
MAI 2023 | GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Un tiers-lieu dans mon EHPAD

**COMMENT GÉNÉRER UNE DYNAMIQUE
TIERS-LIEU EN EHPAD ?**

Édito CNSA
Édito Vieillir Vivant !

Chapitre 1 Pourquoi un tiers-lieu en EHPAD ?

1.1. Initier un nouveau contrat social

- Un ancrage territorial renouvelé
- Une nouvelle relation avec les parties prenantes
- La démarche tiers-lieu appliquée aux EHPAD

1.2. Comprendre les contradictions entre le tiers-lieu et le secteur médico-social

- Le dernier lieu de vie *versus* un lieu de vie sociale
- Transformer *versus* Continuité
- Convivialité *versus* Covid
- Ouvrir *versus* Sécuriser
- Interne *versus* Externe
- Serviciel *versus* Participation
- Tout est normé *versus* l'improbable rencontre

1.3. Trouver son fil rouge

- L'EHPAD nourricier
- L'EHPAD convivial et solidaire
- L'EHPAD créatif

Chapitre 2 Comment initier une dynamique tiers-lieu en EHPAD ?

2.1. La transformation bâtementaire comme levier pour repenser le projet du lieu

- Le réaménagement prétexte à l'action collective
- De l'espace personnel à l'espace public
- Choisir son ambiance

2.2. Embarquer les équipes

- Les objectifs et les approches
- Trame d'animation

2.3. Susciter la participation des habitants et de l'ensemble de l'écosystème

- Faire équipe et co-construire le projet
- Une invitation qui dure dans le temps
- Faire savoir

Chapitre 3 Comment consolider votre dynamique tiers-lieu ?

3.1. Le développement par la coopération

- Le projet dans le projet
- La formalisation de la gouvernance et/ou de nouvelles instances

3.2. Construire des cadres durables de financement

- Les différents types de charges
- L'enjeu de la coordination

3.3. Tous facilitateur.rices

- Le référentiel de compétences
- La place du facilitateur

Conclusion

Bibliographie/Ressources

La boîte à outils

ÉDITO CNSA

Quand l'envie est là et qu'elle semble pouvoir être partagée avec un besoin local, par où commencer pour se lancer dans un projet de tiers-lieu en EHPAD? Quels acteurs? Quels financements ?

C'est à ces questions et bien d'autres que proposent de répondre ce guide et cette boîte à outils.

De l'idée à l'inauguration, il y a plusieurs étapes à franchir, à la portée de qui souhaite se lancer dans cette dynamique. Ce guide présente avec pédagogie et en toute transparence les leviers à actionner et les freins à lever pour concrétiser un projet. Par définition, il n'existe pas de modèle de tiers-lieu. Certains ont des similarités, mais tous sont différents. Il n'est pas un mode d'emploi qu'il faudrait suivre à la lettre, mais un recueil de bonnes pratiques, qui invite les porteurs de projets à se poser les bonnes questions et à structurer leur action.

Toujours dans cette démarche pratico-pratique, il est accompagné d'une boîte à outils pour qui souhaite gérer un tiers-lieu en EHPAD : convention de partenariat, fiche de poste, règlement intérieur...

Cette production s'inscrit dans la continuité de l'appel à projet « *Un tiers lieu dans mon EHPAD* » lancé en 2021 par la CNSA et son *Laboratoire des Solutions de Demain*, dans le cadre du Ségur. 25 tiers-lieux ont été accompagnés dans ce cadre.

Il s'agit ici de promouvoir le vivre ensemble, et la pleine citoyenneté des personnes âgées dans des EHPAD transformés, qui permettent d'allier le sentiment du chez soi et l'ouverture au quartier ou à la ville, en favorisant le développement des échanges intergénérationnels. La création de tiers-lieux par les EHPAD mais aussi les résidences autonomie, avec leurs voisins et l'ensemble des acteurs de la vie locale, constitue une des réponses à cet enjeu que soutient la CNSA.

Virginie Magnant,
directrice générale de la CNSA

La triple crise sanitaire, médiatique et sociale a permis de révéler l'importance d'imaginer collectivement une autre prise en charge du grand âge. Réalisé à partir des expériences des 25 lauréats financés par la CNSA via le dispositif "Un tiers lieu dans mon EHPAD", ce guide a pour objectif de répondre aux principales questions de structures qui souhaitent transformer leur relation aux personnes accueillies et à leur territoire en empruntant la démarche tiers-lieu. Le travail d'accompagnement des EHPAD aura permis de recueillir un certain nombre d'apprentissages et de retours d'expériences qui ont vocation à être diffusés pour aider à l'émergence d'autres initiatives et consolider ces projets expérimentaux.

Portés par la recherche-action Vieillir Vivant, qui nous amène à croiser nos regards pluridisciplinaires sur ce sujet, nous avons rencontré avec beaucoup d'intérêt des porteurs de projets convaincus et créatifs qui, malgré les difficultés contextuelles du secteur, portent et croient à la transition nécessaire de leurs structures et métiers.

Nous avons noté plusieurs tendances et postures :

- **les courageux** qui se repensent en temps de crise, comme un rebond quand on a touché le fond,
- **les alignés** qui continuent dans leur lancée, comme une continuité d'une mutation profonde déjà à l'œuvre au sein des établissements,
- **les empathiques** qui, pleinement concernés par les besoins des personnes, "cofabriquent des solutions".

Ce guide est réalisé à partir des échanges réguliers que nous avons eus avec les porteurs de projets lauréats entre août 2022 et avril 2023. Il repose donc sur leurs compétences et leurs expériences, mais aussi sur la documentation qu'ils nous ont fournie. Nous l'avons aussi enrichi des apports liés aux webinaires et ateliers de travail collectifs proposés dans le cadre de l'accompagnement des lauréats par la CNSA.

Ce guide tente de répondre aux questions suivantes :

- quel est l'intérêt du tiers-lieu en EHPAD ?
- comment amorcer une démarche tiers-lieu dans ma structure ?
- qu'est ce que cela soulève comme questionnements ?
- quels sont les points de vigilance à anticiper ?
- quelles ressources d'accompagnement activer ?

Vieillir
Vivant !

labo de recherche
et de création
sur le vieillissement



Fanny Herbert et Lucile Aignon,
équipe accompagnatrice des lauréats

CHAPITRE 1

POURQUOI UN TIERS-LIEU EN EHPAD ?

1.1. Initier un nouveau contrat social

Les 3 déclencheurs pour entamer une démarche tiers-lieu sont nourris par l'envie :

- de changer l'ambiance, l'esthétique du lieu, de sortir du champ et du vocabulaire médico-social,
- d'en faire un lieu de vie, agréable et vivant,
- de faire un lieu ouvert, de ressources et connecté à son environnement, de faire se croiser les gens, de faire un pas en dehors,
- de relever le défi de l'action collective, de faire en sorte que le projet croise les compétences et les envies des soignants et des habitants avec une vision politique forte du droit à la fragilité, de la valorisation des métiers du soin.

Un ancrage territorial renouvelé

Si l'opportunité matérielle a souvent servi d'opportunité pour s'intéresser à l'appel à projets « *Un tiers-lieu dans mon EHPAD* » (une salle qui se libère, une aile de bâtiment à réhabiliter, un déménagement de lieu, ou même une nouvelle friche à investir...) le tiers-lieu se révèle un projet bien plus global de transition, dans une logique écologique, environnementale et intergénérationnelle.

La démarche tiers-lieu portée par l'EHPAD amène une mutation forte du rapport de l'établissement au territoire, puisqu'il est envisagé comme acteur à part entière de la vie locale, un lieu de création de nouvelles ressources pour les habitants, un espace de transmission culturelle et intergénérationnelle. Il peut devenir un lieu ressource ouvert aux initiatives des habitants et des structures voisines. Les activités déployées reposent sur la convivialité des espaces d'accueil et ses animations plurielles dans et hors les murs. Les EHPAD s'appuient et développent des initiatives participatives en faisant converger des habitants et partenaires autour du bien vivre et vieillir.

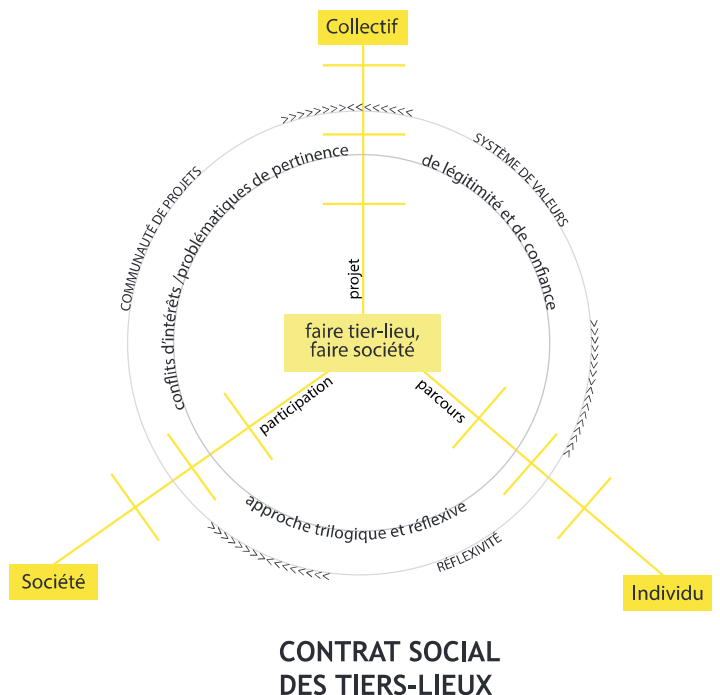
Il vise à être reconnu comme un acteur clé de l'animation de la vie locale au-delà de son cœur de métier lié à l'hébergement et au soin, en favorisant les liens entre tous, avec une attention aux plus fragiles. L'EHPAD Tiers-Lieu interroge le « droit à la fragilité » qui, au-delà du grand âge, nous interpelle sur la place des personnes marginalisées ou désocialisées dans la vie de la cité.

Enfin, une ambition de changement de culture autour des métiers du soin et du lien a été citée comme un puissant levier de passage à l'action : après la crise du COVID, il est temps de revaloriser les compétences multiples des métiers du soin, et de ne pas les cantonner à une simple vision de la prise en charge médicalisée mais d'ouvrir le champ des possibles.

Une nouvelle relation avec les parties prenantes

La démarche tiers-lieu agit directement sur les parties prenantes en proposant :

- aux habitants de l'EHPAD : de passer d'un établissement médico-social à une maison à vivre,
- aux familles : de passer d'une logique servicielle à une logique participative,
- à leurs équipes : de passer d'un lieu de travail à une fabrique à initiatives,
- aux partenaires : de passer d'une logique de prestations à une logique de partenariat,
- au territoire : de passer de la maison du village isolée à voisin et acteur de la commune.



La démarche tiers-lieu appliquée aux EHPAD

Au lancement de l'appel à projets de la CNSA, cette ouverture des EHPAD en plein COVID a été vécue comme contre-intuitive et pourtant elle relève d'une nécessité absolue. Un tiers-lieu dans un EHPAD, ce n'est pas juste une pièce en plus. C'est une démarche globale qui vient interroger sa relation avec les personnes accueillies, les familles, le personnel mais aussi ses interactions avec l'extérieur.

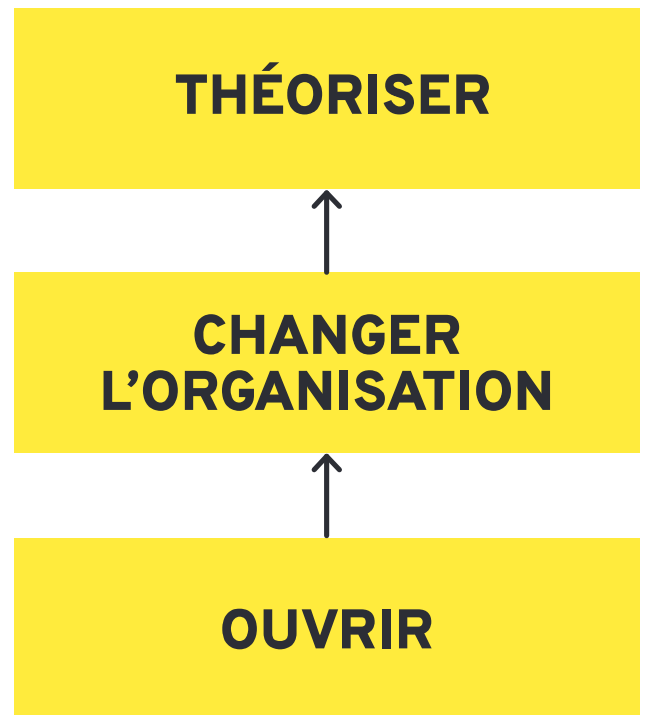
Ce processus est long, car il aborde trois enjeux à intégrer au sein des établissements :

- l'ouverture à d'autres publics, avec une nouvelle fonction d'accueil et d'écoute des initiatives et des projets (se perturber),
- le décroisement en activant des liens hors champ médico-social (se bousculer),
- l'appropriation du projet par les parties prenantes, en favorisant la co-construction avec elles (se faire confiance).

Comment ouvre-t-on l'EHPAD ?

Comment cela modifie-t-il le travail des équipes, leur relation avec les « habitants de l'EHPAD » et leurs interactions avec les habitants et les salariés de la commune ?

Comment peut-on re-théoriser pour reconstituer un discours autour de ce qu'est la vieillesse et la manière dont on en prend soin ?



**STRATÉGIE
D'INNOVATION**

« Aujourd'hui, la volonté est de construire beaucoup plus d'aller-venues, de créer du lien entre les personnes âgées, celles qui les accompagnent et la société. »

Virginie Magnant, directrice générale de la CNSA

1.2. Comprendre les dialogues entre le tiers-lieu et le secteur des EHPAD

La dynamique tiers-lieu au sein d'un EHPAD vient questionner la raison d'être de l'institution et fait vivre des dialogues. Ces paradoxes pointent des caps à passer entre la culture sanitaire et médico-sociale et la culture tiers-lieu. Ils peuvent servir d'objets d'échanges collectifs lors de la création et du développement du projet. Ils permettent d'entrer dans un processus d'apprentissage collectif qui déjoue les logiques dominantes à l'œuvre. Cette dynamique libère la valeur du jugement qu'on porte à une logique ou à une autre, et permet de discerner les complémentarités entre les postures.

CULTURE TIERS-LIEU

→ Le dernier lieu de vie versus un lieu de vie sociale

Comment dépasser les représentations et changer son regard sur l'EHPAD ? Souvent vécu comme dernière demeure, antichambre de la mort, à la suite d'un arrachement subi de son domicile, l'EHPAD est pourtant un lieu de vie habité, un chez-soi. Les peurs et les réticences à passer la porte sont très présentes dans l'imaginaire collectif. Il s'agit de transformer les représentations en donnant à voir ce qu'il s'y pratique et de faciliter ce virage domiciliaire.

Recommandations :

- La communication vers l'extérieur est déterminante pour montrer ce que propose l'EHPAD, et ce au-delà d'un programme ou d'une plaquette promotionnelle (partage des valeurs, activités, portraits de soignants ou de résidents, événements festifs...) pour humaniser la perception des lieux.
- Les animations à destination du plus grand nombre et notamment des personnes âgées à domicile pour accompagner la perte d'autonomie peuvent favoriser une entrée plus douce et naturelle à l'EHPAD, pensé comme lieu ressource plus global.
- L'organisation de cafés mortels¹ permet de libérer la parole et de rendre moins tabou le rapport à la mort.

→ Transformer versus Continuité

Comment transformer en profondeur sans perturber des professionnels fragilisés par la crise COVID ? Comment sécuriser les équipes avec l'ouverture de l'établissement ? De nombreux EHPAD ont fait part de réticences des professionnels au démarrage du projet tant les préoccupations sont d'un autre ordre. Les premiers retours peuvent relever de la méconnaissance du tiers-lieu et de son articulation avec l'existant. Des peurs d'avoir « encore plus de travail » et/ou que les fonds dédiés au projet de tiers-lieu soient « prélevés sur le fonctionnement de la structure » peuvent apparaître au début.

Recommandations :

- Partager le projet avec l'ensemble des professionnels est une étape importante dans le projet, car cela permet d'éclaircir les zones d'ombres qui provoquent des questions sans réponse.
- Les amener à se saisir de ces nouvelles activités comme de nouveaux outils de travail pour eux au cœur de leurs besoins et de ceux des habitants des lieux.
- Certains EHPAD ont engagé des acteurs tiers (partenaires, prestataires et/ou formateurs) pour aider à la formulation d'idées et à l'implication des professionnels dans le projet.

1. Cafés mortels - Sortir la mort du silence, Bernard Crettaz, édition Labor et Fides, 2010.

→ Convivialité versus COVID

Se voir pour la première fois en étant masqué n'est pas ce qui favorise la rencontre et la confiance. Le port du masque, encore fortement recommandé dans les établissements, voire obligatoire en structure hospitalière, est un frein pour les interactions souhaitées et la convivialité recherchée.

Comment créer de la convivialité quand on est masqué ? Comment faire tomber le masque ? Comment négocier les conditions de la convivialité à l'EHPAD ?

Recommandations :

- *Les espaces extérieurs peuvent être utilisés pour accueillir sans masque avec les distances nécessaires possibles.*
- *Des masques de type visières peuvent être utilisés pour permettre de voir l'intégralité des visages et de lire sur les lèvres.*
- *La mise en débat au sein du Conseil de la Vie Sociale, voire dans le cadre des rencontres avec les familles est recommandée.*

→ Ouvrir versus Sécuriser

Quand les habitants de la commune investissent les espaces comme souhaité, cela amène souvent beaucoup de joie et de vie. Mais cela peut aussi générer des conflits d'usages qui viennent perturber le rythme de l'établissement et insécuriser certains résidents. Comment conjuguer repos et dynamique sans s'enfermer dans une norme sécuritaire ?

Recommandations

- *Penser des espaces dissociés (pièces avec entrée indépendante, kiosques, jardins) de l'établissement.*
- *Poser les règles d'ouverture et les principes d'actions des espaces partagés (charte d'usage) à communiquer aux visiteurs.*
- *Repenser la signalétique pour qu'elle soit accueillante et participe de la fluidité des usages.*
- *Désigner un responsable du « calme » dans le cadre de coopérations avec les structures extérieures*

→ Interne versus Externe

Qu'est-ce qui est interne à l'EHPAD et à son fonctionnement ? Qu'est-ce qui peut être investi par l'extérieur ?

Recommandations :

- *Être au clair en interne avant d'inviter des structures extérieures et bien faire le point chemin faisant. Dissocier l'activité habituelle de l'EHPAD des autres activités et identifier si les contraintes et normes internes sont toutes applicables aux structures extérieures ou si elles doivent évoluer.*
- *Identifier et communiquer sur les espaces mutualisés, notamment en « allant vers » (sortir de l'établissement pour faire savoir).*
- *Penser des phases d'expérimentation et discuter ensuite. Les changements ne peuvent pas être pensés sans tests préalables.*

→ **Serviciel versus Participation**

Entre faire à la place et laisser faire, quelle est la bonne posture ? Comment inviter à la participation des habitants de l'EHPAD et des familles sans avoir l'impression qu'on ne fait pas son travail ? Ici, je peux faire... quoi ? Quel est le contrat avec l'habitant et les familles ?

Recommandations :

- *Initier à fréquence régulière des cafés des idées avec les familles et les habitants et les responsabiliser dans leurs mises en œuvre.*
- *Faciliter la réalisation des projets en spécifiant ce qui est permis plutôt que ce qui est interdit et en valorisant les initiatives.*
- *Autonomiser le plus possible sur les aspects logistiques (règles d'ouverture du lieu, repérage des espaces de rangement, listing téléphonique des personnes ressources...).*

→ **Tout est organisé et normé versus l'improbable rencontre**

Comment faciliter la rencontre sans qu'elle soit attendue ? Quel piment dans le projet pour susciter les rencontres et les interactions non organisées ? Quel pas de côté faisons-nous et quelle créativité laissons-nous prospérer ?

Recommandations :

- *Sortir de son cadre de référence en créant des activités hors secteur médico-social et sanitaire. Penser points de contacts et mixité dans la transformation bâtementaire en n'oubliant pas les qualités nécessaires à la convivialité (sonorisation des lieux, mobilier, luminosité, ambiance...).*
- *Se nourrir des initiatives extérieures, observer les ressources du territoire, inviter à proposer des activités (dans la presse, lors des réunions...).*

1.3. Trouver son fil rouge

Favoriser la rencontre, participer, faire avec d'autres et créer de la mixité dans l'établissement, tels sont les objectifs principaux de ces EHPAD. Toutes ces activités, qu'elles soient nouvelles ou renforcées, visent à créer autant de nouvelles portes d'entrée. Loin d'être des objets détournés et des prétextes, ces activités répondent également à des envies des premiers concernés. Au-delà du logement, elles correspondent à une autre façon d'habiter en se rendant acteur de cette communauté de vie. En fonction de leurs capacités, les habitants-résidents peuvent bénéficier de nouveaux services, de l'augmentation de la programmation ou bien participer directement à

l'organisation et à la vie du tiers-lieu. D'une logique servicielle, les EHPAD glissent vers une logique du participatif dans les activités périphériques à la vie sanitaire de l'établissement, véritable support pour faire ensemble.

Trois tendances se révèlent de part leur transversalité au sein des établissements. Elles ne sont pas exclusives et sont pour la plupart des thématiques conjuguées dans le quotidien des EHPAD. Elles offrent de nouvelles opportunités de co-création et de lien avec le territoire et surtout permettent de donner une nouvelle couleur au lieu.

L'EHPAD nourricier

De la production à l'assiette, des jardins aux cuisines, les idées fourmillent ! L'EHPAD peut innover autour du bien manger, de l'alimentation, du partage de savoirs liés à la cuisine.

Beaucoup d'établissements ont hérité de grands domaines (viticoles, fermes, anciens couvents ou hospices) où il y avait déjà des vergers, des jardins, des élevages. Historiquement dans les hospices, les pensionnaires participaient pleinement selon leurs moyens à ces travaux de jardin ou de cuisine. Les lois sanitaires successives ont mis fin à ces pratiques qui sont aujourd'hui recherchées. De nombreux EHPAD ruraux mais aussi urbains se saisissent de la dimension nourricière à la fois pour la production et la transformation (jardins, vergers, microbrasserie, conserverie, tisanes, cuisine partagée...), mais aussi pour l'alimentation, source de plaisir et de bien-être (café, bistrot, vente de produits locaux...). En période post-COVID, les espaces du dehors sont de véritables atouts. En période post-COVID, les espaces du dehors sont de véritables atouts car ils permettent une greffe facile avec le territoire tant ils peuvent être :

- **des supports pédagogiques** (en lien avec des associations de protection de l'environnement, des agriculteurs ou des collectivités),
- **des espaces de projets** avec les écoles, les centres sociaux et les habitants,
- **des espaces de soins** à travers les jardins thérapeutiques et/ou sensoriels, également prétextes à la mise en valeur de la biodiversité.

L'enjeu des tiers-lieux nourriciers qui se développent partout en France est de développer les liens entre agriculture et alimentation. Croisant production alimentaire, formation, valorisation des milieux, sensibilisation aux enjeux alimentaires, formation ou recherche-action, ils cherchent tous à créer des espaces collectifs de rencontre et d'échange autour de la nourriture. Le laboratoire FabLim de Montpellier a observé et analysé 15 initiatives de tiers-lieux nourriciers en France, et a fait émerger trois outils de positionnement pour les porteurs de projets.

Je me dirige vers un tiers-lieu nourricier...

		JUSTICE ALIMENTAIRE	ALIMENTATION CITOYENNE	COOPÉRATION AU TRAVAIL
Ouverture au public	PARAMÈTRES INCONTOURNABLES	Sans condition, larges plages horaires	Sans condition, faibles plages horaires	Sous conditions
Services gratuits solidaires		++	++	–
Domaines d'activité		Secteurs éloignés	Secteurs proches	Secteurs éloignés
Place de l'agroécologie		Diffusion	Diffusion et pratique	
Mixité sociale		++		
Public utilisateur		MISSIONS AGROÉCOLOGIQUES	Citoyen et pro	+ Citoyen
	<ul style="list-style-type: none"> • « Refaire société » - Favoriser la mixité et l'intégration des publics par l'alimentation • Démocratiser le bien-manger (qualité et prix accessibilité) • Changer les réflexes de consommation vers une alimentation locale et de saison 		<ul style="list-style-type: none"> • Repenser le rapport entre producteur et consommateur • Proposer des alternatives aux grandes surfaces • Autonomiser et partager autour de l'alimentation et l'agriculture 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventer les modes de travail de demain • Démontrer l'intérêt / expérimenter une autre agriculture et commercialisation • Autonomiser les agriculteurs

Légende du tableau : Chiffolleau Y., Dehancé J., Peres J. et al. Les tiers-lieux nourriciers, engagés pour la transition agroécologique et alimentaire. 2020 (DOI : 10.15454/02N54681). (hal-03058253).

Les normes d'hygiène freinent la consommation de ce qui est produit dans le jardin, car cela ne suit pas la traçabilité dont l'établissement a besoin. Comment peut-on traiter le sujet ?

Confiance des équipes :

Mettre en place un protocole de désinfection et de nettoyage avec la cuisine. Cela couvre le chef de cuisine s'il est approuvé par le directeur.

Gratification :

Les œufs issus des poulaillers sont utilisés uniquement dans les ateliers culinaires et font l'objet de dons aux salariés après décharges signées de leur part.

Estime de soi :

Mettre en place des ateliers avec des habitants de l'EHPAD en lien avec un chef cuisinier qui s'approvisionne au marché et cuisine avec les habitants avant de dresser une vraie table de restaurant.

Lutter contre la perte d'autonomie :

Faire participer à la cueillette, à l'arrosage, à la mise en sachet le cas échéant.

Éveiller les sens :

Au moment de la production, le chef de production passe à la table des résidents avec le panier de fruits et légumes pour qu'ils puissent les toucher, les sentir...

Favoriser le geste :

Partenariat avec une exploitation laitière qui fournit le lait pasteurisé et frais ce qui permet de préparer tous les laitages en interne.

Penser solidarité alimentaire :

Imaginer une cantine ouverte sur le quartier qui permette de réemployer les produits non consommés par les résidents.

Gestion écologique des lieux :

Penser la gestion des déchets, mais aussi la gestion durable des espaces verts et se servir des projets pour sensibiliser le grand public.

L'EHPAD convivial et solidaire

Comment l'EHPAD devient-il le lieu des nouvelles sociabilités et solidarités ?

L'EHPAD a pour ambition d'être un lieu de nouvelles sociabilités et de solidarités. Cela sous-entend de travailler sur l'accessibilité et l'hospitalité des lieux de vie. La convivialité détermine la nouvelle vie des habitants de l'EHPAD, mais elle garantit également les liens préexistants (avec sa famille, ses amis). Il s'agit donc pour les nouveaux habitants de recomposer ces liens sociaux préexistants dans l'EHPAD et, plus encore, d'en créer de nouveaux ! Il s'agit de passer du médical au convivial, de prendre un peu de recul et de se mettre à la place du visiteur, du nouvel arrivant, des habitants des lieux.

Quelques questions à se poser collectivement : Comment accueillir un nouveau venu ? Comment penser à la fête pour tous en dépassant les handicaps ? Comment créer des liens intimes ? Comment impulser les rencontres amoureuses ou amicales ? Comment permettre la découverte à tout âge, l'inédit pour redonner l'envie de vivre ? Comment gérer un deuil et ne pas invisibiliser la mort, et penser des rituels collectifs ?



Certaines pratiques courantes sont reconnues comme « brise convivialité ». Comment faire évoluer les espaces, penser ses sas d'entrée, l'ouverture du lieu, son accueil, ses espaces de rencontres ? Comment sortir de l'interdiction ? Comment renouer avec les pratiques de la vie courante ?



Dessins réalisés par Carton Plein, lors des webinaires proposés aux EHPAD lauréats en 2022.

Comment gérer l'alcool dans son EHPAD ?

Si vous comptez ouvrir un lieu de vie ouvert à tous, la vente de boissons et d'alcool que vous réaliserez sur place est soumise aux règles édictées dans l'article L. 3335-11 du Code de la santé publique. Ainsi, vous devez obtenir une licence de restaurant ou de débit de boissons.

Si une structure souhaite offrir des boissons alcoolisées (sans repas) dans une buvette ou autre, une autorisation préalable devra être requise (licence IV). Cependant, il existe des zones protégées dans l'espace public où il est interdit d'ouvrir un commerce d'alcool. Ces zones protégées sont définies limitativement par l'article L. 3335-1 du Code de la santé publique. Il s'agit du périmètre autour d'un établissement de santé, d'un centre de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie et d'un centre d'accueil et d'accompagnement à la réduction des risques pour usagers de drogues. La distance autour de ces établissements, à l'intérieur de laquelle la vente d'alcool est interdite, est fixée par le préfet, ce qui implique de se renseigner au préalable sur les mesures applicables localement.

L'intérieur de ces établissements est compris dans ces zones de protection. Une attention particulière devra être portée au contenu des boissons servies au sein d'un café ou d'un bar si tel est le projet de tiers-lieu.

La licence III est requise pour des temps festifs avec les habitants, les familles, le personnel. Pour la consommation des résidents, il y aura une action de sensibilisation associée à une modulation des heures et des jours de vente d'alcool en lien avec les usages. L'alcool est un moyen de convivialité mais en aucun cas une finalité économique.

L'EHPAD créatif

Comment les EHPAD deviennent-ils des lieux créatifs riches de pratiques culturelles diverses ?

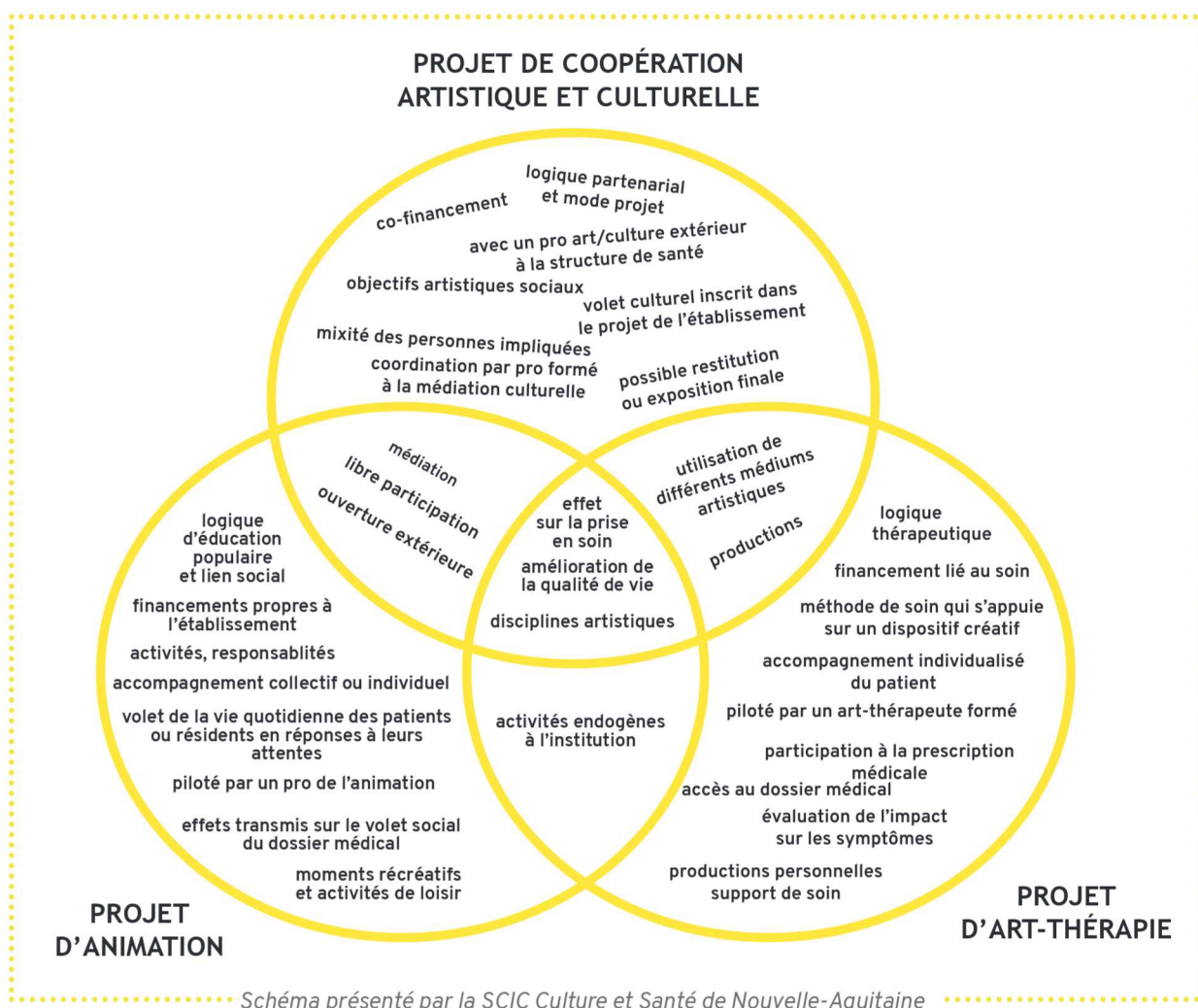
Les EHPAD développent de nombreux projets artistiques et culturels. Ces projets permettent de prolonger les pratiques culturelles des habitants et de faire prévaloir les droits culturels des personnes. Nous sommes tous des êtres de culture, nous avons tous notre propre culture, et il y a un enjeu à pouvoir vivre et exprimer sa culture, quelle que soit sa situation. La question de l'accès à la culture s'inscrit dans cette continuité.

« Toute personne, aussi bien seule qu'en commun, a le droit d'accéder et de participer librement, sans considération de frontières, à la vie culturelle à travers les activités de son choix »².

Il est d'abord important de bien prendre en compte les envies et les désirs des habitants et d'adapter les offres à leurs capacités.

Les projets culturels et artistiques peuvent aussi contribuer à transformer les établissements en alimentant les projets des structures, en créant du décalage, en nourrissant les équipes, en favorisant la créativité au sein des institutions.

D'après la SCIC culture et santé de Nouvelle-Aquitaine, il existe différentes appréhensions concernant la culture dans les lieux de santé. Les trois dimensions citées ici sont complémentaires, mais il est intéressant de les appréhender pour choisir les typologies d'interventions souhaitées.



2. Article 5 de la déclaration de Fribourg sur les droits culturels (accès et participation à la vie culturelle).

Infos pratiques

Des leviers spécifiques pour financer des projets artistiques et culturels :

- Politique interministérielle Culture & Santé via les DRAC souvent relayée par des associations ou coopératives régionales,
- Appel à projets départementaux,
- Conférence des financeurs pour les actions de prévention notamment,
- Fondations spécifiques,
- Projets locaux de santé,
- Collectivités locales (projets Éducation Artistique et Culturelle),
- Structures culturelles et artistiques du territoire,
- (etc.)

Des ressources pour s'informer :

Réseau national Entrelacs³
Pôle Culture & Santé en région

3. <https://www.interstices-auvergnerrhonealpes.fr/notre-reseau/entrelacs-reseau-national>

CHAPITRE 2

COMMENT INITIER UNE DYNAMIQUE TIERS-LIEU EN EHPAD ?

2.1. La transformation bâimentaire comme levier pour repenser le projet

La question du lieu est essentielle. Les EHPAD ont souvent été pensés avec des contraintes techniques fortes et un cahier des charges liés aux fonctions médico-sociales. Pourtant les mêmes fonctionnalités et normes peuvent se retrouver dans des formes de lieux très diversifiées. S'il est essentiel de changer la manière de programmer et de mettre en œuvre ces projets architecturaux en favorisant l'approche domiciliaire et l'ouverture, il est aussi possible de transformer les processus de construction et de réhabilitation.

Le réaménagement prétexte à l'action collective

Pour penser la mutation de ces lieux et imaginer de nouveaux usages, il faut repérer les pratiques existantes (jeux, balades, jardinage, papotage, lieux d'observation et d'interactions...) et collecter les envies et besoins. La créativité des équipes, des habitants, des partenaires et des familles est alors essentielle au projet pour être au plus proche des besoins et favoriser son appropriation. Dans beaucoup de lieux, le fait de pouvoir choisir une implantation, du mobilier, des fonctionnalités a été très apprécié. C'est aussi se sentir acteur de ce lieu de vie. Les leviers du test et de l'expérimentation, lors d'un événement, sur une saison, permettent de redonner du souffle aux structures et de se projeter vers des transformations.

De nombreux EHPAD vont chercher des compétences auprès de designers et d'architectes capables d'animer une démarche de co-conception. Cette démarche peut à la fois intervenir comme assistance à maîtrise d'usage en amont de la programmation architecturale, mais aussi comme un accompagnement concret des transformations à travers certains chantiers (espaces publics, mobilier sur mesure, signalétique et esthétique des lieux...).

Pour que ce ne soit pas des périodes fermées, des chantiers subis, des projections faites en chambre, il peut être intéressant de rechercher des prestataires qui soient à l'écoute des besoins pour

ne pas que la standardisation opère. Les architectes urbanistes et programmistes doivent être au service du projet d'établissement. Il est important que les équipes soient sensibilisées aux enjeux architecturaux à travers des visites, des temps d'échange, pour préciser leurs envies et pouvoir concevoir les lieux adaptés aux usages.

De l'espace personnel à l'espace public

À l'heure où l'autonomie et la liberté des résidents revient au cœur des projets d'établissement, comment aborder les différents espaces communs ?

Habiter un chez soi, ce n'est pas simplement une chambre comme espace strictement personnel. En établissement, les parties communes (restaurant, salons, couloirs, salles de jeux...) sont un prolongement du domicile. Au-delà de la structure, cette vision d'un chez soi plus complet repose le droit à la ville des personnes âgées, de leur présence dans les espaces publics et dans les autres structures ressources du territoire.

Dans son logement personnel, la liberté de choisir son mobilier, de mettre ses tableaux aux murs, d'amener ses propres plantes ou son animal domestique, de conserver sa boîte aux lettres semble être un gage de liberté. Dans certains tiers-lieux, la création d'un café, d'une bibliothèque... permet de façonner un espace collectif personnalisé. Dans les espaces collectifs, il s'agit aussi de redonner aux habitants le choix de leur pouvoir de décision et d'action.

De l'unique salle d'animation et du restaurant, la multiplicité et la coloration d'espaces divers sont essentielles : ici la salle de jeu, le jardin, l'atelier, le cinéma, le bistrot, le restaurant, le petit salon, la cuisine partagée, la boutique, le kiosque... autant de lieux ressources différents.

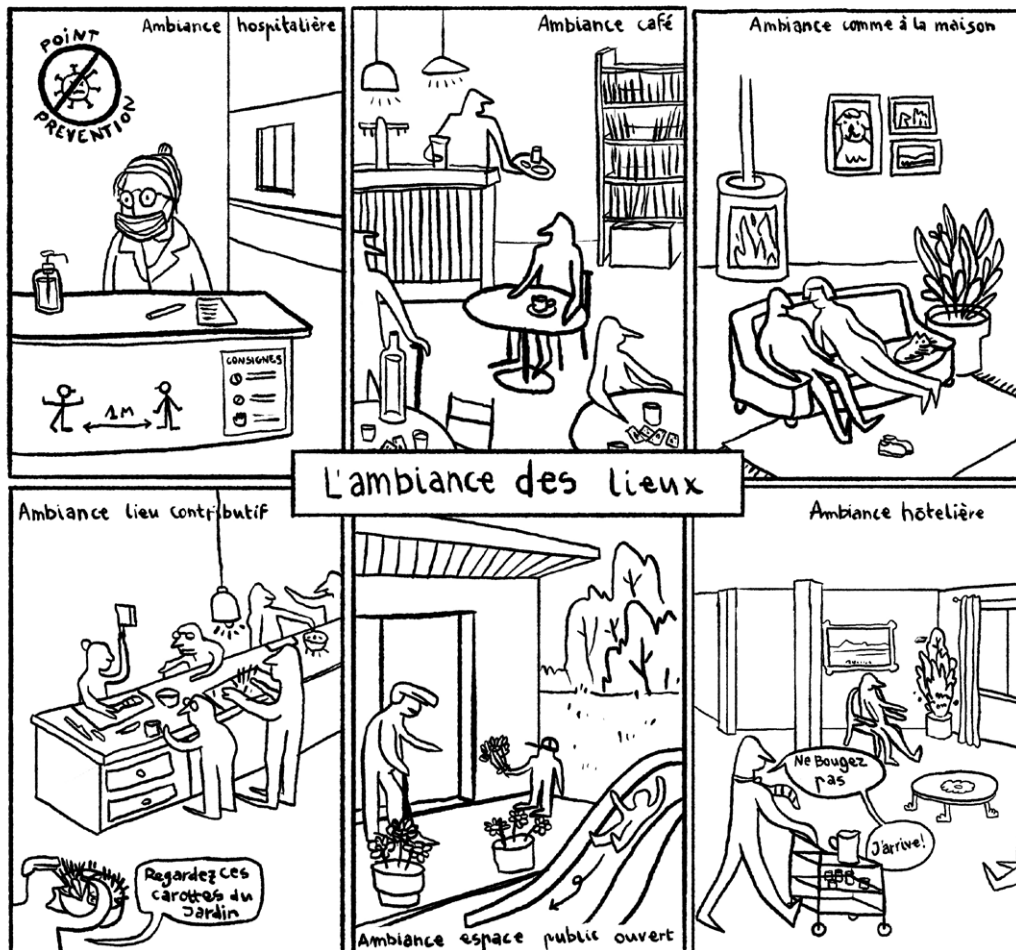
Certains établissements vont jusqu'à introduire de l'habitat intergénérationnel, en dédiant des chambres à de jeunes étudiants ou à des personnes de passage. Certains proposent d'intégrer des acteurs économiques et des entrepreneurs (brasseurs, ostéopathes, agriculteurs, coiffeurs...)... Et pourquoi pas ?

Pour que les visites aux aînés ne soient pas des contraintes pour les plus jeunes, pourquoi ne pas aménager des aires de jeux extérieures, ou relier les établissements aux espaces publics proches ? Souvent, se promener autour d'un établissement est problématique. Pourquoi ne pas implanter des bancs adaptés pour permettre de faire des petits tours à pied de manière plus confortable et sécurisée ?

Choisir son ambiance

Planche Jeu : Comment positionnez-vous votre EHPAD entre ces vignettes ?

Au-delà de la programmation sanitaire et technique, c'est aussi s'autoriser à rêver des ambiances, des formats d'accueil, comme on rêve d'une maison ou d'un habitat... en identifiant les matériaux, les lumières, les sons, en portant attention au mobilier, à la fois dans ses qualités techniques mais aussi esthétiques. Ces moments peuvent permettre de partager des histoires autour des objets et d'imaginer ensemble des espaces dédiés aux expositions, ou à la mobilité des usages.



2.2. Embarquer les équipes

Les objectifs et les approches

La démarche tiers-lieu implique une transformation interne. Les tiers-lieux matures ont fait état d'un travail préalable auprès de leurs équipes afin de les impliquer dans la compréhension du projet et de faire en sorte que ces transformations soient pensées comme de véritables outils de travail pour elles.

Objectifs :

- rassurer et sécuriser les équipes,
- donner la parole et écouter,
- créer de la transversalité dans les pratiques professionnelles,
- valoriser les compétences et les appétences.

Plusieurs approches permettent de démarrer :

- Formation de l'entière des équipes autour de la problématique « En quoi le tiers-lieu est source de qualité de vie au travail ? »
- La formation-action des équipes peut être un levier d'intelligence collective. Le groupe constitué avance au même rythme et peut développer de nouveaux modes de fonctionnement propices à l'émergence de services.
- Animation d'ateliers et de foires aux idées (exemple : café des idées autour de la programmation, des usages du nouveau bâtiment, de la création d'une nouvelle offre...)
- Création d'une action collective forte (exemple : création d'une pièce de théâtre avec les habitants de l'EHPAD et les professionnels autour de la vie de l'EHPAD, exposition collective, temps du banquet des idées...)

[1](#) Voir fiche outil "Trame d'animation pour fédérer les équipes" sur la page 20.

2.3. Susciter la participation des habitants et de l'ensemble de l'écosystème

Faire équipe et co-construire le projet

Plusieurs méthodes pour embarquer les équipes, les habitants mais aussi les partenaires et les aidants dans la dynamique tiers-lieu : Les ateliers participatifs en sont une forme, ils peuvent être réalisés sans aide extérieure à condition d'avoir les compétences en interne pour être en écoute active et donner la parole à chacun. Un accompagnement extérieur peut être bienvenu pour qu'une tierce personne puisse appuyer la direction ou l'équipe projet.

Ces méthodes visent à :

- partager les enjeux,
- faire équipe de façon large (familles, professionnels, habitants de l'EHPAD et du quartier),
- construire l'offre avec les parties prenantes,
- identifier les usages et adapter les aménagements en conséquence.

[2](#) Voir fiche outil "Le design de services" sur la page 21.

fiche outil 1

TRAME D'ANIMATION POUR FÉDÉRER LES ÉQUIPES

Dans le cadre d'une première séquence avec les responsables de pôle, coordinateurs, directions pour présenter le projet et clarifier leur implication à l'avenir. Jusqu'à 20 personnes, animée par 2 animateurs/formateurs

Temps	Séquence	Contenu	Méthode pédagogique	Matériel
Matin				
9h	Accueil café		Accueil	
9h30	Inclusion	Se connaître et préparer la journée	Qui est là ? Quelles sont les attentes sur la journée ? Exercice outil de cuisine : choisir un ustensile qui représente votre fonction/ implication/engagement à l'EHPAD (10 min)	Visuels cuisine plastifiés ou vrais ustensiles
10h	Présentation intervenant le cas échéant	Qui sommes-nous ?	Présentation rapide des intervenants et de la journée Règles de la journée (confidentialité, implicites, ressentis, posture de participants...) Un point sur les apprentissages EHPAD CNSA (contexte général et projets inspirants)	
10h15	TEMPS N°1	Présentation du projet Tiers-Lieu, Partage autour de son cadre de référence et sur les premières pistes	Présentation de 15 minutes Questions de clarification et de retours à chaud Stabilisation des données, reformulation Peurs, ressentis bienvenus	PowerPoint de présentation avec des exemples de projets et d'activités. Atelier post-it pour identifier les idées et ressentis
<i>Pause 15 min</i>				
11h15	TEMPS N°2	Les tiers-lieux dans tout ça Un tiers-lieu dans mon EHPAD	Apport théorique rapide sur le triptyque tiers-lieu (individu, collectif, territoire) Atelier vision « Qu'est-ce qu'on entend par un tiers-lieu dans mon EHPAD ? » soit 3 tables : 1/ Qu'est-ce qu'un tiers-lieu ? Pourquoi mon organisation intègre cette dimension ? 2/ Comment j'envisage ces nouveaux outils dans mon quotidien ? 3/ Qu'est-ce que le tiers-lieu peut amener à l'organisation (en positif ou négatif) ?	méthode du world café ⁴
12h15	TEMPS N°3	Débat mouvant ⁵	Vérification de l'intérêt de l'équipe	positionnement dans l'espace suite à une série de questions
12h30-13h30	Pause méridienne			
Après-midi				
13h30	TEMPS N°4	Visite des espaces ou futur chantier	Visualisation des usages	
14h	TEMPS N°5	Atelier solutions Le problème c'est que... mais nous avons la solution!	Identifier les freins et les problèmes qui émergent dans le groupe. Le groupe doit trouver à chaque problème, une solution.	
15h	TEMPS N°6	Constellation systémique ⁶	Positionnement dans l'espace des parties prenantes (professionnels, familles, résidents, associations extérieures, commune...) Faire ressortir les implicites. Proposer un deuxième positionneur pour confronter les représentations le cas échéant.	Choisir un positionneur qui n'est pas le porteur de projet. Trouver un animateur ayant déjà exploré les constellations systémiques.
<i>Pause 15 min</i>				
16h15	TEMPS N°7	Et demain ? Le temps de la co-construction	Sur la base de questions qui visent à identifier la disponibilité et de s'accorder sur les méthodes Les prochaines étapes pour chacun	plan d'action
16h45	Conclusion	Tour de table : Qu'est ce que j'ai appris (tête), ressenti (cœur), savoir-faire (main) ?		
17h15	Fin de journée			



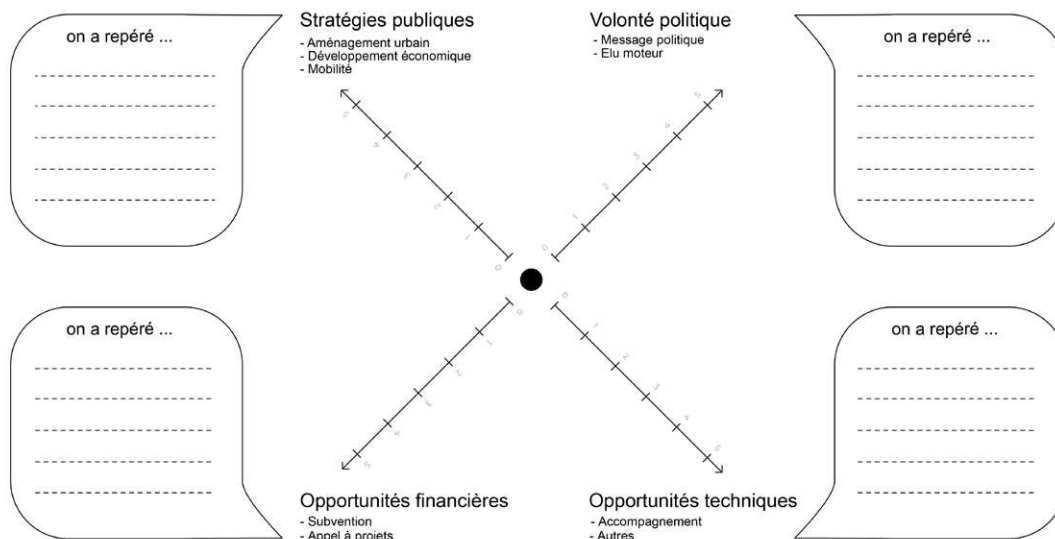
fiche outil 2

DESIGN DE SERVICES

OBJECTIFS

Déterminer les équipements nécessaires au projet. Le design de services⁷ permet la co-construction des activités et des services. Ici un exemple de méthodologie pour accompagner l'action collective.

Les dynamiques descendantes



Une invitation qui dure dans le temps

La remise des clés est pour bientôt, la programmation d'été est désormais à penser. C'est le moment d'élaborer le programme des activités rêvées et sûrement très attendues.

Comment élaborer un programme ? Quelle régularité choisir dans les activités ? Comment le partager ? Est-il possible de l'ouvrir à d'autres initiatives ? Comment les accueillir et les impulser ?

Selon le type d'activités, il s'agit d'évaluer les ressources humaines nécessaires afin de les mobiliser en conséquence. Au quotidien, le tiers-lieu doit être accessible, notamment grâce à une ouverture flexible rendue possible par le recours à des ressources humaines salariées, professionnelles-amateurs et bénévoles, sans écartier l'accès en autonomie pour certains utilisateurs.

L'ambiance dans un tiers-lieu ne se décrète pas ! Elle se construit et avec elle la posture du/ des facilitateur/s qui permettent d'accueillir les personnes et de les impliquer chemin faisant dans le projet.

Objectifs :

- Détecter les membres qui souhaitent proposer des animations (ex : le café des idées, formulaire en ligne...)
- Créer les conditions de réalisation des animations,
- Planifier la programmation,
- Communiquer les animations à venir : informer et valoriser qu'elle est ouverte à tous,
- Encourager de nouveaux membres à proposer des activités.

Modalités :

- Accueil convivial, temps communs pour générer de l'informel (pause café/thé, repas mensuel, afterwork...),
- Rendez-vous de préparation de l'animation, évaluation de la maturité du projet et de l'autonomie de la personne,
- Une commission « programmation et vie du lieu » en prenant en compte les familles et les compétences en réserve provenant des structures professionnelles,
- Élaboration d'outils de communication externe (site web, réseau social, newsletter...), interne (plateforme numérique de travail, chat...).

☒ Voir fiche outil "Formulaire animations" sur la page 23.

Faire savoir

Le jardin est ouvert aux habitants, la programmation peut accueillir les personnes à domicile en perte d'autonomie, les activités culturelles ont vocation à être diffusées auprès du plus grand nombre. Autant de configurations d'ouverture que de nouveaux fonctionnements qui impliquent de communiquer sur les nouveaux usages de l'EHPAD.

La communication est un levier déterminant pour que l'ouverture puisse se réaliser.

Plusieurs enjeux de communication :

- Trouver un nom et une identité propre au projet même s'il fait partie intégrante du projet de l'établissement (penser chemin faisant le nom de l'établissement pour ne pas s'appuyer que sur le sigle),
- Sensibiliser les partenaires institutionnels notamment locaux sur votre démarche tiers-lieu et expliquer votre intention,
- Faire connaître les nouvelles propositions/offres développées. Les projets peuvent être valorisés par des illustrations et des images. Une image vaut mille mots.
- Valoriser son réseau de partenaires,
- Prendre soin à la diffusion de l'information interne et externe en se constituant une base de données de relais de communication (presse, partenaires, réseaux de prescripteurs...),
- Mettre en valeur les possibles plutôt que les interdictions.

Bienvenue à tou.te.s !

Ce jardin est ouvert et accueille vos envies multiples !

Ici je peux :

- ramasser les légumes,
- troquer des graines
- venir aux animations même si je ne suis pas experte du jardin
- partager mes connaissances
- animer un atelier qui me tient à cœur
- amener des gâteaux
- venir de façon régulière ou pas
- m'asseoir sur le banc
- et tant d'autres choses encore !

Si vous souhaitez en savoir plus n'hésitez pas à pousser la porte de l'EHPAD XX ou de contacter XX à ce numéro.

Bonne promenade !



fiche outil 3

FORMULAIRE ANIMATIONS

OBJECTIFS Accompagner et faciliter la réalisation d'activités

« Selon l'individu, l'activité proposée et son impact sur le lieu, l'accompagnement d'un.e facilitateur.ice sera déterminant. Si certains sont autonomes pour mettre en œuvre une activité, d'autres ont besoin d'être guidés pas à pas. Ce formulaire de propositions d'activités est conçu pour faciliter la réalisation d'activité à l'initiative de chacun.e. »

Le mot d'une facilitatrice

Propos introductif

Vous avez une idée pour le NOM du tiers-lieu ?

Le **NOM du tiers-lieu** ouvre un appel à contribution tout au long de l'année !

Merci de bien vouloir décrire votre proposition le plus précisément possible dans le formulaire ci-dessous.

AU MINIMUM UN MOIS AVANT LA DATE SOUHAITÉE DE VOTRE PROPOSITION

Critères :

- -----
- -----

Les propositions seront étudiées au fur et à mesure de leur arrivée.

Le.a facilitateur.ice reviendra vers vous le plus rapidement possible pour vous confirmer les possibilités d'ajout de votre proposition dans l'agenda.

L'envoi de la candidature s'effectue uniquement par ce formulaire auprès de le.a facilitateur.ice du **NOM du tiers-lieu**.

Pour toutes questions administratives ou techniques, s'adresser au **NOM du lieu** et adresse mail.

À bientôt !

FORMAT

atelier participatif /
pause déj / afterwork /
projection / exposition /
autre...

PORTEUR DE LA PROPOSITION

Nom Prénom	Adresse
Nom de structure	Téléphone
Activité principale	Site web

PROPOSITION

TITRE

- **Description détaillée de votre proposition :** *Merci de fournir un descriptif bien détaillé d'au moins 10 lignes - nature de votre proposition, déroulé exact, intervenant.e.s./ interventions etc.*
- **Objectifs de votre proposition**
- **Espace de réalisation :** *Courte description du tiers-lieu et ses espaces, si existant renvoie vers un plan.*
- **Date et heure :** *Si votre proposition est limitée dans le temps, inscrivez la date de début de l'activité. *Selon la typologie des espaces, des conseils pratiques peuvent être stipulés tels que « Notez qu'afin de ne pas déranger les activités du café, il est conseillé de proposer des activités soit tôt le matin, soit entre 12h et 14h, soit à partir de 18h ».*
- **Durée :** **Selon le fonctionnement du lieu, des conseils pratiques peuvent être stipulés tels que « Principes : les petits déjeuners sont rangés à 10h00, les pauses déj' ont lieu entre 12h et 14h et les afterwork se terminent à 22h au plus tard (voisinage etc) ».*
- **Type d'événement :** privé / public
- **Nombre de personnes attendues :** *Combien de personnes seront présentes le jour de votre proposition au NOM du tiers-lieu ? NB : le tiers-lieu ne peut recevoir plus de XX personnes en même temps.) : jusqu'à 10 / jusqu'à 20 / jusqu'à [...].*
- **Coût pour les participant.e.s :** gratuit / payant

COMMUNICATION

Présentation de la proposition : *Ce texte sera repris comme tel et diffusé sur tous nos canaux de communication en amont de votre proposition*

Lien : *Si votre proposition a son site / page / Facebook... (ajoutez http://)*

Illustration de votre proposition (Entrez ici l'URL de votre illustration / bannière ou logo de votre proposition, si disponible (à partir de votre site web, de votre événement sur les réseaux sociaux ou autre...)).

Communiquer sur les réseaux sociaux ? : *Je n'ai pas prévu de créer une page événement sur un réseau social / Je ne souhaite pas qu'il y ait une publication de ma proposition sur les réseaux sociaux / J'ai prévu de créer une page événement sur un réseau social, j'en communiquerai l'adresse...*

Merci de noter ici toute information qu'il vous semble important de nous transmettre

CHAPITRE 3

COMMENT CONSOLIDER VOTRE DYNAMIQUE TIERS-LIEU ?

Animer la coopération, c'est le projet dans le projet. Pour faire en sorte que le projet collectif émerge, il s'agit de repérer les ressources, les compétences, les envies de tous types et de pouvoir les mettre en lien. Rien ne va de soi et chaque groupe projet est différent. Quand certains mettront les familles au cœur, d'autres privilégieront les groupes d'habitants/résidents de l'EHPAD, ou d'autres encore monteront le projet en s'appuyant pleinement sur la créativité de l'équipe ou des partenaires. Il s'agit surtout d'ouvrir le champ des possibles et de prendre chaque envie au sérieux. Souvent, l'approche collaborative semble complexe, mais elle offre ensuite beaucoup de confort puisqu'un lieu vivant et animé amène de l'énergie et peut permettre à chacun de se laisser aussi porter par le collectif.

3.1. Le développement par la coopération

Le projet dans le projet

Si l'ouverture des EHPAD implique nécessairement l'animation de liens et de coopérations, les stratégies d'alliances sont aussi l'une des voies de pérennisation du modèle socio-économique de la démarche tiers-lieu. Au-delà des aides à l'amorçage et aux investissements, les activités pourront être préservées dans le temps grâce à un travail de formalisation et d'engagement des parties prenantes, et elles se renforceront avec le temps.

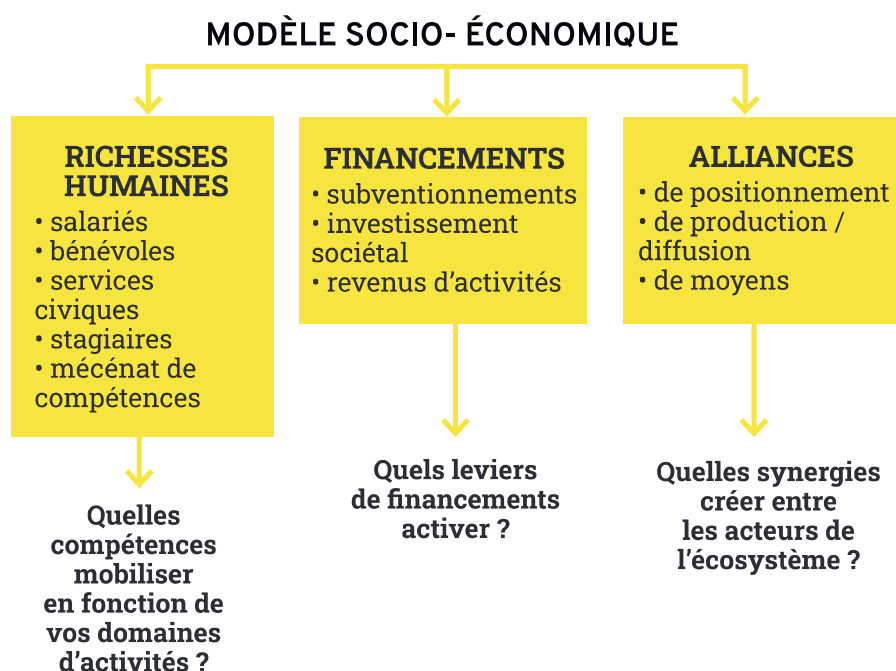
L'EHPAD entre en relation avec son territoire en mettant en place une stratégie d'alliances sur le long terme. Ce travail d'animation de la coopération est un projet dans le projet. Le temps à lui accorder est un temps long et dépasse la phase d'amorçage.

À retenir : la coopération est vivante, elle s'opère d'abord entre des personnes qu'entre des structures. La continuité de la relation interpersonnelle est donc un enjeu à maintenir.

PROBLÉMATIQUES

Quels sont les scénarii possibles d'évolution de mon modèle en lien avec la vision stratégique à 3-5 ans des missions ? Quelle est l'ambition à terme ?

les 3 leviers des modèles socio-économiques associatifs



Formalisation de la gouvernance et/ou de nouvelles instances

Plusieurs pistes sont possibles en fonction de votre projet. Le choix de la formalisation juridique dépend du partage des risques et de la valeur avec vos partenaires. La réciprocité dans la coopération doit être équitable et couvrir les coûts induits supportés par l'EHPAD.

Différents scénarii juridiques allant du plus facile au plus complexe :

- L'EHPAD met à disposition des salles de façon ponctuelle pour d'autres structures. Il conventionne avec un contrat de mise à disposition d'espaces qui sont soumis à réciprocité (tarification, trocs de services et de compétences...).

Points de vigilance :

- Bien vérifier dans l'objet de vos statuts que vos nouvelles activités peuvent être exercées par la structure. Le cas échéant, modifiez vos statuts en Assemblée Générale.
- Dans le cadre d'établissements publics, une délibération peut être prise pour bien définir l'objet des mises à disposition et des modalités possibles (charte, règlement, convention, tarification...).

- Le projet de l'établissement se réalise dans le cadre de partenariats bilatéraux avec d'autres structures. Il s'agit de projets, de trocs de compétences...
Une convention de partenariat avec les associations et les acteurs de la ville peut suffire. Il s'agira de bien impliquer votre conseil de la vie sociale, voire de faire évoluer sa représentativité en intégrant des partenaires récurrents et de mettre en place un groupe de travail avec les familles et les habitants pour renouveler les propositions et évaluer ensemble les actions.
- Votre projet implique de façon partenariale un ensemble d'acteurs pour une action/offre commune. Un accord de consortium est plus adapté pour formaliser qui fait quoi, qui apporte quoi dans le projet.
[\[4\]](#) Voir fiche outil "Consortium d'acteurs" sur la page 26.
- Le projet sort du cadre de référence de l'EHPAD et/ou est trop engageant structurellement. La constitution d'une association, dans laquelle l'EHPAD serait engagé au même titre que les autres partenaires, paraît adaptée pour mettre en œuvre les activités/offres de services nouvelles.
- Dans le cas de projets structurants, notamment quand il inclut des collectivités sur le long terme et que le cadre de l'offre dépasse largement la zone géographique de l'EHPAD, la structuration en **Grouperments de Coopération Sociale et Médico-Sociale**⁸ peut être un bon levier pour organiser un schéma directeur autour du bien vieillir sur le territoire.

8. http://expertise.uniopss.asso.fr/resources/trco/pdfs/2009/05_mai_2009/Le_GCSMS.pdf



fiche outil 4

CONSORTIUM D'ACTEURS

Un consortium (du latin signifiant « partenariat » ou « association ») est un groupement d'acteurs (organisations et/ou individus), résultant d'une collaboration à un projet ou programme dans le but d'obtenir un résultat. Il peut prendre la forme d'une convention qui a une valeur juridique.

OBJECTIFS

Identifier quels sont les parties prenantes
Contractualiser les engagements

C'EST QUOI UNE PARTIE PRENANTE ?

Une partie prenante est un acteur, une entité concernée par le projet d'une organisation, et de manière plus générale par les activités d'une structure. Une partie prenante est une partie intéressée par votre projet, de manière directe ou indirecte, car votre projet a une influence potentiellement positive ou négative sur elle, et vice versa.

Objectifs

- Répartition des rôles et des responsabilités
- Définition et mise en place des instances
- Clarification des procédures de décision, des modalités de fonctionnement et de communication
- Réflexion sur la place des aidants dans les instances dirigeantes et opérationnelles

Modalités

- Lettres ou accords d'engagements écrits et/ou oraux
- Tour de table individuel
- Réunion de débat collectif avant signature
- Accord de consortium
- Avenant à l'accord en cas de modifications des articles ou de l'évolution du projet

Pré-requis

- La confiance entre les acteurs à préserver comme un feu dans l'âtre
- Une transparence complète
- Des engagements préalables
- Un projet stabilisé dans ses choix stratégiques

Éléments constitutifs de l'accord de consortium

- Préciser les typologies des membres indiquant les montants financiers ou en nature à engager
- Préambule et historique de la genèse
- Objet de l'accord
- Répartition des rôles des membres
- Le budget du projet et la répartition des ressources financières
- Les instances de décisions
- Obligations
- Durée
- Dispositions diverses qui peuvent comprendre le cadre éthique du projet

Point de vigilance

- Les instances plus informelles peuvent exister pour donner plus de souplesse dans la réalisation du projet (commission spécifique par exemple)
- Les modalités d'entrée et de sorties à bien penser et formaliser
- Des indicateurs de réalisation à préciser dans l'accord de consortium

3.2. Construire des cadres durables de financements

Les différents type de charges

Les postes de dépenses générées par le tiers-lieu et qui s'inscrivent en supplément de son budget initial relèvent de grandes catégories de charges :

- le poste de facilitation/médiation,
- les prestataires extérieurs pour la conduite des projets et/ou sur des animations,
- les achats de matériel et petits équipements nécessaires à la vie des projets,
- le coût de l'énergie et l'entretien des bâtiments et de la maintenance des équipements.

Les dépenses liées au lieu et aux fluides sont potentiellement couvertes par des prestations de sous-location et/ou des recettes privées liées aux usages des locaux. Les activités et la programmation, quant à elles, sont soutenues par le biais d'appels à projets et de mécénat. Certains EHPAD ont mis en place des fonds de dotation⁹ pour leur permettre de générer des apports financiers de la part des entreprises locales.

L'enjeux de la coordination

Quant à la coordination qui permet de garantir l'ouverture, de mobiliser des forces vives et de faire le lien entre le projet de structure et les collaborations possibles, elle est trop souvent invisibilisée.

La création et le maintien du poste de facilitateur.rice est un enjeu dans la pérennisation de la démarche tiers-lieu.

Plusieurs configurations sont évoquées :

- la création d'un poste intermédiaire entre la direction et l'animation pour développer l'ingénierie sociale du projet en ralliant des partenaires, en articulant la programmation et en saisissant les opportunités. En somme, coordonner la philosophie et la démarche tiers-lieu entre l'interne et l'externe,
- l'évolution de la fonction d'animation au sein des établissements,
- le recours au mécénat de compétences¹⁰ qui permet une mise à disposition de personnel,
- ou l'accueil de doctorant.

Le poste de coordination peut être couvert sur fonds propres en partie, via des financements publics dédiés à l'animation de la vie locale, des appels à projets, le financement des Agences Régionales de Santé dans le cadre des plans d'investissements. Pour couvrir la fonction d'animation de la vie locale, certains évoquent la labellisation Espaces de Vie Sociale¹¹ de la Caisse d'Allocations Familiales puisque la programmation et les activités favorisent la participation des publics et la réponse à des problématiques non couvertes. Cela permet d'éviter que le coût d'hébergement soit augmenté quand la mutualisation avec d'autres partenaires n'est pas toujours possible. Entre social et sanitaire, entre besoins de l'établissement et impacts sur le territoire, ce travail d'animation prend en charge de façon globale le lien social au niveau local.

9. Fonds de dotation - Service-public.fr

10. Guide pratique du mécénat de compétences à télécharger [Guide-pratique-mecenas-competences-novembre2021.pdf](#)

11. Les espaces de vie sociale

3.3. Tous facilitateur-rices

Le référentiel de compétences

Le référentiel *Piloter un tiers-lieu*¹² pose le cadre des activités principales couvertes par les équipes ainsi que des éléments de variabilité en fonction des projets et des structures porteuses.

Pour la mise en oeuvre de tiers-lieux, a été identifiée une fonction de facilitateur-trice qui vise à :

- porter la structuration d'une vision stratégique de développement du projet,
- organiser et piloter son activité d'un point de vue juridico-économique,
- animer l'écosystème partenarial et adapter les réponses aux besoins.

Cette compétence demande une bonne répartition de la charge de travail en impliquant dès le départ un noyau dur en interne. C'est le cas dans les projets lauréats étudiés puisque la plupart sont développés, soit par des binômes direction/chef. fe de projet ou par des équipes interdisciplinaires constituées de directeur.rice, psychologue, animateur.rice, responsables de pôles... Par la suite, l'enjeu de celui ou celle qui pilote la coopération est d'ordre « managérial » avec un rôle d'organisateur et de délégation pour autonomiser les actions et les personnes impliquées.

☞ Voir fiche outil “La place du facilitateur” sur la page 29.

Pour développer l'établissement, l'équipe s'appuie sur sa compréhension du contexte et des enjeux socio-économiques locaux. Elle repère et exploite les leviers collectifs en organisant des espaces de

travail partagés, projets et activités associés. Elle développe des projets collectifs en fonction des besoins et mène des actions de communication interne et externe dans le but d'augmenter l'impact.

Avec l'aide des acteurs locaux (habitants, associations, entreprises et institutionnels), elle établit une stratégie territoriale à partir de temps de concertation et de cocréation par l'analyse des données collectées, afin de répondre aux problématiques rencontrées. L'équipe traduit ces besoins en entreprenant la création collective de services ou d'actions.

Elle chiffre avec les instances dirigeantes de la structure pour co-élaborer les différents budgets: budget prévisionnel de la structure et/ou de projets. Elle effectue une veille financière en ligne ou lors d'échanges avec les partenaires locaux, identifie les aides publiques et privées et rédige les dossiers qui leur sont associés. Elle assure un suivi régulier des budgets et participe à la santé financière du tiers-lieu en étant associée aux comptes annuels avec les collaborateurs référents.

Les niveaux de responsabilité et d'implication de l'équipe projet sont à adapter en fonction des variables suivantes :

- la forme juridique de l'EHPAD,
- le mandat statutaire des personnes constituant l'équipe de facilitation,
- le contexte politique local,
- la situation géographique,
- la taille du tiers-lieu,
- la diversité des activités proposées,
- le nombre de coopérations initiées.

Fiche outil : les 14 blocs d'activités référentiel “Piloter un tiers-lieu”

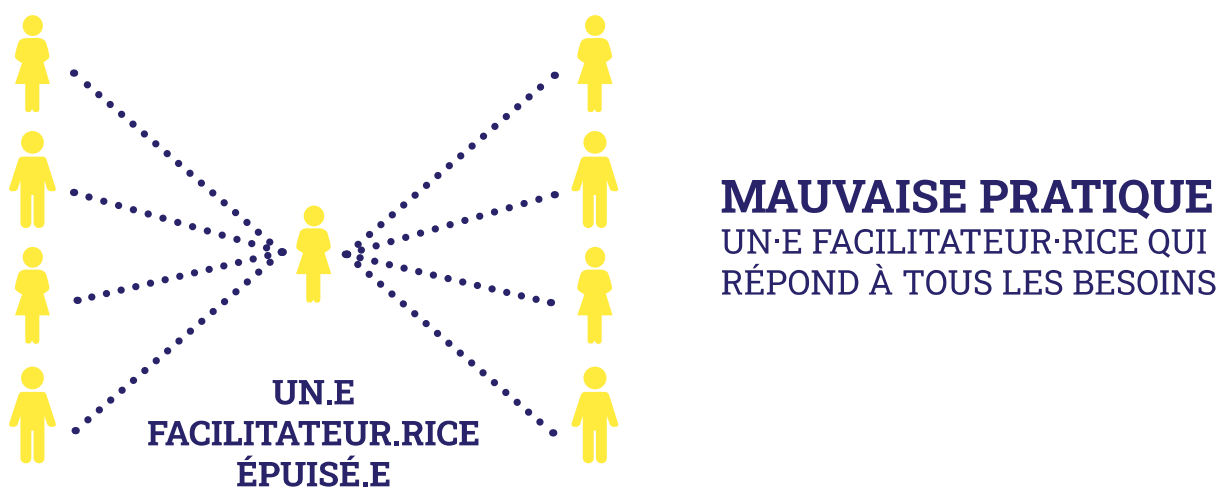
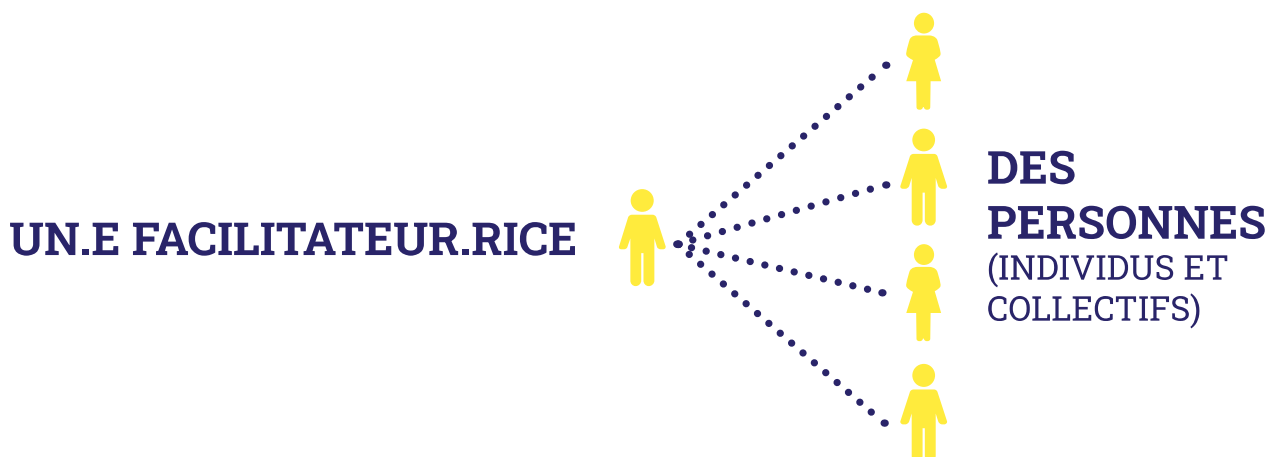
Stratégie et méthodologie de projet	Vie statutaire	Gestion d'équipe
Animer un réseau	Évaluation et <i>reporting</i>	Stratégie de financement développement des ressources
Gestion commerciale	Gestion administrative et financière	Gestion organisation et entretien du lieu
Gestion de l'accueil	Accompagnement des personnes et des initiatives	Concevoir et mettre en oeuvre un programme d'animations
Communiquer	Assurer les relations partenariales	



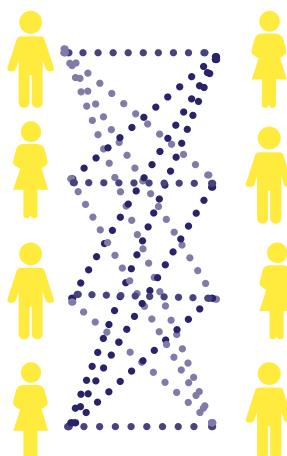
fiche outil 5

LA PLACE DU FACILITATEUR

OBJECTIF trouver sa place en tant que facilitateur



BONNE PRATIQUE
UN·E FACILITATEUR·RICE
QUI SAIT ANIMER ET GÉRER
LE COLLECTIF EN TRANSMETTANT
LES RESPONSABILITÉS



CONCLUSION

LES EHPAD EN TRANSITION

POUR REMETTRE LES PERSONNES ÂGÉES AU CŒUR DU PROJET SOCIAL

Ce qui est sûr c'est que le mouvement est bien amorcé! Les EHPAD se questionnent, les lieux se transforment, les initiatives se diffusent, les envies se partagent! Au-delà des 25 lauréats, l'appel à projets a permis de recueillir 360 initiatives parmi les candidatures au dispositif, et de mesurer l'ampleur de ce phénomène. L'EHPAD est bien un nouvel acteur du développement local, un lieu ressource, un lieu de vie connecté à l'extérieur, qui doit continuer sa mue pour répondre aux besoins émergents et remettre de la solidarité et du prendre soin dans notre quotidien.

Il s'agit maintenant de passer de l'expérimentation au mouvement de fond, de faire en sorte que ces premiers lieux puissent évaluer leurs projets, les développer et les pérenniser. Aujourd'hui, en dehors de l'amorçage, les EHPAD sont encore confrontés à des fragilités structurelles (manque de personnel, augmentation du coût de l'énergie, contraintes sanitaires...). Malgré toute l'ingéniosité des équipes et la générosité des partenaires, ils appellent tous à un prolongement d'une aide plus pérenne pour accompagner cette transformation de fond.

Les besoins en documentation, en formation, en coopération semblent aussi essentiels à soutenir pour que les initiatives qui émergent arrivent à bénéficier de ces premières expériences et que la transition soit plus rapide.

Sites ressources et blogs

- Groupement d'Intérêt Public France Tiers-Lieux <https://francetierslieux.fr/>
- Association Nationale des Tiers-Lieux <https://tiers-lieux.fr>
- Cynthia Fleury - Chaire de Philosophie à l'Hôpital <https://chaire-philosophie.fr/cynthia-fleury/>
Présentation et bibliographie de Cynthia Fleury
- Ressources - Education Populaire Autonome <http://www.educationpopulaireautonome.org/ressources.html>
Un site pratique pour outiller les personnes intervenantes, animatrices ou militantes qui souhaitent intégrer l'approche d'éducation populaire autonome à partir d'ateliers participatifs.
- Institut des territoires coopératifs <https://instercoop.fr/>
L'InsTerCoop est un laboratoire d'action-recherche-trans-formation sur les processus coopératifs, et un centre de ressources et de ressourcement au service des personnes, des organisations et des territoires pour croître en maturité coopérative et faire de la coopération un levier de développement, de résilience et d'innovation.
- Entrelacs - Espace National de Travail, Ressources, Echanges et Liens entre Arts, Culture et Santé <https://www.interstices-auvergnerhonealpes.fr/notre-reseau/entrelacs-reseau-national>
Entrelacs - Espace National de Travail, Ressources, Echanges et Liens entre Arts, Culture et Santé réunit des structures qui ont en commun une mission d'appui et de pôle ressources dans les domaines de la culture et de la santé.
- Pôle Culture et Santé Nouvelle-Aquitaine (SCIC) <https://culture-sante-na.com/>
Le Pôle Culture & Santé est une coopérative indépendante qui fait le lien entre les professionnels de la culture et les professionnels de la santé pour favoriser la création de projets de coopération.
- Site ressource sur les tiers-lieux nourriciers nourriciers.tierslieux.net
- Médiathèque de la Coopérative Tiers-Lieux <https://coop.tierslieux.net/mediatheque/>
- Recherche création <https://vieillir-vivant.org>

Littérature

- Delphine Dupré-Lévêque. *Viens chez moi, j'habite dans un EHPAD*. Broché, 2019, 183 p.
- Gabrielle Halpern. *Tous Centaures ! Éloge de l'hybridation*. Le Pommier, 2020, 176 p.
- Juan-Luis Klein, Jean-Louis Laville, Frank Moulaert. *L'innovation sociale*. Erès, 2014, 256 p.
- Bruno Frère, Jean-Louis Laville. *La Fabrique de l'émancipation*. Seuil, 2022, 448 p.
- Relier et le réseau des CREFAD. *Tiers-lieux à but non lucratif*. 2021, 112 p.

Littérature grise

- France Tiers-Lieux. *Les relations entre tiers-lieux et collectivités*. 2021, 3p.
Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/document/les-relations-entre-tiers-lieux-et-collectivites/>
- Marketa Supkova, Kevin Certenais. *Démocratie économique de la Sécurité Sociale de L'Alimentation (fiche recette)*. Coopérative Tiers-Lieux, 2020, 1 p.
Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/document/democratie-economique-de-la-securite-sociale-de-l'alimentation-fiche-recette/>

Revue

- Hugues Bazin, Rachid Cherfaoui, Marie-Laure Cuvelier, Jules Desgoutte, Geneviève Fontaine, Cédric Herrou, Evelyne Lhoste, Eugénie Michardière, Fatima Mostefaoui, Marthe Pommié, Rémy Seillier. *Tiers-lieux : quand les pouvoirs publics s'en mêlent...* Horizons Publics en partenariat avec France Tiers-lieux et la SCIC TETRIS, 2022, 60 p.
- Coopérative Tiers-Lieux. *Revue sur les tiers-lieux*. Depuis 2018.
Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/select-doc/revues-sur-les-tiers-lieux/>
- Philippe Gajewski, Jean-Pierre Williot, Eva Prouteau, Jean-Louis Cerisier, Pascaline Vallée, Frédérique Letourneux, David Prochasson, Pierrick Bourgault, Jean-François Marquet, Joël Guibert, Claude Puaud, Alain Girard-Daudon, François-Jean Goudeau. *Bistrots*. 303, 2019, 96 p.
- Juris Associations. Tiers-lieux PORTES OUVERTES. Dalloz Revues, 2022.
- Transrural initiatives n°495 – Derrière le comptoir des cafés associatifs. 2023.
- Transrural initiatives n°470 – Tiers-lieux ruraux : des espaces d'accueil, d'échanges et d'expérimentations. 2018.

Publications

- ARACT Nouvelle-Aquitaine, Coopérative Tiers-Lieux. *Penser les espaces : un véritable enjeu pour les tiers-lieux*. 2022, 48 p.
Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/document/penser-les-espaces-un-veritable-enjeu-pour-les-tiers-lieux/>
- Yuna Chiffolleau, Grégori Akermann, Julie Baron. *Devenir acteur de la gouvernance alimentaire sur son territoire*. TERRALIM, 2018, 14 p.
Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/document/devenir-acteur-de-la-gouvernance-alimentaire-sur-son-territoire/>
- Coopérative Tiers-Lieux. *Les cahiers du Labo*. 2020, 52 p.
Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/document/les-cahiers-du-labo/>
- Coopérative Tiers-Lieux. *Rapport tiers-lieux à l'usage des collectivités*. 2018, 28 p.
Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/document/rapport-tiers-lieux-a-lusage-des-collectivites/>
- Coopérative Tiers-Lieux. *Le tiers-lieu à dimension culturelle*. OPALE, 2020, 38 p.
Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/document/le-tiers-lieu-a-dimension-culturelle/>
- Coopérative Tiers-Lieux, ADAPEI de la Corrèze. *Halte Orientation Lien pour les Aidants - Plateforme*

territoriale d'aide aux aidants. ADAPEI de la Corrèze, 2021, 84 p.

Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/document/halte-orientation-lien-pour-les-aidants-plateforme-territoriale-daide-aux-aidants/>

- CR DLA Financement / France Active. Je joue collectif. 2020, 48 p.

Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/document/je-joue-collectif/>

- Yuna Chiffolleau, Julie Dehancé, Juliette Peres et al. Les tiers-lieux nourriciers, engagés pour la transition agroécologique et alimentaire. FAB'LIM, 2020, 60 p. DOI : 10.15454/02N54681). (hal-03058253)

Disponible sur http://fablim.org/wp-content/uploads/2020/12/FABLIM_Brochure_tiers_lieux_nourriciers_HD.pdf

- Habitat et Humanisme, Coopérative Tiers-Lieux. Les tiers-lieux solidaires, une innovation au service du lien social. Habitat et Humanisme, 2023, 52 p.

Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/document/les-tiers-lieux-solidaires-une-innovation-au-service-du-lien-social/>

- Réseau des Parcs naturels du Massif central (IPAMAC). Tournée générale ! Quand le Massif central réinvente ses bistrots - Guide pratique des bistrots en milieu rural. 2014, 59 p.

Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/document/tournee-generale-quand-le-massif-central-reinvente-ses-bistrots-guide-pratique-des-bistrots-en-milieu-rural/>

- Familles Rurales, Coopérative Tiers-Lieux. Comment créer un tiers-lieu rural ? 2020, 84 p.

Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/document/comment-creeer-un-tiers-lieu-rural/>

- Le Labo de l'ESS. Agir contre la précarité alimentaire en favorisant l'accès de tou-te-s à une alimentation de qualité. 2020, 76 p.

Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/document/agir-contre-la-precarite-alimentaire-en-favorisant-laces-de-tou%c2%b7te%c2%b7s-a-une-alimentation-de-qualite/>

- Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine. Entreprendre pour un système alimentaire durable. 2023, 20 p.

Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/document/entreprendre-pour-un-systeme-alimentaire-durable/>

- Réjane Sourisseau, Cécile Offroy. Démocratisation, démocratie et droits culturels. OPALE, 2019, 77 p.

Disponible sur <https://coop.tierslieux.net/document/democratisation-democratie-et-droits-culturels/>

Films

- Jérémy Aubert. *Ce n'est pas rien...*

Disponible sur <https://www.culture.gouv.fr/Regions/Drac-Auvergne-Rhone-Alpes/Actualites/Ce-n-est-pas-rien-le-film-de-Jeremy-Aubert-explore-les-interstices-Culture-et-Sante>

Issue du travail de centralisation de ressources de la Coopérative Tiers-Lieux, cette boîte à outils contient de nombreux documents de type administratif, conventionnement, pilotage économique, dynamiques de coopération, fonctionnement et interfaces. Elle s'est enrichie des documents transmis par les EHPAD tiers-lieux lauréats de l'appel à projet de la CNSA. Ces documents sont librement diffusables, modifiables et utilisables, ils participent au transfert d'expériences et à la mutualisation de vos pratiques. Elle est structurée par items permettant de donner accès à des documents ressources qui, nous l'espérons, vous seront utiles dans le montage de vos projets.

N'hésitez pas à partager vos ressources auprès de la CNSA et de la Coopérative Tiers-Lieux !



