

# Santé et solidarités : quelles pistes d'innovation ?

Jeanne Chabbal\*  
Florence Leduc\*\*

\* Responsable des affaires  
publiques à la Fédération  
des établissements  
hospitaliers et d'aide  
à la personne (FEHAP)

\*\* Directrice de la  
formation et de la vie  
associative à la FEHAP

**A**utonomie, citoyenneté, accessibilité, adaptation de nos territoires aux défis du vieillissement, vitalité associative, vivre-ensemble, formes alternatives d'habitat, modèle coopératif, etc. : le secteur privé non lucratif de la santé et des solidarités est directement en prise avec de nombreux enjeux locaux. L'Observatoire de l'innovation locale a demandé à la FEHAP, acteur clé du secteur, de faire le point sur sa démarche d'innovation.

## LA DÉMARCHE DE VALORISATION DE L'INNOVATION DE LA FEHAP

La Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne privés non lucratifs (FEHAP) représente plus de 1 600 associations, fondations, mutuelles, gestionnaires de plus de 3 700 établissements et services présents sur tout le territoire français. Les adhérents de la FEHAP soignent et accompagnent plus de 2,5 millions d'usagers par an, enfants, malades, personnes âgées, en situation de handicap ou d'exclusion sociale. Le secteur privé non lucratif de la santé et des solidarités qu'ils incarnent fait partie de l'économie sociale et solidaire. Depuis trois ans, la FEHAP s'est engagée dans une démarche de valorisation des innovations mises en place par ses adhérents. L'enjeu est d'encourager l'émergence et la reproduction des bonnes pratiques identifiées sur les territoires.

Les collectivités locales et leurs acteurs inventent chaque jour nos vies de demain. Dans de nombreux domaines, **les initiatives des territoires participent à faire émerger une France durable, solidaire et citoyenne.** L'Observatoire de l'innovation locale de la Fondation Jean-Jaurès s'emploie à repérer, analyser et valoriser ces innovations. Il est **le lieu où se découvre et se partage une invention locale porteuse de solutions pour notre société tout entière.**



Santé et solidarités :  
quelles pistes  
d'innovation ?

## UNE DÉFINITION EXTENSIVE DE L'INNOVATION, PARTANT DES BESOINS DES USAGERS

Pour beaucoup, l'innovation est synonyme de nouvelles technologies ou de haute technicité. Si certains projets s'identifient pleinement à cette vision, elle s'avère cependant trop restrictive dès lors qu'il s'agit de rendre compte du fourmillement d'initiatives qui agite en permanence le secteur privé non lucratif de la santé et des solidarités. L'innovation n'est pas seulement liée à de grandes choses ou à des mécaniques subtiles et complexes. Aussi, dans la démarche FEHAP, les innovations sont entendues comme des initiatives destinées à mieux répondre aux attentes et aux besoins de la société, à créer de la valeur ou à changer les processus de pensée et les manières d'agir, au bénéfice des usagers ou des organisations qui leur sont destinées. Le terme « innovation » vient du latin *novare* qui signifie rendre nouveau mais aussi transformer, changer. Le changement ne se mesure pas seulement en termes quantitatifs ou qualitatifs, il est aussi porteur de valeurs et susceptible d'avoir un impact durable sur les rapports sociaux. Pour la FEHAP, le premier critère d'évaluation de l'innovation est le bénéfice apporté à l'utilisateur, placé au cœur de l'organisation du système de soins et d'accompagnement.

## L'INNOVATION, ESSENCE DU MODÈLE PRIVÉ NON LUCRATIF

Les adhérents de la FEHAP sont issus des traditions des œuvres religieuses du XVI<sup>ème</sup> siècle – dédiées à l'aide des plus démunis – du mouvement mutualiste de l'entre-deux guerres, ainsi que d'une multitude d'initiatives visant à répondre à des besoins sociaux non couverts par le secteur public et non rentables pour le secteur privé commercial. **Traditionnellement, le secteur privé non lucratif trouve sa raison d'être et son essence dans les demandes sociales non satisfaites des usagers et de leurs familles.** Au-delà de cette origine singulière, le modèle privé non lucratif, en raison de la souplesse de son mode de gestion, est particulièrement propice à l'innovation. Fonctionnant sous forme d'« associations loi 1901 » ou de fondations, sans actionnaires ni fonctionnaires, administrées par des bénévoles et à taille humaine, les structures privées non lucratives peuvent s'implanter, se transformer et s'adapter assez facilement. La seule condition posée par leur fonctionnement et la pérennisation de ce dernier est l'équilibre des comptes.



Santé et solidarités :  
quelles pistes  
d'innovation ?

## L'INNOVATION, UNE SOLUTION EN PÉRIODE DE CRISE

Le contexte de crise économique contribue à la fois à accroître les besoins des populations et notamment des publics précaires, ainsi qu'à raréfier les possibilités de financement des activités de soins et d'accompagnement. De fait, il oblige les responsables de structures à rationaliser et optimiser les ressources humaines et matérielles disponibles. **L'innovation peut alors intervenir en proposant une allocation différente des moyens, en modifiant les modes d'organisation existants ou en suscitant de nouveaux partenariats.** Mais l'innovation peut aussi apporter un mieux-être aux usagers sans initier de dépense supplémentaire pour la structure qui la porte. En cela, les innovations permettent de continuer d'améliorer le service rendu aux enfants, patients, personnes âgées, personnes en situation de handicap ou en difficulté sociale. Dans le secteur privé non lucratif, elle se construit aussi le plus souvent sur des valeurs de solidarité et d'entraide, dont l'activation est opportune pour recréer du lien social à l'heure où nos sociétés se précarisent et se paupérisent.

## DU LOCAL AU GLOBAL : PASSER DE LA REPRODUCTIBILITÉ À LA REPRODUCTION

Dès 2011, dans le cadre de son congrès intitulé « L'innovation, essence du secteur privé non lucratif », la FEHAP a lancé un « appel à innovations », afin de repérer les bonnes pratiques de ses adhérents. Près d'une centaine d'entre eux ont fait part de leurs initiatives à la Fédération. Ce succès a conduit au renouvellement de l'opération en 2012, puis en 2013, avec toujours autant de candidats. Des « Trophées de l'innovation FEHAP » ont été remis aux meilleurs dossiers, d'abord sélectionnés par un comité de sélection interne, **composé des présidents des commissions nationales de la Fédération, puis élargi, associant des institutions partenaires, tels que l'Observatoire décentralisé de l'action sociale (ODAS), la Caisse d'épargne ainsi que des enseignants-chercheurs de l'université Paris Dauphine et de l'IAE de Nancy.**<sup>1</sup> L'évaluation des dossiers de l'édition 2013 est d'ores et

1. Membres du comité de sélection : Estelle Camus, chargée d'études Autonomie, ODAS ; Muriel Deprez, responsable Santé et médico-social, BDR – Réseau Caisse d'épargne ; Béatrice Fermon, maître de conférences à l'université Paris-Dauphine ; Jean Lachmann, professeur à l'IAE de Nancy.



Santé et solidarités :  
quelles pistes  
d'innovation ?

déjà entamée et les prix seront remis lors du congrès annuel de la FEHAP, consacré au thème de l'accessibilité, qui se tiendra les 6 et 7 novembre prochains à Toulouse.

La communication autour des prix qui sont remis permet de faire connaître les nominés et lauréats dans leurs régions, notamment *via* le relais de la presse locale, mais aussi au niveau national, grâce aux reprises des agences de presse spécialisées dans les secteurs de la santé et des solidarités. La FEHAP édite par ailleurs un *Cahier de l'innovation*, exposant tous les dossiers soumis en réponse aux « appels à innovations » successifs. Ce vecteur a pour objectif de rendre publics les projets innovants ainsi que leurs porteurs afin de contribuer à leur reconnaissance. **Mais il s'agit surtout de susciter des échanges dans un esprit d'émulation afin que les meilleures idées et initiatives locales puissent être à la fois encouragées et reprises par d'autres.**

L'idée est que le critère de reproductibilité, retenu au moment de la sélection des projets par le jury, trouve une traduction concrète dans la reproduction réelle d'initiatives déjà éprouvées.

### *Deux actions illustratives du palmarès 2012 des Trophées de l'innovation FEHAP*

- **L'AGESPA** (EHPAD<sup>2</sup> Notre Dame des Champs) pour la création du « Gérontoparc », parc d'activités ludiques et de maintien de l'autonomie. Ce lieu, partagé avec l'association « Le Mas des Moulins » gérant une maison d'enfants à caractère social (MECS), est également un lieu de loisirs et d'insertion pour les jeunes de la MECS favorisant ainsi les relations intergénérationnelles.
- **L'AGAPES 10**, association regroupant neuf établissements FEHAP, qui a mis en place un Comité éthique inter-associatif composé de représentant de résidents, de familles et de professionnels. L'objectif est d'engager des actions pour assurer la promotion des droits des patients, développer la bientraitance et la qualité de service dans le respect des droits des usagers.

\*\*\*

---

2. Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.



Santé et solidarités :  
quelles pistes  
d'innovation ?

## LES GRANDS AXES DES STRATÉGIES D'INNOVATION DE LA FEHAP

### *Innover au bénéfice de l'autonomie des personnes, à tous les âges de la vie*

Les initiatives des adhérents de la FEHAP s'articulent autour de trois idées fortes :

#### *Vivre chez soi, comme on le souhaite*

Même lorsque l'on est rattrapé par les difficultés de la vie, vivre chez soi reste, à tous les âges de la vie, une aspiration forte, relayée par les sondages et expressions diverses. Pour atteindre cet objectif et répondre aux attentes, pour donner corps au projet de vie des personnes qui souhaitent rester chez elles jusqu'au bout, les adhérents de la FEHAP améliorent la coordination entre les différentes parties prenantes, ouvrent des plages horaires pouvant aller jusqu'à 24 h/24. Ils inventent aussi de nouvelles formes d'habitat, pour une meilleure inclusion et participation à la vie sociale, dans laquelle chacun joue son rôle. Ils pensent aussi à ouvrir les domiciles pour en faire des lieux de convivialité et d'accueil, et continuer à penser les aménagements du logement, pour que ces derniers deviennent hospitaliers.

#### *S'insérer dans la société*

Cela représente un véritable défi. C'est, par exemple, aider, à partir d'activités économiques, des personnes souffrant de troubles psychiques. C'est aussi redonner confiance, grâce à des activités sportives, à des personnes blessées par des accidents de la vie, juste pour s'accepter et être accepté par les autres. C'est aussi façonner le regard que la population porte sur des jeunes en situation de handicap en leur permettant d'exercer une activité dans un domaine à haute valeur ajoutée.

#### *Vivre selon ses choix, dans une intégration naturelle des activités et des âges de la vie*

C'est primordial notamment à l'heure des catégorisations et des relégations des personnes, répondant à une définition ou une pathologie commune. Cela signifie oser écouter le rêve d'une jeune femme polyhandicapée d'exercer une activité auprès de jeunes enfants. C'est aussi faire cause commune, dans un espace intergénérationnel entre personnes âgées en EHPAD et jeunes gens en MECS autour de réalisations agricoles et culturelles.



Santé et solidarités :  
quelles pistes  
d'innovation ?

### *Innover pour que les personnes fragilisées soient prises en compte dans leur citoyenneté*

Parce que la citoyenneté ne se limite pas au droit de vote, mais bien au droit de participer et d'apporter sa contribution à la vie sociale, les organisations privées non lucratives ont intégré cette dimension dans leur projet associatif, afin de faire en sorte que les personnes ne soient pas réduites à leur âge ou à leurs déficiences. Quatre types d'innovations vont dans ce sens :

- Restituer aux personnes, aux familles et à la société un regard sur la personne et non sur le malade ou sur la personne en situation de handicap. Pour favoriser ce vivre-ensemble, on conçoit des aires de jeux ouvertes tant aux enfants en situation de handicap qu'aux enfants valides. En outre, on aide des jeunes polyhandicapés à sortir des établissements pour vivre dans des logements « intelligents » et s'intégrer au milieu de la population. On va aussi donner accès à l'information et à la communication à de jeunes enfants atteints de surdité grâce à une action pictogramme. D'autres associations exposent les créations artistiques de personnes souffrant de troubles psychiques et leur permettent de participer à la vie de l'association. Il s'agit de tisser du lien pour que vie ordinaire et vie handicapée soient seulement et simplement la vie ensemble, afin de faire bouger les représentations, de changer le regard.
- Revaloriser le vivre-ensemble participe à dépasser les âges et les déficiences, par exemple à travers des rallyes du partage où l'usager est à la fois acteur et citoyen. En faisant en sorte également, comme le fait une MECS, que les parents soient associés et accueillis grâce à un hébergement pour les familles. D'autres exemples peuvent être cités : embarquer des personnes de tout âge en situation de handicap sur un voilier pour une course filmée et retransmise dans l'établissement, créer une télévision dans l'établissement avec des résidents qui conçoivent les programmes et se réapproprient leur histoire et leur parole.
- Permettre aux personnes de participer à la conception même de la vie en établissement constitue un pas supplémentaire sur le chemin de la citoyenneté, à travers le droit à la participation collective. C'est ainsi que des familles participant à l'élaboration de leur projet parviennent à diminuer la durée des séjours. Participation toujours, à distance, pour le Conseil de la vie sociale, sorte de réseau favorisant l'expression citoyenne, thème repris pour ces femmes en situation de précarité qui ont pu, au moment de la campagne



Santé et solidarités :  
quelles pistes  
d'innovation ?

pour l'élection présidentielle, élaborer un film pour s'inviter dans le débat et se sentir partie prenante des enjeux de société. Le film, encore, pour permettre l'expression, celle de la représentation de l'autre, quand il est réfugié et demandeur d'asile ; juste une boîte à parole à partager sans modération. Participer à la conception de la vie en établissement, cela peut être oser parler éthique entre professionnels, usagers et familles pour ces établissements du secteur privé non lucratif, regroupés à cette occasion.

- La citoyenneté, c'est aussi une part d'entraide, de soutien et de responsabilité. Cette conception a trouvé une application dans un bar thérapeutique offrant aux personnes en situation de précarité de l'entraide et du soutien mutuel dans un esprit de solidarité. C'est aussi pour des personnes qui souffrent de troubles psychiques le fait de se sentir acteurs, responsables et solidaires avec les autres membres du groupe, ou encore pour des familles d'enfants en centre éducatif fermé le fait de se sentir prises en compte et responsables avec leurs enfants.

### *Innover pour accompagner les personnes dans une recherche permanente de qualité de vie*

Lorsque la trajectoire de vie est entravée, il s'agit de soigner, réadapter, rééduquer, mais aussi d'accompagner, pour que la qualité de vie soit au rendez-vous, et ce malgré des problématiques initiales.

Cette qualité de vie doit être recherchée tant pour les personnes soignées que pour leurs proches, qui les aident chaque jour. On a eu un exemple avec un hébergement temporaire qui met à disposition des proches des ateliers d'escrime. En outre, l'innovation peut aussi résider dans le fait que ce soit la personne âgée qui accueille temporairement chez elle un intervenant professionnel, et ce afin de « libérer » son proche quelques heures ou quelques jours.

S'adapter en permanence, quitte à revisiter son fonctionnement, pour améliorer la qualité de vie, pour apporter des réponses différentes à chaque personne : c'est l'exemple d'une Maison d'accueil spécialisé (MAS) qui a conçu des « maisonnées » adaptées et confortables, pour un séjour long, un séjour court, ou un séjour quotidien. C'est la même chose avec un EHPAD conçu pour des personnes âgées sourdes de naissance, qui apparaît comme une véritable école du vivre-ensemble.



## Santé et solidarités : quelles pistes d'innovation ?

Un autre exemple est celui d'un service d'oncologie qui prépare la venue des personnes, par téléphone la veille du traitement pour que tout soit prêt le jour J, ce qui a constitué un véritable « renversement des choses » aux dires des usagers visiblement satisfaits. Adapter un foyer aux personnes handicapées vieillissantes pour que leur transfert en EHPAD ne soit pas inéluctable participe aussi de la recherche permanente de la qualité de vie, tout comme adapter les services de soins palliatifs pour se préparer à ce que demain soit un autre jour...

Reconnaître le désir de vie des personnes âgées accueillies, c'est visiblement de l'innovation. C'est ce que fait un autre type d'EHPAD en permettant aux patients de soigner des animaux durant leur séjour, contribuant d'une part à maintenir la faune locale et incitant d'autre part les petits-enfants à venir leur rendre visite plus souvent.

Innover, c'est aussi s'autoriser à manger bio, tout en soutenant la production locale, les goûts bien connus, ou vivre au jardin pour échanger, cultiver, imaginer et avoir envie... Innover, c'est juste de la vie !

### PROJETS ASSOCIATIFS

#### *Innover pour que le projet associatif nourrisse l'activité*

Dynamiser la vie associative, penser et actualiser le projet associatif : tout cela constitue l'originalité et la particularité du secteur privé non lucratif. Il s'agit de donner du sens à l'activité en la nourrissant des principes et des valeurs, de l'histoire et de la légitimité ainsi que de l'ancrage territorial des associations, fondations, mutuelles, groupes de protection sociale.

Les administrateurs l'ont bien compris. Ils innoveront notamment en s'organisant entre eux afin d'animer des débats, proposer des formations, se rassembler autour d'une vision politique et stratégique partagée. Ils réfléchissent aussi à leur place et à la complémentarité avec les salariés, en rédigeant une charte.





Santé et solidarités :  
quelles pistes  
d'innovation ?

D'autres encore, dans le même esprit, se donnent comme fil conducteur de repenser la place des usagers en lien avec les salariés. Ils veulent aussi que le projet permette aux usagers d'avoir accès à l'information et aux droits les concernant.

Renforcer le projet associatif, c'est aussi maintenir le lien avec les anciens, pour cultiver le sens et repenser le temps.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

*Innover, afin que le développement durable s'invite dans toutes les réalisations dans une conscience globale, systémique et écologique*

Cela se traduit par des contrats de performance énergétique prévus dans le temps, par exemple en concevant un projet de géothermie avec une pompe à chaleur utilisant l'eau de mer. Pour d'autres, c'est repenser un parc public pour construire un parcours de santé dédié aux saveurs, un jardin thérapeutique et un lieu convivial ouvert sur l'extérieur, la ville et les écoles.

## NOUVELLES TECHNOLOGIES

*Innover pour apporter du plus, grâce aux nouvelles technologies*

Cela signifie plus de suivi, de coordination, d'autonomie décliné en trois axes :

- Apporter une qualité des soins, un suivi et une sécurité. Cela se conçoit au travers des programmes de télémédecine, de téléconsultations à domicile, permettant à la fois de sécuriser la prise en charge des personnes et aussi de créer des coopérations interprofessionnelles. Ailleurs, ce sera le constat de l'isolement des personnes âgées et l'impact négatif de la pénurie de médecins conduisant à créer des téléconsultations, mais aussi de la téléformation des personnels d'intervention. Une vision de l'avenir ? Pour améliorer la sécurité et la coordination, des hospitalisations à domicile (HAD) informatisent le dossier de soins à domicile pour partager les informations en temps réel. Par ailleurs, appliquées à l'autonomie des personnes handicapées, les nouvelles technologies



Santé et solidarités :  
quelles pistes  
d'innovation ?

peuvent constituer un support précieux : logements adaptés, assistants numériques... Il faut faire en sorte que les nouvelles technologies soient au service des personnes.

- Communiquer, partager, se relier aux autres en utilisant les nouvelles technologies, c'est ce qu'a expérimenté cette association dans son accueil de jour pour valoriser la créativité des résidents en créant un atelier d'art numérique. Dans cet autre lieu, c'est un blog qui a été créé par des personnes en situation de handicap mental pour communiquer avec leurs proches – à l'évidence, un vrai succès. C'est aussi une radio, à l'initiative d'adultes souffrant de troubles psychiques, pour faire évoluer aussi le regard sur la psychiatrie... œuvre utile ! C'est enfin une plateforme multimédia pour qu'usagers et patients élaborent ensemble le projet de soins autour des questions de troubles alimentaires : une meilleure information, pour une meilleure implication. Du lien toujours entre les résidents d'un EHPAD et leur famille, lorsque celle-ci est éloignée, une utilisation éthique, pensée et réfléchie.
- L'innovation au service de la sécurité et des conditions de travail. La construction ou la rénovation de locaux est l'occasion de penser aux questions d'accès, de sécurité, avec les nouvelles technologies comme vecteur.

## ORGANISATION

### *Innover en matière d'organisation pour mieux couvrir les besoins des usagers, ou encore pour mieux structurer et organiser le travail*

Quatre axes sont proposés au titre de l'innovation :

- La création de nouveaux services, une manière d'apporter du plus ou du « autrement » : pour limiter le recours à l'hospitalisation ou diminuer la durée des séjours, un nouveau service, interface entre l'hôpital et le domicile, se met en place. Un nouveau service aussi a été pensé par un SSIAD (service de soins infirmiers à domicile) pour la nuit, non seulement afin d'apporter davantage de confort et de sécurité mais aussi dans le but de soulager les proches aidants. Cela constitue à n'en pas douter un changement radical dans l'organisation des services de soins, dont un certain nombre sont tentés par ces évolutions. Pour cette autre association, si les familles ne vont pas à elle, elle va aux familles par le truchement d'un véhicule-bureau... juste pour préserver un espace de parole.

Santé et solidarités :  
quelles pistes  
d'innovation ?

- Se remettre en question, pour que l'organisation soit au service du projet et non le contraire. C'est ce qu'a fait une association qui, ayant constaté trop d'erreurs dans les préparations des médicaments, a réformé son organisation en profondeur. Dans le même esprit, des associations ont mutualisé leurs moyens pour salarier un pharmacien, facilitant alors les relations avec les médecins.
- Innover, c'est aussi pour des associations le fait de se mesurer, se comparer, évaluer les résultats et les impacts de telle ou telle organisation – autrement dit, faire du *benchmarking* ! Pour cette autre structure, innover, c'est oser mettre en question toute l'organisation et se mettre en mouvement pour retrouver de la transversalité et recentrer tous les services autour du projet de vie de la personne.
- Mettre à plat les ressources humaines pour réinventer le sens de la ressource, celle qui valorise l'humain au service d'un projet collectif. C'est dans ce sens qu'une association s'est équipée d'un logiciel pour l'ensemble de ses établissements afin d'avoir une vision commune des risques professionnels, pour anticiper et adapter en amont les conditions de travail. Travail et réflexion collective, aussi pour cette association qui a voulu penser les conditions de l'accueil des travailleurs handicapés. Une autre association est allée plus loin dans la sensibilisation des salariés, en organisant des groupes de réflexion éthique avec les travailleurs en situation de handicap dans le respect des valeurs du secteur privé non lucratif. C'est sur une grande échelle que cette association a créé une solution internet où chaque salarié a accès à l'information le concernant, une façon originale de créer du lien.

Du lien encore, entre les institutions représentatives du personnel et les usagers, pour construire ensemble une évaluation pouvant impliquer des transformations.

## INNOVATIONS MÉDICALES

Innover pour que la médecine soit à l'écoute du pouls des patients, pour apporter toujours plus de réponses à leurs besoins et leurs attentes, pour améliorer aussi leur qualité de vie. Cela peut passer par une réflexion avec l'association de malades pour créer une unité spécifique adaptée aux attentes ou penser collectivement à la participation des usagers à la gestion de leur maladie en construisant des programmes d'éducation thérapeutique. La



## Santé et solidarités : quelles pistes d'innovation ?

gestion de la douleur a par exemple amené une structure à effectuer des recherches sur la prise en charge non médicamenteuse et, pour une autre, à apprendre à parler de la douleur. Associer le patient pour de meilleurs résultats fait partie des préoccupations, soit en aidant à la décision avant une intervention chirurgicale, soit en créant des outils d'évaluation pour améliorer la juste orientation des patients. Une association a même mis en place une évaluation comparée entre les patients, les familles et les professionnels pour mesurer l'efficacité des programmes.

Innover c'est aussi coopérer, mutualiser, coordonner, penser le parcours des personnes. Cette coopération peut pousser à innover pour que le parcours de santé ne soit pas celui du combattant, les différentes structures mettant en œuvre en amont les passerelles visant à fluidifier le parcours des personnes grâce, notamment, à la création d'outil de transmission, d'espace de coordination pouvant aller jusqu'à la création de réseaux ou de groupements de coopération.

C'est aussi créer des outils innovants, comme, par exemple, ce plan de santé pour personnes fragiles, ou créer une structure mobile de soutien à la fonction alimentation, ou encore accompagner le retour à domicile avec des outils adaptés après une hospitalisation.

Se rassembler, mutualiser les moyens pour approfondir, pour offrir de nouvelles réponses, c'est le sens d'un centre-ressources né entre associations de patients et associations d'usagers permettant l'accueil des patients et des salariés dans un lieu unique. En créant aussi des appartements communautaires, comme une alternative à l'institution.

### FORMATION

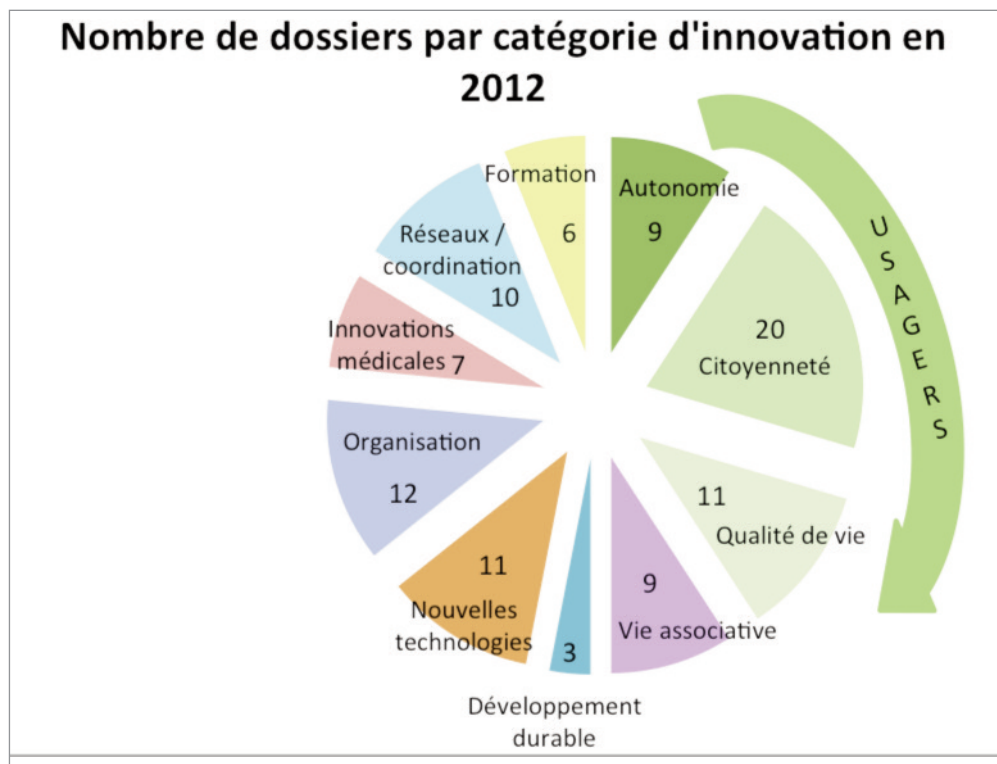
Innover pour que la formation concerne les dirigeants et les salariés, mais aussi les familles et les aidants. C'est en créant une formation en réseau de professionnels que des associations se sont réunies pour prendre soin des intervenants professionnels. Dans un élan de mutualisation, d'autres ont créé des groupes d'analyse de pratique inter-institutions, allant jusqu'à la construction d'un référentiel commun : autant de beaux exemples de culture commune par la formation.

## Santé et solidarités : quelles pistes d'innovation ?

S'agissant de l'innovation dans la formation des médecins et des stagiaires, il peut s'agir de les mettre davantage en avant et en situation de responsabilité. Une autre association a fait de la formation qualifiante un outil de fidélisation et de promotion interne.

Les nouvelles technologies peuvent aussi permettre l'innovation de la formation, en créant par exemple une plateforme de formation à distance, avec un tutorat visant à aider les travailleurs en situation de handicap à construire leur projet professionnel.

Une autre association a construit un dispositif de formation en ligne à destination des professionnels, des usagers et des aidants sous forme de modules. Cela apporte de fait un complément bienvenu au plan de formation !



### Pour aller plus loin :

- Le site de la Fehap : [www.fehap.fr](http://www.fehap.fr)
- Pour recevoir un exemplaire des *Cahiers de l'innovation FEHAP* : [communication@fehap.fr](mailto:communication@fehap.fr)
- L'Observatoire de l'innovation locale de la Fondation Jean-Jaurès : <http://www.jean-jaures.org/index.php/La-fondation/Les-Observatoires/Observatoire-de-l-innovation-locale>