

Orsac LIAISON

n°73
juin 2017

La lettre de l'Organisation pour la santé et l'accueil

@ Fotolia

SOMMAIRE

Dossier

Architecture et projet de vie: des plans bien inspirés p. 2/4

Une réflexion inter-établissements p. 5

L'actualité des établissements p. 6/7

Rien n'est permanent, sauf le changement ». La formule d'Héraclite s'applique parfaitement à la gouvernance de l'Orsac. Dès le début, son caractère original a contribué à une réelle performance. Jamais pourtant l'association ne s'est figée dans son mode de gouvernance et des évolutions ont déjà eu lieu par le passé.

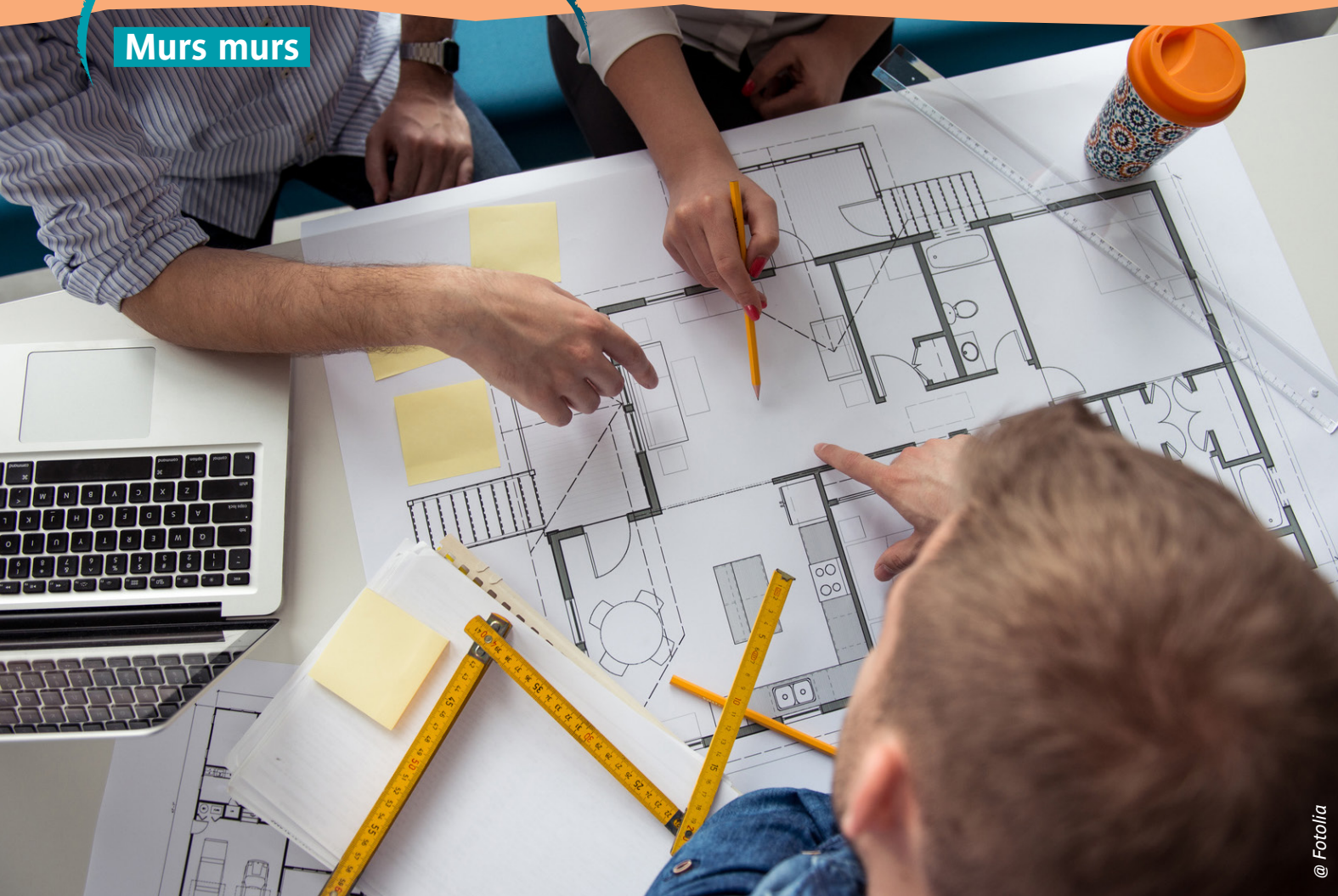
En 2016 cependant, divers événements ont été les déclencheurs d'une nouvelle remise à plat de la gouvernance de l'Orsac. Ils ont révélé des dysfonctionnements liés à l'hétérogénéité des pratiques selon les secteurs et les établissements et à des divergences de vue sur le niveau d'autonomie des établissements et sur la place de chaque acteur dans la gouvernance de l'association.

L'année 2016 a également montré le besoin urgent de se doter d'outils pour répondre collectivement à l'évolution forte de l'environnement législatif, réglementaire et concurrentiel dans lequel évoluent les établissements. Il était nécessaire aussi d'adapter l'organisation centrale à la croissance de notre périmètre d'intervention depuis quelques années.

Les dirigeants, administrateurs et directeurs de l'Orsac ont donc décidé à l'unisson de se pencher sur des axes d'amélioration de la gouvernance. Comme à son habitude, l'Orsac a souhaité y associer de multiples instances pour concilier l'engagement des bénévoles et les responsabilités confiées aux salariés avec la responsabilisation des dirigeants des établissements et le pilotage central de l'association.

(suite en p8)

ÉDITO



Des plans bien inspirés

Les murs propres sentent vaguement la peinture, les étagères ne sont pas encore prises d'assaut. Premiers jours dans un service neuf, désormais à l'épreuve de la vie. D'ici quelques mois, va-t-on louer ou blâmer l'architecte et la direction ?...

Qu'est-ce qui fait un « bon » projet architectural ? Le nombre de mètres carrés ? la touche de bois brut à la mode ? la beauté du bâtiment ? Une consultation d'architectes n'est pas un concours du plus beau dessin. L'argument financier seul n'est pas non plus décisif car les coûts sont relativement cadrés à l'avance (environ 1500 euros HT le mètre carré dans le médico-social, selon les critères des agences publiques). En fait, une partie de la réussite se joue avant même le premier coup de crayon, dans le soin apporté à la définition du projet.

Questions en cascade

Construire un bâtiment implique de comprendre comment on y vivra. Et c'est incroyable le nombre de questions qui surgissent : le bureau des surveillants doit-il avoir vue sur tous les couloirs ? Cette vaste salle à

manger ne sera-t-elle pas trop grande dans dix ans ? Doit-on pouvoir déplacer les meubles des chambres ? De quel volume de rangement a-t-on besoin dans le bureau ?... Le petit groupe de « concepteurs-défricheurs » qui s'y colle réunit à minima la direction de l'établissement et les administrateurs concernés. Pour la création du foyer d'accueil médicalisé pour épileptiques de Tramoyes, le tour de table incluait EPI, l'association de familles de malades partenaire du projet. Partant d'une feuille blanche (ou presque), tout s'est construit en parallèle, le projet de prise en charge, le financement et le projet architectural. Les conditions et les moyens étaient quasiment idéaux.

Un lieu pour rêver

Aux Marmousets, une fois qu'il fut décidé que la maison des Neyrolles serait reconstruite, la réflexion a associé l'équipe du service, l'archi-

A l'Orsac, il y a en permanence deux ou trois dossiers sur le feu, deux ou trois bâtiments en travaux et une inauguration en attente.

« On analyse aussi le site où sera construit le bâtiment. On échafaude des scénarios et on affine progressivement le projet. »

Marceline Blancher, assistante maîtrise d'ouvrage à l'Orsac

« Je ne prends mon crayon que lorsque j'ai compris le maximum des attentes et des contraintes du client. Dans les discussions, on s'efforce de faire sortir l'implicite. Quelles seront les interactions entre les gens, entre les espaces, avec l'extérieur... ? La demande ne porte pas que sur des pièces et des fonctions. »

Grégoire Magnien, architecte



La maison d'enfants des Marmousets est répartie sur plusieurs sites, dont les Hespérides, aux Neyrolles. Le nouveau bâtiment devrait être terminé fin 2017. (©atelierGrégoireMagnien)

tecte retenu et deux administrateurs. « Les lieux aident ou entravent l'accompagnement éducatif », assure la directrice Brigitte Bernard. La maison représente le point d'ancrage des enfants placés en MECS, le lieu où ils vivent, ils pensent, ils rêvent. » Pour concevoir des espaces « sécurisants et accueillants », B. Bernard et l'architecte Grégoire Magnien ont écouté les équipes et pris en compte les besoins des enfants et des adolescents. Rien n'est le fruit du hasard : les bureaux administratifs seront dans un bâtiment distinct de l'internat, un lieu pour accueillir les parents sera créé (dans ce même bâtiment), la cuisine sera ouverte sur le salon pour que la maîtresse de maison soit avec les enfants.

L'architecte avait intégré une psychologue cognitive dans la boucle. « Elle nous a aidés à prendre en compte les difficultés que peuvent avoir ces enfants à percevoir leur environnement et à interagir avec les autres. On s'est efforcé de placer les ouvertures au meilleur endroit, de créer des pièces de vie pas trop grandes... » Bernard Alligros, administrateur des Marmousets, a participé à tout ce travail. « Les bâtiments conçus à l'Orsac doivent répondre aux attentes et aux besoins des futurs occupants et des équipes. On n'a jamais de modèle établi, chaque projet mérite une réflexion spécifique. »

A.B.

Entre nous

• 38 équipes d'architectes étaient candidates pour le projet de FAM de Tramoyes. Cinq ont été retenues pour présenter une offre, une a été choisie.

Principe de réalité

- au Mas des Champs, des places de stationnement supplémentaires sont passées en option, au vu des coûts estimés par l'équipe de maîtrise d'oeuvre.
- aux Passerelles de la Dombes (le FAM de Tramoyes), les prix ont obligé à réduire les parties en ossature bois et les surfaces en béton désactivé en extérieur ; il faudra aussi se contenter d'un peu moins de prises électriques que demandé.



Grégoire Magnien dans son cabinet d'architecte.

Architecte programmate

Avant de choisir un architecte concepteur, celui qui dessinera et réalisera le bâtiment, l'Orsac ou l'établissement font souvent appel à un programmeur, lui-même souvent architecte : il va aider à définir les grandes lignes du futur projet. Descriptif des bâtiments, des surfaces, des liens entre les locaux, des contraintes du site, des exigences techniques (pour l'isolation par exemple) et tous les préalables posés par le commanditaire. Pour les Neyrolles, ce cahier des charges faisait tout de même 17 pages.

Gare aux dérapages

Au coût de la construction, s'ajoute celui des études préalables (géomètre, étude des sols...), les honoraires de l'architecte, des bureaux d'études, du contrôleur technique, des assurances... (en tout, on peut atteindre facilement 50% de plus). Il est surtout essentiel de prendre en compte ce que coûtera le fonctionnement du bâtiment. Sera-t-il économe à chauffer ? pratique à entretenir ? coûteux en surface vitrée à nettoyer ?... Bon à savoir aussi : tout ce qui est demandé en plus (ou en variante) à une entreprise en cours de chantier coûte plus cher que si ça avait été prévu dans le marché initial.

Préserver la suite

Un temps en mauvaise posture, le centre de soins de suite de Saint-Prim a dû se contenter d'une rénovation. Le personnel a planché sur une liste de besoins pour l'architecte. « On a essayé d'être astucieux et d'optimiser les espaces existants en tenant dans le budget », explique Pierre Couderc. Les salles de soins ont été rééquipées avec des installations mobiles (armoires à pharmacie, tables de soins...). Tout le pari était de préserver une évolution possible de l'activité du Mas des Champs, avec des patients plus dépendants et plus d'activité de cancérologie.



Penser à tout, y compris aux toilettes

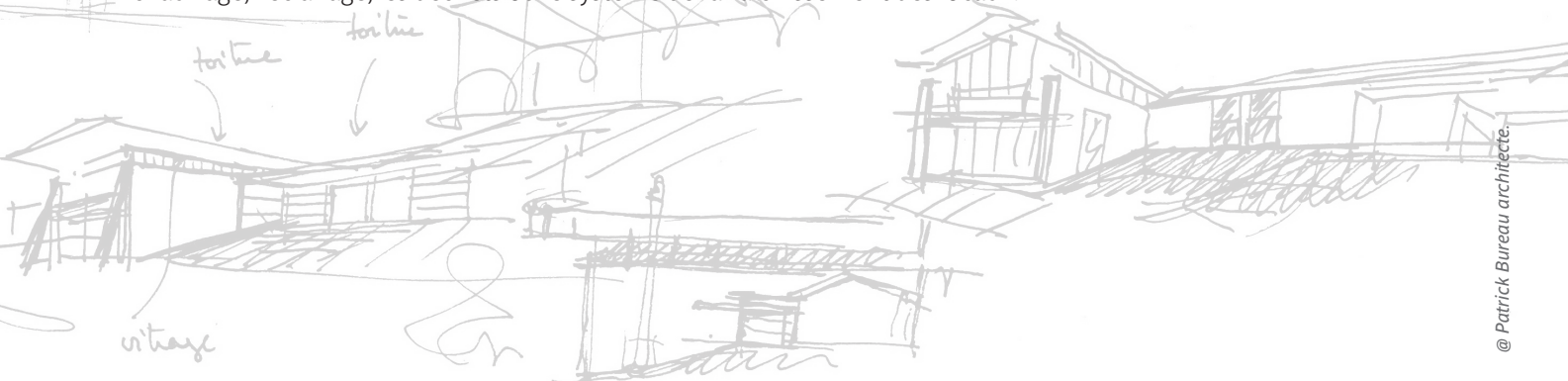
Le bâtiment des Neyrolles, collé à la route, était trop compliqué et trop coûteux à rénover. La nouvelle unité de vie des Hespérides sera terminée en décembre, dans le pré en contrebas. Chacun a apporté sa pierre à l'édifice. La maîtresse de maison est intervenue sur les circulations et les rangements. Le bureau des éducateurs a trouvé sa place, ouvert aux quatre points cardinaux. Le bureau de veille est astucieusement installé sur le palier de l'étage avec une vue sur la circulation du rez-de-chaussée. Fallait-il mettre des WC dans les chambres? On est dans une maison, pas dans un hôtel ni un hôpital. Ce sera des WC dans le couloir. « Les éducateurs l'ont aussi pensé comme un moyen d'être alertés si un enfant dort mal ou ne va pas bien », dans le souci d'assurer la sécurité des enfants.



Le bâtiment actuel des Neyrolles.

Un plan directeur pour 10-15 ans

Des bâtiments neufs ouvrent en juillet pour héberger les quatre unités de soins qui quittent le château Saint-Claude. Voilà un autre défi architectural (et financier) pour le CPA : que faire de ce bâtiment du XIX^e siècle qui ne se prête en rien à l'accueil de malades? L'hôpital va établir un plan directeur architectural pour 10 à 15 ans afin de programmer réhabilitations et constructions en fonction du projet d'établissement. Le CPA possède près de 47 000 m² de bâtiments sur son site principal, plus 17 000 m² avec les centres médico-psychologiques. « Nous devons concevoir des bâtiments évolutifs, rappelle le directeur D.Bloch-Lemoine, bien conçus pour les soins mais aussi pour le confort de vie des patients. » Tout est par ailleurs conçu pour avoir le moins d'impact sur l'environnement (en terme de consommation énergétique notamment), que ce soit le chauffage, l'éclairage, les déchets ou le système de rafraîchissement des locaux.



@ Patrick Bureau architecte.

Une vraie "maison"

Aux Neyrolles, les enfants pourront personnaliser leur chambre : un lit et des éléments de mobilier qu'on peut bouger, un grand tableau pour punaiser et afficher, des rideaux différents d'une chambre à l'autre. « Nous avons beaucoup travaillé sur l'appropriation de l'espace par les enfants », se félicite G.Magnien.

Qui paye?

Quand l'Orsac ouvre un établissement, c'est avec l'accord du Département ou de l'Etat qui attribuera ensuite un budget de fonctionnement. C'est cependant l'Orsac qui doit trouver les financements pour construire le bâtiment et, donc, prévoir dans les futurs budgets le remboursement des emprunts.

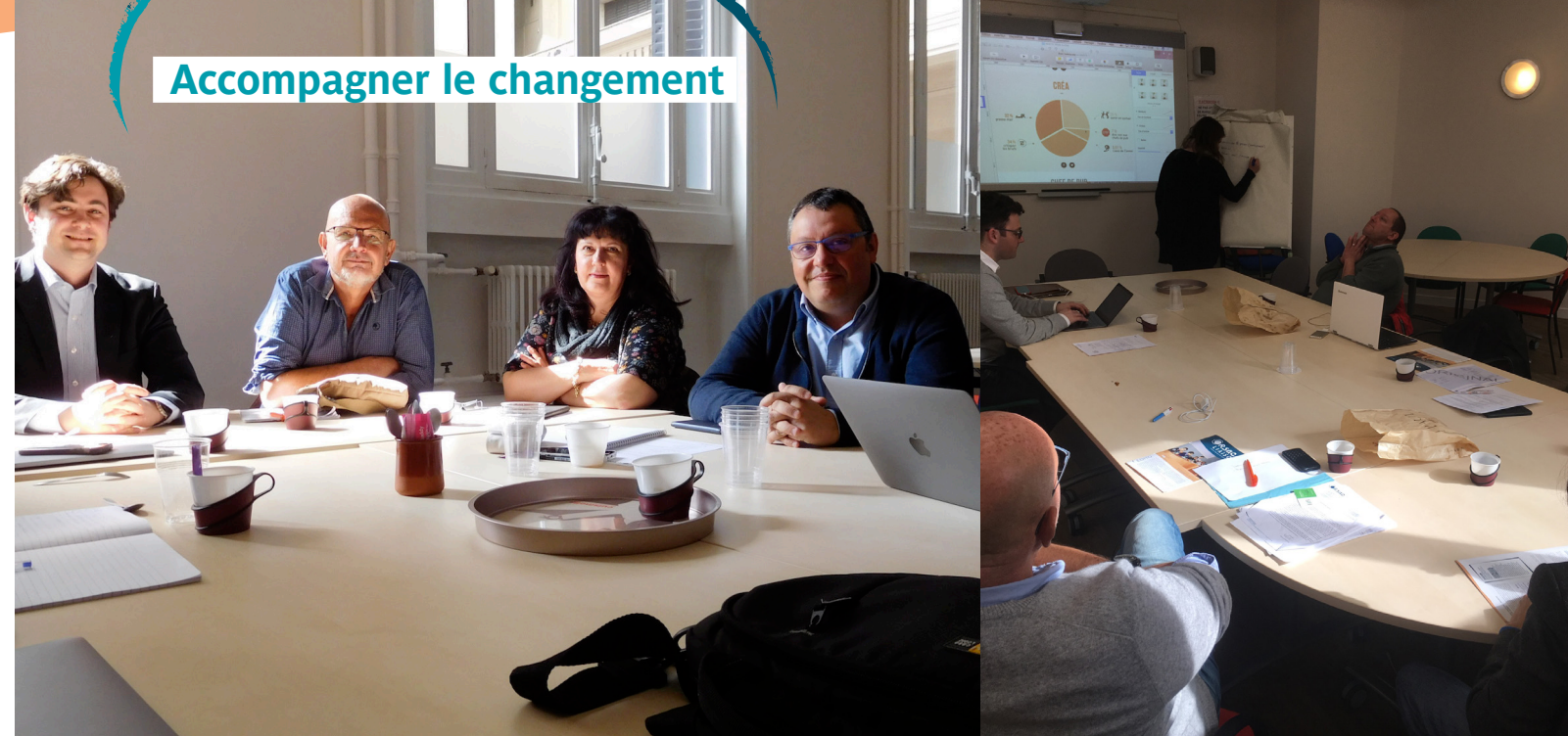
« L'architecture hospitalière moderne a apporté de la lumière et des ouvertures ; elle est aussi beaucoup plus fonctionnelle et facile à vivre. »

David Nique, CPA

« Un service où les patients ne restent que quelques jours ne peut pas être conçu comme un service où ils peuvent vivre plusieurs mois. »

Dominique Bloch-Lemoine, CPA

Accompagner le changement



Réflexion inter-établissements

Un petit groupe de médecins volontaires a travaillé sur la qualité de vie au travail, accompagné par deux consultants-philosophes. Sur ce sujet central, l'Orsac poursuit son chantier de réflexion et d'accompagnement au changement qui embrasse tous les établissements.

Leurs rencontres ont débuté fin 2016, ils étaient six volontaires issus de la clinique Notre-Dame, du CPA, du centre de soins de Virieu et d'Orcet-Mangini. Leur motivation? s'exprimer sur un métier dont la pratique a fortement changé. « Notre métier évolue, la pression monte, avec des tâches administratives et un contrôle qui pèsent de plus en plus, » résume le Dr Elena Hinkova, d'Orcet-Mangini. « J'étais motivé par un sentiment de frustration et de colère, reconnaît David Lavieville, médecin au CPA. J'ai trouvé dans nos réunions un espace d'apaisement et de réflexion. »

Le mérite en revient notamment aux deux philosophes qui ont animé les séances, un profil atypique pour des consultants. Ils ont amené ces indépendants dans l'âme à s'interroger sur leur façon de travailler avec les autres dans l'institution. « On s'imaginerait dans un rôle, mais comment est-on réellement perçu? » Les enjeux ne se limitent pas à des questions d'organisation. « Nous avons identifié trois approches, résume Baptiste Canazzi, celle de l'organisation et de l'écart entre les rôles et les attentes des différents

intervenants dans l'institution ; une approche plus philosophique autour de l'identité professionnelle, de l'éthique et du devenir du métier ; enfin une approche par l'écart ressenti entre le travail prescrit et le travail réel. »

Le pessimisme de départ s'étant estompé au fil des séances, le groupe sait qu'il existe des marges de manœuvre réalistes. « On peut être à la fois enthousiaste et prudent, tempère Jean Mathy. Les évolutions professionnelles ont mené ces professions à une charnière entre deux époques. Les médecins vivent une reconfiguration d'identité. »

Les résultats de ce premier travail sur les conditions de vie au travail ont été présentés aux directeurs en avril. Eux-mêmes sont engagés dans une démarche similaire. D'autres groupes inter-établissements devraient se mettre en place en fin d'année, avec une approche pas uniquement par métiers mais aussi par filière.

« Philosophe, c'est sortir de la répétition. C'est être dans le débat et la controverse, créer du concept, modifier ses représentations. »

Jean Mathy

« On a le sentiment de perdre beaucoup de temps à des tâches qui nous éloignent de notre cœur de métier, de la clinique et du contact avec les patients. En travaillant sur les rôles de chacun, en améliorant la communication et en comprenant la nécessité d'alliance, on peut améliorer les conditions de vie des professionnels et la prise en charge des patients. »

Effets collatéraux

Bertrand Daubigny, médecin à Virieu, a vu dans leur travail quelques effets collatéraux positifs : échanger avec des collègues de culture et de pratiques différentes et mieux connaître et comprendre l'Orsac.

Une formation supplémentaire pour le Centre de rééducation professionnelle

Le CRP de l'Orsac vient d'obtenir l'agrément pour dispenser la formation au brevet professionnel d'animateur social (brevet de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport, BPJEPS). Le CRP accueille des stagiaires en situation de handicap (souvent suite à un accident de travail ou de la vie) et favorise leur réinsertion professionnelle par l'acquisition d'une nouvelle qualification dans des métiers du médico-social.

CÉRÉBRO-LÉSÉS Pathologies psychiques pour le CRLC01

● Depuis l'automne dernier, le service d'accompagnement médico-social du CRLC 01 est doté de 8 places supplémentaires pour prendre en charge de façon spécifique les personnes qui, en plus de lésions cérébrales acquises, ont développé des pathologies psychiques. L'équipe mobile a pu se former à ce double handicap et étoffer ses profils professionnels. Ces créations de places répondent (sur le bassin de Bourg-en-Bresse) à un besoin repéré de longue date par le service.

CRLC 01 : centre ressources pour lésés cérébraux de l'Ain

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Un Coup de cœur de l'économie distingue la politique de la Clinique Notre-Dame

● Le travail de longue haleine de l'établissement n'est pas passé inaperçu : en début d'année, les Coups de cœur de l'économie ont distingué la Clinique Notre-Dame dans la catégorie développement durable. Ces trophées sont organisés par le Groupement des entreprises de Villeurbanne (Gevil). Le directeur adjoint Jean-Michel Jouan a donc reçu la statuette et rappelé certaines actions de fond engagées par la clinique. Les fournisseurs de proximité aux méthodes éco-responsables sont autant que possible favorisés (restauration, véhicules, matériel de lavage etc.). Les barquettes en alu ont disparu, les produits de rinçage sont achetés en sacs souples, le tunnel de lavage dispose d'un récupérateur de chaleur... Les derniers tubes néons seront remplacés en 2017. L'établissement va également s'équiper d'une 3^e chaudière plus économe et poursuivre la mise en œuvre d'un plan d'action de maîtrise de l'énergie (suite au diagnostic effectué en 2016).

"En moi la bataille est épique..."

C'était beaucoup mieux qu'un discours, a conclu le vice-président de l'Orsac Pierre Chatain : lors de la fête d'établissement aux Alaniers fin juin, une jeune adolescente de l'Institut thérapeutique, éducatif et pédagogique (ITEP) a écrit et slamé un poème fort.

"Ma vie a commencé par un placement,
Mes parents ont encaissé durement,
Une enfance volée et gâchée,
Difficile d'aimer quand tu ne connais pas la fraternité.

Autour de moi trop de malveillance,
Un monde cruel sans confiance,
Pour échapper à mes rancœurs,
J'essaie de prendre de la hauteur. (...)

Il est parfois dur de trouver sa place,
Mais autour de moi mes frères, mes sœurs et l'amitié

Me soutiennent pour faire face
Pour garder le sourire et me relever.

OYONNAX Un projet d'appartements partagés

● A l'origine se trouve la volonté d'un père qui voulait un lieu de vie pour sa fille adulte handicapée. L'équipe du Centre ressources pour lésés-cérébraux de l'Ain s'est associée à ce projet de créer des appartements partagés à Oyonnax. Il a rapidement fédéré une association de parents puis un service d'aide à domicile et un bailleur social. Le projet a été conçu pour répondre au mieux aux besoins des futurs locataires, en lien avec les partenaires institutionnels qui donneront l'agrément et apporteront des financements.

Alaniers de Brou : déjà le numéro 2

Le centre de recherches thématiques des Alaniers de Brou a sorti en juin le n°2 de son bulletin qui compile le travail réalisé sur deux thèmes : l'autonomisation des usagers à la suite d'une mesure pour le Sessad ; la transgression et le rapport à l'autorité pour l'ITEP.

Le livret est dédié à Pierre Chatain, vice-président du secteur Jeunes de l'Orsac, qui quitte ses fonctions cette année.

Pour le recevoir, contacter l'ITEP au 04 74 22 14 12.

Un poste de chef d'entretien et de sécurité mutualisé

Denis Dotto, responsable du service entretien de l'Institut thérapeutique (ITEP-Sessad) des Alaniers de Brou, est depuis l'an dernier chef du service entretien et sécurité de l'ITEP-Sessad et du dispositif Enfance Nord-Isère (qui regroupe la maison d'enfants la Clef des champs et l'Accueil de jour).



La bibliothèque des Frênes a pris racine à Roche Fleurie

Depuis près d'un an, des résidents des foyers Roche Fleurie ont recueilli des dons de livres, trié, couvert et étiqueté les livres, dressé les plans et monté les meubles avec les encadrants de cette activité de médiation. Leur « bibliothèque des Frênes » a été inaugurée fin mai. Ce projet avait piqué la curiosité et l'intérêt de la Bibliothèque départementale de prêt, qui fait désormais des dépôts d'ouvrages et des formations. La bibliothèque d'Arbignieu est venue en visite et l'établissement lui a rendu la pareille. Autre effet secondaire de cette belle réalisation : Roche Fleurie, qui mène une activité de médiation autour du jardin, va participer au projet de grainothèque d'Arbignieu.



PARC PRIVÉ

Sous-location avec Habitat et Humanisme

● Le Service d'accompagnement au logement (SAVS-SAL) de l'Orsac a travaillé avec l'association Habitat et Humanisme pour réaliser la rénovation d'un petit immeuble privé dans le centre de Bourg. Habitat et Humanisme a accompagné la propriétaire dans le montage du projet, les travaux et l'accès aux aides financières (allouées en contrepartie de loyers encadrés). Les cinq appartements sont désormais loués par le SAVS-SAL qui les sous-loue à des adultes touchés par la maladie psychique. Certains ont d'abord logé dans les pavillons collectifs du SAL rue des Crêts (une étape intermédiaire avant l'accès à plus d'autonomie).

Nous, vous, ils...

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Aurélié Abdelkassa-Magnien a rejoint l'équipe pour seconder Caroline Delsol en tant que juriste.

BUREAU

Michel David, nouveau vice-président en charge du secteur Jeunes

Il est entré à l'Orsac en 2015 comme administrateur délégué du Centre de soins de Virieu. Il lui a également été confié l'an dernier la délégation du Mas des Champs. Michel David a fait carrière dans le secteur bancaire et s'est engagé notamment dans l'enseignement professionnel. Il prend la suite de Pierre Chatain, touché par la limite d'âge, à la vice-présidence de l'Orsac.

3078

Le nombre de personnes salariées par l'Orsac a franchi le seuil des trois mille l'an dernier (3 078 à fin décembre, dont 88% en CDI). L'ancienneté moyenne est d'un peu moins de 11 ans. Les femmes sont toujours ultra-majoritaires (85%).

orsac.fr

Plus d'infos dans les actualités du site internet de l'Orsac !



Je me perds dans une rue sans voie,
Ça m'arrive de me casser la voix,
En moi la bataille est épique
Et le seul remède qui me calme est la musique. (...)
(extraits)

INAUGURATION DE TROIS UNITÉS DE SOINS DE SUITE AU CPA

Les patients ont fini début juillet d'intégrer les trois nouvelles unités de suite inaugurées le 22 juin, à l'occasion de l'assemblée générale de l'Orsac.

L'architecture est contemporaine, avec une toiture terrasse, bien que les unités soient en fait une transformation de l'ancien bâtiment Bourneville, rénové et agrandi. Une partie est aménagée en sous-sol, avec au-dessus un rez-de-chaussée et un étage. Les nouvelles unités La Vallière, Gex et Bugey disposent de 25 lits chacune, plus deux chambres d'isolement. Coût total de l'opération : 7,5 millions d'euros.



QUESTION D'ACTUALITÉ

La philosophie dans l'entreprise

Jean Mathy et Baptiste Canazzi sont philosophes de formation. Ils ont créé leur société de consultants, Noetic bees, autrement dit les abeilles noétiques – un mix de référence élémentaire et de référence savante. Leur travail ne s'égare pourtant pas dans les nuées de l'esprit : « *On croise le concret et l'abstrait* », résume Baptiste Canazzi. Ils ont été appelés à la maison d'enfants des Marmoussets, pour accompagner les équipes dans leur réflexion sur le sens et l'éthique de leur mission.

Drôle d'irruption de la philosophie dans le travail social... « *La philosophie est d'abord une méthode d'intégration et d'interrogation des savoirs. Nous accompagnons le besoin de sens et de changement dans les organisations.* »



"Une abeille noétique est un humain qui veut féconder le monde avec des idées pertinentes". En illustration: les Abeilles sur les réseaux sociaux.

Leur pari est de faire émerger les bonnes questions, celles qui aident à avancer et à dresser des perspectives nouvelles. « *L'enjeu final est de convertir les bonnes intentions et les bonnes méthodes en bonnes pratiques.* »

(suite ÉDITO de la page 1)

Cette remise à plat des règles et des pratiques de gouvernance de l'Orsac s'est inscrite dans une démarche co-construite par les administrateurs, les directeurs et la secrétaire générale par intérim, en lien avec un consultant extérieur, la société Deloitte. Elle va se réaliser en trois phases :

- Phase 1 : diagnostic et attentes (entretiens individuels avec les 40 administrateurs et directeurs) ;
- Phase 2 : partage avec le groupe projet (constitué paritairement entre administrateurs et directeurs) et avec le bureau du conseil d'administration ;

- Phase 3 : séminaire de tous les acteurs du diagnostic pour définir les préconisations, avant décision finale par le conseil d'administration de l'Orsac.

Vouloir le changement est un excellent signe de vitalité. Au terme de la démarche engagée début 2017, l'Orsac sera forte d'une gouvernance améliorée, gage de plus d'harmonie et de plus d'énergie au service de tous.

Jean-Édouard Sécher,
VICE-PRÉSIDENT DE L'ORSAC