priori, par simple peur de l'inconnu, crainte de ce qui peut arriver à chacun (perdre son travail, ne pas être capable de s'adapter, etc.), appréhension face à une surcharge de travail alors que le quotidien est déjà très lourd.

De plus, les difficultés propres au secteur social et la présence d'une réglementation forte peuvent également générer des réactions épidermiques face à une innovation, qu'il faut pouvoir adresser. Il convient donc de « tordre le cou » si possible à des « vérités » telles que : « il est impossible d'innover dans un secteur aussi

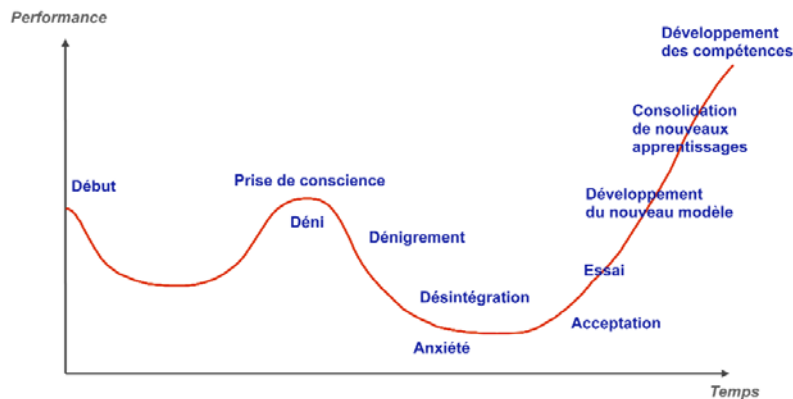
contraint et réglementé », « il va falloir au moins dix ans », etc. Ne nous méprenons pas : les difficultés sont bien réelles, mais celles-ci ne doivent pas créer une attitude de découragement a priori. Il faut au contraire oser dépasser ce premier regard afin de trouver des solutions astucieuses et des voies médianes.

”L'innovation systématique requiert la volonté de considérer le changement comme une opportunité”

Peter DRUCKER

(théoricien américain du management ; 1909 – 2005)

Comportements face au changement

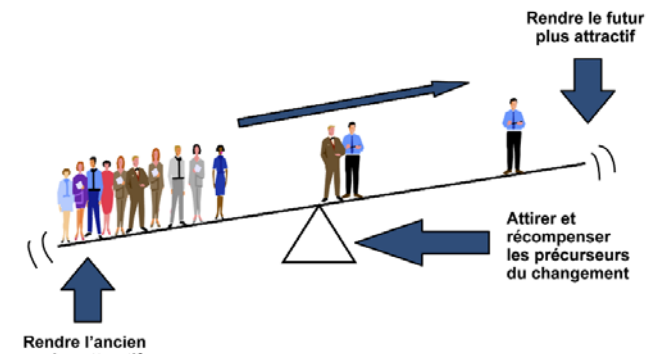


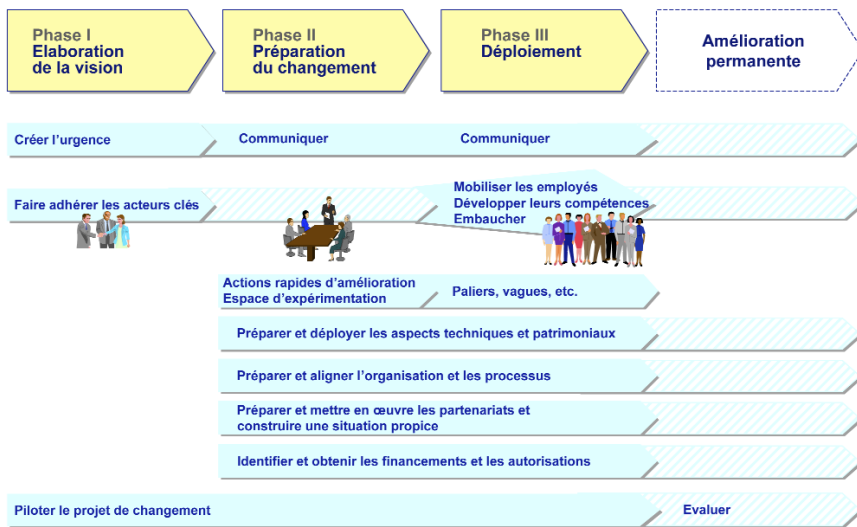
En fait, bien souvent, tout individu va devoir passer par une série d'étapes avant d'adhérer pleinement. Après une première étape de peur de l'inconnu, la personne découvre le projet et l'enthousiasme commence à naître, bien vite dissipé par les difficultés perçues en considérant plus en détail le projet innovant. Ce n'est qu'après avoir analysé de près les différentes objections que, cette fois, une confiance durable pourra s'installer.

En tout cas, un point clef de tout projet innovant consiste donc à gérer correctement les résistances au changement, afin de faire basculer une masse critique de personnes et ainsi d'aboutir au succès.

Aboutir à un tel résultat requiert à la fois de communiquer, chercher à mobiliser pour enfin faire adhérer l'ensemble des personnes concernées. Ceci résulte de la combinaison de plusieurs moyens distillés au travers de l'ensemble du projet :

- **Savoir démontrer l'urgence du changement** dès le début du projet. En effet, sans cela, la réaction naturelle de chacun peut être : « Pourquoi changer ? Restons comme nous sommes, nous sommes très bien comme cela ». Il importe donc de créer le sentiment de l'urgence de changer pour déstabiliser l'existant tout en rendant la cible attractive. Cela passe par la constitution d'un dossier de faits avérés, regroupant les attentes des clients, l'analyse de concurrents, un point sur les problèmes internes, l'évolution de la réglementation, etc.
- **Obtenir un engagement fort de la direction** et du conseil d'administration tôt dans le projet. En effet, le personnel ne saura être convaincu que si la direction adhère clairement au projet sans ambiguïté, en partageant une vision commune de la cible à atteindre
- **Capitaliser sur un noyau dur** de personnes impliquées tôt dans l'équipe projet, et qui deviendront ensuite les « champions du changement ». Ceux-ci pourront ensuite participer à la démultiplication du changement, ainsi que jouer un rôle clef potentiellement dans la nouvelle organisation
- **Passer dans le concret** le plus vite possible, car seul le concret peut créer une motivation et un enthousiasme durable. Il s'agit donc de pouvoir mettre en place des actions d'amélioration progressivement, à commencer par une expérimentation
- **Communiquer de manière régulière** à tous les stades d'avancement du projet, en prenant soin de recueillir les opinions et avis. Ceci peut se faire par exemple au travers d'un site internet ou intranet, ou bien encore par des réunions d'information et de recueil de réactions
- **Réaliser l'information et la formation aux nouvelles pratiques** en prenant soin de faire redécouvrir la cible aux personnes concernées, sans leur « asséner » une vérité. Il importe en effet de laisser à chacun une marge de liberté, lui faire sentir qu'il a contribué pour mieux le faire adhérer
- **Analyser l'impact du changement** sur les différentes populations, de manière à pouvoir repérer celles-ci et mettre en place des actions appropriées à l'égard de chacune
- **Savoir gérer les problèmes immédiatement**, pour faire face à l'attention que tout le monde va porter aux premiers résultats de la mise en place du projet. Des problèmes survenant à ce moment peuvent avoir un effet négatif d'entraînement qu'il importe de « tuer dans l'œuf » en réagissant très vite





ORGANISER LE « PLAN DE VOL » DU CHANGEMENT AUTOUR DE GRANDES PHASES

Tout projet de changement peut se déployer en trois grandes phases dans un « plan de vol » du changement :

- **Phase d'élaboration de la vision**, qui a pour objectif de mettre sur pied une équipe autour de l'entrepreneur, et mettre au point la vision telle qu'exposée précédemment. Il s'agit également dans cette phase de **faire adhérer les acteurs clés** (partenaires, managers, membres du conseil d'administration, etc.) sur la nécessité du changement : **créer l'urgence**. Dans cette phase est également organisée la **confrontation de l'idée avec les besoins réels** des futurs clients, ainsi qu'un « benchmark » possible (comparaison) avec des offreurs qui ont déjà eu des idées similaires, en France ou à l'étranger
- **Phase de préparation du changement**, pour approfondir les différentes facettes du projet, sous l'angle **technique** et **organisationnel**, mais aussi recherche des **financements** et **partenariats**. Durant cette phase peuvent se réaliser des **actions rapides d'amélioration** préfiguratrices du changement ultérieur, ainsi que des **expérimentations pilotes** sur des périmètres limités
- **Phase de déploiement**, qui peut se concevoir soit d'un seul bloc, soit par étapes progressives de différentes natures qui peuvent se combiner : **paliers temporels** permettant d'atteindre progressivement la cible, **vagues** successives touchant progressivement l'ensemble des composantes de l'organisation. Il convient d'aborder là l'ensemble des facettes du changement, à la fois sous l'angle technique, patrimonial, humain (embauches, formation, redéploiements, etc.), communication, partenaires, etc.

La durée de ces phases ne peut être pré-déterminée, car elle dépend étroitement de facteurs externes, notamment l'obtention des financements ainsi que des autorisations réglementaires. Tout au long de ces trois phases doit être assuré un **pilotage** rigoureux avec un tableau de bord du changement, et la **communication** doit être assurée de manière adaptée au déroulement des opérations.

Après ces trois phases, le projet en tant que tel se termine et les opérations peuvent se dérouler en prenant soin de mettre en place un **système d'amélioration continue** des résultats.

PILOTER L'ATTEINTE DES RÉSULTATS

Dans un projet de changement, deux paramètres sont à piloter soigneusement au travers d'un tableau de bord spécifique qui doit être suivi tout au long de l'avancée des travaux :

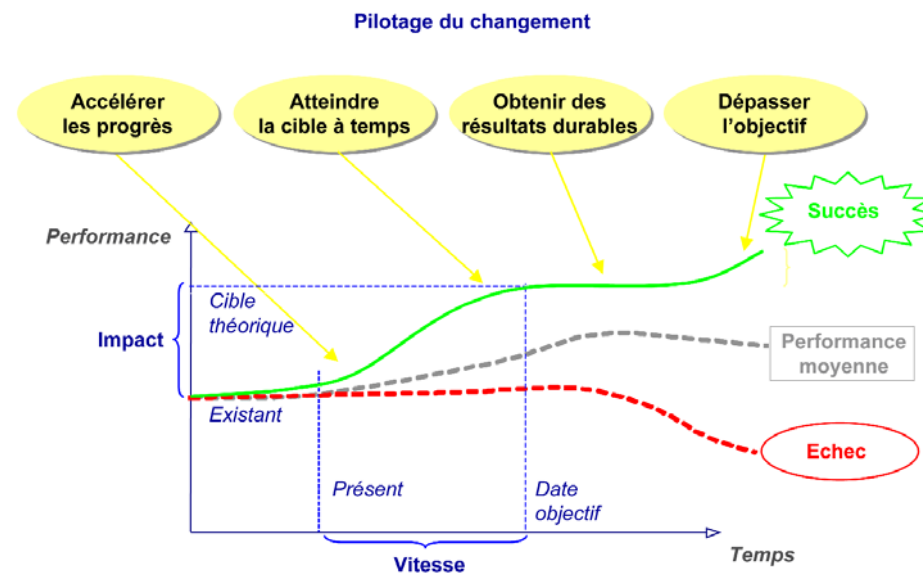
- **L'atteinte des performances attendues**, celles-ci pouvant se mesurer de différentes manières liées à une recherche **d'efficacité** (satisfaction des attentes des clients, etc.) ou **d'efficience** (optimisation des coûts)
- **Le temps pour aboutir aux résultats**, à partir de la situation de départ jusqu'à l'atteinte des résultats escomptés

Il est à remarquer qu'un équilibre subtil doit être réalisé entre deux situations extrêmes :

- **Trop long**, le projet peut donner l'impression de bien traiter correctement tous les détails et prendre en considération l'ensemble des freins avec soin. Il peut cependant s'enliser et perdre de vue son objectif, l'équipe ne pouvant plus à la longue maintenir la dynamique nécessaire
- **Trop court**, le projet peut, certes, maintenir une dynamique forte, mais sans se donner suffisamment de temps pour communiquer, mobiliser, faire adhérer

Par ailleurs, trois autres points clés sont à prendre en compte :

- Savoir **accélérer les progrès** est un gage de succès, car il est absolument nécessaire de rapidement montrer que le progrès est possible, même à petite échelle sous forme **d'actions rapides d'amélioration** ou bien encore d'une **expérimentation pilote sur un périmètre restreint**. Ceci n'empêche pas de perdre de vue la cible plus ambitieuse, bien au contraire. Des progrès par petits pas renforcent la mobilisation de tous autour de l'atteinte de la cible ultime
- Garantir la **pérennité des résultats** est un aspect bien souvent mal maîtrisé. Après l'effort de la mise en place du nouveau concept peut en effet se produire le syndrome du « soufflé qui retombe » en sortant du four avec le risque d'une perte en ligne conséquente vis à vis des résultats escomptés. Ceci est encore plus vrai si des ressources externes ont contribué au projet et le quittent une fois celui-ci mis en place. Pour contrer un tel



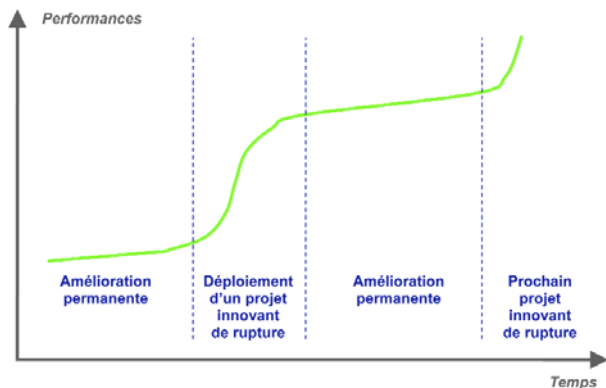
effet, il convient de construire l'après projet pendant que le projet se déroule, en veillant à ce que le mode projet tout d'abord se poursuivre quelque temps une fois que les opérations fonctionnent de la nouvelle manière. Puis, il convient de mettre en place un système d'amélioration permanente (voir plus loin)

- Oser **dépasser les résultats escomptés**, en se mettant en effet psychologiquement dans cette attitude ambitieuse plutôt que l'inverse qui consisterait à se satisfaire d'une atteinte partielle d'un objectif trop difficile. Dit d'une autre manière, cela revient à se donner des objectifs réalistes, atteignables avec les moyens disponibles, ce qui sera ainsi beaucoup plus mobilisateur

Le **tableau de bord du changement** doit donc :

- **mesurer** : efficacité, efficacité, pertinence, impact et pérennité
- **au travers d'indicateurs** : simples, mesurables, utiles, compréhensibles, acceptés, évolutifs

■ METTRE EN PLACE UN SYSTÈME D'AMÉLIORATION PERMANENTE



Etre capable de déployer un projet innovant ne saurait porter tous ses fruits que si la pérennité de celui-ci est assurée, ce qui doit se faire par la mise en place **d'un système d'amélioration permanente**. En effet, croire que les résultats atteints sont acquis une fois pour toutes n'est qu'un leurre, et il est indispensable de chercher à s'améliorer sans cesse à petit pas après la fin d'un projet innovant en rupture pour ne pas au contraire

se mettre à régresser : seule la marche en avant est possible et le statu quo équivaut à un recul. Ceci provient de plusieurs facteurs :

- le fait que tout n'a pas été vu durant le projet et donc la nécessité de petits réglages
- l'évolution permanente des besoins des clients et du contexte réglementaire
- des facteurs humains liés à la mobilisation des membres de l'équipe d'encadrement

Ce système d'amélioration permanente s'oppose en quelque sorte au mode projet utilisé pendant la phase de déploiement de l'innovation. Il s'agit là en effet d'un mode de

fonctionnement beaucoup plus souple, intégré dans la vie quotidienne des salariés, et durable. En d'autres termes, cela revient à créer les conditions d'un flux permanent de multiples micro-améliorations et micro-innovations.

Obtenir ce résultat ne se décrète pas mais s'organise soigneusement. Les pratiques correspondantes ont depuis fort longtemps été développées dans le monde industriel, et

notamment dans l'automobile par de grands groupes asiatiques, avant de se généraliser : approche « à petit pas » ou « Kaizen », ou bien encore la roue de Deming de la qualité totale

"Accomplir de grandes œuvres par une série de petits actes."

Lao TSEU

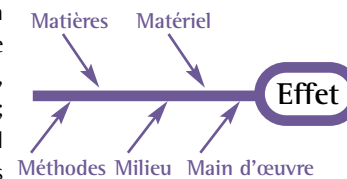
(PDCA : Plan, Do, Check, Act) (1).

Schématiquement, il s'agit de mettre en place le dispositif suivant :

La roue de Deming de la qualité totale

- « Plan » (Planifier) : il s'agit de définir les objectifs à atteindre et de planifier la mise en œuvre d'actions
- « Do » (Mettre en place) : il s'agit de la mise en œuvre des actions correctives
- « Check » (Contrôler) : cette phase consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés
- « Act » (Agir) : en fonction des résultats de la phase précédente il convient de prendre des mesures préventives

- **Une remontée permanente** d'idées et de retour d'expérience du terrain, organisée sous plusieurs formes combinées : boîte à idées, enquête de satisfaction, prise en compte des suggestions lors de réunions « flash » de chaque service sur base hebdomadaire par exemple, etc.
- **Des groupes permanents** focalisés chacun sur un des grands processus de la structure : service clients, support, etc., lesquels groupes comprennent des représentants des différentes fonctions concernées par ledit processus, autour d'un leader porteur du processus en question. Ces groupes s'autogèrent et se réunissent régulièrement lors de sessions courtes et structurées, et se nourrissent de la remontée des expériences terrain
- **L'analyse** réalisée par les groupes. Celle-ci se fait en plusieurs étapes :
 - **Identifier les problèmes principaux** à résoudre en **hiérarchisant** ceux-ci, et en s'attachant à traiter les principaux d'entre eux, c'est-à-dire ceux dont l'effet sur des critères de performance clefs est le plus important
 - **Remonter aux causes** des problèmes sélectionnés par deux techniques combinées : la première consiste à poser plusieurs fois la question du « **pourquoi ?** » pour arriver aux racines des causes premières ; la seconde consiste à étudier les causes des problèmes dans l'ensemble des dimensions possibles (**diagramme d'Ishikawa**), qui traditionnellement se déclinent en « les 5M » ; Matière, Main d'œuvre, Méthodes, Milieu et Matériel
 - **Hiérarchiser les causes** pour s'attacher à trouver des solutions aux principales d'entre elles, c'est-à-dire celles dont les effets sont a priori le plus important
 - **Trouver une parade** à ces causes, en privilégiant des solutions simples, aisément applicables dans le concret, et en s'attachant à minimiser les risques de dérive potentielle de la solution imaginée
 - **Planifier** la mise en œuvre
- **Mettre en œuvre** en impliquant les opérationnels, en s'attachant à agir vite sur le terrain. Il s'agit de distinguer notamment les actions urgentes de « colmatage » d'actions plus systémiques de moyen ou long terme. Dans tous les cas, il convient de ne jamais oublier des actions d'amélioration rapides



(1) Voir à ce sujet <http://www.commentcamarche.net/qualite/qualite-introduction.php3>



Sur les chemins
de l'innovation,
les bifurcations
sont nombreuses

Chemins d'innovations possibles basés sur d'autres expériences

La Villa Saint Camille n'est bien sûr pas la seule source d'inspiration possible pour un entrepreneur social innovant. En effet, nombreuses sont les initiatives dans le monde social visant à trouver des solutions pour mieux

"L'ancien doit-il s'effacer et donner du champ au nouveau ? Le nouveau se nourrit de l'ancien comme l'enfant du sein de sa mère"

Massa Makan DIABATE
(auteur malien, 1938 - 1988)

répondre aux besoins des personnes en situation d'exclusion ou de perte d'autonomie. Un entrepreneur social peut donc a priori s'appuyer sur des exemples très variés.

Cependant, il convient de veiller d'évaluer ces expériences en prenant comme critère principal la constatation de résultats probants dans la durée. En effet, les témoignages les plus pertinents sont ceux qui ont fait face avec succès aux assauts du

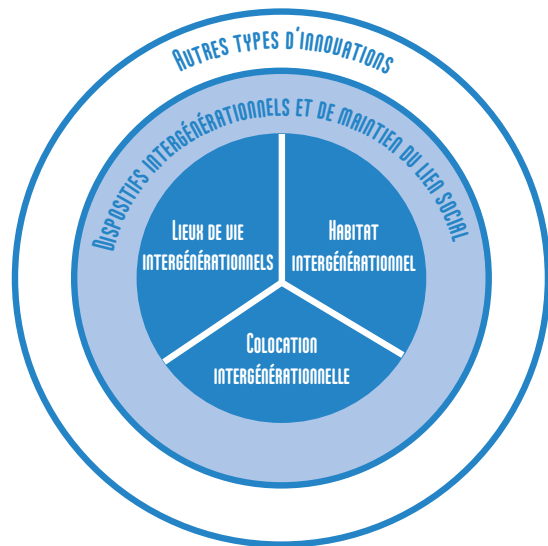
temps. Par ailleurs, il convient de ne pas forcément mettre l'accent sur les expériences les plus médiatisées, car nombre d'innovations intéressantes se mènent dans la discrétion. En définitive, seul le résultat compte, c'est à dire la satisfaction dans la durée des besoins des utilisateurs de la manière la plus efficiente possible.

En fait, une telle démarche consistant à s'inspirer des bonnes idées d'autres expériences s'apparente à la technique du « benchmarking » ou comparaison, très répandue dans d'autres secteurs d'activité. Celle-ci vise à ce que les meilleures pratiques puissent se répandre le plus rapidement possible dans un secteur d'activité. Il est donc tout à fait approprié de l'introduire dans le monde social afin d'accélérer le progrès.

Les exemples qui suivent n'ont aucune prétention à constituer une liste exhaustive. Il s'agit simplement d'une recherche sommaire autour du thème du vivre ensemble avec présence de personnes âgées. Cette recherche a permis de mettre en évidence quelques expériences qui ont semblé intéressantes pour illustrer le propos de ce guide, mais qui ne répondent pas toutes au critère de la durée. En tout cas, ces exemples veulent inviter un entrepreneur social innovant à poursuivre lui-même la recherche dans le sens qui lui conviendrait le mieux.

"Notre hypothèse de travail est que quelqu'un, quelque part, a une meilleure idée; et notre obligation est de trouver qui a une meilleure idée, de l'apprendre et de la mettre en œuvre – vite"

Jack WELCH
(président de General Electric entre 1981 et 2001)



■ LIEUX DE VIE INTERGÉNÉRATIONNELS

Le terme « lieu de vie » s'entend ici comme un centre de vie collective ayant une existence juridique en propre, doté d'une équipe d'encadrement. Il n'a pas été facile d'identifier des expériences de tels lieux de vie intergénérationnels mélangeant plusieurs types de populations et ayant effectivement résisté à l'épreuve du temps.

Le Balloir à Liège, **Les Trois Pommiers** à Bruxelles ou bien encore **l'Auberge du Vivier** constituent trois de ces exemples, témoignant de la vivacité du concept intergénérationnel en Belgique. Depuis les années 1990 se développe au Balloir un concept particulièrement riche, mêlant personnes âgées, mamans et jeunes en difficulté, personnes en convalescence et tout-petits. De même, les Trois Pommiers accueillent personnes âgées, femmes avec enfants et personnes handicapées. Enfin, l'Auberge du Vivier cherche à faire vivre ensemble des personnes âgées avec des enfants placés de 0 à 14 ans.

Un autre exemple souvent cité en France est le **Centre de Rencontre des Générations** des Petits Frères des Pauvres en Sologne, qui se veut être une maison de retraite ouverte à d'autres générations : jeunes en colonie de vacances, vacanciers, personnes en séminaire, etc.

Bien plus loin de nous existent aussi des lieux de vie similaires, comme par exemple la maison de repos **Vanaprasta** en Inde (exemple « au hasard » de la recherche).

Une forme particulière de lieux de vie intergénérationnels qui se développe largement mélange maison de retraite et crèche, bien qu'en l'occurrence les enfants ne résident bien sûr pas sur place. Dans ce registre, il est possible de noter à titre d'exemple l'expérience de la **Résidence Péan**, mais bien d'autres initiatives similaires se développent un peu partout, comme par exemple le **Village des Générations** à Villevêque (49) près d'Angers, géré par la Mutualité Française Anjou-Mayenne, ou bien le Foyer Logement du Clos d'Orrière de Vern-sur-Seiches avec la halte garderie Berlingot. Il est à noter le soutien des pouvoirs publics en la matière, ainsi qu'en témoigne la déclaration de Valérie Létard, secrétaire d'Etat à la Solidarité, du 14 septembre 2007 : « Le gouvernement accompagnera et encouragera toute démarche intergénérationnelle concrète. Cette démarche correspond en effet à une attente croissante des familles et représente une source d'enrichissement réciproque pour les enfants comme pour les personnes âgées ».

Le Balloir, Liège, Belgique

Le Balloir est constitué d'un atelier de réinsertion sociale pour mamans en difficulté, d'une crèche pour tout-petits, d'un service d'accueil et d'aide éducative pour jeunes, d'une résidence-services, et d'une maison de repos. Par ce voisinage, les uns et les autres peuvent, s'ils le désirent, créer des liens chaleureux. Les aînés se trouvent gratifiés de la confiance qui leur est faite, ils se sentent utiles. Les enfants maintiennent les aînés dans la réalité de la vie, les éloignant de la seule vision de la mort.

Le Balloir est l'œuvre de l'abbé Gerratz, fondateur de « la maison heureuse » ; institution recueillant des enfants placés par détention judiciaire. L'idée de l'intergénérationnel y est née de façon fortuite à l'initiative de Jean-Pierre Vandebosche, jeune éducateur. D'une part, il constate l'impact important de l'absence de grands-parents sur les enfants qui lui ont été confiés. Par ailleurs, il se rend compte que le lieu attire les personnes âgées du voisinage, comme un prétexte de rencontre avec les enfants. De plus, il fait le constat de l'isolement moral, de l'ennui et du sentiment d'inutilité dont souffrent les seniors.

Les premiers pas consistent à formaliser ces rencontres fortuites. Puis le projet est structuré pour créer un lieu où les générations pourraient vivre des activités communes, en étant largement ouvert sur l'extérieur. C'est ainsi que Le Balloir est rénové et agrandi dans le but d'en faire un lieu où vivre et où faire voisiner les générations.

Dès 1995, une crèche et une maison de repos sont venues se greffer à l'accueil des jeunes enfants. Puis s'est ajoutée, pour les personnes âgées plus autonomes, une résidence-services, où les résidents ont la faculté de prendre les repas au restaurant de la maison de repos. Finalement, Le Balloir a été investi en journée par des mamans célibataires qui se rendent à un atelier, lieu de réinsertion sociale et d'accueil.

Le Balloir s'est progressivement ouvert à l'intergénérationnel depuis les années 90, et continue aujourd'hui encore son œuvre.

Selon...

<http://www.habiter-autrement.org>

<http://www.hemes.be/esas/mapage/euxaussi/famille/balloir.html>

Le Balloir

1 Rue de Gravioule 4020 Liège, Belgique

leballoir@lmh.be

Les Trois Pommiers, Bruxelles, Belgique

A l'origine du projet des Trois Pommiers se trouve l'initiative prise il y a environ trente ans par la baronne Odette Verdickt. Il s'agit à l'époque d'un lieu destiné à héberger des jeunes femmes enceintes ou accompagnées de leurs enfants qui vivent de graves difficultés (violences familiales, solitude intense, dépression, grande pauvreté, etc. ...).

Petit à petit naît l'idée que les jeunes femmes et les enfants peuvent avoir un lien privilégié avec les personnes plus âgées, et qu'il ne faut pas séparer des générations différentes dont la complémentarité fait la richesse.

Conjointement aux structures de base se développe les Trois Pommiers. Il s'agit un type d'habitat intergénérationnel touchant trois publics différents, seniors, jeunes femmes et leurs enfants et personnes handicapées. Pourtant ce projet n'est ni une maison maternelle, ni une maison de retraite, ni une maison pour personnes en difficulté sociale, mais le tout à la fois et au même endroit !

Ainsi depuis 1982, les Trois Pommiers s'efforce d'être, au cœur de Bruxelles, un lieu de vie réunissant non seulement des personnes de générations différentes mais aussi de niveaux socio-économiques différents. C'est une lutte contre la « ghettoïsation ».

Au total, la structure offre 166 logements et héberge 255 personnes.

Le projet se développe depuis les années 1980, témoignant donc d'un vécu déjà long.

Selon...

lestroispommiers@scralet.be

Les Trois Pommiers
Avenue des Casernes, 1040 Etterbeek, Belgique
Tél : 41-0475 /44 36 81

L'Auberge du Vivier , Habay-la-Neuve, Luxembourg

L'auberge du Vivier est née de la reconversion d'un ancien centre d'accueil d'enfants de 0 à 14 ans en deux entités juridiques distinctes : d'une part, une maison de repos (l'auberge du Vivier) et d'autre part, une institution d'accueil pour enfants de moins de sept ans (Centre Saint-Aubain).

L'idée d'utiliser cette infrastructure pour créer un lieu de vie pour les seniors mûrissait depuis quelques années, et le projet s'est développé dans ce sens. Il s'agit tout d'abord d'un projet de lieu de vie, mettant à disposition des aînés des conditions favorables pour leur permettre de conserver ou de se recréer un projet de vie individuel avec leurs hobbies et passions. L'idée de départ n'était donc pas de créer de l'intergénérationnel, mais de la vie.

Le projet s'est ensuite étoffé avec une réflexion sur l'intérêt de réunir dans ce même lieu, mais sans obligation de présence, des aînés et des enfants et de favoriser les relations et les solidarités entre ces générations. Ainsi, les deux structures se jouxtent mais ne se mélangent pas, ce qui permet à chaque génération de rester chez elle et de profiter, lorsque chacun le souhaite, de la présence des autres générations. La solidarité entre les générations, via les rencontres inter-âges vécues comme des moments naturels et porteurs d'échanges, sont ainsi l'un des axes du projet Vivier, mais pas le seul. Il permet à chacun de recevoir et d'apporter, la présence d'enfant étant une bouffée d'oxygène facilitant l'entrée en maison de retraite, et où les seniors sont mis en avant comme détenteurs d'un savoir à transmettre. Les relations intergénérationnelles familiales sont également stimulées.

« Le lien entre les générations est une composante essentielle de toute communauté humaine. »

Selon...

http://www.habiter-autrement.org/06.generation/gen_ca.htm
<http://www.courantsdages.be/spip.php?article111>
http://www.habitat-groupe.be/article.php3?id_article=51

Auberge du Vivier
109 Avenue de la Gare, 6720 Habay, Belgique
Tél. 063/42.03.00 - Fax. 063/42.29.25
auberge-du-vivier@skynet.be

Centre de Rencontre des Générations, Sologne

Au milieu d'une campagne verdoyante de Sologne se dresse un petit château entouré d'une structure d'accueil récente et d'un parc s'étendant sur 160 hectares.

Le Centre de Rencontre des Générations entend favoriser le rapprochement entre des personnes très diverses. Il est à la fois une maison de retraite et EHPAD (depuis 2003), un lieu de vacances ainsi qu'un lieu de séminaires. Il offre une vie agréable, reposante, riche de rencontres, le tout dans un cadre splendide.

« La priorité des personnes âgées c'est une présence, pour ne pas tomber dans l'oubli »

Au sein de la maison principale se trouvent les chambres des résidents âgés de l'EHPAD. La maison est divisée en quatre ailes, comprenant chacune 15 chambres et un appartement 2 pièces pour les résidents en couple. Les chambres sont très coquettes, et les résidents peuvent emmener leurs propres meubles et effets personnels. Dans une autre aile sont

disposées les chambres des vacanciers et personnes venant pour des séminaires, et un bâtiment spécifique est construit pour héberger des jeunes venant en colonie de vacances. Des lieux communs très soignés permettent les échanges entre générations : restaurant, café, salle de lecture, ainsi qu'une salle de spectacle qui permet la diffusion de films, de concerts et même de spectacles. Par ailleurs, des activités diverses sont organisées et des services variés sont offerts sur place : piscine, terrain de tennis, soins esthétiques, lecture, écoute musicale, etc. De plus, les résidents sont mis à contribution pour rédiger chaque mois un journal interne, la Gazette.

Ce cadre reposant permet chaque année d'accueillir des colonies de classe verte, des séminaires, et parfois même la visite de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, tout cela créant un cadre de vie convivial, familial et enrichissant ; les personnes âgées apportant leur sagesse, et les plus jeunes un souffle de vie.

Des professionnels de santé (infirmières, aides-soignantes) travaillent chaque jour au bien être des résidents, aidés par plusieurs maîtresses de maison qui font office également d'animatrice et d'aide administrative.

Cet établissement a ouvert ses portes en 1993 grâce aux Petits Frères des Pauvres. Il a été primé « Classe citoyenne intergénérationnelle » le 14 mars 2000, Selon le directeur de l'établissement Mr Guillaume Sylvain, l'intégration d'un secteur de jeunes en insertion serait un plus afin de créer des relations plus fortes entre générations.

Selon...

crg@petitsfreres.asso.fr
et un entretien entre des représentants de l'Association Villages A Vivre et le directeur de l'établissement en septembre 2007

Centre de Rencontre des Générations
Les Petits Frères des Pauvres
Guillaume Sylvain, Directeur de l'établissement
Domaine de Mont-Evray
41600 NOUAN LE FUZELIER
Tél. 02 54 95 66 00 ou Fax : 02 54 88 68 46

Vanaprasta, Inde

La société Viveka Service Society gère la maison de repos Vanaprasta que chaque résident considère comme sa propre demeure. A première vue, rien ne la distingue d'autre communauté du 3^e âge, mais le jardin fleuri avec beaucoup de plantes rares fait entrer dans un univers à part.

Onze personnes âgées profitent de chaque moment passé dans la communauté. Il s'agit de seniors « à la vie exemplaire » qui ont perdu tout soutien social et financier, et qui ont été choisis pour faire partie de cette communauté loin du bruit de la ville. Contrairement à d'autres maisons de retraite, les pensionnaires ne dépensent en effet pas d'argent pour y résider.

Ils y sont mêlés à des gens de tous âges, des enfants aux seniors. Aucun lien de sang n'unit les différents membres, mais l'impression de grande famille se dégage de cette communauté, selon le directeur. En prenant soin du jardin ou encore en donnant des conseils aux enfants et aux femmes, les seniors se sentent mis en valeur et à l'abri. « S'occuper du jardin, donner des conseils aux enfants et aux femmes voilà le quotidien des seniors, mais ils ne prévoient pas d'y passer le restant de leurs jours », explique le directeur.

Selon...

<http://www.seniorscopie.com/articles/la-communauté-de-retraites-vanaprasta-mele-jeunes-et-anciens.html>

Résidence Péan, Paris

Une crèche associative a ouvert ses portes le 1er janvier 2004 dans une maison de retraite, la Résidence Péan, située dans le 13e arrondissement à Paris, accueillant des personnes âgées dépendantes, afin de jouer la carte de la solidarité intergénérationnelle. La crèche, qui accueille 25 enfants de 1 à 3 ans, est gérée par l'association Bout'Chou, qui poursuit une expérience débutée à Lyon.

Les échanges intergénérationnels (ateliers de peinture, musique, lecture, pâtisserie, jardinage aux beaux jours) ont débuté aux fêtes de Noël 2004, lorsque les enfants sont venus accrocher les décorations avec les résidents de la maison. Puis ont été mises en place des activités régulières et encadrées par des professionnels autour de quatre pôles : musique, contes, peinture et expression corporelle. Tous les ateliers communs durent 45 minutes, sont

« Toute personnes est unique, et mérite une reconnaissance pour ne pas tomber dans l'oubli ».

hebdomadaires et non obligatoires pour un plaisir vraiment partagé.

Ces activités donnent lieu à des séances mensuelles de bilan et d'évaluation. Les équipes des deux établissements se sont beaucoup rencontrées pour fixer les modalités de ce travail en commun. Elles se déroulent soit dans les locaux de la crèche, soit à la maison de retraite soit dans l'aire de jeux et le jardin aménagé à l'extérieur.

Par ailleurs, des contacts informels se sont noués progressivement entre les deux publics du fait de la proximité des locaux, de la mise en place de baies vitrées entre la crèche et la maison de retraite qui permettent les regards réciproques à tout instant, et surtout grâce au jardin. Une rencontre, tous les deux mois, est aussi organisée avec une école primaire, et des contacts avec des enfants de la catéchèse ont été développés.

Selon le site internet d'Accordages, d'une politique volontaire de rencontre des âges, la résidence Péan semble évoluer vers une structure intergénérationnelle, avec des initiatives qui se multiplient en ce sens pour le plaisir des petits comme des grands.

Selon...

http://www.accordages-intergeneration.com/_v4/menu-horizontal-haut/banque-experiences/habitat-services/residence-pean-une-creche-ouvert-ses-portes-initiatives-intergenerationnelles-se-multiplient-pour-plaisir-petits-comme-grands-126.html?var_recherche=habitat

Accueil petite enfance "Association Bout'Chou 14"
9/11, rue de la Santé
75013 Paris Ile-de-france
Tél: 01 43 31 22 74

Village des Générations, Villeveque

La Mutualité Française Anjou-Mayenne gère dans cette municipalité du Maine et Loire le Village des Générations.

D'une surface totale de 4 400 m², ce village regroupe une résidence mutualiste pour personnes âgées « Les couleurs du Temps » et une maison de l'enfance « Le Nid du Loir ». La maison de retraite est dotée de 60 places : 6 unités de vie, appelées « îlots », composées de 10 chambres. De manière à permettre aux résidents de se sentir « chez eux », chaque îlot dispose d'une cuisine, d'une salle à manger, d'une lingerie commune et d'un jardin privatif. Deux unités de vie sont spécifiquement adaptées pour les personnes âgées désorientées et pour les personnes handicapées vieillissantes.

La maison de l'enfance est ouverte depuis février 2004. Elle comprend une crèche de 10 places, une halte-garderie de 8 places et un relais assistantes maternelles.

Grâce à des espaces communs et à l'organisation d'activités spécifiques, le Village des Générations souhaite favoriser la rencontre des personnes âgées avec les enfants. Ainsi, toutes les générations (personnes âgées, enfants mais aussi parents et personnels des deux structures) peuvent se croiser quotidiennement dans le hall d'accueil commun de cette structure. Par ailleurs, toujours dans l'optique de tisser des liens entre les âges, les petits, aidés par leurs éducatrices, distribuent toutes les semaines le menu des repas aux résidents. De leur côté, les personnes âgées peuvent venir voir les enfants dans leur crèche et participer à leurs activités. Les générations se côtoient aussi une fois par mois lors de la sortie commune à la bibliothèque, ou toutes les deux semaines lors des animations (chants, puzzle, pique-nique...) qui ont lieu soit dans la maison de l'enfance, soit dans la résidence pour retraités. Enfin, d'autres événements, rencontres avec les familles, visite du « village », sont organisés afin d'ouvrir cette structure vers le monde extérieur et la mixité entre les âges.

Créé en 2004

Selon...

http://www.clubseniors.com/Un-village-intergeneration-pres-d-Angers_a229.html
<http://www.villeveque.fr/sitemairie/1/html/maisongenerations.html>

Résidence « Les Couleurs du Temps »
Village des générations
14 chemin des Vignes d'Oule
49140 Villeveque
Tél. : 02 41 41 12 13
Fax : 02 41 41 12 33
accueil@retraite-couleursdutemps.org

Maison de l'enfance "Le Nid du Loir"
Village des générations
12 chemin des Vignes d'Oule
49140 Villeveque
Tél. : 02 41 32 97 97
02 41 32 37 40
accueil-villeveque@petite-enfance-49.org

HABITAT INTERGÉNÉRATIONNEL

L'habitat intergénérationnel représente un axe complémentaire d'innovation aux lieux de vie intergénérationnels, lequel axe semble connaître un certain succès. Il offre en effet une solution intermédiaire proche d'une habitation classique, mais qui organise une proximité et des échanges d'une manière ou d'une autre entre une personne âgée dans son logement et une famille ou un jeune dans un autre logement voisin.

Les exemples identifiés les plus remarquables se trouvent encore en Belgique, avec l'**Habitat Kangourou** de Bruxelles et **Part'Agés** de Hannut. L'Habitat Kangourou rapproche dans chaque maison une famille déracinée et une personne âgée, avec un recul de vingt ans d'expérience. Part'Agés, plus récent, veut mélanger dans des maisons des personnes âgées et des personnes plus jeunes, chacun ayant son propre logement.

En France, l'exemple souvent cité à ce propos est l'expérience de la **Résidence Générations St Apollinaire de Dijon**, qui cherche à aborder une forme de vivre ensemble en mêlant personnes âgées et familles traditionnelles, ce qui représente un pari ambitieux mais intéressant.

Par ailleurs, il est à remarquer l'initiative américaine de **foyers intergénérationnels**. Celle-ci vise à créer des maisons intergénérationnelles afin de répondre au besoin de familles de plusieurs générations qui vivent sous le même toit.

Sur un registre assez différent, une expérience intéressante nous vient également des Etats-Unis, avec le concept de **Campus Continuum**. Il s'agit de disposer de résidences pour personnes âgées sur des campus universitaires, permettant à celles-ci de bénéficier des services et de l'animation du campus. Ce projet vise en fait une niche de population de personnes âgées ayant un certain niveau d'instruction, des moyens, et intéressées par un tel contexte. Campus Continuum n'est pas le seul à développer cette idée à l'étranger, ainsi la résidence **New Horizons** à Toronto par exemple accueille-t-elle indifféremment étudiants et seniors, en cherchant à développer les échanges formels et informels entre eux.

Habitat Kangourou, Bruxelles, Belgique

L'ASBL (Association Sans But Lucratif) Dar Al Amal a mis sur pied fin 1980 un projet de cohabitation intégrée entre immigrés et personnes âgées qui consiste à faire cohabiter dans des maisons aménagées familles immigrées, avec enfants et personnes âgées.

L'objectif est multiple : assurer tout à la fois un réseau de voisinage pour les personnes âgées et faire face en même temps au déracinement et à la solitude de femmes migrantes au foyer, en prenant en compte l'image positive de l'âge dans la culture méditerranéenne. Il s'agit de transformer deux maisons de ville en tandem intergénérationnels et interculturels. L'association, propriétaire, les aménage avec, au rez-de-chaussée, un appartement pour une personne âgée, et, aux étages, le logement pour la famille immigrée. Financièrement, il s'agit d'une opération autonome. Le projet est depuis son origine entièrement porté par Dar'Al Amal, tant en moyens humains que financiers.

La famille qui accepte cette formule est tenue à assurer une surveillance passive de la personne âgée. Trois éléments concourent à ce voisinage bienveillant : un système interphone / alarme qui relie la personne âgée et ses voisins, l'entretien des parties communes par la famille, et un suivi de la cohabitation par l'association. Les personnes âgées qui adoptent cette formule gardent leur indépendance : elles organisent leur ménage et font appel à des services d'aide à domicile si nécessaire. Aucun échange financier n'existe entre les personnes âgées et les familles. L'aide apportée par l'une à l'autre ne se conçoit que dans un cadre d'échanges de services entre voisins. Par ailleurs, les loyers proposés aux locataires sont attractifs car très modérés, ce qui confère une dimension sociale à l'expérience.

« La personne âgée se sent plus en sécurité, elle sait qu'elle peut compter sur une aide en cas de besoin ».

« C'est un projet naturel, on s'occupe spontanément des personnes âgées ».

Cette expérience a maintenant 20 ans d'âge.

Selon le site internet d'Accordages, le bilan est largement positif avec ce recul de 20 ans. Cette réalisation semble fonctionner si bien que la liste d'attente des personnes âgées comme des familles est très longue. Les personnes âgées disent se sentir en sécurité et apprécier leurs voisins qui leur assurent affection. Les familles disent pouvoir s'appuyer sur les personnes âgées pour recréer pour leurs enfants une relation de grand-parentalité qui favorise leur évolution.

Selon...

http://www.accordages-intergeneration.com/_v4/menu-horizontal-haut/banque-experiences/habitat-services/habitat-encadre-qui-consiste-faire-cohabiter-dans-une-maison-amenagee-familles-immigrees-avec-enfants-personnes-agees-106.html?var_recherche=habitat

Association culturelle "Foyer Dar'Al Amal"

51, rue de Ribaucourt 1080 Molenbeek-Saint-Jean - Bruxelles Belgique

Tél: 00 32 2 411 74 95

Part'Agés, Hannut, Belgique

Ce projet est porté par L'ASBL (Association Sans But Lucratif) Collectif Logement à Hannut. A ses débuts les logements étaient mis à disposition de familles monoparentales en difficulté. Il s'agissait de logements tremplin à but de réinsertion sociale. Par ailleurs, l'initiative ne s'adressait pas à des seniors au départ.

C'est en voyant les relations qui se créent spontanément entre une locataire de 50 ans et ses jeunes voisines, que l'idée d'étendre l'accès des logements aux générations plus âgées est née. C'est ainsi que l'ASBL « Part'Agés » voit le jour, officiellement concrétisée en 2003 lors de sa reconnaissance en tant que projet pilote d'habitat intergénérationnel.

L'initiative a pour but de permettre à des personnes d'âges différents de cohabiter ensemble dans une même maison, dans un cadre qui leur permet de conserver toute intimité, tout en incitant à l'entraide, à la convivialité et à l'échange. La dimension sociale du projet est prise en compte, puisque le loyer de l'habitation est modique.

Le projet a une dimension intime, familiale et non artificielle. Il postule l'autonomie et la liberté de chaque personne, à qui il propose des solutions sur mesure, adaptées et adaptables. Il y a aujourd'hui onze logements individuels proposés à différentes générations : personnes retraitées et personnes plus jeunes, avec ou sans enfants. Ces onze logements, qui vont du studio à l'appartement, sont répartis dans deux maisons mitoyennes.

Ce projet récent est né en 2003

Selon...

http://www.habiter-autrement.org/06.generation/gen_ca.htm

<http://www.collectiflogement.be/projetpartages.htm>

Le projet Part'Agés du Conseil Collectif Logement
Maison de la solidarité, rue Zénobe Gramme, 4280 Hannut, Belgique
Tél : 42-019-51 09 79
collectif.logement@versateladsl.be

L'espace Générations à St Apollinaire en Côte d'Or

L'espace Générations entend favoriser la rencontre entre générations par le biais d'une offre d'habitat et de services diversifiée ainsi que des activités intergénérationnelles. Elle permet ainsi la cohabitation de retraités et de familles avec des jeunes enfants.

Ce concept a pu voir le jour grâce à un partenariat étroit entre un office HLM, l'OPAC de Dijon, une commune, Saint Apollinaire et une association de soutien à domicile et d'accueil en établissements, la FEDOSAD. L'opération comporte 76 logements HLM dans un nouveau quartier. Ces appartements sont loués pour une moitié à des retraités de plus de 60 ans et pour l'autre moitié à des jeunes couples avec au moins un enfant de moins de 5 ans. Les 76 logements

ont été conçus de manière indifférenciée mais adaptés aux handicaps (ascenseurs pour tous les étages, largeurs de portes, sanitaires adaptable...). Un « point accueil services » est animé par une personne à temps plein mise à disposition par la mairie de Saint Apollinaire dont l'objectif est de favoriser les rencontres intergénérationnelles. Le pôle « Générations » a également été doté d'un espace de vie pour les familles : halte garderie, relais assistante maternelle, ludothèque ainsi que des équipements municipaux comme une salle de quartier et un restaurant scolaire. Enfin, le lieu comprend deux petites unités de vie spécifiques, un Domicile Protégé accueillant 6 personnes psychologiquement dépendantes et un domicile collectif pour 14 personnes âgées dépendantes sur le plan physique, ainsi qu'un accueil de jour pour personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer. La convivialité est également renforcée

avec la mise en place d'un système de téléphone interne. Une charte, intitulée "Bonjour voisin", a été rédigée afin de rendre visible le lien social et de sensibiliser l'ensemble des habitants à la dimension intergénérationnelle de la résidence. Engagement moral de soutien mutuel et signée par tous les habitants, elle est la pierre angulaire de la vie du complexe.

Pour mener à bien ce projet, trois acteurs locaux mobilisent leurs compétences. L'OPAC se charge de sélectionner les familles candidates sur la base de la charte et des critères définis par le projet. La municipalité de Saint-Apollinaire et la Fédération dijonnaise des œuvres de soutien à domicile (Fedosad) assument respectivement la gestion des services enfance, animation et gérontologie. Les trois partenaires sont très impliqués dans la dynamique intergénérationnelle.

En juin 2002, « Générations » voit le jour.

Cinq ans après l'arrivée des premiers locataires, l'idée a fait pris corps sur le terrain, et les exemples d'entraide ne manquent pas. Plus disponibles, les personnes âgées se révèlent, dans l'ensemble, plus impliquées que les jeunes couples, pris par le travail et la gestion du quotidien. Pour attirer ces derniers, le programme d'animations, ouvert à tous les habitants de Saint-Apollinaire, mise sur des événements susceptibles de séduire jeunes et vieux : ateliers artistiques, soirées karaokés, matchs de foot projetés dans la salle de quartier, expositions, spectacles...

Selon...

http://www.accordages-intergeneration.com/_v4/menu-horizontal-haut/actualite/residence-generations-dijon-351.html

http://www.ville-st-apolinaire.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=96&Itemid=211

FEDOSAD

Mr Pierre-Henri Daure, directeur général

26 bd Alexandre 1er de Yougoslavie 21000 Dijon

Tel. 03 80 73 92 92 Fax. 03 80 70 11 05

« L'idée, c'est de réapprendre aux générations à vivre ensemble »

« L'intergénération ne se décrète pas, elle se crée, elle se vit »

Foyers intergénérationnels, Etats Unis

Compte tenu du vieillissement de la population américaine, de plus en plus de foyers accueillent maintenant sous un même toit plusieurs générations.

Pour répondre à la demande de ces familles où se côtoient petits-enfants, parents, grands-parents et/ou arrière-grands-parents, les constructeurs de maisons individuelles commencent à s'adapter à ce nouveau marché en fabriquant des maisons facilitant la vie entre les générations grâce à de nouveaux agencements.

Ainsi, un promoteur de l'Etat de Washington (nord-ouest du pays), propose des offres intergénérationnelles. Il a eu l'idée de développer un tel produit parce qu'il a été lui-même directement confronté à cette problématique. En effet, sa mère –veuve- a dû accueillir successivement sa grand-mère et par la suite, l'un de ses oncles.

Ceci conduit en fait à remettre à jour une ancienne forme d'habitat, en réhabilitant la « pièce de la belle-mère », qui permettait jadis d'accueillir de la famille ou des amis. Un petit logement indépendant est ainsi construit à quelques mètres de la maison principale. Les deux entités sont séparées par un jardinet et chacune donne sur une rue différente de manière à assurer l'indépendance et l'intimité de chacun.

Selon...

http://www.senioractu.com/Etats-Unis-les-promoteurs-developpent-des-maisons-adaptees-aux-foyers-intergenerationnels_a6081.html

Résidence New Horizons, Toronto, Canada

La résidence New Horizons à Toronto, accueille indifféremment étudiants et seniors.

Les étudiants attirés par les loyers peu élevés, incluant le ménage, ont accepté de s'y installer.

Ainsi 49 étudiants partagent désormais la vie de 99 seniors.

Ce projet récent est né en 2003

Selon...

www.newhorizontower.com

New Horizon Tower
1140 Bloor Street West, Toronto, Ontario , M6H 4E6, Canada
Tel. 416-536-6111

Campus Continuum, USA

Campus Continuum, une société américaine, développe aux USA un réseau de communautés résidentielles universitaires ciblant les personnes âgées de 55 à 75 ans qui recherchent autre chose que les résidences fermées type Sun City.

La formule des communautés résidentielles au sein ou proche des universités est un moyen original et prometteur pour ces Etats de contrebalancer ce phénomène migratoire lié au vieillissement, puisqu'elle répond à une demande sociale non encore satisfaite. Les retraités argentés, actifs, diplômés et en bonne santé habitant la côte Est sont attirés par ces communautés fortement intégrées aux campus car elles proposent des conditions de vie plus proches de leurs aspirations de retraité actif. Un tel contexte leur permet en effet d'être stimulés intellectuellement par cet environnement intergénérationnel et un habitat pratique situé en centre ville. Ces communautés résidentielles offrent aux retraités la possibilité de renouer avec un réseau social, culturel et intellectuel qu'ils ont perdu avec la retraite, et transmettre aux jeunes générations leur savoir

Les appartements pour seniors se situent dans ou proche des campus universitaires. Ainsi, il leur est facilement possible de suivre des cours d'histoire, de philosophie ou d'informatique, de se servir de la bibliothèque et du gymnase, d'assister à des conférences, à des concerts et à des événements sportifs, ou encore de participer à des actions intergénérationnelles en étant, par exemple, tuteurs pour les étudiants.

Du côté des universités, ce concept est doublement intéressant : il leur permet de trouver de nouvelles sources de financement et d'avoir à disposition des mentors pour les étudiants. Les campus peuvent ainsi mettre en place des réseaux et augmenter la diversité sur les campus.

Campus Continuum a été fondé en 2005.

Selon le directeur de Campus Continuum, plusieurs communautés se développent depuis lors sur tout le territoire des USA, et commencent à déborder à l'étranger.

Selon...

http://www.accordages-intergeneration.com/_v4/menu-horizontal-haut/actualite/loger-retraites-dans-campus-309.html?var_recherche=habitat
complété d'un entretien téléphonique d'un représentant de l'Association Villages A Vivre auprès du PDG en septembre 2007

Campus Continuum LLC
17 Cushing Street - Newton, MA 02461, USA
Tel: 617.964.2422 - Fax: 208.979.2422
Email: info@campuscontinuum.com
<http://www.campuscontinuum.com/>

■ COLOCATION INTERGÉNÉRATIONNELLE

La colocation intergénérationnelle cherche à rompre l'isolement de la personne âgée qui ne souhaiterait pas quitter son domicile. Force est en effet de constater que beaucoup de personnes âgées souhaiteraient rester à domicile en y vivant mieux. Partager son foyer avec un jeune représente ainsi une solution à la fois pratique, économique et humaine pour faire de deux problèmes une solution. Ce concept, dans l'air du temps est de nature intimiste et met directement en relation une personne âgée et un jeune, sans modifier le reste de l'environnement. De multiples associations de ce type se créent depuis peu en France, qui cherchent à faire connaître et promouvoir cette idée. Les exemples présentés ci-après ne sont qu'illustratifs : **1 Foyer 2 Ages** à Strasbourg, **Cohabit'âge** à Toulouse, **2 Générations en Cohabitation** à Vannes, **Habitat Partagé** à Grenoble, **Le Parisolidaire** à Paris. Cette liste peut être complétée par d'autres exemples non détaillés ici, comme par exemple : Ensemble2Génération, Rennnesolidaire, UDIAGE, Secours Catholique de Pau Toit et Partage, Toit et Moi Solidaire ou Le Temps pour Toi à Angers, Société privée Appart'Agés, ESDES services intergénération à Lyon, Concorda Logis à Montpellier, etc. Plusieurs associations se sont d'ailleurs groupées au sein d'un collectif récent, le **Réseau national Logement Intergénérationnel et Solidaire (LIS)**.

Par ailleurs, le concept de colocation se développe également à l'étranger dans tous les pays, comme par exemple :

- **Homeshare** en Angleterre à Londres
- **Viure y Conviure** en Espagne
- **Babuschka** au Luxembourg
- **Cohabitation NWS** en Australie
- **Prendi in casa uno studente** en Italie à Milan
- Etc.

Réseau national Logement Intergénérationnel et Solidaire (LIS)

Un logement trop grand, trop vide. La crainte de la solitude, de l'isolement. Un besoin d'échange avec des plus jeunes. L'idée de partager son logement avec des étudiants qui n'en trouvent pas semble simple, voire évidente. Or elle n'est pas si aisée.

La Fondation Nationale de Gérontologie a étudié les conditions de cet échange et propose une charte "Un toit deux générations" (1) qui pose les bonnes questions, notamment sur la nécessité de connaître l'engagement réciproque en terme de d'argent, de services rendus, de temps de présence, de libre accès au logement de personnes extérieures, de sécurité, de temps disponible. Un détail qui a son importance : la nécessité d'avoir des espaces intimes respectés. L'idéal serait d'avoir deux sanitaires et salles de bains !

Des associations se sont constituées pour accompagner les projets de A à Z. Elles ont notamment pour objectif le référencement de logements, la sélection d'étudiants, les démarches contractuelles (droits et devoirs de chacun), et enfin le suivi de la cohabitation. Le Réseau National Logement Intergénérationnel et Solidaire (LIS) cherche à fédérer plusieurs initiatives.

Selon le site de l'association Atout'Age, le constat est qu'il y a beaucoup d'étudiants en demande et encore trop peu de logements disponibles. Il s'agit donc d'un concept encore en devenir, qui ne semble pas encore bénéficier de beaucoup de recul pour pouvoir en tirer un bilan.

Selon...

file:///H:/Projet_Guide%20VAV/A%20analyser/Autres%20exp%C3%A9riences%20innovantes/Partage%20de%20logement%20avec%20%C3%A9tudiants/article-6981-1-intergeneration.html

http://www.personnes-agees.gouv.fr/point_presse/rapports/charte_1toit_2generations/sommaire.htm

Réseau national Logement Intergénérationnel et Solidaire (LIS)

Chez Atout Âge

45, rue du Général de Gaulle

94110 ARCUEIL

Tél : 01 47 46 08 64 / 06 32 50 53 01

(1) Voir la Charte sur le CD Rom ou le site internet du guide

1 Foyer 2 Ages, Strasbourg

La jeune association « 1 foyer 2âges » a été créée fin mai 2005 par des professionnels du secteur social, comprenant six bénévoles et présidée par une psycho-gérontologue.

Le principe de fonctionnement est le suivant : dans une volonté de solidarité, le senior met à disposition, au sein de sa résidence principale, une chambre à un jeune en contrepartie d'une modeste somme d'argent (comprenant charges courantes : eau, électricité). Tous les deux se partagent les tâches de la vie quotidienne selon les possibilités de chacun, afin de vivre une cohabitation harmonieuse.

Concrètement, avant de mettre en place un binôme senior / étudiant, plusieurs rencontres entre personnes concernées, ainsi qu'une étude personnalisée, sont réalisées. Ensuite, l'association accompagne la mise en place de la cohabitation et assure un suivi régulier de son bon déroulement.

Les bénéficiaires sont des seniors de plus de 60 ans locataires privés ou propriétaires, ainsi que des étudiants, jeunes travailleurs et demandeurs d'emploi de moins de 30 ans. Les frais de dossiers de candidature s'élèvent à 20 euros pour chaque partie, et la cotisation annuelle pour les seniors et les jeunes qui cohabitent est de 180 euros par personne, soit 15 euros par mois.

Initiative récente créée depuis 2005

Selon...

<http://www.senioractu.com>

http://www.accordages-intergeneration.com/_v4/menu-horizontal-haut/actualite/1-foyer-2-ages-un-nouvel-acteur-du-logement-intergenerationnel-strasbourg-435.html

Contact provisoire :
1foyer2ages@free.fr

Cohabit'âge, Toulouse

L'association Cohabit'âge vient d'ouvrir ses portes sur Toulouse. Son but est de mettre en contact des étudiants à la recherche d'un logement et des seniors vivants à domicile, disposant d'une chambre libre. Elle participe ainsi à étendre le concept de logements intergénérationnel dans la région toulousaine.

Le logement intergénérationnel consiste à trouver une nouvelle forme de lien social pour offrir une alternative aux seniors de plus en plus âgés, vivant à domicile, et remédier au déficit ou aux coûts élevés des logements étudiants.

En s'occupant de rapprocher seniors et étudiants, l'association Cohabit'âge souhaite faciliter l'accès à un logement pour les étudiants, prévenir et rompre l'isolement des seniors, et enfin offrir aux seniors la possibilité d'un éventuel complément de revenus.

Au-delà d'une simple occupation de chambres chez l'habitant, il s'agit de développer les solidarités entre des âges bien différents. En proposant une chambre à un étudiant, les seniors trouveront une présence rassurante, conviviale et régulière. Les étudiants pourront bénéficier de l'expérience des plus anciens et partager des loisirs, des talents, des connaissances. L'association a mis au point une charte. (http://www.cohabitage.fr/content/documents/charte_senior_etudiant.pdf)

Initiative récente créée depuis 2007

Selon...

<http://www.cohabitage.fr>

http://www.senioractu.com/Cohabit-age-une-nouvelle-association-de-logement-intergenerationnel-a-Toulouse_a7736.html

Association cohabit'âge
Résidence Côté Garonne – app 2 – rue des bûchers – 31400 Toulouse
Tél. 06 84 95 00 97 ou 09 53 38 80 72
contact@cohabitage.fr

2 Générations en Cohabitation , Vannes

Le projet de « 2 Générations en Cohabitation » consiste à permettre à des jeunes (salariés et étudiants) d'être hébergés chez des seniors, en échange d'une présence amicale et de menus services.

Cela permet une cohabitation originale qui permet aux seniors de garder contact avec les jeunes générations. C'est également une alternative originale et peu coûteuse à la pénurie de logement rencontrée par les jeunes. Enfin, cela crée des relations intergénérationnelles d'échange et de solidarité.

Deux formules de cohabitation « don contre don » sont proposées :

- Formule 1 : Un toit contre présence active. La chambre est totalement gratuite mais l'hébergé s'engage à être présent au domicile du senior (principalement le soir) et à donner « un coup de main » de manière ponctuelle
- Formule 2 : Un toit contre présence amicale. La chambre est gratuite mais l'hébergé participe aux charges (eau, électricité, gaz...). L'engagement de présence et / ou d'aide est allégé

Initiative récente créée depuis 2007

Selon...

<http://www.2generationsencohabitation.org/>

2 Générations en Cohabitation

4, place Gambetta 56000 VANNES

Tél. : 06 77 40 49 47

deuxgenerations.encohabitation@hotmail.fr

Habitat Partagé, Grenoble

L'association Domicile Inter Génération Isérois (DIGI), installée à Grenoble, met en relation des personnes âgées isolées et des étudiants à la recherche d'un logement : l'un offre le gîte et l'autre rend des services.

Cette jeune association a notamment pour partenaire le CROUS de Grenoble, Grenoble-Universités, le CCAS de Grenoble et ceux de communes avoisinantes, le PACT de l'Isère, le CODERPA, le Clarg, etc. Ces différentes structures ont signé une convention de partenariat avec l'association DIGI et, grâce à leur rayonnement sur la région, lui permettent d'être connue sur tout le département Grenoblois.

Ainsi DIGI peut répondre de façon adaptée aux besoins récurrents des deux cibles concernées : isolement et manque de sécurité des personnes âgées à domicile, rareté et coût élevé des logements pour étudiants sur Grenoble et sa région.

Initiative récente créée depuis 2005

Selon...

<http://www.agevillage.com/article-6269-1-Intergeneration.html>

Coordinatrice DIGI

digi-gre@wanadoo.fr

Le Parisolidaire, Paris

Le Parisolidaire a pour objet de mettre en relation des étudiants à la recherche d'un logement avec des seniors disposant d'une chambre libre à leur domicile, et désireux d'un peu de compagnie, d'une présence vigilante et sécurisante avec partage des tâches pour simplifier leur vie quotidienne ou simplement d'un complément de revenus.

En proposant une formule de cohabitation originale, le Parisolidaire contribue à l'extension de l'offre de logements pour les étudiants. Ainsi par la création d'un réseau et d'une dynamique de rapprochement intergénérationnel, l'association participe au changement des mentalités et à l'amélioration de la qualité de vie des étudiants et des seniors au quotidien.

Les objectifs du Parisolidaire sont la possibilité d'entretenir ou retisser les liens intergénérationnels, de prévenir l'isolement des personnes âgées, d'augmenter leur sécurité, et de répondre au problème de la pénurie de logements rencontrée par les étudiants. Les formules sont assez souples avec un logement contre présence, compagnie, partage des tâches avec ou sans participation financière. Mais, dans tous les cas, il s'agit d'une chambre dans le logement d'un senior.

Pour le Parisolidaire, il s'agit de former des partenariats de cohabitation pour la durée de l'année universitaire, les accompagner tout au long de l'année pour les conseiller, et veiller à ce que chacun respecte ses engagements et la charte de l'association.

Il y a des règles à respecter. Une sélection rigoureuse des étudiants comme des personnes âgées est effectuée (tout le système repose sur une parfaite adéquation entre la demande des uns et l'offre des autres). Le jeune ne se substitue pas aux services d'aide à domicile existants ou nécessaires : s'il rend des services, ce sont de ceux qu'un petit fils pourrait rendre à sa grand-mère, rien de plus. Il est obligatoire de devenir adhérent de l'association en s'engageant à respecter sa charte, et il fait signer une convention d'occupation à titre provisoire et précaire.

Initiative récente créée depuis 2004

Selon...

www.leparisolidaire.com

Le Parisolidaire

15 rue de Senlis 75017 Paris

Tél. 01 42 27 06 20

contact@leparisolidaire.com

Homeshare, Londres, Angleterre

Homeshare est une association caritative basée à Londres qui propose une aide aux personnes âgées et dépendantes à domicile dans leur vie quotidienne. Ce qui est proposé consiste à trouver un jeune qui cherche un logement et qui souhaite, en retour, apporter une aide pratique. Il n'y a pas d'échange d'argent entre les deux parties. Homeshare supervise le processus de mise en relation et de sélection des personnes, et reste toujours en contact régulier, afin d'être sûr que tout se passe bien, dans le respect des normes de sécurité.

Il s'agit d'un accord qui bénéficie aux deux parties. En fait, les bénéficiaires peuvent être encore plus importants si l'on inclut la famille de la personne dépendante et les autres personnes concernées par la sécurité et le bien-être de leur entourage, ami ou voisin. Et le fait de maintenir l'indépendance de la personne aidée à ne pas avoir à subir les coûts beaucoup plus importants d'intervention par des instances de santé. Le bénéfice est aussi intéressant pour les jeunes, en particulier ceux qui travaillent ou étudient depuis peu dans la région. La colocation peut apporter un logement à loyer modéré, de la compagnie, et un environnement qui ressemble à celui de la maison parentale.

Le jeune s'engage à fournir environ 10h d'aide par semaine, réparties tout au long de la semaine, et un peu moins le week end.

Homeshare demande une petite cotisation mensuelle pour ce service.

Selon...

<http://www.homeshare.org/>

Homeshare

155a King's Road London SW3 5TX UK

Tél. 020 7376 4558 - Fax: 020 7376 4599

ce@homesharelondon.com

Viure y Conviure, Espagne

La Fondation « Viure y Conviure » (Vivre et cohabiter), de l'œuvre sociale de la banque "Caixa de Catalunya", a mis en place un Programme Intergénérationnel de cohabitation, qui incite étudiants et personnes âgées à vivre ensemble et à partager un appartement. Il s'adresse d'un côté aux étudiants de moins de 35 ans sans travail, obligés de quitter le foyer parental pour leurs études, et de l'autre aux personnes de plus de 65 ans vivant seules. L'étudiant bénéficie d'un logement gratuit et la personne âgée reçoit en compensation une aide versée par la fondation pour couvrir les frais engendrés par la cohabitation (électricité, eau, gaz ...)

Une équipe de professionnels (psychologues et travailleurs sociaux) est prévue pour faciliter la cohabitation. Les objectifs de ce programme sont de promouvoir et de faciliter les relations et l'aide mutuelle entre deux générations, d'expérimenter des mesures alternatives pour affronter le problème de la solitude des personnes âgées et de proposer des solutions de logement aux jeunes étudiants afin de favoriser l'égalité des chances. En 2002, 193 « couples » avaient participé à ce programme, et les demandes augmentent régulièrement d'une année sur l'autre.

Selon...

http://www.senioractu.com/index.php?action=article&tid_article=59728

Viure y Conviure

Tel. 902 400 973

Babuschka, Luxembourg

« Loger des étudiants inscrit à l'Université du Luxembourg auprès de seniors en contrepartie d'une participation financière très modique et de menus services à effectuer par l'étudiant et tisser ainsi des liens entre générations » : telle est la philosophie du projet Babuschka mis en place par le gouvernement luxembourgeois.

Cette initiative repose sur une idée toute simple : une personne âgée disposant d'une chambre libre à son domicile, propose de loger un/des étudiants inscrit(s) à temps plein à l'université du Luxembourg.

L'idée de base et de promouvoir la vie en commun de jeunes et de seniors tout en offrant une alternative nouvelle au logement étudiant. Il s'agit également de faire se rencontrer deux catégories sociales de résidents, ceux qui offrent un logement et ceux qui ont une demande de logement complémentaire, d'œuvrer en faveur d'une amélioration de la qualité de la vie des personnes âgées et des étudiants, et enfin, d'inciter les générations à mieux se connaître et à dialoguer.

Afin de garantir les droits et les devoirs de chacun, trois documents donnent un cadre à l'initiative : la charte, qui est signée par toutes les parties, la convention d'hébergement, les dossiers de candidature du senior et de l'étudiant. Le SEVE centralise les dossiers de candidature des seniors et des étudiants et met en relation les personnes dont les profils correspondent.

Selon...

http://www.senioractu.com/Babuschka-un-projet-d-habitat-intergenerationnel-entre-seniors-et-etudiants-au-Luxembourg_a6169.html

Service des études et de la vie étudiante (SEVE)
Université du Luxembourg
162a, avenue de la Faïencerie L-1511 Luxembourg
Tél. 46 66 44 63 11 ou Fax : 46 66 44 67 60

Cohabitation NWS, Australie

« Cohabitation NWS » (NWS : New South Wales, la partie la plus connue de l'Australie) est un service qui met en relation des personnes âgées qui ont besoin d'aide pour l'entretien de leur maison et un peu de compagnie et des jeunes qui ont besoin d'un logement peu onéreux. La Benevolent Society (une association) propose un service professionnel d'assistance qui recrute et couple par intérêt des personnes âgées (propriétaires) et des jeunes convenables (locataires). Elle sélectionne minutieusement des propriétaires et locataires potentiels, conclut un arrangement entre les deux parties et fournit une assistance dans le temps. Son but est de faire vivre ensemble des personnes qui partagent des intérêts et des valeurs. Les personnes âgées sont intéressées par le fait d'être aidées par quelqu'un pour cuisiner, jardiner, faire des courses et nettoyer. Avoir un locataire signifie également avoir quelqu'un à qui parler, quelqu'un qui est là la nuit en cas de problème. Cela offre même la possibilité d'avoir des intérêts communs et peut être même de vivre une nouvelle amitié. Quant aux jeunes, ils sont intéressés par le fait de vivre avec une personne âgée dans sa maison en échange d'un logement gratuit. En retour, ils se doivent de l'aider avec les tâches ménagères 10h par semaine, d'être rentré à la maison à 18h30 au moins 4 soirs par semaine et de dormir à la maison 6 nuits par semaine.

Selon...

www.bensoc.org.au/ageing/homeshare

NSW
24a Ocean Street Bondi, Sydney, NSW 2026, Australie

Prendi in casa uno studente, Milan, Italie

Le partage d'appartement entre une personne âgée et un étudiant existe à Milan par le biais de l'opération « Prendi in casa uno studente ».

A l'instar des autres pays européens, cette action lancée par MeglioMilano en partenariat avec l'université de la ville et certaines administrations publiques, poursuit un double but : rompre l'isolement des personnes âgées d'une part et faciliter l'accès au logement pour les étudiants d'autre part.

En effet, Milan est une ville où les loyers sont chers et comme partout ailleurs, elle compte aussi un bon nombre de personnes âgées qui souffrent de la solitude. L'idée est donc de loger des étudiants chez des aînés. Les jeunes participent aux frais pour les dépenses courantes (entre 150 et 250 euros) et partagent le quotidien des seniors. Ils peuvent les aider dans la réalisation de certaines tâches, prendre le petit-déjeuner ensemble, faire leurs courses, discuter, etc. En contrepartie, ils bénéficient d'une chambre indépendante, meublée, qui se trouve dans la plupart des cas, à proximité de l'université.

Si l'âge minimum pour faire partie de ce programme est de 65 ans, la plupart des aînés qui participent à cette action sont âgés de 80 ans ou plus. Ce sont principalement des femmes qui vivent seules en totale indépendance. Nombreuses sont celles qui ont travaillé comme professeur et ont eu des enfants. Elles ont donc l'habitude d'être en contact avec les jeunes. Lorsqu'un jeune s'installe chez un senior, les deux parties signent un contrat qui précise les droits et les devoirs de chacun. La période d'hébergement minimum est de huit mois et peut être reconduite avec l'accord des deux personnes concernées.

Milan a été la première grande ville du pays à expérimenter ce programme, mais d'autres municipalités s'intéressent à cette idée : Rome, peut-être Venise et d'autres villes plus petites.

Selon...

http://www.accordages-intergeneration.com/_v4/menu-horizontal-haut/actualite/une-vingtaine-couples-senior-etudiant-partagent-appartements-milan-271.html

■ DISPOSITIFS INTERGÉNÉRATIONNELS ET DE MAINTIEN DU LIEN SOCIAL

Le cadre des dispositifs intergénérationnels et de maintien du lien social est aujourd'hui extrêmement prolifique, ainsi qu'en témoignent les nombreuses initiatives recensées en France par l'association Accordages (1) dont il n'est pas possible ici de dresser une liste exhaustive. Ces dispositifs ne visent pas à faire vivre ensemble des personnes différentes dans un lieu de vie ou à domicile mais simplement favoriser l'émergence d'un lien social intergénérationnel dans les quartiers. Il s'agit de regrouper plusieurs générations à certains moments autour d'animations ou de dispositifs spécifiques. Ceci peut recouvrir cinq rubriques d'actions possibles, ainsi que la Ville d'Angers l'indique dans son livret des Initiatives Inter-Ages :

- Echanger et transmettre des expériences
- Rassembler autour du jeu et de la fête
- Agir pour plus de solidarité
- Se mobiliser au quotidien pour combattre l'isolement
- Inviter autour du thème artistique et culturel

Dans ce cadre, la structure la plus originale à noter en France se trouve à Toulon, à savoir la **Maison d'Accueil Multiservices Intergénérationnelle (MAMI)**. C'est un centre de jour qui mêle un accueil de personnes âgées et une halte-garderie pour des enfants de parents RMIstes. Cette structure s'appuie en outre sur un personnel en difficulté sociale.

Un autre exemple souvent cité est le cas de la **Ville d'Angers**, qui a mis sur pied une politique globale fédérant tout un ensemble de dispositifs intergénérationnels dans le cadre d'un schéma construit.

Par ailleurs, il existe des associations cherchant à créer du lien social, en promouvant des actions intergénérationnelles et de maintien du lien social. C'est le cas par exemple de **Cœur en Fête** à Paris, ou bien encore, sur un plan plus général, d'**Atout'Age** en Ile de France. Bien d'autres exemples pourraient être cités, tels que :

- Association Se Canto, qui organise des tours de chant avec de jeunes bénévoles dans les maisons de retraite
- Initiative Intergénération@tion Brest, qui a permis la naissance d'un site Internet d'écrit public réunissant les élèves du dispositif relais Kerbonne et les personnes âgées de la résidence Louise Le Roux à Brest
- Maison de retraite Domaine du Château à Montéleger (Rhône-Alpes) qui a proposé à des élèves d'une école maternelle et à ses résidents de se rencontrer autour de la découverte de la nature, à travers des ateliers pédagogiques où des personnes âgées ont transmis aux enfants leur savoir en la matière
- Spectacle, rythmé par le leitmotiv « je me souviens... », autour de la transmission de l'histoire locale d'une génération à une autre, né de la rencontre de personnes âgées et du Centre Intercommunal d'Action Sociale (CIAS) de quatre communes d'Alsace
- Association « De 7 à 97 ans », qui s'est donnée comme objectif de susciter dans un endroit unique et convivial (une ferme) la rencontre et le dialogue entre des gens de tous âges et horizons

(1) Voir le site internet d'Accordages sur http://www.accordages-intergeneration.com/_v4/

- Mamynoo à Charenton, nouveau type de garde intergénérationnelle à domicile. L'idée est de mettre en contact des couples recherchant une garde d'enfants et des femmes entre 45 et 70 ans à la recherche d'un complément de revenu, ce qui leur permet de maintenir une activité et un lien social et affectif qui peut faire défaut
- Etc.

Maison d'Accueil Multiservices Intergénérationnelle (MAMI), Toulon

Le ministre délégué aux personnes âgées Hubert Falco a récemment inauguré à Toulon, ville dont il est aussi le maire, un centre pilote. « Il faut anticiper cette révolution sociale qu'est le vieillissement », a déclaré Hubert Falco, souhaitant « qu'on s'inspire de cette structure pilote dans toutes les villes de France ». « L'avenir, c'est le lien entre les générations », a-t-il poursuivi, en soulignant le « vieillissement inéluctable » de la population.

Cette Maison d'Accueil Multiservices Intergénérationnelle (MAMI), située en centre-ville, est un établissement de jour, destiné à l'accueil de personnes âgées mais aussi de jeunes enfants et employant des personnes en situation d'exclusion sociale. Elle réunit sous le même toit trois espaces de vie : une halte-garderie pour les enfants de parents allocataires du RMI en recherche d'emploi (24 enfants), une structure d'accueil de jour et de prévention pour les personnes âgées isolées à domicile (15 personnes âgées) et un lieu de partage d'activités intergénérationnelles. Par ailleurs, il emploie une quinzaine de personnes, dont des bénéficiaires du RMI.

La MAMI comprend un bâtiment d'accueil pour les personnes âgées, un espace réservé aux enfants de trois à six ans ainsi que des espaces communs de partage d'activités intergénérationnelles : une salle informatique, un potager, des ateliers mémoire... Les différents espaces ne sont toutefois pas clos, les personnes âgées peuvent par exemple aider aux soins dispensés aux enfants. Par ailleurs, 65% des places de garderie sont réservées aux enfants dont les parents sont en situation difficile, pour leur permettre de chercher un emploi.

Centre créé depuis 2004

Selon...

<http://www.mami83.com/>
<http://www.agevillage.com/article-4297-1-bien-vieillir.html>

MAMI Jardin Alexandre 1er
 74, rue Lazare-Carnot 83 000 Toulon
 Tél : 04.94.22.66.50

Ville d'Angers

La ville d'Angers a fait de la mixité des âges un axe fort de son projet social.

Depuis 1999, le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) mobilise des moyens importants pour soutenir des initiatives de porteurs de projets qui veulent « faire tomber les barrières, enjamber les obstacles à la rencontre entre les âges », comme l'indique Hervé Carré Adjoint au Maire, vice-président du CCAS.

Au printemps 2003, Agevillage rapportait la rencontre "L'intergénération en Marche" tenue à l'époque. L'édition 2005 de cet événement a fait l'objet du livret Les initiatives inter-âges à Angers (1), qui comprend l'ensemble des initiatives menées sur la ville, classées par rubrique. Il comprend aussi une "Charte de l'intergénération" qui décline les lettres du mot : I Inviter, N Nouveau regard, T Tolérer, E Ecouter, R Réaliser.

Des dizaines d'initiatives sont fédérées autour de 5 axes : échanger et transmettre des expériences, rassembler autour du jeu et de la fête, agir pour plus de solidarité, se mobiliser au quotidien pour combattre l'isolement, inviter autour du thème artistique et culturel.

Selon...

<http://www.agevillage.com/article-5269-1-bien-vieillir.html>
<http://jeunes.angers.fr/index.php?id=358>

Centre Communal d'Action Sociale (CCAS)
 Bd Résistance Déportation 49100 ANGERS
 Tél : 02 41 05 49 49

(1) Voir à ce propos <http://www.agevillage.com/article-5269-1-bien-vieillir.html>, ainsi que le CD Rom ou le site internet du guide

Cœur en Fête, Paris

Pour beaucoup de personnes âgées, vieillir est ressenti comme un sentiment d'abandon et de solitude, un facteur de discrimination et d'exclusion. Les changements économiques et sociaux, l'accroissement de la population et l'allongement de l'espérance de vie ont en effet contribué à changer profondément leurs conditions de vie.

L'association "Cœur en Fête" se propose d'aider à rompre l'isolement des personnes âgées à travers une relation vivante, pédagogique et solidaire. Les moyens disponibles pour

« Nous ne sommes pas des lits, mais des personnes. Tant qu'on a un cœur qui bat on existe. »

répondre à cette ambition passent par des animations culturelles et des rencontres dans le cadre des maisons de retraite, lieux de vie et centres hospitaliers, entre seniors et élèves d'écoles et conservatoires de musique, art dramatique, danse, arts du spectacle et du cirque.

En proposant aux jeunes de participer à des actions bénévoles, l'association "Cœur en Fête" a pour

ambition de susciter, d'encourager, d'accompagner l'initiative des jeunes en faveur d'une partie de la population délaissée et de prendre des responsabilités au bénéfice des autres. Les responsables d'établissements, les professeurs, les élèves, les parents d'élèves, les animateurs des maisons de retraite et de l'association sont les principaux acteurs de ce projet. Sont également associées à cette initiative des structures existantes, telles que les conservatoires (musique, art dramatique, danse), les écoles du spectacle et du cirque ou encore les associations culturelles, véritable réservoir d'animations.

Selon...

<http://www.coeurenfete.org/contact.html>

Association Cœur en Fête
38, rue Servan - 75544 Paris Cedex 11
Tél. +33 1 48 06 77 24

Atout' Age, Ile de France

Cette association a pour but de permettre aux personnes âgées de « vieillir autrement », en mettant en place des actions en direction des seniors, mais aussi de leur entourage, selon quatre axes prioritaires : le lien intergénérationnel, le soutien à la famille, la vie sociale et citoyenne, et enfin le maintien à domicile.

L'association porte son attention sur l'habitat intergénérationnel, mais aussi sur d'autres points, comme l'environnement familial. En effet, celui-ci reste, en dépit de l'atomisation des familles, la colonne vertébrale de l'aide à la personne âgée. C'est pourquoi une place essentielle lui est accordée. Dans cette optique, l'association Atout'Age souhaite développer des missions de soutien, d'écoute, de conseil, dans la gestion de situations de crises liées à un événement grave ou de manière plus générale dans le vécu du quotidien de l'aidant familial.

L'association place également au cœur de ses préoccupations la vie sociale et la lutte contre l'exclusion. Elle s'attache à la possibilité d'exploiter les passages sensibles de la vie, il s'agit d'intervenir sur les situations de manque en créant les conditions d'une réappropriation du rôle social pour l'individu. Il s'agit dès lors d'opérer un rééquilibrage, en dressant un état des lieux précis de l'ensemble des freins à la vie sociale et en imaginant des actions complémentaires à celles déjà existantes.

Enfin, l'association s'attache à la diversification de l'offre de services. Elle se penche en effet sur l'opportunité de la mise en place d'un outil de veille, inspiré de la philosophie du dispositif national de veille éducative pour la jeunesse. Pour cela, l'association Atout'Age se propose de diagnostiquer les manques en rapport avec les impératifs du protocole médical, de la gestion administrative, des travaux d'entretien et de l'accès à la culture. Il s'agit de mettre en place un suivi rigoureux, exhaustif et régulier de chaque cas de figure, en vue de hiérarchiser les priorités, d'orchestrer l'organisation pratique, tout en intégrant le maillage partenarial présent sur le territoire.

Selon...

<http://www.atoutage.net/>

Association ATOUT'ÂGE
45 rue du Général de Gaulle - 94110 ARCUEIL
Tél. : 01 47 46 08 64 - Port. : 06 32 50 53 01
E-mail : a.toutage@wanadoo.fr

AUTRES TYPES D'INNOVATIONS

Les exemples mentionnés précédemment ne représentent pas tous les cas possibles d'innovation, car celle-ci est par nature foisonnante, et ne peut se réduire à quelques classes prédéterminées. En s'éloignant progressivement du concept du vivre ensemble, il est ainsi possible de mettre en évidence d'autres types d'expériences. Par exemple :

- Formes d'habitat ou de résidences-services décalées, comme par exemple les **Babayagas**, forme de lieu de vie où des personnes âgées se prennent en charge d'une manière totalement autonome, ou bien encore projet de **colocation pour vivre ensemble** en Allemagne entre personnes âgées
- Expériences centrées sur l'usage des nouvelles technologies, telles que le **Village Virtuel Inter Génération**, mais qui n'est qu'un projet de recherche visant à développer l'intergénération grâce à des dispositifs high tech sophistiqués
- Etc.

Le Village Virtuel Inter Génération

Le Village Virtuel Inter Générations est une solution novatrice lancée en 1998 pour ouvrir des perspectives nouvelles de choix et d'interaction entre les générations.

Les politiques actuelles d'organisation et de financement des services pour la communauté reposent en effet sur un schéma traditionnel de vie et d'entraide familiale, il n'existe pas de passerelle entre générations. Ces générations, exclues du monde professionnel actif, vivent aussi une ségrégation géographique puisque la plus forte densité des jeunes s'observe en périphéries des villes, tandis que la quasi-totalité des aînés et des centres de soins de longue durée sont en ville.

C'est ainsi que de nombreux aînés vivent seuls et perdent l'habitude de sortir de chez eux, de marcher et de communiquer, tandis que certains jeunes souffrent d'un isolement relatif, que leurs parents travaillent ou qu'ils soient issus de familles monoparentales.

Le Village Virtuel Inter Générations assure un lien direct entre utilisateurs distants, aînés et jeunes, combinant la communication verbale, non verbale et parfois écrite, grâce à l'utilisation de nouvelles technologies utilisant la visioconférence. Cela est rendu si convivial qu'on en oublie jusqu'à leur existence.

En inaugurant des relations jusque là impossible à instaurer, le village virtuel crée un nouveau monde dans lequel jeunes et aînés peuvent se découvrir et se lier d'amitié.

Selon...

www.univ-lille2.fr/jfim2005/papiers/65-Bernard-jfim%202005.pdf

Dr. Marie-M Bernard 1, M. Fruhwirth 1, P.Ing., Daniel Boivin, B.Sc., LL.B 2 , Vincent Rialle 3, PhD 1 Fondation Internationale PACE2000 ; 2Gowlings, Membre du Barreau de l'Ontario, Canada; 3 Laboratoire TIMC-IMAG UMR CNRS 5525 Et SIIM/CHU de Grenoble, France

Les Babayagas, Montreuil Sous Bois

« Il était une fois trois « copines » septuagénaires de Montreuil qui avaient décidé de prendre en main leur vieillesse. Après beaucoup de péripéties, les voilà prêtes à construire leur maison des Babayagas, première résidence autogérée et solidaire pour femmes âgées et engagées ».

Une idée forte : l'autogestion

Après six ans de combat, la 1ère maison de retraite autogérée voit le jour.

« Il faut arrêter de nous infantiliser ! », martèle l'une des dames cheville ouvrière du projet (76

ans.), qu'elle porte avec deux autres amies (71 et 72 ans).

Il s'agit d'une révolution qui a pour but d'inventer un lieu qui manque entre la solitude à domicile et la maison de retraite traditionnelle

Le bâtiment compte vingt studios individuels d'une quarantaine de mètre carrés, loués par les résidents et aménagés comme bon leur semble. Le reste des bâtiments est dédié aux activités collectives (cafétéria, laverie ...).

Un principe essentiel : la maison n'accueille que des femmes.

Cette structure n'est cependant pas prévue pour des personnes dépendantes. Cette expérience d'autonomie s'adaptera le plus longtemps possible aux handicaps des unes et des autres lorsque ceux-ci surviendront.

Autonome, solidaires, les Babayagas sont aussi citoyennes. Pas question de rester dans un ghetto, elles veulent être ouverte au monde. Leur structure devient un lieu de rencontre où sont accueillis des artistes, ainsi que des femmes en difficulté, et il est possible aussi d'y trouver un soutien scolaire.

Au travers de leurs actions, elles veulent recréer dans leur maison la place qui est refusée depuis longtemps aux personnes âgées, et leur idéal de « bien vieillir ensemble » n'en finit pas de faire des émules. Partout en France, de nouvelles Babayagas reprennent le flambeau pour recréer des nouvelles maisons autogérées.

« Aux armes citoyennes ! Celles du vivre en termes de service et non de pouvoir ! »

Selon...

<http://www.lamaisondesbabayagas.aceboard.fr/index.php?login=217390>

<http://www.alois-nous-voila.over-blog.com/articles-6037570.html>

<http://www.educationpopulaire93.fr/spip.php?article17>

<http://lamaisondesbabayagas.aceboard.fr/217390-1506-1284-0-SAGA-BABAS.htm>

La Maison des Babayagas

1 rue Hoche, 93100 Montreuil sous bois

Tel : 01 48 58 80 53 ou 01 48 70 00 40

lesbabayagas@club-internet.fr

Colocation pour vivre ensemble, Allemagne

La solitude est l'un des grands dangers et l'une des grandes craintes des personnes âgées. Elle peut entraîner la dépression, le laisser-aller, la malnutrition, etc. En cas de chutes, et sans moyen de communication à portée de main, elle peut s'avérer dramatique voire fatale.

Afin d'essayer de résoudre ce problème, depuis plus d'un an, des seniors allemands de Dresde ont décidé de vivre à plusieurs dans un appartement réaménagé.

L'une des actuelles colocataires a décidé de quitter son ancienne maison, lorsque son mari est décédé, il y a trois ans. Elle a depuis emménagé dans cet appartement, avec une amie de longue date. « Lorsque je suis venue visiter ce logement, j'ai vu qu'il restait une chambre de libre, j'ai immédiatement décidé de m'installer » précise-t-elle. De son côté, son amie souligne qu'elle s'est rapidement liée avec les autres colocataires. « Nous nous complétons » ajoute-t-elle. Certains sont en charge des courses ou des repas, d'autres organisent des voyages dans les villes environnantes et le seul homme de la maison s'occupe du petit bricolage.

Chaque nuit, chacun se retire dans sa chambre. Elles sont toutes équipées d'une mini salle de bain et d'une kitchenette. « Le soir tout le monde est tranquille, mais je sais que si je ressens le besoin de parler avec quelqu'un, il y a toujours un colocataire pour m'écouter » indique l'une d'entre elles. Et d'ajouter « c'est très important à notre âge ».

Ce concept est appelé à se développer, puisque qu'il devrait être reproduit dans plus de deux cents logements à travers le pays. « Entre le début de la retraite et la fin de vie, le temps qui s'écoule est de plus en plus long » précise Holger Stolarz qui a rédigé une série d'études sur le logement et le vieillissement. Jusqu'à maintenant, soit l'on vivait à domicile, seul ou en couple, soit l'on intégrait une maison de retraite. « Il est nécessaire, désormais, d'imaginer des solutions alternatives » indique ce spécialiste.

Le montant du loyer est compris entre 270 et 380 euros par mois.

Tout comme le partage de logements entre seniors et étudiants, la colocation de personnes âgées n'est pas LA solution à la solitude des aînés, ni au manque de place en maison de retraite, ni au maintien à domicile. Il s'agit simplement d'une idée supplémentaire qui permettra peut-être à ceux qui le désirent et que l'idée séduit, de vivre leur vie à domicile en communauté, d'une manière moderne, rassurante et moins onéreuse.

Selon...

http://www.senioractu.com/Allemagne-Colocation-senior-vivre-ensemble-pour-fuir-la-solitude_a4401.html

Commenter inventer de nouveaux chemins

L'innovation sociale est un des enjeux majeurs de notre société, qui doit faire face à l'accroissement du nombre de personnes âgées ainsi qu'à la montée de la dépendance. Par ailleurs, malgré les progrès de la société dans de nombreux domaines, la pauvreté et l'exclusion ne sont pas éradiquées, même dans un pays aussi avancé que la France. Dans le contexte d'une société globalisée et hyper-performante, il importe donc de renouveler les modèles sociaux et d'inventer de nouvelles voies en cherchant des ruptures allant bien au delà de ce qui peut exister aujourd'hui.

L'action politique, au travers de la législation et de la réglementation, cherche à susciter l'émergence de solutions radicalement nouvelles, combinant réalisme financier et possibilité de résoudre à grande échelle les problèmes sociaux majeurs. Il s'agit en effet de dépasser le cadre des maquettes ou expériences pilotes pour trouver des solutions de masse. Dans ce cadre, il faut probablement nous dépouiller pour inventer.

"N'allez pas où le chemin vous mène, allez au contraire là où il n'y a pas de chemin et laissez une piste"

*Ralph Waldo EMERSON
(poète et écrivain américain, 1803 - 1882)*

L'entrepreneur social est donc aujourd'hui invité à s'inscrire dans cette perspective, et donc devenir lui-même ouvrier et inventeur de nouvelles voies

à partir de sa propre réflexion et créativité, en considérant les attentes mal satisfaites des clients au regard des ressources dont il dispose.

Il est ainsi possible d'envisager dans le domaine social l'émergence de modèles radicalement nouveaux, n'ayant aucun antécédent connu, en cherchant à « penser l'innovation ». La démarche de la pensée créative qui sous-tend l'innovation pure est alors en fait très similaire à ce qui existe dans le secteur marchand, et les mêmes méthodes peuvent probablement s'appliquer, avec en particulier l'Innovation Client.

L'innovation sociale pour les aînés : Une volonté politique forte

Lors du Colloque "Vieillir digne" à Paris, le 8 novembre 2006 dernier, Bertrand Delanoë a plaidé pour "entreprendre de manière intelligente en direction de nos aînés. "Les politiques publiques doivent être inspirées par la vie" a souligné le maire de Paris."Je

veux une ville diverse par sa sociologie, ses cultures, ses générations" a-t-il affirmé. "Une ville où l'on a envie de vivre, avec des aînés épanouis, respectés, aimés, dans une société civilisée".

■ UNE DÉFINITION DE L'INNOVATION

L'innovation, tout le monde en parle presque tous les jours, et ce à plus d'un titre. Si l'on cherche pourquoi, il apparaît que ce mot recouvre des réalités différentes pour la plupart d'entre nous !

De quoi s'agit-il ici ? A la base de toute innovation il y a une **rupture** qui doit répondre à des besoins existants, conscients ou latents, au niveau des clients.

► *L'innovation technologique*

L'innovation a souvent pour origine une technologie nouvelle qui permet de remettre en cause l'offre existante, comme par exemple :

- La miniaturisation des microprocesseurs qui permet le formidable développement de l'informatique mobile et plus particulièrement du téléphone, et qui change complètement la donne de ce marché
- L'avènement de la photo numérique qui entraîne un changement radical et la disparition quasi prévisible de la photographie argentique au profit du numérique et du développement d'applications nouvelles que cela va engendrer

Fondamentalement cette forme d'innovation suppose toujours une base technique forte sous forme d'un effort de recherche et développement constant et soutenu. Cette rupture technologique crée une offre nouvelle qui a vocation à se substituer à l'offre de référence qui dominait précédemment le marché.

L'innovation agit par étapes successives : une rupture, puis une amélioration constante jusqu'à la nouvelle rupture. Le processus mis en jeu lors d'une telle rupture technologique est le suivant :

- Dans un premier temps, les évolutions technologiques sont étudiées pour identifier comment elles peuvent être adaptées au mieux à un marché sous forme d'une nouvelle offre client
- Dans un deuxième temps, dès que l'adaptation au marché paraît suffisante, la nouvelle offre passe en mode vente afin de valider sa pertinence. Le nouvel usage se développe alors progressivement et l'offre change de forme. Le téléphone est ainsi passé du paiement à la minute au paiement au forfait, et il est désormais possible de prendre ses photos sur un téléphone mobile et faire partager ses émotions instantanément avec ses amis et sa famille. En parallèle, les différents brevets et protections auront été sécurisés afin de rendre l'entrée plus difficile pour des concurrents qui voudraient copier la nouvelle offre
- Enfin, dans un troisième temps, la nouvelle offre peut amener des usages nouveaux insoupçonnés initialement. Ainsi, l'usage du SMS s'est généralisé alors que les opérateurs au départ ne l'avaient pas conçu dans cet esprit

”Quand des schémas sont brisés, de nouveaux mondes peuvent émerger”

*Tuli KUPFERBERG
(écrivain et poète américain – né en 1923)*

► *L'innovation dans le service*

L'innovation dans le service s'est nourrie pendant des années des mêmes ingrédients en s'appuyant sur des bases techniques permettant de construire de nouvelles offres, comme par exemple :

- Les entreprises de nettoyage, qui sont un exemple de cette forme d'innovation. Celles-ci ont travaillé tous les éléments techniques constitutifs du processus. De l'amélioration des produits de nettoyage à la puissance des aspirateurs, tout ce qui était possible a été fait. Aujourd'hui ces sociétés fondent beaucoup d'espoir sur l'avènement des robots, et il faudra sûrement beaucoup de temps avant que ceux-ci soient opérationnels. Nous sommes donc sur un pallier d'innovation qui est accepté par tous les acteurs faute de mieux. Et par manque d'innovation les offres existantes perdent de leur intérêt dans l'esprit des clients et la bataille des prix s'installe
- Les nouvelles technologies de l'information, qui ont servi, depuis les années 90, à faire des progrès sur les taux de service ainsi que sur la relation client en amenant des sources d'efficacité inconnues jusque là. Bien sûr ces outils n'étaient pas uniquement réservés aux entreprises de service, mais on peut considérer qu'elles ont été les premières à en profiter. Il suffit de tourner le regard vers le secteur bancaire pour constater son évolution durant la dernière décennie : le service au client y a atteint un niveau de personnalisation très efficace, et le « scoring client » a permis d'adapter au plus près des paniers de services par grandes catégories de clients avec une évolution vers des approches de plus en plus affinées

Les difficultés à innover à partir d'une seule base technique dans les secteurs du service ont amené bon nombre d'entrepreneurs à inventer d'autres voies pour pouvoir alimenter les entreprises en projets innovants. Et puisqu'il n'y avait pas de base technique suffisante, il fallait chercher une autre voie : l'avènement de l'Innovation Client est la réponse qui s'est très vite imposée en dépassant le seul secteur du service.

■ L'AVÈNEMENT D'UN PROCESSUS ORIGINAL : L'INNOVATION CLIENT

En fait, il suffit d'inverser le processus et de partir du client au lieu de partir du produit. Cela paraît simple de prime abord et se révèle assez complexe à mettre en œuvre. Que veut dire partir du client ? Il s'agit en fait d'essayer de mieux le comprendre pour lui proposer en permanence de nouvelles offres. Et pour cela, il faut décortiquer finement son processus d'achat.

C'est l'observation attentive et détaillée du processus d'achat client qui permet d'inventer de nouvelles offres plus attractives. Il est possible de considérer par convention que le processus d'achat client comprend les étapes suivantes :

- La définition de ses attentes, son besoin ou cahier des charges formel ou informel, qui comporte les différents attributs de valeur qu'il souhaite satisfaire. En prolongement, il est possible de trouver l'aide que l'on va lui apporter pour sécuriser et valider son choix

”L'innovation, la vraie, c'est cette synthèse créative délicate, qu'on peut définir comme le point de contact étroit entre ce que l'on sait faire de mieux et ce dont rêvent les individus”

Marc GIGET (CNAM)

Ils changent le monde avec l'innovation client

Exemple de « L'usine » à traiter les cataractes

Les Docteurs Govindappa Venkataswamy et David Green partent du constat qu'un coût prohibitif empêche l'accès à l'opération de la cataracte des patients les plus démunis en Inde. Plutôt que baisser les bras, ils décident en 1992 de prendre le sujet à bras le corps et de repenser chaque étape du processus en partant de la production d'une lentille jusqu'à l'opération visant à l'implanter sur un patient. Ils créent une usine de fabrication de lentilles à bas coût, et mettent au point un procédé révolutionnaire pour opérer les patients, qui ne restent plus que

quelques heures à l'hôpital. Ce dernier consiste en une industrialisation de l'opération à la manière d'une chaîne de production automobile : le patient passe de chirurgien en chirurgien pour chaque étape de l'opération, chaque chirurgien se spécialisant sur un geste et opérant à la chaîne plusieurs patients, et cela sans jamais sacrifier la qualité des interventions. Aujourd'hui, ce modèle est connu dans le monde entier, et l'on va même jusqu'à proposer à des étrangers de venir combiner un séjour de tourisme avec une opération de la cataracte en Inde.

- Le circuit de distribution qu'il va choisir pour entrer en possession de son produit ou service
- La façon dont le produit va lui être livré est une autre étape où il va pouvoir faire des choix de commodité, de rapidité, etc.
- La manière de mettre en œuvre son produit et les facilités qui lui seront offertes. Le produit est prêt à être consommé ou utilisé C'est l'étape classique où il est de plus en plus difficile de faire la différence sauf en cas de rupture technologique bien sûr
- L'après vente et le ré-achat sur lesquels il y existe aussi des possibilités d'amélioration des offres

Le fait de penser qu'il est possible de créer de la valeur pour le client aux différentes étapes de ce processus ouvre de nouvelles perspectives que certaines entreprises ont déjà utilisées, comme par exemple :

- La substitution de la propriété par la location pour quantité de produits usuels
- L'évolution des contrats d'assurance et leur personnalisation grandissante
- Les complexes cinématographiques et l'étendue des services qu'ils sont en mesure de proposer

Et la liste est très longue et s'enrichit tous les jours. Il va de soi que les entreprises qui s'appuyaient sur la R&D ont aussi rajouté cette corde à leur arc. C'est le cas de Nespresso qui a changé radicalement son offre à partir d'un processus de vente de café totalement nouveau et couronné de succès.

Il pourrait être possible d'appliquer le même raisonnement aux services publics : la justice et son prolongement que sont l'application des peines, la police et la protection des biens et des personnes, les secteurs de la santé et du social, etc.

La pensée « latérale » dans la créativité et l'innovation

Des choses apparemment insolubles s'avèrent parfois très simples à résoudre, pourvu que l'on ose dépasser la première impression qui émerge en nous lorsqu'on les aborde. Cette première impression, issue de notre expérience, est a priori utile dans la plupart des cas de notre vie. Elle nous pousse en effet à rapidement juger chaque chose, la soupeser afin de faire bénéficier notre jugement de l'ensemble de notre expérience.

Cependant, il ne faut pas pour autant oublier de conserver en même temps un œil neuf, jeune, épuré du poids du passé, et capable d'enthousiasme pour inventer une solution par un simple raisonnement ou une intuition fulgurante sans référence au passé, souvent en « osant sortir du cadre de pensée » qui nous est a priori donné.

Jugez-en par vous-même. Que pensez-vous des questions qui suivent ?

- Une lampe éteinte dans une pièce hermétiquement close est commandée depuis l'extérieur de cette pièce par un interrupteur placé aux côtés de deux autres. Chaque interrupteur a deux positions, allumé ou éteint. Est-il possible de manipuler une seule fois ces trois interrupteurs puis entrer dans la pièce et dire à coup sûr lequel des trois interrupteurs commande la lampe ?

Réponse : Il faut changer de position l'interrupteur A, ne pas toucher l'interrupteur B, et enfin changer de position l'interrupteur C pendant quelques minutes puis le ramener à la position initiale. Lorsqu'on entre dans la pièce, si la lampe est allumée, elle est commandée par A, si elle est éteinte et froide au toucher, elle est commandée par B, et si elle est éteinte mais chaude au toucher, elle est commandée par C.

Commentaire : Ici, le cadre de pensée nous pousse à ne prendre en compte qu'une seule potentialité : allumer ou éteindre chaque interrupteur et le problème est alors insoluble. Il faut sortir de ce cadre et imaginer une nouvelle variable : le toucher

- Un chirurgien doit opérer 5 malades, mais il ne dispose que de trois paires de gants de caoutchouc, stériles et réversibles : une blanche, une jaune et une verte. Chaque gant est muni d'un collier, lui-même stérile au départ, qui permet d'enfiler ou d'enlever les gants sans toucher aux faces en contact avec les organes. Le chirurgien peut-il accomplir sa tâche sans risquer la contamination de l'un de ses malades, ou la sienne et comment ?

Réponse : Le chirurgien enfle la paire de gants A et par dessus met la paire B. Il opère le 1er malade, et enfle la paire de gants B en prenant soin de la retourner. Il enfle alors la paire de gants C par dessus la paire de gants A qu'il a gardée, et opère le 2ème malade, puis enfle la paire de gants C après avoir pris soin de la retourner. Il opère alors le 3ème malade avec la paire de gants A. Il enfle alors la paire de gants B retournée par dessus la paire de gants A usagés, les faces utilisées se touchant, et peut opérer le 4ème malade. Après avoir ôté la paire de gants B, il procède de même avec la paire de gants C retournée par dessus la A, et opère son 5ème malade.

Commentaire : Ici, le cadre de pensée nous pousse à ne considérer que la possibilité de ne porter qu'une seule paire de gants à la fois. Il convient de faire un effort de pensée pour sortir du cadre et envisager le fait de rajouter une paire au dessus de l'autre

■ LA TRANSPOSITION DU PROCESSUS D'INNOVATION CLIENT DANS LE SECTEUR SOCIAL : EXEMPLE DE LA PRISE EN CHARGE DE LA DÉPENDANCE

Les services liés à ce nouveau fléau appelé « situation de dépendance » (qui découle tout simplement de l'allongement de notre durée de vie) représentent un cas d'école qui pourrait s'inspirer de l'approche par l'innovation client.

Il convient tout d'abord d'évacuer une croyance, probablement largement répandue de manière inconsciente, à savoir que les méthodes d'innovation ne pourraient pas s'appliquer pour un secteur aussi contraint et réglementé que l'est le secteur social.

Certes, il convient de reconnaître une spécificité aux services du secteur social par rapport aux services du secteur marchand. Celle-ci est liée au fait que ceux-ci sont encadrés par des règles et régis par des conventions avec les différents financeurs. Cependant, une partie reste négociable avec les bénéficiaires ou leurs familles qui peuvent alors agir en véritables clients.

Par ailleurs, des exemples réussis ont bien souvent été précurseurs à des évolutions du cadre législatif et réglementaire.

Oui, l'innovation est possible, mais bien sûr il faut prendre en compte l'ensemble du champ des contraintes en cherchant à se donner des degrés de liberté. Et, dans un tel cadre, il n'y a aucune raison de penser que les approches utilisées avec succès dans tous les autres secteurs ne puissent s'appliquer au social.

► *L'application de l'approche de l'Innovation Client pour améliorer la prise en charge de la dépendance*

Il est alors possible de refonder le concept d'un centre hébergeant des personnes âgées dépendantes en reprenant les différentes étapes du processus d'achat client tel qu'exposé précédemment. Il n'est bien sûr pas de notre propos de « résoudre l'équation » et proposer la solution ultime. Tout au plus est-il donc possible de suggérer ici quelques pistes de réflexion. Il convient tout d'abord d'introduire la notion de **valeur perçue**, c'est-à-dire de la contrepartie attendue en fonction du prix payé directement par la personne âgée, sa famille ou indirectement via sa mutuelle. Cette valeur perçue et attendue n'est jamais parfaite ! Il faut alors se poser des questions sur les différentes **valeurs négatives** subies : sont-elles inévitables ou est-il possible de les supprimer ou à minima les réduire ? Il faut aussi identifier s'il n'y a pas de **nouveaux attributs de valeur** qui pourraient être utilisables afin de mieux satisfaire les personnes âgées, leur famille ou les autres payeurs. L'identification des valeurs perçues est au cœur de la réflexion et leur amélioration doit être une obsession permanente.

La démarche d'innovation peut alors porter sur les différentes dimensions telles qu'exposées précédemment :

- En premier lieu, il convient de bien identifier le **besoin des clients** c'est-à-dire considérer les personnes âgées et leurs familles ainsi que les autres payeurs comme des clients à part entière afin de bien comprendre ce qu'ils attendent ou pourraient attendre
- Ensuite, il faut **décortiquer les différentes étapes du processus** qui amène une personne âgée et sa famille à choisir un établissement, puis à y vivre et y rester. Si le fait générateur est facile à identifier, les différentes étapes qui suivent jusqu'à la vie quotidienne doivent

être bien comprises afin de vérifier si la valeur perçue est suffisante à chacune des étapes et comment elle pourrait être améliorée (valeurs négatives à contrer, nouveaux attributs de valeur à imaginer)

- Enfin, il convient de vérifier si **l'équation économique est pertinente**. Peut-on réaliser économiquement « toutes les bonnes idées » qui ont été imaginées ? On suppose facilement que le processus devra être itératif afin d'aboutir à des solutions optimisées.

► *Le vivre ensemble comme une des conséquences de l'analyse*

La situation actuelle : un concept en décalage par rapport aux besoins

En ce qui concerne l'existant, force est en effet de constater que la dépendance est en gros traitée aujourd'hui comme le serait un processus médical. En effet, la réglementation actuelle des EHPAD tend à mettre l'accent sur une prise en charge correcte de la médicalisation de celles-ci, ainsi que l'assurance que la qualité des soins et l'environnement sont conformes à des exigences strictes. Tout cela répond bien sûr au souci de prendre en charge correctement les personnes âgées dépendantes, mais l'analogie avec un hôpital est très forte. Il n'est que de constater la ressemblance visuelle même des EHPAD modernes avec un service hospitalier. Cela peut paraître normal ... et pourtant cela ne l'est pas vraiment si l'on prend en compte la recherche de la satisfaction des attentes des personnes âgées, point d'entrée de la démarche de l'Innovation Client.

En effet, un processus médical classique règle le problème du passage de l'état de malade « je suis admis à l'hôpital » à un état où « j'ai été soigné et je sors de l'hôpital », en espérant une transition la plus rapide possible entre les deux états. Mais le processus qui règle le futur état possible de dépendance ne peut être construit de la même manière. En effet, un centre de soins pour personnes dépendantes est un lieu où l'on entre et en principe l'on reste jusqu'à la fin de ses jours, après y avoir vécu plusieurs mois ou plusieurs années, alors que, dans un hôpital qui est un lieu de soins, je peux tout supporter puisque j'ai l'espoir de sortir. Ceci est d'autant plus vrai que la réglementation tend justement à faire entrer en EHPAD des personnes âgées relativement fragilisées, mais qui sont encore loin d'avoir fini leur vie.

Un centre hébergeant des personnes en état de dépendance doit donc fondamentalement être considéré comme un lieu de vie où vont également être dispensés des soins plus ou moins lourds suivant l'état des personnes dépendantes.

En fait, il apparaît que les centres de dépendance sont « pensés à l'envers » comme des lieux de soins dans lesquels on vit, alors qu'ils devraient plutôt être pensés comme des **lieux de vie** dans lesquels on dispense des soins plus ou moins lourds. On le voit ici : en partant du « client », le raisonnement s'inverse et il devient possible de construire une offre plus proche des réelles attentes des personnes concernées, sans pour autant jeter aux oubliettes la nécessaire conformité aux normes et à la réglementation.

Une conséquence parmi d'autres : la refondation des lieux de vie autour du vivre ensemble

Une des conséquences de l'analyse précédente est que tout lieu de vie devrait être par construction un endroit où se trouveraient des personnes différentes, reflétant ainsi la diversité même de la vie dans les quartiers ou les villages.

Il ne viendrait en effet à l'idée de personne de prévoir un lieu de vie dédié à des chômeurs ou à des divorcés avec enfants en bas âge. Pourtant ces catégories seraient suffisamment nombreuses pour

le justifier. A l'opposé, le critère de la dépendance aujourd'hui suffit à lui seul pour rassembler de manière artificielle en un lieu un ensemble homogène de personnes partageant cette caractéristique (d'ailleurs l'on retrouve une telle catégorisation pour d'autres problématiques sociales). Un tel raisonnement vaut aussi d'ailleurs en ce qui concerne les centres pour personnes en difficulté sociale.

Ainsi, une première piste de progrès consisterait donc à refonder les centres, tels que conçus aujourd'hui, qui hébergent des personnes en perte d'autonomie ou en marge de la société pour les ouvrir à une mixité sociale caractéristique d'un véritable lieu de vie.

Conclusion

Ainsi apparaît un écart considérable entre les attentes des personnes et nombre d'actions menées dans les institutions, qui visent souvent à améliorer les prestations, le confort, la sécurité, se rendre conforme à un label, à des normes, augmenter le professionnalisme, etc. Alors qu'en fait, le plus fondamental consiste à redécouvrir ce qui fait le bonheur des personnes, c'est-à-dire un état d'esprit. D'ailleurs, l'écart est tel que celles-ci ne savent plus comment faire pour être comprises : « dites-leur que c'est cela qui est important... ». Mais comment dire ce qui est le plus important, comment parler d'un autre monde !

En témoigne une personne de 85 ans, qui vient régulièrement visiter la Villa Saint Camille avec une amie. Lorsqu'on lui demande ce qu'elle y cherche, elle répond « qu'elle se trouve bien ici ». Pressée d'en dire plus sur son intérêt, elle ajoute : « je n'ose pas vous répondre, vous allez me prendre pour une folle ». Puis, cherchant l'accord de son amie, elle précise : « ici, il y a un esprit... et puis tout le monde est tellement gentil... ».

Un autre exemple concerne une personne de 93 ans qui avait eu connaissance du travail d'enquête mené pour ce guide. Spontanément, elle dit : « Ici on est bien, car on vit tous ensemble, on a beaucoup de relations, on n'a pas le cœur serré comme quand on est seul. Ici on a le cœur qui éclate... C'est pour cela que l'on est en pleine forme même à 93 ans... ».

Ce guide espère donc avoir modestement levé un coin du voile et fait découvrir une autre approche. Les personnes exclues, âgées, ont besoin d'un coup de main.

Ensemble, il est possible de faire beaucoup et vivre heureux.



5

Clés de lecture

Les lecteurs potentiels du guide

Ce guide veut s'adresser à plusieurs types de lecteurs :

- **Les managers et entrepreneurs sociaux** eux-mêmes, afin de leur donner directement une aide concrète pour aller à l'essentiel en bâtissant un projet innovant, que ce soit un projet qui parte d'une « feuille blanche », ou bien encore d'un existant. Le guide s'adresse aussi aux managers sociaux qui ne sont pas encore engagés dans un processus d'innovation, afin de leur donner des pistes de réflexion
- **Les hommes politiques, les dirigeants du secteur sanitaire et social ainsi que les dirigeants des administrations concernées par le social**, qui pourront trouver dans ce guide un ensemble d'indications et de pistes pour orienter l'action des pouvoirs publics et faire évoluer la réglementation et le cadre législatif, ceci afin également de leur faire partager et comprendre les difficultés que traversent les créateurs de projets innovants
- **Les conseils d'administration, l'encadrement, mais aussi le personnel, les bénévoles, ainsi que les résidents** des lieux de vie sociaux, qui pourront trouver dans ce guide des idées pour tenter de « faire avancer » les choses sur le terrain, même à petits pas
- **Les entrepreneurs économiques intéressés par le secteur social** afin de leur donner des pistes de réflexion concernant des projets sociaux ouverts sur l'économique, allant au delà de la seule « maison de retraite » classique
- **Tout un chacun** touché par les problématiques sociales, soit que cela concerne une personne dans sa famille ou parmi ses proches, soit pour lui-même, ou bien encore par le sentiment que d'une manière ou d'une autre, chacun est interpellé dans la société par de tels sujets

Comment lire le guide

Le lecteur intéressé par les recommandations sur la manière de mettre sur pied un projet de lieu de vie innovant pourra directement se reporter aux chapitres 2, 3 et 4 :

- Le chapitre 2 expose le **concept du vivre ensemble**, issu de l'expérience de la Villa Saint Camille
- Le chapitre 3 explique les **clefs de la création d'un lieu de vie** reprenant le concept du vivre ensemble de la Villa Saint Camille (tout en reconnaissant que tout projet nouveau apportera son lot de particularités), ainsi que les facteurs clés de succès pour mener à bien le changement
- Le chapitre 4 présente un **panorama de voies d'innovation** alternatives, en s'éloignant du concept mis en œuvre dans la Villa Saint Camille, et fournit aussi un **schéma de pensée de l'innovation**

La lecture du chapitre 1 apporte un éclairage sur le **chemin d'innovation parcouru par la Villa Saint Camille** pour aboutir au concept tel qu'il y est aujourd'hui vécu.

Clés de lecture : table des matières détaillée des chapitres 2 à 4

| | | | |
|---|-----------|---|------------|
| 2. Le concept du vivre ensemble | 38 | 3.2. Quelques idées de projets possibles autour du vivre ensemble | 129 |
| 2.1. Les valeurs du vivre ensemble..... | 44 | Mise sur pied d'un lieu de vie en zone urbaine..... | 130 |
| Le respect de l'autre et la tolérance..... | 44 | Mise sur pied d'un lieu de vie en zone rurale..... | 131 |
| La solidarité et l'ouverture vers l'autre | 44 | Evolution d'une « maison de retraite classique » | 132 |
| L'authenticité..... | 45 | Fusion de structures spécialisées géographiquement proches | 133 |
| 2.2. Les trois piliers fondateurs du vivre ensemble | 46 | Création d'un lieu de vie sur un campus..... | 134 |
| Le brassage de populations | 46 | Diffusion du vivre ensemble dans la cité..... | 135 |
| Une philosophie d'animation et d'intervention..... | 49 | Promotion du vivre ensemble à domicile autour d'un lieu de vie..... | 136 |
| L'ouverture du social sur la vie de la cité et l'économique..... | 52 | 3.3. Les facteurs clés de succès pour conduire le changement..... | 137 |
| 2.3. Les neuf ingrédients opérationnels pour vivre ensemble | 54 | Disposer d'un entrepreneur et d'une équipe motivés..... | 138 |
| Porter attention au lieu et à son aménagement..... | 54 | Avoir une conviction et forger une vision | 138 |
| Optimiser le nombre et le type des populations accueillies..... | 59 | Confronter l'idée aux besoins des clients | 139 |
| Organiser et contractualiser les parcours de vie | 61 | Monter un espace d'expérimentation | 140 |
| Disposer d'une large palette d'activités..... | 65 | Réaliser un plan d'affaire et financer l'innovation..... | 141 |
| Régler finement les modalités d'intervention | | Créer des alliances à l'extérieur..... | 143 |
| de l'équipe d'encadrement pour soutenir le vivre ensemble..... | 68 | Communiquer, mobiliser et faire adhérer en interne..... | 144 |
| Mettre en place une organisation souple, apprenante | | Organiser le « plan de vol » du changement autour de grandes phases..... | 146 |
| et agile au service du vivre ensemble..... | 70 | Piloter l'atteinte des résultats | 147 |
| Manager en rapport avec le vivre ensemble | 79 | Mettre en place un système d'amélioration permanente..... | 148 |
| Gérer les ressources humaines en lien avec le vivre ensemble | 83 | 4. Sur les chemins de l'innovation, les bifurcations sont nombreuses..... | 150 |
| Piloter et équilibrer les finances du vivre ensemble..... | 87 | 4.1. Les chemins d'innovations possibles basés sur d'autres expériences..... | 151 |
| 3. Vous aussi, vous pouvez prendre le chemin du vivre ensemble..... | 96 | Lieux de vie intergénérationnels..... | 152 |
| 3.1. Les points clés à traiter pour monter un projet autour du vivre ensemble | 98 | Habitat intergénérationnel | 158 |
| Porteurs du projet et partenaires clés..... | 98 | Colocation intergénérationnelle..... | 166 |
| Formes juridiques et incidences fiscales | 100 | Dispositifs intergénérationnels et de maintien du lien social..... | 177 |
| Choix du lieu d'implantation | 106 | Autres types d'innovations | 182 |
| Choix de la taille et du type de populations accueillies..... | 111 | 4.2. Commenter inventer de nouveaux chemins..... | 185 |
| Choix des activités économiques..... | 120 | Une définition de l'innovation..... | 186 |
| Niveau d'ouverture sur la vie de la cité..... | 126 | L'avènement d'un processus original : l'innovation client..... | 187 |
| Façonnage de l'équipe d'encadrement | 127 | La transposition du processus d'innovation client dans | |
| | | le secteur social : l'exemple de la prise en charge de la dépendance..... | 190 |

6

Informations
utiles

Contacts concernant le guide

■ CNSA (Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie)

66 avenue du Maine
75682 Paris cedex 14
Tel. 01 53 91 28 00
www.cnsa.fr

■ Secours Catholique Délégation de Seine-et-Marne

26 av. de la République
B.P. 93 - 77104 Meaux - Cedex
Tel. 01 64 34 20 89 - 01 64 33 83 58
E mail : sc-meaux@secours-catholique.org
www.secours-catholique.asso.fr/delegation/delegation_seine_et_marne.htm

■ Association Villages A Vivre

26 Avenue de la République - BP 93
77100 Meaux Cedex
Tél : 01 60 01 60 71 - Fax : 01 64 33 83 58
E mail : contact@villages-a-vivre.com
www.villages-a-vivre.com

■ Villa Saint Camille

68 Corniche d'Or - BP 37
0590 Théoule Sur Mer
Tél : 04 92 97 36 36 - Fax : 04 92 97 36 98
E mail : villa.saint.camille@wanadoo.fr
www.villasaintcamille.org

■ René Muller

Président de l'Association Villages A Vivre
Directeur général de la Villa Saint Camille
E mail : rene.muller@villages-a-vivre.com

■ Giovanna Brunet

Vice-Présidente de l'Association Villages A Vivre
E mail : giovanna.brunet@villages-a-vivre.com

■ Michel Barth

Consultant expert en innovation et conduite du changement (société K2-Team)
Coordinateur et rédacteur pour ce guide
E mail : michel.barth@polytechnique.org

■ Jean-Pierre Jaslin

Consultant expert du domaine social (société Social & Management)
E mail : jean-pierre.jaslin@wanadoo.fr

■ Michel Vignolles

Consultant dans le domaine social
E mail : m.vignolles@orange.fr

■ Catherine Sage

Expert-comptable spécialiste du secteur médico-social (Cabinet F Foucat)
E mail : c.sage@ffoucat.com

■ Médialis

Société de services innovante dans le domaine santé et social
E mail : mcarre@medialis.info

■ Alexis Bogatchek

Conception graphique - E mail : aboga@free.fr

■ Jean-Charles Lardeau

Exécution graphique - E mail : jc.lardeau@gmail.com

Comment obtenir le guide

Le guide est disponible en quatre versions :

- Version éditée sous forme papier
- Version document électronique format PDF
- Version CD Rom, contenant des pièces annexes
- Version « site internet », contenant des pièces annexes

Vous pouvez obtenir plus d'informations concernant ce guide en contactant l'association Villages A Vivre.



L'association Villages A Vivre vous engage à adhérer à son action afin de rejoindre le groupe de ceux qui cherchent à innover dans le domaine des lieux de vie pour partager les idées, les expériences, et trouver soutien et support au sein du réseau.

Association Villages A Vivre
26 Avenue de la République
BP 93 – 77100 Meaux Cedex
Tél : 01 60 01 60 71 – Fax : 01 64 33 83 58
E mail : contact@villages-a-vivre.com
www.villages-a-vivre.com

Aide et assistance proposées par l'association Villages A Vivre

L'association peut vous apporter toutes informations utiles concernant les différentes actions qu'elle mène afin que vive le concept du vivre ensemble, comme par exemple le développement de nouveaux lieux de vie dans différentes régions ou bien encore l'organisation de colloques ou séminaires à ce propos. Villages A Vivre peut également vous apporter conseil et assistance pour l'évaluation préalable et l'aide à la mise sur pied d'un projet de vivre ensemble qui vous concernerait.

Présentation de l'Association Villages A Vivre

L'association Villages à Vivre, créée fin 2006, a pour objet de lutter contre l'exclusion et de favoriser l'insertion dans une démarche innovante, en contribuant à apporter une réponse à des questions sociétales majeures :

- Comment aider des personnes en difficulté sans couper les liens qui les rattachent à la société ?
- Comment rompre la solitude des retraités ?
- Comment accueillir sans assister ?
- Comment donner envie de s'en sortir malgré les ruptures les plus douloureuses ?

Villages à Vivre se veut créer, gérer, animer ou soutenir des lieux de vie, en France et en Europe, en faisant vivre ensemble solidairement des personnes d'origine, de statut social, d'âge, de sexe différents, cela autour d'activités socio-économiques ouvertes sur la vie de la cité.

La vision de Villages à Vivre serait que de tels lieux à terme puissent essaimer sur l'ensemble du territoire français.

Villages A Vivre s'appuie sur l'expérience acquise depuis plus de 25 ans par la Villa Saint Camille de Théoule Sur Mer, et cela bien avant donc que l'association ne naisse, démontrant que le concept véhiculé par l'association est concret et faisable. Théoule est donc le lieu de vie fondateur du concept de Villages à Vivre, bien que constitué sous forme d'une association indépendante. Les responsables de la Villa Saint Camille sont d'ailleurs étroitement impliqués depuis le début de l'aventure de l'association Villages à Vivre, qui représente pour eux une opportunité formidable pour déployer les concepts développés à Théoule.

C'est d'ailleurs à ce titre que Villages A Vivre a suscité la réalisation de ce guide en lien avec la Villa Saint Camille.

L'Association Villages à Vivre souhaite déployer son action autour des axes d'actions suivants :

- créer et porter un véritable label fondé sur les valeurs et principes énoncés dans le guide concernant la Villa Saint Camille
- créer, gérer ou animer en propre des lieux de vie dans le respect des principes de ce label. Il s'agirait de lieux de vie créés de toute pièce, ou bien encore des projets de redynamisation de lieux préexistants
- conventionner et soutenir des lieux de vie qui accepteraient les conditions de ce label. Ce conventionnement serait envisagé dès lors que l'Association aurait commencé à rayonner
- Assurer une communication large pour une prise de conscience collective autour du label

- Favoriser le travail en réseau entre ces lieux de vie gérés en propre ou conventionnés pour le partage et la capitalisation des expériences
- Dans ce cadre, Villages à Vivre a d'ores et déjà engagé plusieurs actions concrètes :
- Lancement d'un lieu de vie en Seine et Marne, initiative menée actuellement avec le support du Secours Catholique, qui souhaitait depuis longtemps bâtir dans ce département un lieu de vie mêlant personnes âgées et femmes en difficulté avec enfants notamment, et cela avec des activités économiques favorisant la réinsertion de ces femmes
 - Evaluation de l'opportunité de lancer un lieu de vie dans la région sud-ouest, en liaison avec la municipalité d'une petite localité, qui cherchait à mettre un château dans une grande propriété à la disposition d'un projet social ambitieux, ce qui devrait redynamiser la vie locale avec une activité économique basée sur la culture bio
 - D'autres lieux de vie sont en cours d'évaluation
 - Lancement du guide faisant l'objet de ce document en liaison avec la CNSA
 - Mise sur pied d'un module de formation au vivre ensemble pour les travailleurs sociaux (en cours d'étude)

Villages à Vivre, tout en étant laïque et indépendante, bénéficie du soutien moral historique du Secours Catholique, lequel souhaite également créer un ou plusieurs lieux de vie en France sous l'égide de Villages à Vivre.

Quelques adresses et sites internet utiles pour un créateur de lieu de vie innovant

■ **ACCORDAGES**, www.accordages-intergeneration.com/_v4/ (association visant à fédérer et promouvoir l'inter-générationnel)

■ **Agence EPICES**, www.agence-epices.com/ (agence de presse et d'information sur l'innovation sociale en Europe)

■ **AGEVILLAGE.com**, www.agevillage.com/ (portail internet visant à donner des informations, conseils et fournir des services pour l'entourage des personnes âgées dépendantes)

■ **AGEIS**, www.ageis.org (Laboratoire sur les nouvelles technologies pour l'autonomie)

■ **Association Mode d'emploi**, www.associationmodeemploi.fr/ (informations générales sur le secteur associatif)

■ **AVISE**, www.avise.org/ (l'Avise s'adresse en priorité aux promoteurs d'initiatives au carrefour du social et de l'économie, ainsi qu'à leurs réseaux ; son action bénéficie également aux services de l'Etat, aux collectivités locales, aux organismes publics ainsi qu'aux milieux économiques. Différents documents utiles sont publiés sur ce site)

■ **CATEL**, Télémédecine, catel@telemedecine.org (Portail d'information sur la télésanté)

■ **DIIESES** (Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à

l'économie sociale) www.cohesionsociale.gouv.fr/ministere/presentation-organigramme/ministre-emploi-cohesion-sociale-du-logement-autorite-par-delegation-du-premier-ministre-sur/delegation-interministerielle-innovation-experimentation-sociale-economie-sociale-diieses-733.html

■ **Dispositif Régional de Développement et de Soutien à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) en Ile de France** – Conseil du Développement Economique et de l'Emploi de la Région Ile de France – www.iledefrance.fr

■ **ENTRAGES**, www.entrages.be/ (association belge visant à promouvoir de nouvelles formes de prise en charge des personnes âgées et favoriser l'inter-génération)

■ **Fédération Nationale des Associations regroupant des Lieux de Vie et d'Accueil (FNLV)**, www.fnlv.org/

■ **HABITER AUTREMENT**, www.habiter-autrement.org/06.generation/gen_ca.htm (site internet belge fédérant des expériences dans l'inter-générationnel)

■ **UNIOPSS**, www.uniopss.asso.fr/cgij/index.plx (Union des Associations pour Fédérer les Solidarités, qui apporte de l'aide aux entrepreneurs sociaux et publie des Cahiers)



Bibliographie

Management, organisation et création d'entreprise en général

- Certification qualité, Utile, Insep consulting, Christian Doucet
- Diagnostic et décisions stratégiques Tugrul Atamer et Roland Calori, Dunod
- Entrepreneur dans les services, Carole Logiez, Elizabeth Vinay, éd Eyrolles, Dunod, 2006
- Indicateurs et tableau de bord, Echange de bonnes pratiques, Mouvement Français pour la Qualité Ile de France
- Initiatives et Le Nouvel Entrepreneur – guide pratique création d'entreprise 2007
- La formation aux méthodes et techniques de travail en état-major : préparer et conduire le succès de l'engagement, Manuel de Management de la Qualité, Version 1 du 07/02/2007, Exposé à l'Ecole d'Etat Major Compiègne, Mouvement Français pour la Qualité
- Le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion ; Pierre-Yves Gomez ; InterEditions
- L'entreprise en mouvement, Conduire et réussir le changement, Benoit Grouard et Francis Meston, 3^{ème} édition, Dunod, 1998
- Management stratégique ; paradoxes, interactions et apprentissages Gérard Koenig Nathan
- Manager dans la complexité, réflexion à l'usage des dirigeants ; Dominique Gévelot ; Insep Editions
- Mandat, responsabilités et outils de l'administrateur Pierre Schick, Alain Bordes, Jean-Louis Capdeville ; Editions des organisations
- Méthodes et pratiques de la performance, guide de pilotage ; Philippe Lorino ; Editions des organisations
- Pratiques de la décision, développer ses capacités de discernement ; Laurent Falque, Bernard Bougon ; Dunod
- Situations de service : travailler dans l'interaction ; Marianne Cerf, Pierre Falzon, PUF
- Stratégie pour la création d'entreprise ; Robert Papin ; Dunod
- Stratégor, Stratégie, structure, décision, identité, politique générale de l'entreprise ; Groupe des professeurs du département stratégie et politique d'entreprise du centre HEC ISA de Jouy-en-Josas
- Travail, entreprise et société ; manuel de sociologie pour ingénieurs et scientifiques ; Guy Minguet, Christian Thuderoz ; PUF

Entrepreneuriat et management dans le secteur social et associatif

- Actions favorisant l'évaluation et l'amélioration continue de la qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux, Note d'information DGAS /5B n° 2004/96 du 03/03/04
- Associations de Solidarité, acteurs économiques et politiques, Les Cahiers de l'UNIOPSSS N°19 Juin 2007
- Association entre Etat et marché ; JL Laville, La Découverte
- Charte des droits et libertés de la personne accueillie, Selon l'Arrêté du 8 septembre 2003, mentionnée à l'article L. 311-4 du code de l'action sociale et des familles
- Décider avec les parties prenantes, approches d'une nouvelle théorie de la société civile ; maria Bonnafous-boucher, Yvon Pesqueux ; Recherche, la Découverte
- Démarche qualité, évaluation internet et recours à un prestataire, Guide méthodologique pour les établissements sociaux et médico-sociaux, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale. Direction Générale de l'Action Sociale.
- Des lieux et des modes de vie pour les personnes âgées, Expériences et analyses pluridisciplinaires internationales, Nantes, Cool., Editions ERES, Pratique du Champ Social, 2000
- Évaluation et qualité en action sociale et médico-sociale Evaluation interne outils, méthodes et mise en œuvre ; François Charleux et Daniel Guaquère ; ESF ANDESI
- Financement et Tarification des Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux par JP Hardy, Dunod
- Gestion des risques de maltraitance en établissement : méthode, repères, outils, Comité National de Vigilance contre la Maltraitance des Personnes Agées
- Guide de l'entrepreneur social - Edition 2004/2005n N°4 - Juin 2004, co-édition CDC - Avise
- Guide de l'évaluation Interne, CNESMS, version 1, Sept 2006, CNESMS
- Guide des CHRS, référence et évolutions 3ème éd. co-édité avec Dominique Lallemand/Syrinne Catahier. FNARS, Editions ASH, Réf RP27, 2004
- Guide 20 initiatives, Novartis, Le guide « 20 initiatives pour aider l'entourage des personnes malades ou dépendantes » rend hommage aux meilleures initiatives du prix de Proximologie
- La gouvernance associative, Note de la Conférence plénière du 10 mai 2005, l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières
- Le capital social associatif en France hier et aujourd'hui, Jean-Pierre Worms, Président de la Fonda, vice-président de France Initiative Réseau
- Le déclin de l'institution, François Dubet ; Seuil
- Le guide de l'aidant familial, Ministère de la Santé et des Solidarités
- Les SCIC, Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif en 40 questions, Avise
- L'aide aux aidants de personnes âgées, Guide de l'animateur, IDAP, www.idap.org, (IDAP - Institut de développement des activités de proximité)

- L'évaluation interne, Guide pour les Etablissements et Services Sociaux et Médico-sociaux Septembre 2006, Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement Conseil National de l'Evaluation Sociale et Médico-sociale
- SCIC et collectivités locales ; Pourquoi et comment participer ?, Avise
- Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement social JL Laville, Renaud Sainsaulieu Desclée de Brouwer

Thème de l'intergénérationnel et de la mixité sociale

- Animation : le projet d'animation intergénérationnel en maison de retraite; Les échanges intergénérationnels, M.L Carette, Soins gérontologie, 2001
- Atout Age : intergénération et promotion de la santé, B.Derelle, CPES, Vanves, 1993
- Au relais Sépia, tous les âges de la vie s'associent, Le Journal de l'action sociale, décembre 2002,n°72
- Commission européenne sur les projets avec les personnes âgées, Solidarité entre générations, éd. Tony Flynn
- Entrez dans la farandole de l'intergénération!, M.Greco, Le journal de l'action sociale, décembre 2001.N°62
- Génération un concept dynamique, revue du GREP, n°177, mars 2003
- Guide d'actions intergénérationnelles, club européen de la santé, 0153327676
- Guide de l'intergénération, J.Dore, J.Gagnon, P.Gauvin, Fédération de l'âge d'or du Québec, 1995
- Habitat collectif et habitat intergénérationnel, Pascale Thys, Habitat et Participation, octobre 2006, Etopia, Centre d'Animation et de Recherche en Ecologie Politique
- Habiter autrement, http://www.habiter-autrement.org/06.generation/gen_ca.htm
- La croisé des générations, J.Hassoin, Le Furet, décembre 2001, n°33,p.12-45
- La dynamique des générations, in «communications» , n°59, 1994
- La solidarité intergénérationnelles - étude de 5 pays, M.Rein, Retraites et Solidarité, n°4
- La solidarité sociale et les liens intergénérationnel s- Notes de recherche, L.Tasse, Nouvelle pratiques sociales, vol.15, n°1, 2002
- Le choc des générations, Preel, La découverte, Paris, 2000
- Le problème des générations, Essais et recherches, K.Mannheim. Nathan , Paris, 1990
- Les nouvelles relations intergénérationnelles, un enjeu pour les générations présentes et futures, La Marlagne, 2004, Ligue Libérale des Pensionnés (Belgique)
- Les relations entre les générations : De la contrainte au plaisir?, D.Chauffaut, Credoc, consommation et mode de vie, 2003
- Les relations entre générations, J-P. Fragnière, Petit glossaire, réalités sociales, INAG, Lausanne, 2004
- Les seniors et l'intergénération: des leçon animées, K.Goff, Educationnal Gerontology, vol.30, n°3, 2004/03, p.205-217

- L'alliance des âges, le changement et la réciprocité au cœur des relations intergénération, Fondation de France, Bergerac, 1994
- L'arbramémoires: l'intergénération un défi ?, P.Blondin, Animagine, 2002
- L'habitat des personnes âgées: enjeu des solidarités intergénérationnelles futures, R.Mayerl, Vieillir sans exclusion, Habitat et Participation, décembre 1991
- L'habitat kangourou: une expérience à domicile, L.Marchi, Soins gérontologies, mars-avril 2004, n°46
- L'intergénération, M.Paquet, M.Malki, P.-H.Daure, L.Hardy, Doc'animation en gérontologie, n°4, juillet – août 2004, p.42-81
- L'intergénération en Europe, R.Vercauteren, Ph Pitaud, Paris, éd.Eres, 1995
- L'intergénération, une culture pour rompre avec les inégalités sociales, Vercauteren R., Predazzi M. et Loriaux M., Paris, ERES Belgique, 2001
- L'intergénération: une démarche de proximité, Guide méthodologique, Malki, M., La Documentation française, 2005, 157 p. – M Malki
- L'intergénération en Europe, Vercauteren R., Pitaud, ERES Belgique, 1995
- Où Vivre Ensemble? Etude de l'habitat à caractère intergénérationnel pour personnes âgées – édition imprimée diffusée par les Presses Universitaires Namur au prix de 14 €, tél. 081-72 48 84 – Fondation Roi Baudoin Belgique - http://www.kbs-frb.be/code/page.cfm?id_page=153&ID=419
- Où vivre vieux ? Le choix de l'habitat groupé, Charlot V. et Guffens C., Presses Universitaires Namuroises, 2005
- Mieux vivre ensemble. Pour resserrer les liens sociaux, E.Moreau, Guide France Info, 2000
- Parlement européen, Journée d'Etude et d'Echanges, L'intergénération : ça se vit, ça s'apprend, Groupe bi-communautaire « Travail intergénérationnel », 1998
- Projet intergénérationnel pour le développement économique et social, rapport pour la commission européenne, G.Weisgerber, Fondation Travail-Université, Bruxelles, 2001
- Rapport Un Toit Deux Générations, En liaison avec la Fondation Nationale de Gérontologie, Sciences Po et le Secrétariat d'Etat aux Personnes Agées
- Répertoire des pratiques intergénérationnelles en Communauté française, Entr'Âges, Bruxelles, janvier 2006 - http://www.entrages.be/adminzone/docs/repertoire_intergeneration.pdf
- Revue Doc'Animation Dossier Intergénération juillet sept 2004
- Sociologie des générations, Cl.Attias-Donfut, L'empreinte du temps, PUF, Paris, 1988
- Sociologie, intérêts et limites des échanges intergénérationnels: les échanges intergénérationnels, Ch.Memin, soins gérontologie, 2001.N°30
- Solidarités intergénérationnelles, les politiques sociales, U.Bauer-Peil, J.Gautrat, S.Lefebvre, Montréal, 1998
- Solidarité intergénérationnelles, B.Fusulier, G.Weisgerber (dir.), Politiques sociales, n°1-2, 2002
- Tisser des liens, Guide des pratiques associatives intergénérationnelles, O.Kuty, D.Vrancken, M.Kaiser, Fondation Roi Baudoin, 1995
- «Trait d'Union», ouvrage collectif en faveur de l'intergénération, signé par 14 auteurs, Fondation Eisai

- Travaux du groupe n°3 de la promotion Mandela de l'ENA, Vieillesse de la population et relations entre générations, le vieillissement de la population française et ses conséquences sur les politiques publique, rapport décembre 2001, Ecole Nationale d'Administration (ENA), Direction des études, Strasbourg
- Une crèche en maison de retraite. Deux générations – un seul mot d'ordre: l'échange, J.Fortis, Gériatrie, 2003, 10-33
- Une société de longue vie. Quel avenir pour la solidarité des générations ?, F.Hopflinger,U.Mader,E.Nadai, K.Seifert, Pro Senectue, Zurich, 2001
- Vivre ensemble, Sciences humaines, juin- août 2001, n°33

Thème de l'innovation et de son financement

- Économie de l'innovation – de Guellec.
- Empirical Studies of Innovation and Market Structures, W.M COHEN et R.C.LEVIN, in R.Schmalensee, éd Handbook of Industrial Organization, vol 2, North- Holland;1989.
- Fabriquer le futur 2, l'imaginaire au service de l'innovation – de Pierre MUSSO, Laurent PONTTHOU, Eric SEULLIET – Village Mondial 2007
- Innovation et management des connaissances – de DEBRA M. AMIDON – d'Organisation – 2001.
- Le benchmarking – R. C. CAMP – d'Organisation – 1993.
- Le financement de l'innovation des PME, comparaison des systèmes français et américains – Emmanuel Garcin – 1997 – mémoire de Science politique IEP Grenoble.
- Le financement des stratégies d'innovation – Jean Lachmann – économia (technique de gestion "T6").
- Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur l'innovation – Collectif, préfacé par Alain Dutheil, Editions d'Organisation, 2003
- L'innovation à l'ère des réseaux – de CHRISTOFOL H., RICHIR S., SAMIER H. – (sous la direction de) – Hermes/Lavoisier – 2004
- L'innovation à tous les étages – de François-Marie PONS et Marjolaine de RAMECOURT (Organisation 2001)
- L'innovation collective – de Brice AUCKENTHALER et Pierre D'HUY Editions Liaisons – 2003
- L'innovation créatrice – Bernard BELLON – arte ÉDITION – 2002
- Management de l'innovation. De la stratégie aux projets – de Sandrine FERNEZ-WALCH et François ROMON – Editions Vuibert – 2006
- Management de l'innovation, management de la connaissance – de HERVE DUMEZ – éditeur l'Harmattan – 2001
- Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovations, G.DOSI, in journal of economic litterature, vol 16, page 1120; sept 1988.