

Université Paris V
– Faculté Port Royal –

**L'intégration au sein d'un groupe :
Une solution pour les maisons de retraite en
difficulté**

Docteur Guy PIRUS

Année : 2002-2003

REMERCIEMENTS

A Chantal, Nicolas, Nathalie et Frédérique pour leur affection et leur indéfectible soutien.

Au Docteur Dominique Grave qui m'a efficacement guidé dans ce travail.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
--------------	---

PARTIE I

I - QUELQUES GENERALITES SUR «LES DAMES BLANCHES»	9
--	----------

A/ L'ensemble des prestations fournies	9
---	----------

1) L'hébergement : conditions et tarifs pratiqués	9
2) Les soins alloués aux résidents	10
3) La restauration, l'entretien des locaux et du linge	10
4) Les activités de détente	11

B/ Les résidents	11
-------------------------	-----------

1) Le taux d'occupation et le turnover aux Dames Blanches	11
2) Le profil des résidents	12
a) La provenance	12
b) L'âge	13
c) Le niveau de dépendance des résidents	14

C/ Le personnel	15
------------------------	-----------

1) La composition	15
2) La formation	16

II – LES ATOUTS DES «DAMES BLANCHES»	16
---	-----------

A/ Une localisation avantageuse	17
B/ Le contexte démographique	18

III - LES DIFFICULTES RENCONTREES ET LES BESOINS DES DAMES BLANCHES	19
--	-----------

A/ Les problèmes liés à l'architecture	19
B/ Les problèmes liés au personnel	20
C/ Les problèmes liés à la gestion	20

PARTIE II

I - HISTORIQUE DE LA FONDATION CAISSES D'EPARGNE POUR LA SOLIDARITE.	22
---	-----------

A/ La création des Caisses d'Epargne	22
B/ La création de la Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité	22

II – LE PROFIL DE LA FONDATION CAISSES D'EPARGNE POUR LA SOLIDARITE	24
--	-----------

A/ La taille de la Fondation	24
B/ L'implantation géographique	25
C/ Les Ressources financières	25

III - LE ROLE DE LA FONDATION CAISSES D'EPARGNE POUR LA SOLIDARITE.	26
A/ La Charte éthique de la Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité.	26
B/ Les programmes de la Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité	27
1) La Fondation en opérateur direct	27
2) La Fondation en tant que partenaire	28
3) Exemple d'action menée en partenariat avec les Caisses d'Epargne : l'amélioration de la vie en établissement avec la Caisse d'Epargne Poitou-Charentes.	30

PARTIE III

<u>I - POURQUOI UNE TELLE INTEGRATION S'AVERE-T-ELLE NECESSAIRE POUR «LES DAMES BLANCHES» ?</u>	32
A/ Les difficultés des «Dames Blanches» mises en évidence par l'audit	32
B/ Des évolutions législatives de plus en plus contraignantes	32
<u>II - COMMENT LA FONDATION CAISSES D'EPARGNE POUR LA SOLIDARITE CHOISIT-ELLE LES PROJETS A SOUTENIR ?</u>	33
<u>III - LES PROPOSITIONS FAITES PAR LA FONDATION CAISSES D'EPARGNE POUR LA SOLIDARITE SUITE A LA DEMANDE DES «DAMES BLANCHES»</u>	34
A/ 1 ^{ère} étape : Le mandat de gestion	34
1) Le rôle de la Fondation au moment du mandat de gestion	34
2) Les conditions de reprise	35
B/ 2 ^{ème} étape : La gestion directe	35
1) Les responsabilités de l'établissement	35
2) Les responsabilités du siège	36
<u>IV - LES APPORTS DE L'INTEGRATION POUR LA MAISON DE RETRAITE «LES DAMES BLANCHES»</u>	37
A/ Apports au niveau financier	37
B/ Apports au niveau des Ressources Humaines	37
C/ La possibilité d'élaborer et de mettre à disposition des outils communs	37
<u>V - LES APPORTS DE L'INTEGRATION POUR LA FONDATION CAISSES D'EPARGNE POUR LA SOLIDARITE</u>	38
A/ Réalisation d'une mission d'intérêt général	38
B/ Le renforcement de son pouvoir de négociation	38
<u>CONCLUSION</u>	39
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	39

INTRODUCTION

INTRODUCTION

La Maison de retraite «Les Dames Blanches» rencontre aujourd'hui, d'une part des difficultés d'ordre architecturales et associatives et d'autre part des difficultés au niveau des Ressources Humaines et en ce qui concerne la gestion de son activité.

Face à cette situation, le dirigeant des «Dames Blanches» souhaiterait intégrer son établissement au sein d'un Groupe.

Dans un contexte difficile, dans lequel il faut faire face à des évolutions législatives de plus en plus contraignantes et dans lequel on assiste à bon nombre de regroupements et de repositionnements dans le privé, comme dans le public, il semblerait que l'intégration des «Dames Blanches» au sein d'un groupe, à savoir la Fondation Caisse d'Epargne pour la Solidarité (FCES), soit une solution intéressante.

L'objectif de notre travail sera donc de montrer quel serait l'intérêt pour une Maison de retraite en difficulté d'intégrer un Groupe.

Nous nous appuierons pour cela sur le cas de la Maison de retraite «les Dames Blanches» qui souhaiterait intégrer la Fondation Caisse d'Epargne Solidarité (FCES).

Dans un premier temps nous tenterons de présenter la Maison de retraite «Les Dames Blanches» (PARTIE I).

Puis nous présenterons dans un deuxième temps, la Fondation Caisse d'Epargne pour la Solidarité (PARTIE II).

Enfin, nous exposerons les principes d'une telle intégration, les propositions faites par la Fondation pour répondre à la demande des «Dames Blanches» et les apports d'une telle intégration pour les deux parties (PARTIE III).

PARTIE I

**Présentation de la Maison de
retraite «Les Dames Blanches»**

Notre objectif dans cette première partie sera de présenter «Les Dames Blanches» et la Fondation Caisse d'Epargne pour la Solidarité.

Cette partie nous permettra de comprendre en quoi, grâce à son action, la Fondation Caisse d'Epargne Solidarité pourrait aider «Les Dames Blanches» à pérenniser son activité.

I - QUELQUES GENERALITES SUR «LES DAMES BLANCHES»

Depuis sa création en 1985, la Maison de retraite «Les Dames Blanches» est gérée par l'Association de gestion qui porte le même nom.

Situés à Yvetot, dans le département de la Seine Maritime, les locaux occupés pour cette activité appartiennent à la Congrégation Religieuse des Sacrés Cœurs et de l'Adoration.

A/ L'ensemble des prestations fournies

1) L'hébergement : conditions et tarifs pratiqués

La capacité d'accueil autorisée est de 63 lits et l'hébergement est, selon les disponibilités, temporaire ou permanent.

Chaque résident possède une chambre individuelle, l'accueil des couples étant possible dans les chambres les plus grandes. La superficie des chambres est variable : 15 m² pour les plus petites. Elles sont louées non meublées et il est possible, à la charge du résident, d'installer un téléphone et un téléviseur.

Un appel malade, qui permet de localiser immédiatement la provenance de l'appel est installé en tête de lit dans toutes les chambres.

Le tarif pratiqué dépend de la taille de la chambre et de la date d'entrée du résident.

Le tarif d'hébergement variait en 2002 entre 40 et 52 € et ce dernier couvre la prise en charge des soins et exclut la fourniture du linge et la mise à disposition de mobilier.

2) Les soins alloués aux résidents

Une infirmière coordonne les interventions des aides soignantes et prend en charge la gestion des médicaments et les soins de nursing.

Une vingtaine de médecins libéraux interviennent aux «Dames Blanches», de même que des infirmières libérales qui s'occupent des soins techniques. Ils sont choisis par les résidents.

La nuit, une veille est assurée par une personne qui effectue au moins trois rondes dans la Maison de retraite.

Chaque résident possède un dossier médical, qui permet le suivi des traitements en cas de transfert vers un hôpital.

3) La restauration, l'entretien des locaux et du linge

Il faut savoir que le tarif pratiqué (Cf. **Page 8**) comprend le petit-déjeuner, le déjeuner, le goûter et le dîner.

Les repas, mixés en cas de nécessité, sont prévus par quinzaine et sont servis dans deux salles à manger, selon le degré de dépendance des personnes accueillies. Pour 1,57 €, ils peuvent être servis en chambre.

Le personnel effectue un nettoyage quotidien des locaux au niveau collectif et privatif. Un nettoyage en profondeur est effectué une fois par semaine.

Enfin, deux lingères traitent l'ensemble du linge (plat et forme) au sein de la buanderie de l'établissement.

4) Les activités de détente

Une animatrice employée à temps plein et quelques bénévoles gèrent les activités ludiques, de lecture etc.

Des sorties peuvent être organisées avec l'aide de la commune d'Yvetot (mise à disposition d'un car).

Un salon de coiffure permet également au résident de se retrouver.

B/ Les résidents

1) Le taux d'occupation et le turnover aux Dames Blanches

Le taux d'occupation¹ des «Dames Blanches» se situe autour de 96% depuis 1999, sachant que le taux moyen national se situe autour de 93,5%.

L'établissement ne connaît donc pas de difficultés de remplissage et les chambres vacantes sont celles qui sont en réfection.

Par contre, le taux de renouvellement n'atteint que 19% aux «Dames Blanches» contre 47,8% au niveau national.

Ceci s'explique par le fait que le résident est maintenu dans son logement même en cas de perte d'autonomie.

¹ Les analyses de l'activité et du profil de la population âgée ont été effectuées à partir des études réalisées par le Service des Statistiques, des Etudes et des Systèmes d'Information (SESI) qui, à intervalles réguliers, réalise des enquêtes à l'échelle nationale sur les EHPAD et sur leur clientèle.
Les chiffres retenus pour les Dames Blanches tiennent compte d'une population hébergée de 61 individus.

En outre, les sorties pour raison de santé sont marginales et n'ont lieu qu'en cas de soins ou de prise en charge spécifiques². Ce sont les décès qui constituent le principal motif de sorties. Ainsi on constate que 83,3% des sorties sont liées à des décès et que 8,3% sont liés à une hospitalisation.

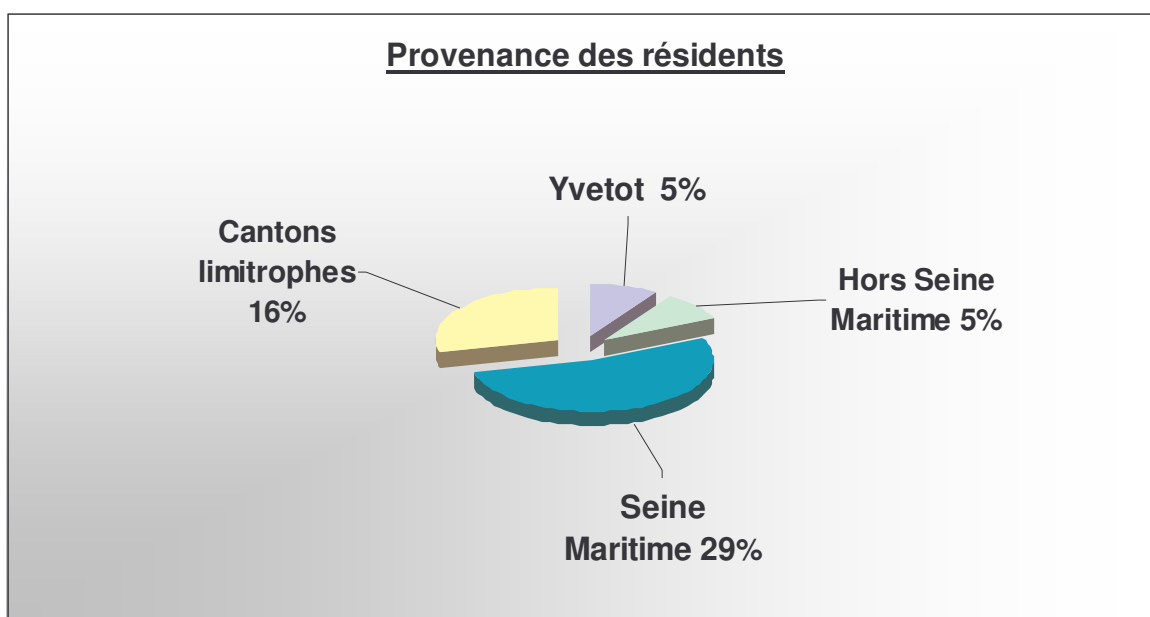
2) Le profil des résidents

Les entrées en Maison de retraite se font en majorité sur prescription des familles. Dans 1/5^{ème} des cas ce sont les personnes âgées elles même qui font la démarche et le reste des entrées sont décidées par le médecin de famille. Le profil de ces résidents est le suivant :

a) La provenance

9 résidents sur 10 proviennent du département. 90% des pensionnaires viennent de leur domicile, 5% sont issus d'un foyer logement et les 5% restant arrivent de l'hôpital.

Le graphique ci-dessous retrace la provenance des résidents de la Maison de retraite les «Dames Blanches» :

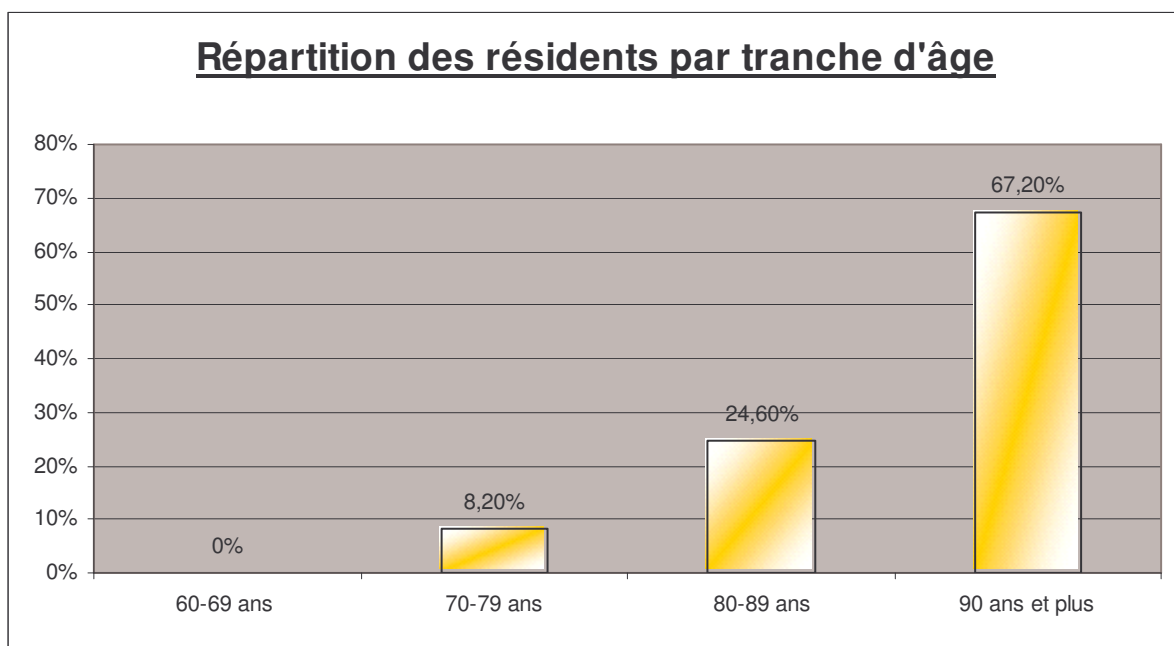


² Les sorties pour raison de santé restent marginales mais elles ont lieu en cas de dépendance psychique ou de dégradation physique importante par exemple).

b) L'âge

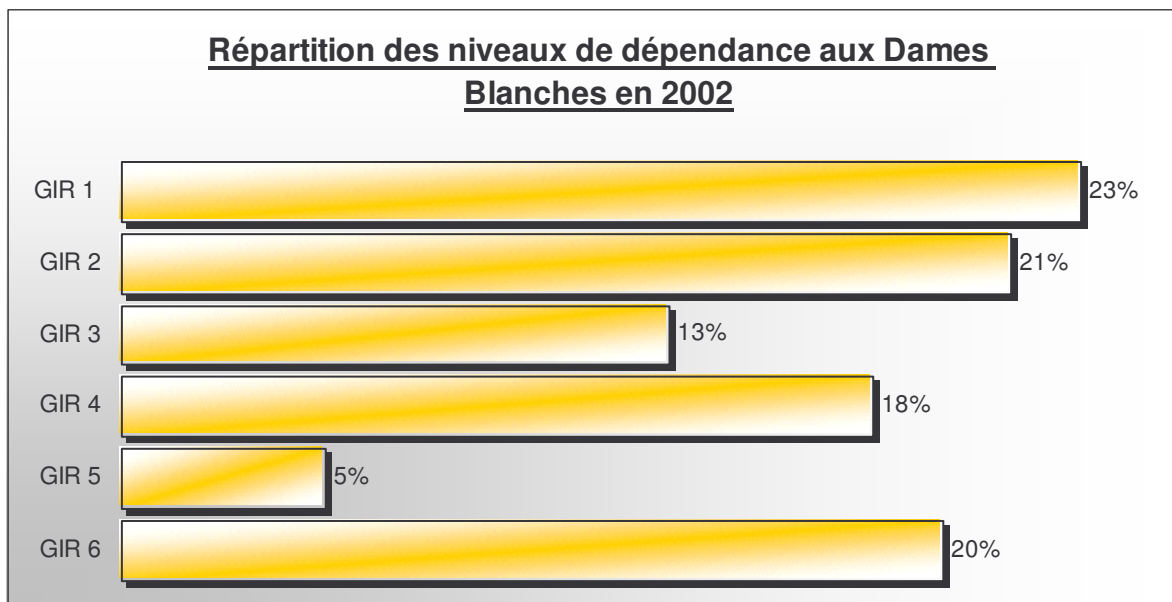
On observe que 88,5% de la population de l'établissement est féminine et que l'âge moyen est de 90 ans.

Le graphique ci-dessous représente la répartition des résidents par tranche d'âge.



c) Le niveau de dépendance des résidents

Le classement en Groupe Iso Ressources (Gir), sert à montrer la gradation des niveaux de dépendance.



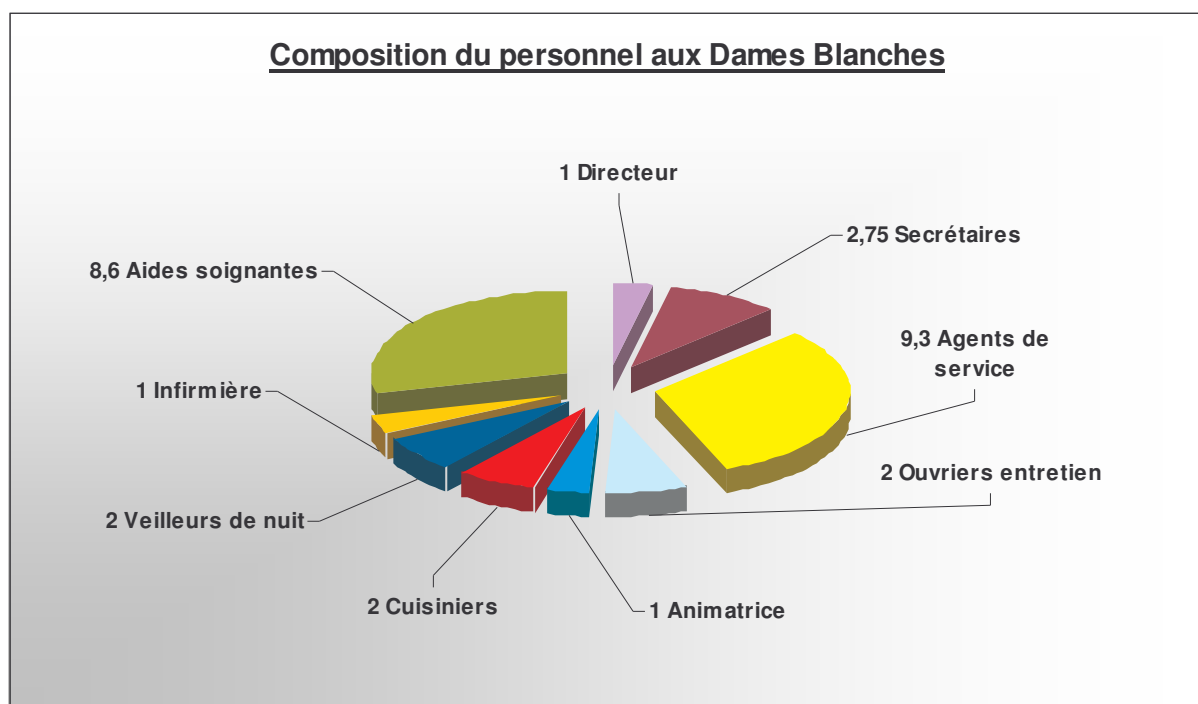
(Source Etude n°160 de février 2002 de la DRESS)

Malgré l'âge élevé des résidents, le Gir Moyen Pondéré enregistré par la résidence «Les Dames Blanches» est de 596,8. Il reste modéré, mais toutefois supérieur à la moyenne nationale.

C/ Le personnel

1) La composition

La Maison de retraite emploie 33 personnes, soit 29,7 postes en équivalent temps plein.



Le ratio d'encadrement global atteint 0,47 agent au lit, ce qui est largement supérieur à la moyenne nationale.

Le personnel est majoritairement féminin (88% contre 12% d'hommes) et relativement jeune, puisque l'âge moyen s'élève à 39 ans. La population des quinquagénaires représente toutefois plus d'1/4 des salariés, ce qui pose la question des départs en retraite dans les 10 prochaines années.

L'ancienneté moyenne des salariés est proche de 17 ans, ce qui prouve la relative stabilité du personnel, due à un bon climat social.

Les créations de poste dues au passage aux 35 heures⁴ et à l'emménagement d'une deuxième salle à manger, représentent 40% des effectifs.

2) La formation

Les diplômes recommandés pour l'exercice des fonctions d'aides soignantes (DPAS : Diplôme Professionnel d'Aide Soignant) et d'aide médico-psychologiques (CAFAMP (Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Aide Médico-Psychologique), sont définis dans la Cahier des charges de la Convention Tripartite⁵.

Aux «Dames Blanches» une seule aide soignante (en dehors de celle qui assure les gardes de nuit) est qualifiée.

Ainsi, 2 formations d'aides soignantes ont été prévues en 2003 et 2 formations d'AMP ont eu lieu en 2002.

En outre, des formations HACCP, des formations sur l'hygiène et l'entretien et des formations sur le nouveau logiciel ont été organisées respectivement pour le personnel de cuisine, le personnel hôtelier et le personnel administratif.

⁴ *L'accord UNIFED étendu aux 35 heures s'applique à l'ensemble des salariés depuis le 1^{er} janvier 2000.*

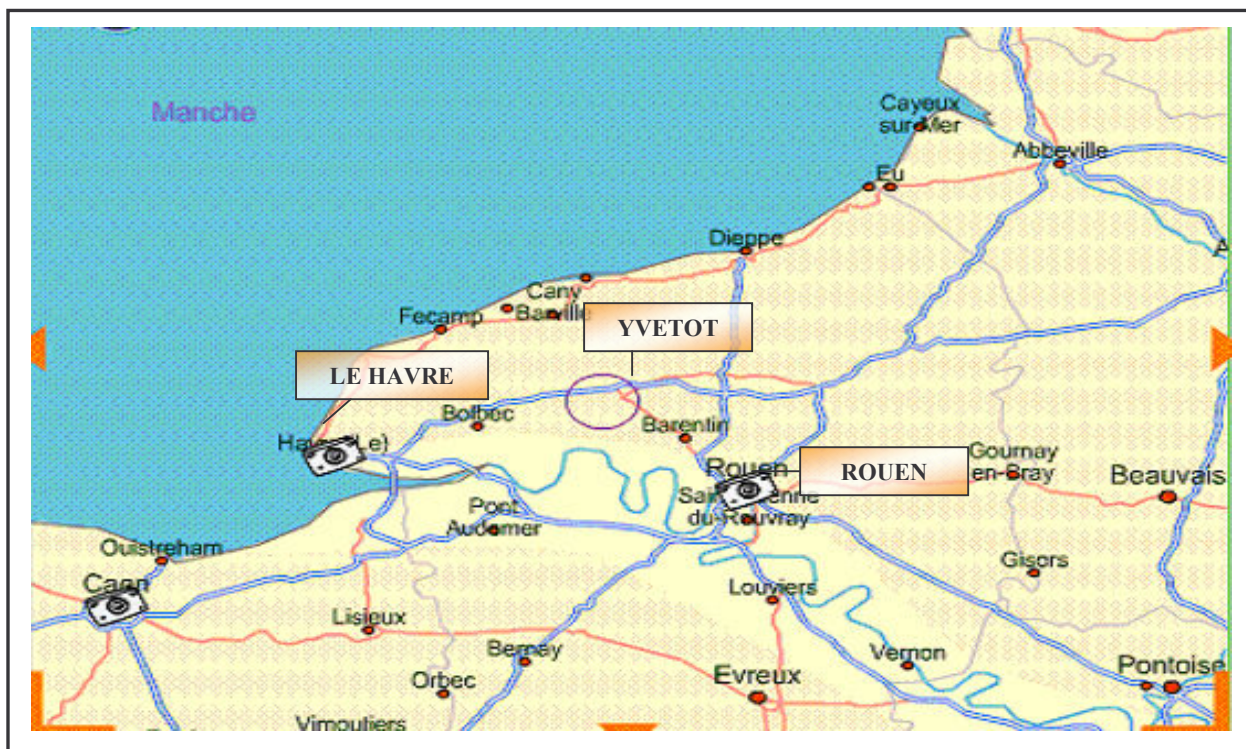
⁵ *Le cahier des charges de la Convention Tripartite a été fixé par arrêté du 26 avril 1999*

II - LES ATOUTS DES «DAMES BLANCHES»

A/ Une localisation avantageuse

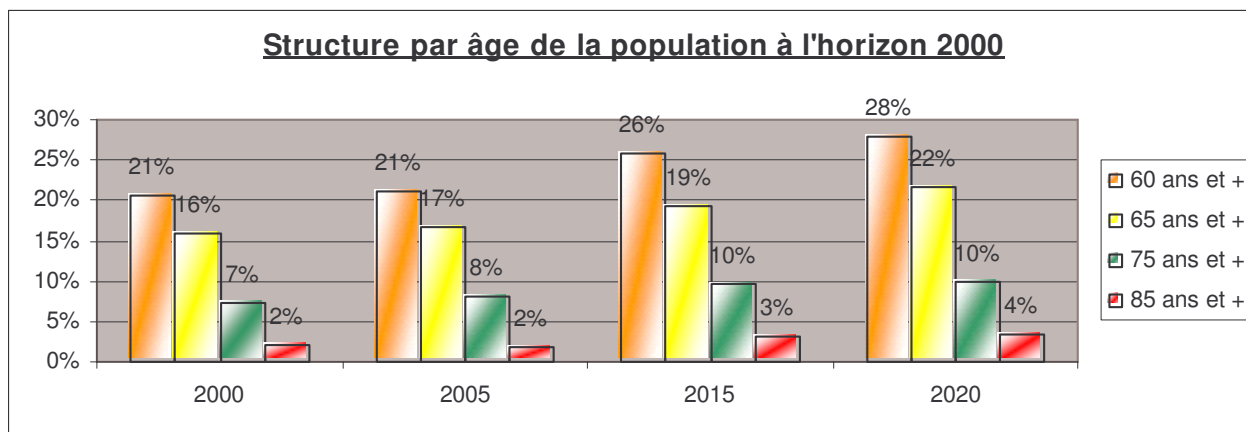
La Maison de retraite «Les Dames Blanches» jouit d'une bonne réputation et bénéficie d'une localisation avantageuse. Les réseaux routiers, aériens et ferroviaires sont bien développés.

L'établissement peut ainsi accueillir des personnes âgées venant du Havre ou de Rouen. Se trouvant à 10 minutes du centre ville, non loin de la gare SNCF, cette proximité constitue un atout non négligeable.



B/ Le contexte démographique

En 1998, la population totale de la France métropolitaine est estimée à 58,7 millions d'habitants, dont 11,9 millions de personnes de 60 ans ou plus et 4 millions de personnes de 75 ans ou plus (Source INSEE). A l'horizon 2000, la structure par âge de la population des personnes âgées (par rapport à la population totale) se présente comme suit :



Yvetot et la Seine Maritime présentent également des profils démographiques vieillissants par rapport aux chiffres nationaux. En 1999, les 60 ans et plus à Yvetot représentaient 21,1% de la population totale et 19,7% en Seine Maritime.

Les 75 ans et plus à Yvetot représentaient 7,4% de la population totale et 7% en Seine Maritime.

III - LES DIFFICULTES RENCONTREES ET LES BESOINS DES DAMES

BLANCHES

A/ Les problèmes liés à l'architecture

L'établissement de part son passé, son entretien et son évolution n'est plus conforme en de nombreux points aux réglementations en vigueur, à savoir entre autre :

- Les normes de sécurité incendie
- Les normes électriques
- Les normes sanitaires et pour handicapés
- Les normes sécurité des personnes
- Les locaux ne sont pas ventilés
- Les menuiseries extérieures doivent être remplacement intégralement
- La mise en conformité sécurité des installations de chaufferie est nécessaire

A chaque niveau, les locaux sanitaires sont communs (salle de bain collective équipée d'une baignoire fixe et d'une douche à siphon de sol) et aucun dispositif d'appel malade, n'est prévu dans les salles de bain collectives.

Aucune sectorisation n'est appliquée selon le degré de perte d'autonomie ou le type de handicap des personnes accueillies.

L'accueil de personnes âgées désorientées pose problème en raison de l'inadaptation des locaux, qui sont spacieux et non clos, ce qui rend la surveillance difficile.

Malgré divers travaux réalisés depuis l'avant dernière Commission, la dernière Commission de sécurité en date du 02/05/02 a émis un second avis défavorable. Les «Dames Blanches» font donc l'objet de deux avis défavorables, ce qui impliquerait une fermeture définitive en cas de troisième avis défavorable.

Le problème fondamental en cas de travaux est qu'il faut respecter l'Histoire de cet ensemble tout en considérant les besoins exprimés au schéma gérontologique départemental et tout en intégrant les contraintes des réglementations en vigueur.

B/ Les problèmes liés au personnel

Compte tenu de la charge de travail, l'organisation et la répartition des temps de présence des équipes soignantes est à réviser. La situation semble précaire et la charge de travail pourrait rapidement augmenter si l'état de santé des résidents venait à se dégrader soudainement et collectivement.

Nous avons pu constater que le ratio d'encadrement est élevé et cela s'explique par un sureffectif au niveau du personnel administratif et des services généraux, alors que le personnel soignant est insuffisant. Toutefois ce ratio d'encadrement en personnel est insuffisant, si l'on considère le Gir Moyen Pondéré de l'établissement.

Notons également qu'au regard de la loi, le personnel n'a pas les qualifications requises (Convention Tripartite). Cette insuffisance de personnel soignant qualifié pose donc problème pour l'entrée dans le dispositif de la réforme de la Tarification.

C/ Les problèmes liés à la gestion

La gestion de la Maison de retraite relève de la compétence du Directeur sous l'approbation du Conseil d'Administration de l'Association gestionnaire et peut être qualifiée de «bon père de famille».

L'établissement fonctionne sans élaborer de budget prévisionnel et donc sans visibilité. La gestion se fait d'année en année. Ce mode de fonctionnement atteint ses limites puisque l'établissement ignore le prix de revient d'une place. Celui-ci est, pour l'instant, fonction des pratiques antérieures, de la taille de la chambre et ne repose sur aucune analyse concrète des charges engagées pour le résident.

La santé de l'exploitation est donc difficilement évaluable à long terme.

Suite à l'audit réalisé, il semblerait que les déficits enregistrés depuis 2000 soient dus à la facturation d'un prix de journée moyen inférieur au prix de revient moyen.

PARTIE II

**Présentation de la Fondation
Caisse d'Épargne pour la Solidarité**

I - HISTORIQUE DE LA FONDATION CAISSES D'ÉPARGNE POUR LA SOLIDARITE.

A/ La création des Caisses d'Épargne

C'est au XIXe siècle que la Caisse d'Épargne pour la Solidarité trouve son origine, au moment où Delessert et François de la Rochefoucauld créent les premières Caisses d'Épargne. Ces dernières avaient pour souci d'intégrer les plus pauvres et les plus démunis dans la vie économique, en leur permettant de constituer une épargne adaptée à leurs ressources financières.

Aujourd'hui encore, c'est dans cette tradition de solidarité et d'intégration des personnes exclues que s'inscrivent les actions de la Fondation Caisse d'Épargne pour la Solidarité.

B/ La création de la Fondation Caisses d'Épargne pour la Solidarité

La Fondation est le successeur direct d'une Association créée en 1992 par le Groupe Caisse d'Épargne : L'ANSSE, Association Nationale Service senior Ecureuil, qui avait pour but de gérer ou de reprendre l'activité, ainsi que les emplois liés aux Maisons de retraite.

Au cours des années, l'activité de cette Association a accru rapidement grâce à l'acquisition de différents types établissements :

- Etablissements spécialisés pour personnes handicapées
- Etablissements sanitaires

Elle a ainsi développé son réseau et grâce à sa réputation et à son savoir-faire elle est devenue un acteur primordial en ce qui concerne la prise en charge des personnes ayant développé une quelconque forme de dépendance.

En parallèle de cette activité, l'ANSSE va développer un programme (SIRMAD) permettant le maintien à domicile de personnes en perte d'autonomie ou handicapées.

C'est en 2001, que la Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité est créée. Elle reprend l'intégralité des établissements gérés par l'ANSSE et continue sa mission qui consiste à «favoriser l'autonomie des personnes âgées ou malades ou handicapées».

II – LE PROFIL DE LA FONDATION CAISSES D'ÉPARGNE POUR LA SOLIDARITE

A/ La taille de la Fondation

Aujourd'hui la Fondation regroupe 35 établissements soit un total de 2300 places au 31 décembre 2002 et compte 4 établissements en cours de construction. Elle emploie 1200 salariés et elle prévoit la création de 1500 nouvelles places d'ici deux ans, son objectif étant d'atteindre une capacité globale d'accueil de 5000 places d'ici 2007.

Les établissements que la Fondation gère sont de trois types :

- **Les résidences Senior** (29 résidences) : ces résidences accueillent des personnes valides et dépendantes. Elles ont pour objectif de favoriser l'autonomie de leurs résidents ainsi que leur participation à la vie sociale quelque soient leurs handicaps ou leurs difficultés.
- **Les Relais-Clubs** (1 résidence) : ces établissements s'apparentent plus à des résidences hôtelières (aménagées pour les personnes handicapées) et accueillent les préretraités ainsi que les retraités pour de courts séjours et leurs proposent des activités diverses (séminaires, formations, loisirs).
- **Les établissements sanitaires** (3 établissements) : ce sont des établissements hospitaliers qui en plus d'administrer des soins prennent en charge les patients au niveau social améliorant ainsi leur bien-être.

B/ L'implantation géographique

La Fondation est présente dans presque toutes les régions françaises y compris dans les départements d'outre mer (Guadeloupe et Martinique).

On remarque cependant que l'implantation est plus forte dans le Sud-est de la France (11 établissements et 2 en construction en Provence Alpes Côte d'Azur, Languedoc Roussillon et Rhône Alpes) ce qui souligne sa volonté de proximité avec les personnes qu'elle est susceptible d'accueillir.

L'une de ses forces réside dans le fait qu'elle a réussi à tisser un réseau et à développer sa présence partout en France, devenant ainsi un partenaire incontournable.

C/ Les Ressources financières

Une Fondation, par sa nature juridique (Association à but non lucratif régie par la loi de 1901) est habilitée à recevoir des dons. Les ressources financières de la Fondation proviennent essentiellement :

- des activités des établissements qu'elle gère
- des dotations des différentes Caisses d'Épargne
- de dons du public (dans cette optique la Fondation va lancer prochainement une opération de recherche de donateurs)

L'un des principes fondamentaux de la Fondation est la transparence financière : établissements de documents comptables, certification de ces documents par un Commissaire aux comptes, rédactions d'annexes proposant un commentaire clair sur l'emploi de ces ressources financières. Ce souci de transparence correspond à l'une des valeurs principales de la Charte déontologique de la Fondation Caisses d'Épargne pour la Solidarité.

III - LE ROLE DE LA FONDATION CAISSES D'EPARGNE POUR LA SOLIDARITE.

L'article 2.1 des statuts de la Fondation stipule que l'objet de celle-ci est : «la lutte contre toutes formes de dépendance par le soutien aux personnes menacées ou déjà frappées par cette situation».

Cet objet s'applique essentiellement au cas des personnes âgées dont la perte d'autonomie est la conséquence directe de l'âge, de la maladie ou d'un handicap physique, sensoriel ou mental.

La Fondation a également pour but de lutter contre une autre forme d'exclusion sociale : l'illettrisme. Toutefois, ce dernier point ne fera pas l'objet d'un développement.

A/ La Charte éthique de la Fondation Caisse d'Epargne pour la Solidarité.

La Fondation est dotée d'une Charte éthique forte qu'elle applique dans ses actions quotidiennes. Cette charte repose sur quatre valeurs :

- La Fondation s'engage en faveur de la lutte contre l'exclusion et multiplie pour cela les actions de solidarité. Elle considère que l'exclusion est intolérable et humiliante pour celui qui la subit et favorise de ce fait l'autonomie et l'intégration des personnes dans la société quelque soit leur handicap ou leurs difficultés.
- La Fondation a pour vocation de poursuivre l'œuvre entreprise par les fondateurs de la Caisse d'Epargne : Benjamin Delessert et François de la Rochefoucauld, à savoir insérer les plus pauvres dans la vie économique et sociale. Elle souhaite en effet perpétuer l'engagement en faveur des plus démunis et la volonté de solidarité.

- Pour la Fondation la vision de la personne est basée sur la reconnaissance, sur la dignité et sur la capacité de chacun, d'où sa velléité de lutter contre toute forme d'exclusion, portant atteinte à la dignité de la personne. La personne n'est plus considérée en fonction de ses difficultés ou de ses handicaps mais d'abord comme un citoyen ayant la possibilité de jouer un rôle dans la vie économique, sociale et culturelle.
- Enfin la Fondation Caisses d'Epargne pour la solidarité a pour but de promouvoir au niveau national et international le rôle des Fondations dans notre société et plus particulièrement la reconnaissance de leurs actions dans les domaines économiques, sociaux et culturels. A ce titre, elle a été reconnue Association reconnue d'utilité publique par décret du Conseil d'Etat du 11 avril 2001 pour son engagement et sa participation à la vie collective mais aussi pour son engagement au sein du réseau

B/ Les programmes de la Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité

Chaque année la Fondation définit un ensemble de programmes correspondant à son objet, à savoir l'intégration des personnes en perte d'autonomie.

La Fondation peut alors décider d'être **opérateur direct** ou bien **partenaire d'actions** rentrant dans ses objectifs annuels.

1) La Fondation en opérateur direct

En ce qui concerne la gestion de ses 35 résidences pour personnes âgées, malades ou handicapées, la Fondation se pose en qualité d'opérateur direct.

En 2002 elle a continué à développer sa présence auprès des 2500 personnes en perte d'autonomie qu'elle accueille au sein de ses 35 résidences. Ces personnes dont le niveau de dépendance augmente requièrent des soins et une attention particulière.

La Fondation a aussi pour but d'améliorer le cadre de vie de ses résidents. Pour accroître et améliorer ses capacités d'accueil, elle a engagé la rénovation lourde de 10 résidences, la construction de 3 nouveaux sites et, à la demande des bailleurs sociaux ou des élus locaux, elle a repris en gestion 3 établissements. En 2002, 280 places supplémentaires ont ainsi été créées et 1500 nouvelles devraient l'être au cours des 2 prochaines années.

La Fondation favorise en plus de cela des activités sociales et culturelles afin d'améliorer la qualité de vie de ses résidents.

Elle cherche à changer les regards sur les personnes âgées, malades ou handicapées. Elle favorise la concertation des professionnels et des proches de la personne en difficulté afin de rétablir leur place au sein de la société actuelle.

2) La Fondation en tant que partenaire

En tant que partenaire la Fondation va se concentrer sur quatre grands programmes :

Le premier programme consiste à mobiliser les compétences et les savoirs faire en matière de prise en charge et d'accompagnement des personnes en difficulté. La Fondation intervient par ailleurs dans la formation des professionnels ainsi que des proches dans l'accompagnement des personnes en perte d'autonomie.

Le deuxième grand programme comprend le développement du soutien à domicile. Ce développement passera d'abord par la multiplication des outils d'analyse des besoins des personnes âgées, qui permettront de faciliter l'aide et les soins à domicile, d'optimiser la prise en compte des attentes des personnes âgées et de favoriser leur orientation vers les structures les plus adaptées.

Quant au *troisième programme*, il concerne le soutien de tout projet qui associerait l'utilisation des nouvelles technologies aux besoins des personnes âgées comme par exemple la promotion de la téléassistance et du télé accompagnement, la domotique et la robotique pour simplifier les tâches de la vie quotidienne.

Toujours dans le cadre du soutien à domicile la Fondation soutient les projets permettant d'adapter et d'améliorer le logement en fonction des handicaps des personnes âgées.

Elle a aussi pour volonté de diversifier l'accueil des populations vieillissantes les plus fragiles. Pour cela elle soutient donc les actions qui ont pour but l'amélioration de l'accueil, du confort et des conditions de vie des personnes séjournant pour une plus ou moins longue durée dans un établissement d'accueil.

Enfin, le *quatrième programme* correspond aux opérations d'intérêt général.

La Fondation s'engage entre autres en faveur de l'amélioration des logements des personnes en perte d'autonomie, afin de permettre à ces dernières de continuer à vivre à domicile tout en conservant autant que possible l'envie et la capacité de se déplacer et de garder des activités et des liens avec l'extérieur.

La Fondation s'engage aussi en faveur de la mise en réseau des services, à savoir les structures de soutien à domicile et les établissements de prise en charge. Outre le besoin de structures adaptées à leur situation, les personnes âgées ont besoin de services de mieux en mieux adaptés. Il convient donc de mobiliser et de coordonner les différentes offres de services proposés correspondant aux plans d'aide à la personne en perte progressive d'autonomie, dans le domaine du soin des activités sociales et domestiques.

Ces opérations d'intérêt général visent à soutenir de nouvelles approches dans l'analyse des besoins et dans la mise en œuvre des préconisations qui résulteront de cette analyse.

3) Exemple d'action menée en partenariat avec les Caisses d'Epargne : l'amélioration de la vie en établissement avec la Caisse d'Epargne Poitou-Charentes.

L'installation d'un équipement d'appel radiophonique au bénéfice des 45 personnes âgées de la résidence «Clodomir Arnaud» à la Rothenard, reprise en gestion par la Fondation en 2002, permet d'assurer un contact immédiat entre les résidents et l'équipe de soins. Ainsi sur simple pression, sans avoir à se déplacer et où qu'il soit dans sa chambre ou dans l'établissement, le résident peut entrer en contact à tout moment avec le personnel de service.

Pour les résidents cet équipement permet :

- De retrouver un sentiment de sécurité. En effet un dialogue immédiat s'engage avec la personne âgée, ce qui la rassure instantanément et lui évite le sentiment d'être isolée ou abandonnée.
- De retrouver une réelle assurance à se déplacer, et par conséquent davantage d'autonomie dans leur vie quotidienne à l'intérieur de l'établissement

Pour le personnel ce système permet :

- D'être immédiatement alerté, soit par la personne directement, soit par ses voisins.
- De localiser rapidement le résident en difficulté, de le rassurer et d'évaluer l'urgence.
- D'intervenir rapidement si cela est nécessaire.
- D'assurer son service dans les meilleures conditions.
- De mieux évaluer l'ensemble des actions de l'équipe. relié à une centrale informatique, cet équipement permet de mémoriser les procédures et les actions qui ont été entreprises.

Le partenariat entre la Fondation et la Caisse d'Epargne Poitou-Charentes pour l'installation de cet équipement d'appel en phonie libre est d'autant plus important qu'il s'inscrit et précède une opération de rénovation lourde, avec, à terme, la création d'une nouvelle résidence de 75 places.

PARTIE III

**Les principes de l'intégration des
«Dames Blanches» au sein de la
Fondation Caisses d'Epargne pour
la Solidarité et les avantages de
cette intégration**

I - POURQUOI UNE TELLE INTEGRATION S'AVERE-T-ELLE NECESSAIRE POUR «LES DAMES BLANCHES» ?

C'est la situation actuelle qui motive «Les Dames Blanches» à intégrer la Fondation Caisse d'Epargne pour la Solidarité. En effet, non seulement elle rencontre différents types de difficultés, mais en plus le contexte législatif s'avère être de plus en plus contraignant.

A/ Les difficultés des «Dames Blanches» mises en évidence par l'audit

Suite au rapprochement entre l'Association gestionnaire des «Dames Blanches» et la Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité, un audit a été réalisé afin d'évaluer les difficultés rencontrées par l'établissement et d'élaborer les solutions à envisager pour pérenniser son activité.

Cet audit a permis de dresser un bilan sur la situation des «Dames Blanches» et il fait apparaître d'une part que des travaux sont à effectuer, d'autre part que le prix des journées devraient être davantage basé sur la réalité d'un prix de revient et enfin qu'une campagne de communication vers l'extérieur, visant à faire connaître l'établissement, s'impose.

B/ Des évolutions législatives de plus en plus contraignantes

Au regard de la loi, les Dames Blanches ne répondent pas aux normes de sécurité.

De plus, la loi de 1997 prévoit qu'aucun établissement ne pourra recevoir de personnes âgées dépendantes s'il n'a pas au préalable signé une Convention Tripartite avec le Conseil Général d'une part et la DDASS d'autre part. Toutefois, l'entrée dans la réforme de la Tarification constitue une opportunité pour mettre à plat les difficultés et s'engager dans une démarche qualité fixant des objectifs à court, moyen et long terme.

II - COMMENT LA FONDATION CAISSES D'ÉPARGNE POUR LA SOLIDARITE CHOISIT-ELLE LES PROJETS A SOUTENIR ?

Avant de décider de réaliser une telle intégration, la Fondation Caisses d'Épargne pour la Solidarité va d'abord se renseigner sur le projet de l'établissement des «Dames Blanches». Elle lui remettra pour cela un dossier de présentation, qui lui permettra d'apprécier les propositions selon deux critères :

- ✓ Qui est l'organisme qui présente et porte le projet ?
 - Son objet
 - Son expérience
 - Sa pérennité

- ✓ Quel est le projet ?
 - Sa genèse (comment est né le projet ?)
 - Sa cohérence avec les domaines d'intervention et les actions de la Fondation
 - Les acteurs du projet
 - Le caractère global du projet
 - Le financement et les moyens nécessaires (besoins et démarches entreprises pour les satisfaire)

III - LES PROPOSITIONS FAITES PAR LA FONDATION CAISSES D'ÉPARGNE POUR LA SOLIDARITE SUITE A LA DEMANDE DES «DAMES BLANCHES»

La Fondation Caisse d'épargne pour la Solidarité propose de reprendre la gestion de la Maison de retraite en deux étapes.

A/ 1^{ère} étape : Le mandat de gestion

1) Le rôle de la Fondation au moment du mandat de gestion

Ce mandat serait valable de janvier 2003 jusque juin 2003. Elle effectuera durant cette période tous les actes nécessaires à la gestion de l'établissement (domaines financiers, comptables, gestion du personnel).

Elle assurera le respect des règlements sanitaires et de sécurité.

Elle pourra modifier le mode de fonctionnement en ce qui concerne le choix des personnes accueillies, l'organisation administrative et la gestion du personnel.

Elle assurera la continuité des engagements contractuels.

L'intégration dans la Fondation Caisse d'épargne pour la Solidarité nécessitera des rencontres techniques avec les responsables de l'association gestionnaire des «Dames Blanches» et avec les autorités de tutelle du département.

2) Les conditions de reprise

Durant la période de mandat de gestion, le rapport d'audit réalisé sur «Les Dames Blanches» servira à la négociation pour l'entrée de la Maison de retraite dans le dispositif de la Réforme de la Tarification qui aboutira à la signature de la Convention Tripartite Pluriannuelle.

La Fondation Caisse d'épargne pour la solidarité préparera la prise en gestion directe en :

- Harmonisant les méthodes de travail de l'établissement avec celle de la Fondation
- Négociant la signature de la Convention Tripartite Pluriannuelle
- Demandant au Préfet et au Président du Conseil Général une augmentation de 15 lits de la capacité d'accueil afin de créer une unité psycho gériatrique au sein de l'établissement.

B/ 2^{ème} étape : La gestion directe

A partir de juillet 2003, dans le cadre d'une fusion absorption avec reprise de l'actif et du passif, l'Association gestionnaires des «Dames Blanches» sera dissoute après convocation d'une Assemblée Générale. Le concept «Résidence Senior» (**Cf. Partie II**) sera appliqué.

1) Les responsabilités de l'établissement

Le fonctionnement au quotidien de l'établissement sera assuré par un responsable, qui sera le représentant de l'association sur le secteur gérontologique.

Un conseil d'orientation émanant du Conseil d'administration de l'Association de gestion des «Dames Blanches» auquel se joindra un représentant local de la Caisse d'Epargne, aura pour mission de donner un avis sur la politique d'admission de l'établissement, d'assurer un contrôle de gestion et d'assurer un contrôle de la qualité des prestations rendues aux personnes âgées.

2) Les responsabilités du siège

Le siège suivra le fonctionnement de l'établissement à partir des tableaux de bord qui lui seront envoyés tous les mois.

Une visite régulière sera effectuée par un des Directeurs du siège de la Fondation : aide et suivi de la gestion avec le responsable, coordination etc.

En ce qui concerne la gestion de la trésorerie, elle est commune à tous les établissements de la Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité.

IV - LES APPORTS DE L'INTEGRATION POUR LA MAISON DE RETRAITE «LES DAMES BLANCHES»

A/ Apports au niveau financier

Cette intégration permettra aux «Dames Blanches» de pérenniser son activité. De plus la surface financière sera plus importante après l'intégration, ce qui permettra de financer les projets liés aux difficultés de l'établissement.

Cette intégration optimisera également la gestion de la Maison de retraite.

B/ Apports au niveau des Ressources Humaines

Suite à l'intégration, des embauches pourront être effectuées et le personnel sera mieux qualifié grâce à la possibilité d'effectuer des formations.

De plus comme La Maison de Retraite appartiendra au réseau de la Fondation, le personnel pourra échanger ses pratiques et bénéficier de l'expérience du personnel des autres établissements. Dans cet optique, la Fondation envisage de créer un réseau intranet, qui permettrait aux établissements de partager des informations (protocoles, bonnes pratiques, projets de soins, rapport d'activité etc.).

C/ La possibilité d'élaborer et de mettre à disposition des outils communs

Pour améliorer leur qualité, les établissements de la Fondation Caisse d'Epargne pour la Solidarité travaillent ensemble sur les protocoles et sur l'informatisation des dossiers de soins.

En effet, la formalisation des protocoles permettrait de réduire les erreurs et la constitution de dossier de soins informatisés permettrait d'assurer une sécurité (intégration de systèmes d'alerte) et une meilleure traçabilité (statistiques fiables).

V - LES APPORTS DE L'INTEGRATION POUR LA FONDATION CAISSES D'EPARGNE POUR LA SOLIDARITE

A/ Réalisation d'une mission d'intérêt général

L'intégration de la Maison de retraite «Les Dames Blanches» au sein de la Fondation Caisses d'Epargne pour la solidarité rentre parfaitement dans le cadre de sa charte éthique puisqu'elle vise à aider les personnes en difficultés.

En outre, l'intérêt pour la Fondation de réaliser cette intégration est qu'elle contribuera ainsi à l'intérêt général, puisqu'elle pérennisera ainsi le fonctionnement des établissements en difficulté.

Cette intégration lui permettra également de confirmer sa capacité à contribuer aux actions d'intérêts publics de façon visible, efficace et utile. Elle lui permettra d'augmenter sa surface en nombre de lits et donc de promouvoir la qualité d'accueil de ses établissements.

B/ Le renforcement de son pouvoir de négociation

Cette intégration renforcera le pouvoir de négociation de la Fondation. Au regard de sa surface en nombre de lits importante, elle pourra se faire entendre et défendre ses concepts. Les négociations de contrats nationaux avec ses prestataires dans le domaine de la restauration, de la blanchisserie etc. s'en trouveront à fortiori facilitées.

De plus, grâce à sa reconnaissance nationale elle pourra négocier avec les autorités de contrôle et de tarification, ce qui est par ailleurs également favorable aux «Dames Blanches».

CONCLUSION

Au regard de l'exemple de l'intégration de la Maison de retraite «Les Dames blanches» au sein de la Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité, on peut affirmer qu'un tel projet est bénéfique pour les deux parties.

En effet, celui-ci contribue à l'assainissement financier, à la restructuration architecturale et à la formation du personnel de l'établissement, aboutissant ainsi à une prise en charge de meilleure qualité pour l'ensemble des résidents.

Pour la Fondation, ce projet s'inscrit parfaitement dans la continuité de son engagement vis à vis des personnes en perte d'autonomie. Il améliore sa capacité d'accueil et renforce de surcroît son pouvoir de négociation vis-à-vis des autorités et de ses différents prestataires.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE

LOUIS, Pierre (août 2002), «Le guide de la réforme des établissements pour personnes âgées – Convention Tripartite et démarche qualité», éditeur : Seli Arflan

SITES INTERNET

- www.infirmier-general.com/ehpad.html
- <http://perso.wanadoo.fr/zeroimpot/ehpad1.htm>

AUTRES DOCUMENTS

- Audit Stratégique réalisé sur la Maison de retraite «Les Dames Blanches» (novembre 2002)
- Dossier de Présentation de la Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité (mai 2003)
- Dossier sur l'activité de la Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité (avril 2003)
- Dossier sur la création d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées – Programme de référence de 70 lits - recommandations techniques et architecturales (août 2002)
- GRAVE, Dominique (avril 2003), Démarche de soins des EHPAD de la Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité

RESUME

Face aux difficultés financières, architecturales et aux problèmes liés au personnel, le dirigeant de la Maison de retraite «Les Dames Blanches», souhaiterait intégrer son établissement au sein d'un Groupe, à savoir la Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité.

Cette volonté s'explique également par le contexte difficile auquel la Maison de retraite doit faire face, avec notamment des évolutions législatives de plus en plus contraignantes.

Ces éléments laissent penser que l'intégration des «Dames Blanches» au sein de la Fondation est une solution intéressante pour assurer la pérennité de son activité.

Ce Mémoire présentera donc, entre autres, les propositions faites par la Fondation pour répondre à la demande des «Dames Blanches» et l'apport de cette intégration pour les deux parties.