



# PROJET ASSOCIATIF

Ensemble pour un parcours de vie choisi

2021-2025

# Les ailes déployées,

UNE ASSOCIATION D'AIDE À LA SANTÉ MENTALE

*« Une conception liant le sanitaire et le social, les soins et l'assistance, dans une dynamique d'ouverture sur la cité, ménageant toutes les transitions et toutes les possibilités pour celui qui est au centre de cette élaboration, le malade. »*

*Bernard Jolivet raconte la SPASM, 2001*

## **Dr Bernard Jolivet**

Fondateur en 1959 de l'association SPASM, devenue Les ailes déployées.

NOTE : Il est à préciser que cette philosophie innovante du Docteur Bernard Jolivet est à compléter du fait d'évolutions sémantiques. Aujourd'hui, on ne parlera pas uniquement de « malade », mais de « personne accompagnée », non pas « au centre de l'élaboration », comme sujet passif concentrant les regards, mais « en son cœur », en tant que partie prenante de la démarche.

# Sommaire

---

Pourquoi un projet associatif ? ..... p. 04

## **QUI NOUS SOMMES** ..... p. 05

Notre histoire ..... p. 05

Nos missions ..... p. 06

Nos valeurs ..... p. 07

Notre fonctionnement ..... p. 08

## **NOTRE VISION DES SOINS ET DE L'ACCOMPAGNEMENT** ..... p. 10

Des soins et un accompagnement visant le mieux-être ..... p. 11

Notre approche : une co-construction  
personnalisée tout au long du processus de rétablissement ..... p. 12

Notre engagement professionnel ..... p. 15

Des outils et médiations diversifiés ..... p. 16

## **3 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR MIEUX ACCOMPAGNER LES PARCOURS DE RÉTABLISSEMENT** ..... p. 18

Améliorer nos pratiques de soins et d'accompagnement ..... p. 20

Renforcer le dialogue au sein de l'association et à l'extérieur ..... p. 21

Se diversifier et se développer ..... p. 22

## **UN PROJET ASSOCIATIF EN MOUVEMENT** ..... p. 23

**L'ASSOCIATION EN QUELQUES CHIFFRES CLÉS** ..... p. 24

**NOTRE PALETTE D'OFFRES** ..... p. 26

# Pourquoi un projet associatif ?



**Thierry Aumonier**  
Président de l'association  
Les ailes déployées.

## *Construire et mettre en œuvre un projet associatif, c'est d'abord se reconnaître une identité associative.*

Cela implique de promouvoir l'esprit associatif, qui se forge par l'adhésion à un projet commun, par la solidarité de personnes qui se considèrent comme associées et par la connaissance et la confiance mutuelles qu'elles s'accordent. C'est dire l'importance de la qualité du dialogue au sein de l'association.

Un projet associatif doit également profiter de la souplesse que procure le statut défini par la loi de 1901. Ni structure publique ni organisation commerciale, l'association à but non lucratif s'inscrit délibérément dans le champ de la solidarité, où elle trouve d'autant mieux sa place qu'elle sait faire preuve d'agilité. C'est sa capacité d'agilité qui lui permet, avec un souci constant d'anticipation, d'adapter en permanence les missions aux besoins, de s'ouvrir à l'innovation, à l'expérimentation ou à la diversité des approches, tant sur le plan thérapeutique que sur celui de l'insertion sociale et professionnelle.

C'est dans cet esprit que l'association Les ailes déployées redéfinit son projet associatif pour les années à venir : afficher nos priorités, décrire nos missions, définir nos projets, prévoir notre plan d'actions. Porté aussi bien par les soignants que par les gestionnaires et tous ceux qui concourent au soutien de l'activité, il doit renforcer notre unité.

Par-dessus tout, le projet associatif doit nous permettre, durant les prochaines années, d'améliorer le

soutien que nous voulons apporter aux personnes souffrant de troubles psychiques que nous accueillons. Les écouter, les soigner, les soutenir et les accompagner pour co-construire avec elles leur projet de vie, en y associant leur entourage, telle demeure notre priorité à tous.

Notre association veut pouvoir proposer à chaque personne accueillie un parcours de soins psychiatriques et somatiques sur mesure mais aussi un parcours de vie qui intègre l'ensemble des facettes de son existence : logement, emploi, vie sociale, vie familiale... Accompagner le parcours de rétablissement est au cœur de notre action.

Mais nous ne pourrions être à la hauteur de nos ambitions qu'en veillant au bien-être de nos équipes. La période particulièrement éprouvante durant laquelle démarre ce nouveau projet associatif appelle à une vigilance toute particulière sur ce point.

Fidèle à son histoire, ancrée dans le champ du privé solidaire, l'association Les ailes déployées veut s'affirmer comme un laboratoire d'innovation en santé mentale. Nouvelles approches, nouvelles pratiques, nouveaux outils, l'association s'inscrit dans une démarche d'expérimentation ouverte, construite avec ses partenaires. Elle entend ainsi contribuer, à son niveau, au mieux-être des personnes souffrant de troubles psychiques.



**Olivier Callet**  
Directeur général  
de l'association  
Les ailes déployées.

## *Merci à tous ceux qui ont contribué à ce nouveau projet associatif.*

Il doit nous mobiliser sur les cinq prochaines années pour mieux encore mener les missions que nous nous sommes données et nous permettre de soutenir les actions des professionnels de notre association dans les soins et l'accompagnement qu'ils proposent aux personnes accueillies.

Ce projet est évidemment nourri des enseignements de la crise sanitaire de la COVID-19. Celle-ci a imposé à chacun de nous des conditions de vie personnelle et professionnelle particulièrement éprouvantes mais cette crise a aussi ouvert de nouvelles

perspectives de travail en nous faisant expérimenter des pratiques inédites. Elle a également renforcé le sens premier de nos missions : être en soutien des publics que nous accueillons. Elle a enfin souligné la force de notre collectif, solidaire et capable de faire face à l'imprévu.

Notre ambition est de co-construire notre avenir collectif, dans une dynamique positive, pragmatique, collaborative et évolutive, en tenant compte de la pluralité des regards et sans ignorer les difficultés liées à toute entreprise de cette nature.

# QUI NOUS SOMMES : HISTOIRE, MISSIONS, VALEURS...

*Créée en 1959 sous le nom de Société Parisienne d'Aide à la Santé mentale, l'association Les ailes déployées rassemble 18 structures dédiées aux personnes vivant avec des troubles psychiques. Elles les accompagnent dans les soins psychiatriques, l'insertion, l'habitat et l'emploi. C'est la raison d'être de notre association.*

## Notre histoire



**Dr Bernard Jolivet**  
Fondateur en 1959 de  
l'association SPASM, devenue  
Les ailes déployées.

En 1959, la Fédération Croix-Marine confie au docteur Bernard Jolivet le développement de l'association qu'elle a créée et qui se nomme la « Société parisienne d'aide à la santé mentale » (SPASM). L'objectif est de permettre à des personnes sortant de l'hôpital psychiatrique de s'intégrer dans le monde ordinaire, particulièrement grâce au travail, une démarche appelée par le docteur Jolivet la « psychiatrie citoyenne ».

Entouré de soignants et d'accompagnants mais aussi de membres de la société civile et de hauts fonctionnaires, Bernard Jolivet fait œuvre de pionnier, créant des structures allant du centre d'aide par le travail au traitement par le psychodrame, en passant par un centre de traitement et de réadaptation, un foyer d'accueil, une maison de repos, une

unité d'accueil et de psychothérapie familiale... Il assurera la direction de la SPASM jusqu'en 1996.

À sa suite, les équipes en place continuent de développer de nouveaux services dans le même souci d'innovation, amenant notamment l'ouverture d'une d'une première « Maison Hospitalière » dans le Val d'Oise, de multiplier les nouveaux partenariats et de donner à notre association une dimension dépassant largement le cadre parisien.

En 2019, l'association prend le nom « Les ailes déployées ». Son offre de soins et d'accompagnement se décline au sein de 18 unités situées à Paris, dans les Hauts-de-Seine, en Seine-et-Marne et dans le Val-d'Oise. L'association Les ailes déployées est désormais résolument francilienne.



## Nos missions

### Soigner et favoriser l'inclusion sociale,

accompagner le développement des ressources des personnes souffrant de troubles et handicaps psychiques, afin que s'améliorent leur santé, leur qualité de vie et leur expérience sociale et professionnelle.



### Promouvoir la réflexion et la recherche

pour favoriser les améliorations thérapeutiques et pédagogiques. Contribuer à leur diffusion.

### Contribuer à faire évoluer les regards et les comportements

à l'égard des personnes souffrant de troubles et handicaps psychiques, en participant à des actions d'information et de formation pour le grand public, les associations d'usagers, les usagers et les professionnels.



### Initier et développer des actions

de prévention et de promotion de la santé auprès des personnes à risques.

*L'association est dotée d'un comité d'éthique, lieu d'une réflexion argumentée et partagée en vue du « bien-agir ».*

Cette démarche propose de s'interroger en permanence sur les valeurs et les principes qui animent l'institution et qui devraient, dès lors, orienter nos actions, dans différentes situations, afin d'agir conformément à ceux-ci. En effet, dans les établissements médicaux ou médico-sociaux, le quotidien du soin produit en permanence des situations où se disputent le droit, la déontologie, la morale, l'éthique. Les personnes atteintes de troubles psychiques présentent souvent une altération de leurs capacités de jugement, de raisonnement ou d'autocritique qui rendent difficile leur consentement éclairé. La démarche éthique est alors d'autant plus nécessaire qu'elle seule peut aider à aller vers la juste réponse face à un dilemme de valeurs entre des principes contradictoires et pourtant individuellement légitimes (principe du choix des individus et nécessité de sécurité dans les établissements) et des protocoles qui ne prennent pas en compte les souhaits, les désirs.

**Dr Jean-Marie Grandjean**

Président du Comité éthique, vice-président de l'association Les ailes déployées, médecin psychiatre.



## Nos valeurs

Les membres du CVS sont heureux d'avoir participé à la lecture du projet associatif et d'avoir pu donner un avis. Ils insistent sur le logement adapté, qui leur paraît une piste intéressante de développement pour l'association.

### Arnaud Beney

Président du Conseil de la Vie Sociale (CVS), travailleur aux Ateliers Viala de l'ESAT Bastille.



#### Humanité & hospitalité

au cours de l'accueil et de l'accompagnement de chaque personne.



**Écoute** de chaque personne comme acteur responsable.



**Considération** de chaque personne dans sa souffrance, sa dépendance, ses capacités d'expression, ses liens et ses interactions avec son entourage.



**Respect** de son altérité, afin de l'aider à construire sa subjectivité.



**Reconnaissance** de ses aspirations, ses limites et les nôtres.



**Soutien** dans son parcours de rétablissement et de développement de son potentiel.

*Ces valeurs qui caractérisent notre approche vis-à-vis des personnes accueillies au sein des unités de l'association sont également le socle de notre organisation interne. Elles valent tout autant pour les professionnels de l'association que pour les personnes accueillies.*

Ces valeurs sont d'autant plus actuelles qu'elles s'insèrent dans le contexte d'une société en pleine évolution et qui sera marquée durablement par la pandémie qui l'affecte. Le délitement du lien social, l'individualisme exacerbé, les situations d'isolement... tous ces phénomènes laissent présager un mouvement d'augmentation des troubles psychiques dans la population. Nous souhaitons nous mobiliser pour faire face à ce risque majeur, conscients que notre action devra s'inscrire de manière cohérente dans un projet de société plus vaste.



### Personnes accueillies, personnes accompagnées

« Patient », « sujet », « usager » au sein des unités sanitaires, « travailleur » à l'ESAT, « client » au Service d'emploi accompagné, ou encore « salarié » à l'Entreprise adaptée... Les dénominations des personnes accueillies au sein de l'association Les ailes déployées sont diverses, traduisant des situations et des difficultés différentes, dont certaines

témoignent de graves pathologies psychiatriques. L'attention accordée à la qualité de l'accueil et du cadre thérapeutique, qui se veut bienveillant et contenant, témoigne de la prise en compte de la souffrance, des parcours et des besoins des « personnes accueillies » au sein de l'association. Elles sont au cœur de nos préoccupations.

## Notre fonctionnement

### La vie institutionnelle

Nous attachons une grande importance à la concertation au sein de la vie institutionnelle de notre association qui se traduit :

#### Dans la composition même des instances :

le Conseil d'administration, paritaire hommes-femmes, accueille, aux côtés des administrateurs bénévoles, des représentants des salariés et des usagers, la Commission médicale d'établissement accueille des représentants non médicaux, la Commission des usagers est présidée par un représentant des usagers, le Comité éthique par un médecin administrateur.

#### À travers les travaux et réflexions menés

au sein des différents collèges de pairs (médical, des psychologues, des directeurs...), du Conseil scientifique ou du Comité éthique.

**Dans les instances qualité**, qu'elles soient au niveau associatif et ou de proximité, au sein desquelles les professionnels proposent et déclinent des actions d'amélioration du fonctionnement de nos organisations et de nos pratiques.

#### Par l'institution d'un conseil exécutif

(le CONEX) composé de médecins chefs, de psychologues et de directeurs. Il a pour mission de décliner et de superviser la mise en oeuvre du projet associatif et la stratégie de développement de l'association.

#### Dans les commissions thématiques inter-unités

, commission arts et culture, commission entreprises, commission habitat inclusif...

#### Par l'existence de comités de direction de proximité

(CODIR) qui ont pour mission de coordonner et de mettre en oeuvre les projets d'établissements et leurs plans d'actions opérationnelles.

#### Par la fréquence des réunions

du Comité social d'entreprise (CSE) et du Conseil de la Vie Sociale (CVS) au-delà du rythme réglementaire.

*Je suis particulièrement sensible à l'attention que porte notre association à ses usagers.*

Pour ce projet associatif, nos souhaits pour l'avenir vont vers la création d'accompagnements à domicile, une problématique clé pour l'accès au logement autonome et le développement d'activités culturelles thérapeutiques. Le développement d'un service de consultations facilitant l'accès aux soins spécialisés dans le rétablissement nous paraît primordial.

**Martine Frager Berlet**

Présidente de la Commission des usagers et administratrice de l'association Les ailes déployées, membre du Bureau de l'UNAFAM Paris.



*Si les missions de l'association Les ailes déployées sont d'accompagner les patients, les usagers et les travailleurs handicapés vers le mieux-être, le monde du travail et de manière générale l'inclusion dans la société, celles du CSE sont d'accompagner les salariés afin de leur permettre d'évoluer et de se réaliser au sein de l'association.*

Soucieux du bien-être des salariés, les élus du CSE s'efforcent d'être à l'écoute de l'ensemble de leurs collègues. Les valeurs qui les animent sont le refus des injustices sociales et des discriminations, l'égalité des droits, le droit à un salaire digne et à un vrai déroulement de carrière pour tous et toutes.

Impliqués, à l'écoute, investis, les élus participent à l'amélioration du cadre de travail, du bien-être et du vivre ensemble, en étant force de proposition auprès de la direction. Garants de la bonne application du code du travail, nous avons pour mission de faire remonter les réclamations, les doléances individuelles et collectives des salariés à l'employeur.

La contribution de l'association Les ailes déployées aux œuvres sociales permet aussi d'aider les salariés au quotidien à améliorer leur cadre de vie. L'organisation d'événements festifs à l'initiative des élus sont des moments conviviaux importants pour consolider l'esprit collectif.

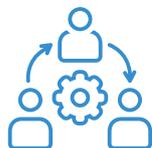
Le CSE s'associe aux trois axes d'orientations définis dans le projet associatif et nous sommes particulièrement attachés au deuxième, « renforcer le dialogue au sein de l'association et à l'extérieur ».

**Sylvie Caloni**

Secrétaire du Comité Social d'Entreprise (CSE),  
psychologue, responsable de l'EJA.



## L'organisation opérationnelle



**Le siège social de l'association est animé par la direction générale dans le cadre d'une délégation de pouvoir qui lui est donnée par le président de l'association.**

Elle a pour principales missions :

- La définition, le pilotage ou la supervision des différentes politiques et projets stratégiques ou fonctionnels
- L'animation de la gouvernance fonctionnelle de l'association et du réseau des directeurs et médecins-chefs
- La gestion des relations sociales, des relations avec les partenaires externes et des relations avec les autorités de tarification
- La représentation de l'association au sein des différents réseaux associatifs et des instances nationales fédérales et interfédérales



**Sur les territoires, plusieurs directions en proximité des équipes et des lieux d'accueil soutiennent la vie et l'activité au sein des unités.**

Elles ont pour principale mission de représenter la direction générale dans le cadre d'une subdélégation de pouvoir qui leur est donnée et d'assurer au plan opérationnel :

- L'élaboration et la mise en œuvre du projet d'établissement
- La gestion et la coordination des activités administratives, comptables, logistiques et techniques
- L'animation de la gouvernance et des instances de proximité



**Chaque unité dispose d'une organisation propre, adaptée à sa taille et à son projet.**

Les unités sont communément placées sous l'autorité, la coordination et l'animation d'un responsable de service, dont le métier et les compétences permettent de garantir le cadre d'exercice des équipes : médecin-chef ou responsable pour les unités sanitaires, cadre de santé ou socio-éducatif, psychologue encadrant, responsable hôtelier, responsable administratif et financier, cadre comptable, etc.

Dans les établissements de taille importante, la coordination des activités de soins et/ou d'accompagnement des différentes unités, est assurée par un médecin-chef d'établissement en lien étroit avec la direction de proximité.

# NOTRE VISION DES SOINS ET DE L'ACCOMPAGNEMENT



**Dr Francis Rouam**  
Président de la Commission  
médicale d'établissement  
de l'association  
Les ailes déployées,  
psychiatre - pédopsychiatre.

**L'association Les ailes déployées s'inscrit dans l'accompagnement thérapeutique des personnes souffrant de troubles psychiques et de difficultés psychologiques entravant, à divers degrés, leur vie quotidienne,** entre trois autres grands types de structures ou modalités de prises en charge que sont :

- Les lieux où sont proposés des soins très spécialisés faisant appel à des techniques spécifiques et souvent couplés à des activités de recherche, tels que les centres hospitalo-universitaires.
- Les secteurs psychiatriques, qui sont souvent un lieu de premier contact avec le monde de la psychiatrie, accueillant, sans distinction autre que géographique (pour le lieu de résidence), tous types de situations et de problématiques des personnes qui s'y adressent et qui proposent des soins de proximité, centrés sur les besoins les plus immédiats ou d'urgence, avant orientation vers des accompagnements plus particularisés et diversifiés.
- Les pratiques libérales, essentiellement consultations, psychothérapies ou rééducations (individuelles ou en petit groupe, familial ou non).

**L'association Les ailes déployées propose un accompagnement modulé en temps et en variété des pratiques, propre à chaque personne et situation,** où la priorité à la réduction des manifestations morbides et la normatation des comportements ou de la sociabilisation le cèdent à la notion de rétablissement et de qualité de vie. La nature même des soins psychiques et de la continuité entre psychiatrie et santé mentale est de ce fait l'objet de questionnements permanents consubstantiels à cet objectif et cette ambition qui sont à la base de la politique médicale et qui fondent l'évolution même de ses pratiques de soins et d'accompagnements.



## Des soins et un accompagnement visant le mieux-être

*L'accompagnement assuré au sein des unités de l'association ne consiste pas seulement en une réduction des manifestations des pathologies mais vise à un mieux-être en matière de santé mentale.*

Le bien-être mental est une composante essentielle de la définition de la santé donnée par l'OMS. Une bonne santé mentale permet aux individus de se réaliser, de surmonter les tensions normales de la vie, d'accomplir un travail productif et de contribuer à la vie de leur communauté.

Les équipes de l'association ont toujours été ouvertes aux nouvelles approches thérapeutiques; elles n'ont pas cessé de s'adjoindre de nouvelles méthodes et de nouveaux métiers. Aujourd'hui, les dernières évolutions conduisent à une vision nouvelle des soins et de l'accompagnement, qui se traduit par un nouveau paradigme : le rétablissement. Parmi les objectifs sous-tendus par cette large notion, il faut souligner l'importance accordée à l'ambition de rendre à la personne son statut de sujet et de citoyen à part entière. L'objectif est de lui permettre une meilleure

appropriation de sa propre trajectoire et de lui donner l'accès à des responsabilités favorisant l'espoir, la valorisation de sa place sociale et l'appropriation de son devenir.

Ce nouveau paradigme amène de nombreux professionnels de la santé à se repositionner, à se centrer moins sur la maladie que sur la personne souffrant de troubles psychiques; à mieux connecter encore leurs actions portant sur la pathologie proprement dite (champ sanitaire) et la réinsertion sociale et professionnelle (champ médico-social et social); à s'allier plus encore aux familles, aux aidants et aux autres acteurs de la cité. La personne est aidée et accompagnée pour devenir le plus possible « actrice », avec ce que cela comporte de choix et de décisions, dans cette dynamique d'amélioration de sa qualité de vie, ce que l'on désigne aussi sous le terme d'« empowerment ».



## Notre approche : une co-construction personnalisée tout au long du processus de rétablissement

*Notre ambition est d'accompagner la personne atteinte de troubles psychiques dans le déploiement de ses ressources, pour aller vers un parcours de vie choisi.*

Lors du processus de rétablissement, le sujet oscille entre une dépendance au lieu de soin, qui est parfois importante lors de la crise psychique et une autonomie dans son environnement. Afin de l'accompagner vers un parcours de vie qui lui cor-

responde, il est nécessaire de tisser autour de lui un maillage suffisamment solide et bienveillant, qui lui donne la possibilité de s'appuyer sur l'institution pour engager ses propres ressources tout en intégrant ses difficultés psychiques.

### Le maintien du lien nécessaire au processus de rétablissement

Les troubles psychiques, quelles que soient leurs manifestations et la période de la vie à laquelle ils interviennent, sont très souvent source de ruptures pour les personnes qui en souffrent.

Du fait de leur nature, ils peuvent créer une rupture dans la continuité de pensée du sujet, mais aussi une rupture avec le projet de vie et, par conséquent, une rupture de lien social, familial, amical ou professionnel. De plus, cet isolement peut être aggravé par la représentation des troubles psychiques dans la société, ou les croyances qui leur sont associées.

A tous les stades de la vie, les liens sociaux permettent notamment aux personnes souffrant de troubles psychiques de retrouver des relations adaptées et d'en tirer un certain plaisir, ainsi que de partager des expériences de vie. Cela leur permet également de s'intégrer à un groupe de pairs et de lutter contre leur propre isolement psychique.

Parmi les missions des différentes structures de l'association, la création et le maintien d'un lien social est primordial, qu'il s'agisse de retisser des

liens avec l'environnement du sujet, ou lui offrir un nouveau lieu de partage et d'échange.

Notre mission de rétablissement consiste également à aider les patients à retrouver une place dans la cité, malgré et avec leurs troubles. C'est pourquoi notre engagement soignant s'attache à favoriser la déstigmatisation des troubles mentaux, à travers l'emploi notamment, mais aussi la création artistique ou le sport.

Ce travail de lien doit nécessairement impliquer la famille du sujet, afin de le considérer dans sa globalité et dans son histoire. C'est pourquoi la place de la famille et des aidants est mise en avant dans les soins que nous proposons, et l'approche systémique y tient une place importante.

Enfin, lorsqu'une personne souffrant de troubles psychiques est accueillie au sein de l'association, les soins mis en place à l'extérieur doivent se poursuivre, afin de pouvoir constituer une continuité et un espace tiers qui peut s'inscrire de façon pérenne dans son processus de soin.



## Prendre en compte le patient au-delà de sa pathologie

Pour les personnes souffrant de troubles psychiques, le rétablissement peut prendre des formes variées, ce d'autant qu'il intervient à différents moments de leur vie, et dépend de la manifestation de leur trouble.

Les missions des soignants sont donc plurielles : ils doivent prendre en compte la pathologie psychique des personnes qu'ils accueillent et les symptômes de celle-ci, puis aller au-delà en apprenant à connaître les personnes dans leur intégralité et leurs aspirations ; enfin, ils doivent se préoccuper de leur environnement et conserver un lien étroit avec ce dernier, sous différentes formes (la famille, le travail, les amis, les loisirs, etc..)

Afin de pouvoir accompagner les personnes dans un parcours de vie choisi, il est important de consi-

dérer le sujet accueilli avec ses symptômes psychiques et les obstacles qu'ils représentent. Parfois, la première étape d'acceptation des troubles psychiques et leur intégration par le sujet peut être un frein à la mise en place d'un projet. Si notre objectif est de contribuer à la destigmatisation des troubles psychiques sans pour autant tomber dans la normalisation de ceux-ci, il est nécessaire de le prendre en compte et souvent de rester modestes dans nos ambitions, pour laisser le patient cheminer et trouver sa voie.

Ainsi, en proposant au sujet un accompagnement adapté et bienveillant, il sera alors plus à même d'exploiter ses propres ressources et de trouver ou retrouver une autonomie de fonctionnement.



## Le travail : une fonction psychologique, sociale et soignante

En fonction du champ disciplinaire mais également à l'intérieur d'une même discipline, la définition du travail peut varier. Cependant, nous pouvons au moins nous accorder sur une chose, le travail est une activité réalisée par un individu en relation avec une trame sociale. Dirigée vers autrui, l'activité, même si elle est réalisée en solitaire, n'est jamais l'activité d'un homme coupé du monde. Dans ces conditions, le travail prend sa pleine fonction psychologique, sociale et thérapeutique.

Faciliter l'accès à une activité de travail aux personnes que nous accueillons, qu'elle soit réalisée en ESAT, en entreprise adaptée ou encore au sein d'une entreprise ordinaire, participe à leur processus de rétablissement. En effet, chaque fois qu'une personne introduit quelque chose d'elle-même dans son travail, elle diminue les risques de détérioration de sa santé mentale. En travaillant, l'homme s'inscrit dans la relation aux autres et aux choses et, par son action, il peut les modifier, les transformer et se sentir comptable de ces transformations. En d'autres termes, travailler favorise le développement de son pouvoir de décision et de choix sur les choses et participe à l'amélioration de sa qualité de vie.

Si le travail est un objet soignant pour les patients, les travailleurs et les salariés, il est un objet du soin à part entière pour les équipes pluridisciplinaires des différentes unités de l'association Les ailes déployées. Le développement du pouvoir d'agir des personnes que nous accompagnons est donc corrélié au développement du pouvoir d'agir de ceux qui les accompagnent.



## L'habitat inclusif, l'habitat partagé, l'habitat accompagné : une nouvelle priorité

Pour les personnes vivant avec des troubles psychiques, l'accès au logement demeure difficile en raison notamment du manque d'offres et de dispositifs d'accompagnement. L'accès au logement conditionne pourtant la continuité des soins et l'accompagnement social. Choisir son habitat et les personnes avec qui le partager, c'est avoir la possibilité de se sentir « chez soi », dans un environnement adapté et sécurisé qui garantisse conjointement inclusion sociale et vie autonome.

En France, l'habitat inclusif a été défini par la loi ELAN d'octobre 2018. En juin 2020, le rapport PIVETEAU, « Demain, Je pourrai choisir d'habiter avec vous ! » précise plus avant les pistes très concrètes de la mise en œuvre de l'habitat accompagné, partagé, inclusif et inséré dans la vie locale. C'est dans cet esprit qu'a été créée fin 2020 une « aide à la vie partagée » (AVP). L'accès à un logement est plus que jamais

reconnu comme l'un des piliers de l'inclusion sociale des personnes en situation de handicap.

Pour satisfaire une demande croissante, l'offre d'habitat inclusif se développe en France dans le cadre de partenariats impliquant des bailleurs sociaux, des collectivités, des associations, des gestionnaires de services sociaux et médico-sociaux...

Le logement est, en effet, une des étapes majeures du rétablissement. Le logement inclusif peut agir comme un véritable opérateur de santé. Souvent corrélé à l'accès à l'emploi, il doit être abordé en lien avec lui. Élément essentiel de l'autonomie, l'habitat est un point de départ vers la vie sociale et le projet de vie. La relation de soins n'est plus la même quand le patient dispose d'un lieu à lui. C'est pourquoi l'association Les ailes déployées a décidé de se développer avec détermination dans cette voie.



### L'organisation des soins dans les unités

Au sein des unités, les équipes élaborent avec chaque personne concernée son accompagnement grâce à :



## Notre engagement professionnel

1

**Individualiser les soins et l'accompagnement** de chaque personne en adaptant et en diversifiant les pratiques.



2

**Intégrer l'entourage familial du sujet**, son environnement social et professionnel, dans les actions thérapeutiques et pédagogiques.



3

**Travailler en partenariat** avec les autres professionnels médicaux, paramédicaux et sociaux qui entourent le sujet, afin de permettre la continuité et la diversité de son itinéraire.



4

**Partager et développer la culture** au sein de l'association et plus généralement au sein de la cité.



**Nous avons le souci de concilier professionnalisme des soignants et des accompagnants et bien-être des personnes accueillies.**

## Des outils et médiations diversifiés

A la variété des unités de l'association est corrélée une grande diversité de pratiques et de médiations s'inscrivant notamment dans le champ de la réhabilitation psychosociale, afin de s'adapter au plus près au fonctionnement psychique de la personne accueillie, à ses possibilités, comme à ses freins.

Cette approche intégrative fait aujourd'hui la force de l'association car elle permet de dépasser les clivages théoriques et de rassembler tous les acteurs du parcours de soins et d'accompagnement autour de la personne accueillie.

### Coup d'œil sur nos approches et médiations :

- **Approche psychodynamique :** psychothérapie institutionnelle, psychodrame psychanalytique
- **Approche centrée sur les phénomènes métacognitifs :** remédiation cognitive, méditation en pleine conscience, éducation thérapeutique, psychoéducation
- **Approche systémique** développée en consultation ambulatoire ou dans le cadre d'hospitalisations de jour ou à temps plein
- **Clinique dite de concertation** permettant la revalorisation de l'appropriation par le patient de l'élaboration de son processus d'insertion
- **Clinique du travail :** perspective transformatrice mobilisant les rapports entre activité et subjectivité dans le travail humain (psychodynamique du travail, clinique de l'activité, psychosociologie du travail).
- **Médiations corporelles :** psychomotricité, activité physique adaptée, danse, jeu théâtral...
- **Médiations artistiques et culturelles, art thérapie :** arts plastiques, photo, sculpture...
- **Médiations spécifiques visant à l'autonomie :** formations générales (remise à niveau scolaire) ou spécifiques (bureautique, anglais...), aide à la gestion de la vie administrative
- **Médiations citoyennes :** entraide mutuelle, sorties et séjours thérapeutiques, vie associative, inclusion par le travail et par l'habitat...



## L'éducation thérapeutique du patient :

*L'éducation thérapeutique du patient (ETP) fait partie aujourd'hui des pratiques et outils de réhabilitation psychosociale. Elle est associée le plus souvent aux thérapies comportementales et cognitives, à la remédiation cognitive et à l'insertion sociale et professionnelle.*

Depuis 2018, un comité ETP a été mis en place au sein de l'association avec les objectifs suivants :

- Recenser, accompagner et soutenir les projets d'ETP mis en place au sein des unités
- Relayer et diffuser les informations spécifiques à chaque site
- Créer des groupes de travail spécifiques pour chaque unité souhaitant développer un programme d'ETP

Au sein de l'association Les ailes déployées, de nombreux programmes d'ETP sont proposés : Corps et médicaments, Bien vivre avec son traitement, Humeur et rétablissement, Schizophrénie, Affirmation de soi et Affirmation de soi professionnelle, Entraînement métacognitif, Dynamique de groupe, Vivre ensemble, Groupe santé prévention, Hygiène alimentaire... Ces programmes couvrent de nombreux champs : l'amélioration de l'observance médicamenteuse, l'entraînement aux habilités sociales ou encore l'éducation à la santé.



## Culture & Santé :

*Dans un rapport paru en 2019, l'OMS met en évidence l'apport des arts, par le biais d'activités telles que le théâtre, la danse, le chant ou la fréquentation de musées et de concerts, en complément des approches traditionnelles chez les personnes vivant avec des troubles psychiques.*

« Quelles sont les bases factuelles sur le rôle des arts dans l'amélioration de la santé et du bien-être ? » Analyse documentaire – Novembre 2019.

L'accompagnement proposé à l'association Les ailes déployées intègre cette dimension, à travers sa politique artistique et culturelle, incluant une programmation artistique transversale au bénéfice des personnes accueillies. L'association collabore tout au long de l'année avec des artistes et des acteurs du territoire lors d'ateliers de pratique artistique, de sorties culturelles, de performances et d'expositions.

Les objectifs sont notamment de :

- Faciliter et garantir l'accès à l'art et à la culture en développant des projets culturels et artistiques diversifiés et de qualité
- Favoriser la mise en réseau, la transversalité et la mixité des publics : les arts et la culture sont un support à la relation entre les professionnels et les personnes accueillies, à la collaboration inter-unités et à l'ouverture sur la cité
- Destigmatiser les troubles psychiques et les lieux de soin
- Participer au rayonnement de l'établissement sur son territoire : créer des liens pérennes et valorisants avec des partenaires de proximité



# TROIS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR MIEUX ACCOMPAGNER LES PARCOURS DE RÉTABLISSEMENT

L'association Les ailes déployées poursuit toujours la même ambition depuis sa création : proposer une alternative possible à un traitement en milieu hospitalier classique ou en constituer une modalité de sortie, permettre aux personnes vivant avec des troubles psychiques de trouver ou retrouver une place dans la cité, trouver ou retrouver un emploi, un logement, une vie sociale, une vie affective... Elle doit faire face aux exigences d'un monde en perpétuelle évolution : avancées de la recherche, avancées technologiques, crise sanitaire de la COVID-19, contraintes financières et réglementaires.

Pour y parvenir, nous souhaitons nous renforcer en interne en nous appuyant sur ce qui fait notre spécificité et nos convictions, mais également regarder vers l'avenir, élaborer ainsi les pistes à privilégier pour poursuivre nos missions et répondre toujours mieux aux besoins des personnes accueillies. En formulant dans un projet associatif ce que nous voulons vivre ensemble et ce que nous voulons représenter pour l'extérieur, nous ne cessons d'avoir en tête le désir d'être utiles à tous.

*À la suite des séances de travail initiées avec un groupe terrain et le Comité d'orientation stratégique, poursuivies lors de la journée institutionnelle de septembre 2020, trois orientations stratégiques se sont dégagées :*



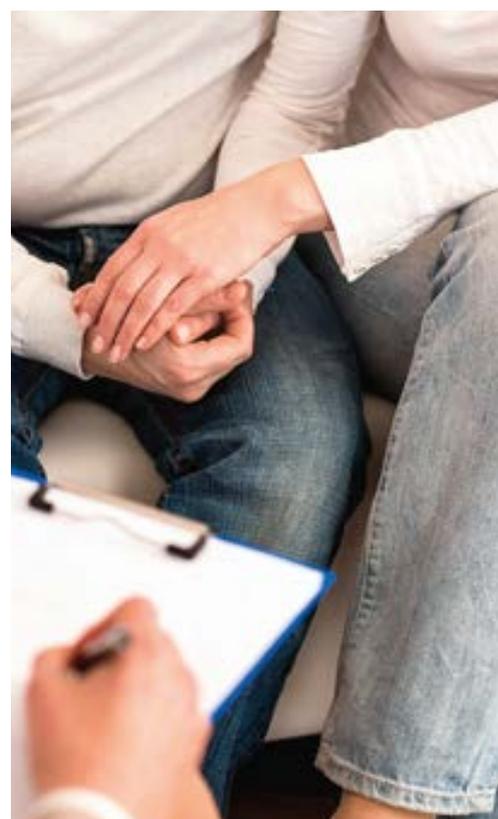
**Améliorer nos pratiques de soin et d'accompagnement**



**Renforcer le dialogue au sein de l'association et à l'extérieur**



**Se diversifier et se développer**



Ces orientations stratégiques se complètent et s'additionnent. La recherche constante du perfectionnement des parcours de soins traduit notre objectif principal : un meilleur service aux personnes accueillies. Elle ne peut se faire efficacement qu'en unissant les compétences et les expériences de tous et, conscients que nous ne détenons pas à nous seuls les clés du rétablissement, en renforçant le dialogue avec tous nos partenaires. Enfin, les besoins qui apparaissent dans la société se joignent à l'exigence d'une saine gestion pour nous conduire à nous diversifier et à nous développer. Gages de notre utilité sociale, ces axes stratégiques seront aussi les gages de notre pérennité.

**Des pistes d'actions répondant à ces priorités ont émergé lors de l'élaboration de ce projet associatif. Dans le cadre de son suivi, il est proposé de mettre en place des ateliers d'échanges transversaux qui poursuivront ce travail collaboratif.**

Ces ateliers, qui rassembleront des professionnels représentatifs de chaque métier et de chaque unité, auront pour mission d'explorer les thématiques, de confronter les points de vue et de proposer des actions concrètes à mettre en place, pour répondre aux orientations stratégiques déterminées et pour construire ensemble l'avenir de l'association.

Ce faisant, nous donnerons toute sa place à l'évaluation, notamment par les personnes accueillies elles-mêmes, plus légitimes que quiconque pour juger de l'adéquation de nos pratiques à leurs attentes.

Il faut enfin le répéter : notre projet associatif est le résultat d'une conviction : le pouvoir d'agir dont il est question pour les personnes accompagnées doit également être effectif pour les équipes qui constituent les forces vives de notre association.





## Améliorer nos pratiques de soins et d'accompagnement

*L'association Les ailes déployées intègre dans son fonctionnement un processus d'amélioration continue, afin de garantir une prise en charge qui s'efforce de viser à l'excellence. La qualité se développe au travers de plusieurs axes pour permettre un cadre propice à l'accompagnement des personnes.*

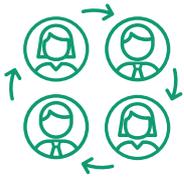
La politique Qualité-Gestion des risques s'inscrit dans les orientations stratégiques de l'association. Cette politique fait partie intégrante des différents projets d'établissement. Elle vise à guider l'organisation et à mobiliser l'ensemble des acteurs, afin d'assurer la qualité et la sécurité de la prise en charge des patients et usagers. La Haute Autorité de Santé a reconnu à notre association le niveau « A », le plus élevé.

Au-delà même des certifications réglementaires, les professionnels de l'association créent au quotidien une véritable dynamique qualité au sein de leur unité et de l'association en participant à des groupes de travail et instances sur les différentes facettes de notre organisation et de nos pratiques. Dans cet esprit, l'évaluation doit avoir toute sa place, notamment l'évaluation participative, inséparable du concept de rétablissement.

### Pistes d'actions :

- ▶ **Poursuivre un travail commun pour définir le concept de rétablissement.**
- ▶ **Développer nos outils d'évaluation**, en y associant les personnes accueillies, recherche de labellisation des activités et services de l'association.
- ▶ **Développer et mutualiser les ressources et outils au sein de l'association** : remédiation cognitive, thérapies comportementales et cognitives (TCC), éducation thérapeutique, outils numériques, réalité virtuelle, dispositif d'activité physique adaptée...
- ▶ **Développer la participation des « pairs », des familles, des aidants, aux actions de l'association** : partage d'expérience des patients, familles, entourages, du vécu du trouble psychique et du parcours de rétablissement, valorisation du savoir expérientiel de la maladie.
- ▶ **Renforcer la formation** des salariés dans un souci d'amélioration continue et celle des travailleurs dans un souci d'inclusion.
- ▶ **Poursuivre l'investissement dans la qualité de nos structures d'accueil** pour en faire des lieux qui participent au soin.
- ▶ **Décliner notre engagement dans le développement durable en actions concrètes** pour répondre aux exigences environnementales et sociales.
- ▶ **Développer des temps d'échanges scientifiques** : conférences, colloques...





## Renforcer le dialogue au sein de l'association et à l'extérieur

*Un dialogue vrai et vivant favorise l'ouverture à la différence. La diversité des approches et des pratiques au sein de l'association est une richesse quand elle donne lieu à un débat positif et respectueux.*

Le dialogue tient une part importante dans le fonctionnement de l'association Les ailes déployées. Les questions soulevées au cours de la prise en charge des personnes accueillies sont régulièrement l'objet de discussions en équipes. Les instances collégiales de l'association sont également le lieu de mise en commun des ressources et des expériences, dans un esprit de constante amélioration. La réflexion sur le dialogue au travail et sur ses modalités a pour ambition de développer la créativité des équipes au service des personnes accueillies. En effet, les temps d'échange au sein des unités mais également entre unités, qu'ils soient formalisés ou informels, contribuent à l'enrichissement des professionnels et au développement de la qualité du travail de chacun et des équipes.

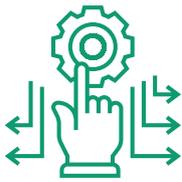
L'objectif, au-delà de tisser les liens et les fils de l'action commune et de trouver le juste équilibre entre autonomie et respect des normes imposées, est de proposer de réels espaces de délibération permettant à chacun de se sentir comptable du projet associatif.

Le dialogue doit naturellement s'étendre en-dehors de l'association, avec tous ses partenaires. L'association est consciente qu'elle inscrit son action dans un cadre dont elle n'occupe qu'une partie. Elle ne peut agir qu'avec et grâce aux structures qui gèrent les situations de crise, qui assurent une présence par secteur ou celles qui font de la recherche.



### Pistes d'actions :

- ▶ **Favoriser le développement du pouvoir d'agir de chacun et des équipes :** renforcer les capacités d'initiative et d'action, facteurs de développement de la santé au travail des salariés.
- ▶ **Repenser les espaces de dialogue :** entre professionnels pour échanger davantage sur les métiers, pour mieux partager les décisions cliniques et pour aborder collectivement les situations complexes.
- ▶ **Créer des occasions d'échanges inter-unités et développer des temps de cohésion professionnelle :** pour plus de partages d'expériences, pour enrichir la vie associative, professionnelle, personnelle, renforcer la solidarité et la confiance mutuelle.
- ▶ **Développer le dialogue entre les équipes supports et les équipes soignantes et d'accompagnement.**
- ▶ **Perfectionner le parcours d'intégration des nouveaux salariés :** se présenter et partager le sens de nos missions.
- ▶ **Renforcer et développer de nouveaux partenariats avec l'extérieur :** mairies, associations locales, culturelles, artistiques, structures relais telles que les Groupements d'entraide mutuelle (GEM), entreprises, bailleurs sociaux...



## Se diversifier et se développer

*L'association Les ailes déployées fait le pari de développer son offre de services au bénéfice des personnes accueillies, tout en préservant son esprit d'association à taille humaine. L'inventivité et la créativité de chacun des collaborateurs, des équipes et des instances font la force de l'association pour proposer une palette de soins et d'accompagnements au plus près des besoins des personnes vivant avec des troubles psychiques.*

L'association est à la fois attachée au développement de ses propres activités et ouverte à l'accueil d'autres structures, désireuses de la rejoindre. Ses établissements sont ouverts sur leur environnement et engagent de nombreux partenariats avec les structures territoriales, comme, par exemple, la participation active au Conseil local de santé mentale et au Conseil d'administration du Centre de santé de Cergy.



### Pistes d'actions :

- ▶ **Reproduire les expériences réussies :** déploiement sur le territoire d'Ile-de-France de l'accompagnement existant à Paris, avec, par exemple, le développement de la psychiatrie du sujet âgé, l'expansion du service d'emploi accompagné, le développement de l'offre en consultation familiale et de couple.
- ▶ **Explorer de nouveaux territoires géographiques** afin de contribuer à réduire les inégalités d'accès au soin et à l'accompagnement vers l'emploi ou l'habitat en Ile-de-France.
- ▶ **Accueillir de nouveaux publics** afin de proposer une offre de prise en charge plus complète.
- ▶ **Diversifier nos modes d'action :** développement de formules d'accueil et d'orientation des patients et de leurs familles avant leur entrée dans les unités, développement des activités de consultations en interne ou au sein de centres de santé, interventions à domicile.
- ▶ **Développer des solutions innovantes :** création de logements adaptés, accompagnés et inclusifs, déploiement de l'offre d'accompagnement au retour à l'emploi.
- ▶ **Favoriser l'émergence de nouveaux métiers** au sein de l'association, tels que les case managers, les infirmiers en pratique avancée...
- ▶ **Développer les actions de prévention**, le conseil en organisation inclusive en entreprise.

# UN PROJET ASSOCIATIF EN MOUVEMENT

## Des ateliers d'échanges et de réflexion pour un suivi méthodique et collaboratif



### 3 ateliers d'échange et de travail

Des ateliers de réflexion sur les orientations stratégiques, vues comme le socle des ambitions de l'association pour les années à venir, ont été réunis dès la phase d'élaboration du projet associatif. Ils seront poursuivis sur la période 2021-2025, sous la forme de groupes de travail, afin d'être forces de propositions pour le développement des actions de l'association Les ailes déployées.

Ces groupes, pilotés par 5 à 6 personnes, auront à valider et à compléter les pistes d'action. Ils soumettront leurs conclusions au CONEX et au Bureau de l'association. Des points de restitution de leurs travaux seront organisés, pour l'ensemble des équipes et au-delà, pour une irrigation la plus large possible du projet associatif : points d'étape, échanges, conférences...



### 1 pilote par action

Pour chaque action retenue, un pilote volontaire sera le garant de sa mise en œuvre.



### 1 projet d'établissement pour chaque unité

Ce projet associatif évolutif constituera, avec sa déclinaison au travers de la politique médicale de l'association, le cadre des projets d'établissements des unités de l'association, qui prendront en compte les spécificités propres de chaque unité et en préciseront les modalités de mise en œuvre sur le terrain.



### Des moyens dédiés

Pour accompagner la démarche de co-construction associative, des moyens spécifiques seront alloués au cours de la période 2021-2025.



### 1 bilan annuel

Une fois par an, une présentation de la mise en œuvre du projet associatif sera effectuée, pour permettre de le suivre et de l'aménager ; elle sera présentée au conseil d'administration de l'association.

# L'ASSOCIATION EN QUELQUES **CHIFFRES CLÉS**

## L'activité (chiffres 2019)



**1041** patients  
accueillis au sein des  
unités sanitaires, dont  
**510** nouveaux  
patients



**166** travailleurs  
en situation de handicap  
psychique et mental  
accompagnés  
à l'ESAT Bastille



**1** équipe de **30** personnes  
en situation de handicap  
psychique à la SOTRES  
(entreprise adaptée)



**50** clients accompagnés  
au SEA (Service  
d'Emploi Accompagné,  
créé en 2018)



**255** salariés



**200** entreprises  
partenaires



**A** indicateur de qualité certifié  
par la H.A.S. en 2019

### L'activité dans les unités sanitaires en 2019

TYPE D'HOSPITALISATION	NOMBRE D'ENTRÉES	NOMBRE DE JOURNÉES / NUITS	DURÉE MOYENNE DU SÉJOUR (JOUR)
Hospitalisation complète	554	39 852	90
Hospitalisation de jour	601	25 417	418
Hospitalisation de nuit	38	5 743	270
<b>TOTAL</b>	<b>1 193</b>	<b>71 012</b>	<b>-</b>

## Le profil des personnes accueillies

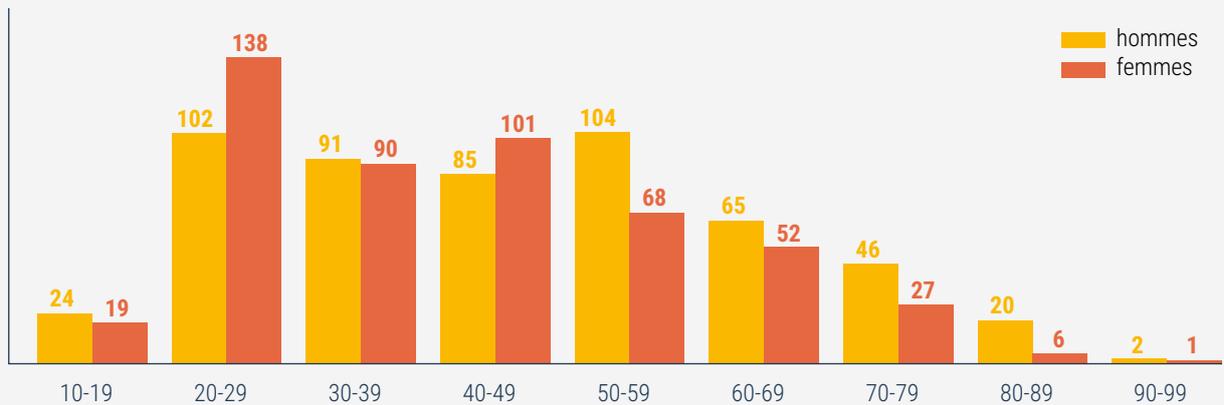


**539**  
hommes

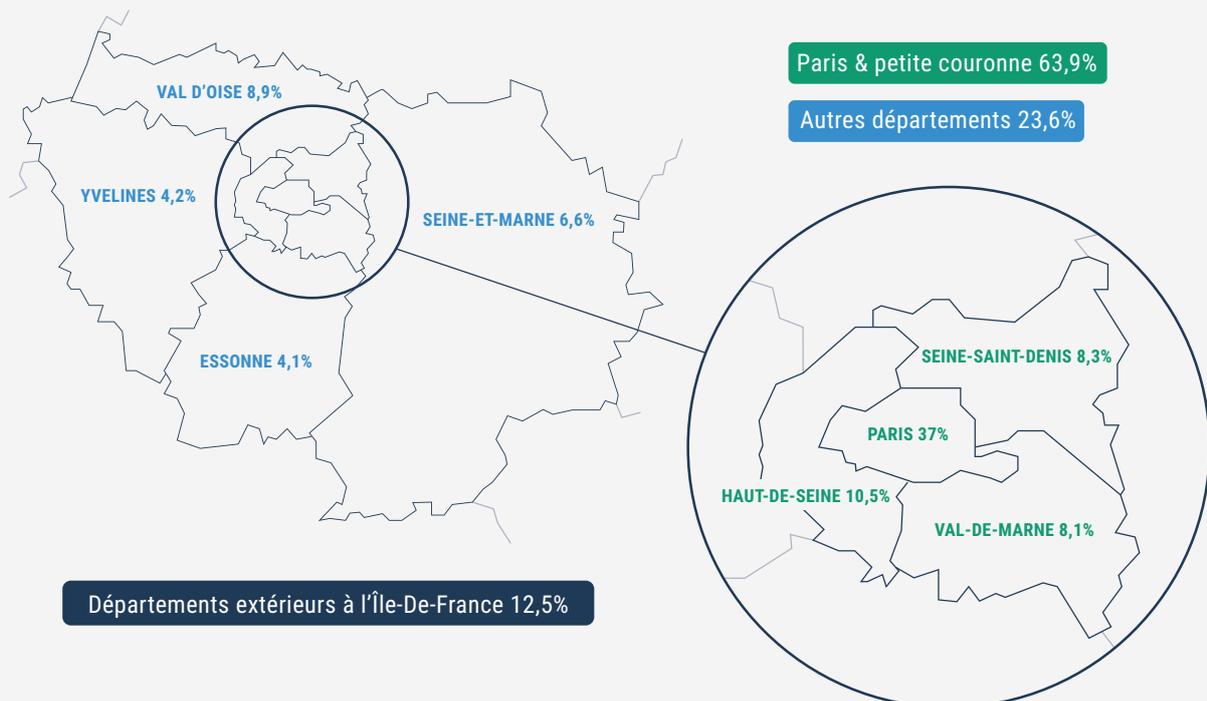


**502**  
femmes

### Répartition selon l'âge



### Répartition selon le lieu de domicile



# NOTRE PALETTE D'OFFRES

## AU SERVICE DES PERSONNES VIVANT AVEC DES TROUBLES PSYCHIQUES

En 2021, l'association Les ailes déployées gère directement ou indirectement 12 unités sanitaires, 2 unités médico-sociales, une entreprise adaptée, un GEM, un centre et une unité de formation, répartis sur 11 sites géographiques.



**60 ANS D'AIDE**  
à la santé mentale



**18 STRUCTURES**  
à Paris et en Île-De-France



**2 UNITÉS** d'hospitalisation complète  
**6 UNITÉS** d'hospitalisation de jour  
**2 UNITÉS** de séances / consultations



**1 ORGANISME** de formation  
**1 UNITÉ** de formation



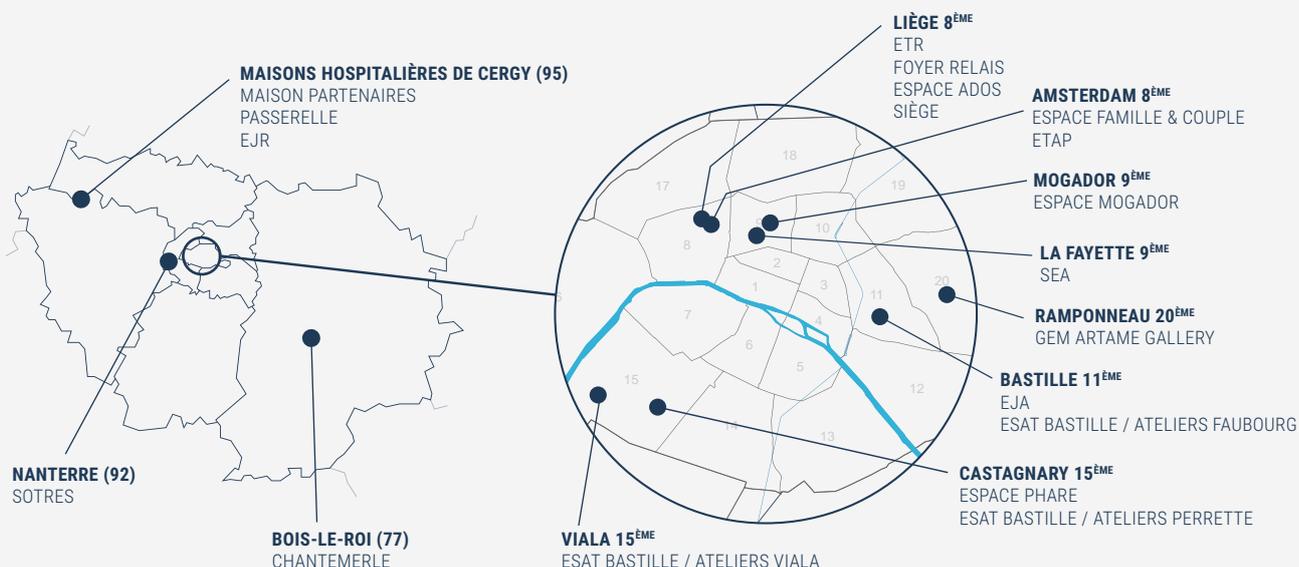
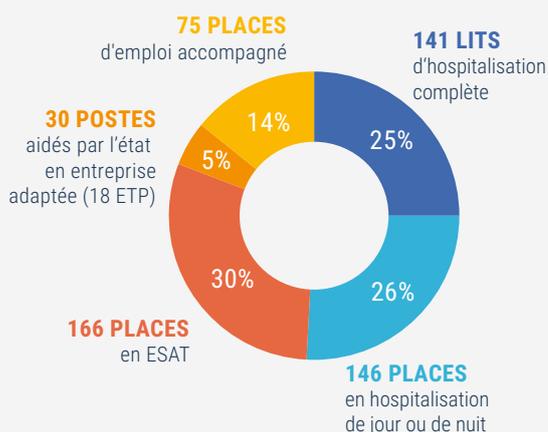
**2 UNITÉS**  
vers le logement



**3 UNITÉS**  
vers l'emploi



**1 GROUPE**  
d'entraide mutuelle



## 12 Unités sanitaires :

### Les Maisons hospitalières de Cergy (Cergy-le-Haut, 95)

**Maison Partenaires** 🛏️ 71 lits

**EJR - Espace de Jour Réhab** 👤 25 places

**Passerelle** 🛏️ 15 lits

### Chantemerle (Bois-le-Roi, 77) 🛏️ 55 lits

Les nouvelles Maisons Hospitalières de Sénart (ouverture prévue pour 2023 à Savigny-le-Temple en Seine-et-Marne) comporteront 3 unités sanitaires : une unité d'hospitalisation complète avec la relocalisation des 55 lits de Chantemerle, une nouvelle unité Passerelle de 20 lits et un hôpital de jour de 25 places.

### Espace Ados (Paris 8<sup>ème</sup>) 👤 13 places

### EJA - Espace Jeunes Adultes (Paris 11<sup>ème</sup>) 👤 12 places

### Espace Mogador (Paris 9<sup>ème</sup>) 👤 25 places

### Espace Phare (Paris 15<sup>ème</sup>) 👤 27 places

### ETR - Espace de Traitement et de Réadaptation (Paris 8<sup>ème</sup>) 👤 27 places

### Foyer Relais (Paris 8<sup>ème</sup>) 👤 17 places

### Espace Famille et Couple (Paris 8<sup>ème</sup>) 👤 séances / consultations

### ETAP Traitement - Étude et Traitement Analytique par le Psychodrame (Paris 8<sup>ème</sup>) 👤 séances / consultations

## 2 Unités medico-sociales :

### ESAT Bastille 👤 166 places

**Ateliers Faubourg** (Paris 11<sup>ème</sup>)

**Ateliers Perrette** (Paris 15<sup>ème</sup>)

**Ateliers Viala** (Paris 15<sup>ème</sup>)

### SEA - Service d'Emploi Accompagné (Paris 9<sup>ème</sup>) 👤 75 places

## 1 Entreprise adaptée sous mandat de gestion :

### SOTRES (Nanterre, 92) 👤 30 postes adaptés agréés (18 ETP)

## 1 Organisme et 1 unité de formation :

**Pratiques et formation** disposant d'une unité de formation

**ETAP Formation** formation / recherche

## 1 GEM - Groupe d'Entraide Mutuelle

**GEM Artame Gallery** (Paris 20<sup>ème</sup>) ayant choisi l'association Les ailes déployées comme organisme gestionnaire

## NOUS CONTACTER

Siège social - 31, rue de Liège 75008 Paris

T : 01 43 87 24 63 | [contact@lad.fr](mailto:contact@lad.fr)

[www.lad.fr](http://www.lad.fr)

LES AILES DÉPLOYÉES, ASSOCIATION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL  
N° SIREN 775 670 896

