

**CAJ LA HAIE VIVE**  
**8 rue de Cunault**  
**49300 CHOLET**

---

**2014 - 2018**

**PROJET D'ÉTABLISSEMENT**



*APAHRC - siège social*  
*1 square St Briac*  
*BP 60302*  
*49303 CHOLET Cedex*  
*Site internet : [www.apahrc.fr](http://www.apahrc.fr)*

## Sommaire

1.	Le cadre de la mission du CAJ LA HAIE VIVE .....	5
1.1.	Une association et un établissement.....	5
1.1.1.	Le projet associatif de l'APAHRC.....	5
1.2.	Le cadre de la mission.....	7
1.2.1.	Le cadre législatif et réglementaire.....	7
1.3.	Les personnes accueillies .....	8
2.	Un projet d'établissement au service de la personne en situation de handicap.....	9
2.1.	En situation de handicap .....	10
2.1.1.	Adulte.....	10
2.1.2.	Citoyen .....	11
2.1.3.	Sujet.....	11
2.2.	Le sens de notre mission.....	12
2.2.1.	Le cadre de l'aide .....	12
2.2.2.	L'accompagnement comme éthique de l'aide.....	12
2.2.3.	La relation au cœur de l'aide .....	13
2.2.4.	Perspective de l'aide .....	14
3.	Perspectives et modalités des interventions concrètes.....	15
3.1.	Perspectives .....	15
3.1.1.	Etre accueilli .....	15
3.1.2.	Faire quelque chose, s'occuper,.....	15
3.1.3.	Apprendre à faire seul.....	16
3.1.4.	Décider par soi même.....	16
3.1.5.	Se sentir valorisé .....	16
3.1.6.	Trouver sa place dans la société.....	16
3.1.7.	Etre pris en compte avec ses souffrances.....	17
3.2.	Modalités.....	17
3.3.	Un accompagnement guidé par des principes fondamentaux .....	18
3.3.1.	Des références théoriques et des approches plurielles.....	18
3.3.2.	Une démarche clinique .....	18
3.3.3.	Un parcours personnel.....	18
3.3.4.	Des perspectives d'accompagnement personnalisé.....	19
3.3.5.	Un accompagnement institutionnel porté par des équipes pluri-professionnelles .....	19

3.3.6.	Un accompagnement direct partagé.....	20
3.4.	Les collaborations développées .....	20
3.4.1.	La collaboration avec les partenaires professionnels intervenant auprès de la personne accompagnée .....	21
3.4.2.	Relation avec les familles .....	21
4.	Une politique en ressources humaines et une gestion des finances au service des personnes accompagnées.....	22
4.1.	Orientations et politiques en ressources humaines et financières de l'APAHRC.....	22
4.2.	Mise en œuvre et déclinaison dans les établissements .....	23
4.3.	Des services administratifs experts et ressources pour les établissements et garants pour l'association.....	24
4.3.1.	L'assistance administrative des établissements et services de l'APAHRC.....	25
4.3.2.	Le service des Ressources Humaines .....	25
4.3.3.	Le service des finances .....	26
4.3.4.	Le service systèmes d'informations.....	26
4.3.5.	Le service technique et grands contrats .....	27
5.	Centre d'Accueil et d'Activité de Jour LA HAIE VIVE.....	27
5.1.	Accueil de publics différents.....	27
5.2.	Prise en compte de la parole et de l'expression .....	28
5.3.	Articulation entre l'individuel et le collectif .....	28
5.4.	Un lieu, des lieux.....	28
5.5.	Des professionnels de l'aide par l'accompagnement.....	29
5.6.	Un parcours personnalisé .....	29
5.7.	La collaboration avec les principaux partenaires.....	29
6.	Réflexions et actions à mettre en œuvre .....	30

## Introduction

Dans des enjeux complexes, la question du projet d'établissement est de poser un cadre qui relève à la fois :

- de dimensions politiques et éthiques. Le projet d'établissement intègre les valeurs qui fondent l'action de l'association et met en œuvre les orientations décidées par les membres du conseil d'administration. Il respecte, de manière concomitante, les dispositions législatives et réglementaires du droit français.

- de dimensions stratégiques et techniques. Le projet d'établissement balise le champ de légitimité des professionnels et initie des réflexions, des actions et des réponses adaptées.

Ce projet met en évidence l'intérêt de l'élaboration et du travail collectif de l'ensemble des salariés, gage de cohérence et de valeurs dans l'action médico-sociale que l'APAHRC entend conduire dans les années à venir.

Ce projet permet également de faire converger les pratiques, nécessairement diverses, de tous les professionnels vers des finalités et des objectifs communs.

Le choix d'un tronc commun aux projets des établissements et services de l'APAHRC s'est imposé comme une volonté affirmée de poursuivre le travail sur le sens de la mission et la cohérence de l'action. La finalité pour toutes les structures est l'aide, ceci en s'appuyant sur le caractère particulier des établissements et services, des métiers et des compétences de chacun, seuls les conditions et les moyens d'action changent. Le tronc commun n'a pas pour but d'uniformiser les pratiques mais de les référer à la même éthique de l'accompagnement.

Ce qui est appelé habituellement "bienveillance" et que nous nommons, nous, à l'APAHRC "éthique de l'accompagnement" ne peut être isolée comme une action parmi d'autres mais est un élément constitutif et transversal, préalable aux réflexions et aux pratiques professionnelles. Cette éthique de l'accompagnement portée par tous les professionnels est garantie par le comité de direction et mise en œuvre par les cadres des établissements et services.

Si une évaluation institutionnelle est légitime et des procédures possibles, celles-ci doivent se fonder sur l'éthique de l'accompagnement et faire droit à la singularité des parcours des personnes accueillies dans un cadre et une organisation institutionnels. Dans cette perspective, ce sont les actions menées par les professionnels qui sont à évaluer, plutôt que les personnes accompagnées, dans les temps d'analyse et de recherche de compréhension.

Sauf à ce que le projet d'établissement ne devienne une idéologie sclérosée ou un délire sans lendemain, le projet n'est ni un point final, ni lettre morte. Le projet d'établissement relève le défi d'une théorie de l'action concrète pour la personne accompagnée.

# 1. Le cadre de la mission du CAJ LA HAIE VIVE

## 1.1. Une association et un établissement

### 1.1.1. Le projet associatif de l'APAHRC

Il y a plus de trente ans, des parents se sont mobilisés et organisés pour réagir au manque de structures susceptibles d'accueillir leurs enfants handicapés devenus adultes et qui ne pouvaient, du fait de leur handicap, être intégrés ni en milieu ordinaire de travail, ni en atelier protégé. Tous vivaient en Maine-et-Loire, dans le Choletais. Les familles se sont regroupées en amicale, avec pour objectifs de créer un centre d'aide par le travail (CAT) et mettre en place une vie associative dans le Choletais et les Mauges, au service de la personne en situation de handicap. Ainsi s'est créée, en septembre 1979, ce qui est devenu l'Association des Parents Amis et Adultes Handicapés de la Région Choletaise.

L'APAHRC rejoint l'Union Nationale des Associations de Parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis (UNAPEI) qui fédère et représente aujourd'hui au niveau national, près de 60 000 familles, 3000 établissements et services spécialisés accueillant 180 000 enfants et adultes. Force de proposition, l'UNAPEI entend être un interlocuteur reconnu et jouer un rôle dans les instances sociales.

Les statuts associatifs précisent les finalités de l'APAHRC :

- ✓ regrouper les personnes désirant œuvrer pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap,
- ✓ représenter les personnes en situation de handicap et leur famille auprès des pouvoirs publics, des collectivités territoriales et des institutions à vocation sociale et médico-sociale,
- ✓ défendre les droits et intérêts individuels et collectifs des personnes en situation de handicap, promouvoir l'accessibilité, l'accès à la reconnaissance sociale et à la citoyenneté,
- ✓ créer et gérer tout établissement et service pour les personnes en situation de handicap et mettre en place toute organisation pour en assurer le fonctionnement,
- ✓ apporter des réponses adaptées et diversifiées dans un souci d'écoute et d'évolution des besoins des personnes en situation de handicap, faire place à l'innovation et à la force de proposition des acteurs,
- ✓ être actif dans des instances à vocation sociale, médico-sociale et sanitaire (réseaux d'association, groupes de travail, unions et fédérations),
- ✓ favoriser tout lien sur le plan départemental et régional permettant le développement d'organisations, au service des personnes handicapées.

Les missions, répondant à ces finalités, que se donne l'APAHRC peuvent se décliner en quatre grands principes :

- ✓ une association à l'écoute des besoins des personnes en situation de handicap et des interrogations des familles,
- ✓ une association impliquée dans le suivi et le développement de ses établissements et services,
- ✓ une association à la recherche permanente de structures adaptées à l'épanouissement des personnes,
- ✓ une association inscrite dans l'environnement choletais et dans une dimension plus régionale.

L'APAHRC se fonde sur une double orientation : avoir une vie associative riche, ouverte, vivante et être gestionnaire de structures de qualité.

Dès l'origine, l'APAHRC s'est également positionnée sur des valeurs fortes : le respect de la personne en situation de handicap, de ses difficultés mais aussi de ses capacités à se développer dans un environnement porteur, et l'aide par le travail, accessible à toute personne pour qui cette activité fait sens. L'ouverture du Centre d'aide par le travail dans des locaux provisoires avec un agrément de 60 places en 1982, puis son installation définitive, suite à la construction de bâtiments en 1984, marquent la première étape d'une volonté associative animée par des bénévoles militants, qui sont devenus administrateurs et gestionnaires, sans renoncer à leur mobilisation fondatrice. Des personnalités fortes ont conduit les destinées de l'association et marqué sa crédibilité de leur empreinte. Ce mouvement vers la responsabilité a déplacé la réflexion des administrateurs et son contenu sur des enjeux plus complexes et de nouvelles dimensions.

Si la réponse à la question de l'insertion professionnelle et du travail des personnes en situation de handicap a été une préoccupation première à l'APAHRC, et l'objet même de la création de l'association, le sujet de l'hébergement et de l'accompagnement social est devenu rapidement un point d'attention. Neuf ans après les débuts du CAT, l'APAHRC a été autorisée par le Conseil général du Maine et Loire à ouvrir et à faire fonctionner en 1991 un foyer d'hébergement à Cholet et un second en 1998 à Beaupréau. La création d'un Service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) en 1998 et celle d'un Centre d'activité de jour (CAJ) en 2001, en collaboration avec une autre association, sont venues étoffer les modalités de prise en charge et accroître les structures dont l'APAHRC est gestionnaire.

Parallèlement, le CAT a augmenté, au cours des années, sa capacité d'accueil et a diversifié à compter de 1992 ses sites d'implantation (Beaupréau, Villedieu La Blouère, Maulévrier), créé une section d'atelier protégé en 1995 et ouvert un restaurant en janvier 2000.

Au fil du temps, au regard des partenariats avec des entreprises, des adaptations aux besoins des personnes ou des choix associatifs, des réajustements structurels, des fermetures et des cessions ont été opérés :

- le passage de la notion de foyer à celle de résidence,
- la recherche permanente et la diversification des activités de travail : la réduction des activités de sous-traitance et l'évolution des profils des ouvriers ont renouvelé et développé des activités de production industrielle, d'espaces verts, de restauration et de prestations en entreprise,

- l'autonomie accordée à l'atelier protégé et sa gestion confiée à une autre association,
- la bipolarité renforcée à Cholet et Beaupréau pour l'hébergement et le travail protégé,
- l'ouverture à la notion d'activités de découverte, d'expression, de soutien et d'autonomisation.

## 1.2. Le cadre de la mission

### 1.2.1. Le cadre législatif et réglementaire

Les lois du 30 juin 1975<sup>1</sup> sont des textes fondateurs pour le secteur. Particulièrement la loi 75-535 qui a introduit trois grandes notions qu'il nous paraît intéressant de reprendre pour comprendre l'évolution du secteur médico-social :

- Un dispositif autonome : la première caractéristique de cette législation est de consacrer définitivement l'autonomie du secteur social et médico-social en coupant le cordon ombilical qui le liait au champ hospitalier.
- Un champ unifié : le second objectif de la loi 75-535 correspond à l'ambition d'unifier un « domaine » vaste et varié d'institutions dont le point commun est de s'adresser à un public « fragilisé ». Cette unification fut opérée grâce au régime unique des autorisations.
- Un ensemble de réponses souples et adaptées : en contre point du seul dispositif tangible de régulation représenté par le nouveau régime des autorisations, le législateur s'accorde à reconnaître que la diversité des problèmes à traiter nécessite de laisser de la place à la créativité et à la capacité d'initiative dans un secteur où les organismes privés gèrent plus de 80% des activités.

La loi n° 86-7 du 6 janvier 1986 opère en termes d'organisation la répartition des compétences entre l'état et les départements. Les établissements et services LA HAIE VIVE relèvent des compétences du Conseil Général. Succédant au schéma départemental handicap, l'Assemblée départementale a adopté, le 20 décembre 2010, un schéma unique d'organisation sociale et médico-sociale. Ce document fixe les objectifs majeurs et les axes prioritaires sur lesquels la collectivité interviendra de façon partenariale et coordonnée pour les 5 ans à venir (2011-2015). Les actions en faveur des personnes handicapées s'inscrivent en transversalité avec celles des personnes âgées au sein de ce nouveau schéma.

La loi du 2 janvier 2002 est venue enrichir le dispositif de l'action sociale en dégagant quatre orientations fondamentales :

- tout d'abord en affirmant mieux la place des usagers et de leurs familles, notamment grâce à un projet d'établissement, un règlement de fonctionnement et un contrat de séjour,

---

<sup>1</sup> Loi 75-534 du 30/06/1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées et loi 75-535 du 30/06/1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

- ensuite en précisant le champ d'application de la loi par une diversification des modes d'accueil, en favorisant la constitution de réseaux sociaux et médico-sociaux coordonnés et en permettant un régime expérimental pour les « structures particulièrement innovantes »,
- en organisant et coordonnant les différents acteurs du domaine médico-social et social,
- en instituant des périodes de dépôt puis d'examen des projets de même nature, en permettant la mise en place des contrats d'objectifs et de moyens entre un établissement et un financeur, en introduisant une évaluation interne et externe des pratiques.

Enfin la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées engage un changement majeur dans les politiques publiques relatives aux incapacités et aux handicaps. A l'obligation de solidarité nationale, s'appuyant sur des principes de discrimination positive, se substitue l'affirmation d'un droit à la solidarité fondée sur le principe de l'accès aux droits fondamentaux reconnu à tout citoyen.

### 1.3. Les personnes accueillies

Quelle que soit leur problématique, les personnes accueillies ont fait appel aux établissements de l'APAHRC, présentent des difficultés à faire face aux différentes situations de la vie sociale (travail, domicile, activité...), sans aide ou adaptation.

Globalement les personnes s'adressant aux établissements de l'APAHRC formulent leur demande de manière plus ou moins explicite. Ce sont souvent des demandes de "protection" quelle qu'en soit la forme, de médiation entre elles et leur environnement, de temps et d'espaces de transition. Ces demandes vont se formuler lors de l'accueil et au cours de leur parcours. Elles émanent des personnes elles mêmes, d'autres institutions ou des familles, les trois pouvant se conjuguer.

Les établissements gérés par l'APAHRC accueillent majoritairement des personnes dont la situation de handicap est liée à une déficience intellectuelle plus ou moins associée à des troubles psychiques. Le nombre des personnes présentant essentiellement des troubles psychiques est significatif et en constante augmentation.

Pour un nombre important de personnes, la déficience intellectuelle et la déficience du psychisme sont intriquées de telle manière qu'il est difficile de qualifier si elles relèvent plus du handicap mental ou psychique.

Quelques personnes présentent des handicaps liés à des déficiences sensorielles, motrices ou liées à des troubles neurologiques.

Cela confirme les évolutions constatées dans les précédents projets d'établissements.

Cette évolution se caractérise par une augmentation significative des personnes présentant des troubles psychiatriques importants. On observe aussi, parmi les personnes dont la déficience intellectuelle est prépondérante, une augmentation de comportements et d'états psychiques perturbés.

La prise en compte des troubles psychiques dans l'accompagnement nécessite une posture adaptée, un ajustement des interventions, un élargissement des compétences et des moyens complémentaires. Un nombre important de personnes accueillies demande une attention particulière à leurs troubles qui, sans être massifs, sont réels. Ces personnes peuvent bénéficier parallèlement d'un soutien psychiatrique en dehors des établissements. Les autres personnes accueillies, qui ne présentent pas de troubles psychiques avérés, peuvent, de manière exceptionnelle, manifester des comportements liés aux effets de leur situation de handicap. Elles peuvent se trouver dans des états de souffrance psychologique, nécessitant des interventions spécifiques.

Parmi les personnes présentant des troubles psychiques importants, certaines souffrent de schizophrénie ou autres psychoses de l'adulte. Elles s'adressent à l'APAHC à l'issue d'une prise en charge psychiatrique importante, permettant une relative stabilisation. Elles ont eu un parcours de vie ordinaire. Ces troubles ou leurs séquelles restent cependant trop invalidant, pour permettre une insertion ou réinsertion dans le milieu ordinaire. Généralement ces personnes présentent peu de déficience intellectuelle.

Pour d'autres, il s'agit de psychoses infantiles s'étant surtout manifestées sur un versant déficitaire. Cette population a souvent bénéficié d'une prise en charge précoce en institution spécialisée. Elle est présente dans les établissements gérés par l'APAHC depuis leur création. Le choix fait de les appréhender au-delà de leur déficience intellectuelle a permis d'entendre et de prendre en compte leur souffrance psychique.

Dans leur problématique de nombreuses personnes, accueillies dans les établissements gérés par l'APAHC, présentent une déficience intellectuelle prédominante.

Pour quelques personnes, dont l'effectif tend progressivement à être très réduit, la déficience intellectuelle est profonde. Ce n'est cependant pas une volonté associative, l'APAHC souhaite pouvoir accueillir toute personne pour laquelle l'accompagnement dans ses structures fait sens. La majorité présente une déficience intellectuelle moyenne dont la proportion dans l'ensemble de l'effectif reste à peu près constante. Un nombre minoritaire mais croissant de personnes présente une déficience légère.

Les stigmates associés à la déficience intellectuelle semblent moins visibles. On observe moins de comportements infantiles, plus de capacité de verbalisation, une certaine socialisation (téléphone, numérique). Les personnes aspirent et revendiquent une vie relationnelle plus ordinaire (vie de couple). Si la déficience intellectuelle est moins apparente, souvent ses effets invalidants se révèlent dans les mises en situation liées à leur parcours.

## 2. Un projet d'établissement au service de la personne en situation de handicap

Une femme ou un homme a demandé et obtenu une reconnaissance administrative de son handicap à la MDA. Ce statut lui permet de pouvoir bénéficier d'aides spécifiques. Cette femme ou cet homme s'adresse, seul ou accompagné, aux établissements de l'APAHC avec des demandes plus ou moins formulées et précises concernant le travail, l'activité de jour, le domicile, la vie quotidienne...

Cet individu est reçu en tant que personne, c'est-à-dire ayant une histoire, une vie relationnelle et sociale, une manière d'être et des aspirations propres. La personne qui s'adresse à l'APAHC est un adulte citoyen. Elle est accueillie, reconnue, respectée, en étant attentif à la réalité de son handicap, la manière dont elle le vit et prise en compte dans sa dimension de sujet.

## 2.1. En situation de handicap

Une personne est en situation de handicap, lorsque des incapacités non compensées génèrent un désavantage pour elle par rapport aux autres. Pour pouvoir vivre dans le même environnement social, relationnel, fonctionnel, elle peut avoir besoin de l'aide de tiers.

Ces incapacités entraînent de façon concrète des impossibilités ou des difficultés dans la motricité, la communication, la compréhension et l'adaptation à la réalité matérielle, relationnelle, sociale. Elles peuvent être le résultat de déficiences sensorielles, motrices, cognitives, psychiques.

Seule ou accompagnée, elle exprime à sa manière une demande d'aide plus ou moins en adéquation avec ses incapacités, les souffrances qui peuvent en résulter et les compensations qu'elle peut en attendre.

Dans le cadre institutionnel des établissements et services de l'APAHC, en fonction de ce que les professionnels ont compris de la demande et du parcours de la personne, de l'expertise des équipes interdisciplinaires, des possibilités existantes et à venir des structures : des perspectives se dégagent. Alors une offre d'aide personnalisée est faite, tout en prenant en compte la situation de handicap, dans ses dimensions fonctionnelles, relationnelles et sociales. Les professionnels de l'APAHC sont attentifs à la stigmatisation, au vécu subjectif et à la souffrance que cela peut induire pour la personne.

### 2.1.1. Adulte

La personne s'adressant à l'APAHC, y compris sous mesure de protection administrative ou juridique, est sans ambiguïté adulte. Elle a l'âge de la majorité et a terminé sa croissance physiologique.

Du point de vue affectif, relationnel et social : être adulte est toujours relatif. Une personne est adulte quand elle est reconnue et interpellée comme telle et lorsqu'elle se reconnaît et interpelle en tant que telle.

Une partie des personnes en situation de handicap, s'adressant à l'APAHC, est sur ce plan, dans une position peu établie ou peu reconnue par rapport au statut d'adulte. Ces personnes se heurtent à leurs incapacités et éventuellement à la difficulté pour leur environnement, parfois familial, d'envisager cette place pour elles. Elles peuvent aussi rester d'elles-mêmes dans une attitude essentiellement infantile.

Etre adulte se construit d'abord dans le milieu familial. Puis c'est être en mesure d'étendre son monde au-delà de cette sphère et ne pas se maintenir uniquement dans une place d'enfant dans ses relations aux autres. C'est avoir la possibilité de déplacer une partie de ses investissements affectifs sur d'autres que les parents et d'élargir ses relations sociales, en assumant ses propres risques. Etre adulte c'est aussi être reconnu comme pouvant et ayant le droit à son tour d'être parent quand cela est possible.

Interpeller et considérer la personne en situation de handicap en tant qu'adulte n'est pas toujours chose aisée, compte tenu de certaines attitudes. Cela implique de la part des professionnels de l'APAHC, vigilance constante dans leurs interventions. Ils tiendront compte du fait que ce « statut » peut être à construire et qu'il n'est pas toujours acquis ou investi par la personne.

Dans le cadre institutionnel, les professionnels soutiennent les personnes accueillies. Chaque adulte en situation de handicap a des liens affectifs, familiaux, sociaux, propres, leur dynamique est à prendre en compte. Il n'y a pas de volonté à l'APAHC pour les professionnels de se substituer aux parents, ils n'en sont ni l'équivalent, ni le prolongement, mais ils sont à une place différente. Les professionnels ne sont ni partisans, ni arbitres, dans les relations entre la personne accueillie et sa famille. Ils entendent la parole des uns et des autres pour accompagner la personne en situation de handicap. Dans certaines situations, cette position n'est pas facile à tenir et nécessite un soutien institutionnel pour que le professionnel ne soit pas le seul interlocuteur.

### 2.1.2. Citoyen

Un citoyen a des droits et des devoirs définis par les lois de l'Etat dont il est membre, droits de l'Homme, droits civiques, politiques et sociaux. Il doit respecter les lois.

Dans les établissements et services de l'APAHC, toute personne accueillie est reconnue comme citoyen à part entière. Notre travail consiste notamment à l'aider à prendre conscience de cette citoyenneté et lui permettre de l'exercer. Il ne peut pas lui être interdit ce qui n'est pas interdit par la loi et l'accès à la totalité de ces droits lui est garanti. Dans ce cadre là, les personnes accueillies et les professionnels sont égaux devant la loi.

### 2.1.3. Sujet

Quels que soient le niveau d'efficiace intellectuelle, l'intensité des troubles psychiques ou le degré d'immaturité affective, la personne ne peut pas être réduite à son handicap ou à sa pathologie.

Prendre en compte la personne dans sa dimension de sujet c'est :

- La reconnaître comme semblable et différente de soi.
- La considérer comme irremplaçable, inaliénable, inappropriable, inassignable, irréproductible.
- Ne pas en faire un objet d'investigation, de socialisation, d'éducation, de soin... pour qui on déterminerait et listerait des besoins selon notre vision de ce qui est bon ou bien pour elle.

- Quelles que soient ses difficultés, admettre qu'elle a une volonté, une expression propre et est animée de désirs.
- Comme pour tout être humain, reconnaître qu'une part d'elle-même échappe à sa volonté consciente, à notre compréhension et à notre maîtrise. Cette part peut la conduire à agir contre son bien ou ce que nous pouvons considérer comme son bien.
- Ne pas la déposséder des actes qu'elle pose, même si elle n'a pas automatiquement à en subir toutes les conséquences ; ces actes ont à être entendus comme manifestation subjective et pris en compte en tant que tels.

Dans les établissements et services de l'APAHCRC, nous considérons que le sujet est toujours potentiellement dynamique et en devenir.

La dimension de sujet n'est pas simple à expliciter et à saisir concrètement parce qu'elle touche en partie celle de l'inconscient de la personne accueillie et notre propre inconscient. Il s'agit bien souvent d'avoir conscience de cette réalité, sans vouloir en comprendre tous les ressorts et en acceptant de ne pas tout maîtriser .

## 2.2. Le sens de notre mission

Notre intervention apporte une aide aux personnes en situation de handicap en les accompagnant par l'accueil et l'activité, par le travail, à leur domicile, dans la vie quotidienne, soit individuellement, soit collectivement. La relation est au cœur de cette aide et s'exerce dans un cadre et une organisation institutionnelle. L'accompagnement est la forme principale choisie pour mettre en œuvre cette aide.

### 2.2.1. Le cadre de l'aide

A l'APAHCRC, l'aide est pensée et mise en œuvre dans un cadre institutionnel. Une institution, c'est une organisation médico-sociale singulière qui met en place une mission de service public, confiée à des professionnels, par rapport à un public spécifique. Une institution a une histoire, une éthique, des références, un projet, des pratiques. Elle n'est pas figée et toujours en devenir. Une institution n'est pas toute puissante et son champ d'intervention est limité.

Dans l'équipe interdisciplinaire, chaque professionnel intervient, dans sa fonction, en se référant à l'institution qui garantit et justifie notre action dans l'esprit du projet d'établissement découlant du projet associatif. Elle fait tiers dans la relation entre le professionnel et la personne accompagnée.

### 2.2.2. L'accompagnement comme éthique de l'aide

« Se joindre à l'autre pour aller où il va en même temps que lui <sup>2</sup> ». L'accompagnement parle d'une rencontre, d'un parcours et d'une présence.

---

<sup>2</sup> Définition du verbe « Accompagner » dans le dictionnaire de la langue française Le Petit Robert (2004)

C'est la rencontre entre un professionnel et une personne accompagnée. Pour Levinas : « rencontrer une personne veut dire être tenu en éveil par une énigme <sup>3</sup> ».

C'est le parcours d'un sujet dont il ne sait et dont on ne sait, a priori, où il le mène. Pour les établissements et services de l'APAHC, parler de parcours sous-tend la notion de dynamique dans une durée, de chemin parcouru, mais laisse de côté ou n'implique pas systématiquement progrès, transformation ou changement radical. Le parcours est toujours propre au Sujet. Il n'y a pas de parcours standard ou préétabli. La visée et la manière dont le parcours va s'effectuer, son rythme, ses détours, ses pauses sont les siens.

C'est la présence de l'accompagnateur à son écoute, attentif à ce qu'il manifeste de son rapport au monde et ce qu'il laisse à entendre de son désir. C'est une présence engagée et agissante, retenant son vouloir et son savoir sur l'autre, pour laisser place à ce qu'il a de plus singulier. L'accompagnateur module sa présence et ajuste en permanence sa distance relationnelle en fonction des finalités de l'aide visée.

Accompagner c'est être auprès, à côté, devant, derrière, ni trop près, ni trop loin, savoir parfois ne plus être présent, entendre l'autre et pouvoir se faire l'écho et le porteur de sa parole, sa souffrance, son silence, sans jugement en étant accessible et disponible. Dans l'idéal, « accompagner » c'est tendre à s'effacer pour que l'autre puisse prendre sa place de la manière la plus autonome possible, sans l'abandonner, sans le laisser seul dans sa confrontation à l'environnement et à lui-même.

L'APAHC dans son Projet Associatif a fait le choix de l'accompagnement pour mettre en œuvre la mission d'aide qui lui est confiée. Les salariés de l'APAHC, quel que soit leur type d'intervention auprès des personnes accueillies, se mettent dans une posture d'accompagnement.

### 2.2.3. La relation au cœur de l'aide

L'aide passe essentiellement par la relation entre le professionnel et la personne accueillie.

Tout être humain se construit, dès le début de sa vie, dans un monde relationnel. Pour chacun, les relations aux autres, passées, présentes ou futures (réelles, imaginaires) sont constitutives, essentielles et vitales.

Tout au long de la vie, dans les relations qui se nouent, ce qui est propre à chaque sujet et son rapport au monde et aux autres, se jouent, se rejouent et se transforment.

L'aide apportée est d'abord une relation sur laquelle la personne accueillie peut s'appuyer. La présence, le contact, l'échange, la reconnaissance... des professionnels vont lui permettre de ne pas être seule face à ce qu'elle est et ce qu'elle vit. Cette relation a aussi pour objectif d'aider la personne à trouver, construire, éventuellement transformer, sa manière d'être dans le monde et avec les autres de la façon la plus satisfaisante pour elle.

---

<sup>3</sup> LEVINAS Emmanuel

Dans cette relation, le professionnel est l'objet d'investissements, d'attentes, de projections (transfert), liés à la place qu'il occupe au-delà de sa propre personne. Cette relation d'aide peut être le terrain où s'actualisent des vécus douloureux pour la personne aidée et qui peut mettre à mal le professionnel. Il sera attentif à ses propres résonances et ressentis (contre transfert), influençant sa manière d'intervenir.

Il est important de prendre en compte l'inégalité des positions dans le cadre strict de cette relation entre un professionnel et une personne accompagnée. L'un est plus ou moins dépendant et hétéronome vis-à-vis de l'autre. Cela peut entraîner des risques, sous forme d'attachement, d'abus de pouvoir ou de négligence voire de maltraitance, sur lesquels il faut rester vigilant.

Cette réalité est prise en compte dans la conception, la mise en œuvre concrète et les modalités de l'aide dans les établissements et services de l'APAHRC.

Ainsi, chaque professionnel a conscience qu'il n'est pas à la même place que la personne accompagnée. Sa position n'est pas équivalente dans la relation : ce qui est attendu de l'un envers l'autre n'est pas réciproque. Cela ne va pas toujours de soi et nécessite un ajustement constant et un soutien institutionnel.

#### 2.2.4. Perspective de l'aide

A l'APAHRC la perspective de l'aide est de permettre à la personne de pouvoir vivre le mieux ou le moins mal possible avec son handicap.

Il s'agira de lui donner accès à différents lieux et modalités de socialisation dans des espaces relationnels accompagnés. La personne y sera accueillie et pourra vivre avec son handicap en permettant et soutenant son indépendance et son autonomie. L'indépendance est entendue dans l'idée de « pouvoir faire seul » et l'autonomie de « pouvoir décider seul ». D'une certaine manière, l'autonomie c'est pouvoir gérer ses dépendances. L'aide apportée à la personne accompagnée contribue à mettre en œuvre des conditions pour qu'elle puisse accéder à un mieux-être affectif, corporel, existentiel et relationnel en tenant compte du vécu de son handicap et de ses effets.

L'aide est conçue dans une perspective dynamique et dialectique de promotion et de protection. La promotion de la personne passe par un développement de ses capacités, de sa socialisation, de son intégration. Cela doit avoir du sens et de l'intérêt de son point de vue. La protection de la personne nécessite la prise en compte de ses limitations dues à ses déficiences pour réduire sa situation de handicap. Cette articulation nécessite, dans certains cas, des prises de risque calculées qui ne soient ni de la négligence, ni du défaut de surveillance. S'il est parfois nécessaire de protéger une personne malgré elle, le professionnel sera toujours attentif au risque d'abus de pouvoir au nom de cette protection. Ces deux notions ne sont pas opposables entre elles mais elles sont complémentaires. Dans certaines situations, la promotion n'est possible que s'il y a suffisamment de protection apportée et la protection peut être le résultat d'actions valorisantes.

### 3. Perspectives et modalités des interventions concrètes

L'aide apportée par les établissements de l'APAHC peut concerner différents aspects de la vie des personnes accueillies. Les perspectives concrètes des interventions sont personnalisées, différenciées et modulables en fonction des circonstances. Elles ne sont pas exclusives, plusieurs peuvent se mettre en œuvre concomitamment suivant les situations. Il est impossible d'en faire une liste exhaustive, elles sont toujours à créer, ajuster, modifier. Il est nécessaire d'en réinterroger en permanence la pertinence. On peut évoquer un certain nombre de ces perspectives qui, si elles sont souvent essentielles, ne sont cependant pas systématiques a priori. Elles sont mises en œuvre sans attendre automatiquement, transformation ou progrès.

Les interventions concrètes des professionnels de l'APAHC dans une posture d'accompagnement se font avec un souci permanent de la qualité de l'accueil et de l'adaptation de l'environnement aux incapacités liées aux déficiences. La volonté de prendre soin de la personne accueillie est permanente quelles que soient les interventions des professionnels. Ces interventions sont élaborées en équipe interdisciplinaire en fonction des problématiques perçues. Elles ne sont pas figées. C'est aussi l'analyse a posteriori en équipe et l'observation de leurs effets qui permettent d'en reconnaître l'intérêt et de les adapter. Ce n'est pas une succession d'actions ponctuelles. C'est un processus dont les effets sont souvent perceptibles dans la durée.

#### 3.1. Perspectives

##### 3.1.1. Etre accueilli

L'accueil passe par une relation. Etre accueilli, c'est se sentir accueilli, reçu, interpellé, respecté, pris en compte et reconnu par ceux qui accueillent. Accueillir c'est offrir une place que l'autre peut prendre. L'accueil concerne les premiers moments de rencontre avec la personne, (comment est-elle reçue, par qui, comment s'adresse-t-on à elle ?). Le professionnel est vigilant à rester accueillant tout au long de son parcours dans les établissements de l'APAHC.

L'accueil passe aussi par un intérêt porté à l'environnement que l'on rend accessible après analyse et concertation avec la personne, en pensant l'organisation, en créant des aménagements et des outils adaptés.

##### 3.1.2. Faire quelque chose, s'occuper,

Pour tout être humain, la recherche d'occupations est une aspiration ordinaire et sérieuse (avoir quelque chose à faire, ne pas rester dans l'ennui, se faire plaisir, être utile, travailler...). Cette dimension se retrouve dans les différents champs d'interventions des établissements et services de l'APAHC. Cette aspiration à s'occuper dans des activités individuelles ou collectives animées par le professionnel peut être un vecteur pour d'autres actions (apprentissage, travail, loisir...). Les personnes ne seront pas tout le temps et

systématiquement occupées. Leur droit légitime à « ne rien faire » sera respecté suivant les contextes d'accompagnement.

### 3.1.3. Apprendre à faire seul

La réduction des dépendances (capacités à faire seul) passe parfois par des apprentissages permettant l'acquisition de compétences. Il est nécessaire d'en penser les moyens qui ne peuvent être improvisés, ils ont à être construits. Un souci pédagogique est requis pour transmettre les connaissances et savoir-faire.

### 3.1.4. Décider par soi même

Etre autonome c'est pouvoir décider par soi-même. Certaines personnes n'en sont pas en capacité immédiate et nécessitent le soutien des professionnels sur un mode éducatif. Ce soutien implique d'offrir à la personne des espaces de choix et de décision. Eventuellement cela concernera l'acquisition ou le rappel des codes relationnels et sociaux, la manière d'être pour accéder au monde et pouvoir vivre avec les autres. Nous serons prudents sur l'utilisation de ce terme « d'éducatif » car il peut avoir une connotation infantilisante compte tenu de la difficulté de certaines personnes en situation de handicap à prendre et investir leur place d'adulte. A priori les personnes accueillies ne sont ni à éduquer ni à rééduquer mais certaines interventions peuvent prendre cette forme.

### 3.1.5. Se sentir valorisé

Tout au long du parcours de la personne accueillie dans les établissements et services de l'APAHRC, ce qui va être valorisant pour elle sera recherché et soutenu. Cette valorisation peut prendre des formes variées suivant chaque personne et se jouer sur des terrains différents, là où la personne trouve un bénéfice. Cela peut concerner la sphère privée, familiale, sociale, professionnelle. Cela passe par la reconnaissance et la mise en valeur de ses compétences et de ses potentialités, sans nier ses difficultés. Cette valorisation peut être individuelle ou collective.

### 3.1.6. Trouver sa place dans la société

La socialisation ne peut pas être assimilée à une simple transmission de valeurs, de normes et de règles. Elle vise aussi à développer une certaine représentation du monde qui n'est pas imposée toute faite par la famille ou l'école. Elle est construite par chaque personne qui se la compose lentement, en empruntant certaines images aux diverses représentations existantes. Leur interprétation par elle même en fera un tout, original et neuf.

La socialisation fait d'une personne un être social, elle est aussi créatrice de lien social. Elle assure l'inclusion de la personne dans une société ainsi que la cohésion sociale. La socialisation est donc avant tout un processus de construction dynamique d'une identité. Elle permet à une personne d'appartenir à des groupes multiples et parfois contradictoires, d'y développer des relations et de faire société ensemble.

### 3.1.7. Etre pris en compte avec ses souffrances

« Prendre soin », implique d'entendre et de tenir compte, dans toutes les actions d'accompagnement, de la souffrance psychique des personnes accompagnées, sans la dénier ou la minimiser. Il s'agit aussi de penser et organiser les conditions matérielles et relationnelles de notre action, en prenant en compte les difficultés psychologiques et les troubles psychiques. L'aide apportée ne doit pas être facteur de plus de souffrance mais tendre à l'atténuer.

Dans les établissements et services de l'APAHC, l'aide peut aussi avoir une dimension thérapeutique en soutenant le soin ou en y participant. Ils offrent des espaces d'expressions, de paroles et d'élaboration pour ceux qui le peuvent et le souhaitent. Ils permettent au maximum le recours aux lieux de soin (service public de santé mentale, consultation privée) en articulant l'accompagnement avec les actions thérapeutiques extérieures. La mission des établissements et services de l'APAHC est sociale, médico-sociale et non pas sanitaire. Si la prise en compte de la souffrance psychologique et de la souffrance psychique est prépondérante, il n'y a pas la volonté de "psychiatriser" l'ensemble des accompagnements proposés.

## 3.2. Modalités

Dans ces différentes perspectives et selon les situations, les modalités de l'accompagnement peuvent être adaptées. Cela concerne des variations de degrés et d'intensité dans la présence et l'aide concrète apportée.

Dans certaines situations, les professionnels font le choix et se proposent de ne pas intervenir, tout en restant attentifs et vigilants aux effets de cette "non intervention".

A d'autres moments leurs interventions offrent un appui. C'est une aide légère et une présence discrète où l'initiative et la demande de la personne sont prépondérantes.

L'intervention peut aussi prendre la forme du soutien. C'est une aide concrète plus intense et modulable où la présence du professionnel peut plus ou moins se distancier.

L'aide peut prendre la forme d'une assistance, en apportant une présence quasi permanente et une aide concrète importante qui s'appuie sur les capacités même minimales de la personne.

Lorsque la personne n'est pas en capacité de faire ou de décider par elle-même et ne peut y accéder par des apprentissages ou des actions adaptées, les interventions auprès d'elle relèvent de la suppléance. La contrainte à faire seul au prétexte qu'il ne faut pas tout lui faire peut mettre certaines personnes en grande difficulté. Ces accompagnements dits supplétifs sont faits par le professionnel qui accepte d'agir, avec soin, à la place de.

Il n'y a pas d'échelle de valeur entre ces différentes modalités d'intervention qui ne sont pas entendues dans une progressivité. C'est une palette à disposition des professionnels où

toutes les nuances, les intensités, les compositions sont possibles. Elles sont, pour chaque personne accueillie et éventuellement dans le même temps, modulables, suivant les situations et les aspects de sa vie. La non intervention n'est ni de la négligence ni de l'abandon. La suppléance n'efface pas la considération de l'autre comme sujet. Ces différentes modalités sont pensées en équipe transdisciplinaire.

### 3.3. Un accompagnement guidé par des principes fondamentaux

#### 3.3.1. Des références théoriques et des approches plurielles

Les fondements des interventions mises en œuvre dans les établissements et services de l'APAHC, l'analyse des problématiques rencontrées, s'appuient sur les apports des sciences humaines montrant que le Sujet est héritier d'histoires relationnelles, sociales, culturelles. Sa « manière d'être au monde » se construit à partir de toutes ses interactions avec son environnement et pour une grande part, inconsciemment.

Les problématiques rencontrées sont appréhendées dans une interdisciplinarité par une approche à la fois, psycho-sociale, systémique et analytique c'est-à-dire prenant en compte la multiplicité des causes environnementales, interrelationnelles et intrapsychiques.

#### 3.3.2. Une démarche clinique

Pour appréhender la complexité des situations et orienter nos interventions, notre méthode de compréhension passe par une démarche clinique. Elle est fondée sur l'observation au cas par cas de personnes en situation, dans leur environnement, dans leurs relations, dans leur subjectivité et leur singularité. Le professionnel fait partie intégrante de cet environnement. La démarche clinique favorise l'émergence des hypothèses et des stratégies d'action.

#### 3.3.3. Un parcours personnel

Comme évoqué précédemment, un parcours est le "cheminement" d'une personne dans le temps et dans l'espace. Ce parcours peut être observé de l'extérieur. C'est aussi un vécu subjectif fait de ce que la personne concernée en garde. Elle peut en avoir une vision propre et lui donner un sens différent de ceux qui en sont témoins et l'accompagnent.

L'accueil, dans les établissements de l'APAHC s'inscrit dans le parcours de vie de la personne et est lui-même un espace de parcours. Avant d'être admise dans un établissement la personne a eu des parcours (scolaires, institutionnels, professionnels....) et elle peut les quitter pour aller vers d'autres "parcours". Il est indispensable de prendre en compte cet avant et cet après.

### 3.3.4. Des perspectives d'accompagnement personnalisé

Dès la demande d'entrée jusqu'à sa sortie de l'établissement, l'accompagnement vise à ce que la personne accueillie soit le plus possible à l'initiative des actions menées la concernant. La recherche de son expression est donc posée comme préambule à toute analyse et action menée.

Dans les établissements de l'APAHRC il n'y a pas de parcours type attendu. L'accompagnement personnalisé est construit en collaboration avec la personne accueillie et sous-tendu par ses attentes, ses souhaits, ses désirs, voire ses projets lorsqu'elle est en mesure d'en élaborer. Il est formalisé en fonction de ses demandes, de l'expertise des professionnels et des possibilités offertes par les établissements et services dans un document appelé contrat de séjour ou avenant personnalisé au contrat. Tout un chacun, sans problématique particulière, peut, au cours de sa vie ou à des moments, faire le choix de ne pas avoir de projet particulier sinon celui de souhaiter que les choses restent en l'état. Aussi une volonté systématique de susciter et d'attendre du projet ne peut pas être une ligne de conduite au risque de générer de la maltraitance.

Les établissements et services de l'APAHRC sont tenus par une obligation de moyens en termes de moyens à mettre à disposition, dans la mesure de leurs possibilités. Il ne peut, par contre, y avoir d'attente systématique vis-à-vis des personnes accompagnées dans le sens d'une augmentation des capacités ou d'amélioration de comportement. Ainsi les bilans et évaluations, quelles que soient leurs formes ne portent pas sur la personne elle-même mais sur la pertinence de nos accompagnements.

### 3.3.5. Un accompagnement institutionnel porté par des équipes pluri-professionnelles

C'est d'abord l'institution dans son organisation et avec ses acteurs qui accueille et accompagne les personnes en situation de handicap. Tous les salariés des établissements de l'APAHRC sont engagés par le projet d'établissement et impliqués, de manières diverses, suivant leur fonction dans l'accompagnement des personnes accueillies. Leurs interventions et échanges avec les personnes sont guidés par l'éthique de l'accompagnement à laquelle les projets d'établissements et services de l'APAHRC se réfèrent.

L'accompagnement institutionnel est fait de l'articulation de diverses fonctions clairement identifiées dans les fiches de poste. L'action de chaque professionnel est toujours appuyée sur l'institution. Cela nécessite des temps d'échanges, suffisants et identifiés, entre les professionnels : réunions d'équipe, de service, de site, etc. pour la retransmission d'informations, l'élaboration, la prise de recul. Les concertations amenant à des prises de décision qui impliquent ou engagent l'institution se font en présence ou avec l'aval d'un cadre hiérarchique. L'Analyse De la Pratique professionnelle, avec un intervenant extérieur, participe à la prise de recul.

Il existe dans les établissements et services de l'APAHRC de nombreux temps d'échanges informels entre pairs et entre les différents niveaux hiérarchiques. L'interpellation est cultivée comme outils de partage et de communication. Ce ne sont pas des temps pouvant amener

à des prises de décisions, mais ils apportent réactivité, cohésion et soutien mutuel. A ce titre ils sont aussi indispensables à la vie institutionnelle.

### 3.3.6. Un accompagnement direct partagé

Pour permettre un accompagnement adapté et une collaboration efficace entre les professionnels, il est pensé et organisé un système de référence.

La relation d'aide, dans un cadre professionnel, peut volontairement ou pas, entraîner de la part de l'un ou l'autre des protagonistes, des investissements ou des désinvestissements inadaptés (possession, despotisme, exclusivité, attachement inapproprié, familiarité, rejet, exclusion). Pour éviter ces risques de relation abusive et aliénante dans l'accompagnement, à l'APAHRC, le choix est fait de ne pas parler de référence de la personne accueillie mais de connaissance et souci particulier de sa situation et de son "dossier" par un professionnel. Cela "fait référence" pour l'ensemble des équipes d'accompagnement. Le professionnel assumant cette fonction a en priorité la responsabilité de l'élaboration des perspectives d'accompagnement personnalisé et de leur mise en œuvre. Ce professionnel n'est pas automatiquement l'interlocuteur privilégié pour la personne accueillie. Pour ne pas restreindre l'accompagnement à une relation uniquement duelle et ne pas en faire porter à un seul professionnel l'essentiel de la responsabilité, systématiquement deux d'entre eux assument cette fonction de coréférence.

## 3.4. Les collaborations développées

La collaboration est dans son principe guidée par un souci d'ouverture de l'institution aux différents partenaires, aux différentes idées et pratiques professionnelles. Elle est aussi guidée par un souci de protection de la personne accompagnée en lui garantissant la confidentialité et le respect de ses choix de vie. Ces partenariats se font en cohérence avec les valeurs soutenant l'action des établissements et services de l'APAHRC. Ils sont encadrés par des principes essentiels :

- la personne est a priori toujours présente dans les échanges la concernant. Exceptionnellement et après concertation, lorsque cela n'est pas réalisable, elle est informée au préalable et/ou après l'échange.
- Les professionnels sont prudents dans la recherche d'informations extérieures et la retransmission d'informations détenues en s'en tenant à ce qui semble nécessaire et suffisant pour conduire une aide appropriée. Cela fait l'objet d'un questionnement systématique entre les coréférents et si nécessaire l'équipe.
- L'ensemble des professionnels est tenu à la règle de discrétion concernant les informations. Cette règle ne peut pas être levée par un choix individuel.
- Les collaborations ne sont pas systématiques, elles sont évaluées suivant les situations, elles sont ponctuelles ou régulières. Elles peuvent faire l'objet d'une convention ou d'un contrat. Pour le moins, les échanges sont formalisés.

### 3.4.1. La collaboration avec les partenaires professionnels intervenant auprès de la personne accompagnée

Plusieurs établissements peuvent être, simultanément ou consécutivement, engagés dans une aide apportée à la personne accompagnée. Dans ce cadre, la collaboration entre services est possible. L'objectif est de pouvoir, si nécessaire, s'informer mutuellement sur les interventions des professionnels afin de les prendre en compte pour, éventuellement, les ajuster voire les articuler. Ces collaborations avec les autres structures s'effectuent à différents niveaux : entre les directions qui en ont défini le cadre et la nature et entre les professionnels de terrain concernant les interventions directes auprès de la personne accueillie. Elles peuvent impliquer la mise en place d'échanges, de rencontres et de temps de réunion. Entre les établissements et services de l'APAHRC, il existe des relations privilégiées, engagées qu'ils sont par le même projet associatif.

Une collaboration avec les associations et les institutions partenaires participent à la construction d'un réseau répondant par sa diversité aux questions d'orientations ou de réorientations. Cela donne lieu à des rencontres régulières, des visites d'établissements et des échanges sur la place réciproque des établissements dans le dispositif de l'action sociale.

Un lien particulier est institué avec les lieux de soin par la signature de conventions par établissement. Le centre médico-psychologique est reconnu et vient en ressource pour des personnes qui lui sont adressées par les professionnels. Des rencontres sont possibles en fonction des situations.

Les professionnels délégués aux tutelles et curateurs sont de fait des partenaires. Les relations sont établies dans le respect de leurs attributions et des textes qui les régissent. Ils sont invités à donner leur avis ou leurs autorisations, selon les cas, concernant les actes et décisions engageant l'avenir, les ressources de la personne concernée.

Les personnes de la famille ayant fonction de représentants légaux sont interpellées en tant que tels, car investis de prérogatives vis-à-vis de la personne bénéficiant de la mesure de protection. Le professionnel sait prendre en compte le lien particulier existant entre les deux personnes. Il en tient compte dans les rencontres et courriers divers échangés.

### 3.4.2. Relation avec les familles

La famille, les parents, conjoints et enfants font partie intégrante de l'environnement de la personne adulte accompagnée. Ils peuvent être reçus, en sa présence et avec son accord, par les professionnels. Ils sont représentés au Conseil de la Vie Sociale (C.V.S.) et peuvent participer au mouvement associatif de l'APAHRC.

## 4. Une politique en ressources humaines et une gestion des finances au service des personnes accompagnées

### 4.1. Orientations et politiques en ressources humaines et financières de l'APAHRC

L'APAHRC, association gestionnaire, exige une cohérence et un respect de la législation tant sur le plan de la convention collective nationale du 15 mars 1966 que sur celui comptable et financier.

Tous les salariés des établissements et services de l'APAHRC s'engagent sur des valeurs fortes telles qu'elles sont déclinées dans le projet associatif et les fiches de poste :

- ✓ *« respectent la dignité des personnes en situation de handicap et refusent toute forme de discrimination et violences portant atteinte au bien être de la personne,*
- ✓ *veillent au respect des droits et des devoirs des personnes, dans le cadre des lois qui les protègent et favorisent leur participation concrète, leur consentement et un choix éclairé, avec l'aide éventuelle de leur représentant légal, à la conception et à la mise en œuvre de l'accueil et du parcours d'accompagnement les concernant,*
- ✓ *tendent vers le bien être de la personne, son évolution, utilisant l'ensemble des ressources de l'organisation, les compétences de chacun pour assurer un accompagnement répondant à des besoins réels et adaptés,*
- ✓ *reconnaissent la place de la personne dans sa famille et permettent son épanouissement, sans substitution, ni volonté de réparation,*
- ✓ *développent les compétences et les savoir-faire des personnes par des aides individualisées,*
- ✓ *préservent la confidentialité des informations concernant les personnes. Les informations partagées le sont dans l'intérêt premier de la personne et en lien direct avec son parcours personnalisé. Par ailleurs, le professionnel a le devoir de faire cesser toute situation de maltraitance ou délictueuse ou criminelle afin d'éviter qu'une personne en danger le demeure,*
- ✓ *permettent à la personne l'accès à toute information ou document relatif à son accompagnement dont les modalités sont définies par voie réglementaire,*
- ✓ *questionnent leur pratique professionnelle afin de l'améliorer et de ne pas perdre le sens de leur mission et de leur action.*

*Les salariés, quelque soit leur fonction, évitent d'agir ou de décider sur des critères personnels, évitent l'arbitraire, mais se retrouvent sur un mode consensuel autour de valeurs partagées, fondatrices des différentes pratiques et actions professionnelles, et enracinent des compétences et des savoir-faire dans une éthique et une responsabilité professionnelles partagées. »*

La gestion des établissements s'appuie sur des tableaux de bord trimestriels (personnes accompagnées, suivi du personnel, suivi budgétaire, etc.) transmis aux administrateurs et sur des tableaux de bord mensuels transmis aux cadres comme outils de pilotage.

Le conseil d'administration de l'APAHRC valide et approuve les budgets prévisionnels ainsi que les comptes administratifs (bilans financiers et comptables) des établissements et services.

## 4.2. Mise en œuvre et déclinaison dans les établissements

Dans un établissement médico-social, les professionnels sont les principaux acteurs de la mise en œuvre de la mission auprès de la personne accompagnée dans le cadre institutionnel.

La politique en ressources humaines représente donc le principal levier d'action, du changement et de l'évolution des pratiques professionnelles. Elle crée aussi pour les salariés des conditions d'exercice de leur travail satisfaisantes qui permettent l'expression de leur investissement avec le soutien institutionnel.

Dans le respect des valeurs énoncées dans le projet associatif et le projet d'établissement, quelles que soient les fonctions des salariés dans l'établissement, la qualité de la relation à la personne accompagnée, la capacité et la volonté à collaborer sont indispensables.

Chaque professionnel a une fiche de poste qui précise sa mission et ses fonctions, avec un référentiel métier qui correspond à sa qualification.

Les salariés dont la mission est l'aide par l'accompagnement direct sont positionnés d'abord comme travailleur social pour reconnaître la spécificité de leur profession et du secteur dans lequel ils interviennent.

Les modes de relation entre l'employeur, que sont les administrateurs de l'APAHRC, et par délégation, le directeur général, et les salariés, veulent susciter l'engagement et la contribution de tous aux missions et aux actions associatives. En cohérence avec l'éthique et les orientations de l'APAHRC, l'équipe de direction et de cadres pose le cadre de travail et prend les décisions en s'appuyant sur la prise en compte des réflexions, des aspirations et de la participation des membres du personnel. Cette modalité repose sur la communication, le dialogue, la responsabilisation et la délégation, à partir de deux principes que sont le droit et l'égalité pour tous, dans le respect mutuel.

Tous les professionnels font l'objet de la même attention lors des processus d'embauche. Tout poste vacant fait l'objet, a minima, de manière systématique, d'un appel à candidature interne et éventuellement externe. Une procédure est établie prévoyant deux entretiens, avec des regards croisés de la part des directeurs, la responsable du service administratif et des chefs de service des établissements et service concernés ou non par la candidature.

Pour maintenir et développer la qualité de sa mission, l'établissement développe une politique de formation intégrée au plan de formation de l'APAHRC. Elle vise d'abord une première qualification pour tous les professionnels et un développement des compétences et des savoir-faire, par l'accès à des formations individuelles, la participation à des colloques et des formations collectives. Un dispositif d'analyse de la pratique est instauré pour tous les salariés en lien direct avec les personnes accueillies.

Les directions des établissements et services de l'APAHRC et la direction générale, avec le support des Services Administratifs, souhaitent s'appuyer sur une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cet outil permet une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'APAHRC. La GPEC est composée par l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles des établissements et services de l'APAHRC en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines.

Globalement, cinq types de réunions permettent, selon des fréquences différentes, d'organiser, de mettre en œuvre et de s'assurer de la cohérence des pratiques de l'ensemble des salariés quelles que soient leurs fonctions et leurs responsabilités. Ainsi, il existe à l'APAHRC :

- Des réunions d'équipes (sites, intersites ou par établissement) animées par les cadres des établissements et services.
- Une réunion mensuelle ressources humaines/Finances à laquelle participent le directeur général, la responsable du service administratif et les cadres de l'établissement concernés.
- Une réunion tous les 15 jours des cadres de l'APAHRC.
- Une réunion tous les 15 jours des cadres des établissements et services avec le psychologue.
- Une réunion hebdomadaire du comité de direction à laquelle participent le directeur général, les directeurs et la responsable du service administratif.

### 4.3. Des services administratifs experts et ressources pour les établissements et garants pour l'association

L'existence des services administratifs de l'APAHRC n'a de sens que parce qu'ils permettent aux personnes accueillies, dans les établissements et services, d'être le mieux accompagné possible, en remplissant trois rôles essentiels sous la responsabilité et le pilotage du Directeur général, sous l'autorité de la responsable du service administratif et en lien étroit avec les directeurs d'établissement :

- ✓ Permettre aux directions des établissements et services de se recentrer sur leur mission d'accompagnement des personnes accueillies, de mobiliser le personnel sur des pratiques professionnelles personnalisées reposant sur une éthique de l'accompagnement, de prendre les bonnes décisions ressources humaines/ finances à

partir des diagnostics et tableaux de bord mensuels élaborés et remis par le service administratif.

- ✓ Apporter un soutien et une expertise dans l'animation et le respect des instances représentatives du personnel (CE, DP, CHSCT), la négociation des accords, la gestion des contentieux, la préparation et le compte rendu des réunions internes.
- ✓ Garantir à l'APAHRC, association gestionnaire, une cohérence institutionnelle dans le respect de la législation au niveau de la politique en ressources humaines et un suivi de la gestion financière et comptable des établissements.

#### 4.3.1. L'assistance administrative des établissements et services de l'APAHRC

Avec sa spécificité, chaque assistante assure une mission administrative qui vient en appui auprès de l'ensemble des cadres des établissements et services de l'APAHRC. Elle exerce cette mission en liaison avec ses autres collègues assistantes d'établissement et en collaboration étroite avec les assistantes des services Ressources Humaines, Finances, Systèmes d'informations, Technique et Grands Contrats. Les missions de chacune sont complémentaires : assistance technique, assistance droit aux usagers, accueil et assistance des directions.

Les assistantes d'établissement travaillent dans la bienveillance, l'écoute ; elles orientent vers l'interlocuteur qui saura apporter la réponse la plus adéquate. Elles veillent à adapter leur discours et leurs outils administratifs au niveau de compréhension de la personne accueillie.

Elles participent ainsi à la vie des établissements.

Concrètement dans leur quotidien au sein des établissements, elles doivent savoir dans certaines situations, stopper leur travail afin de prioriser la demande de la personne. Elles doivent parfois même évaluer l'état de la personne afin de la mettre en sécurité, en attendant l'arrivée du professionnel compétent. Elles participent de cette manière à l'accompagnement des personnes accueillies et doivent veiller à effectuer un travail administratif qui ne perde pas de vue la relation à la personne.

#### 4.3.2. Le service des Ressources Humaines

Il s'inscrit dans la logique d'une action au service des personnes accueillies non directement, mais en soutien aux établissements qui les accompagnent, pour leur apporter économies d'échelle, expertise, sécurisation des pratiques, cohérence associative, développement de nouveaux projets.

Le service des Ressources Humaines a ainsi en charge, sur les orientations de la Direction générale, de l'instruction et de l'application de la politique des ressources humaines. Ses missions s'articulent autour des grandes fonctions suivantes: rémunérer et gérer administrativement le personnel et les travailleurs en situation de handicap (salaires, charges, déclarations, etc.), garantir la politique de recrutement et de formation, veiller au bon déroulement des ruptures de contrat, exercer le droit disciplinaire en concertation avec les directions d'établissement, assurer une veille législative et réglementaire, assurer un

conseil relatif aux situations collectives ou individuelles, gérer les relations collectives du travail (organisation des élections professionnelles, négociations collectives, etc.), traiter le contentieux social avec la Direction générale, assurer les relations avec les organismes sociaux et les partenaires extérieurs liés à la politique en ressources humaines.

#### 4.3.3. Le service des finances

Il est garant de l'équilibre financier de l'association. Il organise et adapte la comptabilité de l'association en respectant la législation en vigueur, les préconisations des commissaires aux comptes et les choix associatifs.

Il assure la programmation et le financement de l'évolution du patrimoine, propose le meilleur financement des projets voulus par les instances associatives, garantit la véracité des documents financiers (budgets des établissements, comptes administratifs, bilan, compte d'exploitation, compte de résultats).

Ce service a pour enjeu de réussir une articulation fine entre :

- ✓ chaque établissement qui doit disposer, au quotidien, des moyens pour exercer sa mission,
- ✓ et la gouvernance associative qui doit veiller à la pérennité des structures et rendre compte avec la plus grande transparence de l'usage des fonds accordés.

#### 4.3.4. Le service systèmes d'informations

Le système d'informations est composé de la fonction informatique et de la fonction communication.

A l'APAHRC, la fonction communication garantit une communication interne et externe et participe à la cohérence des missions de l'association et de ses établissements et services. L'objectif de la fonction communication est d'assurer une communication interne et externe efficiente, d'édifier une politique de communication externe cohérente, de garantir la qualité des dossiers produits par l'association et d'assurer une veille informative, juridique et réglementaire.

A l'APAHRC, la fonction informatique repose sur 5 objectifs : assurer la maintenance, l'administration et la sécurité de l'installation du réseau informatique ainsi que la vie numérique des établissements et services, répondre aux besoins actuels et prévisionnels de l'ensemble de l'association, et de développer les réponses aux besoins du siège comme des établissements et services, et prévoir leurs évolutions informatiques, gérer la téléphonie fixe et mobile, s'assurer du bon usage des outils par les professionnels (appuis, conseils et formations), sécuriser les accès et garantir la confidentialité des données conformément aux dispositions réglementaires de la CNIL.

#### 4.3.5. Le service technique et grands contrats

Le service technique et grands contrats assure l'entretien du patrimoine immobilier de l'association, de la flotte automobile des établissements et services et étudie et renégocie régulièrement les grands contrats qui lient l'APAHRC avec les prestataires de restauration, d'assurance, de transport, de photocopieur, de location de véhicules, de maintenance sécurité/incendie, de maintenance informatique, de fournitures de bureau, de sécurité sanitaire et avec les artisans et entreprises.

## 5. Centre d'Accueil et d'Activité de Jour LA HAIE VIVE

Une éthique de l'accompagnement, une prise en compte de l'autre comme une personne en situation de handicap, adulte, citoyen, Sujet sont un choix institutionnel explicité dans ce Projet d'Etablissement. La finalité est d'apporter une aide qui vise à favoriser globalement le développement de l'indépendance « pouvoir faire seul », de l'autonomie « pouvoir décider seul », l'exercice de la citoyenneté, la création de lien social et le mieux être affectif et existentiel.

Le CAJ LA HAIE VIVE offre des dispositifs répondant à un parcours de vie singulier. Pour ce faire, entre autres modalités, il est institué de plus en plus de liens entre les professionnels, les établissements et services de l'APAHRC, dans le respect de la confidentialité et des espaces de vie. Ce qui sous entend, des conventionnements, stages, journées d'accueil et requiert une certaine souplesse.

Le CAJ s'adresse à des personnes bénéficiant d'une orientation foyer de vie délivrée par la commission des droits et de l'autonomie.

Le CAJ apporte une aide en accueillant les personnes en journée et en leur proposant des activités individuelles ou collectives diverses et variées ayant un caractère non marchand. Elles ont pour perspectives de permettre à la personne accompagnée de trouver sa place dans la société, d'être valorisée, de décider par elle même et d'apprendre à faire seule tout en prenant en compte la réalité du handicap. Les professionnels du CAJ animent en partie ces actions.

Tant que possible ces activités se font en lien avec d'autres établissements et en partenariat avec des associations locales.

### 5.1. Accueil de publics différents

Des évolutions significatives ont été constatées en termes d'accueil et de prise en compte des problématiques des personnes accompagnées en fonction de leur type de handicap. La population, jusqu'alors majoritairement en situation de déficience intellectuelle, est en passe

d'évoluer par l'admission de personnes présentant essentiellement des troubles psychiques. Les équipes portent un souci d'écoute et d'attention aux manifestations exprimées quelle qu'en soit la forme. Ainsi l'accompagnement est personnalisé et adapté, ce qui nécessite de la part des professionnels, une mobilisation, un engagement et un travail d'équipe, déjà à l'œuvre et à poursuivre.

Le CAJ peut se présenter comme une alternative à l'ESAT pour des personnes en difficulté avec le sens et les contraintes liées à la production marchande. Il peut aussi être pour des populations plus jeunes, un lieu de transition vers l'aide par le travail en ESAT. Pour les plus âgées, il sera le lieu de la réorientation vers des structures accueillant des personnes handicapées vieillissantes ou des maisons de retraite.

## 5.2. Prise en compte de la parole et de l'expression

Au CAJ LA HAIE VIVE, la relation est au cœur de l'aide, elle tient compte et respecte l'autre dans sa dimension de Sujet. Nul ne peut savoir de manière absolue et au préalable ce qui est bien pour l'autre. Il ne peut y avoir d'idée préconçue de là où il doit aller et de ce qu'est un bon parcours pour lui. Son parcours est sous-tendu par ses attentes, ses souhaits, ses désirs, voire ses projets lorsqu'il est en mesure d'en formuler. La reconnaissance d'une personne passe par la reconnaissance de son expression propre. Les professionnels en recherchent l'émergence par la mise en place de groupes de parole, entretiens individuels, observations diverses, activités d'expression, soutien à la participation aux instances représentatives.

## 5.3. Articulation entre l'individuel et le collectif

Pour accueillir dans un collectif la singularité de chacun, il est indispensable de prendre en compte les besoins, les demandes, les désirs, les difficultés et les problématiques du résident. Cela nécessite la création d'espaces de possible laissant émerger et coexister graduellement, des lieux, des temps de refuge et d'isolement, de rencontre protégée, favorisant l'émergence et la participation à la vie sociale, sans vouloir socialiser à tout prix. Pour ce faire, chaque professionnel doit penser ses accompagnements en prenant en compte les dynamiques collectives et individuelles.

## 5.4. Un lieu, des lieux

Le CAJ est ouvert 216 jours par an. Il est situé, 8 rue de Cunault à Cholet, avec une capacité d'accueil de 19 places dont 1 accueil temporaire.

Il est composé de plusieurs espaces collectifs, des salles d'activités, un salon, une salle d'entretien, une cuisine, une salle à manger. Il peut aussi s'étendre sur d'autres établissements ou services de l'APAHRC.

L'investissement des espaces est personnalisé et adapté aux demandes, envies et besoins repérés de la personne accompagnée.

## 5.5. Des professionnels de l'aide par l'accompagnement

Chaque professionnel, travailleur social, agent d'entretien, personnel administratif, concourt, de sa place à la mission qui lui est confiée.

Il fait partie d'une équipe et ne peut travailler seul au sein de l'institution. Cette équipe transdisciplinaire rassemblée autour d'une éthique commune, définie dans le projet associatif, donne du sens à son action auprès des personnes accompagnées.

## 5.6. Un parcours personnalisé

Le parcours débute par la signature du contrat de séjour qui est un document généraliste.

Il se poursuit par l'élaboration avec la personne, de perspectives d'accompagnement, en fonction de ses souhaits et attentes, des possibilités offertes par l'établissement et de l'expertise des professionnels. La succession d'avenants au contrat de séjour qui en résultent, constitue un parcours personnalisé.

## 5.7. La collaboration avec les principaux partenaires

Au CAJ LA HAIE VIVE, nous considérons que la personne accueillie est à l'origine ou initiatrice d'un réseau social qui lui est propre. Ce système en interaction est constitué de sa famille, ses proches, des amis, des intervenants de la société civile (médecins, commerçants, animateurs...) ou d'autres professionnels qui interviennent de manière complémentaire au travail effectué dans les établissements et service LA HAIE VIVE. Ce réseau est à prendre en compte et à respecter sans oublier que nous, professionnels de l'APAHRC, faisons partie de ce système et sommes nous même en interaction.

## 6. Réflexions et actions à mettre en œuvre

Le projet d'établissement donne la direction dans laquelle l'institution est engagée pour accomplir la mission qui lui est confiée. Il donne sens à l'action des professionnels qui l'appliquent concrètement, individuellement et collectivement. Le projet d'établissement n'est pas une fin en soi, c'est au contraire le début d'une période de cinq ans qui sera mise à profit pour se pencher, réfléchir et se former sur des thématiques ou sur des orientations prises par l'association et la direction.

La réorganisation des temps de réunion a été pensée pour pouvoir dégager une heure trente par mois sur tous les établissements et sur tous les services. Ces temps en présence du directeur et du chef de service seront mis à profit pour réinterroger le projet et vérifier son adéquation avec les actions mises en œuvre. Certaines notions particulièrement complexes ou sensibles seront de même mises à la réflexion et participeront à l'évolution des pratiques professionnelles. cela concerne particulièrement:

- La notion de confidentialité,
- La notion de parcours,
- La notion de domicile,
- La place des familles,
- La prise en compte de la dimension individuelle et collective,
- La représentation et l'exercice de la citoyenneté,
- La mise en place de groupes d'expression,
- Le sens des activités proposées,
- La coréférence,
- Le travail en équipe.

Ces temps de travail feront l'objet de prises de notes systématiques pour permettre de garder en mémoire les observations et les remarques en vue d'adapter nos écrits à la réalité vécue sur le terrain mais aussi d'ajuster nos pratiques dans les directions posées par le Projet d'Etablissements et de Services. Ils serviront aussi à dégager des perspectives immédiatement opérationnelles ou à prendre en compte dans un futur proche.