



Ensemble, construire l'avenir de chacun

Projet Stratégique

2021 – 2025

Juin 2021

Dès le début de son histoire il y a plus de 150 ans, l'association a toujours innové au bénéfice des personnes en situation de déficience intellectuelle : De l'intuition du fondateur, le chanoine Servonnet, qui a cherché depuis le début à valoriser par le travail l'action des personnes accompagnées, jusqu'à l'expérimentation actuelle du SERAT, en passant par la création du Planeau, l'ambition de Sainte Agnès est d'imaginer des dispositifs qui répondent aux besoins non satisfaits ou insuffisamment couverts par l'offre des différents acteurs du territoire.

L'humanité et la proximité qui sont des valeurs fortes de l'association, et que nous souhaitons préserver et renforcer, doivent nous conduire à un développement raisonné, sans ambition quantitative particulière. Et si l'association et ses équipes font régulièrement preuve de créativité pour innover, il est essentiel de nous enrichir par des partenariats pour ensemble faire mieux que tout seul.

Régulièrement mise en avant, la notion de parcours de vie et son fonctionnement au quotidien reste à concrétiser avec les partenaires et les autorités de tarification et de contrôle ; l'enjeu est tout à la fois d'optimiser les capacités et ressources d'accompagnement et de permettre autant d'allers-retours que nécessaire dans les différents dispositifs, en fonction des besoins mais aussi des souhaits de la personne en situation de handicap.

Alors que le secteur médico-social est confronté aux enjeux d'évolution du profil des personnes, du vieillissement, d'une volonté d'inclure encore mieux, mais aussi d'objectiver la dépense publique, le Conseil d'Administration a souhaité réfléchir avec le Comité de Direction sur l'avenir de Sainte Agnès à 5 ans.

Trois idée-force ont guidé cette réflexion:

- Un développement raisonné, c'est-à-dire qualitatif, en élargissant l'éventail des modalités d'accompagnement tout en conservant une taille humaine et une ligne hiérarchique courte
- Des projets en partenariat pour s'enrichir d'autres visions, d'autres réseaux
- Un élargissement des activités pour contribuer à décroiser le secteur médico-social dans une logique de parcours de vie:
 - Structure médicalisée/ non médicalisée
 - Alternatives et dispositifs intermédiaires entre l'institution et le domicile
 - Allers-retours dans les dispositifs en fonction des besoins et souhaits des personnes
 - Amener le service au plus près de lieux de vie des personnes pour favoriser le maintien à domicile
 - Faciliter les passages secteur enfant/ adulte et adulte/ personne âgée

De cette réflexion ces derniers mois sont ressorties six orientations stratégiques prioritaires :

- 1) Accompagner les personnes adultes tout au long de leur vie dans une logique de parcours
- 2) Accompagner le vieillissement
- 3) Intégrer la dimension du soin
- 4) Renforcer l'inclusion par le travail
- 5) Accompagner les micro-initiatives locales
- 6) Mutualiser les compétences

D'autres idées et opportunités se feront très certainement jour dans ces années à venir et auxquelles nous pourrions être amenés à répondre favorablement ; mais ces six orientations nous aideront à discerner là où nous devons focaliser nos énergies pour ne pas nous disperser.

Elles seront amenées à se déployer dans notre cadre de référence qui donne sens à ses développements d'activité, à savoir :

- La charte de l'association
- Le projet associatif
- Le référentiel de management

Orientation stratégique N° 1

Accompagner les personnes tout au long des différentes étapes de leur parcours de vie

La volonté d'inclure les personnes en situation de handicap ne signifie pas qu'elles souhaiteraient ou pourraient vivre en milieu ordinaire. Le maintien de dispositifs très protecteurs est nécessaire. Mais l'enjeu est de proposer des solutions intermédiaires et graduées, avec la possibilité d'aller-retours avec souplesse. Il est ainsi nécessaire de travailler dans plusieurs directions :

- Faciliter les allers-retours d'un dispositif à l'autre : Le souhait et la capacité de la personne à intégrer un environnement plus ordinaire seront d'autant facilités qu'elle aura l'assurance de pouvoir réintégrer un milieu plus protégé lorsque cela apparaîtra nécessaire. Force est de constater que nos organisations internes, nos partenaires, nos autorités de tarification et contrôle ont un chemin important à parcourir avant de fonctionner sur cette logique. Et c'est en y travaillant ensemble que nous y parviendrons.

Cette logique doit également rester compatible avec une utilisation optimale des financements publics : Proposer des allers-retours ne signifie pas pour autant laisser des places vacantes, mais dans la limite des données matérielles, se donner la flexibilité nécessaire (raisonner en nombre moyen de places à l'année par exemple) .

- Imaginer des solutions intermédiaires entre « le tout institution » et le « milieu ordinaire » : En profitant d'un certain nombre d'expérimentations déjà en cours, il existe un espace à investir entre ces deux extrêmes, dans lequel Sainte Agnès aurait toute sa place dans le cadre de partenariats originaux. Il existe par exemple un fort désir de chacun d'entre nous à vivre dans un environnement plus « familial » et moins collectif. L'accent mis ces dernières années sur des modalités de logements dits « inclusifs » ouvrent également de nouvelles possibilités d'accompagnement.

Ces solutions intermédiaires interrogent également le modèle économique, qui devra à l'avenir s'appuyer sur différents financements :

- Publics
 - Privés, basés sur les ressources personnelles
 - Privés par l'intermédiaire d'entreprises, mutuelles...
- Apporter les solutions au plus près des lieux de vie des personnes : Certains territoires, à faible densité, ne proposent que pas ou très peu d'offre de services à proximité du domicile des personnes. Or le maintien à domicile peut être dans bien des moments de la vie conditionné par une réponse ponctuelle ou séquentielle.

L'enjeu est donc d'amener un certain nombre de dispositifs en proximité du domicile et de les rendre mobiles, comme par exemples :

- SAJ itinérant
- Plateforme Personnes Handicapées Vieillissantes (en partenariat avec l'Afiph)

Orientation stratégique N° 2

Accompagner le vieillissement de la personne handicapée

Pionnière dans le domaine de l'accompagnement de personne handicapée vieillissante avec la création du Planeau il y a 25 ans, l'association est consciente des enjeux liés à l'allongement de l'espérance de vie et fait les constats suivants :

- Le nombre de places en unités adaptées dans les Ehpad est insuffisant
- Les Ehpad sont peu préparés/ réticents à l'accueil de personnes fragilisées par le handicap
- La « frontière » fixée à 60 ans ne permet pas toujours un accueil en Ehpad pour des personnes stabilisées mais avec un passé psychiatrique conséquent (un résident du Planeau approche les 65 ans...)
- La rupture entre une approche centrée sur la dimension éducative (foyer de vie) et sur le soin (Ehpad) peut être parfois mal vécue

Il est donc indispensable de diversifier les modes d'accueil :

- o Maintien à domicile
- o Hébergement de répit pour les proches/ aidants
- o Habitat mixte ou inter-générationnel, avec une partie adaptée pour les personnes handicapées vieillissantes

L'association souhaite ainsi développer seul ou en partenariat des dispositifs répondant aux besoins des personnes vivant dans des hébergements:

Dans nos structures :

- Expertise acquise par les équipes du Planeau
- Déploiement d'une plateforme PHV

De type EHPAD

- Equipe mobile ressource pour accompagner les EHPAD (projet en cours avec l' Afiph)
- Travail en réseau avec les Ehpad et les structures Handicap (ReGH)
- Rapprochement avec certains Ehpad pour monter des projets et mutualiser des ressources

De type accueil familial

- Développement de l'Accueil Familial Social, qui représente un faible coût pour la collectivité et une solution humainement très satisfaisante
- maison d'accueil familial (similaire à l'accueil familial mais avec des bénéficiaires qui sont locataires)
- tout en proposant de l'hébergement temporaire pour des séjours de répit (cf accueil temporaire en Ehpad)

Deux dispositifs à explorer en priorité

- 1) Mutualiser des ressources avec des Ehpad en créant une unité spécifique pour l'accueil de personnes en situation de handicap
- 2) Apporter une réponse différenciée selon les besoins de la personne : maillage de différentes solutions, espaces communs et inter-générationnels, avec possibilités de passage d'un dispositif à un autre en restant sur le même lieu (les modalités évoluent sans que la personne ne change de lieu)

Orientation stratégique N° 3

Intégrer la dimension du soin

L'association fait régulièrement le constat d'un manque entre d'une part le suivi libéral des personnes qu'elle accompagne et, d'autre part, le recentrage du système hospitalier sur la gestion des urgences dans une logique de court terme. Dans le même temps, les besoins en matière de santé des personnes accompagnées sont plus importants, liés d'une part au vieillissement mais aussi à l'accueil de personnes ayant davantage de troubles associés à la déficience intellectuelle. Nous sommes ainsi régulièrement confrontés aux limites de ce que nous pouvons accompagner lorsque les enjeux cliniques et psychiatriques se mêlent.

Une évolution probable dans les années à venir est le recentrage des foyers sur des situations complexes, pour lesquelles l'absence de suivi de la santé posera régulièrement problème. Il est ainsi indispensable de prendre l'initiative de médicaliser une partie de nos dispositifs.

Plusieurs pistes sont à travailler :

- Médicaliser une partie de nos places de foyer de vie et/ou d'hébergement, en lien avec le vieillissement (au-delà de 60 ans) mais aussi l'apparition de troubles précoces liés à l'âge
- Proposer la création de places médicalisées dites « non affectées », dont le nombre n'est pas fixe et qui seraient disponibles en fonction de besoins temporaires dans une logique de parcours
- Réfléchir à un projet commun avec une structure médicalisée
 - Soit pour personne en situation de handicap
 - Soit Ehpad
- Travailler à un sas de passage temporaire entre l'hôpital psychiatrique et l'institution médico-sociale classique

Orientation stratégique N° 4

Renforcer l'inclusion par le travail

Depuis de nombreuses années, l'association a toujours travaillé à différentes modalités d'accompagnement par le travail, que ce soit :

- Par la variété des activités proposées
- Par les formes allant de l'Esat in situ jusqu'à la mise à disposition, en passant par l'Esat « hors les murs »

Ces pratiques, parfois récentes, sont à renforcer ou dynamiser. Elles doivent pouvoir s'adapter à la logique de parcours, en permettant les allers-retours et donc une nécessaire flexibilité des organisations et probablement autorisations.

Il est également nécessaire de se préparer au rapprochement, inéluctable, entre le statut de travailleur handicapé et le statut de salarié.

Mais ces pratiques ne concerneront toujours qu'une minorité des personnes accompagnées par l'association.

Aujourd'hui il est nécessaire d'aller plus loin, en cohérence avec les politiques publiques qui visent à inciter les entreprises à accueillir davantage de personnes en situation de handicap. L'enjeu est de construire là aussi une société ouverte à la différence : Changer le regard sur le handicap permet de faire évoluer la culture d'entreprise et de la préparer à l'accueil d'autres publics spécifiques (jeunes, étrangers...).

Mais pour cela, elles doivent être accompagnées afin de :

- Les aider à réaliser un diagnostic de leur situation
- Les orienter dans un ensemble disparate de structures d'accompagnement à l'emploi
- Les accompagner dans l'accueil de personnes en situation de handicap

Il s'agit donc de se placer du côté de l'entreprise et de fédérer les différents acteurs.

Orientation stratégique N° 5

Accompagner des micro-initiatives locales

L'association est convaincue que l'innovation doit aujourd'hui s'imaginer par des complémentarités et partenariats avec d'autres acteurs du secteur. Ils observent également qu'il existe de nombreuses initiatives locales, portées soit par des familles, soit par des bénévoles dynamiques, dont l'objectif est de proposer à des personnes fragilisées par le handicap des dispositifs de petite taille intégrés dans leur environnement local.

Plusieurs d'entre eux ont ces derniers mois sollicité l'association afin qu'elle les accompagne dans la mise en œuvre de leurs initiatives :

- Association Polysaj : création d'un accueil de jour médicalisé pour des jeunes actuellement en situation d'amendement Creton et souhaitant continuer d'habiter dans leur famille, avec possibilité d'hébergement temporaire de répit ; l'absence de dispositif médicalisé ne permet pas à Sainte Agnès d'accompagner ce projet
- Association le Bercaill Paysan : création d'un accueil de jour proposant des activités en lien avec un éleveur et d'un hébergement de 8 places dans une ancienne ferme (Gillonay)
- Association Binettes et Cie : pérennisation d'un accueil de jour proposant des activités de maraîchage et création d'un hébergement de 8 places (Saint Antoine L'Abbaye)

D'autres partenariats pourront se faire jour dans les mois et années qui viennent, selon les opportunités et contacts.

Ainsi l'association se pose la question de fédérer ces initiatives, sous réserve d'en partager les valeurs et bien évidemment d'en évaluer l'intérêt et la faisabilité ; l'enjeu n'est donc pas de les faire rentrer dans le projet associatif de Sainte Agnès mais de les porter en respectant le projet d'origine.

Il s'agit ainsi d'ouvrir l'association à d'autres énergies, d'autres réseaux, ponctuellement d'autres formes de handicap (psychique, autisme) et d'imaginer une gouvernance et une organisation innovantes.

Quel sens aurait cette orientation stratégique pour Sainte Agnès ?

Elle permettrait de diversifier les réponses aux besoins et d'imaginer des parcours en aller-retour avec les dispositifs « classiques » de l'association

Elle contribuera à une inclusion de proximité réelle

Elle représentera un enrichissement et une ouverture pour le collectif Sainte Agnès

Orientation stratégique N° 6

Mutualiser les compétences

Expertes dans l'accompagnement humain des personnes fragilisées par le handicap, les petites et moyennes associations du secteur n'ont bien souvent ni les moyens ni le savoir-faire pour répondre aux exigences croissantes dans de nombreux domaines :

- Sécurité des biens et des personnes
- Ressources humaines
- Rendre compte aux financeurs
- Gestion du patrimoine immobilier
- Optimisation du système d'information
- Démarche qualité
- Gestion de projet
- Communication :
 - o Interne
 - o Externe
 - o auprès des personnes accompagnées
 - o auprès des proches

Ces lacunes ne peuvent être comblées par des embauches à temps très partiel (<50%) ; elles conduisent alors à faire appel ponctuellement à des expertises de type conseil externe (très onéreuses) et parfois à laisser faire ce qui peut conduire à des surcoûts qui seront in fine pris en charge par les financeurs (coûts d'exploitation des bâtiments, processus peu optimisés, externalisation de certaines fonctions, litiges prud'homaux...).

Elles sont ainsi en difficulté pour répondre aux attentes des autorités de tarification et contrôle.

De par sa taille, l'association Sainte Agnès étoffe progressivement ses compétences internes sans toutefois avoir l'ambition de couvrir seule tous les domaines d'expertise précités. Elle est convaincue qu'il serait pertinent pour l'ensemble des acteurs et tutelles de créer un cadre spécifique permettant la mise en commun de compétences.

Ce cadre reste toutefois à définir :

- Mise à disposition (mais qui fait reposer tout le risque sur l'employeur d'origine)
- Structure ad'hoc de type groupement d'employeur (à l'exemple du G5 dont ne font plus partie que l'Alphi et Aria38)
- Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale
- Réseaux de type RÉGH (Réseau Géronto-Handicap)
- Autre ?

Ce cadre serait gouverné par ses membres en fonction de leurs apports respectifs.

Cette mutualisation bénéficierait bien évidemment au département : Elle permettrait aux établissements de mieux répondre aux attentes des autorités de tarification et contrôle.