Projet associatif de la Maison Protestante de Retraite 2019 - 2024

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE 3

INTRODUCTION 5

I Généralités : l'identité de l'Association 7
1 - 1 Présentation de l'Association 7
1 - 2 Nos principes et notre vocation 7
1 - 3 Notre territoire d'intervention 8
1 - 4 Les principes de gestion 8
1 - 5 Les Règles imposées 8

II Les Missions 9
2 - 1 Objectifs généraux 9
A Un accompagnement fondé sur des valeurs de la Maison Protestante de Retraite 9
a) Mettre en avant et défendre les valeurs de la Maison Protestante de Retraite 9
b) Éclairer ces valeurs par la réflexion éthique 10
B Développer notre savoir-faire et notre expertise en gérontologie 10
a) Améliorer la gestion des espaces adaptés et fonctionnels 11
b) Améliorer la qualité de la vie quotidienne et des soins 11
c) Renforcer le soutien aux aidants 11
d) S'ouvrir au territoire 12
e) S'adapter aux orientations nouvelles 12
2 - 2 Orientation stratégique et outils 12
A Les ressources humaines 13
a) Valoriser le rôle des professionnels 13
b) Pérenniser le bénévolat 13
B Le dynamisme de la vie associative 14
a) Préserver le dynamisme associatif 14
b) Anticiper de nouveaux modes de fonctionnement 15
c) Maintenir une capacité d'innovation 16

CONCLUSION 17

I Consolidation de notre identité autour de plusieurs points-forts 17

II Axes prioritaires pour les cinq ans à venir 18

PRÉAMBULE

La vieillesse n'est pas une fatalité. Elle peut cependant générer une souffrance, au même titre que la solitude, l'exclusion, la pauvreté, la précarité, qui peuvent aussi s'ajouter à cet état. Le regard que l'on jette sur le grand âge et la fin de vie est lié à la place que la société accorde aux plus faibles, du commencement de la vie à la mort.

Partout des atteintes à la dignité humaine apparaissent. En totale opposition avec l'Evangile, elles sont en contradiction absolue avec ce que nous croyons, comme elles le sont aussi avec la déclaration universelle des droits de la personne.

De nos jours, l'ordre culturel, social et économique qui régit nos sociétés occidentales laisse peu de place aux êtres fragiles et vulnérables, aggravant le plus souvent l'isolement et la dépendance des personnes âgées. Il nous appartient de participer à leur protection.

En accord avec son histoire et ses valeurs, l'Association Maison Protestante de Retraite cherche à s'adapter à l'évolution du monde moderne et aux orientations établies par la charte des droits et des libertés des personnes âgées dépendantes. Ces valeurs rejoignent les préoccupations qui ont toujours été les nôtres.

Il nous parait inacceptable qu'une personne âgée soit enfermée dans sa souffrance ou abandonnée dans sa douleur, qu'elle ne soit pas considérée comme membre à part entière du corps social où qu'elle soit et quel que soit son itinéraire personnel. Il s'agit d'une négation de la vie.

Notre engagement auprès des personnes âgées depuis notre fondation en 1847 fait partie du combat qui doit être mené pour éradiquer toute misère, qu'elle soit matérielle ou psychique.

Il nous paraît inacceptable qu'un être humain ne puisse manger à sa faim, reposer sa tête en lieu sûr. Notre mission auprès des personnes âgées nous inscrit dans tous les combats contre ces exclusions.

Il nous paraît inacceptable de laisser faire sans agir selon nos moyens et au nom de notre engagement, nous considérons que ne rien faire serait se rendre complices des violences et des maltraitances et de les cautionner quelles qu'en soient les victimes.

Notre souci d'accompagner la personne âgée vient de notre conviction chrétienne, de notre responsabilité les uns envers les autres. Nous considérons comme notre prochain toute personne que l'on rencontre, quelle que soit sa situation et sa position.

Lieu de culte de l'Eglise protestante, l'Association Maison Protestante de Retraite affirme solennellement son attachement à l'identité protestante.

Cette appartenance exclut toute volonté de prosélytisme et d'ostracisme et fait du principe de laïcité un outil au service de l'accueil et de l'entraide. L'Association est et demeure ouverte à toutes les croyances qui partagent les mêmes engagements d'amour, d'espérance et de charité au service de l'autre, sans distinction aucune.

Avec sa longue tradition d'ouverture au bénévolat, l'Association confirme sa foi dans la fraternité, l'échange, l'écoute, l'accompagnement, le service, la disponibilité, comme participation active à la vie et à l'esprit de l'Œuvre.

Il est de notre responsabilité et de notre impérieux devoir d'orienter notre action auprès des personnes âgées, de déployer notre engagement à leur service, sans distinction aucune et au nom de notre foi, dans le respect absolu de l'Autre, dans l'écoute et dans le partage.

Tous ceux qui s'engagent, à quelque niveau que ce soit, au sein de l'Association Maison Protestante de Retraite, se reconnaissent dans ces valeurs et s'accordent sur cette définition de la vulnérabilité.

INTRODUCTION

Il est important pour toute institution de questionner, de définir et redéfinir son projet associatif tout au long de sa vie. Celui-ci constitue sa stratégie pour les cinq années à venir. Il indique les voies et les moyens qu'elle doit adopter pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés et répondre aux attentes et besoins des personnes âgées et de leur famille. Il garantit le suivi et le respect des principes fondamentaux qui ont toujours présidé à ses choix.

Le souhait partagé de nos aînés de pouvoir rester à leur domicile aussi longtemps que possible, conduit à renforcer les initiatives et les projets pour développer la prévention, contribuer au maintien à domicile, apporter un répit et un soutien aux aidants. Avec une entrée de plus en plus tardive en établissement, le profil des personnes accueillies se caractérise désormais par une perte d'autonomie accompagnée de poly-pathologies, avec une prédominance de maladies neurodégénératives et, fait plus récent, de troubles psychiatriques. Répondre à ces évolutions demande à l'Association de renforcer son expertise, de s'appuyer sur les compétences et le savoir-faire de nouveaux professionnels.

Ce projet associatif s'inscrit dans un contexte nouveau. Fin 2015, la loi sur l'adaptation de la société au vieillissement a prévu la conclusion d'ici 2022 de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens. Dès les premières négociations, l'Association a proposé d'inscrire dans ces contrats les objectifs du projet associatif. Il importe à l'avenir de les concilier avec les axes prioritaires de l'Agence Régionale de Santé et du Conseil Départemental de la Gironde, définis dans les projets régionaux de santé et les schémas départementaux. Ainsi, les réflexions au sein de l'Association ont conduit à l'élaboration du projet associatif 2019-2023, qui repose notamment sur la volonté d'innovation autour de la notion d'entraide, présidant à nos actions depuis 1847.

Nous souhaitons permettre ainsi le déploiement optimal de nos capacités créatives, garantir la fidélité à l'esprit des Fondateurs et aux objectifs qui sont les nôtres. Nous souhaitons fédérer autour de cette culture associative commune et préparer l'avenir dans un monde en grande mutation, selon le principe rappelé par le président Thierry Mirieu de Labarre en 1997 : « *Aucune entreprise humaine ne peut durablement subsister si elle ne se livre à une remise en cause systématique et à une perpétuelle adaptation à un environnement qui ne cesse de changer* ».

Avant d'être défini, le projet associatif de la Maison Protestante de Retraite a fait l'objet d'une réflexion éthique initiée par les organisations membres de la Fédération de l'Entraide Protestante et dans lesquels nous nous reconnaissons pleinement.

En effet, il a paru important et urgent de définir clairement l'éthique de l'Association, de détailler les valeurs qui en découlent et déterminent les objectifs et les missions de tous en son sein, de les publier comme outil de référence pour chacun des chantiers qui s'ouvrent et s'ouvriront. Cette réflexion fait partie des fondamentaux préconisés avec nos partenaires de l'Entraide Protestante, où se développe l'idée d'un comité d'éthique commun, porteur d'adhésion, de fidélisation et d'appropriation des fondamentaux de l'institution. Nous affirmons notre inscription dans cette éthique partagée, confirmant nos attaches sociales et diaconales, notre engagement dans la société au service des plus fragiles, sans aucune discrimination.

Le projet associatif est un document écrit officiel, appelé à être diffusé, qui exprime la convergence des aspirations de tous les membres de l'Association. Pour ce faire, il a donné lieu à une très large consultation ainsi qu'à la création d'un Comité de Pilotage, porteur de sa rédaction.

Etabli pour une durée de cinq ans, il a été élaboré en cohérence avec le projet d'établissement de l'EHPAD. Celui-ci veillera à la permanence de sa compatibilité avec les règles et les normes imposées par nos autorités de tutelle comme de son adéquation avec les avis et préconisations du Conseil de la Vie Sociale.

Le préambule de ce projet associatif nous apparait comme texte fondateur sur lequel toutes nos actions et toutes nos activités se baseront. Il se veut un résumé de l'esprit et de l'éthique de l'institution, destiné à perdurer au-delà du projet quinquennal.

En résumé

Depuis sa création en 1847, l'Association Maison Protestante de Retraite repose sur des valeurs communes et fondamentales qui constituent son ciment et sur lesquelles le projet associatif a été établi.

Il est constitué de quatre éléments de référence :

- Notre **vision de l'avenir** en terme de vocation et de mission telles que définies par l'Association.
- La **volonté commune** de parvenir à associer l'ensemble des membres dans la définition, le déploiement et le contrôle du projet, afin d'assurer une vision partagée de nos objectifs.
- Un **système de valeurs culturelles communes** : l'Association se reconnaît dans des valeurs qui guident ses choix depuis sa fondation.
- Des **priorités et axes majeurs** : des objectifs correspondant à la mission première de l'Association et à son déploiement sur les cinq prochaines années.

I GÉNÉRALITÉS : L'IDENTITÉ DE L'ASSOCIATION

1 - 1 PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

La Maison Protestante de Retraite est une Association à but non lucratif, fondée en 1847. Ell est reconnue d'utilité publique depuis 1886 et est habilitée à l'Aide Sociale. Ancrée depuis toujours dans le champ de la gérontologie, elle propose un ensemble diversifié de services notamment au sein de la Résidence Marie Durand. Cet EHPAD offre, selon les besoins, des propositions d'hébergement pour personnes âgées dépendantes :

- un accueil de jour.
- une unité protégée spécialisée dans l'accompagnement des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de maladies apparentées.
- un Pôle Ressources de Proximité, favorisant le maintien à domicile et le soutien aux aidants.

Bientôt, l'Association Maison Protestante de Retraite deviendra aussi gestionnaire d'une résidence intergénérationnelle à caractère social, ouverte à des personnes âgées autonomes.

Acteur reconnu du champ de l'économie sociale et solidaire pour sa force d'innovation, l'Association met en œuvre un projet d'utilité sociale, fondé sur ses valeurs et soutenu par une gestion rigoureuse. Depuis son origine, elle met son savoir-faire au service des personnes âgées pour les accompagner, soutenir les liens qui les unissent à leurs proches et préserver leur autonomie jusqu'à leur fin de vie. Les services gérés par l'Association visent à apporter, en complémentarité avec les partenaires locaux, des réponses souples et évolutives, articulées sur le soutien à la personne, économiquement supportables, n'opposant pas hébergement et domicile.

1 - 2 NOS PRINCIPES ET NOTRE VOCATION

Au sein de la diaconie protestante, la Maison Protestante de Retraite a toujours eu pour vocation l'accompagnement et le soutien des personnes âgées sans distinction de rang, de fortune, de foi ou d'origine. Depuis sa création en 1847, elle organise son engagement sur des valeurs communes et fondamentales qui constituent un véritable « ciment associatif » :

- La fidélité au témoignage chrétien
- La solidarité et la fraternité
- Le respect de la personne
- Le refus de toute discrimination
- La responsabilité
- L'engagement solidaire

L'Association considère que l'entraide et le soin sont les deux principes de base à l'action de ses membres : l'accueil, l'hébergement et l'accompagnement sont les missions premières qu'elle doit mener auprès des personnes âgées qui lui sont confiées. Cependant, elle demeure depuis toujours à l'écoute de la société et des besoins nouveaux qui nécessitent des approches et des postures nouvelles pour rester fidèle à sa vocation.

Les valeurs auxquelles nous nous référons sont le fruit d'une concertation au sein de groupes de travail et de séminaires internes, visant une démarche d'amélioration continue qualité, notamment le comité de réflexion éthique et le Conseil de la Vie Sociale.

1 - 3 NOTRE TERRITOIRE D'INTERVENTION

Historiquement implantée dans le quartier des Chartrons, à l'origine rue Notre Dame puis rue Sainte-Elizabeth (devenue rue Verlaine), l'Association s'ouvre maintenant à de nouveaux horizons avec la Résidence Marie Durand située avenue Emile Counord. L'Association a aujourd'hui vocation à accompagner des personnes âgées des quartiers limitrophes (Grand-Parc, Bordeaux Maritime, Chartrons, Jardin Public).

1 - 4 LES PRINCIPES DE GESTION

- **L'habilitation à l'Aide Sociale :**

Conformément à ses valeurs, l'Association souhaite que les personnes âgées puissent bénéficier de l'ensemble des services mis à leur disposition, quel que soit leur niveau de ressources. Ainsi, la Résidence Marie Durand, gérée par la Maison Protestante de Retraite, est agréée à l'Aide Sociale pour la totalité des lits et places.

L'Association renouvelle son attachement de principe à cette position, qui lui semble d'autant plus justifiée que les perspectives de Ressources des personnes âgées posent la question du reste à charge pour les retraités et leur famille. Néanmoins, l'arrivée d'une nouvelle réglementation budgétaire ou de contraintes imposées par des tarifs plafonds, s'ils se généralisent, pourraient conduire l'Association à envisager une tarification différenciée, afin d'assurer l'équilibre financier de ses structures. Dans ce cas, la Maison Protestante de Retraite veillera à maintenir des tarifs permettant une large accessibilité financière et à garantir qu'aucune demande ne sera écartée du fait du montant des ressources.

- **La contractualisation avec les pouvoirs publics :**

La loi d'adaptation de la société au vieillissement a réformé la contractualisation avec les Agences Régionales de Santé (A.R.S.) et les Conseils Départementaux, avec l'obligation de conclure des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (C.P.O.M.) pour une durée de 5 ans.

1 - 5 LES RÈGLES IMPOSÉES

Outre les différentes réglementations susmentionnées, des orientations éthiques se sont imposées à nous. Préconisées par les autorités de tutelle, elles confirment les intuitions des fondateurs de notre institution. Elles tournent autour de 3 axes :

- Veiller à **réduire les inégalités liées au vieillissement**, source d'injustices : les dévalorisations sociales, revers de la légitime accession à la retraite ; les images négatives de l'avancée en âge ; l'oubli du rôle économique positif des « seniors » dans la vie familiale et sociale ; les risques d'inégalité consécutifs au déséquilibre démographique croissant entre les classes d'âge…

- **Mettre en œuvre l'exigence éthique de prévention et de prise en charge** des situations de dépendance liées au vieillissement. Pour cela, favoriser les actions de proximité.

- **Développer activement la formation**, la recherche et le partage des expérimentations en gériatrie in situ, tant au plan de la clinique que des sciences sociales et des études fondamentales.

(Cf. Comité Consultatif National d'Ethique, Rapport N°59)

II LES MISSIONS

2 - 1 OBJECTIFS GÉNÉRAUX

A UN ACCOMPAGNEMENT FONDÉ SUR DES VALEURS DE LA MAISON PROTESTANTE DE RETRAITE

Inscrites dans ce projet associatif et déclinées dans le projet d'établissement, les valeurs de l'Association guident depuis l'origine les orientations de la gouvernance et les pratiques des professionnels. Il s'agit de préserver l'autonomie des personnes âgées dans la dignité et le meilleur confort possible, jusqu'à la fin de leur vie, et d'engager nos actions dans le respect des habitudes de vie et des attentes des personnes accueillies en s'adaptant à l'évolution de la société.

a) Mettre en avant et défendre les valeurs de la Maison Protestante de Retraite

Inscrites dans ce projet associatif et déclinées dans le projet d'établissement, nos valeurs guident les pratiques des professionnels.

- <u>Préserver l'autonomie jusqu'à la fin de vie :</u>

- Laisser à la personne la liberté de choisir son nouveau lieu de vie si elle ne peut demeurer à son domicile et/ou la liberté de choisir les services auxquels elle peut faire appel.
- Optimiser les procédures d'admission et de préparation afin d'éviter une entrée prématurée et brutale en établissement.
- Rechercher en permanence le consentement par une attention constante à l'expression verbale ou non verbale.

- <u>Assurer à la personne de poursuivre sa vie dans la dignité :</u>

Cette valeur se conçoit en référence aux droits fondamentaux comme l'intimité, le respect de la personne, de la vie privée, la liberté d'aller et venir, la citoyenneté, rappelés par les pouvoirs publics, dans le refus d'infantiliser les personnes :

- Proposer des espaces confortables et chaleureux.
- S'assurer du maintien de toutes les formes de liberté et du respect de la dignité de la personne.

Cet objectif est à concilier avec **les exigences d'une vie en collectivité**, ce qui nécessite de :

- Chercher à bien recueillir des informations sur le passé de la personne, ses modes de vie, son histoire et en tenir compte au quotidien.
- Saisir les souhaits ou les contrariétés de la personne, en restant à son écoute.
- Bâtir avec elle un projet dans son lieu de vie (domicile ou institution).

- <u>Favoriser la qualité des liens :</u>

- Contribuer à maintenir les liens passés, familiaux, amicaux, sociaux, mais aussi, encourager des liens nouveaux avec les autres personnes accueillies, les professionnels, les bénévoles…
- Etablir une confiance réciproque, par une écoute bienveillante des paroles et des émotions de chacun.

b) Éclairer ces valeurs par la réflexion éthique

L'accueil de personnes vulnérables crée des situations complexes, de véritables injonctions paradoxales. En effet, le respect des valeurs, des droits et de la parole des personnes accueillies peut se trouver en contradiction avec la réglementation et les nécessités de fonctionnement. Les équipes ont alors besoin de se tourner vers la réflexion éthique pour trouver les repères qui guideront leur action.

Nous adhérons sans réserve à la nécessité d'une réflexion éthique comme faisant partie des fondamentaux définis avec nos partenaires de l'Entraide Protestante.
C'est dans cette lignée, que l'Association a constitué un **Comité de Réflexion Ethique** (C.R.E.), réunissant administrateurs, professionnels des différents métiers et représentants des familles, auxquels pourront se joindre le cas échéant des intervenants extérieurs. Ce comité veillera à ce que les actions engagées répondent aux engagements inscrits dans le projet associatif et le projet d'établissement.
Au cours de chacune de ses séances, au nombre d'une par trimestre, le C.R.E. examinera les situations présentées par les équipes et qui auront entraîné une insatisfaction, un doute ou un conflit entre les points de vue des personnes âgées et de leurs proches. Il travaillera en lien avec le Conseil de la Vie Sociale et le Conseil d'Administration…. Nous envisageons cette démarche comme un questionnement, une veille, un outil mis à disposition pour surmonter ces tensions.

Les synthèses de ses réflexions seront à la disposition des équipes, comme point de référence et les pistes d'action qu'il formulera s'inscriront dans une démarche pédagogique qui prendra appui sur la réglementation, les contraintes du secteur médico-social, les attentes des personnes accueillies et de leurs proches.

Un groupe de travail sur la communication sera chargé d'élaborer des documents pour améliorer la connaissance des valeurs et de l'identité de l'Association auprès de toutes les parties prenantes de l'institution.

B DÉVELOPPER NOTRE SAVOIR-FAIRE ET NOTRE EXPERTISE EN GÉRONTOLOGIE

Pour des raisons démographiques, notamment avec l'accroissement de la longévité, et du fait des progrès dans les possibilités de maintien à domicile, le profil des personnes âgées accueillies par l'Association dans les établissements a évolué et se caractérise à présent par les données suivantes :

- Un âge de plus en plus élevé à l'admission (87 ans en moyenne), avec une dépendance de plus en plus lourde (plus de la moitié des résidents en GIR 1 ou 2).
- **Une** population hétérogène, mais avec une prévalence croissante de la maladie d'Alzheimer ou des syndromes apparentés (chez des personnes de plus en plus jeunes).

- Des états poly-pathologiques : 6 à 8 pathologies par personne et plus récemment des troubles psychiatriques.

Face au défi que représente l'accueil de ces personnes, l'Association doit poursuivre son effort dans la conception, l'aménagement et la refonte des espaces, continuer d'innover afin de garantir la qualité des soins, de l'accompagnement et des relations sociales.

a) Améliorer la gestion des espaces adaptés et fonctionnels

L'expérience acquise par l'Association se fonde sur l'analyse du fonctionnement des établissements existants et d'une longue réflexion qui a permis la construction de la Résidence Marie Durand dont elle est gestionnaire.

La réflexion sur l'aménagement des anciens locaux de la rue Lagrange bénéficiera de cette expertise afin de nous permettre d'adapter le projet aux besoins nouveaux de la société et aux attentes des autorités. C'est un véritable cahier des charges, élaboré par l'Association et régulièrement mis à jour, qui servira ainsi de référence aux maîtres d'ouvrage lors du montage des projets à venir.

b) Améliorer la qualité de la vie quotidienne et des soins

L'Association a toujours souhaité que les établissements qu'elle gère soient conçus comme des lieux de vie et pas seulement comme des lieux de soins.

Les **projets d'accompagnement personnalisé** aident les équipes à ajuster leurs actions quotidiennes sur les souhaits et attentes des personnes accueillies.

Certaines dynamiques sont à poursuivre :

- Les réflexions sur les activités thérapeutiques favorisant une prise en charge non médicamenteuse. La pédagogie Montessori doit continuer à servir de base aux activités et au mode de conception de l'accompagnement et des soins. Un comité continuera d'en assurer le suivi, l'évaluation et le bilan.
- Les actions de prévention sur la dénutrition devront être développées, notamment au travers des réponses aux problèmes bucco-dentaires et alimentaires.
- Les formations et les outils pour améliorer la prise en charge de la douleur et accompagner la fin de vie par des soins palliatifs, en partenariat avec des équipes spécialisées.

c) Renforcer le soutien aux aidants

L'aide aux aidants est une préoccupation qui a conduit l'Association à proposer des services d'aide et de répit mais aussi à développer de nouvelles formes d'accompagnement des aidants. Les cinq années à venir verront se déployer ces propositions, démarches entreprises par les membres du Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale des établissements protestants (GCSMS) et soutenues par la Fédération de l'Entraide Protestante.

En confrontation quotidienne avec les difficultés des familles face à la maladie d'Alzheimer, l'institution (avec les différents services de la Résidence Marie Durand) a depuis longtemps initié l'accueil et la participation des proches à la vie et aux activités de leur(s) parent(s).

Mais d'autres outils d'aide aux aidants existent ou sont à inventer. L'Association entend poursuivre les initiatives pour aider les familles à comprendre et à faire face aux conséquences de la

désorientation de leur parent en mettant en place des outils supplémentaires, en construisant un accompagnement avec les bénévoles et des organisations extérieures…

d) S'ouvrir au territoire

Pour maintenir les liens sociaux et l'ouverture sur la Cité, les initiatives prises par les différentes équipes sont multiples. Au-delà de l'institution, ces ouvertures ont largement démontré leur effet stimulant.

L'Association entend poursuivre sa participation à des activités extérieures, à des manifestations en lien avec le territoire, permettant ainsi d'assurer notre présence auprès de nouveaux publics, résidents potentiels de demain, mais aussi de déployer encore davantage les liens intergénérationnels avec les structures de la petite enfance et de l'enfance (l'école Montessori, le collège et le lycée de Tivoli, mais aussi le Centre Social du Grand-Parc ou la médiathèque-bibliothèque de quartier par exemple).

e) S'adapter aux orientations nouvelles

Plusieurs chantiers sont ouverts, en lien avec des partenaires et prévus par les C.P.O.M. :

- Le recours aux nouvelles technologies pour améliorer la sécurité des personnes accueillies et donner au personnel des outils à l'appui de leur mission d'accompagnement. L'Association est en alerte sur ces nouvelles technologies, les expérimente en les confrontant aux exigences de l'éthique.
- La réduction des hospitalisations des personnes résidant en EHPAD est un axe prioritaire pour l'A.R.S. L'institution y souscrit totalement comme : l'utilisation de la télémédecine qui est notamment devenue une priorité.
- Le rôle de Pôle Ressources (dispositif financé par l'A.R.S.) permettra à terme de favoriser le maintien à domicile.
- Dans le cadre de l'amélioration des parcours de santé des personnes âgées, préconisée par les orientations de la stratégie nationale de santé, l'Association continue d'avancer dans la réflexion sur la mise en place de partenariats avec les services d'urgence et les structures de soins à proximité.

2 - 2 ORIENTATION STRATÉGIQUE ET OUTILS

La stratégie choisie pour l'ensemble de l'Association repose sur quatre missions principales :

- **l'accueil, l'accompagnement, le soutien et le soin des personnes âgées** qui font confiance à l'Association et que leurs difficultés empêchent d'avoir une vie sociale autonome.
- la **formation des professionnels et des bénévoles** à l'accompagnement et au soin, adaptés et de qualité, pour ces personnes.
- **la participation au changement de regard** des personnes et de la société sur le grand âge et la maladie.
- **l'accompagnement, l'aide et l'orientation des familles et des aidants** qui nous sollicitent dans la recherche d'une prise en charge et de solutions d'aide et d'accompagnement adaptées aux difficultés de leurs proches.

A LES RESSOURCES HUMAINES

La qualité des services rendus par l'Association est liée à la compétence, à la qualification et à la formation des salariés.

a) Valoriser le rôle des professionnels

Dans le cadre des C.V.S., les représentants des résidents et des familles se font souvent l'écho de difficultés liées au manque de temps des salariés pour être à l'écoute des résidents.
L'ensemble du secteur médico-social est mobilisé pour faire reconnaître par les pouvoirs publics l'impérieuse nécessité de renforcer les moyens en personnel et de mettre en place des outils permettant aux professionnels de se sentir reconnus et soutenus.

L'Association veille, avec la direction, à ce que ces principes soient mis en pratique au quotidien en recherchant la meilleure organisation possible pour contribuer à une meilleure qualité de vie au travail.

Cela passe par des échanges réguliers de pratiques et d'informations entre les professionnels afin que se développe une culture gériatrique commune. Les professionnels mettent la bientraitance au cœur de leurs pratiques professionnelles et il est attendu d'eux compétence, vigilance et écoute.

Les salariés doivent être ainsi associés de façon active à l'élaboration du projet d'établissement et à la démarche qualité de l'institution. L'évaluation des pratiques, accompagnée par une démarche de veille et de questionnement suscitée par la réflexion éthique, fait désormais partie de la culture de l'Association, dans la lignée des principes édictés par les fondateurs.

Il nous parait fondamental que la place et le rôle de chaque professionnel, comme de chacun des membres de l'Association, soient reconnus et valorisés au sein des équipes.

La Maison Protestante de Retraite défend et souhaite promouvoir une image positive de l'ensemble des métiers qui s'exercent auprès des personnes âgées. A ce titre, elle investit dans un effort global de formation des salariés.

b) Pérenniser le bénévolat

L'esprit d'innovation de la Maison Protestante de Retraite est lié à la présence d'un bénévolat très actif depuis 1847, composante essentielle de sa vision de l'entraide.
Depuis sa fondation, la place des bénévoles y a toujours été importante. Elle est considérée comme partie intégrante de son fonctionnement. Sans leur présence régulière, leur dévouement, leur patience et leur engagement, l'Association ne saurait être ce qu'elle est.

Cette force doit être développée, entretenue, soutenue et valorisée.

Le bénévolat se déploie dans de multiples activités qui contribuent à la bonne marche de l'Association (organisation du marché de Noël, Garden Party, entretien du jardin, archivage, lecture, accompagnement spirituel, aide aux repas, confitures, bricolage, ateliers créatifs, etc.). Près d'une cinquantaine sont inscrites et parmi elles un certain nombre intervient très régulièrement.

Un séminaire est organisé chaque année pour envisager avec eux leur participation aux nouvelles orientations qui s'imposent. Cela nécessite notamment une formation aux postures liées à l'accompagnement des personnes désorientées et une organisation claire de la relation des bénévoles avec les équipes salariées.

Durant les cinq années du projet associatif, l'Association devra repenser la question du bénévolat par une recherche plus active des ressources disponibles et une organisation fondée sur la charte du bénévolat et les outils de formation devenus nécessaires pour un meilleur accompagnement des populations accueillies et offrir dans les domaines où cela est souhaitable mais aussi possible au regard des normes et obligations légales, une aide au fonctionnement des services offerts par l'association

Une structure d'accueil et d'admission des bénévoles formée d'administrateurs, de bénévoles et de professionnels sera mise en place afin de recevoir les candidats au bénévolat, de leur présenter les besoins de l'institution et de les orienter vers les services auprès desquels ils pourront s'engager. Il leur sera proposé des formations régulières ainsi qu'une écoute attentive.

- Veiller à l'amélioration des conditions de travail des salariés.
- Développer une culture gériatrique commune, fondée sur la bientraitance.
- Poursuivre les efforts de formation pour tous les métiers.
- Valoriser les métiers de l'accompagnement et du soin.
- Développer, accompagner et valoriser le bénévolat.

B LE DYNAMISME DE LA VIE ASSOCIATIVE

a) Préserver le dynamisme associatif

Le développement de la Maison Protestante de Retraite s'est réalisé depuis plus de cent-soixante-dix ans dans le cadre d'une organisation qui a toujours voulu éviter les cloisonnements entre les instances décisionnelles et le terrain, le siège et les équipes, avec l'objectif de maintenir sa grande capacité d'innovation qui aujourd'hui fait sa différence.
L'Association a créé les conditions d'un dialogue entre toutes les parties prenantes en son sein, afin de favoriser une gestion souple et réactive.

Les principes fondamentaux de l'Association, s'ils s'expriment différemment au fil du temps, représentent les idéaux établis par les fondateurs et définissent les choix, les orientations et les politiques de l'institution. Le Conseil d'Administration en est le garant auprès des populations

accueillies mais aussi auprès des autorités de tutelle, des salariés, des bénévoles et des volontaires qui interviennent régulièrement ou ponctuellement dans l'institution.

La gestion d'un ensemble diversifié et innovant d'établissements et de services qui se profile à moyen terme oblige à un éclaircissement des missions et des obligations de chacun.

La taille de l'Association permet l'articulation entre les instances politiques (bureau, Conseil d'Administration, Assemblée Générale), la direction et les responsables des services.

Par sa composition, le Conseil d'Administration réunit des compétences variées dans les domaines de la gérontologie, de l'entraide, de la santé, de la gestion, de l'immobilier, des relations avec les pouvoirs publics, de la communication.

Les vingt-quatre administrateurs sont à l'écoute des questions qui se posent sur le terrain et doivent être en mesure d'apporter leur éclairage et leur soutien. Cette concertation sur l'évolution de la population accueillie, sur les réponses apportées aux besoins et sur les projets s'inscrit dans le cadre de rencontres régulières (réunions mensuelles, réunions de bureau, journées d'étude, séminaires, commissions diverses...) et dans le déploiement d'une information permanente.

Il s'agira dans la période quinquennale qui s'ouvre, de développer les échanges interactifs entre les administrateurs et les professionnels et d'y associer les familles afin de prendre en compte leurs attentes. Il s'agira aussi d'étoffer l'équipe directoriale afin que chacune des structures qui verra le jour puisse exercer sa mission en toute sérénité et d'une manière autonome, afin de garantir en toute harmonie le service que l'institution lui aura confié, pour mieux répondre aux demandes et aux besoins nouveaux des personnes âgées.

b) Anticiper de nouveaux modes de fonctionnement

Le contexte dans lequel s'exercent les activités de l'Association va évoluer avec la gestion liée au C.P.O.M :

- Un changement dans les relations entre l'Association et les financeurs : de nouveaux modes de concertation et de relation avec la direction sont à réfléchir pour maintenir les liens avec le terrain et garantir l'exportation hors les murs du savoir et de la philosophie auxquels l'Association est attachée.

- Une dynamique d'ouverture sur le territoire : l'Association propose d'avancer sur la complémentarité avec les autres structures implantées sur le même territoire. De même, la participation de la Maison Protestante de Retraite au groupement des EHPAD Protestants nous apparait comme un outil important de réflexion, de partage des expériences et de mutualisation des moyens.
  Cette approche territoriale implique de créer ou de consolider les partenariats par la poursuite de signatures de conventions, de nouer des relations avec les différentes instances de proximité. Pour éviter les ruptures de parcours, l'inscription des établissements et services dans le maillage géronto-gériatrique demeure un axe essentiel. Cela s'inscrit dans les orientations voulues et pilotées par la Ville de Bordeaux, mais aussi le Conseil Départemental et l'ARS Nouvelle Aquitaine.

c) Maintenir une capacité d'innovation

L'Association, sous l'impulsion de sa direction, a su mettre en place des réalisations innovantes et peut s'appuyer sur son expérience pour créer les conditions d'une démarche créative. Cela doit se faire en enrichissant les échanges avec tous nos partenaires, parce que nous croyons que la diversité des expériences est source de progrès. Apporter des réponses nouvelles face à des besoins repérés et non satisfaits demande de maintenir un lien étroit avec les observations des équipes sur le terrain, d'être à l'écoute des difficultés des personnes âgées dans leur parcours et de celles de leurs aidants. L'Association doit donc se maintenir en état d'alerte et de veille permanente.

- Organiser les relations avec les autorités administratives dans le cadre des C.P.O.M.
- Concrétiser les complémentarités entre les établissements et services sur les territoires.
- Renforcer l'inscription sur le maillage géronto-gériatrique.

CONCLUSION

I CONSOLIDATION DE NOTRE IDENTITÉ AUTOUR DE PLUSIEURS POINTS-FORTS

L'Association Maison Protestante de Retraite fonde l'organisation de ses activités sur les valeurs chrétiennes qui sont à l'origine de son engagement, autour de l'autonomie et de la dignité des personnes âgées qui lui sont confiées.
Ces valeurs garantissent le respect de tous, la défense de la laïcité et la primauté de la vie et du service. Cela passe par une culture du questionnement de nos pratiques, une écoute des différences et des besoins de nos temps

Une réflexion et une veille éthiques :

- Poursuivre la diffusion de ces valeurs universelles auprès des équipes par l'exemple, mais aussi par la création d'espaces éthiques au sein des services.
- En donner une meilleure visibilité auprès des personnes accueillies, des familles, de nos partenaires et de la cité.

Des établissements et services reconnus pour la qualité de leur accompagnement :

- Privilégier les liens de la personne avec son lieu de vie par l'amélioration des espaces, les animations, l'ouverture sur l'environnement.
- Évaluer et poursuivre les expérimentations dans le domaine des soins, renforcer les actions de prévention de la perte d'autonomie.
- Développer les initiatives pour une écoute et un soutien des aidants.

Une organisation interne souple et dynamique favorisant l'innovation :

- Faciliter les liens entre les instances politiques et le terrain afin de susciter les adaptations et les innovations en réponse aux besoins, dans un climat de concertation.
- Associer les personnes accueillies et les familles pour être à l'écoute de leurs attentes.

Le développement d'actions dans le domaine des ressources humaines :

- la valorisation des actions des professionnels et des métiers.
- L'investissement en formations pour les salariés, globale et permanent.
- l'attention à leurs conditions de travail.
- le soutien et la formation au management des équipes.

La communication demeure un chantier ouvert pour les années à venir. En interne, les valeurs et les actions mises en œuvre par les établissements et services existants ou à venir, doivent être mieux connues des personnes accueillies, des aidants, des salariés. L'Association a aussi pour objectif de valoriser ses activités auprès des pouvoirs publics et de ses partenaires.

II AXES PRIORITAIRES POUR LES CINQ ANS À VENIR

Les orientations prioritaires retenues sont le fruit de nos expériences, enrichies de celles de nos partenaires. Elles se situent dans le contexte actuel de restrictions budgétaires, d'incertitude sur les conséquences des réformes en cours ou annoncées, mais aussi d'une croissante complexité bureaucratique.

L'Association souhaite rechercher de nouveaux équilibres financiers et des ressources pour des projets innovants. Fidèle à sa tradition d'innovation et en harmonie avec les orientations voulues par les autorités de tutelle, elle se positionne dans une démarche volontariste d'ouverture, d'anticipation et d'engagement avec prioritairement les objectifs suivants :

- **Faire évoluer les modes d'accueil** en repensant les liens domicile-établissement. Participer aux réflexions sur les modes d'accompagnement différenciés et alternatifs, les structures intermédiaires et autres idées innovantes.
- **Mettre en œuvre et déployer des actions diversifiées de prévention de la perte d'autonomie.**
- **S'associer à l'expérimentation des nouvelles technologies**, au développement des systèmes d'information et de la télémédecine. Suivre les travaux et recherches en cours au niveau national mais aussi international et s'appuyer sur les équipes universitaires.
- **Se rapprocher d'autres associations et partenaires, pour continuer de promouvoir sur le territoire des parcours adaptés aux besoins des personnes âgées** et aux attentes de leurs aidants. Développer l'approche territoriale par une coordination entre les structures et une insertion renforcée dans le maillage géronto-gériatrique.
- **S'ouvrir des perspectives nouvelles par la coopération avec d'autres organismes animés par les mêmes valeurs** afin d'affirmer des positions communes sur les préoccupations du secteur de la gérontologie et des handicaps liés à l'âge. Dans ce secteur, caractérisé par les complexités de gestion et par la concurrence entre les établissements associatifs, publics, commerciaux, l'Association entend affirmer son identité d'acteur non lucratif et rechercher la cohérence de ses activités par l'affirmation de sa mission d'utilité sociale.

Les axes prioritaires de ce projet associatif seront repris dans le cadre du séminaire annuel de l'Association pour évaluer leur avancée.