

# COS Mag

LE MAGAZINE DE LA FONDATION COS ALEXANDRE GLASBERG

DOSSIER

## ENTRE HÉRITAGE ET INNOVATION

À LA RENCONTRE DE...

SARAH, LE REGARD TOURNÉ  
VERS L'AVENIR

GRAND ENTRETIEN

AVEC ALAIN RÉGNIER,  
PRÉSIDENT DE SOLIHA

AVRIL 2026 | N°1



# Sommaire

AVRIL 2026 | N°1

13



## DOSSIER

## ENTRE HÉRITAGE ET INNOVATION



### ÉDITEUR

Fondation COS  
Alexandre Glasberg  
Reconnue d'utilité publique  
88-90 Boulevard de Sébastopol  
75003 PARIS  
Tél. : 01 42 60 13 22  
www.fondationcos.org

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**  
Raphaël Diaz

### RÉDACTEUR EN CHEF

Guillaume Fernandes

### RÉDACTEURS

Guillaume Fernandes  
Antoine Janbon.

### COORDINATION ÉDITORIALE

Raphaël Diaz, Christelle  
Quesney-Ponvert, Philippe Elias,  
Isabelle Moller, Antoine Janbon,  
Guillaume Fernandes.

### MAQUETTE

Agence 426C

### CRÉDITS PHOTOS

Dominique Eskenazi  
Fondation COS Alexandre  
Glasberg

### IMPRIMERIE

SOFI  
COS Mag, reproduction interdite,  
sauf accord de la rédaction.

### ANNONCEUR

Bénévolat P20

### PÉRIODICITÉ

Magazine trimestriel

### TIRAGE

600 exemplaires

### CONTACT

Service communication  
accueil@fondationcos.org

## UN NOUVEAU REGARD SUR NOS ACTIONS



**Michel Cadot**  
Président

**A**vec la publication de ce magazine trimestriel COS Mag, notre Fondation engage une nouvelle étape de sa politique de communication. Ce magazine a vocation à créer un lien entre nos établissements. Il permettra de mieux faire connaître nos activités, les métiers assurés par nos professionnels, le parcours des personnes que nous accompagnons au quotidien et de laisser la parole

à un invité afin de décrypter un sujet d'actualité.

Cette décision de créer un magazine, portée par le Conseil d'Administration et la Direction Générale, témoigne de notre volonté de donner plus de visibilité à l'action de la Fondation, en mettant en avant nos spécificités et nos projets au sein des secteurs sociaux, médico-sociaux ou sanitaires.

Ce développement de notre communication constitue un axe important de notre projet stratégique 2024-2028.

Notre Fondation, reconnue d'utilité publique depuis 2018, a fêté en 2024 ses 80 ans et reste plus que jamais déterminée à poursuivre sa mission d'accompagnement, en faisant rayonner son esprit d'humanisme, de solidarité et d'engagement. Elle a connu une longue période de croissance de ses activités principalement auprès des personnes âgées en perte d'autonomie et des personnes en situation de handicap ou de précarité.

La Fondation est présente sur 8 régions du territoire métropolitain et 18 départements. Elle rassemble aujourd'hui près de 87 établissements et services qui assurent l'accueil et l'accompagnement de plus de 15 000 personnes chaque année, avec près de 3 200 collaborateurs.

Ce nouveau magazine COS Mag réservera, évidemment, une large place aux initiatives portées dans les établissements, en mettant en valeur, entre autres, des projets innovants et donnera aussi la parole aux professionnels, aux bénévoles et aux partenaires.

Comme il se doit, une rubrique est réservée aux témoignages de celles et ceux qui font vivre au quotidien les services en présentant leur métier, ainsi qu'aux parcours exemplaires de certains collaborateurs.



**COS Mag est né d'une volonté simple : créer du lien et faire rayonner nos engagements.**

COS Mag fera connaître les transformations et l'évolution des besoins et des attentes des personnes accompagnées, la façon dont se déploient sur le terrain les réponses ou des solutions innovantes ou expérimentales. Cette démarche d'information permettra également de partager un suivi sur l'actualité réglementaire ou budgétaire ou encore les étapes de nos projets immobiliers.

Enfin, dans le contexte actuel de transformation et de complexité croissante des modalités de l'action publique, d'interrogation sur les priorités de notre projet collectif, COS Mag, par son format d'une vingtaine de pages, peut permettre d'offrir à ses destinataires des rubriques de réflexion ou d'analyse sur les sujets de fond qui concernent les perspectives et orientations dans lesquelles s'inscrivent nos missions de solidarité.

Interviewer certains acteurs au centre de nos problématiques dans les grands services de l'Etat, les agences et les collectivités, rendre compte de contributions intéressantes concernant nos domaines d'action, confronter les valeurs portées par Alexandre Glasberg aux engagements actuels de la Fondation et à sa réflexion sur les questions éthiques de nos métiers, la place de la personne dans nos services... autant de thèmes à évoquer pour les prochains numéros de ce nouveau magazine.

Le choix de donner, dans ce premier numéro de COS Mag, la parole à Alain Régner, ancien haut-fonctionnaire particulièrement impliqué dans le logement des personnes défavorisées s'inscrit évidemment dans ce choix.

Longue vie et bon démarrage à COS Mag en souhaitant qu'il vous intéresse et entretienne notre engagement commun au service de l'humanisme et de la solidarité. ■

## APRÈS PARIS 2024, LE SPORT INCLUSIF PASSE À L'ACTION

Le 30 janvier, à l'occasion d'un déplacement à Angers, la Ministre chargée des Sports et la Ministre déléguée à l'Autonomie et aux Personnes handicapées ont dévoilé la « Stratégie nationale sport et handicap 2030 ». Dans la continuité des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, ce programme a pour objectif principal de développer et rendre accessible la pratique sportive pour toutes et tous sur le territoire français.

La stratégie s'articule autour de trois axes : susciter l'envie de pratiquer une activité sportive, rendre accessible la pratique sportive, ainsi qu'accompagner et former l'ensemble des acteurs concernés. Dans ce cadre, le gouvernement entend déployer le dispositif « 30 minutes d'activité physique quotidienne » dans l'ensemble des établissements médico-sociaux en s'appuyant sur leur réseau de référents dédiés, mis en place depuis 2023. ■



## TÉLÉCONSULTATION EN EHPAD : DES BÉNÉFICES RÉELS, DES OBSTACLES PERSISTANTS



Dans un article, publié le 5 janvier, le journal en ligne *Hospimedia* s'interroge sur le déploiement de la téléconsultation en Ehpad. Ce dispositif s'impose progressivement dans les établissements et apparaît comme un levier d'amélioration de l'accès aux soins, à condition que l'organisation suive. Une coordination territoriale efficace entre l'établissement et les professionnels médicaux permet un accès plus rapide aux soins et un gain de temps significatif. Ce dispositif permet en effet d'éviter certains déplacements de résidents ou de praticiens. Les professionnels de santé et les spécialistes de la e-santé interrogés confirment que cet outil se révèle adapté « pour le suivi des plaies et de la cicatrisation, le positionnement au fauteuil ou au lit, ou encore certains suivis neurologiques. »

En parallèle, plusieurs freins persistent. La synchronisation des agendas des différents intervenants demeure complexe. La méconnaissance des indications possibles limite son utilisation. Certains actes, comme le bilan gériatrique, sont plus compliqués à mettre en place. Enfin, l'absence de remboursement des solutions techniques constitue un obstacle financier qui ralentit l'adoption de cette solution. ■

## MNA : UN GUIDE PRATIQUE POUR LES PROFESSIONNELS DE L'ENFANCE

Dans le cadre du plan stratégique national visant à renforcer et coordonner l'accompagnement des publics prioritaires en Protection de l'enfance, le Ministère de la Justice a publié le 5 janvier un guide destiné aux professionnels de la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) prenant en charge des mineurs non accompagnés (MNA).

Structuré de manière chronologique, de l'accueil à l'évaluation des MNA jusqu'aux enjeux liés à l'accès au séjour à la majorité, ce guide est composé de 18 fiches synthétiques. Il rassemble les informations requises pour assurer une prise en charge adaptée et harmonisée de ces mineurs particulièrement vulnérables. ■

## LA CERTIFICATION DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ SE RENFORCE

Le 4 février, le Pr Lionel Collet, Président de la Haute Autorité de Santé (HAS) a présenté un état des lieux de la qualité des soins dispensés dans les hôpitaux et cliniques français lors d'une conférence de presse à Paris. Le bilan 2025 fait apparaître un niveau globalement élevé, avec quelques fragilités. Au total, 90,5 % des établissements sont certifiés et 23,8 % ont obtenu la mention « haute qualité des soins ». Toutefois, près d'un établissement sur 10 ne répond pas pleinement aux exigences : 5,7 % sont certifiés sous conditions. 80 établissements ne sont pas certifiés, un chiffre inédit.

Lancé le 1<sup>er</sup> septembre 2025, le sixième cycle de certification entend renforcer les exigences sur des enjeux jugés prioritaires. Il s'articule autour de trois orientations majeures : sécuriser les pratiques sur des points clés, répondre aux priorités de santé publique et faire du patient un véritable partenaire du parcours de soins. ■



## UN PASA DE NUIT POUR AMÉLIORER LE SOMMEIL DES RÉSIDENTS, À PARIS

Le 23 février, l'Ehpad COS Hospitalité Familiale, situé dans le 20<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, a accompagné ses 14 premiers résidents au sein de son nouveau Pôle d'activités et de soins adaptés (PASA) de nuit. Ouvert de 19h30 à 6h00 du matin, ce dispositif propose un accompagnement spécifique aux résidents présentant des troubles du comportement nocturne. Accueillis d'abord dans l'espace commun de l'Unité de vie protégée (UVP), ils peuvent ensuite bénéficier d'un temps d'accompagnement dans la bibliothèque, tandis qu'une soignante intervient dans les étages. L'objectif : apaiser les troubles psycho-comportementaux et améliorer la qualité de sommeil des résidents. ■

## CRÉATION D'UN ACCUEIL DE JOUR À LA MAS COS GLASBERG



À la suite d'un appel à candidature de l'Agence Régionale de Santé Ile-de-France, la Maison d'accueil spécialisée COS Glasberg, à Montreuil, a été retenue pour ouvrir un accueil de jour de 10 places. Fin mars, les équipes ont ainsi accueilli leurs premiers jeunes âgés de 18 à 25 ans en situation de polyhandicap. Destiné à accompagner la transition entre l'enfance et l'âge adulte, ce dispositif propose un accompagnement progressif et individualisé, tourné vers l'inclusion sociale. Les activités de l'accueil de jour s'articulent autour de cinq axes : l'accès aux droits civiques, l'accès à l'éducation et aux apprentissages, l'accès à la santé, l'accès à la vie affective, intime et sexuelle et l'accès à la vie culturelle, artistique et sportive. ■

## MÉMOIRE ET ENGAGEMENT : ALEXANDRE GLASBERG MIS À L'HONNEUR

Le 4 février à 19h00, Michel Cadot, Président et Raphaël Diaz, Directeur Général de la Fondation COS Alexandre Glasberg ont participé à la soirée « Justes de France » aux côtés de François-Guillaume Lorrain et Maurice Lugassy, deux écrivains. Une partie de cette conférence, organisée par les Amis de la Fondation de la Résistance à la Maison des fondations dans le 7<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, était consacrée à Alexandre Glasberg. À cette occasion, nos deux intervenants sont revenus sur le parcours, les engagements et l'œuvre de cette figure marquante de la Résistance, à qui la médaille des Justes lui a été décernée le 27 octobre 2003 par L'Institut Yad Vashem de Jérusalem. ■

## REPRENDRE CONFIANCE GRÂCE AU PROJET AQUARIUS

De janvier à juillet, onze mineurs non accompagnés (MNA) des Centres COS Glasberg participent au projet Aquarius, un programme d'accompagnement visant à travailler sur les traumatismes liés à la traversée de la mer Méditerranée grâce à la pratique de sports aquatiques. Encadrées par deux éducatrices, une psychologue, un coordinateur et un maître-nageur, les premières séances se déroulent à la piscine olympique de Villenave-d'Ornon, avec huit rendez-vous prévus jusqu'en avril. De mai à juin, les jeunes s'initieront à différents sports nautiques, dont le surf, la plongée sous-marine et le kayak. Le programme se conclura par un séjour d'une semaine à Marseille, marquant la deuxième édition de ce projet qui a démarré en 2025. ■



## SARAH, LE REGARD TOURNÉ VERS L'AVENIR

Il y a trois ans, Sarah\* quittait l'Algérie pour chercher un avenir plus sûr. Aujourd'hui installée à Villenave-d'Ornon, en Gironde, et accompagnée par le CADA COS Glasberg, elle prépare son retour vers le journalisme. L'histoire d'un nouveau départ, construit avec persévérance et espoir.

**A** quelques jours de ses examens, Sarah avoue être un peu fatiguée. Les révisions occupent ses journées et parfois ses soirées. Derrière sa discrétion naturelle, la jeune femme choisit pourtant de raconter son histoire. Lentement, en cherchant ses mots parfois, elle revient sur son parcours. Peu à peu, elle prend confiance et sa voix se fait plus assurée. Accueillie au Centre d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA) COS Glasberg de Villenave-d'Ornon, en Gironde, elle est souvent celle que l'on sollicite pour témoigner ou participer à des rencontres. « *J'aime partager mon expérience. J'ai beaucoup reçu, alors j'ai aussi envie de donner.* »

Originnaire d'une grande ville d'Algérie, Sarah garde de son pays des souvenirs profondément ancrés. Sa famille y vit toujours : son frère, sa sœur, ses neveux.

### DATES CLÉS

**Avril 1994**  
Sarah naît en Algérie.

**Février 2025**  
Elle s'installe au CADA COS Glasberg.

**Juin 2025**  
Elle obtient son statut de réfugiée.



« *Je suis très famille* », confie-t-elle. Les repas partagés, les traditions et les promenades restent pour elle des moments précieux. Avant de quitter son pays, elle étudiait le journalisme et travaillait pour un magazine spécialisé dans l'économie et le commerce. Ses journées s'organisaient entre le travail, les cours, les moments en famille et le temps qu'elle s'accordait pour lire et écrire. « *J'aimais aussi quitter la ville pour aller respirer. La montagne, les parcs, la nature me permettaient de changer d'air* ».

Il y a 3 ans, face au contexte politique dans son pays, Sarah prend la décision difficile de partir. Le voyage est long et éprouvant, mais l'espoir d'une vie meilleure lui donne la force d'avancer. Elle rejoint d'abord l'Espagne, où elle reste plusieurs mois, avant de poursuivre son chemin vers la France. C'est finalement à Bordeaux qu'elle s'installe, après un parcours administratif complexe.

### Des débuts compliqués

Ses débuts sont compliqués. Elle passe par différentes structures d'accueil pour demandeurs d'asile avant d'être orientée vers le CADA COS Glasberg par l'association Welcome Bordeaux, en lien avec l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII). Elle y découvre le village du centre où elle s'installe dans un studio. « *Le fait d'être hébergée seule est important pour moi. Cela me permet de me concentrer sur mes cours et sur mon avenir* ». Au CADA, Sarah trouve un cadre et un accompagnement. Les équipes l'aident dans ses démarches administratives, parfois lourdes et difficiles à comprendre lorsqu'on arrive dans un nouveau pays. « *Ma travailleuse sociale m'a beaucoup soutenue au début. Maintenant, j'essaie de faire les démarches seule. Je veux être indépendante.* » Elle participe également aux ateliers proposés par le centre : cours de français, ateliers d'insertion professionnelle, accompagnement pour construire un CV. Deux fois par semaine, elle suit des cours de langue.





« Le français est une langue très riche, j'aime l'apprendre ». Les particularités régionales la font rire « Ici à Bordeaux, on dit « chocolatine », mais à Paris on dit « pain au chocolat ». Je dois avouer que je préfère l'accent parisien, c'est plus clair ! »

Aujourd'hui, Sarah suit des cours de français à l'Université de Bordeaux. Son objectif est clair : reprendre des études de journalisme et trouver une alternance. Elle souhaite devenir journaliste culturelle, spécialisée dans le cinéma. « J'aime beaucoup la diversité culturelle en France : les films, les cultures différentes, les gens venus de partout. » Son quotidien est rythmé par les cours, les démarches administratives et les heures passées à étudier. « Je reste concentrée pour construire mon avenir » explique-t-elle. Mais elle s'accorde aussi des moments pour profiter de sa nouvelle vie. Avec des amis rencontrés à l'université, elle va parfois au cinéma ou partage un verre en terrasse. Elle prévoit d'ailleurs de fêter prochainement son anniversaire au restaurant.

### Loin des yeux, près du cœur

Malgré la distance, Sarah reste très proche de sa famille en Algérie. Chaque semaine, elle appelle son frère et sa sœur. Les conversations durent parfois plusieurs heures entre rires et silences. « Parfois on ne se dit rien, mais on ressent qu'il y a beaucoup d'amour » dit-elle en souriant, avant de reprendre : « ces échanges me permettent de tenir, et de me remonter le moral ! »

En juin 2025, Sarah a obtenu le statut de réfugiée. Un moment important de son parcours. Aujourd'hui, elle regarde l'avenir avec confiance. La première étape est de continuer à progresser en français et de renforcer ses compétences professionnelles. Ensuite, elle espère trouver un travail qui lui plaise et peut-être, un jour, fonder une famille. « Ce dont je suis la plus fière, c'est d'avoir eu la volonté de recommencer à zéro. Ce n'est pas toujours facile. Tous les jours, je me dis merci pour ce courage. » Une phrase prononcée par une travailleuse sociale l'a particulièrement marquée : « Elle m'a dit : vous avez votre place ! Quand une personne comme moi entend ça, ça réchauffe le cœur. J'ai compris que j'avais le droit de construire ma vie ici. » Pourtant, son pays natal restera toujours



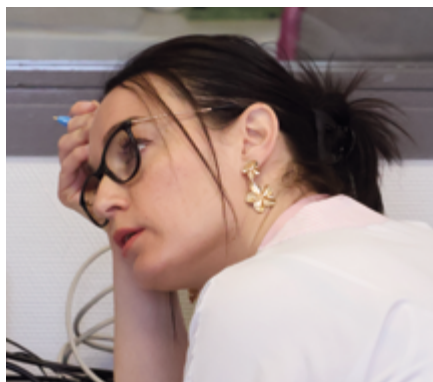
**Ce dont je suis la plus fière, c'est d'avoir eu la volonté de recommencer à zéro. Ce n'est pas toujours facile. Tous les jours, je me dis merci pour ce courage.**

dans son cœur. « Pour l'instant, je vois mon avenir ici, en France. Je suis focus là-dessus. Si un jour, je retourne en Algérie, ce sera avec plus d'expérience... en étant devenue une personne différente. » ■

\* Le prénom a été modifié afin de préserver l'anonymat.

## UN LIEU D'ACCUEIL QUI SE RÉINVENTE

Ouvert en 1991 à Villenave-d'Ornon, en Gironde, le Foyer COS Quancard devient le premier CADA en France. À l'époque, il propose 70 places pour accueillir et accompagner des personnes réfugiées. Plus de trente ans plus tard, l'établissement poursuit son évolution. En avril 2025, le bâtiment historique bénéficie d'une rénovation complète afin d'améliorer les conditions d'accueil et d'accompagnement. Aujourd'hui, il compte 140 places réparties dans 39 logements, pouvant accueillir des personnes seules, des couples ou des familles jusqu'à quatre personnes. Cette transformation s'accompagne également d'un projet innovant : la création d'un ensemble de vingt logements modulaires, appelé Le Village, réalisé avec le concours de la société ALGECO®. Ces studios d'environ 16m² ont été installés pour les personnes accompagnées par le CADA. Chaque logement comprend un espace de vie, une kitchenette, une salle de bain avec WC ainsi qu'un espace extérieur sous pergola, permettant aux résidents de vivre de manière plus autonome. Après une inauguration le 16 janvier, le Foyer COS Quancard a officiellement changé de nom le 1<sup>er</sup> février pour devenir les Centres COS Glasberg, marquant une nouvelle étape dans l'histoire de ce lieu précurseur de l'accueil des demandeurs d'asile. ■



## MÉLANIE GOSNET, INFIRMIÈRE AU CENTRE DE RÉÉDUCATION ET DE RÉADAPTATION FONCTIONNELLES (CRRF) COS PASTEUR 2

Pendant une journée, début février, nous avons suivi Mélanie, Infirmière depuis 18 ans dont 4 ans au CRRF COS Pasteur 2 de Troyes. Entre soins techniques, adaptabilité et présence rassurante, elle accompagne les 24 patients du 3<sup>ème</sup> étage dans leur rééducation.

### 9h15 : L'étape « clé » des transmissions

Alors qu'il fait encore gris ce lundi matin à Troyes, les couloirs du CRRF COS Pasteur 2 sont déjà en mouvement. Des portes s'ouvrent et se referment discrètement, des voix échangent les consignes de la matinée. Les professionnelles du matin ont déjà accompagné les premiers gestes du quotidien : les toilettes, les aides au lever, les installations en fauteuil. Dans certaines chambres, les patients sont prêts pour leurs premières séances de rééducation.

À son arrivée, Mélanie, infirmière en rééducation depuis 4 ans, rejoint ses collègues dans la salle de soins pour une étape « clé » de la journée : les transmissions. Ce matin-là, médecin, infirmières, aides-soignantes et agents de service échangent sur les soins du jour à réaliser. Arrivée à 6h45, le binôme de Mélanie transmet ses informations chambre par chambre. « *Ce moment est primordial car il permet d'assurer la continuité des soins et une coordination dans le projet de soins, tout en assurant la sécurité du patient* », confie Mélanie.

### 9h30 : Entre soin et soutien

Les soins s'enchaînent : nettoyage des plaies, pansements, ablation des agrafes. À chaque intervention, Mélanie désinfecte son chariot et reprend le matériel dont elle a besoin. Après avoir nettoyé la plaie d'un



**Ce que j'aime ici, c'est qu'il n'y a pas que du soin technique, c'est vraiment accompagner le patient dans sa globalité.**

patient victime d'un AVC, l'infirmière l'installe devant la télévision, comme il le souhaite. Elle repositionne délicatement son bras gauche paralysé sur son héli-tablette pour prévenir tout risque de complication douloureuse au niveau de l'épaule. « *Notre rôle, c'est aussi d'anticiper les situations à risques, d'expliquer et de montrer les bons gestes* » souligne-t-elle. En rééducation neurologique, chaque détail compte. Derrière ces ajustements se joue un objectif plus large : permettre au patient de regagner, peu à peu, l'autonomie nécessaire pour envisager son retour à domicile.

Les soins se poursuivent à l'étage. Ici, un monsieur l'attend, un peu inquiet : l'absence de séance de kinésithérapie la veille l'a déstabilisé. Mélanie prend le temps d'expliquer et de le rassurer sur sa prochaine séance qui arrive dans l'après-midi. Un peu plus loin, une dame sollicite l'infirmière pour une photo de sa plaie, attentive à suivre son évolution quotidiennement. D'une chambre à



l'autre, les situations changent, mais l'attention et la bienveillance restent les mêmes. « *On accompagne, on soutient... mais il faut savoir garder une certaine distance* », glisse Mélanie à voix basse.



Ce matin-là, une nouvelle patiente devait arriver à partir de 10 h 00. Les équipes s'étaient organisées en conséquence ! En attendant, Mélanie profite d'un temps calme pour rédiger ses transmissions sur les soins effectués dans la matinée. Elles seront consultables par l'équipe pluridisciplinaire en cas de besoin.

### 11h45 : Le repas, un moment important du soin

Direction le rez-de-chaussée avec le chariot chargé des piluliers préparés par l'équipe de nuit. Dans la salle de restauration, l'organisation est simple – 24 patients du 3<sup>ème</sup> étage à gauche et 24 patients du 2<sup>ème</sup> étage à droite. Chaque professionnel connaît son rôle, pendant que l'agent de service apporte le plateau repas, l'aide-soignante découpe de la viande et ajuste une serviette. À quelques mètres, Mélanie et son binôme vérifient que l'appétit est au rendez-vous. À deux, elles distribuent les médicaments et s'assurent qu'ils soient correctement pris.

### 12h15 : Une installation en douceur

Alors que le repas est en cours, Mélanie est appelée : la nouvelle patiente vient d'arriver. Elle rejoint alors une aide-soignante et une stagiaire infirmière pour prendre le relais du médecin et accompagner cette dame, légèrement stressée, jusqu'à sa chambre. Dans l'ascenseur, les mots sont rassurants. L'installation se fait en douceur. Une fois dans la chambre, les formalités d'accueil peuvent débuter : recueillir les informations, présenter le fonctionnement de l'établissement, constituer le dossier, saisir les premières données dans le logiciel pour garantir la continuité des soins. L'électrocardiogramme et le projet de soins, de leur côté, seront réalisés en

début d'après-midi pour laisser la dame finir de s'installer et manger tranquillement. À 13h15, Mélanie prévient les équipes de son départ en pause puis monte directement au 4<sup>ème</sup> étage pour se changer.

### 15h15 : La partie invisible du travail

De retour de sa pause déjeuner, la professionnelle reprend ses habitudes : changement de tenue, lavage des mains puis direction la salle des soins pour recevoir les transmissions orales sur ce qu'il s'est passé durant ses 2 heures d'absence.

Jusqu'à 17h00, les patients sont en rééducation sur les plateaux techniques. Le service paraît plus calme, mais l'activité ne ralentit pas. Mélanie profite de ce moment pour anticiper : contrôle du matériel dans la salle de soins, désinfection du chariot, vérification des matériaux périmés dans la pharmacie, réalisation de transmissions écrites dans le dossier patient informatisé... Ce temps est finalement précieux pour être prêt et à la disposition des patients lorsqu'ils seront de retour de leurs exercices. Entre deux vérifications, le médecin vient transmettre une information, un kinésithérapeute évoque l'évolution d'un patient vu lors de sa séance du matin. Des échanges simples qui permettent d'adapter les futures interactions avec les patients.

### 17h à 21h15 : Des échanges avec les familles aux derniers soins de la journée

À partir de 17h00, de nombreuses familles viennent rendre visite aux patients. À ce moment-là, Mélanie fait un tour des chambres pour ses soins avant le repas du soir. Les familles profitent de ce moment pour l'interroger sur la journée passée ou encore la suite de parcours prévue.

19 h 00, c'est l'heure du dîner ! Dernier contrôle du chariot, Mélanie et les équipes distribuent les repas en chambre. Après les contrôles de tension pour certains patients, les médicaments sont distribués en fonction des traitements. Comme à midi, les équipes s'organisent pour que tout se passe correctement.

Une fois les plateaux débarrassés, Mélanie refait un tour des chambres pour les soins, transmet les informations de la journée à l'équipe qui prend le relais pour les soins de la nuit. 21 h 15, c'est le moment pour l'infirmière de quitter son service.

Tout au long de sa journée de 10 heures, Mélanie aura montré son adaptabilité face à chaque situation. « *Ce que j'aime ici, c'est qu'aucune journée ne ressemble à une autre : il n'y a pas de routine dans ce métier. C'est justement cette diversité qui me motive chaque jour* » conclut l'infirmière. ■





## « POUR LUTTER CONTRE LE MAL-LOGEMENT, MISONNS SUR LA COOPÉRATION »

Président de l'association SOLIHA, ancien haut-fonctionnaire et expert des politiques du logement, Alain Régnier rappelle les grands enjeux du secteur, en particulier pour les plus précaires, tout en dressant de nombreuses pistes d'actions.

Alain Régnier a été secrétaire général de la Délégation interministérielle à la Ville, avant de devenir en 2015, conseiller du gouvernement, chargé des politiques de lutte contre l'exclusion et du Service Civique. Il assumera durant 6 ans le poste de délégué interministériel, chargé de l'accueil et de l'intégration des réfugiés, avant de prendre la présidence de SOLIHA en 2024.

**COS Mag : Pouvez-vous nous présenter SOLIHA, l'association que vous présidez depuis deux ans ?**

**Alain Régnier :** SOLIHA s'inscrit dans une histoire qui remonte à plus d'un siècle. En 1924, un mouvement issu de la société civile a créé la Ligue Nationale Contre le Taudis pour lutter contre l'habitat indigne. Au fil des années, cette ligue a évolué et donné naissance à plusieurs structures. Un tournant important a eu lieu en 2015 avec la fusion de deux réseaux : le réseau urbain PACT, créé après la Seconde Guerre mondiale, et le réseau rural Habitat et Développement. De cette fusion est né le mouvement SOLIHA. Aujourd'hui, ce mouvement représente 124 associations sur l'ensemble du territoire, 3 600 salariés et plus de 2 000 bénévoles engagés dans la gouvernance. C'est un réseau important

dans la lutte contre le mal-logement. Notre action repose à la fois sur une dimension humaine et un ancrage territorial solide. Nous accompagnons les ménages pour les aider à se maintenir dans leur logement ou à accéder à un habitat abordable et sécurisé. Parallèlement, nous travaillons à la rénovation des logements, qu'il s'agisse d'appartements, d'immeubles ou encore de copropriétés. En 2025, SOLIHA a accompagné 240 000 ménages dans ces démarches. Nous disposons également de 24 agences immobilières à vocation sociale (AIVS), qui gèrent environ 30 000 logements destinés à des personnes fragiles ou en difficultés.

**COS Mag : Le dernier rapport de la Fondation pour Le Logement des Défavorisés (anciennement Fondation**



## **Ce qui est préoccupant, c'est la fragilisation progressive de la classe moyenne : les revenus ont tendance à baisser ou à stagner tandis que, dans le même temps, les loyers continuent d'augmenter.**

**Abbé Pierre), publié début février, indique que le mal-logement ne cesse de gagner du terrain. Quels sont les éléments les plus inquiétants selon vous ?**

**Alain Régnier :** Aujourd'hui, entre 6 et 7 millions de Français rencontrent des difficultés liées au logement. Parmi eux, plus de 300 000 personnes sont sans toit et vivent dans des solutions d'hébergement d'urgence. Près de 700 000 personnes sont mal logées – vivent chez de la famille ou des tiers – et plusieurs millions de ménages occupent des logements précaires, notamment des passoires thermiques ou énergétiques. Ce qui est également préoccupant, c'est la fragilisation progressive de la classe moyenne : les revenus ont tendance à baisser ou à stagner, tandis que, dans le même temps, les loyers continuent d'augmenter. On parle beaucoup aujourd'hui de la nécessité de produire du logement neuf, et c'est effectivement un enjeu incontournable. Mais on observe aussi d'autres phénomènes très révélateurs. En Île-de-France, par exemple, les attributions de logements sociaux ont été divisées par deux en dix ans. Tout simplement parce que les locataires quittent beaucoup moins leur logement. La raison est assez simple : l'écart entre les loyers du parc social et ceux du parc privé s'est fortement creusé. En vingt ans, les loyers du parc privé ont été multipliés par deux, ce qui rend les départs beaucoup plus difficiles.

**COS Mag : Le nombre de personnes à la rue ne cesse de progresser (90 000 en 2011 et 350 000 en 2025). En quoi ce phénomène menace-t-il notre cohésion sociale ?**

**Alain Régnier :** Dans les pays développés, on observe depuis une trentaine d'années

une tendance croissante au libéralisme économique qui s'est étendue à la mise en œuvre des politiques publiques. Elle s'accompagne parfois d'une vision qui oppose les « bons » et les « mauvais » pauvres, les « bons » et les « mauvais » migrants. Autrement dit, on tend à diviser la société entre les méritants et ceux qui ne le seraient pas. On a pu le voir, par exemple, dans les débats autour du Revenu de Solidarité Active (RSA) ou dans certaines politiques d'aides sociales. Par ailleurs, la progression du nombre de personnes à la rue s'explique aussi par des réalités administratives. La France est aujourd'hui le seul grand pays européen à ne pas avoir fait des régularisations importantes depuis 1998. Elles existent, mais restent limitées, de 30 000 à 35 000 par an, traitées progressivement. Cette situation pèse sur les dispositifs de prise en charge et peut parfois créer des tensions, voire une forme de concurrence entre les publics fragiles, ce qui amoindrit encore davantage la cohésion sociale.

**COS Mag : Quelles seraient les solutions possibles pour sortir de l'impasse ?**

**Alain Régnier :** Pendant plusieurs décennies, nous avons construit un dispositif d'hébergement et d'insertion organisé par paliers. L'idée était que les personnes suivent un parcours vers le logement : passer de l'urgence à l'insertion, puis par une résidence sociale, avant d'accéder, si tout se passait bien à un logement classique. Depuis 2010-2011, une autre approche a été développée avec la stratégie du Logement d'abord. Le principe est simple : toute personne peut accéder directement à un logement, y compris en sortant de la rue, avec un accompagnement plus ou moins important selon sa situation. Cela concerne aussi

celles souffrant de pathologies psychiatriques lourdes, avec l'appui de professionnels. En quelques années, on a constaté que cette approche fonctionnait. Les personnes réduisent leurs addictions, retrouvent progressivement du lien social. Aujourd'hui, nous sommes à la fin du plan Logement d'abord 2, et ce programme a permis à 700 000 personnes de passer de la rue au logement. Il existe des solutions complémentaires, comme l'intermédiation locative, qui permet de créer des sas entre la rue et le logement classique. Pour autant, cela ne règle pas la question d'un accès durable au logement. Alors, on en revient à une question qui reste centrale et pour laquelle je plaide depuis longtemps : celle des étrangers en situation irrégulière. Si l'on veut sortir de l'impasse, il faut à la fois traiter cette question et mettre en place en véritable plan logement. Reste à savoir si, politiquement, c'est la voie que l'on souhaite suivre.

**COS Mag : Récemment, la Fondation COS Alexandre Glasberg a ouvert son agence immobilière IMMO 3S Simplicité, Sérénité, Solidarité au profit des personnes bénéficiant du statut de réfugié attribué par l'État français. Que pensez-vous de cette initiative ?**

**Alain Régnier :** Je trouve que c'est une belle initiative, qui mérite d'être expérimentée, même si elle s'inscrit dans un contexte pas forcément favorable en ce moment. Au regard de la situation politique actuelle, certaines évolutions sont envisagées pour modifier les droits des personnes réfugiées. On évoque par exemple l'idée que la plénitude de leurs droits ne serait acquise qu'au bout de cinq ans. Il y a également le débat sur le droit de priorité nationale, qui pourrait conduire à différencier davantage l'accès aux droits entre les citoyens français et les personnes étrangères, notamment les bénéficiaires de la protection internationale. Dans ce contexte, je trouve que cette initiative portée par la Fondation est courageuse. Elle montre une volonté d'agir concrètement, même si l'on ne connaît pas encore les futures orientations politiques. Par ailleurs, je pense qu'il serait intéressant de créer des partenariats avec SOLIHA, Habitat et Humanisme ou d'autres acteurs dans le domaine du logement. L'idée serait de montrer que votre agence s'insère dans un continuum de solutions et qu'elle vient compléter les dispositifs existants. Dans le cadre d'une coopération intelligente, on pourrait ●●●



**Dans certains médias, on entretient l'idée que l'étranger est une menace, qu'il serait dangereux, qu'il viendrait prendre l'emploi des autres. Mais lorsqu'on regarde ce qui se passe réellement sur le terrain, la réalité est souvent différente.**



par exemple proposer à des propriétaires de notre réseau d'accueillir une personne accompagnée par l'un de vos CADA. Et inversement, une personne réfugiée suivie par SOLIHA pourrait être orientée vers votre Fondation et votre agence immobilière. Je suis convaincu que la coopération entre les acteurs est la meilleure solution pour partager les difficultés.

**COS Mag : Quelle est votre vision sur ce qui est relayé par les médias et ce qui se passe sur le terrain ? Y- a-t-il pour vous un décalage ?**

**Alain Régnier :** Il existe un décalage évident entre le discours national et une réalité locale. Dans certains médias, on entretient l'idée que l'étranger est une menace, qu'il serait dangereux, qu'il viendrait prendre l'emploi des autres. Mais lorsqu'on regarde ce qui se passe réellement sur le terrain, la réalité est souvent différente. Dans notre quotidien, nous avons tous côtoyé des personnes étrangères avec lesquelles nous avons créé des liens, à l'école ou au travail. La réalité locale est plus humaine. Lors de mes nombreux déplacements, j'ai pu constater qu'il existe de nombreuses initiatives de générosité et d'empathie entre personnes étrangères et Français. Cette solidarité existe, même si elle est

parfois peu visible dans le débat national. L'an dernier, j'avais d'ailleurs envisagé de créer une plateforme de média positif sur l'immigration dans les territoires locaux. Malheureusement, le projet n'a pas pu aboutir par manque de temps des partenaires identifiés et par leurs difficultés quotidiennes. Ils n'étaient pas forcément dans une logique de mutualisation et de partage de l'information.

**COS Mag : Quelles seraient les options à envisager pour renforcer les politiques d'intégration dans notre pays ?**

**Alain Régnier :** Je pense qu'il faudrait travailler directement avec les acteurs des territoires. Cela passe par des formes de contractualisation territoriale qui associent les collectivités locales. ANVITA\*, par exemple, a développé une boîte à outils intéressante pour accompagner les villes et les territoires qui souhaitent s'engager dans les politiques d'accueil.

Plutôt que de se focaliser sur les aspects négatifs, je crois qu'il faudrait davantage valoriser ce qui fonctionne. Il existe de très belles actions, des initiatives inspirantes et des parcours réussis. Tout cela mérite d'être raconté, même si je sais bien qu'il est difficile de créer un narratif positif. Pour les prochaines années, le défi sera de renforcer la coopération au sein de la société civile et d'éviter la polarisation croissante des positions. Il est important de sortir des oppositions trop tranchées qui divisent le débat. Personnellement, ce qui m'a toujours motivé, c'est essayer d'aider les gens en leur créant des opportunités. Cela suppose de consacrer plus de temps dans la création et l'innovation plutôt que de rester dans le discours. ■

\* Association Nationale des Villes et Territoires Accueillants



*Dossier*

# ENTRE HÉRITAGE ET INNOVATION

## NOTRE HISTOIRE, NOS VALEURS : UN REPÈRE ESSENTIEL POUR AFFRONTER LES DÉFIS FUTURS

Raphaël Diaz est, depuis 2017, Directeur Général de la Fondation COS Alexandre Glasberg, après avoir été à partir de 2004 Secrétaire Général, puis Directeur Général Adjoint. Il revient, entre héritage et innovation, sur l'identité de la Fondation, ses valeurs et ses prochains défis.



### **COS Mag : Comment définiriez-vous aujourd'hui la mission et l'identité de la Fondation COS Alexandre Glasberg ?**

La mission de la Fondation consiste principalement à accompagner des publics fragilisés ou vulnérables, en luttant contre toutes les formes d'exclusion liées à l'âge, au handicap ou à la situation sociale et administrative. Nous pouvons résumer la mission par une formule implicite : accompagner et prendre soin, soutenir l'autonomie et favoriser l'inclusion sociale.

Notre identité est fortement marquée par Alexandre Glasberg, le fondateur de l'association dénommée à l'origine COSE. Nous essayons d'être dans la continuité de son héritage humaniste et dans les valeurs qu'il a léguées : l'humanisme, la solidarité et

l'engagement. La Fondation possède la singularité d'être présente auprès de différents publics (personnes en situation de difficulté sociale, personnes en situation de handicap et personnes âgées), mais pour qui notre action se décline dans cette ligne directrice héritée d'Alexandre Glasberg.

### **COS Mag : Qu'est-ce qui, selon vous, constitue l'ADN historique de la Fondation ?**

La Fondation reste profondément marquée par la vie et l'engagement d'Alexandre Glasberg, ainsi que par deux personnes qui l'ont soutenu bien avant la création du COSE et jusqu'à sa disparition : Ninon Hait-Weyl et Nina Gourfinkel.

Au cœur de son ADN se trouve une vision profondément humaniste : accueillir la personne et l'accompagner dans sa dignité et dans sa globalité. Alexandre Glasberg intervenait ainsi dès 1946 pour orienter l'opinion publique et les responsables politiques face à l'incompréhension à laquelle se heurtaient les étrangers auprès du grand public et des professionnels. « *On réussit lorsqu'on prend pour point de départ le respect de la personne humaine* » affirmait-il.

Le deuxième pilier est celui de la solidarité. D'abord avec les exilés et les apatrides, puis avec le temps, elle s'est institutionnalisée avec l'accueil et l'accompagnement de toutes personnes présentant des vulnérabilités, en raison de leur situation sociale ou administrative, de leur âge, de leur état de santé ou de leur handicap. La traduction en a été la création de structures d'accueil et d'accompagnement destinées à répondre à des besoins sociaux et sanitaires concrets. Enfin, je dirai que cet ADN repose sur une forme d'engagement moral et politique au sens large : agir face aux injustices

et aux exclusions. Cet héritage continue aujourd'hui d'alimenter la culture institutionnelle de la Fondation, ainsi que de tous les acteurs, qu'ils soient Administrateurs, salariés et bénévoles. Nous veillons à une inconditionnalité de l'accueil dans nos structures, à une vigilance contre toutes les formes d'exclusion et conservons une volonté d'innover dans l'action sociale et sanitaire.

### **COS Mag : En quoi l'Ehpad COS La Colagne, l'un des premiers établissements de la Fondation, incarne-t-il cet héritage ?**

La résidence COS La Colagne fut l'un des premiers établissements créés par Alexandre Glasberg. Cet héritage en fait un lieu emblématique de l'histoire de la Fondation. Lors de son inauguration en 1964, la résidence avait une mission particulière, celle d'accueillir des réfugiés, sans distinction d'origine ou de confession. Elle était d'ailleurs appelée « Maison des apatrides ». Elle incarnait une valeur centrale de l'action d'Alexandre Glasberg : l'hospitalité envers les personnes déplacées ou vulnérables. Avec le temps, la résidence a évolué, en se médicalisant pour devenir un Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), mais les valeurs fondatrices d'hospitalité et de solidarité demeurent.

Ce fut la première maison du COS que j'ai visitée en 1995. La résidence venait de subir un épisode d'inondation très important nécessitant le déménagement de résidents. Un mouvement de solidarité collective (salariés, voisins, bénévoles, élus locaux...) s'était créé pour préserver du mieux possible la qualité de vie des résidents. J'ai souvenir que des salariés avaient accueilli chez eux des résidents le temps qu'ils reviennent à La Colagne.

**COS Mag : L'ouverture de la Résidence COS Nina Gourfinkel, en octobre dernier, marque une étape importante pour la Fondation. Que symbolise cet établissement pour l'avenir ?**

L'ouverture en octobre dernier de la Résidence COS Nina Gourfinkel à Sannois représente bien plus qu'un nouvel établissement. Elle symbolise une évolution dans le modèle d'accompagnement en adaptant nos dispositifs aux nouvelles réalités sociales et sanitaires. Ainsi, en réunissant dans une même structure un Ehpad et un EAM (Etablissement d'accueil médicalisé) pour personnes handicapées vieillissantes, la Fondation répond à un enjeu émergent et important du secteur médico-social : l'accompagnement des personnes en situation de handicap vieillissantes.

L'idée forte du projet repose sur un décloisonnement des publics (personnes âgées dépendantes et personnes handicapées vieillissantes), tout en respectant leurs besoins spécifiques ; idée reconnue par le jury de l'appel à projets mené par le Conseil Départemental du Val-d'Oise et l'ARS Ile-de-France. Cette approche vise à dépasser les logiques institutionnelles séparées et à

favoriser des parcours de vie plus continus et cohérents. Cette résidence incarne ainsi une vision plus transversale et inclusive de l'accompagnement.

Comme tous nos établissements, la résidence a été pensée comme un lieu de vie ouvert sur la ville, avec la présence notamment d'un café associatif accessible aux associations et habitants du quartier, permettant d'y développer des tiers lieux.

Enfin, en donnant le nom de Nina Gourfinkel à la Résidence, la Fondation rend hommage à son histoire tout en inscrivant cette mémoire dans un projet contemporain et innovant. J'ai toute confiance en l'équipe de ces établissements pour mener à bien ce projet dans cet esprit et démontrer ainsi toute sa pertinence.

**COS Mag : Quels seront les grands défis de la Fondation dans les années à venir ?**

Plusieurs défis majeurs se poseront à la Fondation dans les prochaines années. Ils concernent à la fois l'évolution démographique face au vieillissement de la population, mais aussi à des handicaps plus complexes et une progression de la précarité sociale. Elle devra faire face

aux transformations profondes du secteur, confronté à la fois, à de nombreuses réformes tarifaires et numériques, mais aussi à l'augmentation forte des besoins et des attentes des personnes accompagnées, et ce, tout en restant fidèle à son héritage. Nous devons adapter nos établissements et services aux besoins de dépendance plus complexes, en encourageant l'innovation.

Face à la pénurie importante de professionnels au sein du secteur, nous devons continuer à attirer et fidéliser, valoriser les métiers de l'accompagnement et du soin, tout en développant la formation et l'innovation organisationnelle. Sans équipes solides et qualifiées, la qualité de l'accompagnement ne pourra pas être maintenue.

Nous devons continuer à adapter nos réponses aux nouveaux besoins, en poursuivant des projets hybrides permettant de décloisonner les publics ou en combinant plusieurs types d'accompagnement afin de répondre à des situations de plus en plus diverses, tout en maintenant un modèle économique viable.

**COS Mag : En quoi les valeurs du passé peuvent vous aider à relever ces défis ?**

Ces valeurs constituent un repère essentiel pour affronter les défis futurs de nos secteurs d'activité. J'ai l'habitude de dire qu'elles sont nos racines profondes. Elles doivent demeurer notre boussole pour l'action d'aujourd'hui et de demain.

Dans un contexte de fortes contraintes économiques, d'exigences administratives et de besoins sociaux et sanitaires de plus en plus complexes, l'accompagnement doit rester centré sur la personne et la relation humaine demeurer au cœur du soin et du travail social. Cette approche humaniste préservera la qualité d'accompagnement, tout en devant s'adapter à toutes les transformations du secteur.

Notre tradition d'action de solidarité doit nous permettre de répondre à de nouvelles vulnérabilités : isolement des personnes âgées, précarité sociale croissante, complexité des parcours de soins... De même, la capacité à inventer permettra de proposer des réponses nouvelles.

Enfin, ces valeurs doivent constituer la culture interne de la Fondation. Elles permettront de donner du sens aux professionnels, de les fédérer autour de projets communs et de renforcer la cohésion des équipes. ■

## ALEXANDRE GLASBERG, UN BÂTISSEUR LAÏC

Selon Eliane Obermeyer, qui a longtemps côtoyé Alexandre Glasberg (voir p.17), celui-ci laissait beaucoup de liberté à celles et ceux qui dirigeaient les structures qu'il avait créées. *« C'était un créateur avant tout. Il semait des graines et d'autres étaient chargés de faire vivre ces nombreux projets et de les développer. Je pense en particulier à Ninon Hait Weil et à Nina Gourfinkel, sans lesquelles l'œuvre d'Alexandre Glasberg n'aurait sans doute pas été aussi importante. Je me souviens qu'il venait nous voir tous les trois mois environ, avec chaque fois comme unique préoccupation le bien-être des résidents. A ses côtés, j'ai appris le respect de l'autre, des différences, mais aussi la capacité à travailler sur le moment présent et surtout à ne jamais rien lâcher. Il a toujours été un exemple de ténacité, en particulier vis-à-vis des pouvoirs publics. »* Il faut préciser également qu'Alexandre Glasberg était très attaché au principe de laïcité, le seul gage pour lui d'une vie collective harmonieuse. Alexandre Glasberg était prêtre mais ne faisait pas partie de l'Église. *« Il était sans paroisse et refusait la charité. Le plus important pour lui était de défendre les droits des plus fragiles dans un esprit de justice sociale. Il fallait faire avec les gens, mais ces derniers devaient décider en toute autonomie. »* ■

## LA COLAGNE, L'ÂME D'ALEXANDRE GLASBERG

**Anciennement Maison des apatrides, l'Ehpad COS La Colagne fait partie des premiers établissements créés par Alexandre Glasberg. Ses équipes font en sorte d'entretenir son héritage au quotidien...**

**15** heures. Alors que le mois de décembre touche à sa fin, le soleil d'hiver inonde la véranda du Pôle d'activités et de soins adaptés (PASA) de l'Ehpad COS La Colagne à Marvejols, une petite ville de Lozère. Six résidentes sont confortablement installées et peignent avec application des formes diverses de pâte à sel qu'elles ont confectionnées elles-mêmes sous la houlette bienveillante de Phylomèna, l'animatrice de la séance. « *Toutes ces personnes sont atteintes de troubles du neuro-développement et ont parfois du mal à se retrouver dans l'espace et dans le temps. Ces séances, qui ne durent jamais plus d'une heure trente, ont avant tout des vertus thérapeutiques. Elles sont de vraies alternatives aux traitements médicamenteux, mais elles doivent également permettre aux participantes de préserver leur autonomie dans l'échange et la convivialité. Ces moments collectifs facultatifs sont des rendez-vous qu'elles attendent avec impatience.* » Cette logique de préservation de l'autonomie et de prise en compte de la parole de chaque personne accompagnée irrigue l'ensemble de l'établissement qui accueille aujourd'hui 80 résidents et abrite un PASA et une Unité de vie protégée (UVP). Elle est un héritage direct de son fondateur Alexandre Glasberg qui résumait sa philosophie en la formule suivante : « *Tout faire pour la personne, ne rien faire à sa place* ».

### Liberté

Elle se concrétise notamment par un accueil tout à fait personnalisé. Pour chaque résident, un projet personnalisé est établi à son arrivée. Celui-ci tient compte de son histoire, mais également de ses habitudes de vie. Il est réévalué tous les six mois, en fonction de l'évolution de la personne. « *Le but est de proposer une réponse à la carte. Par exemple, une personne qui souhaite prendre*



*son petit-déjeuner un peu plus tard que les horaires habituels, pourra parfaitement le faire* », explique Jose-Luis Rouquette, directeur de l'établissement.

### Être acteur de son séjour

L'intention également de la direction est de créer un environnement au plus proche de celui dans lequel vivaient les personnes quand elles étaient à leur domicile. « *Les familles peuvent par exemple leur rendre visite quand elles le souhaitent et les blouses blanches sont la plupart du temps bannies* », raconte Anouchka Gachet, responsable qualité des établissements de Lozère. De la même façon, les résidents peuvent profiter d'un salon de coiffure, ainsi que d'une salle de soin et de relaxation. Des réflexions sont également en cours pour réaménager l'UVP, afin de mieux favoriser l'apaisement des résidents les plus agités. L'établissement entend faire des résidents les premiers acteurs de leur séjour. « *Au-delà de notre conseil de vie sociale auquel de nombreuses familles participent, nous avons mis en place plusieurs commissions*

*visant à recueillir l'avis des résidents. Ces dernières portent sur des domaines très divers comme les menus ou les animations et permettent de rester au plus proche des aspirations des personnes accueillies* », explique Marlène Tieulon, animatrice de l'Ehpad depuis plus de 20 ans. Dans cette optique, de nombreuses activités sont proposées à ces derniers dans une perspective d'ouverture de l'Ehpad sur son environnement. « *Nous avons la chance d'être au centre-ville, ce qui nous permet de faire vivre plusieurs partenariats, notamment avec les écoles environnantes. C'est le cas notamment de notre chorale qui rassemble des résidents et des enfants. Nous nous mobilisons également lors de la journée citoyenne de la ville. L'année dernière par exemple, nous avons contribué à refleurir les jardinières de la gare* ». L'animatrice reste très attachée à ce lieu et à l'ambiance qui y règne de génération en génération. « *Il y a toujours eu ici un esprit de famille que nous entretenons au jour le jour, en gardant toujours en tête qu'en dépit de l'avancée en âge des résidents, la vie continue...* » ■

# ACCUEILLIR DES RÉFUGIÉS VIEILLISSANTS DE TOUTES ORIGINES

Eliane Obermeyer a été directrice de la résidence médicalisée COS La Colagne, surnommée la Maison des apatrides pendant longtemps et qui deviendra ensuite un Ehpad. À la tête de l'établissement aux côtés de son mari entre 1964 et 1993, elle a bien connu Alexandre Glasberg.

**COS Mag : Dans quelles circonstances avez-vous connu Alexandre Glasberg ?**

**Eliane Obermeyer :** Nicolas Obermeyer, mon mari de l'époque, travaillait au Centre d'orientation sociale des étrangers (COSE), 52, rue de l'Arbre-Sec, siège historique de la Fondation, pas loin de la rue de Rivoli à Paris. Il s'occupait de l'accueil des migrants. L'Abbé embauchait des prêtres qui avaient quitté l'Eglise et c'était le cas de Nicolas. Je venais parfois déjeuner avec les équipes et c'est là que j'ai rencontré l'Abbé Glasberg. Il était grand, impressionnant, réservé, mais en même temps très accueillant. A l'époque, on ne savait presque rien de lui car il ne parlait jamais de son passé, notamment de résistant. Celui-ci était très attaché à l'accueil inconditionnel des personnes, peu importe leurs origines ou leur conviction religieuse.

**COS Mag : Comment avez-vous pris la direction de la Maison des apatrides ?**

**Eliane Obermeyer :** Alexandre Glasberg a sollicité mon mari pour prendre la direction de la Maison des apatrides, une structure qu'il avait créée en 1964 en collaboration avec Gilbert de Chambrun, le maire de Marvejols. Il s'agissait d'accueillir des réfugiés vieillissants de toutes origines en situation de précarité pour leur permettre de vivre leurs vieux jours dans les meilleures conditions. Nicolas a

exprimé ses doutes quant à sa capacité à assumer cette mission. Alexandre Glasberg lui a dit : « Vous n'avez peut-être pas les compétences, mais vous avez l'esprit. » Le 1<sup>er</sup> mai de la même année, nous prenions la direction de l'établissement en déménageant tous les deux en Lozère, une terre que je n'ai jamais quittée depuis. Nous accueillions des réfugiés statutaires arrivés à l'âge de la retraite et de toutes origines : des Russes ayant fui la révolution, des Républicains espagnols, des Polonais, des Roumains, mais aussi des Chiliens et des Cambodgiens. La cohabitation n'était pas toujours facile en raison de certaines opinions politiques divergentes, mais il y avait beaucoup de solidarité entre les résidents et une âme commune. ■

## JEAN-PAUL ROBERT, UNE VIE DÉDIÉE À LA COLAGNE

Au sein de l'Ehpad COS La Colagne, Jean-Paul Robert est comme un poisson dans l'eau. Il connaît chaque recoin de l'établissement. Pourtant rien ne le prédestinait à prendre la direction de celui-ci durant plus de 20 ans. « Je suis rentré le 11 mai 1978 en tant que secrétaire. J'étais Lozérien, mon épouse était de Marvejols et mes beaux-parents connaissaient Nicolas et Eliane Obermeyer. J'avais un DUT électronique et ils cherchaient quelqu'un. En matière de compta, je ne savais rien faire. J'ai tout appris ici grâce à la confiance qui m'a été accordée. » Lorsque Eliane Obermeyer quitte la direction en 1993, il prend naturellement la direction jusqu'en 2015. Un parcours qui lui a permis de croiser la route d'Alexandre Glasberg. « Je me souviens de nos échanges musclés avec les financeurs. Grâce à sa force de conviction, il avait bien souvent le dernier mot quand il s'agissait d'améliorer la situation des résidents ». La France accueillant moins de réfugiés âgés, l'établissement s'est ouvert sur l'accueil de personnes âgées démunies et la population locale avec toujours un même esprit. L'Ehpad COS La Colagne fait partie de la vie de Jean-Paul Robert et il n'hésite pas, encore aujourd'hui, à donner un coup de main, si nécessaire. ■



## UNE APPROCHE INNOVANTE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Située à Sannois, en région parisienne, la Résidence COS Nina Gourfinkel a ouvert ses portes en octobre 2025. Elle accueille des résidents âgés ou en situation de handicap, proposant un accompagnement novateur, basé sur la coopération.

**E**n cette matinée de février, les rires et la joie sont de mise au sein de la Résidence COS Nina Gourfinkel, située à Sannois, en région parisienne. Dans le café associatif, une dizaine de résidents de l'Ehpad et de l'établissement d'accueil médicalisé (EAM) a pris place pour un atelier violon. Il y a parmi les participants des personnes âgées et des personnes en situation de handicap, mais nul ne peut distinguer le statut des uns et des autres tant la complicité irrigue ce moment de partage. Dès que Gauthier, l'animateur, entame des airs connus au rythme d'Edith Piaf ou de Michel Sardou, les souvenirs ressurgissent, les visages s'illuminent et les doigts commencent à se lever pour deviner les morceaux évoqués. Il se dégage de ce moment suspendu une harmonie qui incarne un peu l'esprit qui règne à la résidence depuis son ouverture en octobre 2025.

Cette résidence est l'établissement le plus récent de la Fondation COS Alexandre Glasberg et brille par son originalité. Elle rassemble en effet un Ehpad avec 76 places et un EAM, pour 15 places, destiné à l'accueil des personnes handicapées vieillissantes. Cette double vocation, grand âge et handicap, fait de l'établissement une rareté, non seulement en région parisienne, mais également à l'échelle nationale, les deux secteurs étant le plus souvent cloisonnés, au détriment parfois du parcours des personnes accompagnées.

### Apprendre les uns des autres

À Nina Gourfinkel, la fluidité et la continuité des parcours sont la règle. Certes, les deux entités de la résidence sont juridiquement distinctes, mais elles ne cessent pas de communiquer et de collaborer, comme l'explique Françoise Deswarte, Directrice de la résidence. « Nous avons mis en place un



*projet d'établissement commun à l'Ehpad et à l'EAM et chaque salarié est recruté au sein de la résidence dans son ensemble.* » Un parti pris qui permet une approche nouvelle de l'accompagnement. « Je travaille en Ehpad depuis l'âge de 20 ans. Découvrir ces deux publics ensemble donne un nouveau souffle à mon métier », rappelle la directrice.

Une analyse que partagent la plupart des professionnels intervenant au sein de la résidence, qui sont bien souvent de culture professionnelle différente et qui apprennent tous les jours des uns, des autres. La relation qu'entretiennent le médecin traitant, le psychiatre et le médecin coordonnateur de la résidence sont tout à fait symbolique de cette logique de collaboration et d'échange. « Moi ce qui m'intéresse, c'est

*d'avoir des contacts avec d'autres spécialités. Ici, nous sommes en plein décloisonnement, nous créons des passerelles en permanence. C'est un enrichissement réciproque »,* raconte Laurent Bernard Brunel, psychiatre. Même son de cloche du côté d'Annabelle Préau, médecin coordonnateur : « Il y a ici une très grande variété de prises en charge et la possibilité d'accompagner des personnes assez jeunes issues de l'EAM et d'assurer leur suivi. On apprend tous les jours. » L'enthousiasme est le même du côté de Mariam Sy, la cadre de santé de l'établissement. « Cette résidence est une véritable découverte. Il nous faut en permanence créer du lien entre des résidents handicapés ou âgés, en nous appuyant sur les capacités de chacun. Ainsi, une personne âgée peut expliquer les consignes d'une

activité à un résident de l'EAM, tandis que celui-ci aidera cette dernière à marcher. Ce sont toutes ces formes d'entraide et de lien que nous essayons de mettre en place au quotidien, en maintenant évidemment un accompagnement personnalisé », raconte Mariam Sy.

### Miser sur la mixité

Mais toutes ces collaborations ne tombent pas du ciel. Elles reposent sur une stratégie très précise. « Les personnels de l'Ehpad et de l'EAM ont des profils et des rythmes de vie très différents, d'où l'importance des réunions d'équipe durant lesquelles nous sommes attentifs aux attentes de chacun dans l'élaboration du projet personnalisé du résident. Nous avons également tenu à inclure des formations en lien avec l'accompagnement des deux publics afin de favoriser l'émergence d'une culture commune », rappelle Françoise Deswarte.

Cette très grande variété de regards et d'approches au sein de la résidence reste d'ailleurs un vrai facteur d'attractivité : « Les professionnels sont en apprentissage permanent et acquièrent chaque jour de nouvelles compétences au contact de ces deux publics. Ils ont le sentiment d'accompagner une personne dans sa globalité, pas simplement une dépendance. »



Mais toutes ces passerelles ne concernent pas uniquement les professionnels. La résidence mise aussi sur la mixité des publics dès que cela est possible. Elle propose ainsi de nombreuses activités créatives ou ludiques durant lesquelles les résidents des deux établissements sont invités à participer, telles que la préparation du Carnaval ou encore les anniversaires célébrés en commun. « Mais nous faisons aussi en sorte que des activités plus adaptées au degré d'autonomie de chacun soit préservées, comme les ateliers thérapeutiques, ou encore les sorties piscine », précise la directrice. Celle-ci a également lancé un projet de café associatif ouvert sur la ville qui pourra accueillir des séniors isolés de la commune, mais également des centres de loisirs pour partager

des activités avec les résidents. « Le but est que ces derniers restent acteurs et puissent exprimer leur citoyenneté et ainsi préserver une partie de leur autonomie. »

En menant ce travail si précieux aux côtés des personnes âgées et en situation de handicap, les équipes de la Résidence COS Nina Gourfinkel sont à l'avant-garde de bien des évolutions, comme l'explique Françoise Deswarte : « Le nombre de personnes handicapées vieillissantes ne va cesser de croître dans les années à venir, en raison des changements démographiques de notre pays. Des structures comme la nôtre représentent sans doute une partie de l'avenir du médico-social... » ■

## ENSEMBLE, AUTREMENT




Arrivé le 29 octobre 2025, Jean-Claude Caron est le tout premier résident de l'Ehpad de la Résidence COS Nina Gourfinkel à Sannois, en région parisienne. Celui-ci était pourtant frileux à l'idée de quitter sa maison qu'il habitait depuis 1967. Mais savoir que sa fille, Christine, allait être accueillie au sein de l'établissement d'accueil médicalisée (EAM), situé à l'étage au-dessus, a fait toute la différence. « Si mon père devait partir de chez lui, c'était pour être dans le même lieu que ma sœur : c'était notre critère numéro 1 ! », confie Martine Prazowski, l'une des filles de Jean-Claude Caron. Dès la première semaine, père et fille partagent leurs repas avec deux autres résidents de l'EAM que Christine connaissait déjà. Très vite, les liens se tissent et les affinités grandissent. La Résidence COS Nina Gourfinkel a été pensée pour favoriser les liens entre les différents résidents. Aujourd'hui, Martine Prazowski se dit soulagée. Les allers-

retours quotidiens entre son domicile et celui de son père ont laissé place à une organisation plus simple qui lui permet de venir très régulièrement au sein de la Résidence. Comme à la maison, le lien entre le père et sa fille se poursuit : jeux de société, ateliers de dessin, les deux se retrouvent tous les soirs pour partager le repas. Ce maintien du lien familial a même un impact sur les soins « Christine refusait la kiné auparavant. Maintenant, ils font leurs séances ensemble. » souligne Françoise Deswarte, la Directrice. Une approche innovante, où l'accompagnement s'adapte aux liens qui s'unissent. ■

# DEVENEZ BÉNÉVOLE, CRÉATEUR DE LIEN SOCIAL !

À la Fondation COS Alexandre Glasberg, les bénévoles créent du lien, partagent des moments et ouvrent des horizons auprès des personnes âgées, en situation de handicap ou de précarité.



Quelques heures  
peuvent faire naître  
**une rencontre,**  
**un sourire,**  
**une confiance**  
**retrouvée.**



Scannez le QR code  
et partagez vos envies  
d'engagement.

Nous vous orienterons  
vers un établissement  
proche de vous.