

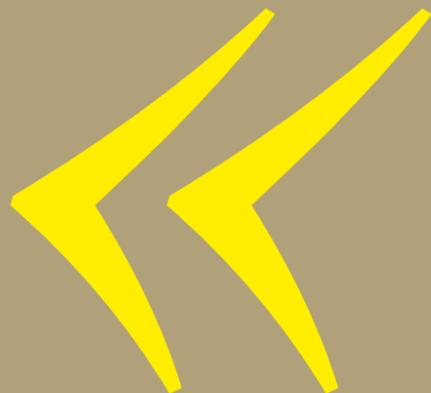


**vivre et devenir**  
Villepinte - Saint-Michel

**PROJET  
ASSOCIATIF**  
2022/26

Une présence  
à chacun,  
un horizon  
pour tous





« Nous sommes dans une phase de transition – transition inclusive – à la croisée des chemins, et cela va plus ou moins vite. On veut faire travailler ensemble, coopérer et cela amène des changements d'habitude. »  
Délégation interministérielle

« Il faut favoriser tout ce qui va renforcer la participation, l'implication des personnes et des familles, tout ce qui va permettre de co-décider et d'être acteur. »  
Conseil départemental

« Je me suis sentie vraiment bien accueillie. On sent que les équipes aiment leur métier, sont engagées et dans la bienveillance. On s'est occupé de moi tout de suite, j'ai été scolarisée rapidement et les rendez-vous médicaux ont été programmés. »  
Jeune fille accompagnée par une Maison d'enfants à caractère social (MECS) de Vivre et devenir

*Sans le SESSAD, il n'y aurait pas d'école, pas de perspectives. Je n'aurais pas fait les progrès que j'ai fait depuis quelques années (...) Le cadre passe par le SESSAD, que ce soit pour le suivi scolaire, pour la relation avec les autres ou pour l'autonomie. J'ai beaucoup plus de contacts. Et donc merci !*

Jeune artiste accompagné par un service d'éducation et soins spécialisés à domicile (SESSAD)

« C'est bien de les scolariser dans une école ordinaire. Ils ne sont pas coupés du monde, de l'extérieur comme dans un établissement où il n'y a que des enfants avec le même type de difficultés. C'est une bonne chose qu'elle soit avec des enfants « normaux », c'est moins cocooning, moins « bulle » et vraiment différent que d'être entouré d'enfants handicapés, avec des difficultés. Il y a eu un grand changement : on les considère comme des enfants normaux. »  
Mère d'une jeune fille accompagnée par le Dispositif du Perche

Verbatims issus d'une étude qualitative menée par l'association Vivre et devenir, entre novembre et décembre 2020, pour mieux comprendre les attentes de ses différentes parties prenantes.

## sommaire

page 4 Éditorial.  
*Une présence à chacun, un horizon pour tous*



Qui sommes-nous? Identité et fondements de Vivre et devenir – Villepinte – Saint-Michel  
page 7 Le cadre du projet associatif 2022-2026  
page 8 La raison d'être de Vivre et devenir  
page 9 Des valeurs au service d'une éthique de l'accompagnement et du soin.



Où en sommes-nous? Vivre et devenir – Villepinte – Saint-Michel  
page 10 L'histoire de Vivre et devenir et son positionnement  
page 12 Carte des établissements, services et dispositifs  
page 14 Le bilan du projet associatif 2017-2021  
page 15 Un contexte en forte évolution



Notre ambition! Ce que nous souhaitons réussir à l'horizon de 5 ans  
page 16 Une création de valeur partagée au service du bien commun  
page 18 Une vision humaniste de notre développement



Nos 3 axes stratégiques  
axe 1 L'accomplissement des personnes, des familles et des bénévoles  
page 20 L'accomplissement des personnes  
page 21 Les relations avec les familles  
page 25 L'engagement citoyen



axe 2 La consolidation et le développement des territoires  
page 24 Créer de la valeur partagée  
page 26 Consolider notre position dans les territoires  
page 27 Consolider les expertises "métier"  
page 28 De nouveaux territoires  
Des offres d'accompagnement innovantes  
Renforcer notre identité



page 29 Le Mécénat  
page 30 axe 3 Une organisation agile qui valorise la capacité d'agir des collaborateurs  
page 31 La mobilisation des professionnels  
page 33 Une organisation souple et ancrée sur les territoires

page 34 Conclusion

# Une présence à chacun, un horizon pour tous

Apporter une présence à chacun et un horizon pour tous était déjà la promesse de l'association *Vivre et devenir* – Villepinte – Saint-Michel en 2017, lors du lancement de son projet associatif 2017-2021. Cinq années après, cette promesse reste la même, mais la façon de la réaliser évolue. **Le projet associatif 2022-2026**, que nous vous présentons ici, actualise les défis et les engagements de l'association pour répondre aux besoins des personnes les plus vulnérables.

Pour bien prendre en compte toutes ces évolutions, nous avons fait le choix d'associer le plus possible nos différentes parties prenantes à l'élaboration du projet associatif 2022-2026. Nous avons consulté **plus de 150 personnes** : personnes accompagnées, familles, professionnels, acteurs institutionnels, administrateurs, bénévoles, mécènes...

Ces échanges nous ont permis de mieux comprendre leurs attentes et aussi de réfléchir ensemble aux enjeux actuels et à venir, ainsi qu'aux solutions à apporter.

Parmi les défis : renforcer l'autodétermination des personnes en situation de vulnérabilité, créer une société plus inclusive, améliorer la coordination, mais aussi les défis environnementaux, numériques et les enjeux en ressources humaines.

Nous avons rassemblé nos actions autour de trois axes stratégiques :

- l'accomplissement des personnes, des familles et des bénévoles ;
- → la consolidation et le développement des territoires dans une démarche de création de valeur partagée ;
- → → une organisation agile qui valorise la capacité d'agir des collaborateurs.

Ces actions ont comme piliers **l'attention portée aux personnes, familles et aidants**, nourrie par un accompagnement bienveillant et exigeant, grâce à des collaborateurs formés et investis. Elles visent également à ce que la personne soit actrice de son développement et puisse développer ses capacités et son autonomie. Pour cela, *Vivre et devenir* s'engage à innover dans les offres adaptées et évolutives aux besoins de chacun et à renforcer sa présence dans les territoires.

La réalisation d'un projet associatif est un exercice stimulant qui nous permet de nous projeter pour les 5 années à venir. Nous vous invitons à découvrir dans ce document les engagements de *Vivre et devenir* pour **contribuer à créer une société plus juste, plus inclusive**, qui accepte la vulnérabilité de toutes les personnes et qui reconnaît la différence comme source d'enrichissement mutuel.

*Marie-Sophie Desaulle*  
Présidente de *Vivre et devenir*



# Qui sommes-nous ?

« Chaque personne fragilisée par un handicap, une maladie ou une difficulté sociale contribue au bien commun à travers sa biographie personnelle et originale. »

Pape François. 03-12-2019

## Identité et fondement de Vivre et devenir

### - Le cadre de notre projet associatif 2022-2026

Le cadre du projet associatif 2022-2026 de l'association *Vivre et devenir - Villepinte - Saint-Michel* est celui de sa vision fondatrice, « Être au service des personnes les plus vulnérables et anticiper pour répondre aux besoins nés de l'évolution de la société ». Il intègre également les questions environnementales et sociétales actuelles.

Dans cette perspective, l'association *Vivre et devenir* :

→ porte une **mission d'utilité sociale pour les personnes** les plus vulnérables au travers d'un panel de solutions et de dispositifs répondant tous à des besoins essentiels et en constante évolution : il s'agit de permettre à chacun de s'insérer toujours mieux dans la société, d'être en situation de développer ses capacités et compétences, d'apprendre, de se loger dignement, de se soigner...

→ soutient la capacité **d'autodétermination** de chaque personne, considérée comme unique et irremplaçable : les personnes les plus vulnérables doivent pouvoir être actrices de leur vie en fonction de leurs capacités.

→ considère qu'un enjeu de société est de reconnaître que chaque personne fragilisée par un handicap, une maladie ou une difficulté sociale **contribue au bien commun** à travers son histoire personnelle et originale. Pour cela, il est fondamental de faire évoluer les mentalités et de faire en sorte que les personnes les plus fragiles puissent être valorisées et avoir leur place dans la société.

→ s'engage à changer le monde à son échelle, à lutter **contre les discriminations**, à promouvoir la culture de la rencontre et à créer les conditions pour une vie de qualité en permettant l'accès à une totale citoyenneté et en protégeant les droits des personnes.

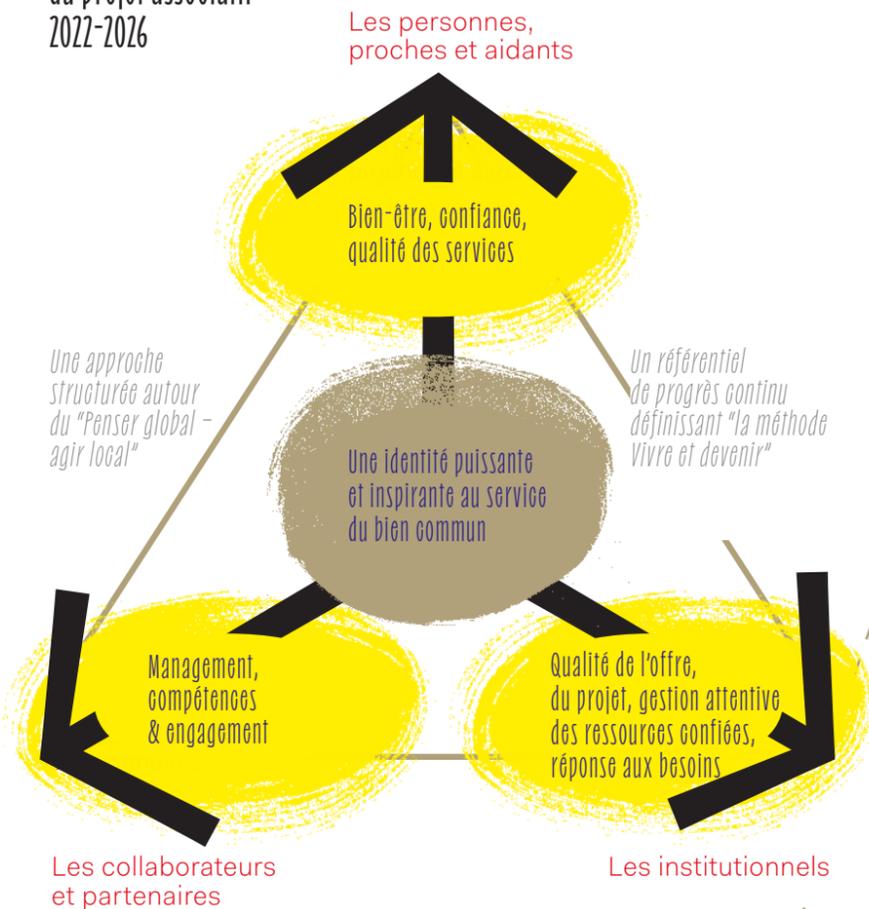
→ conduit **une politique sociale** à l'égard de ses collaborateurs en agissant fortement sur la qualité de vie au travail et le développement de leurs compétences et employabilité.

→ participe au **développement des territoires du fait de son ancrage local**, des liens avec les acteurs locaux, et renforce sa politique de respect de l'environnement (pollution, gestion des déchets, eau, ressources...).

Le projet est ainsi d'abord centré sur l'accompagnement et le soin des personnes pour les aider à développer leur bien-être. Il s'appuie fortement sur des professionnels compétents, mobilisés et engagés, ainsi que sur les partenaires, les aidants et les proches. Il intègre un objectif de gestion efficace des ressources confiées par les pouvoirs publics ou partenaires privés. La dimension territoriale du projet est essentielle.



## Les différentes dimensions du projet associatif 2022-2026



## Notre raison d'être

La raison d'être de *Vivre et devenir* est de **soigner et accompagner les personnes les plus vulnérables en développant et en s'appuyant sur leurs capacités tout au long de leur parcours de vie.**

Cette raison d'être fonctionne comme une boussole : elle guide l'action de l'association, nourrit son projet stratégique et détermine sa contribution à l'intérêt général. Elle repose sur une vision de la personne soignée ou

accompagnée, en situation de vulnérabilité, comme « se faisant, se construisant » à partir de ses capacités qu'elle développe avec ses accompagnants et au sein de la société. Chaque personne est considérée comme dotée de compétences avec un pouvoir d'agir sur les décisions qui la concernent. Les collaborateurs de *Vivre et devenir* comprennent et soutiennent cette raison d'être ; elle les inspire pour fournir un travail de qualité et génère une forte motivation.



## Nos valeurs au service d'une éthique de l'accompagnement et du soin

Les valeurs de notre projet associatif reflètent la culture du soin et de l'accompagnement de *Vivre et devenir*. Ces valeurs contribuent à donner du sens à l'action et à l'engagement des collaborateurs, tous fortement impliqués dans des dynamiques de solidarité dans les territoires.

### Accomplissement

Accomplissement, parce que chaque vie s'inscrit dans un parcours, **une dynamique humaniste de développement** visant à renforcer les capacités physiques, psychiques, sociales et spirituelles pour une dignité plus grande de chaque personne. Cela signifie également la conquête de l'autodétermination permettant à chaque personne de mieux maîtriser ses choix de vie dans toutes ses dimensions. Par ailleurs, cet accomplissement ne peut être considéré que dans une logique **d'appartenance sociale approfondie** où chaque personne doit être en capacité de réaliser son projet de citoyen de plein exercice, au sein de la société, parmi les autres. L'accomplissement implique également une volonté forte de **permettre aux professionnels de *Vivre et devenir* de s'épanouir** dans l'exercice de leur métier, au service des personnes accompagnées et soignées grâce à leur talent et leur engagement.

### Vitalité

Vitalité, car l'association est inscrite depuis de nombreuses années dans **une dynamique de consolidation de ses activités, d'évolution de l'offre et de développement** tant dans les territoires que dans ses métiers. Cette vitalité est sous-tendue par la recherche permanente de solutions nouvelles en réponse aux besoins des personnes mais aussi des politiques publiques. L'association encourage la créativité et l'audace de ses collaborateurs dans l'exercice de leurs missions. L'adaptabilité aux nouvelles attentes sociétales, en particulier autour des accompagnements au plus près de la vie ordinaire et leur nouvelle combinaison « dans et hors les murs », est un marqueur fort. Celui-ci prouve ainsi la capacité d'ouverture à de nouveaux modèles et la légitimité à donner de nouvelles impulsions.

### Responsabilité

Celle-ci se réfère à **la situation de celui ou celle qui peut être appelé à répondre de ses actes ou d'un fait**. Elle concerne l'association en tant qu'organisme responsable des ressources qui lui sont confiées. Elle implique aussi les **collaborateurs de l'association**. Chaque professionnel est tenu pour responsable de ses actes, disposant de la liberté d'agir selon un niveau d'autonomie requis par les fonctions exercées. Les collaborateurs et managers responsables de l'association sont incités à proposer et prendre des initiatives pour atteindre des objectifs, soutenus par un travail en équipe et multidisciplinaire. Ils sont pour cela accompagnés par une politique de ressources humaines soucieuse de développer leur potentiel et d'assurer la qualité et les conditions de vie au travail. De ce point de vue, **la transparence et l'esprit de dialogue sont des corollaires naturels du principe de responsabilité qui anime l'association.**



# Où en sommes-nous ?

Notre histoire, et nos actions dans un contexte en évolution

*« Vivre et devenir est ouverte à tous et se consacre à chacun, avec la volonté de promouvoir un accompagnement global de chaque personne. »*

Extrait de la charte de Vivre et devenir

## Une association au service des plus fragiles

L'association *Vivre et devenir - Villepinte - Saint-Michel* a été créée en 1918 sur une impulsion de la Congrégation des *Sœurs de Marie-Auxiliatrice*. Par cette initiative, la Congrégation a souhaité rassembler et pérenniser les différentes institutions créées depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle pour accompagner et soigner les personnes malades de la tuberculose. Il s'agissait également de

disposer d'un cadre propice à l'innovation. L'association *Vivre et devenir* a été reconnue d'utilité publique dès 1920. Tout au long de son histoire, *Vivre et devenir* est restée fidèle à ses missions de venir en aide aux personnes les plus fragiles et d'anticiper pour proposer des réponses aux besoins nés de l'évolution de la société. Sa promesse est d'apporter une présence à chacun et un horizon pour tous. Elle a connu une forte croissance ces dernières années, passant de 8 établissements en 2008 à plus de 50 établissements, services et dispositifs innovants en 2022.



L'association apporte des réponses pour différents types de vulnérabilité :

- handicap, notamment les troubles du spectre de l'autisme, les troubles du neurodéveloppement, le polyhandicap et le handicap psychique ;
- gériatrie, oncologie, soins palliatifs et fin de vie ;
- dépendance et maladies neurodégénératives ;
- enfance en danger et jeunes en situation de précarité sociale.

En 2022, au moment de la publication de son projet associatif, *Vivre et devenir* soigne et accompagne plus de 4 500 personnes en situation de vulnérabilité à tous les âges de la vie, de la petite enfance au grand âge en passant par l'adolescence et l'âge adulte. Son objectif est de permettre à chacune de ces personnes, selon ses besoins, d'accéder aux droits fondamentaux (la liberté, la dignité, les soins, l'éducation, le logement, la sécurité, le travail, la culture...) et d'être entourée et aimée tout au long de son parcours de vie.

Géographiquement, *Vivre et devenir* est présente dans 4 régions en 2022 : Île-de-France, Normandie, Grand-Est, Provence-Alpes-Côte-d'Azur. Ces implantations constituent un potentiel d'écosystèmes géographiques, l'une des clés de la réussite stratégique pour demain.

# Carte des établissements, services et dispositifs de *Vivre et devenir* en 2022

IME : Institut médico-éducatif  
 MAS : Maison d'accueil spécialisée  
 SESSAD : Service d'éducation et de soins spécialisés à domicile  
 MECS : Maison d'enfants à caractère social

## PÔLE AUTISME SEINE-SAINT-DENIS

- + IME de Soubiran
- + SESSAD Denisien
- + 2 unités d'enseignement en maternelle autisme
- + Une unité d'enseignement en élémentaire autisme
- + Un pôle de soutien à l'inclusion scolaire
- + Une unité mobile autisme Protection de l'enfance
- + Une équipe mobile d'appui médico-social à la scolarisation (EMASCO)
- \* Enfants, adolescents et jeunes adultes ayant des troubles du spectre de l'autisme
- \* 154 places dans le département de la Seine-Saint-Denis.

## FOYER PIERRE OLIVAINT

- \* Foyer de jeunes femmes travailleuses
- \* 104 studios
- 75 Paris

## PÔLE AUTISME PARIS

- + IME Saint-Michel
- + SESSAD Saint-Michel
- + SESSAD Servan
- + Une unité mobile autisme
- + 2 unités d'enseignement en élémentaire autisme
- \* Enfants, adolescents et jeunes adultes avec trouble du spectre de l'autisme
- \* 125 places
- Trois sites sur Paris

## MECS HENRI RUEL

- \* Jeunes placés par l'ASE
- \* 56 places (8 en semi-autonomie)
- 94 Fontenay-sous-Bois

## DISPOSITIF MÉDICO-ÉDUCATIF DU PERCHE

- + IME du Perche
- + IME du Pigeon
- + SESSAD du Perche
- \* Enfants, adolescents et jeunes adultes avec handicap mental ou des troubles du comportement
- \* 114 enfants
- 61 Mortagne-au-Perche

## DISPOSITIF HABITAT CÔTÉ COURS

- Ce dispositif regroupe :
- un service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés psychiques (SAMSAH)
  - un service de logement adapté (habitat partagé, résidences accueil, logements temporaires et logements ordinaires)
  - un service d'aide à domicile spécialisé (Servir, Aider, Accompagner, Autonomiser - S3A)
  - un Groupe d'entraide mutuelle (GEM)
  - un centre de formation
  - un service accueil/ information en santé mentale.
  - \* Adultes en situation de handicap psychique
  - \* 320 personnes accompagnées
  - 76 Le Havre

## SITE DE SAINT-PAUL DE MAUSOLE

- + Maison de santé Saint-Paul
- + MAS Les Iris
- + Un centre culturel dédié au peintre Van Gogh, qui fut hospitalisé sur le site.
- \* 67 lits pour des femmes ayant des troubles psychiques
- \* 60 places en MAS pour des personnes adultes en situation de handicap mental.
- 13 Saint-Rémy-de-Provence

## FOYER DE VIE SAINT-LOUIS

- \* Adultes en situation de handicap mental
- \* 50 places (36 en internat ; 14 en semi-internat)
- 93 Villepinte

## MAS SAINT-LOUIS

- + Pôle de prestations et de compétences externalisées
- + Dispositif intégré handicap
- + Communauté 360
- \* Adultes en situation de polyhandicap
- \* 49 places (42 en internat ; 5 en semi-internat ; 2 en accueil temporaire internat)
- 93 Villepinte

## IME LE TREMPLIN

- \* Enfants, adolescents et jeunes adultes en situation de handicap mental
- \* 72 places
- 93 Bobigny

## ÉTABLISSEMENT HOSPITALIER SAINTE-MARIE

- + Equipe mobile de soins palliatifs
- \* Adultes en séjour de rééducation et réadaptation nécessitant une prise en charge en oncologie, en soins palliatifs ou en gériatrie
- \* 100 lits
- 93 Villepinte

## IME EXCELSIOR

- \* Adolescents en situation de handicap mental
- \* 100 places (30 en internat ; 70 en semi-internat)
- 93 Le Raincy

## HABITAT INCLUSIF ÎLE-DE-FRANCE

- 2 résidences accueil
- + appartements partagés (93 et 94)
- \* Adultes en situation de handicap psychique
- \* 66 places
- 93, 94

## FOYER DE JOUR ISABELLE

- \* Adultes en situation de handicap mental
- \* 41 places
- 93 Bobigny

## IME MARIE-AUXILIATRICE

- \* Enfants avec troubles de spectre de l'autisme, troubles envahissants du développement, polyhandicap, maladies rares
- \* 120 places
- 91 Draveil

## FOYER SAINTE CHRÉTIENNE

- + MECS Sainte Chrétienne
- + Service Plume pour l'accueil de jeunes filles enceintes ou avec leur bébé
- \* Jeunes confiés par l'ASE
- \* 52 places : MECS
- + 8 places : service Plume
- 51 Epernay

## EHPAD MAISON D'ACCUEIL DU CHÂTEAU D'AY

- \* Plus de 60 ans avec Alzheimer ou troubles apparentés
- \* 75 places
- \* Accueil de jour 6 places
- 51 Ay

## ÉTABLISSEMENT HOSPITALIER SAINTE-MARTHE

- \* Personnes âgées polypathologiques, dépendantes ou à risque
- \* Hôpital de jour : soins de suite et de réadaptation non spécialisés adultes
- \* 60 lits et 8 places Hôpital de jour
- 51 Epernay

## CAP INTÉGRATION MARNE

- \* Enfants et adultes en situation de handicap
- \* 150 personnes accompagnées
- 51 Reims

## SESSAD BELL'ESTELLO

- \* Enfants et adolescents en situation de handicap mental
- \* 30 places
- 83 Toulon

## IME BELL'ESTELLO

- \* Enfants et adolescents en situation de handicap mental
- \* 100 places (9 places en internat 365 jours, 28 places en internat de semaine)
- \* 63 places en semi-internat
- 83 Le Pradet

## HABITAT INCLUSIF MARNE

- Des maisons et appartements partagés (Marne)
- \* Adultes en situation de handicap psychique
- \* 10 places
- 51

# Bilan de notre projet associatif 2017-2021

**Au cours des dernières années, Vivre et devenir a su construire une position globale dans les secteurs sanitaire, médico-social et social.**

Dans les métiers du soin et de l'accompagnement des personnes vulnérables, cela englobe :

- une expertise pour l'accompagnement des personnes en situation de handicap, notamment pour les troubles du spectre de l'autisme, les troubles du neurodéveloppement, le handicap psychique ;
- une position significative dans les soins spécifiques, en particulier les soins palliatifs, la gériatrie, les soins de suite ;
- une présence également dans les secteurs de la protection de l'enfance et de la dépendance ;
- des dispositifs innovants pour la gestion des situations complexes et l'accompagnement inclusif.

À l'aune des critères de réussite dans ces secteurs et selon les avis de ses partenaires, **les atouts majeurs de l'association sont multiples :**

- une couverture large des besoins des personnes en situation de vulnérabilité ;
- une image et un savoir-faire reconnus ;



- une expertise métier, un engagement des équipes et une capacité d'innovation « terrain » avérée ;
- une gouvernance robuste et engagée ;
- une capacité financière solide au service de la dynamique de développement.

**D'autres forces peuvent être mobilisées par l'association.** Il s'agit notamment d'une vision et d'une ambition affirmées et partagées, des valeurs « en action » pour un projet où l'attention aux personnes est centrale. Elle s'appuie pour cela sur des collaborateurs engagés, une agilité organisationnelle et des fonctions support établies.

**Des points d'amélioration sont également identifiés pour la période à venir :** les liens transversaux au sein de l'association pour renforcer les échanges d'expériences et l'élaboration de projets avec des expertises croisées, la consolidation des pôles de service régionaux et la structuration des offres afin d'être encore davantage force de proposition pour de nouvelles solutions auprès des organismes financeurs. La consolidation du sentiment d'appartenance des collaborateurs ou le processus d'intégration de nouveaux établissements, services ou associations constituent également des axes de progrès.

**En synthèse, l'association Vivre et devenir peut être qualifiée « d'association centenaire... qui ne fait pas son âge ».**

Elle est dotée d'une forte capacité de développement et en phase avec les attentes des personnes et les évolutions majeures du secteur.

## Un environnement en forte évolution

**Vivre et devenir a pour finalité l'accompagnement de personnes fragilisées par un handicap, une maladie ou une détresse sociale à tous les âges de la vie : de la petite enfance au grand âge.**

**Au niveau national, les données statistiques montrent des besoins conséquents.** De l'ordre de 700.000 personnes souffrant de troubles du spectre de l'autisme ou du neurodéveloppement, 1,4 millions de personnes déficientes intellectuelles, 3 millions de personnes handicapées psychiques, 1,2 millions personnes âgées atteintes de maladies neurodégénératives, 340.000 mesures prononcées dans le champ de la protection de l'enfance par an, avec près d'un quart de ces enfants qui seraient également en situation de handicap selon le Défenseur des droits.

Pour cela, si *Vivre et devenir* est titulaire d'autorisations d'établissements et services dans les secteurs sanitaire, médico-social et social, elle porte une approche globale de la santé au sens d'un bien-être global conforme à la définition de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Celle-ci définit la santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». La santé est ainsi prise en compte dans sa globalité. Elle est associée à la notion de bien-être.

Dans ce cadre, certains enjeux reflètent une tendance de fond de la société et sont communs aux trois secteurs (sanitaire, social, médico-social), même si leur déclinaison revêt un caractère spécifique. Ainsi, des attentes concernant des solutions au plus près de la vie ordinaire concernent aussi bien le secteur sanitaire avec le développement des hôpitaux de jour ou des soins à domicile, que l'univers du handicap ou de la protection de l'enfance avec les besoins d'une société, d'une école et d'un monde du travail plus inclusifs.

Le renforcement du pouvoir d'agir des personnes en situation de vulnérabilité est devenu primordial ces dernières années. Il s'agit de leur permettre d'exprimer leurs différences et d'en faire une force, une valeur ajoutée pour elles-mêmes et pour autrui. Concrètement cela implique :

- **une vie de citoyen :** un citoyen doté de compétences qui évoluent et qui sont valorisées socialement. Un citoyen inséré au plus près de la vie de la cité, et non pas en parallèle, en marge de la société ordinaire ;
- **un développement des capacités d'autodétermination** tout au long de la vie des personnes, considérées comme sujets de droits : droit de vote, droit à une vie affective et sexuelle, droit à avoir une place dans l'école et dans les entreprises...
- **l'accompagnement du changement de regard** de la société sur la vulnérabilité ;
- **d'apprendre, se construire, s'éduquer, se loger au milieu des autres**, et non pas à côté, via des partenariats avec des acteurs de l'éducation, du sport, de la santé, de la culture, de l'entreprise, du logement... y compris en intégrant des solutions d'aide mutuelle entre les personnes, la pair aide ;
- **de rassurer les personnes fragiles** qui, de fait, ont pu être éloignées de la vie extérieure, celle-ci étant souvent perçue comme étrangère, compliquée voire hostile ;
- le renforcement des mesures autour de **la prévention et du suivi de la santé** des personnes dans une logique de bientraitance.

D'autres enjeux sont essentiels pour *Vivre et devenir* :

- **la gestion des périodes de transition des personnes** dans un cadre de vie épanouissant, aux différents stades de leur vie. Ces transitions doivent être anticipées pour éviter les ruptures de parcours ;
- **l'agilité dans la construction de solutions innovantes**, d'offres adaptées aux situations individuelles et collectives, les établissements ne correspondant plus qu'à une partie des attentes et besoins des personnes, notamment pour les situations les plus complexes ;
- **les relations avec les familles et proches, comme élément clé du lien social.** Il s'agit notamment de les accompagner, de leur offrir des solutions de répit et de les impliquer dans la vie des établissements et de l'association ;
- **le développement de l'engagement citoyen et du bénévolat** qui reste une question importante car source de dynamisme et d'appui pour l'association. Il s'agit d'un réel défi que de développer des projets attractifs dans lesquels des personnes puissent s'engager, servir des finalités porteuses de sens, se sentir intégrées et apporter une valeur différente aux personnes accompagnées ;
- **la qualité des interactions avec les autorités de financement et de contrôle** pour mieux faire connaître l'association, ses capacités de gestion, d'innovation et d'obtention de résultats avec les personnes accompagnées et soignées. L'association doit être un partenaire de confiance pour les autorités publiques au travers de la pertinence de l'offre, de la qualité des services apportés et de la gestion attentive des ressources confiées ;
- **l'attractivité, le management et l'accompagnement des collaborateurs.** Dans des métiers dits « en tension », l'association doit savoir attirer les talents, les fidéliser, les fédérer au sein de ses équipes et les aider à évoluer pour répondre aux nouvelles attentes de leur environnement ;

→ **les défis liés à la responsabilité sociétale des organisations :** l'association s'engage à réduire son empreinte environnementale, en particulier sur les terrains de la consommation énergétique et de l'eau, de la gestion des déchets et du recyclage, des approvisionnements responsables, de la qualité de l'air dans les locaux et de la gestion des transports. Elle se soucie également du rôle des parties prenantes dans ses mécanismes de gouvernance, et en particulier les préoccupations des collaborateurs dans la qualité de leur vie professionnelle ;

→ **les défis du numérique en approfondissant les usages** qui y sont liés dans les pratiques professionnelles. Cette évolution est essentielle pour améliorer l'information



et la communication avec les parties prenantes. Elle permet également l'émergence de nouveaux outils d'apprentissage et de développement des compétences pour les personnes et les collaborateurs. Le numérique appelle aussi au renforcement de la sécurité et de la protection des données ;

→ l'anticipation, autant que possible et en lien avec les autorités de financement, de **l'impact des évolutions géopolitiques et économiques nationales et internationales :** il s'agit notamment du retour de l'inflation, en particulier sous la pression d'un contexte pandémique non achevé et de tensions géopolitiques fortes. Cela fait émerger des conséquences probables sur les ressources humaines, la hausse des prix et une potentielle augmentation des taux d'intérêt.

# Notre ambition

Ce que nous souhaitons réussir à l'horizon de 5 ans

« Être différent n'est ni une bonne ni une mauvaise chose. Cela signifie simplement que vous êtes suffisamment courageux pour être vous-même. »

Albert Camus

L'ambition de l'association *Vivre et devenir* – Villepinte – Saint-Michel pour les 5 prochaines années est de « poursuivre son développement, en posant les fondements d'un modèle alternatif, capable de combiner des établissements et des dispositifs souples, ouverts sur la société et ses acteurs, plus inclusifs. L'objectif est d'apporter une continuité de solutions au projet de vie des personnes les plus vulnérables. »



*Vivre et devenir* veut ainsi conjuguer 3 regards complémentaires en étant :

- 1. un contributeur fort** de solutions pour les personnes les plus vulnérables, avec des parcours de vie construits dans les régions ;
- 2. un créateur d'offres** plus inclusives, qui renforcent le pouvoir d'agir des personnes soignées ou accompagnées, s'appuyant à la fois sur des structures et des dispositifs souples, ouverts, inscrits dans des écosystèmes territoriaux et au plus près de la vie ordinaire ;
- 3. un coordinateur reconnu** d'offres décloisonnées de services d'accompagnement pour les personnes les plus vulnérables sur le territoire, dans une logique d'adaptation forte à leurs besoins.

*Vivre et devenir* affirme ainsi sa volonté claire de consolider les dispositifs d'accompagnement construits au sein des territoires, de les étendre pour répondre à d'autres besoins, de les ouvrir à d'autres partenaires et également à d'autres problématiques.

# Une création de valeur partagée au service du bien commun

L'association *Vivre et devenir* est positionnée au carrefour de plusieurs familles de parties prenantes pour et avec lesquelles elle crée de la valeur : les personnes soignées et accompagnées et leur environnement « d'aidance », les professionnels qui les entourent ainsi que les partenaires producteurs de soins et de services spécifiques, et les financeurs confiant des projets et des ressources. Au cœur d'une « économie du prendre soin, du care », *Vivre et devenir* se doit dans sa mission d'utilité sociale de :

- prendre soin des personnes (santé, éducation, culture, bien-être, habitat...) avec le souci non seulement d'aider et d'accompagner ces personnes, mais surtout de favoriser leur autonomie et leur activité propre ;
- prendre soin du lien social à préserver et renforcer, de la solidarité de proximité, de l'accès à des droits universels ;
- prendre soin des biens matériels pour les faire durer, de la nature et des biens naturels en respectant et protégeant les écosystèmes vivants (alimentation, circuits courts, transports, énergie, eau...);
- prendre soin de la démocratie, en particulier au travers des systèmes de management et de gouvernance ouverts, participatifs, transparents et responsables.

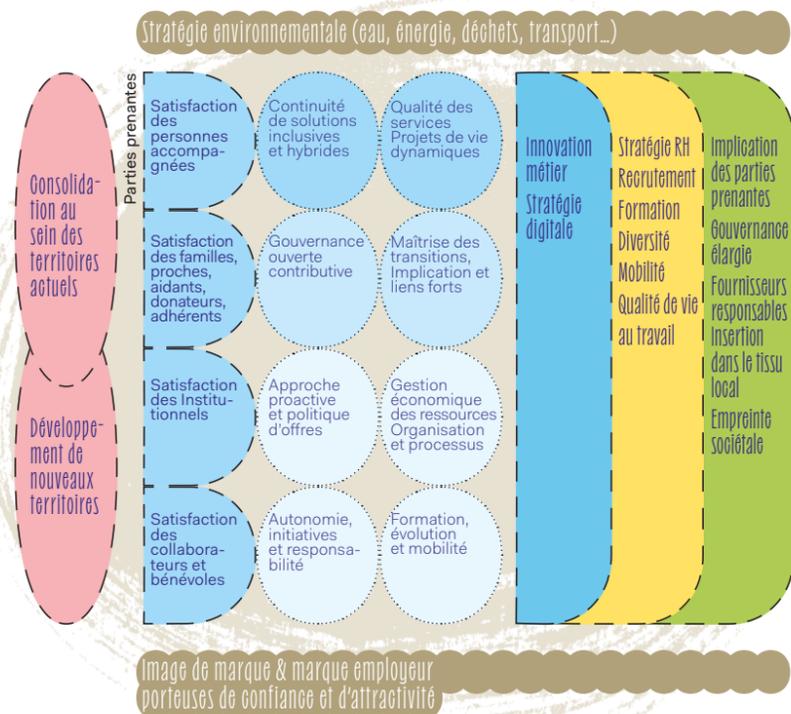
# Une vision humaniste de notre développement

*Vivre et devenir* s'inscrit dans un modèle qui met l'accent sur ce que chaque personne est capable de faire et de son pouvoir d'agir. Selon cette vision :

- nous croyons en une société plus juste, plus respectueuse, susceptible de donner à chacun les moyens de s'épanouir ;
- nous reconnaissons les différences comme source d'enrichissement mutuel ;
- nous acceptons la vulnérabilité de toutes les personnes ;
- nous plaçons les personnes accompagnées en capacité effective de se développer, de se déployer dans une perspective d'égalité des chances ;

- nous sommes attentifs à l'expression de la volonté des personnes, en particulier leur autodétermination ;
- nous pensons que coopération, collaboration, partage, co-construction et toutes les variantes du « faire ensemble » sont le terreau du fait associatif auquel nous adhérons ;
- nous agissons de notre interdépendance qui nous permet à tous de faire société ;
- nous reconnaissons les personnes que nous accompagnons comme des citoyens auxquels s'applique le principe de primauté du droit commun.

## La vision intégrée du projet de *Vivre et devenir*



# Un projet associatif structuré autour de

# 3 axes

De manière cohérente avec son positionnement dans les secteurs sanitaire, social et médico-social, la vision du futur de l'association *Vivre et devenir - Villepinte - Saint-Michel* peut se décliner autour de trois axes.



nos 3 axes stratégiques

axe 1

# L'accomplissement des personnes, des familles et des bénévoles

« Accompagner  
les personnes  
afin de leur redonner  
aptitude et souveraineté  
dans ce qu'elles sont. »

Cynthia Fleury  
dans « Le soin est un humanisme »,  
Gallimard, 2019

1. L'accomplissement des personnes

## a. Développer les capacités d'autodétermination des personnes

Il s'agit en particulier de permettre un droit au choix, aux explications, aux éclairages et décisions en :

→ s'appuyant sur l'écoute et le soutien des professionnels pour aider les personnes à devenir ce qu'elles ont envie d'être, en leur fournissant en premier lieu les aides nécessaires à la formulation de leurs aspirations, en lien avec leurs familles ou proches quand cela est possible ;

→ simplifiant ou facilitant l'accès aux pratiques du droit commun, que ce soit en termes d'éducation, de loisirs, de droit au logement, de droit de vote, de choix de voie professionnelle, de vie amoureuse, d'accès aux soins ou aux services administratifs ;

L'accomplissement des personnes accompagnées et soignées doit être pensé dans sa globalité physique, psychique, sociale et spirituelle, comme un tout au sein et avec les communautés dans lesquelles s'inscrit leur projet de vie.

De ce fait, l'association souhaite porter une vision intégrée du développement général des capacités des personnes quel que soit le type de vulnérabilité qui les affecte.

Porter le plus loin possible cette philosophie, signifie pour *Vivre et devenir* de développer l'accès aux droits fondamentaux tels que l'autodétermination, la dignité et le respect de la différence.

→ construisant les écosystèmes d'acteurs facilitant ces accès aux droits : bailleurs sociaux ou privés, télémedecine avec les offreurs de soins, médecins traitants, professionnels paramédicaux, acteurs du monde associatif ou public dans les champs du travail, culturels, des loisirs ou encore du sport.

## b. Dynamiser les projets de vie et de soins

Le projet de chacun doit être ajusté en continu à l'histoire de la personne et à son projet de développement : « Les personnes actrices de leur projet », « Faire avec et non à la place », co-construire ensemble un horizon, une dynamique de vie qui appartient à chacun. En parallèle, il s'agit de proposer des solutions adaptées et évolutives aux besoins de chacun et à ses capacités. Pour cela, il convient de :

- impliquer les familles ou proches aidants et les professionnels dans ces logiques de co-construction et d'évolution au côté des personnes pour une meilleure appropriation des projets (en intégrant les outils numériques et visuels) ;
  - systématiser l'usage des bilans et supports d'avancement réguliers ;
  - multiplier les expériences « dans et hors les murs » nourrissant le développement des capacités à vivre parmi et avec les autres.
- Cela implique de :
- décloisonner en développant des partenariats pour renforcer le mouvement vers une société plus inclusive dès la petite enfance, capitaliser sur les expériences vécues et mieux intégrer les partenaires ;
  - favoriser l'inclusion inversée avec une ouverture plus grande à la société des sites d'implantation de l'association ;
  - promouvoir une démarche Qualité conçue pour sécuriser et faire évoluer les pratiques professionnelles afin de mieux répondre aux attentes des personnes et de leurs proches.



## c. Construire des solutions pour les besoins mal ou peu couverts

L'identification des besoins doit permettre à l'association de se positionner pour proposer des réponses pertinentes. Pour cela, il convient de :

- travailler en partenariat avec les acteurs du repérage et du diagnostic, pour déceler au plus tôt les situations de fragilité, de la petite enfance au grand âge ;
- accompagner les situations les plus complexes, en fonction des besoins dans les territoires, par exemple en travaillant :
  - sur les transitions de la vie, de l'adolescence à l'âge adulte, vers la vie professionnelle, vers la fin de vie ou la sortie de soins hospitaliers ;
  - sur des solutions pour des personnes adultes porteuses de troubles du spectre de l'autisme, sur des situations de polyopathologies...
  - avec des partenaires pour expérimenter des solutions et faciliter la projection dans le futur pour les personnes (sensibilisation au monde du travail comme les stages, l'apprentissage, l'immersion en Établissement et service d'aide par le travail (ESAT) / entreprises adaptées..., initiation la vie semi-autonome dans les logements en colocation avec des pairs...).

## d. Renforcer les activités de veille et d'innovation des pratiques professionnelles

Ces activités de veille et d'innovation supposent de :

- impliquer les professionnels et sélectionner des axes privilégiés de veille, collaboration et expérimentation avec :
  - un suivi des travaux de recherche existants dans les domaines d'activité de *Vivre et devenir* ;
  - un suivi de l'émergence des solutions innovantes ;
- renforcer les dispositifs de partage des connaissances en interne (inter-établissements et services) et avec les familles, aidants et bénévoles : conférences, immersions...

## e. Développer les solutions numériques entre l'association et ses parties prenantes

Des solutions numériques sont déjà déployées et mises en place au sein de l'association. Cependant, dans un domaine dans lequel les choses changent très vite, il convient d'être constamment en veille pour faire évoluer les solutions existantes et de repérer de nouveaux outils qui sont susceptibles de faciliter les interactions professionnels-personnes-familles-aidants.

## 1.2 Les relations avec les familles

Les familles et encore plus les aidants, parfois jeunes, restent parfois en marge des secteurs du soin, du médico-social et du social. À ce titre, ils constituent un enjeu fort pour l'association. En France, **8 à 11 millions de personnes** soutiennent au quotidien un proche en perte d'autonomie ou en situation de handicap. Toutes ces personnes apportent des aides significatives, régulières à un proche vulnérable : ces rôles appellent un soutien fort de l'association en termes de formation/information, soutien moral et psychologique et également physique (ressourcement, répit)... Il s'agit donc de dépasser l'accompagnement légitimement centré sur la personne vulnérable en développant une approche élargie, en particulier en intégrant les aides « informelles » dont la personne bénéficie.

Pour cela, deux axes :

- impliquer les familles dans la vie des établissements et de l'association :
  - amplifier la sensibilisation et la participation des familles et proches aux instances de concertation (conseil de vie sociale, comité des usagers...) des établissements et de l'association (conseil d'administration, commissions) : écoute, construction, suivi de la mise en œuvre ;
  - développer les dispositifs d'information, de formation et de communication à leur destination, en particulier en s'appuyant sur les outils numériques mais également évènementiels, avec un dialogue en continu avec les professionnels.
- accompagner les aidants :
  - informer localement sur les dispositifs utiles à leur soutien, par exemple les autres associations de familles, les maisons d'accueil, les cabinets de santé, les psychologues, les solutions de répit parental...
  - créer et renforcer les solutions de répit, repos, relai, soutien via des dispositifs nomades, temporaires, accueils de jour...

## 1.3 L'engagement citoyen

Environ **20 millions de personnes, soit 38% de la population des 15 ans et plus\*** « donnent du temps gratuitement pour les autres ou pour contribuer à une cause ». Selon cette même étude, le bénévolat en association concernerait 1 français sur 5. Parallèlement, les formes de l'engagement évoluent vers des logiques de missions. Pour l'association *Vivre et devenir*, l'engagement citoyen peut se développer selon deux axes : en permettant à des personnes de s'engager dans les établissements et services ou au sein de l'association, et en aidant les personnes accompagnées à s'investir dans des activités bénévoles.

## a. Recruter, intégrer, fidéliser, former et développer les capacités de ceux qui souhaitent s'engager volontairement

Cela peut être décliné de plusieurs façons :

- organiser des campagnes de communication sur les rôles de l'association dans ses territoires : développer son image pour la rendre plus attractive et susciter les adhésions et engagements sur la base d'attentes bien identifiées ;

- repérer, pour chaque site d'implantation, des missions à confier potentiellement à des personnes prêtes à s'engager ;
- établir des partenariats avec d'autres associations qui font appel à des bénévoles pour des missions telles que le soutien aux devoirs, de l'aide aux familles...
- animer la vie associative au niveau des territoires.

## b. Permettre aux personnes accompagnées par l'association de s'investir dans des missions d'intérêt général

Cela peut être décliné de plusieurs façons :

- organiser des partenariats avec d'autres associations pour qu'elles accueillent les personnes de *Vivre et devenir*. Le bénévolat permet de développer de nouvelles compétences et de renforcer l'estime de soi par une réelle utilité sociale ;
- informer, sensibiliser et accompagner les personnes les plus vulnérables pour qu'elles puissent s'engager selon leurs capacités.

\* L'évolution de l'engagement bénévole associatif, en France, de 2010 à 2019 – étude de l'association France Bénévolat réalisée sur la base d'un sondage IFOP.



nos 3 axes stratégiques

axe 2

# La consolidation et le développement des territoires

« Le seul but qui ait collectivement du sens, c'est le « zéro sans solution » : avoir toujours pour chacune et chacun, une « réponse accompagnée. »

Denis Piveteau  
Rapport « Zéro sans solution », 2014



Les besoins des personnes accompagnées sont multiples et fortement dépendants de l'évolution de leurs capacités. Ceci nécessite de combiner « quasiment sur-mesure » des briques de solutions permettant d'apporter une réponse efficace à ces besoins. Aussi, si les établissements sont une partie indispensable de la réponse, notamment pour les personnes plus fragiles, il est indispensable d'assembler plusieurs blocs de compétences pour constituer des solutions viables et cohérentes.

Il s'agit donc de renforcer les compétences des professionnels et de les étendre vers d'autres dimensions (coordination, projets, relations institutionnelles...). Pour cela, la dimension locale des actions de *Vivre et devenir* est fondamentale avec une démarche de réponse territorialisée, inclusive et adaptée aux besoins des personnes les plus fragiles.

L'évolution porte sur :

→ la croissance interne par consolidation, transformation et adaptation des solutions et dispositifs de l'association sur ses territoires actuels ;

→ la croissance externe, dans et hors ses territoires, via des rapprochements avec d'autres associations ;

→ les renforcements des expertises maîtrisées (ex. : dans les champs du handicap psychique et mental, de l'autisme, de la grande dépendance, des soins de suite, de l'habitat, de la protection de l'enfance...);

→ le renforcement de l'identité de *Vivre et devenir* dans ses secteurs d'activité ; le développement d'offres innovantes et la communication associée.



## 2.1 Créer de la valeur partagée

Le développement territorial de l'association se fait en obéissant à une logique de création de valeur partagée, qui met l'accent sur le rapport entre les bénéficiaires et les coûts. Chaque développement doit contribuer à faire progresser les conditions sociales du territoire. Si par essence la mission de l'association est de nature sociétale, il convient également d'incorporer à celle-ci des préoccupations environnementales et économiques dans un souci d'une gestion responsable et efficiente. Cela touche quatre orientations :

### a. Prendre soin des personnes

Pour cela, deux axes :  
 → les projets de vie individuels des personnes doivent être multidimensionnels pour couvrir leurs besoins essentiels en visant à la fois à développer leurs propres capacités mais également à se sentir comme « faisant partie de la cité » au travers d'une vie sociale ;

→ au niveau de chaque département et région, il convient d'identifier et de construire des partenariats avec les acteurs territoriaux pour constituer ces réseaux d'insertion dans la vie locale.

### b. Prendre soin du lien social

Chaque structure ou dispositif de l'association construit des solidarités locales dans un souci de responsabilité au service des territoires pour mieux recruter, former, insérer... Les réseaux de parties prenantes actives doivent permettre de créer des tissus locaux responsables, engagés socialement et d'un point de vue environnemental.

### c. Prendre soin des biens matériels, naturels

Il s'agit en particulier :

→ pour chaque structure de l'association d'engager des actions vertueuses du point de vue de la sobriété de consommation, du recyclage, des économies d'énergie, des circuits courts avec les fournisseurs, de l'alimentation la plus saine et responsable possible des personnes ;

→ pour la politique immobilière de l'association de :

- préserver et valoriser le capital en place via des actions d'entretien et de rénovation actives ;
- améliorer, autant que faire se peut, la performance énergétique des bâtiments, visant ainsi tant des économies de fonctionnement que l'impact sur l'environnement ;
- établir une feuille de route spécifique détaillant la stratégie immobilière.

### d. Prendre soin de la démocratie

Avec deux actions :

- favoriser des mécanismes ouverts de prise de décision, participatifs dès que cela est possible ;
- ouvrir les dispositifs de gouvernance au sein des territoires en faisant participer, autant que faire se peut, à titre consultatif des parties prenantes extérieures associées aux démarches de l'association.

## 2.2 Consolider la position de *Vivre et devenir* dans ses territoires actuels

Cet axe passe par plusieurs actions :

- en proposant aux financeurs, en particulier dans le cadre d'appels à projet, des offres innovantes, inclusives, ouvertes (dans et hors les murs) sur la cité et performantes en termes de ressources : innovation et économies de moyens (effets d'échelle et d'envergure) sont essentielles ;
- en construisant des alliances stratégiques avec d'autres associations ou dispositifs (partenariats, alliances, reprises...) pour venir compléter les solutions déjà existantes sur les régions d'implantation de *Vivre et devenir*. Pour construire ou renforcer cette palette de solutions et la réponse aux parcours de vie des personnes accompagnées au niveau local, ces partenariats peuvent notamment être déclinés sous forme de réponses coordonnées sur les territoires avec d'autres organismes gestionnaires ;
- en renforçant les partenariats aux échelles locales et nationales.

Ceci ne peut se faire qu'en renforçant la présence régionale et départementale de *Vivre et devenir* auprès des décideurs locaux pour mieux identifier les opportunités et construire les solutions les mieux adaptées.

## 2.3 Consolider les expertises "métier" dans une démarche d'amélioration continue

Le renforcement de *Vivre et devenir* touche l'ensemble de son portefeuille d'activités :

- en privilégiant ses « cœurs de métier » : handicap psychique et déficience intellectuelle, situations complexes de handicap, troubles du neurodéveloppement et du spectre de l'autisme, grande dépendance, soins de suite, protection de l'enfance...
- en les complétant par tout type de dispositif apportant une continuité de solutions de vie dans l'ensemble des métiers de l'association ;
- en favorisant le développement et la mise en place de toute solution inclusive avec des partenaires locaux.



## 2.4 Construire des solutions sur de nouveaux territoires

Depuis une dizaine d'années, *Vivre et devenir* a développé une expérience de reprises d'associations et de dispositifs sous des formes diverses. Cette croissance se poursuivra en étroite collaboration avec les financeurs et les associations concernées, sous réserve d'articulation avec son projet initial et ses expertises existantes et en privilégiant les dispositifs présentant une taille critique.

L'association se donne le temps pour une intégration harmonieuse en suivant une méthodologie ayant déjà fait ses preuves : analyse préalable, suivie par des comités de pilotage pluriprofessionnels (ressources humaines, finances, systèmes d'information...) et un bilan post-intégration pour savoir s'il y a des éventuelles adaptations à apporter au projet. Cela permet de sécuriser le développement avec une croissance maîtrisée et cohérente. Tout nouveau projet de rapprochement n'est initié que si *Vivre et devenir* considère que les rapprochements précédents ont été bien intégrés au sein de l'association.

Chaque fois que cela est possible, des méthodes respectueuses des valeurs des partenaires (mandats de gestion, alliances ciblées ou globales, mutualisations...) sont mises en œuvre en privilégiant l'enrichissement mutuel des parties prenantes.



## 2.5 Développer les offres d'accompagnement innovantes

Il s'agit de :

- documenter, adapter et déployer les dispositifs inclusifs existants (Dispositif du Perche, Dispositif habitat Côté Cours, Pôles autisme, Dispositif intégré handicap, hôpitaux de jour, participation des enfants et jeunes dans le champ de la protection de l'enfance, préprofessionnalisation, maison d'accueil spécialisée hors les murs, habitat inclusif...).
- faire connaître et promouvoir ces solutions auprès des partenaires (institutionnels, associatifs...).

## 2.6 Renforcer l'identité, la notoriété et la réputation de *Vivre et devenir*

Cet axe recouvre plusieurs dimensions :

- des dimensions tangibles telles que la qualité des services, l'innovation...
- des dimensions plus sociétales telles que la citoyenneté, la gouvernance, le développement durable, le rôle « employeur » ;
- les dimensions de confiance, d'estime, de responsabilité, d'éthique, de fiabilité, de qualité des collaborateurs et du management.

## 2.7 Renforcer la diversification des ressources et notamment le mécénat

Le développement du fundraising, du mécénat et des modes alternatifs de financement passe par plusieurs actions :

- faire connaître *Vivre et devenir* auprès des entreprises des territoires dans lesquels l'association est implantée et les sensibiliser sur les possibilités de partenariats ;

→ développer l'hybridation des ressources comme soutien supplémentaire de création de réponses adaptées aux besoins des personnes en situation de fragilité.



nos 3 axes stratégiques

axe 3

# Une organisation agile qui valorise la capacité d'agir des collaborateurs

« Lors de mon entretien  
d'embauche à l'association,  
le DRH m'a dit : j'attends d'un manager  
qu'il ose, qu'il propose et qu'il innove  
dans les projets. »

Chef de service dans un SESSAD géré par Vivre et devenir



Le domaine d'activité  
de l'association *Vivre et devenir* est en profonde  
mutation du fait de l'évolution globale  
des besoins en santé

## La mobilisation des professionnels

Vieillesse de la population, polyopathologies, besoins d'accompagnement au long cours voire sur la vie entière... Les évolutions de la société modifient l'accompagnement des personnes en situation de fragilité. À cela se rajoute une multiplication de situations complexes qui mettent en difficulté les organisations et les pratiques professionnelles et nécessitent l'agencement de plusieurs expertises et sources de financement. Dans ce cadre, les attentes des personnes évoluent fortement et se traduisent par une société plus inclusive, des dispositifs ouverts, des solutions à temps partiel et

plus orientées vers le domicile. En complément, les métiers de services aux personnes sont en tension du fait de leurs difficultés et exigences, ce qui n'est pas sans conséquence en termes de motivation, d'engagement, et donc de management. Les enjeux territoriaux sont fondamentaux tant pour les personnes – elles vivent avant tout sur un territoire dans lequel s'inscrivent naturellement leurs repères de vie – que pour l'association qui agit avec ses partenaires.

Pour toutes ces raisons, inventivité, expérimentations, retours d'expérience s'imposent pour mettre en œuvre de nouvelles offres hybrides et inclusives qui développent les capacités d'autonomie et l'accès à la citoyenneté des personnes. Il est ainsi indispensable que les collaborateurs puissent :

- être libres de prendre des initiatives ;
- avoir de l'autonomie dans la gestion de leur travail ;
- essayer et se tromper seuls ou en équipe.

Le pouvoir d'agir des personnes implique donc en symétrie celui de chaque collaborateur. Les transformations liées à l'évolution des métiers induisent un appel à :

- un renforcement des compétences et expertises « métier » nécessaires au bon accompagnement des personnes ;
- de nouvelles pratiques de management, plus horizontales, plus orientées vers la coordination, tout en étant performantes en termes de pilotage de projets et de partage ;
- l'adaptation de l'organisation et de ses fonctionnements aux enjeux territoriaux ;
- la poursuite de l'automatisation/dématérialisation des processus métiers en support des professionnels et des fonctions support ;
- l'intensification des activités de veille et d'innovation « métier » partenariale, pour intégrer les avancées au service du développement des capacités et du bien-être des personnes ;
- le développement, le renfort et la capitalisation des solutions et dispositifs novateurs de l'association via leur formalisation, évaluation et diffusion ;
- la poursuite de l'évolution numérique pour animer les relations et interactions entre et avec les parties prenantes.



Plusieurs actions sont proposées pour développer l'expertise et l'engagement des collaborateurs

### a. Renforcer les compétences, les expertises et l'attractivité

Le développement des compétences et expertises passe par :

- des formations complémentaires orientées sur l'expertise dans les domaines d'actions des établissements et services, mais également pour être en capacité de gérer les parcours complexes ;
- un appui sur des référents experts internes par métier pour renforcer la capitalisation des expériences et connaissances internes ;
- une intensification du dispositif de veille pour intégrer, expérimenter et diffuser les avancées les plus récentes auprès des collaborateurs, partenaires et proches ;
- le recrutement de nouvelles compétences, pluridisciplinaires, capables de prendre en charge à la fois les problématiques d'accompagnement des personnes dans leur globalité, comme celles de leurs proches et aidants ;
- le suivi du plan d'action lié à l'attractivité et la fidélisation des collaborateurs : lien avec les organismes de formation éventuellement en partenariat avec d'autres organismes gestionnaires, intervention de cadres et professionnels au sein de cursus de formation, développement de l'apprentissage...

### b. Développer le sentiment d'appartenance des collaborateurs

Le renforcement du sentiment d'appartenance suppose :

- une adhésion forte aux valeurs de l'association avec des contributions des collaborateurs et des prises d'initiatives sur les projets, une intégration réussie tant au niveau des établissements et services que transversalement et avec les fonctions support : les parcours d'intégration en sont l'un des leviers majeurs ;
- un socle managérial fondé sur des dynamiques de partage, de responsabilité, d'autonomie, de rigueur, d'écoute et de bienveillance. Le partage d'outils et de méthodes doivent soutenir efficacement cette approche du management ;
- des leviers puissants tels que la reconnaissance de la valeur ajoutée des collaborateurs, l'amélioration continue de la qualité de vie au travail, l'évolution professionnelle et les possibilités de mobilité au sein de l'association ;
- de nouvelles capacités de coordination au sein de nouveaux « mix » de dispositifs flexibles d'établissements et services, de gestion de retour d'expérience, d'animations tournées tant vers l'intérieur des établissements que vers l'extérieur (partenaires, familles, aidants, bénévoles) ;
- la perception de la qualité de la marque employeur *Vivre et devenir* ;
- l'implication et la capacité des professionnels à prendre des initiatives porteuses d'innovation ou d'amélioration continue des fonctionnements en lien avec leur hiérarchie et bien sûr dans le respect des règles, au service de l'épanouissement des personnes ;
- une attention toute particulière aux conditions générales de l'exercice des métiers, en particulier sous les angles des risques de santé et sécurité, d'excès d'engagement, d'équilibre de vie, de la qualité des relations de travail. Chaque établissement et service devant s'engager sur des objectifs clairs à atteindre sur ces dimensions.

## 2.2 Une organisation souple et ancrée sur les territoires

Les enjeux organisationnels de *Vivre et devenir* sont conséquents compte-tenu de son développement territorial mais également des incertitudes de l'environnement (pandémie à rebonds, transformations économiques...). Cela demande de travailler la souplesse, l'agilité et les capacités de résilience, mais aussi l'intensification de modalités de coopération, de coordination de briques d'offre, de mutualisation aux niveaux nationaux et territoriaux...

### a. Adapter l'organisation et les fonctionnements aux enjeux nationaux et territoriaux

Compte tenu du développement de l'association sur le territoire national, de la variété de métiers exercés et de l'importance des logiques décisionnelles au niveau territorial, il devient nécessaire d'engager une démarche d'adaptation de l'organisation actuelle à ces enjeux :

- en renforçant les rôles et responsabilités aux niveaux départemental et régional pour développer les interactions avec les financeurs et autres partenaires structurants. Le but est d'apporter plus de cohérence et d'impact d'échelle aux interlocuteurs et à l'association : structuration des offres dans les territoires, mutualisation interne, coordination des démarches, co-construction, projets territoriaux en consolidation des projets d'établissement pour « faire système » ;
- en arbitrant entre les différents niveaux – national, régional/départemental, établissement ou dispositif – les prises de décision et les activités susceptibles d'être mutualisées (achats, formation, expertises...);

- en capitalisant mieux sur les expériences, partageant les connaissances du terrain, facilitant le compagnonnage et le partage d'expertise pour gagner plus de qualité et d'efficacité ;
- en améliorant la performance sur les fonctions support de gestion (comptabilité, contrôle de gestion et budgétaire, achats, homogénéité des processus) et en facilitant le management des ressources humaines, en particulier en termes de mobilité, de compétences et de gestion des carrières ;
- en investissant dans les systèmes d'information pour garantir une plus grande sécurité des données, une optimisation des processus et une amélioration des relations avec les différentes parties prenantes ;
- en poursuivant le développement de la « culture qualité » au sein de l'association au bénéfice à la fois de la qualité de services auprès des personnes et de la sécurisation et de l'efficacité des fonctionnements.

### b. Accélérer sur l'innovation et le numérique

Plusieurs éléments structurants pour cette dimension :

- faire de la veille une pratique normale de toute activité pour tester et intégrer les avancées les plus récentes tant en termes de management et de fonctionnements, que s'agissant des métiers et de la conception d'offres innovantes ;
- s'appuyer sur des partenaires faisant de la recherche dans les domaines d'intervention de *Vivre et devenir* pour intégrer les derniers progrès dans les pratiques professionnelles ;
- irriguer les métiers et les fonctionnements par des technologies numériques, à la fois :
  - leviers de performance pour développer les capacités des personnes accompagnées (activités de stimulation, par exemple), leur sociabilité ;
  - leviers d'efficacité de communication, partage d'expériences entre les professionnels et avec les collaborateurs ;
  - leviers d'information, d'animation et de communication auprès des interlocuteurs dans les territoires (proches, bénévoles, aidants, partenaires...).



# Un horizon ambitieux et des chantiers exigeants

L'élaboration de ce nouveau projet pour l'association *Vivre et devenir* – Villepinte – Saint-Michel s'est appuyée, pendant une année, sur de très nombreuses contributions

(personnes, familles, proches, professionnels, partenaires institutionnels, mécènes...), sous formes d'entretiens, de groupes de travail, d'écrits ou de temps de validation.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce projet et tout particulièrement Didier Delaigue, le consultant qui nous a accompagnés dans notre démarche.

Il en ressort un horizon ambitieux et des chantiers exigeants et enthousiasmants, à l'image d'une association qui s'est toujours inscrite depuis plus d'un siècle dans une dynamique d'anticipation et d'innovation.

Ce projet constitue une ligne de conduite pour les cinq années à venir dans ses trois dimensions :

- l'accomplissement des personnes, des familles et des bénévoles ;
- la consolidation et le développement des territoires ;
- une organisation agile qui valorise la capacité d'agir des collaborateurs.

Chacune des actions retenues dans ce projet fera l'objet d'une déclinaison opérationnelle au niveau de l'association, des territoires et des établissements, services et dispositifs.

Assortie d'un calendrier et d'indicateurs de suivis, le projet associatif pourra ainsi faire l'objet d'un suivi annuel sur son état d'avancement.

Ce projet conforte ainsi l'engagement de toutes les parties prenantes de *Vivre et devenir* pour être au service des personnes les plus vulnérables, permettre leur plein épanouissement et rester force de proposition pour, toujours, anticiper.

**Osons croire qu'il contribue de manière active à la société de demain.**

*Christophe Douesneau*  
Directeur général de *Vivre et devenir*



*L'objectif est qu'il trouve sa place dans la société, dans des conditions acceptables pour lui et pour nous, sa famille. Ce qui veut dire un travail, un cadre de vie : est-ce qu'il y a des structures qui permettent d'avoir un logement ? Et si, quand nous serons à la retraite, nous déménageons au-delà de la région parisienne, est-ce qu'il pourra suivre ? Cela fait donc beaucoup de questions. Nous savons que nous devons toujours être derrière lui, mais dans l'idéal en intervenant le moins possible.*

Père d'un enfant en Institut médico-éducatif

*« Pour une personne âgée malade ou en fin de vie, l'important, le droit, c'est d'être pris en charge médicalement dans un cadre et avec des équipes qui lui apportent le plus de bien-être possible. »*

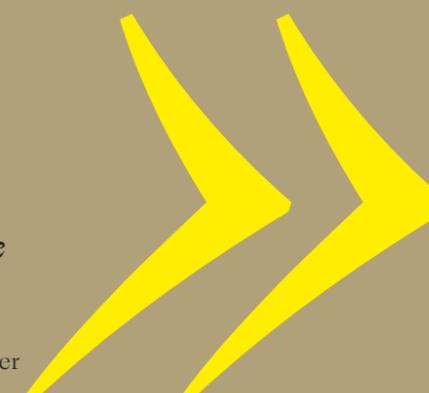
Femme d'un homme accompagné en soins palliatifs dans un établissement hospitalier de *Vivre et devenir*.

*« Les maîtresses de maison sont là pour nous épauler. Elles sont là dans la journée, tournent à tour de rôle et le week-end nous sommes totalement autonomes. Toutes les semaines, il y a une réunion pour faire un point, voir ce qu'il y a à faire pour les prochaines semaines. Tout le monde peut prendre la parole, participer. »*

Locataire d'un habitat partagé géré par le Dispositif habitat Côté cours

*« Le premier droit, c'est celui d'être accompagné quand on a un enfant handicapé, d'avoir des solutions qui nous soient proposées correspondant à ses besoins. Des solutions en établissement ou/et à la maison, puisqu'il y a aussi des besoins d'aménagement dans la maison ou l'appartement de la famille. »*

Père d'une jeune fille en Institut médico-éducatif (IME)



Responsable de la publication  
Marie-Sophie Desaulle  
Coordination  
Direction de la communication  
de *Vivre et devenir*  
Conception et réalisation graphique  
Geraldine Dao et atelier Corbin  
Photos  
Christian Dao,  
et DR *Vivre et devenir*  
Imprimé en France par Maledit  
sur du papier certifié FSC.  
© *Vivre et devenir* 2022



**vivre et devenir**  
Villepinte - Saint-Michel

2 allée Joseph Récamier  
75015 Paris  
Tél: 01 48 78 14 31  
[www.vivre-devenir.fr](http://www.vivre-devenir.fr)