



# Partage et Vie

*vue par...*

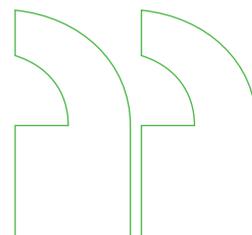
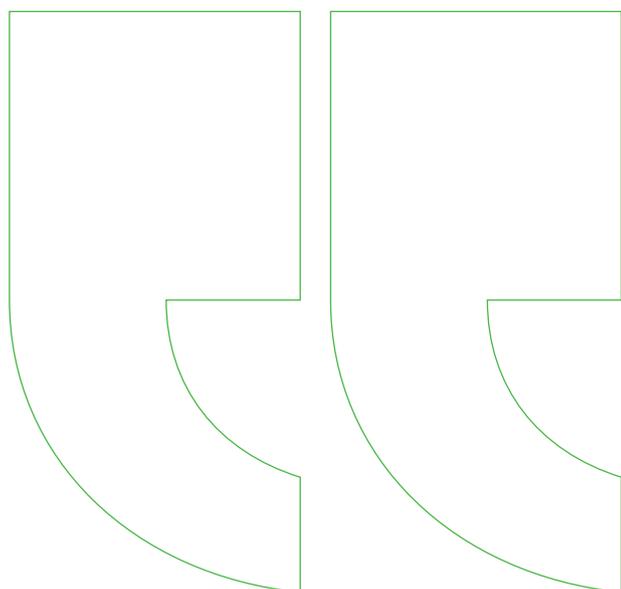






Page 4	<b>01</b> <i>La Fondation</i> <b>Partage et Vie</b>
Page 14	<b>02</b> <b>Partage et Vie</b> <i>vue par les</i> <i>collaborateurs</i>
Page 26	<b>03</b> <b>Partage et Vie</b> <i>vue par les résidents,</i> <i>les patients et les familles</i>
Page 34	<b>04</b> <b>Partage et Vie</b> <i>vue par les partenaires</i>
Page 42	<b>05</b> <b>Partage et Vie</b> <i>vue par le Comité</i> <i>d'éthique</i>
Page 48	<b>06</b> <b>Le projet stratégique de</b> <b>Partage et Vie vu par</b> <i>les managers du siège</i>
Page 56	<b>07</b> <b>Partage et Vie</b> <i>à l'épreuve de la Covid-19</i>

# Partage et Vie, une fondation d'utilité publique à but non lucratif



## Nos 4 grands métiers

**01 /** Maisons de retraite médicalisées et résidences autonomie \_\_

**02 /** Établissements d'accueil pour personnes adultes en situation de handicap \_\_

**03 /** Services à domicile \_\_

**04 /** Établissements sanitaires \_\_

### Un ancrage territorial solide

La Fondation Partage et Vie gère aujourd'hui 122 établissements médico-sociaux et sanitaires. Elle est présente dans 12 régions françaises métropolitaines, en Martinique et en Guadeloupe, soit 46 départements. Elle inscrit son action dans un esprit de coopération avec l'ensemble des parties prenantes du secteur, et notamment les autorités publiques nationales et territoriales.

### Innover pour l'autonomie

L'esprit d'innovation de Partage et Vie se traduit par des réalisations concrètes : création d'unités dédiées aux personnes handicapées vieillissantes au sein des EHPAD ; création de la première maison de retraite à domicile en France, M@do ; mise en place de téléconsultations, qui allient confort des résidents et suivi optimal de leurs soins ; ouverture d'appartements d'évaluation domotisés mettant en situation des patients qui vont retourner vivre à domicile après un accident...

### Des établissements accessibles économiquement

La majorité des établissements de Partage et Vie sont habilités à l'aide sociale. Cela signifie qu'ils sont en capacité d'accueillir des personnes dont les revenus sont modestes, répondant ainsi à la mission d'utilité publique et d'intérêt général de la Fondation.

### Démarche qualité et bientraitance

Partage et Vie impulse une dynamique d'amélioration continue de la qualité, plaçant la personne accueillie au cœur des préoccupations des équipes. Elle s'appuie sur les recommandations de la Haute Autorité de santé (HAS) et sur une approche participative. La Fondation agit pour promouvoir la bientraitance dans tous ses établissements et services. Le développement de cette culture de la bientraitance passe par la qualification, la formation des professionnels et la prévention.

# Notre réseau d'établissements et de services



- Établissement d'hébergement pour personnes âgées
- Établissement d'hébergement pour personnes handicapées
- Accueil de jour
- Établissement sanitaire
- Siège (Montrouge 92)
- Ouverture en 2021
- 🏠 Service d'aide à domicile
- 📞 Service de téléassistance
- 🎓 Centre de formation
- 🏠 Service d'aide à domicile (reprise en mandat de gestion en 2020)
- 📞 Service de téléassistance
- 🎓 Centre de formation
- 📍 Centre local d'information et de coordination (CLIC)
- 🏠 Miado, maison de retraite à domicile
- 👥 Plateforme de répit des aidants

# Chiffres clés 2019

122

établissements  
et services  
en exploitation

7 424

places d'accueil  
dans le médico-  
social

4 886

patients  
accueillis dans  
4 établissements  
sanitaires

383

millions d'euros  
de ressources

4,10

millions d'euros  
de subventions à  
l'investissement  
immobilier et  
mobilier obtenus

5 167

places habilitées  
à l'aide sociale

15 958

personnes  
soutenues  
à domicile

# 6 378

salariés  
(hors stagiaires  
et mandataires  
sociaux)

# 41,64

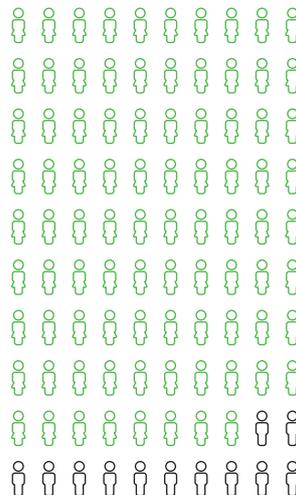
ans d'âge  
moyen

# 91,7%

d'effectif non cadre

# 80%

sont en CDI



# 87,8%

de femmes

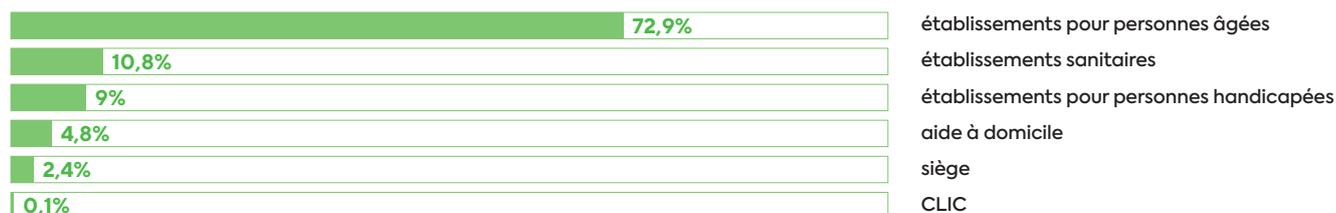
# 12,2%

d'hommes

## Familles d'emplois à la Fondation



## Répartition des salariés par type d'établissement



## Budget consacré aux formations

# 1 366 773 €

## Heures de formation

# 25 h

de formation en  
moyenne suivies par  
collaborateur

## Formations les plus dispensées en nombre de participants

# 580

Protocoles  
de soins et  
surveillance

# 496

Accompagne-  
ment de fin  
de vie

# 377

Prévention  
des risques  
professionnels

# 333

Travail  
en équipe

# 330

Prévention  
maltraitance et  
bienveillance

# 298

Manutention  
et ergonomie

# 290

Efficacité  
professionnelle

# 2019, l'année de la maturité pour Partage et Vie

---

*Dominique Coudreau,  
Président du Conseil d'administration  
de Partage et Vie*

---



— 2019 marque la fin d'un cycle de trois années, où nous avons donné une priorité à l'organisation de notre Fondation.

Cette priorité aux questions d'organisation a mobilisé de nombreux collaborateurs des établissements et du siège. Pour bien mesurer le travail ainsi réalisé, n'oublions pas qu'il est venu s'ajouter à celui, déjà lourd, de leur activité du quotidien. Ce rapport d'activité constate notre engagement sans faille au service des personnes fragilisées dont nous avons la charge. Même réduite à une sèche énumération, la liste des principaux chantiers conduits en 2019 souligne, je crois, l'ambition du travail accompli :

- \_ réforme des statuts et de la gouvernance ;
- \_ élaboration du projet stratégique 2020-2025 et réflexions sur le sens de l'éthique au quotidien pour la prise en soins des résidents et des patients ;
- \_ utilisation des soldes intermédiaires de gestion (SIG) pour la production des comptes de résultat et poursuite des plans de soutien à l'activité des établissements (PSA) ;
- \_ mise en place d'un tableau de bord de pilotage des directeurs d'établissements ;
- \_ refonte du système d'information des ressources humaines (SIRH) ;
- \_ cartographie des risques et contrôle interne.

**Au terme de ces travaux, dont la plupart ont été menés à bien en 2019, nous pouvons constater que Partage et Vie s'est dotée d'atouts précieux :**

- \_ une gouvernance renouvelée autour d'un Conseil d'administration recomposé, d'un directeur général s'appuyant sur un Comité de direction hautement professionnel, ces deux niveaux articulés avec des outils de gestion et de communication permettant une relation confiante avec les directeurs et les établissements et services ;





\_ un résultat d'exploitation passant de - 5,8 M€ en 2016 à + 0,6 M€ en 2019. Un modèle économique maîtrisé est indispensable pour assurer à Partage et Vie pérennité, capacité d'innovation et de développement ;

\_ des services administratifs capables de proposer aux établissements des services gérés au niveau central. Citons à titre d'illustration la Direction des achats qui, en 2019, a renouvelé le marché de restauration, celui des tenues et celui des changes, soit au total, à l'échelle de Partage et Vie dans son ensemble, plusieurs dizaines de millions d'euros. De même, une procédure centralisée de recueil et d'analyse, au siège, des événements indésirables graves apporte une meilleure compréhension de leur genèse et facilite la mutualisation des bonnes pratiques ;

\_ ces différents travaux sont conduits au plus près des établissements et des services, car c'est de ce niveau que dépend la qualité du service aux résidents et patients. C'est ce qui rend si précieux le lien de confiance qui existe aujourd'hui entre les différents niveaux d'activité de Partage et Vie.

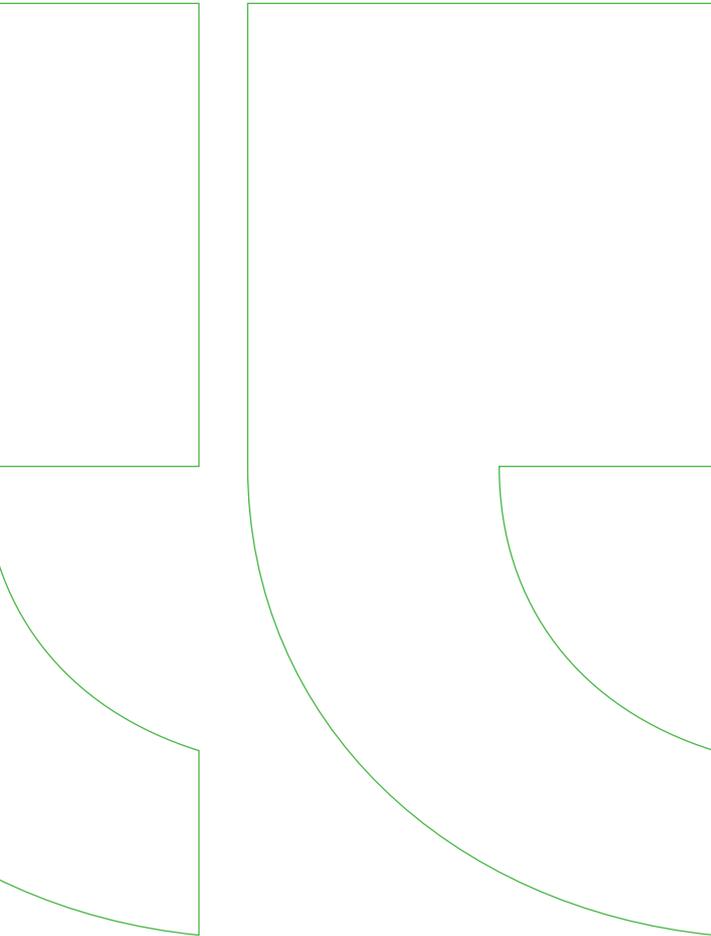
### **Deux éléments y contribuent plus particulièrement, je crois :**

\_ une vision partagée de l'avenir de Partage et Vie au travers de l'analyse et des perspectives du projet stratégique 2020-2025. Ses quatre objectifs – rentabilité, croissance externe, qualité de la vie au travail des collaborateurs et qualité mesurée du service rendu aux résidents et patients – sont assortis d'objectifs réalistes et d'indicateurs. Ils vont constituer l'outil de pilotage privilégié pour les prochaines années ;

\_ une définition d'ensemble du sens de notre action au travers d'une « Déclaration » qui affirme la primauté des valeurs éthiques. Elle n'a pas seulement vocation à rappeler, ce qui est toujours utile, des principes généraux, mais surtout à constituer des guides pour l'action au quotidien au service des plus fragiles.



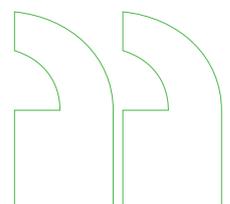
# La gouvernance de Partage et Vie



**— La modification des statuts de la Fondation Partage et Vie a été approuvée par décret en Conseil d’État le 19 février 2020.**

L’organisation institutionnelle de Partage et Vie repose désormais sur un Conseil d’administration en lieu et place du Conseil de surveillance et du Directoire. Dominique Coudreau, précédemment président du Conseil de surveillance, a été élu président du Conseil d’administration.

Dominique Monneron, précédemment président du Directoire, a été nommé directeur général. Un bureau du Conseil d’administration a été constitué. Compte tenu de leurs précédentes fonctions au sein du Directoire de Partage et Vie et de leur contribution attendue à la mise en œuvre du projet stratégique adopté par le Conseil d’administration, Claude Jeandel a été nommé conseiller médical auprès du président du Conseil d’administration et Jean-Claude Gérard, chargé de mission, délégué au développement auprès du directeur général.



# Les membres du Conseil d'administration

## Les partenaires institutionnels

**Caisse des Dépôts  
et Consignations\_**  
**Laure de la Bretèche,**  
directrice déléguée,  
Direction des retraites et  
de la solidarité

**Fondation d'entreprise  
AG2R La Mondiale\_**  
**Delphine Lалу,**  
directrice de la RSE  
et des Fondations,  
secrétaire générale de la  
Fondation d'entreprise

**Association TEGO\_**  
**Général Patrick  
Aubert,** secrétaire  
général délégué

**La Poste\_**  
**Delphine Mallet,**  
directrice des Services  
de la silver économie,  
membre du Comex  
de la Branche services  
courrier colis, présidente  
société holding La Poste  
Silver

**Union nationale  
interfédérale des  
œuvres et organismes  
privés non lucratifs  
sanitaires et sociaux  
(UNIOPSS)\_**  
**Jérôme Voiturier,**  
directeur général

## Les personnalités qualifiées

**Dominique Coudreau\_**  
Cour des comptes,  
conseiller maître  
honoraire

**Patrick Houssel\_**  
Ancien directeur de  
l'ARS Martinique, ancien  
directeur de groupes  
hospitaliers et CHU

**Thérèse Lebrun\_**  
Université Catholique  
de Lille, présidente-  
recteur déléguée Santé  
social

**Hélène Logerot-  
Puissochet\_**  
Agence de la  
biomédecine, docteur  
et responsable du  
Pôle organisation  
et financement des  
activités de soins

**Jean-Jacques Marette\_**  
Agirc-Arrco, directeur  
général honoraire

**François Venturini\_**  
Groupe Arcade-VYV,  
président du Groupe  
Arcade-VYV, ancien  
directeur général du  
Groupe VYV

## Les Amis de la Fondation

**Laurence d'Aramon\_**  
L'Argus de la Presse,  
ancienne présidente  
directrice générale

**François-Emmanuel  
Blanc\_** Caisse centrale  
de la Mutualité sociale  
agricole (CCMSA),  
directeur général

## Les salariés élus par le personnel

**Stéphane Domino\_**  
Fondation Partage  
et Vie, gestionnaire  
comptable

**Aurélia Rochefort\_**  
Fondation Partage et  
Vie, responsable du  
recrutement et de la  
gestion des carrières

## Le Commissaire du Gouvernement

**Christian de  
Boisdeffre\_** Ministère  
de l'Économie et des  
Finances



# À nous le soin !

---

*Dominique Monneron,  
Directeur général de Partage et Vie*

---

— Notre rapport d'activité a été préparé et rédigé dans un contexte bien particulier, celui de l'épidémie de Covid-19 à laquelle notre pays fait face depuis le mois de mars 2020. Le cahier spécial, à la fin de notre rapport, témoigne des efforts permanents que tous les collaborateurs de Partage et Vie ont fournis pour prendre soin des résidents, patients et bénéficiaires de nos services pendant cette période très singulière.

J'ai choisi de rythmer cet éditorial d'extraits d'une des lettres hebdomadaires que j'ai adressées aux collaborateurs durant la crise. Cette lettre, envoyée le 30 mars, résume à la fois la situation nouvelle à laquelle nous faisons face, les défis qui attendent Partage et Vie et les atouts dont nous bénéficions grâce à trois années d'efforts continus pour disposer d'une organisation à la hauteur des responsabilités qui sont les nôtres, comme vient de le rappeler le président de notre Conseil d'administration.

## « TIENS BON ! »

Tel était le titre de cette lettre, emprunté au vocabulaire de marine. Sur les grands voiliers, il signifie l'ordre donné à l'équipage de soutenir son effort pour maintenir en tension un cordage nécessaire à la manœuvre. Ces deux mots résument ce qui nous a guidés pendant la crise épidémique.

*« Depuis plusieurs semaines, nous avons été à la manœuvre pour permettre à nos établissements et services de faire face à la menace qui s'annonçait. Notre quotidien en a été bouleversé, dominé par la préoccupation d'éviter à tout prix et autant que possible l'entrée du virus dans nos établissements et auprès de nos résidents, patients et bénéficiaires de nos services. »*

À mes yeux, ces mots valent aussi pour tout ce qui a été entrepris entre 2017 et 2019 afin de redresser la situation financière de Partage et Vie, nous doter d'une organisation performante, améliorer les modes de coopération entre nos établissements, nos échelons territoriaux et les directions du siège. C'est grâce à l'effort soutenu des directeurs de nos établissements, de leurs comités de direction et de celui de tous les collaborateurs des services centraux sous la houlette d'un Comité de direction renouvelé et performant que nous avons rendu à Partage et Vie sa place d'acteur de référence du secteur privé solidaire au service du grand âge.

Venant achever ce travail d'amélioration de notre entreprise, deux chantiers essentiels ont trouvé leur aboutissement au début de l'année 2020. La rédaction du « Référentiel EHPAD » a été menée à son terme et offre donc désormais

à chacun une vision complète et détaillée des règles et principes qui régissent l'activité de nos établissements. Je tiens particulièrement à remercier tous les collaborateurs qui y ont apporté leur contribution, et les responsables de ce projet ambitieux, Delphine Langlet, directrice de la Stratégie de Partage et Vie, et Yves Jeangeorges, directeur régional Est, qui ont œuvré sous le parrainage bienveillant et attentif de Claude Jeandel, conseiller médical du président du Conseil d'administration. À ce cadrage utile à tous est venu s'ajouter un complément, « Le référentiel EHPAD Covid-19 », publié dans un temps record au mois d'avril 2020 afin de servir de guide pour la gestion de la crise épidémique. Ces deux référentiels sont à mes yeux la plus belle illustration des qualités de Partage et Vie : capacité de travail collectif, rigueur d'organisation, confiance mise dans la responsabilité et la créativité des collaborateurs dans les établissements pour mettre en œuvre ces directives avec un esprit avisé.

J'ajouterais à ce constat la capacité de réaction et d'adaptation dont ont fait preuve nos services supports, et particulièrement notre Direction des achats, qui ont permis d'éprouver durant cette crise la pertinence et la qualité de l'organisation de notre entreprise.

*« Désormais équipés durablement pour faire face à l'épidémie grâce aux efforts inlassables de notre Direction des achats (en vous confirmant la commande directe par Partage et Vie de 500 000 masques chirurgicaux dont nous allons surveiller la bonne livraison avec attention dans les dix jours qui viennent), nous allons pouvoir nous consacrer à accompagner nos malades sur le chemin de la guérison et à sauvegarder un climat de bien-être dans nos établissements. Les nombreuses initiatives prises au sein du réseau, la généralisation de l'utilisation de tous les moyens à notre disposition pour maintenir le lien avec les familles (et en particulier le grand succès de l'usage de la visioconférence grâce aux tablettes dont nous nous sommes équipés) constituent des exemples magnifiques de ce que nous apportons à ceux dont nous avons la responsabilité. »*

Le deuxième chantier essentiel, retracé dans une des parties de ce rapport, est la conduite de notre réflexion éthique, engagée à l'automne 2019. Ses conclusions nous ont grandement servi pour affronter les graves questions auxquelles nous avons été soumis pendant ce printemps si particulier, qu'il s'agisse de celle des choix entre sécurité sanitaire et préservation des conditions de vie de nos résidents, ou celles que nous posait quotidiennement la présence accrue de la mort dans nos établissements, notamment en région parisienne.

*« Nous avons franchi une ultime étape la semaine dernière en décidant, avec quelques jours d'avance sur les directives du Gouvernement, le confinement général de nos résidents dans leurs chambres, suivant ainsi l'exemple de ce qui est imposé au reste de la population confinée à domicile. Cette décision n'a pas été facile à prendre car elle représente un poids pour nos résidents, qui se trouvent ainsi un peu plus isolés même si vous les accompagnez sans relâche, et une charge de travail plus importante pour tous. Mais elle est indispensable au regard des premières expériences de lutte contre la Covid-19 que nous avons vécues cette dernière semaine. En effet, même si nous avons jusqu'à*

*maintenant limité avec succès les risques de contamination, nos établissements de l'agglomération parisienne sont désormais touchés par l'épidémie. Nous leur exprimons avant tout notre solidarité, en les soutenant dans les efforts redoublés que suppose cette lutte encore plus intense contre la maladie. Malgré les premiers décès que nous avons dû subir, la bonne nouvelle est que les équipes tiennent le choc et que nous constatons même des guérisons parmi nos malades. L'autre bonne nouvelle est que, malgré les risques encourus, aucun d'entre nous n'est à ce jour gravement malade de la Covid-19.*

*Mais nous savons aussi que le combat ne fait que commencer.*

*Il nous faut tenir bon, enfin, pour faire face aux moments difficiles que nous vivons parfois lorsqu'il nous faudra accepter que certains de nos résidents, patients et bénéficiaires de nos services décèdent de la maladie. Car même dans cette extrémité nous devons faire preuve du même sang-froid, de la même compassion dont nous faisons preuve au quotidien à l'égard de ceux qui nous quittent au bout de leur chemin de vie. Nous mettrons tout en œuvre pour vous soutenir dans ces épreuves et vous donner les moyens d'accompagner jusqu'au bout dans les meilleures conditions ceux dont vous avez la charge. »*

Au début de 2020, nous nous sommes enfin tournés vers l'avenir en arrêtant notre projet stratégique 2020-2025. Plusieurs membres du Comité de direction vous en présentent les grandes lignes dans ce rapport. Car même s'il va nous falloir vivre avec la menace permanente du coronavirus et de la Covid-19, notre organisation doit progresser, nos chantiers avancer, le service rendu aux résidents, patients et bénéficiaires à domicile s'améliorer pour toujours plus de qualité. Deux principes nous gouvernent : prodiguer, partout où cela est nécessaire, les soins que nous apportons à nos résidents en établissement, faciliter le parcours des personnes âgées, porteuses de handicap ou malades, en lien avec tous les acteurs de la médecine de proximité.

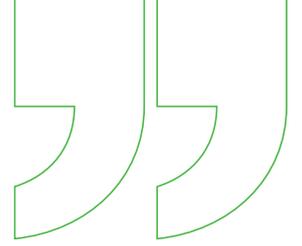
*« Ensemble, nous allons tenir bon pour être plus fiers encore de la mission accomplie de Partage et Vie ! »*

Telle était la conclusion de cette lettre que j'ai utilisée pour rythmer et illustrer la présentation de notre rapport d'activité. Restant dans la métaphore maritime, nous avons choisi un titre à notre projet stratégique qui résume en quelques mots la mission des équipes de Partage et Vie :

**« À NOUS LE SOIN ! »**

Ce terme est utilisé lors du changement de quart pour se transmettre la responsabilité de la conduite du navire entre officiers de quart. L'officier quitte son quart en disant « À vous le soin ! » à celui qui vient le remplacer. « À nous le soin ! » signifie que nous sommes tous, ensemble, responsables de la réussite de notre projet stratégique, qui est justement un projet d'accompagnement et de soins prodigués aux plus vulnérables. Nous espérons que ce rapport d'activité vous permettra de mieux comprendre les efforts que nous produisons à cette fin.





# Partage et Vie vue par *les collaborateurs*

Le sens du service est une valeur partagée par les 6 400 collaborateurs de Partage et Vie qui œuvrent chaque jour pour les plus fragiles. Dans un secteur en évolution et dans le contexte sanitaire actuel, chacun travaille à l'amélioration continue des processus et des pratiques pour offrir une qualité d'accompagnement toujours plus adaptée aux besoins. Partage et Vie développe les managements innovants et participatifs qui contribuent à renforcer l'intérêt des métiers et la stabilité des équipes. Elle poursuit une politique soutenue de professionnalisation et de formation continue ainsi que de valorisation des métiers.

Dans ce chapitre, la parole est donnée à ces collaborateurs dont l'engagement quotidien permet d'assurer le bien-être des personnes accueillies.



— La méthode Montessori, qui a fait ses preuves avec les enfants, est désormais adaptée pour les personnes âgées. Aux *Dames Blanches* et à *L'Archipel*, en Seine-Maritime, les salariés ont été formés à cette méthode et l'utilisent au quotidien.

---

*Anaïs Basset, aide-soignante à L'Archipel\_Duclair*

---

Je suis aide-soignante depuis 4 ans. J'aime beaucoup mon métier. Je l'exerce en maison de retraite médicalisée par choix. Le lien que l'on peut développer avec les personnes âgées dont nous avons la charge est unique. Nous les accompagnons dans leur parcours de vie. Notre présence à leurs côtés est importante.

Je travaille à *L'Archipel* depuis 2016. La particularité de cet établissement, c'est que tous les salariés ont pu bénéficier d'une formation à la méthode Montessori et que nous la mettons, au quotidien, au service des résidents. Cette formation est formidable. Elle m'a permis de porter un autre regard sur les personnes âgées, mais aussi sur mon métier.

Montessori repose en effet sur le principe « Aide-moi à faire seul ». Nous nous concentrons alors sur les capacités préservées des résidents et non plus sur leurs déficits. Nous les encourageons à faire seuls les gestes de la vie quotidienne. Nous prenons trop vite l'habitude de faire à leur place, en pensant leur rendre service. C'est une erreur. Nous les invitons donc à faire leur lit, à mettre la table, à s'occuper des animaux, du repas, à distribuer le courrier... En se sentant utiles, ils retrouvent l'estime d'eux-mêmes. Cela les aide aussi à préserver les acquis. La méthode Montessori va s'appliquer du lever au coucher, jusque dans les plus petits actes de la vie courante. Même les résidents les moins autonomes peuvent choisir : eau ou jus de fruits, gel douche ou savon, couleur de vêtements... C'est un réflexe que l'on nous a appris à avoir.

L'application de la méthode va encore plus loin. Chaque salarié passe ce qu'on appelle des « journées Montessori ». Ces jours-là, nous sommes libres de faire les activités de notre choix avec les résidents. Moi, j'aime préparer des gâteaux avec eux. Je m'intéresse aussi à l'aromathérapie et à la fabrication maison de produits d'hygiène. Je vais voir avec l'animatrice comment mettre cela en place.

Ces journées Montessori me permettent de sortir de mon rôle habituel de soignante. Le soin, ce n'est pas que les toilettes, les prises de médicaments et l'aide au repas. J'ai la liberté de partager un peu de moi avec les résidents à travers une activité qui me tient à cœur. Nous apprenons à nous connaître différemment. Ils ne me voient pas seulement en blouse. Cela renforce les liens. Je suis vraiment très heureuse de bénéficier de cette opportunité d'exercer autrement mon métier.

## La méthode Montessori en EHPAD



# Le cadre de vie au cœur du soin

— Jeannick est responsable hôtelière dans l'une des maisons de retraite médicalisées de Partage et Vie. Avec ses équipes, elle est l'une des garantes du bien-être des personnes accueillies.



---

*Jeannick Colin, responsable hôtelière à Galathea\_Saint-Nazaire*

---

Une maison de retraite médicalisée, c'est avant tout un lieu de vie. Mon rôle de responsable hôtelière est de faire en sorte que les résidents se sentent chez eux. Pas dans un EHPAD. Chez eux. Je vais donc veiller à leur apporter le plus de confort possible dans plusieurs domaines : la restauration, l'entretien des locaux, du linge, l'aménagement des espaces... Je coordonne le travail des différentes équipes en charge de ces aspects. D'ailleurs, je tiens à saluer leur implication et leur dévouement quotidien au service des personnes que nous accueillons. Elles sont formidables.

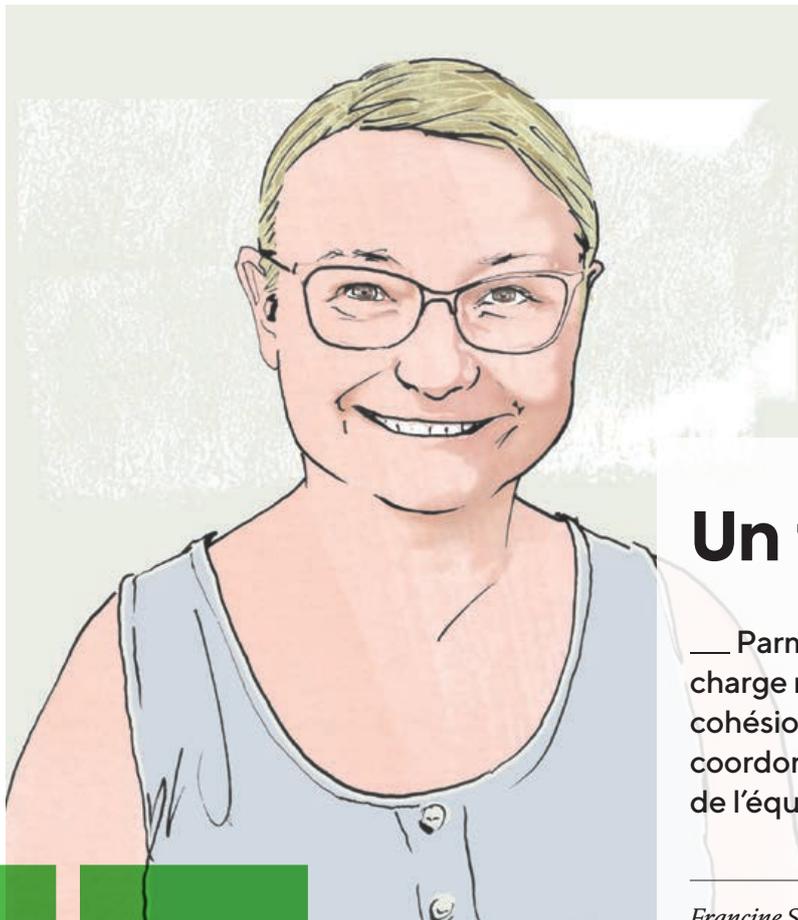
On ne le dit pas assez, mais nous exerçons un métier qui participe tout autant au bien-être des résidents que les soins dispensés par les infirmiers et les aides-soignants. N'emploie-t-on pas l'expression « soigner son intérieur » ? Ce n'est pas un hasard. J'ai moi-même été aide-soignante pendant plusieurs années. Je sais de quoi je parle. Si le résident n'aime pas ce qu'il mange, s'il ne se sent pas bien dans son environnement, sa santé peut en être impactée. Le secret, c'est de décloisonner. J'ai la chance de travailler en étroite collaboration avec l'infirmière coordinatrice. Nous dialoguons beaucoup. Il est indispensable que nos services fonctionnent main dans la main.

La qualité d'écoute de ma hiérarchie est également appréciable. J'ai la liberté de proposer des idées nouvelles et de les mettre en application. Par exemple, lors d'une rencontre organisée par le siège de Partage et Vie réunissant un grand nombre de mes homologues, nous avons évoqué différents aspects hôteliers, notamment l'importance de soigner les éclairages, de créer des petits îlots de lumière, propices à la douceur et à la sérénité. Eh bien, c'est un projet auquel j'aimerais me consacrer prochainement.

J'exerce un métier qui demande beaucoup de polyvalence. Nous avons d'ailleurs des profils très divers d'une responsable hôtelière à l'autre. Nous effectuons des tâches variées, et même si ça rend le métier passionnant, ce n'est pas toujours évident. Cela mériterait que l'on retravaille sur une harmonisation des fonctions pour plus d'efficacité, mais aussi de reconnaissance.

Je suis fière de la mission dont j'ai la charge aujourd'hui. Je pars en retraite dans deux ou trois ans, j'ai le sentiment de finir ma carrière en beauté.





## Un trio gagnant

\_\_\_ Parmi les facteurs d'une prise en charge réussie des résidents en EHPAD, la cohésion du trio directeur-IDEC-médecin coordonnateur est essentielle. Témoignages de l'équipe de *L'Arc-en-Ciel* à Tullins.

---

*Francine Sauvage, médecin coordonnateur Tullins*

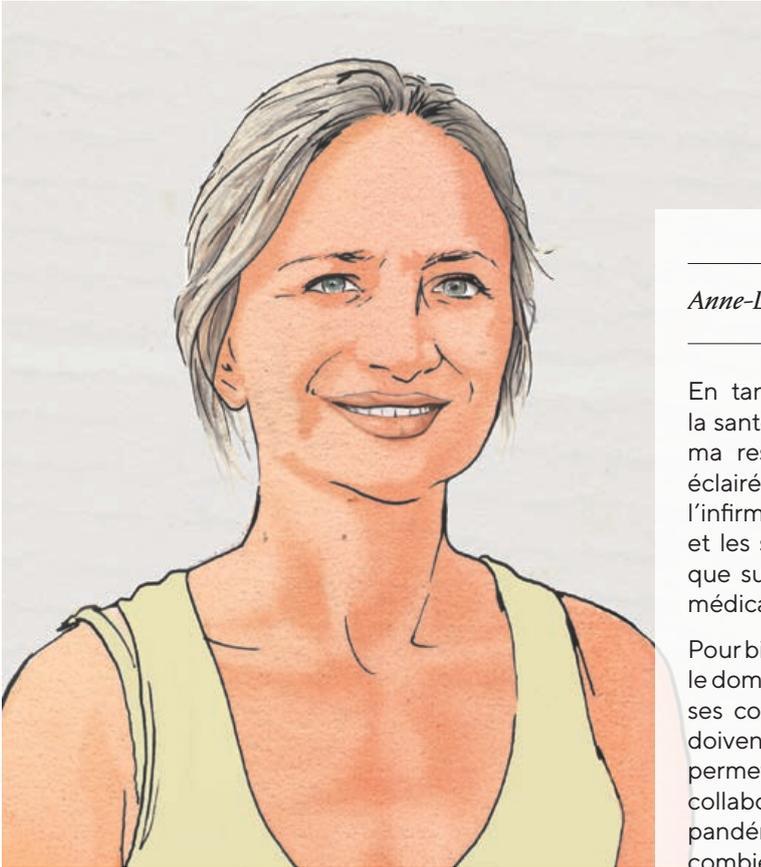
---

Vous connaissez l'adage? « Les pires managers sont les médecins et les avocats! » Dans ces deux métiers, on n'a pas forcément l'habitude d'avoir des collaborateurs à manager. Mais travailler en équipe, ça s'apprend. Et quand on décide de devenir médecin coordonnateur dans un EHPAD, c'est justement pour faire partie d'un collectif au service d'un projet de soins.

Notre fonction est souvent mal connue des résidents et de leurs familles. Elle est pourtant multifacette : nous assurons le rôle de conseiller gériatrique auprès du directeur d'établissement, coordonnons le travail des soignants et des intervenants libéraux, participons aux admissions, définissons la politique de santé en lien avec l'équipe (nutrition, circuit du médicament, prévention des chutes...), contribuons à la professionnalisation des collaborateurs...

Une caractéristique de notre poste : nous n'exerçons pas à temps plein sur un seul établissement. En notre absence, les équipes doivent pouvoir appliquer les décisions prises en matière d'organisation ou d'accompagnement des résidents. C'est là où la cohésion avec le directeur et l'infirmière coordinatrice (IDEC) est primordiale. J'ai une longue expérience de terrain. Il est important que, tous les trois, nous partagions une vision commune et parlions d'une même voix. Rien de pire que des discours discordants pour désorganiser le travail des équipes soignantes et perturber les familles et les résidents.

À *L'Arc-en-Ciel*, j'ai la chance de bénéficier de la confiance de la directrice et d'entretenir avec l'infirmière coordinatrice une relation longue de cinq ans qui nous permet de bien nous connaître. Ensemble, nous menons des projets d'envergure pour apporter aux personnes accueillies la meilleure des prises en charge.



---

*Anne-Laure Dubois, directrice Tullins*

---

En tant que directrice d'établissement, je dois garantir la santé et le bien-être des résidents et j'engage à ce titre ma responsabilité. Pour pouvoir prendre des décisions éclairées, j'ai besoin de m'appuyer sur l'expertise de l'infirmière coordinatrice, qui connaît les habitudes de vie et les souhaits des personnes que nous accueillons, ainsi que sur celle du médecin coordonnateur et de sa vision médicale.

Pour bien fonctionner ensemble, il faut que chacun respecte le domaine de compétences de l'autre et prenne en compte ses contraintes. C'est un travail d'écoute. Nos échanges doivent aboutir à une prise de décision concertée. Cela permet d'en asseoir la légitimité. Nous avons dernièrement collaboré au plan de déconfinement des résidents post-pandémie. C'était un sujet délicat, et nous avons pu mesurer combien notre bonne entente et notre solidarité dans les décisions ont permis une mise en application rapide et réussie de cette grande étape dans la vie de l'établissement. J'ai besoin de me sentir soutenue, et elles savent qu'elles peuvent aussi compter sur moi.



---

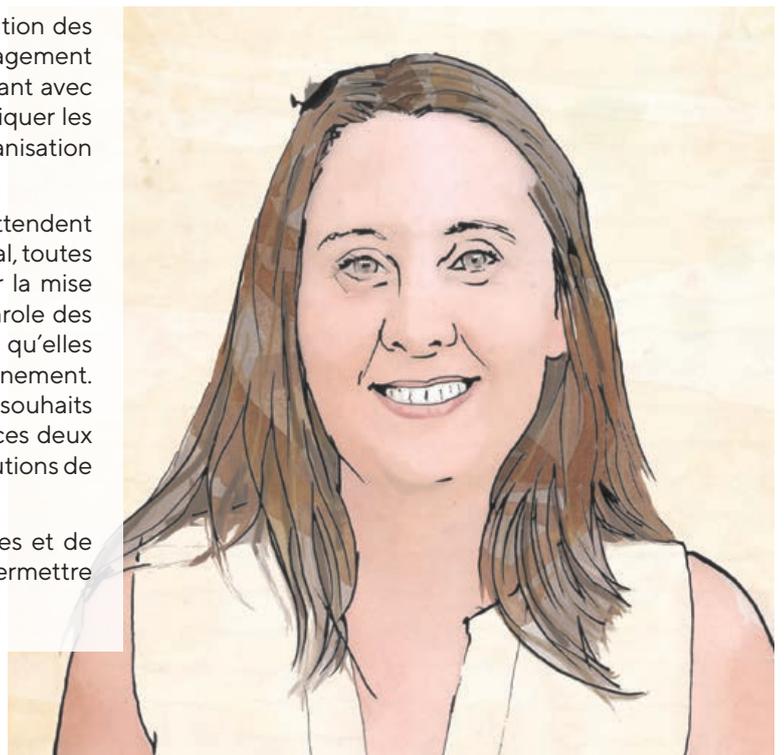
*Stéphanie Moretti, infirmière coordinatrice Tullins*

---

Au sein du trio, je suis responsable de la coordination des activités de soin dans leur globalité. J'assure le management de proximité des soignants et je suis en lien constant avec les résidents et leurs proches. Je veille à faire appliquer les décisions que nous avons actées en matière d'organisation et de prise en charge.

Mais le directeur et le médecin coordonnateur attendent aussi de moi que je leur remonte, en amont et en aval, toutes les informations de terrain susceptibles d'orienter la mise en œuvre de ces décisions. Je me fais la porte-parole des demandes des équipes, des difficultés diverses qu'elles peuvent rencontrer dans leur travail d'accompagnement. Et j'ai également une vision précise des besoins et souhaits des résidents et de leurs familles. C'est fortes de ces deux regards que nous pouvons mettre en place des solutions de soins les plus adaptées à chaque situation.

Notre relation nécessite de l'écoute, des échanges et de la confiance. C'est la formule magique qui va permettre d'optimiser la qualité de la prise en charge.





— À Plan-d'Orgon (Bouches-du-Rhône), les résidents de *L'Oustalet* qui souffrent de déambulation ou d'anxiété nocturnes sont pris en charge dans un pôle d'activités et de soins adaptés (PASA) de nuit. Analyse et résultats de cette expérimentation.

---

*Caroline Guillard, directrice de L'Oustalet Plan-d'Orgon*

---

À *L'Oustalet*, une douzaine de résidents, pour la plupart issus de l'unité protégée, ne s'endorment pas au moment du coucher ou se réveillent au cours de la nuit. Ces situations ont des conséquences sur les résidents concernés, sur les autres résidents, qui sont dérangés, et sur les équipes de nuit, souvent en nombre insuffisant pour accompagner plusieurs personnes individuellement. Un accompagnement nocturne personnalisé peut limiter ces comportements. C'est avec cet objectif qu'en partenariat avec l'ARS PACA nous avons mis en place cette expérimentation de PASA de nuit. À la différence d'un PASA de jour, il ne s'agit pas de faire des activités, mais d'accompagner les résidents vers un sommeil de qualité.

Concrètement, la prise en charge commence à 19 h 30. Les résidents terminent le repas, débarrassent tranquillement la table, prennent une boisson chaude ensemble. Un temps calme collectif est alors proposé : lecture de conte ou écoute musicale. L'important est de ritualiser le moment pour faciliter l'endormissement.

Lorsqu'ils bénéficient de cet accompagnement au sommeil, les résidents sont moins sujets aux angoisses nocturnes et se relèvent moins pour déambuler. Une référente (aide médico-psychologique ou assistante de soins en gérontologie) est présente toute la nuit. Si les résidents se réveillent, elle est là pour les rassurer et les accompagner. L'idée est de se mettre au rythme du résident et de s'adapter à son besoin. Pour cela, il est primordial de connaître son histoire et d'identifier ses capacités. Pour chacun, nous recensons les thérapies qui fonctionnent le mieux : aromathérapie, toucher-massage, relaxation, Montessori... La boîte à mémoire est aussi une technique que nous utilisons souvent : elle contient des objets personnels qui sont chers au résident (photos, carnets, bibelots) et les rassurent.

Les bienfaits du PASA de nuit sont indéniables. Les résidents sont plus apaisés et reposés, et les troubles du comportement sont diminués. Ce gain de sommeil permet de partager davantage de moments avec les autres en journée et de profiter des animations et activités. Une baisse des prescriptions de psychotropes est également notable. Alors oui, bien sûr, au début nous avons tâtonné. Comment faire tourner le PASA de nuit ? Comment le gérer ? La question des financements est également cruciale. Mais l'expérimentation est concluante. Nous envoyons régulièrement des bilans précis à l'ARS pour qu'elle évalue le dispositif, dont nous espérons la poursuite.

## Un PASA de nuit



# Repenser le service d'aide à domicile



— Depuis début 2019, les auxiliaires de vie de l'ASAPAD, dans le Douaisis, expérimentent une nouvelle organisation sur la base du modèle Buurtzorg, inventé aux Pays-Bas. Retour sur un projet essentiel et témoignages de celles qui en sont, parmi d'autres, les actrices.



*Sylvia Lagana, directrice de l'ASAPAD\_Douaisis*

L'ASAPAD, notre service d'aide à domicile situé dans le Douaisis, doit faire face à diverses problématiques récurrentes dans le secteur : baisse des financements publics, absentéisme, difficultés de recrutement liées au manque d'attractivité du métier. Ce métier est en effet caractérisé par une pénibilité réelle : il est exercé de façon relativement isolée ; il génère une charge mentale importante du fait de la fragilité des personnes prises en charge ; les emplois du temps varient et les déplacements sont fréquents d'un domicile à l'autre. L'organisation classique génère trop de sources d'insatisfaction et de démotivation.

L'expérimentation Buurtzorg consiste à développer l'autonomie des équipes de terrain, la solidarité entre collègues et l'intérêt du métier d'aide à domicile. Le modèle repose sur la constitution d'équipes autonomes comprenant entre cinq et neuf auxiliaires de vie qui habitent à proximité les unes des autres et des bénéficiaires. Elles gèrent leur planning, doivent s'arranger entre elles en cas d'absence et communiquer très régulièrement. Il n'y a pas de chef. Elles ont d'ailleurs bénéficié de formations comme « Apprendre à travailler en équipe autonome » ou « Gérer ses émotions pour mieux communiquer ». Après plusieurs mois d'expérimentation, les salariées ont exprimé la certitude qu'elles ne voudraient pas revenir à l'organisation antérieure. L'autonomie est très appréciée. Les auxiliaires de vie ont le sentiment

de faire équipe. Autre résultat : leurs temps de déplacement ont diminué de moitié, et par respect pour les collègues, l'absentéisme « évitable » a sensiblement reculé.

La nouvelle organisation répond aussi au premier besoin des bénéficiaires, qui est la stabilité des intervenants. L'équipe projet travaille aujourd'hui à mettre en place un indicateur simple et fréquent de satisfaction. Le projet Buurtzorg à l'ASAPAD a reçu le soutien financier de l'AG2R, de la CARSAT, et devrait également bénéficier de celui du département du Nord.

*Alda Leteneur, auxiliaire de vie à l'ASAPAD\_Douaisis*

Je suis auxiliaire de vie à l'ASAPAD depuis 2016. J'ai tout de suite été volontaire pour tester la nouvelle organisation : j'avais trop de temps de déplacement, trop de changements de bénéficiaires. Comme pour toute évolution, j'ai ressenti un peu d'appréhension au début. Il fallait créer du lien entre collègues, se montrer à la hauteur, ne pas décevoir. Mais aujourd'hui, je ne voudrais pas revenir en arrière ! C'est un peu comme une nouvelle vie professionnelle qui démarre. Avant, je travaillais seule. Maintenant, nous agissons en équipe. Nous pouvons échanger sur nos bénéficiaires et sur leurs proches. En cas de problème, nous réfléchissons ensemble aux solutions à apporter. Il règne un esprit de solidarité que je n'avais jamais rencontré avant.





## Musique et ostéopathie

— À la MAS Clément Wurtz (Paris), les résidents participent à un atelier original qui conjugue musicothérapie et ostéopathie.

*Pierre Thirriard, animateur à la MAS Clément Wurtz Paris XIII*

La maison d'accueil spécialisée (MAS) Clément Wurtz, située à Paris, dispose d'une unité dédiée à l'accompagnement de personnes polyhandicapées. Pour améliorer le bien-être des résidents, avec mon collègue kinésithérapeute, Jean-Pierre Pactat, nous proposons un atelier qui mêle musicothérapie et ostéopathie.

L'ostéopathie est particulièrement adaptée pour traiter les troubles (posturaux, musculaires, respiratoires, digestifs...) dont souffrent les résidents. Grâce à l'observation du corps et à une palpation fine, on peut déceler les tensions qui causent des douleurs, puis procéder à des manipulations afin de rétablir l'équilibre. L'idée d'associer la musique à l'ostéopathie m'est venue car je dispose d'une formation en psychophonie. Cette thérapie repose sur le principe qu'il existe des correspondances vibratoires entre les différentes tonalités et le corps humain. Chaque son crée une vibration sur une partie du corps bien définie. Pour schématiser, disons que les notes hautes vont résonner dans les parties supérieures (le larynx, les poumons...), et les notes basses, dans les parties inférieures (les voies intestinales). La musique va venir stimuler, au même titre que le geste ostéopathique, les parties du corps douloureuses ou bloquées. Par exemple, l'une de nos résidentes a sa colonne vertébrale très déformée. Certains matins, sa respiration va être très difficile. Tandis que Jean-Pierre va libérer les muscles respiratoires grâce à ses manipulations, moi, je vais aussi faire vibrer cette zone-là à l'aide d'un instrument à vent, de manière à dégager le diaphragme et à libérer le souffle. J'improvise des musiques en gamme qui vont accompagner le geste. Les sons ont une incidence directe sur le corps. On peut sentir les modifications induites par la musique sur les organes. Elle accélère par exemple le relâchement neuromusculaire. En agissant de concert avec le kinésithérapeute, on décuple les effets de nos soins.

Cet atelier va influencer aussi sur le bien-être psychique des résidents. Libérés dans leur corps, ils vont extérioriser davantage leurs ressentis, leurs émotions. Au gré de la musique, certaines personnes mutiques vont se mettre à rire ou à chanter. Nous avons les moyens de leur apporter beaucoup ainsi !



# Arthur Gardiner : un hôpital de proximité

— L'hôpital historique de la ville de Dinard ouvre une nouvelle page de son histoire avec son projet de reconstruction.

---

*Georges Ajağaya Le Beau, directeur de l'hôpital Arthur Gardiner\_Dinard*

---

*Arthur Gardiner*, c'est un hôpital à taille humaine qui a un ancrage historique dans la ville et dans le cœur des Dinardais. Dans le cadre de notre projet de reconstruction, l'objectif est d'en faire, encore plus, un hôpital de proximité au service des besoins en santé du territoire. Il s'intègre dans « Ma santé 2022 », le programme gouvernemental dont l'objectif est de favoriser une meilleure organisation au service des patients, en rassemblant les soignants en ville et à l'hôpital. *Arthur Gardiner* a tous les atouts pour cela. Il bénéficie d'un positionnement unique qui associe service de médecine, soins de suite et de réadaptation ainsi qu'un EHPAD attenant à l'hôpital.

*Arthur Gardiner* est spécialisé dans la médecine gériatrique et à orientation cardiologique, avec des places de réadaptation cardio-vasculaire en hospitalisation de jour. Nos soins de suite et de réadaptation sont particulièrement adaptés aux patients âgés polyopathologiques et dépendants. Nous sommes pleinement inscrits dans la filière gériatrique du bassin de vie de l'ouest de la Rance et de la zone côtière en Ille-et-Vilaine et Côtes-d'Armor. La population est plus âgée que la moyenne nationale, et les demandes en matière de santé ne relèvent pas, pour la plupart, de soins aigus.

Nous travaillons en étroite collaboration avec la médecine de ville et les acteurs du soin à domicile. Pour apporter le meilleur service, il est indispensable de décloisonner encore davantage. *Arthur Gardiner* a mis en place des partenariats locaux avec plusieurs EHPAD et avec les établissements sanitaires comme le centre hospitalier de Saint-Malo. Les conventions signées facilitent les admissions directes des résidents et des patients de ces établissements dans les services d'hospitalisation complète et de consultation. Nous



avons ouvert aussi des consultations non programmées qui rencontrent un grand succès depuis leur ouverture en novembre 2019.

L'année dernière a marqué une avancée décisive dans notre projet, puisque le permis de construire a été signé par la mairie. Le cadre de vie sera repensé, adapté et modernisé. Le projet de futur hôpital est coconstruit avec les équipes, c'est très important. Le patient, au travers de la Commission des usagers, est aussi associé. *Arthur Gardiner* restera sur le terrain qu'il occupe depuis 1895, mais il bénéficiera d'un étage supplémentaire, d'un plateau technique nouveau et de larges ouvertures vers le bel environnement qui est le sien.





— À Saint-Étienne-de-Saint-Geoirs, les résidents du foyer d'accueil médicalisé *Les Quatre Jardins* ont participé à une aventure artistique forte en partage et en émotions. Retour sur ce projet avec la psychologue de l'établissement.

---

*Claude Barral-Baron, psychologue aux Quatre Jardins  
Saint-Étienne-de-Saint-Geoirs*

---

L'art est un média favorisant l'expression et les échanges entre les individus. C'est avec l'objectif de rencontrer la population locale que nous avons mis sur pied le projet « Bol d'Arts », en lien avec le collectif d'artistes « Et pourquoi pas ? ».

Durant six mois, les résidents ont d'abord participé à des ateliers animés par un plasticien et un photographe, sur un thème qu'ils ont eux-mêmes choisi : les émotions. À travers des collages, des dessins, des photos, ils ont cherché à exprimer ce que représentaient pour eux la joie, la tristesse, la peur, la colère. Cela tenait du défi, car beaucoup d'entre eux ont des difficultés de langage et de communication. Ces travaux, notamment les photos, ont fait l'objet d'une exposition ainsi que d'un livre retraçant l'aventure. Nous avons intitulé ce projet « Révélation », un nom parfaitement approprié pour résumer la démarche et la volonté de donner à voir une autre image de soi. Le moment où les résidents ont présenté leur travail a été fort en émotions. S'exposer ainsi est une chose difficile pour eux. La dynamique de groupe et l'entraide dont ils ont fait preuve leur ont permis de dépasser certaines limites. Alors, quelle fierté pour eux de se voir, de pouvoir expliquer leur travail et d'être vus différemment par le public ! Notre objectif sur la restauration de l'estime de soi a sur ce point été parfaitement rempli. Touché par la démarche, le maire de Saint-Étienne-de-Saint-Geoirs a fait en sorte que cette exposition devienne itinérante et soit présentée dans plusieurs médiathèques du territoire.

« Révélation » a été la première étape d'un programme culturel plus global. Les artistes du collectif ont ensuite été accueillis en résidence aux *Quatre Jardins*. Ils ont mené, en lien avec les résidents et les habitants de la commune, un nouveau projet sur le thème de l'identité, avec création de fresques et recueil de paroles, dont le point d'orgue a été la présentation publique dans les rues du village. Toute la journée, les visiteurs ont été invités à découvrir les œuvres au gré d'une déambulation. Et parce qu'ils ont été les témoins privilégiés de la création de ces fresques, les résidents ont pu conduire eux-mêmes certaines des visites et en expliquer le propos.

Nous sommes fiers d'avoir pu réaliser ce projet « Bol d'Arts ». Toutes ces actions nous ont permis d'ouvrir l'établissement vers l'extérieur et aussi de faire entrer les gens à l'intérieur. Et, par-dessus tout, elles contribuent à faire évoluer le regard sur le handicap.

## Faites entrer la culture !



# Ces mots qui nous rassemblent

*Partage et Vie, ce sont 122 établissements qui mettent tout en œuvre, au quotidien, pour offrir aux personnes accueillies l'attention et les soins nécessaires à leur bien-être. Nous avons voulu, en forme d'hommage à leur action au service des plus fragiles et à leur détermination, clore ce chapitre en donnant la parole à nos huit directeurs et directrices les plus directement confrontés à l'épidémie de Covid-19 au printemps 2020.*

## Force collective

\_\_ Appartenir à la Fondation Partage et Vie, c'est avoir la chance de pouvoir s'appuyer sur les ressources d'un réseau, de bénéficier de la force d'un collectif. Ensemble, nous sommes plus forts. Que ce soit en matière de logistique, de partage d'expérience, de prise de décision, de projets, nous pouvons nous allier les uns aux autres pour aller de l'avant.

**Samuel Clerc**, directeur de l'EHPAD Gabrielle d'Estrées à Charenton

## Soutien

\_\_ Au cœur de notre mission, il y a le soutien que nous apportons aux résidents ainsi qu'à leurs familles. Il y a aussi le soutien que nous nous apportons les uns aux autres, entre professionnels, et dont nous avons pu mesurer l'importance durant la période difficile de pandémie que nous avons traversée.

**Étienne Cougny**, directeur de l'EHPAD Pierre Hauger à Montbéliard

## Esprit d'équipe

\_\_ Je travaille avec une équipe remarquable. J'ai pu de nouveau le constater durant la crise de la Covid-19. Jour après jour, ils ont répondu présents et ont fait front commun pour accompagner nos résidents, avec l'intime conviction d'être exactement là où ils devaient être, alors qu'ils étaient pris par la peur de ce virus.

**Nicolas Demagny**, directeur de l'EHPAD Le Canal des Maraîchers à Paris XIX

## Ensemble

\_\_ Tisser des liens aussi bien en interne qu'avec les partenaires extérieurs, faire preuve d'entraide et de cohésion, telles sont les clés pour mener à bien notre mission : protéger et prendre soin des personnes qui nous sont confiées.

**Cécile Delpech**, directrice de l'EHPAD Lanmodez à Saint-Mandé

## Respect

\_\_ Le respect est l'une des valeurs fortes de notre réseau et qui fait que je suis fier d'en faire partie. Je parle bien sûr du respect avec lequel on se doit d'accueillir et d'écouter les souhaits et choix de nos résidents, mais aussi de celui dont on doit faire preuve à l'égard de l'engagement sans faille des équipes de terrain.

**Nadia Djemaoune**, directrice de l'EHPAD Les Vignes à Nanterre

## Sens

\_\_ Jour après jour, nous veillons à proposer aux personnes que nous accompagnons des prestations qui donnent du sens à leur quotidien. Nous nous sentons investis d'une mission qui fait sens et que nous nous efforçons d'accomplir en tenant compte des nombreuses contraintes.

**Marion Fuhr**, directrice de la MAS Clément Wurtz et du FH Marco Polo à Paris XIII

## Implication

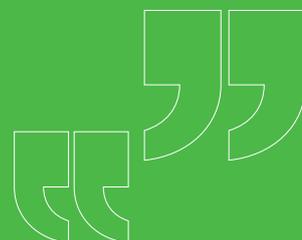
\_\_ On ne peut faire nos métiers sans implication. Cela se révèle particulièrement vrai dans les moments difficiles. Nous devons faire preuve d'adaptabilité, de réactivité, d'écoute. L'engagement des équipes est remarquable au quotidien.

**Bénédicte Petiteau**, directrice de l'EHPAD Les Quatre Saisons au Plessis-Robinson

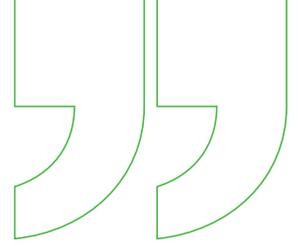
## Solidarités

\_\_ Si je dois résumer Partage et Vie, c'est le mot « solidaritéS », avec un grand « S », qui me vient en tête. La solidarité avec les autres membres du Comité de direction de l'établissement, sur lesquels je peux compter et dont le soutien m'est si précieux. La solidarité avec mes collègues directeurs du réseau, avec lesquels je peux échanger sur les pratiques et confronter les expériences. La solidarité avec les fonctions supports du siège. La solidarité avec les partenaires locaux, enfin, dont le soutien est réel et spontané. Ces solidarités fortement éprouvées durant toute la période de pandémie sont les petits trésors d'un métier pas si solitaire... finalement !

**Marie-Odile Vincent**, directrice de l'EHPAD Jacques Bonvoisin à Dieppe







# Partage et Vie

## *vue par les résidents, les patients, les familles*

Être capable de répondre aux besoins d'accompagnement des personnes où qu'elles se trouvent, telle est l'ambition de Partage et Vie. En 2019, la Fondation a accueilli près de 7 500 personnes dans ses établissements médico-sociaux, 4 900 dans ses hôpitaux, et elle a apporté un soutien à 16 000 personnes vivant à domicile. Les équipes tissent des liens forts avec les résidents, les patients mais également les familles. Ces liens font tout le sens des métiers exercés à Partage et Vie. Quatre témoignages rendent ici compte de la relation et des soins qui unissent les personnes fragilisées par l'âge, le handicap ou la maladie, à Partage et Vie.



## Notre vie au Val des Roses

— Madame Flahou et son époux ont quitté leur maison de Malo-les-Bains il y a cinq ans pour emménager dans l'une des résidences autonomie de Partage et Vie.

---

*Mauricette Flahou, résidente au Val des Roses\_Dunkerque*

---

J'ai 84 ans et mon mari, 87. Cela fait cinq ans que nous habitons au Val des Roses. Je n'avais jamais imaginé que je quitterais la maison où je suis née, où je me suis mariée, où j'ai vu grandir mes enfants. J'y étais très attachée. Mon mari aussi disait toujours : « Je mourrai dans ma maison ! » Mais voilà, nous avons eu quelques problèmes de santé. Elle est devenue trop grande pour nous et pas pratique.

Nous connaissons de réputation *Le Val des Roses*. C'est un établissement qui a toujours été bien coté. Mon mari y est même venu donner un concert une fois avec ses amis musiciens. Nous nous sommes rappelés que l'un d'entre eux avait d'ailleurs dit qu'il viendrait y passer sa retraite. Alors nous en avons parlé à ma fille et à mon beau-fils. En quelques jours, nous étions ici ! Et je ne suis pas mécontente, loin de là.

Nous avons un petit logement. Ça nous change de nos trois étages. Mais il est bien agencé, mignon, on s'y sent bien, en sécurité. Je peux y recevoir mes enfants pour la journée. Nous pouvons également aller déjeuner au restaurant de la résidence, si nous le souhaitons. Beaucoup de choses me plaisent ici : l'accueil, l'ambiance, et surtout la gentillesse du personnel. Tous sont extrêmement à l'écoute. J'aime aussi participer aux animations : gymnastique, loto, chant, quiz, promenades quand il fait beau... Je n'ai pas le temps de tout faire !

Je suis une personne très joviale, alors j'ai très vite créé de nouvelles affinités. Nous sommes un bon petit groupe. Nous passons des après-midi ensemble. Nous avons également retrouvé ici des gens de Malo que nous avons perdus de vue. Mon mari est plus réservé, il n'aime pas trop le monde ! Pendant que je vais rencontrer mes amis, il se repose et profite du calme de notre logement. Même au sein de cette grande structure, nous avons notre intimité, c'est très important. *Le Val des Roses* nous apporte à l'un et à l'autre ce dont nous avons besoin. Nous avons recréé ici notre petit monde. Nous ne regrettons pas notre venue.



# À l'écoute des patients

— La Commission des usagers (CDU) est un espace d'échange et de dialogue entre l'établissement de santé, les patients et leurs proches. Au centre médical de L'Argentière, un ancien patient fait partie de cette instance qui veille à la qualité de vie des personnes accueillies.

---

*Alain Marion, ancien patient du centre médical de L'Argentière\_Aveize*

---

Je suis un ancien patient du centre médical de L'Argentière (CMA). Il y a onze ans, j'ai intégré la Commission des usagers. Une aventure dans laquelle je me suis lancé à une condition : que mon rôle puisse aller au-delà des quatre réunions réglementaires obligatoires par an ! La CDU est beaucoup plus qu'un organe de contrôle administratif. C'est un espace d'écoute qui doit mettre à profit notre connaissance du terrain pour faciliter la vie des usagers. Tout ce qui touche de près ou de loin à la qualité de vie des patients nous concerne : les questions de soin, de relations patients/professionnels, d'hôtellerie, d'alimentation, d'hygiène ou de logistique.



La direction du centre médical va plus loin en faisant en sorte que nous intégrions les autres instances qualité de l'établissement. Nous participons au Comité de liaison en alimentation et nutrition, au Comité de lutte contre les infections nosocomiales et au Comité de lutte contre la douleur. Nous avons créé les passerelles indispensables à la bonne information des patients. Nous participons aussi aux activités d'animation, ce qui permet de créer du lien. Et nous accompagnons les patients à leur sortie en les mettant en lien avec les organismes qui peuvent les aider dans leur retour au domicile.

Pour optimiser nos interventions, nous avons mis en place des journées de permanence sur sites. Assurer une présence physique au CMA, ça nous rend plus accessibles. Et nous ne nous contentons pas de rester derrière notre bureau. Nous prenons notre bâton de pèlerin, allons à la rencontre des patients et de leurs familles. Certains sont en effet réticents à l'idée de nous solliciter. Ils peuvent avoir peur de déranger ou se dire qu'ils ne sont là que provisoirement et que leur avis n'a pas d'importance. Or, tous les retours sont utiles pour améliorer la qualité de service. Et surtout, c'est en rencontrant les gens que l'on peut déceler d'éventuels problèmes. Bien souvent, l'écoute, l'empathie et les explications suffisent à désamorcer des situations qui pourraient se tendre. Nous mettons de l'huile dans les rouages. Nous sommes force de proposition. Nous sommes bien placés pour faire cela, trois d'entre nous ont été patients au CMA ! J'ai un slogan qui résume notre objectif : « Un patient heureux, c'est un soignant heureux. Un soignant heureux, c'est un patient heureux ! » Et à L'Argentière, le climat est plutôt serein. Je suis heureux d'apporter ma pierre à l'édifice.





## Sport adapté : partage et estime de soi

— Sophie est résidente dans l'un des foyers d'accueil médicalisés pour personnes en situation de handicap. Elle pratique avec assiduité et passion la course à pied. Entretien avec une championne de France.

---

*Sophie Perdreau, résidente aux Lacs d'Orient\_Lusigny-sur-Barse*

---

J'ai toujours aimé les activités sportives. Ce qui me plaît, c'est de me lancer des défis et d'essayer de dépasser mes limites. Mes parents entraînaient une équipe de basket dont je faisais partie. Nous courions également ensemble. Quand je suis arrivée aux *Lacs d'Orient* en 2014 et que l'on m'a demandé quelles activités je voulais faire, j'ai parlé de mon souhait de continuer le sport. Depuis, je n'arrête pas ! Vélo, yoga, marche, pétanque, basket, taekwondo... Les moniteurs nous donnent la possibilité de découvrir et de pratiquer beaucoup de choses.

Ce que je préfère, c'est la course à pied. Je m'entraîne régulièrement avec d'autres résidents. Nous participons à des tournois régionaux et je me suis qualifiée à deux reprises pour les championnats de France. Cela reste parmi mes plus beaux souvenirs. La première fois, c'était à Annonay, pas très loin de chez ma sœur. Toute ma famille était venue m'encourager ! Je ne voulais pas les décevoir.

Je me rappelle qu'avant la course, j'étais très stressée. Mais une fois qu'elle a commencé, je me suis dit : « Je fonce, je fonce, je fonce ; il y a beaucoup de gens, mais je ne m'en occupe pas, je fonce ! » Je suis arrivée première de ma catégorie et j'ai reçu une médaille d'or. Je me suis écroulée en pleurs dans les bras de ma sœur et de mon neveu. C'étaient des larmes de bonheur. Je pensais : « Ce n'est pas possible, ce n'est pas moi ! » J'ai ressenti beaucoup de fierté, mais également beaucoup de reconnaissance envers mes moniteurs. C'est la première chose que j'ai dite : « C'est grâce à vous ! » Il s'agit en effet d'un travail d'équipe. D'ailleurs, pendant la course, je ne pouvais pas m'empêcher de jeter un coup d'œil en arrière pour voir si mes camarades, qui s'étaient aussi qualifiés, allaient bien. On a beau être concurrents, ils restent mes copains-copines. Nous sommes solidaires. C'est ce que je trouve magnifique dans le sport. On est une équipe, on fait attention aux uns et aux autres, on s'entraide.

Je suis contente de pouvoir témoigner aujourd'hui. C'est important de montrer à tout le monde ce que nous sommes capables de faire.

# Ensemble, pour les personnes cérébrolésées

— En Auvergne-Rhône-Alpes, le centre médical de *L'Argentière* fait partie d'un réseau de professionnels et de familles qui se sont associés pour structurer la prise en charge des personnes atteintes de lésions cérébrales acquises.



---

*Odile Bourron, représentante de l'association de familles de traumatisés crâniens et cérébrolésés (AFTC)*

---

En 1986, quand mon fils s'est réveillé au centre médical de *L'Argentière* après son accident de voiture, les médecins m'ont expliqué qu'il allait devoir apprendre à vivre autrement. À notre retour à la maison, nous nous sommes retrouvés complètement démunis. Soigner les personnes souffrant de lésions cérébrales nécessite l'intervention de nombreux professionnels : médecins, rééducateurs, intervenants paramédicaux et sociaux... Une prise en charge globale et coordonnée est indispensable. Or, pendant longtemps, elle a été insuffisante. Il fallait agir et structurer un parcours de soins.

L'association de familles de traumatisés crâniens et cérébrolésés (AFTC), dont je fais partie, a donc commencé à travailler avec le centre médical de *L'Argentière*, engagé depuis sa création dans la filière neurologique. L'APF, l'ADAPT et des établissements sanitaires et médico-sociaux du secteur ont fait partie des partenaires de la première heure. Ensemble, nous avons créé le **Réseau de soins et d'accompagnement des personnes cérébrolésées (RESACCEL)**. Cela a été le fruit d'un long travail mais aujourd'hui, tous les dispositifs et toutes les institutions s'occupant, sous une forme ou sous une autre, de cérébrólésions sont représentés dans le réseau.

Nos actions sont multiples : nous facilitons l'accès aux soins en prenant en compte les besoins spécifiques des personnes cérébrólésées, nous veillons à la continuité et à l'interdisciplinarité des prises en charge, nous contribuons à la formation et à l'information des familles et des professionnels, nous impulsions des projets de recherche épidémiologique, clinique et sociale. Nous organisons aussi des grandes journées de rencontre pour ouvrir le débat, partager les expériences. La dernière a eu lieu dans l'une des antennes du centre médical de *L'Argentière* et elle était consacrée au « rêve comme moteur de l'accompagnement des personnes cérébrólésées ».

Le RESACCEL est un réseau qui repose entièrement sur l'engagement de professionnels détachés par leurs établissements respectifs. Je remercie toutes ces structures, tous ces professionnels qui ont cherché à comprendre ce qu'étaient la lésion cérébrale acquise et la souffrance des familles. Ensemble, nous avons pu nouer une vraie relation de confiance et faire avancer les choses. C'est grâce à l'action que nous menons que les personnes cérébrólésées et leurs familles bénéficient de l'aide nécessaire à la mise en œuvre de leur projet de vie.





— Partage et Vie déploie des services de téléassistance et de domotique dans plusieurs départements. À Guéret, c'est l'équipe de *Domo Creuse Assistance* qui officie. Depuis qu'ils ont « la domo », Jean, 78 ans, et son épouse, Liliane, se sentent mieux accompagnés dans leur vie à domicile.

---

*Jean Delahaye, bénéficiaire du service Domo Creuse Assistance\_Guéret*

---

## Sécurité et convivialité au domicile



J'habite avec mon épouse dans une ancienne ferme, au milieu des vaches et des champs de blé, à Malleret-Boussac. C'est beau, c'est calme, mais c'est isolé ! Ma femme a eu un accident vasculaire cérébral il y a quelques années, et je ne suis moi-même plus tout jeune. Ma fille, qui est ambulancière, a souhaité que nous fassions l'acquisition d'un pack domotique. Elle est soucieuse de notre santé.

Aujourd'hui, nous disposons d'équipements qui nous facilitent la vie : bracelet émetteur, tirette d'appel, chemin lumineux pour la nuit, détecteur de fumée... Récemment, nous avons également pris une tablette. Elle est très simple d'utilisation. On est venu me l'installer et, s'il y a un problème, je peux appeler pour que l'on m'aide à le résoudre à distance ou en intervenant chez nous. Je m'en sers tous les jours. Ma femme et moi faisons des jeux : sudoku, mots croisés. J'y consulte aussi les informations et ai accès à mes mails. Avec une ancienne amie du Loir-et-Cher, où nous avons longtemps habité, nous correspondons régulièrement et nous échangeons des photos. Je peux les transférer à ma fille. C'est plus simple pour garder le lien.

Grâce à « la domo », nous nous sentons davantage en sécurité. Ce n'est pas un gadget. Et puis surtout, il y a toute une équipe que je peux joindre quand je le souhaite. Ils sont à Guéret, place du Marché. Ils sont à l'écoute, et c'est rassurant de savoir qu'ils répondront toujours présents. C'est un peu comme des voisins. Rien ne remplace l'humain. Avant, je pensais que je n'aurais pas besoin de tout ça, mais aujourd'hui, je ne pourrais plus m'en passer !

# Instants partagés : un concours qui réunit résidents, collaborateurs et familles



**— Impliquer les collaborateurs et les résidents dans un projet commun, les fédérer autour de ce projet... c'est l'objectif du concours photo « Instants partagés ».**

Depuis trois ans, la Fondation lance un défi : se raconter, en images, selon un thème précis. Pendant un mois, les établissements envoient leurs photos, qui sont diffusées sur notre page Facebook. Elles sont ensuite examinées par un jury, composé de photographes professionnels, de résidents, de proches, de salariés, qui sélectionne cinq photos, à leur tour soumises aux votes des internautes. Les établissements lauréats gagnent un prix qui les aide à financer des animations.

La dernière édition, sur le thème « Avec nos amis les animaux », a rencontré beaucoup de succès et suscité une belle créativité : de nombreux établissements de Partage et Vie ont participé, et plus de 80 000 personnes ont été touchées via Facebook. Pour la première année, le jury a décerné un prix coup de cœur à l'établissement *Jacques Bonvoisin* de Dieppe, pour son photomontage qui montre que l'humour est bel et bien présent dans nos établissements et qu'il constitue l'une des composantes essentielles de la qualité de vie.







# Partage et Vie vue par *les partenaires*

Le partenariat est une relation dans laquelle les parties s'entendent pour s'engager dans une action commune. Cette relation permet de réaliser ensemble des choses que chacune ne pourrait pas accomplir seule. Le partenariat est une voix collective pour influencer et agir. Par les missions qu'elle porte et les projets qu'elle ambitionne de développer, et parce qu'elle souhaite réunir les conditions pour relever les défis du grand âge et de la dépendance, Partage et Vie a à cœur de nouer des relations fortes sur les territoires.

Parmi les partenaires immédiats et naturels, les agences régionales de santé et les conseils départementaux nous accompagnent pour entreprendre des projets innovants et améliorer nos prestations au service des résidents et des patients. Mais l'écosystème partenarial de Partage et Vie est varié et comprend aussi bien les acteurs et associations de santé (hôpitaux, libéraux, prescripteurs...) que les institutions du secteur (CNSA, FEHAP, HAS...), les politiques (députés, maires...), les bailleurs, les caisses de retraite, les écoles et organismes de formation...



## Le partenaire Caisse des Dépôts

\_\_\_ Laure de la Bretèche est membre du Conseil d'administration de Partage et Vie. Elle est également présidente d'Arpavie, un groupe associatif gestionnaire de résidences pour personnes âgées qui propose des prises en charge de qualité dans ses 125 résidences et services.

---

*Laure de la Bretèche, directrice déléguée (Direction des retraites et de la solidarité) de la Caisse des Dépôts et Consignations*

---

J'ai une longue histoire et une longue amitié avec Partage et Vie. Mon premier souvenir date de l'inauguration de l'accueil de jour des *Francs-Bourgeois* dans le IV<sup>e</sup> arrondissement de Paris en 2006. J'étais alors conseillère auprès du maire de Paris, Bertrand Delanoë, qui avait fait du développement des établissements et services pour les personnes âgées et en situation de handicap un axe majeur de son projet ; j'ai eu la chance de suivre les phases préparatoires de l'installation de cette structure innovante dédiée aux personnes touchées par la maladie d'Alzheimer à un stade précoce. Plus tard, comme directrice générale de la DASES (Direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé du département de Paris), j'ai eu le plaisir de participer à l'inauguration de la maison d'accueil spécialisée (MAS) *Clément Wurtz* dans le XIII<sup>e</sup>, un moment particulièrement fort, avec les familles et les personnels. Cet établissement

accueille des personnes en situation de polyhandicap chez lesquelles les troubles cérébraux sont associés à des troubles moteurs ou sensoriels, entraînant une restriction importante de l'autonomie. J'avais été frappée par le dynamisme de la Fondation, sa capacité à se positionner sur des champs innovants et complexes. Ces deux projets étaient très illustratifs de ses valeurs et, bien sûr aussi, de l'engagement des équipes. Avec Partage et Vie, qui s'appelait à l'époque Fondation Caisses d'Épargne pour la solidarité, j'ai des valeurs partagées. Ces valeurs sont très vivantes, on le voit sur le terrain.

Quand j'ai pris mes fonctions à la Caisse des Dépôts, j'ai eu le plaisir de trouver une relation ancienne entre la Fondation et la Caisse. Plaisir accru quand j'ai eu l'honneur de rejoindre, à la demande de Dominique Coudreau, le Conseil d'administration. La présence de la CDC au CA de Partage et Vie illustre très bien l'engagement pris par le directeur général de la Caisse des Dépôts de développer les activités en faveur du grand âge et du handicap, au cœur de sa stratégie de lutte contre les inégalités territoriales et sociales.

J'ai pris beaucoup d'intérêt à participer à la préparation du projet stratégique de Partage et Vie qui a été adopté par le Conseil en février 2020. Le travail collectif sur cette feuille de route a été une très stimulante réflexion, avec une contribution majeure de la part du professeur Claude Jeandel sur les aspects médicaux et à l'aune de la crise sanitaire que nous avons traversée. La mise en œuvre du projet stratégique sera certainement aussi l'occasion d'un dialogue avec le terrain, car c'est là que tout se passe. Il est important que les établissements nous irriguent de leurs besoins et de leurs attentes.

Enfin, un autre élément structurant de ma relation avec Partage et Vie est le fait que je suis depuis novembre 2019 présidente d'Arpavie. Au sein du secteur privé solidaire, les deux groupes sont proches par leurs valeurs, et complémentaires tant par leur modèle que par leur implantation géographique. Je crois beaucoup à la dynamique collective du secteur non lucratif, et nous avons de bonnes raisons de resserrer nos liens. C'est pourquoi ma première décision de présidente à Arpavie a été de faire entrer Dominique Coudreau dans notre gouvernance, ainsi que Dominique Bourguin, le président du Directoire d'Adef Résidences. Tout ce qui permet de créer des dynamiques communes et de porter ensemble des projets consolide nos capacités et notre visibilité auprès de ceux que nous pouvons servir. Ensemble, nous pouvons penser efficacement notre modernisation, par exemple un meilleur lien avec le domicile, et un parcours de prise en soins plus fluide pour les personnes en situation de dépendance, que ce soit du fait de l'âge, du handicap ou de la maladie.

# Une mairie en soutien d'un projet innovant

— L'alimentation influe directement sur le bien-être physique, mental et social des résidents. Avec le concours de la mairie de Saint-Mandé, un chef étoilé a offert aux personnes accueillies à la maison de retraite médicalisée *Lanmodez* un repas gastronomique.

---

*Docteur Alain Assouline, adjoint au maire de Saint-Mandé et médecin traitant à Lanmodez*

---

Le plaisir du repas participe largement à l'amélioration de la qualité de vie des personnes âgées. Dans les maisons de retraite, les repas rythment la vie des résidents et leurs journées parfois longues. Ils peuvent se plaindre de la qualité des aliments, de leur texture, de leur goût... Chacun a des besoins spécifiques, et il n'est pas simple de répondre à toutes les attentes. De nombreux résidents mangent des aliments mixés, mais il existe en plus des contraintes liées à l'état de santé de chacun. Si les équipes de *Lanmodez* proposent une qualité adaptée au plus grand nombre, elles cherchent aussi à améliorer la qualité des mets pour stimuler l'appétit des résidents.

J'avais assisté il y a deux ans à l'hôpital Bégin à la venue d'un chef étoilé dans les cuisines pour une journée de fête. Une expérience très positive qui a été depuis reconduite. Il m'a semblé intéressant de créer un événement de même nature à *Lanmodez* pour tous les résidents. Le maire de Saint-Mandé, Patrick Beaudouin, a apporté son plein soutien à cette idée et a offert la décoration fleurie de la salle lors du repas. Nous avons sollicité le chef étoilé Jacky Ribault, qui a répondu à l'appel avec enthousiasme et de façon totalement bénévole. Toute l'équipe de l'établissement s'est mobilisée pour faire du jour J une réussite. Et le résultat a été à la hauteur.

Ce repas gastronomique ne permet évidemment pas de répondre à l'ensemble des préoccupations liées à l'alimentation de nos aînés, mais il a constitué assurément un moment de plaisir partagé. Et sans doute fut-il une source d'idées nouvelles pour les équipes de l'EHPAD *Lanmodez*, toujours à la recherche du mieux-être pour leurs résidents.





## Axentia, un bailleur historique

— Axentia est propriétaire de 37 établissements de Partage et Vie. En novembre 2019, une charte des bonnes pratiques, qui vise à approfondir notre collaboration et notre relation de confiance mutuelle, a été signée.

---

*Gilles Leclerc, directeur général d'Axentia*

---

Axentia est une entreprise sociale pour l'habitat (ESH). Présente sur tout le territoire national, elle est propriétaire de 189 établissements, soit plus de 10 000 lits. Axentia est spécialisée notamment dans l'habitat du secteur médico-social. Nous accompagnons les principaux acteurs non lucratifs dans la construction, le financement et le portage de leurs établissements.

Nous voulons nous positionner comme un propriétaire engagé, soucieux de mener une politique de service de qualité. Je crois qu'il est possible de dépasser le lien simplement contractuel qui nous unit aux gestionnaires d'établissements pour forger avec eux un partenariat fondé sur la responsabilité, l'honnêteté et la confiance réciproque. Cet engagement s'incarne dans une politique de service qui place la transparence au cœur des actions d'Axentia et du travail quotidien de ses équipes. Ce dialogue renforcé est bénéfique *in fine* pour les résidents.

Axentia a signé une charte avec Partage et Vie pour faciliter au quotidien, grâce à des principes et à des bonnes pratiques partagés, les relations opérationnelles et décisionnelles entre nos deux structures. Cette charte formalise notre volonté commune d'avoir un dialogue constructif et dans la durée. Nous organisons depuis longtemps des réunions sur les plans quinquennaux de travaux. Aujourd'hui, nous avons mis en place un comité de pilotage. L'objectif est de discuter de nos problématiques et de faire avancer nos sujets transversaux. Cela peut sembler un changement mineur, et pourtant il est essentiel.

La charte concerne les projets d'études et de développement, que ce soient des projets de construction neuve, de réhabilitation lourde ou des acquisitions avec ou sans travaux. Nous cherchons à optimiser le plan de financement. Plus les coûts sont maîtrisés, et moindre est l'impact sur le prix de journée payé par les résidents. Ainsi, l'optimisation des prêts et la recherche commune de subventions permettent de diminuer le coût de l'investissement.

La charte concerne aussi les établissements dans leur phase d'exploitation. L'enjeu pour chacune des deux parties est de préserver et d'entretenir au mieux l'établissement, tout en faisant en sorte qu'il puisse évoluer et répondre dans la durée aux besoins de Partage et Vie et des personnes à loger. Il faut aussi anticiper les investissements nécessaires (travaux, transformations, etc.) en sécurisant les financements et les contraintes opérationnelles associés.

Les établissements font l'objet d'un suivi rigoureux et individualisé par nos équipes spécialisées dans l'ingénierie et la gestion patrimoniale des bâtiments. Ils sont accompagnés par un interlocuteur dédié qui, au-delà des échanges réguliers, effectue une visite annuelle afin de réaliser un point technique et administratif du bâti avec les équipes de Partage et Vie en charge de la maintenance, et d'échanger sur les projets de l'établissement. Une programmation pluriannuelle des travaux peut ainsi être réalisée conjointement, à l'initiative d'Axentia.

Nous avons enfin décidé de conduire une démarche partagée de responsabilité sociale et environnementale. Nous encourageons les bonnes pratiques auprès de l'ensemble des parties prenantes et des partenaires.



# Une instance participative originale



— À Partage et Vie, le bien-être des personnes accueillies est au cœur des préoccupations. C'est pourquoi, dès 2002, les dirigeants de la Fondation ont proposé de mettre en place, dans les établissements volontaires, une instance participative originale : les Conseils d'orientation.

---

*Sœur Jona Chinnappan, membre du Conseil d'orientation du Clos Saint-Joseph\_ Jacob-Bellecombette*

---

Les Conseils d'orientation sont des instances propres à la Fondation Partage et Vie. Ils ont pour mission principale de veiller à la qualité de vie des personnes prises en charge et de suggérer toute amélioration susceptible d'être apportée.

Voilà cinq années que je fais partie de celui du *Clos Saint-Joseph* à Jacob-Bellecombette en Savoie. C'est un établissement qui accueille notamment les membres de la congrégation religieuse à laquelle j'appartiens. Je suis donc leur représentante, mais aussi celle des autres résidents. J'avoue que je suis une personne très active par ailleurs : je suis sœur provinciale, je voyage beaucoup. Mais cette mission me tient à cœur, je réponds toujours présente pour les réunions.

Ce Conseil est constitué de douze membres. Les profils sont variés : représentants de la congrégation, de la mairie, de la GMF et du diocèse de Chambéry. La diversité des points de vue et des expériences fait la richesse de cette instance. Nous commençons chaque réunion par un dîner convivial et ensuite nous nous mettons au travail selon un ordre du jour défini.

Dans les faits, nous avons une fonction consultative. La direction de l'établissement n'a pas pour obligation de suivre nos recommandations. Mais au *Clos Saint-Joseph*, nous sentons une véritable écoute et nous avons le sentiment que notre action est utile. Nous intervenons sur des sujets comme le suivi économique, la qualité des prestations fournies, la politique d'admission, la formation du personnel, la mise en place de projets d'aménagements... Je suis heureuse que l'on me donne la possibilité d'avoir une action sur la qualité de vie des résidents.





— La fédération Agirc-Arrco gère le régime de retraite complémentaire obligatoire des salariés du secteur privé, dont l'action sociale est mise en œuvre par les caisses de retraite.

*Jean-Luc Jammet, responsable des partenariats à la Direction de l'action sociale de la fédération Agirc-Arrco*

L'Agirc-Arrco est un partenaire des groupes gestionnaires d'établissements médico-sociaux dans leurs projets de construction et de rénovation. Les investissements peuvent concerner des projets de création, transformation, réhabilitation ou reconstruction d'EHPAD ou de résidences autonomie. En 2019, par exemple, les projets de Partage et Vie à Flamanville (Manche) et à Maule (Yvelines) ont bénéficié d'une aide financière. La fédération est un partenaire pour l'accessibilité à ces établissements : nous établissons des conventions qui permettent des priorités d'accès à des places en maisons de retraite pour les personnes affiliées à notre régime de retraite complémentaire.

Partage et Vie étant l'un des principaux acteurs du secteur, nos relations sont historiques. Chaque année, nous faisons le point et nous partageons sur les problématiques du secteur. Il y a entre nous un climat de confiance qui nous permet d'échanger sur des sujets variés, par exemple sur les bonnes pratiques managériales et les moyens de fidélisation des collaborateurs. Notre secteur fait face à des enjeux de taille, et seule une réflexion collective peut apporter des solutions pertinentes.

Avec Partage et Vie, nous avons envie d'aller au-delà des liens contractuels. Nous avons une ambition commune : la qualité de vie des personnes accueillies en établissement. L'Agirc-Arrco a apporté par exemple son soutien au projet visant à améliorer la prestation de restauration et à lutter contre le gaspillage alimentaire et la dénutrition en EHPAD appelé « Maison gourmande et responsable ». Plusieurs établissements de Partage et Vie y ont participé. Sur certains sujets, nous pouvons coconstruire des réponses innovantes. La fédération peut également être une caisse de résonance pour les solutions qui améliorent le parcours logement des personnes âgées. L'établissement idéal est différent pour chacun. Mais je sais que l'essentiel est de répondre aux besoins et attentes en termes de qualité de vie. Pour une personne, cela peut être la possibilité d'amener son animal de compagnie : un établissement peut être « cinq étoiles », mais s'il n'accueille pas son animal, il ne lui conviendra pas.

Nos modalités de financement pourraient évoluer en tenant compte des axes de développement de Partage et Vie et en intégrant des critères de qualité de vie, par exemple pour les personnes touchées par la maladie d'Alzheimer. Nous pouvons expérimenter, à travers les projets de construction, l'impact que l'aménagement des espaces a sur la qualité de vie de ces personnes. Avant de faire des procédures, nous devons partager le sens et les valeurs.

## L'Agirc-Arrco, partenaire des projets de construction et de rénovation



# Atteindre des objectifs ensemble

*S'inscrire dans un réseau partenarial revêt pour Partage et Vie au moins quatre objectifs essentiels :*

# 1

## **Garantir la qualité de l'accompagnement des résidents**

Il est essentiel que Partage et Vie tisse des partenariats afin de faciliter l'accès des patients et des résidents aux acteurs du territoire. Il s'agit de leur permettre de vivre leur projet de vie et d'exercer leur citoyenneté au travers d'un maillage fort avec l'ensemble des institutions, organisations et collectivités. L'ouverture de nos établissements au regard de l'autre constitue un élément majeur du désenclavement institutionnel et doit contribuer à l'amélioration continue de la qualité de nos prestations.

# 2

## **Assurer le bien-être des professionnels et l'attractivité des métiers qu'ils exercent**

Soucieuse du bien-être de ses collaborateurs, Partage et Vie doit pouvoir s'appuyer sur l'ensemble des partenariats devant faciliter la mise en œuvre des mesures idoines. Celles-ci portent aussi bien sur l'adaptation des aménagements ergonomiques et architecturaux que sur l'actualisation des bonnes pratiques via des programmes de formation personnalisés.

# 3

## **Renforcer l'ancrage de nos établissements et services au sein des territoires**

Partage et Vie doit encore renforcer les partenariats déjà établis et donner vie aux conventions en vigueur. Les temps d'échange d'informations et de pratiques avec les différents établissements et services sanitaires et médico-sociaux du territoire sont indispensables à un accompagnement optimisé des patients et des résidents.

# 4

## **Faciliter le parcours de santé et de vie**

Partage et Vie doit tisser et développer les partenariats nécessaires à la conception et à la mise en œuvre des innovations organisationnelles visant une meilleure intégration et une plus grande efficacité des réponses aux besoins des personnes âgées vulnérables.





# Partage et Vie vue par *le Comité d'éthique*

Prendre soin des plus fragiles d'entre nous exige de chacun un engagement profondément humain, personnel, intime même, qui le confronte à des formes très diverses de vulnérabilité : physique, psychique, cognitive, sociale et, inéluctablement, à la fin de vie.

Partage et Vie a estimé indispensable, dans le cadre de l'élaboration de son projet stratégique, de donner aux collaborateurs la possibilité d'une prise de recul d'ordre éthique sur leurs pratiques, leur implication, leurs rapports aux résidents et patients qu'ils accompagnent.

C'est à cette fin qu'une démarche très mobilisatrice a été engagée à l'été 2019, avec le choix de confier à Roger-Pol Droit, philosophe, écrivain et journaliste, la mission d'animer une réflexion sur les valeurs, normes, questionnements se trouvant au cœur de la raison d'être de Partage et Vie.



## Réflexions et démarche éthique à Partage et Vie

*Roger-Pol Droit, philosophe, écrivain, ancien membre du Comité consultatif national d'éthique*

Cette démarche a d'emblée été pensée de manière collective. Elle se situe au carrefour de nombreuses voix qui se sont rencontrées lors de réunions de travail, et de différents écrits. Un groupe de réflexion a été constitué avec douze membres permanents : médecins, sociologues, écrivains, philosophes... Nous avons accueilli trois invités : Frédéric Worms, Boris Cyrulnik et Axel Kahn. Onze directeurs(trices) de Partage et Vie ont participé aux débats, et nombre d'autres ont contribué, via un espace collaboratif sur l'Intranet de la Fondation.

Ces échanges et cette circulation de textes et d'idées ont abouti à une « Déclaration » que j'ai eu la tâche de synthétiser. Tous ceux qui ont participé l'ont ensuite relue et complétée. Cette Déclaration explique tout d'abord pourquoi Partage et Vie a lancé cette démarche, et elle interroge sur ce qu'est être éthique au sein de la Fondation. Sa mission ne consiste en effet pas seulement à héberger et à nourrir des résidents et des patients. Il y a quelque chose de bien plus essentiel, profond et vital, qui est d'accompagner des vies que l'on souhaite pleinement humaines et non pas amoindries, et l'éthique n'est rien d'autre. Les professionnels de Partage et Vie ont à conjuguer leur métier, et les exigences qu'il impose, avec une dimension humaine profonde. Accompagner des personnes fragiles, ce n'est pas simplement de l'humain et du dévouement, ce n'est pas seulement du métier et de la rigueur professionnelle, mais bien cette double face et cette combinaison constante.

L'éthique, c'est le souci des autres. Emmanuel Levinas faisait de la formule de politesse toute simple « après vous » le point de départ de l'éthique. L'autre d'abord, voilà ce qui est le moteur de ce souci majeur, et le point de départ des réflexions exposées dans cette Déclaration, et du travail collectif continu au sein de Partage et Vie.

L'éthique est un état d'esprit et de cœur, un « climat » plutôt qu'une suite de normes mécaniques. Cette atmosphère s'incarne dans les détails, dans les gestes et les décisions, les pratiques concrètes et pas seulement les principes. L'éthique se joue entre les personnes, et ce ne sont jamais les règles qui mènent le jeu. C'est donc à la fois fragile, instable, jamais achevé. D'ailleurs, ce sont des caractéristiques de l'humain que d'être toujours instable, jamais achevé et bien sûr fragile.

## L'éthique se cache dans les détails



# Les experts du Comité d'éthique de Partage et Vie

## **Roger-Pol Droit**

*\_ Écrivain, philosophe, journaliste*

## **Yves Agid**

*\_ Médecin spécialiste de la maladie de Parkinson et fondateur notamment de L'Institut du Cerveau et de la Moelle épinière*

## **Pascal Bruckner**

*\_ Essayiste, romancier, auteur notamment d'un essai sur le vieillissement*

## **Monique Canto-Sperber**

*\_ Philosophe et ancienne directrice de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm et ex-présidente du CCNE*

## **Alain Cordier**

*\_ Ancien directeur de l'AP-HP, ancien vice-président du CCNE*

## **Marie Garrau**

*\_ Philosophe, normalienne, ayant consacré sa thèse à des aspects politiques et sociaux de la vulnérabilité*

## **Claude Jeandel**

*\_ Professeur de médecine interne et de gériatrie, président du Conseil National Professionnel de Gériatrie, conseiller du président du Conseil d'administration de la Fondation Partage et Vie*

## **Corine Pelluchon**

*\_ Philosophe, formée à la philosophie médicale et à la réflexion sur le soin, professeur à l'université Gustave Eiffel*

## **Didier Sicard**

*\_ Professeur de médecine à l'université Paris Descartes, ancien chef de service de médecine interne à l'hôpital Cochin, président du CCNE de 1999 à 2008*

## **Barbara Stiegler**

*\_ Philosophe à l'université de Bordeaux, membre du Comité d'éthique du CHU de Bordeaux*

## **Pierre-Henri Tavoillot**

*\_ Philosophe, maître de conférences à Paris IV, président du Collège de philosophie, ayant consacré des études à la question des âges de la vie et au vieillissement*

## **Claudine Tiercelin**

*\_ Professeur de philosophie au Collège de France, ex-membre du CCNE*





# Réfléchir collectivement aux réponses

— Les équipes de Partage et Vie ont contribué à la démarche éthique animée par Roger-Pol Droit. Témoignages d'un directeur d'établissements et de son adjoint.



*Hakim Belkacem, directeur des Lacs d'Orient, Lusigny-sur-Barse*

La démarche éthique a été l'occasion de prendre du recul par rapport à mon expérience quotidienne grâce aux regards experts des membres du Comité. Elle a aussi été l'occasion de nourrir les travaux engagés depuis plusieurs années dans le foyer d'accueil médicalisé et le foyer de vie *Les Lacs d'Orient* que je dirige à Lusigny-sur-Barse. Dans ces établissements pour personnes en situation de handicap, nous avons vécu il y a quelques années un changement important. D'abord réservés aux femmes, ils sont devenus mixtes. L'ouverture à des résidents masculins a été source de questionnement, voire d'inquiétude, de la part des familles et des résidentes. Il a fallu apprendre à y répondre.

Par ailleurs, dans ces établissements, il peut y avoir des manifestations d'émotions ou d'agressivité, qui font l'objet d'interrogations de la part des professionnels. Réfléchir collectivement aux réponses à apporter nous a conduits à organiser une démarche éthique dont les réalisations se sont étoffées au fil du temps.

*Fabrice Saib, adjoint de direction aux Lacs d'Orient, Lusigny-sur-Barse*

Nous avons travaillé à une « charte de bonnes pratiques d'accompagnement des phénomènes transgressifs au sein des *Lacs d'Orient* ». La réflexion s'est structurée avec la mise en place d'un comité d'éthique propre à l'établissement que nous avons organisé pour le rendre opérationnel. Nous avons précisé ses missions, sa composition – il réunit des personnels de la résidence, un représentant des familles, un représentant des résidents, un représentant de la mairie –, sa fréquence et les modalités de sa sollicitation.

Il peut être réuni dans deux cas de figure : soit lors d'un événement qui soulève au sein de l'équipe des questionnements éthiques, soit pour réfléchir à des questions sensibles au sein de l'établissement, par exemple les relations affectives entre résidents ou la place de la famille. Ce comité d'éthique a permis de faire aboutir des réalisations au sein de l'établissement, comme l'installation d'un espace de détente et de réflexion, qui accueille dans un environnement favorable, des résidents qui auraient traversé un moment de crise.



# Je rêve ...

**Je rêve** d'établissements où le résident « oublie » ses pathologies et vit pleinement son quotidien grâce à un accompagnement humain. Je rêve que le respect de la dignité de toute personne bouscule les bornes de la réglementation ! Je rêve d'une société qui accompagne les personnes fragiles dans leurs possibilités.

Signifier à chacun qu'il est respectable, unique, digne d'intérêt et d'amour peut être un geste utile et profitable à tous, car l'on saura alors que nous-mêmes, serons importants jusqu'au bout.

**Paul-Emmanuel Andreu**, directeur des Quatre Jardins à Saint-Étienne-de-Saint-Geoirs

*À titre personnel, des directeurs et directrices d'établissements de Partage et Vie expriment la ou les solutions idéales aux questions éthiques et pratiques soulevées par la dépendance.*

---

**Je rêve** d'une reconnaissance de la société pour tout le travail qui est fait dans l'accompagnement des personnes âgées. Les moyens sont l'un des éléments pour réussir ce challenge. Il faut aussi la solidarité et l'énergie de tous, à tous les niveaux. Utopie ou réalité ? Sans doute un peu des deux, mais nous trouverons toujours des raisons d'échouer ou de réussir ! Soit on avance en se battant pour améliorer les choses, soit on abandonne et on donne raison à ceux qui ont une image négative des établissements.

**Pascal Cochelin**, directeur des Trois Roix à Frontenay-Rohan-Rohan

---

**Je rêve** d'un équilibre entre la qualité de vie et la nécessaire protection des personnes fragiles que nous accompagnons. Il faut revenir à ce qui est important pour la personne, que ce soit en période d'épidémie ou pas. L'intelligence collective des établissements aurait pu permettre pendant la crise de la Covid-19 de trouver les aménagements les plus adaptés aux résidents, au contexte local et aux ressources.

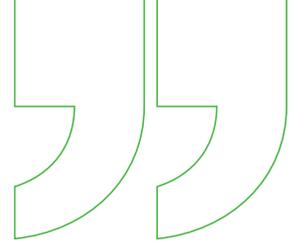
**Lynda Gaillard-Tersain**, directrice des Chantournes au Versoud

---

**Je rêve** que chacun accepte et accueille sa propre vulnérabilité. Je rêve de nous voir plus accueillants vis-à-vis de la différence, et aussi d'être davantage dans l'audace et la créativité au service des personnes vulnérables. Cela ne demande pas forcément beaucoup plus de moyens, mais certainement plus de cœur et de courage.

**Ravia Jourde**, directrice pédagogique de l'institut de formation de L'Argentière à Avezé





# Le projet stratégique de Partage et Vie vu par *les managers du siège*

Le projet stratégique décrit l'ambition de Partage et Vie pour les années 2020-2025. Il vient après trois années d'un travail de structuration des fonctionnements, des outils et des référentiels. Il complète également un travail important mené sur la démarche éthique de Partage et Vie qui sera un socle pour décliner au quotidien, dans les établissements, ce qui doit être fait en matière d'accompagnement des résidents et des patients.

Le projet stratégique a une signature : « À nous le soin ! » Cette formule est empruntée à l'univers de la marine. Lorsque le quart est transmis, le lieutenant du quart descendant, qui termine son service, transmet la responsabilité en indiquant au lieutenant du quart montant : « À vous le soin ! » À partir de cet instant, ce dernier devient le responsable du navire. « À nous le soin ! » signifie que les collaborateurs de Partage et Vie sont responsables de la qualité des soins prodigués aux résidents et aux patients qui leur sont confiés.



## Orientation stratégique n°1

### Consolider Partage et Vie sur le plan économique tout en renforçant la qualité

*Claire Buffenoir, directrice des affaires financières*

Notre première orientation stratégique repose sur deux jambes : consolider Partage et Vie sur le plan économique tout en renforçant la qualité du service rendu. Car notre raison d'être est le service apporté aux plus fragiles d'entre nous. Notre activité de fondation reconnue d'utilité publique est tournée vers cela. C'est en ayant bien en tête cette raison d'être que les équipes ont travaillé à l'amélioration de nos dispositifs de gestion. Les outils sont là pour soutenir l'action. Nos objectifs sont d'accroître nos recettes, pour pouvoir améliorer et développer nos services aux personnes fragiles, et maîtriser ce que nous appelons, nous les financiers, nos charges, autrement dit nos ressources, notamment de personnel. Dans un secteur de services comme le nôtre, ces charges représentent entre 60 et 65 % du total. Elles sont importantes à suivre. Nous avons mis en place un solde intermédiaire de gestion qui permet ce meilleur suivi.

Cette orientation stratégique se décline en plusieurs axes de travail : la recherche de l'efficacité opérationnelle dans toutes les activités, que ce soit du réseau ou du siège, la mise en œuvre de plans de soutien à l'activité pour les établissements en difficulté, le renforcement des moyens de pilotage pour favoriser une prise de décision réactive et informée. C'est par ce sujet que nous avons commencé, car il y avait un constat clair et partagé : nos outils étaient hétérogènes et « se parlaient » peu entre eux. Nos indicateurs étaient insuffisants. Pour avoir des éléments de comparaison et d'analyse des établissements entre eux, mais aussi par rapport au secteur, nous avons besoin d'indicateurs. Nous avons mis en place un tableau de pilotage dans quatre domaines : ressources humaines, finances, activité et qualité. Ce tableau est un socle, il permet de fixer le cap avec des objectifs précis. Nous avons, par exemple, un indicateur de chiffre d'affaires par lit et un taux de vétusté des immobilisations. C'est un peu technique, mais cela permet de bien comprendre l'activité et de voir où sont nos marges de progrès. Les chiffres incitent à nous poser des questions précises et à nous interroger sur nos *process*.

Nous mettons en œuvre, lorsque c'est nécessaire, des plans de soutien à l'activité. L'analyse des données se fait avec les équipes de terrain dans le cadre d'un dialogue de gestion. Nous construisons avec le responsable d'établissement un plan d'action spécifique adapté à son contexte local. L'analyse des données conduit à des échanges riches et objectifs. Nous avons désormais les outils qui permettent ce dialogue approfondi. Il trouve son aboutissement dans un accompagnement rigoureux, homogène et de qualité des personnes accueillies dans nos établissements ou suivies à domicile.

# Orientation stratégique n°2

## Se développer localement et influencer sur les écosystèmes territoriaux

---

*Bruno Doerler, directeur des opérations, en charge du pilotage  
du réseau des établissements et services médico-sociaux*

---

Avec les équipes de Partage et Vie, nous avons fait un travail de fond sur nos objectifs, notre organisation, nos référentiels et bonnes pratiques. Nos fondamentaux sont solides, et nous sommes en ordre de marche aujourd'hui pour étoffer notre offre de services. Dans le secteur non lucratif, il y a encore de nombreux acteurs de petite taille, certains étant relativement isolés. Nous avons un intérêt commun à nous rapprocher : on est plus forts ensemble pour développer une meilleure offre et une qualité de service encore plus grande. Pour les collaborateurs, cela procure des opportunités professionnelles. Appartenir à un groupe permet de faire partie d'un réseau solide présent dans 46 départements et de s'intégrer au sein d'une communauté dynamique.

Pour Partage et Vie, l'intégration de nouveaux acteurs est un stimulant. Par exemple, le SSIAD *Atmosphère*, situé à Paris, a eu envie de nous rejoindre. Nous avons signé une convention de gestion. *Atmosphère* est une

structure innovante qui renforce notre offre de services à domicile. Elle est complémentaire de nos établissements de la région parisienne. Nous nous sommes fixé comme objectif d'intégrer cinq nouvelles structures par an. C'est ambitieux, mais nous en avons la capacité stratégique et opérationnelle.

Dans ces projets de rapprochements, il est essentiel que nos autorités de contrôle et de tarification soient parties prenantes. C'est pour cela que nous attachons de l'importance au dialogue avec elles. Nous nous inscrivons dans les schémas régionaux de santé et travaillons ensemble sur la pertinence de nos projets.

Développer cet axe stratégique suppose de mieux mailler notre présence territoriale et d'être contributeurs dans les réseaux comme celui de la FEHAP et des instances du secteur médico-social. La période de crise sanitaire a été l'occasion pour nous de bâtir un référentiel de bonnes pratiques en matière d'hygiène, de soins, de repas et bien d'autres. Ce référentiel, intitulé « L'EHPAD de référence à l'épreuve de la Covid-19 », a été partagé avec nos confrères pour collectivement améliorer nos pratiques face à cette crise inédite. Renforcer notre présence en régions, c'est aussi organiser des manifestations sur des sujets utiles pour tous, comme les actions de prévention pour les personnes âgées ou l'accompagnement des personnes atteintes par la maladie d'Alzheimer.

Rejoindre Partage et Vie, c'est faire partie d'une fondation d'utilité publique, pérenne, qui poursuit une mission d'intérêt général et c'est participer à un projet collectif qui a du sens.





Quelle est la raison d'être de cet objectif stratégique ? C'est le bénéfice pour la personne accompagnée. Notre secteur est encore trop cloisonné, entre EHPAD et services à domicile, entre sanitaire et médico-social. La complémentarité est bénéfique pour les personnes fragiles. En facilitant leur parcours, nous répondons mieux aux besoins de chaque personne. En faisant de l'EHPAD une plateforme de services, nous simplifions l'accès aux services. Partage et Vie possède beaucoup d'atouts pour cela : nous avons de nombreux établissements en milieu rural et semi-rural, où les services sont plus éloignés. Dans ces territoires, la notion de plateforme fait particulièrement sens. Nous voulons développer dans nos établissements les PASA (pôles d'activités et de soins adaptés) destinés aux personnes souffrant de troubles cognitifs, les accueils de jour et les accueils temporaires, car quand ils sont dotés de suffisamment de places, ils fonctionnent bien et ils répondent aux besoins des gens. Les agences régionales de santé sont dans cette logique, et un acteur comme Partage et Vie peut être moteur de l'évolution des EHPAD.

## Orientation stratégique n°3

### Diversifier notre offre dans une logique de parcours

*Yves Jeangeorges, directeur territorial région Est, en charge du pilotage opérationnel du réseau des établissements et services médico-sociaux dans cette région*

Nous voulons développer les résidences autonomie, car lorsqu'elles sont couplées avec un EHPAD, cela facilite vraiment le parcours de la personne âgée ; à titre d'exemple, nous avons repris un établissement en Isère et mis à sa tête la directrice de notre EHPAD voisin. On peut aussi signer des conventions avec les acteurs qui sont intéressés par le fait de travailler avec nous. Les modalités d'association peuvent être souples. Ce qui compte, c'est le projet.

Dans ses EHPAD, Partage et Vie accompagne aussi des personnes handicapées vieillissantes, dans des unités dédiées ou non. Cet accueil répond à une demande et fonctionne bien dès lors que les professionnels sont formés à l'accueil de ce public spécifique. Celui-ci apporte du dynamisme et une vie dans l'établissement, car ces résidents sont volontiers dans l'entraide, qu'il s'agisse de mettre la table, de pousser un fauteuil roulant ou de participer à une animation. Nous travaillons à un référentiel de bonnes pratiques concernant l'accompagnement des personnes en situation de handicap comme nous venons de le faire pour la personne âgée.

En matière d'innovations, nous avons répondu à des appels d'offres sur l'habitat inclusif. C'est une piste intéressante. Cela se fait dans le handicap, mais aussi pour les personnes âgées. À nous d'être créatifs et d'inventer des modèles ! Notre expérience montre qu'en la matière, la logique de projet sur un territoire est essentielle : quand plusieurs établissements se regroupent, cela produit une mobilisation. Quand cela fait sens, les partenaires adhèrent et avancent ensemble.



# Orientation stratégique n°4

## Accélérer la dynamique partenariale et l'innovation



---

*Éric d'Alançon, directeur territorial des régions Île-de-France et Hauts-de-France, en charge du pilotage opérationnel du réseau des établissements et services de ce secteur*

---

Le partenariat est avant tout une relation humaine. Il est nécessaire de bien se connaître, entre personnes d'abord. Cela signifie qu'il faut apprendre à s'apprécier dans le cadre d'une relation de confiance, se parler vrai, se faire respecter et tenir les engagements mutuels. Nous avons pu organiser, par exemple, au conseil départemental du Nord la réunion mensuelle de nos directeurs d'établissement. Cela a permis aux équipes de se rencontrer. On peut dire que le dialogue entre nous s'est « désinstitutionnalisé », les échanges sont simples. Établir une relation demande du temps et de l'énergie bien sûr, mais c'est une priorité, particulièrement dans notre projet stratégique.

Pour qu'une relation partenariale soit réussie, il faut être force de proposition, promoteur de solutions nouvelles, être orienté vers le développement de projets. On ne peut pas être dans une posture d'attente, c'est ensemble qu'on avance. Les départements et les ARS ouvrent d'ailleurs leur

champ de propositions pour discuter. Leur posture, comme la nôtre, évolue. Notre avantage est mutuel : le partenariat nous aide à remplir et à développer, plus facilement et mieux, notre mission auprès des personnes fragiles. En travaillant ensemble, nous voulons faciliter le parcours des personnes fragilisées par l'âge, la maladie ou le handicap, rendre plus lisibles les dispositifs d'accompagnement. Pour mettre en place une politique de l'autonomie, les acteurs de terrain sont indispensables. Nous voyons le partenariat comme un facilitateur et un accélérateur.

Nous voulons développer notre rayonnement auprès des entreprises, auprès des fédérations telles que la FEHAP et l'UNIOPSS. Lors de la pandémie de Covid-19, nous avons par exemple partagé un retour d'expérience en matière de gestion de crise avec des associations du secteur. Cette crise était inédite, et nous avons un intérêt commun à partager nos défis.

L'esprit d'innovation fait partie des gènes de Partage et Vie. Nous sommes par exemple à l'origine de la première maison de retraite à domicile en France et de services de téléassistance très qualitatifs. Nous sommes en capacité de mettre en œuvre de l'intelligence collective pour produire des référentiels rapidement, comme « L'EHPAD de référence à l'épreuve de la Covid-19 ». Notre enjeu est de renforcer notre capacité d'essaimage. Il faut que nous intégrions encore mieux la coconstruction dès le départ des projets. C'est de l'inspiration de tous, collaborateurs, partenaires et familles, que naît l'innovation.





## Orientation stratégique n°5

### Se différencier au sein du secteur par notre management et notre culture éthique

*Jean-Marc Hary, directeur des ressources humaines*

À Partage et Vie, l'esprit entrepreneurial fait partie de nos gènes. La Fondation a été créée il y a presque 20 ans par une petite équipe qui a formidablement développé le réseau d'établissements. Aujourd'hui, nous sommes l'un des principaux acteurs du secteur solidaire. Notre structure a beaucoup grandi. Notre secteur est encadré par des réglementations lourdes. Nous voulons garder et développer encore plus l'esprit d'origine. Chez nous, le responsable d'établissement bénéficie d'une autonomie appréciable pour manager ses équipes, gérer son budget et faire rayonner sa structure sur le territoire. Un mode de management exclusivement descendant n'a plus de sens aujourd'hui. Les collaborateurs attendent une vision claire, du sens, des liens et du partage.

Avec notre projet stratégique, nous avons notre feuille de route pour les prochaines années. Nos métiers sont difficiles, mais ils ont du sens. La crise sanitaire a révélé à quel point le soin et l'accompagnement des personnes les plus fragiles avaient une forte utilité sociale. Ils méritent d'être valorisés à leur juste mesure. La crise a aussi soudé les équipes. Notre réseau a résisté parce qu'il est solide et que nous nous donnons les moyens en termes de formation. Développer les compétences en matière de soins, de bientraitance, de nutrition, par exemple, nourrit l'engagement des professionnels et la qualité du service proposé aux résidents.

Sur le besoin de liens et de partage, un groupe comme le nôtre apporte aux professionnels l'avantage d'appartenir à un réseau de près de 6 400 collaborateurs. Les communautés professionnelles ont l'occasion de se rencontrer lors de journées dédiées, de conventions et d'événements conviviaux au sein des établissements.

Nous voulons promouvoir les modes de travail innovants. Dans le Nord par exemple, la méthode Buurtzorg, issue des Pays-Bas, a été déployée par notre service à domicile, l'ASAPAD. Ce modèle est fondé sur la constitution d'équipes de proximité d'auxiliaires de vie. Il conjugue satisfaction professionnelle et satisfaction des bénéficiaires. L'expérimentation consiste à transformer l'organisation pour développer l'autonomie des équipes de terrain, la solidarité entre collègues et l'intérêt du métier d'aide à domicile, redonner du sens et libérer les énergies.

Si nous pouvons attirer les talents venus d'autres groupes, c'est aussi parce que Partage et Vie a une image de sérieux et de professionnalisme. Notre statut d'utilité publique, le caractère non lucratif de notre activité sont porteurs de valeurs qui comptent pour les professionnels.

# Le projet stratégique 2020-2025

*Avec son projet stratégique 2020-2025, Partage et Vie a l'ambition d'apporter ses services au-delà de ses établissements, partout où se trouvent les personnes qui en ont besoin : à domicile, dans les habitats alternatifs ou inclusifs, au sein des résidences autonomie et des résidences services, mais aussi dans les établissements de santé. Partage et Vie veut se développer comme acteur de la santé de proximité.*

## 5 grandes orientations

### 01 **Consolider Partage et Vie sur le plan économique tout en renforçant la qualité**

Cette orientation est dans le prolongement du travail de réorganisation mené depuis trois ans. Les efforts se poursuivent pour améliorer par exemple les systèmes d'information ou encore en matière de ressources humaines. Des référentiels doivent être produits pour certains domaines d'activité. Des établissements en difficulté continueront d'être soutenus pour retrouver leur équilibre financier.

### 02 **Se développer localement et influencer sur les écosystèmes territoriaux**

Présente dans l'ensemble des régions françaises, Partage et Vie a des zones de forte implantation et des zones de moindre présence, dans lesquelles elle doit renforcer son maillage territorial. L'objectif est que chacun des cinq territoires de Partage et Vie intègre au moins un nouvel établissement par an.

### 03 **Diversifier l'offre dans une logique de parcours**

La croissance de Partage et Vie se fera dans une logique de parcours grâce à la diversification de ses services. Pour répondre au mieux aux besoins des personnes fragiles, la Fondation veut se développer dans les secteurs des résidences autonomie, des services à domicile et de la téléassistance.

### 04 **Accélérer la dynamique partenariale et l'innovation**

La logique de parcours, du domicile vers l'établissement, peut impliquer des séjours en établissement sanitaire. Le parcours, organisé dans les établissements et les services de Partage et Vie, se fait aussi en partenariat avec l'écosystème : les autorités de tarification et de contrôle, mais également les intervenants qui, localement, contribuent à réaliser la mission au service des résidents, des patients et des bénéficiaires.

### 05 **Se différencier au sein du secteur par le management et la culture éthique**

Le management aujourd'hui doit être le plus participatif et le plus décentralisé possible car le service apporté est assuré par les collaborateurs sur le terrain. Ce service n'a de sens que si les enjeux éthiques sont bien compris et bien partagés. L'éthique s'illustre à travers le lien entre les personnes accompagnées et les personnes accompagnantes. L'éthique de Partage et Vie, clarifiée dans une Déclaration, se concrétise dans les réponses apportées aux questions qui se posent au quotidien.

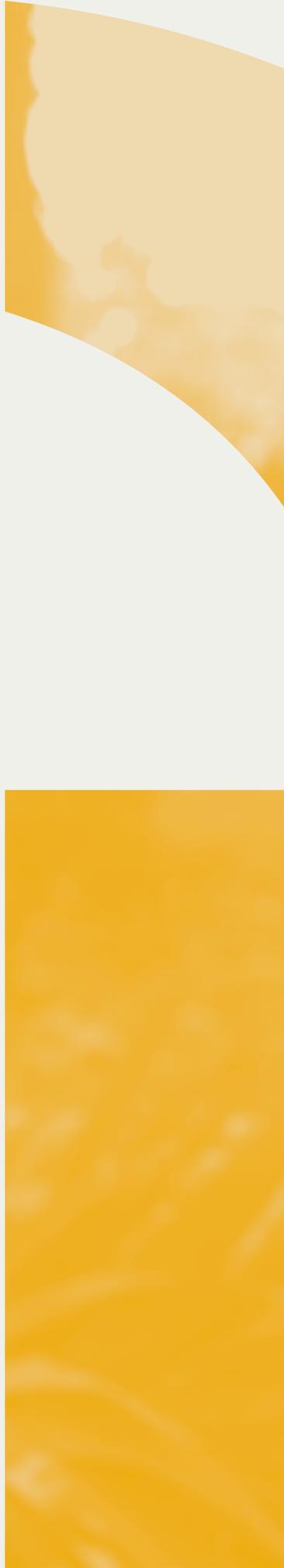
## 4 objectifs à l'horizon 2025

**Qualité** : 92 % de satisfaction des personnes accueillies ou bénéficiaires des services.

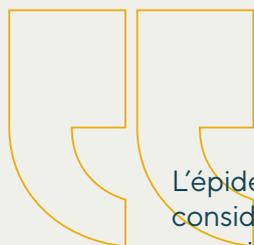
**Stabilité des équipes** : 10 % de réduction du turnover des collaborateurs.

**Capacité financière** : 3 % dégagés sur le chiffre d'affaires.

**Croissance** : 20 % d'augmentation du chiffre d'affaires.



# Partage et Vie à l'épreuve *de la Covid-19*



L'épidémie de Covid-19 a considérablement bouleversé nos organisations, et pendant ces mois de mars et avril 2020, nous avons dû mettre en œuvre les mesures barrières, l'interdiction des visites, le confinement individuel en chambre, la gestion dans l'urgence de notre approvisionnement en matériels. Nous avons dû adapter nos pratiques de soins et d'accompagnement à cette crise sans précédent. Nous avons dû renforcer nos liens avec les acteurs sanitaires du territoire. Plus encore, nos équipes ont dû affronter des situations de fin de vie et de décès éprouvantes, renforcées de plus par une distanciation imposée des liens familiaux et par l'interdiction des rites funéraires non compatibles avec la lutte contre l'épidémie.

Face à cette sidération ayant mis en tension l'ensemble des capacités de nos organisations publiques et collectives, il convenait de faire face et de répondre dans un temps très court le plus efficacement possible afin de protéger les résidents, les patients, les collaborateurs.

À notre « référentiel EHPAD » existant, nous avons ajouté un additif afin d'apporter au réseau les outils pour limiter le risque de contagion le temps nécessaire à l'éradication du risque épidémique puis, au-delà, d'être prêts à affronter d'autres risques sanitaires.

Retour dans ce chapitre sur quelques-unes des mesures prises par Partage et Vie en matière d'organisation des soins, d'aménagement du cadre de vie et de maintien du lien avec les proches.



## Adapter nos pratiques et nos établissements pour protéger nos résidents

*Claude Jeandel, professeur de gériatrie et conseiller médical auprès du président du Conseil d'administration de Partage et Vie*



Si l'objectif « zéro cas » Covid dans nos établissements a pu surprendre par son caractère quelque peu inatteignable, il voulait avant tout, et à dessein, réveiller les consciences, « bousculer » nos organisations afin de rendre nos établissements hermétiques à un virus invisible. Si cet objectif n'a pu être atteint, les actions mises en œuvre avec agilité et professionnalisme ont permis de circonscrire l'impact pandémique. Grâce à cet élan collectif qui a fortement mobilisé l'ensemble des professionnels des établissements et des directions fonctionnelles, les effets de la première vague ont pu être atténués.

Nous sommes aujourd'hui dans une phase nouvelle, qui comporte des incertitudes, mais également des espoirs face à un protagoniste dont le comportement demeure toujours quelque peu imprévisible. Cette phase s'inscrit sur un temps long et va conduire à faire évoluer nos maisons, à réviser nos référentiels, à adapter durablement nos comportements et nos pratiques. C'est l'objectif que vise l'additif à notre « référentiel EHPAD » qui a été élaboré.

En période de fort risque de contagion, compte tenu des publics fragiles accueillis, les EHPAD et établissements pour personnes en situation de handicap doivent se réorganiser pour limiter ce risque, en maintenant les mesures barrières

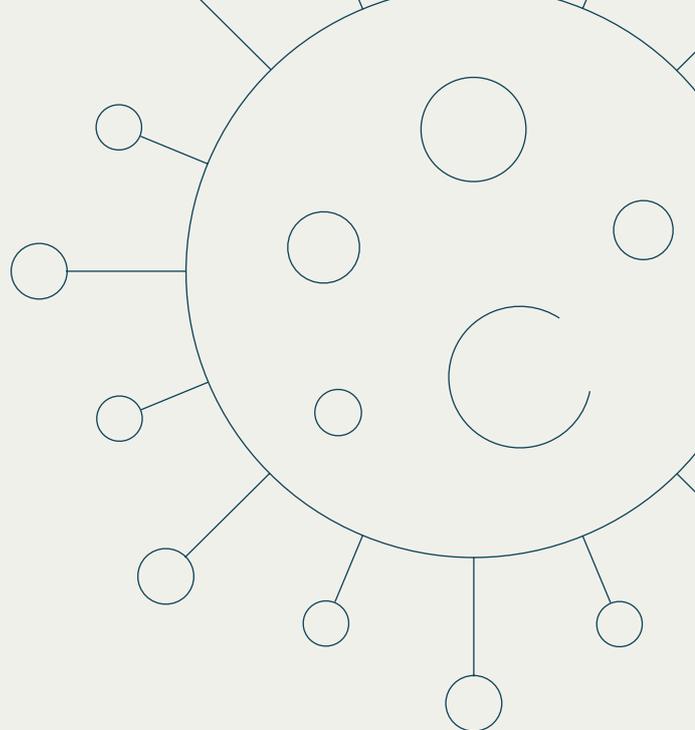
en entrée, en sectorisant des unités en petites unités de vie, pour limiter le risque de contagion, en appliquant la doctrine Tester Tracer Isoler. Ces unités de vie peuvent être spécialisées suivant les besoins, les pathologies, et le type de résidents accueillis. Nous adapterons l'évolution des modes de vie pour répondre à leurs attentes. Nous devons enfin continuer de développer notre expertise, nos bonnes pratiques, et notamment la maîtrise des protocoles d'hygiène.

Face aux incertitudes et aux doutes qui en résultent, cette pandémie nous aura appris l'humilité. Sachons nous en inspirer. Concilier libre choix, autonomie et sécurité sanitaire : tels sont les défis qui se posent à nous. Sachons les relever.



# Covid-19\_

## L'organisation des soins



### Notre démarche d'organisation des soins en période épidémique s'est organisée autour de « bons réflexes » :

- \_\_ Respecter les mesures barrières : l'avenir est « entre nos mains » ;
- \_\_ Reconnaître, identifier les résidents suspects Covid-19 ;
- \_\_ Renseigner la fiche « limitation et arrêt des thérapeutiques actives » ;
- \_\_ Identifier les critères de recours à l'hospitalisation ;
- \_\_ Actualiser le dossier de liaison d'urgence ;
- \_\_ Définir collégalement la conduite à tenir.

Ces bons réflexes sont des éléments clés qui ont conditionné les contenus des fiches techniques mises à la disposition des établissements. En particulier, notre démarche s'est accompagnée d'une organisation sectorisée en unités « hameaux de vie », du bon usage des tests auprès des résidents et collaborateurs, du bon usage des équipements de protection individuelle, comme des médicaments et matériels, et de la sécurisation de leurs stocks.

### Sectoriser nos maisons en micro-hameaux de vie

Les principes d'organisation de ces hameaux de vie, sans résidents suspects de contamination au SARS-Cov-2, ont été les suivants : mise en place d'unités fermées, conçues comme des unités de vie – des « co-locations », avec salle à manger et salle d'activités ; pas de croisements entre résidents de hameaux différents (y compris PASA) ; équipements dédiés à la zone (chariots) ou décontaminés en entrée de zone ; accès aux jardins extérieurs sur des moments dédiés ; sectorisation des équipes d'aides-soignants et d'agents des services logistiques afin de limiter les croisements – elles s'organisent en « maîtres/maîtresses de maison » ; activités domestiques favorisées, suivant les enseignements Montessori ; possibilité pour les résidents d'une même unité d'avoir des interactions entre eux, sans être contraints à la distanciation physique.

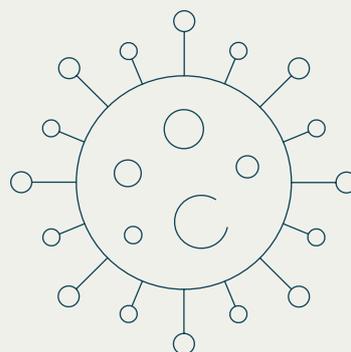
Dès les premiers signes de suspicion de contamination, le résident était isolé en chambre, dans l'attente du test. Si, malgré le souhait d'hospitaliser les premiers cas suspects, une contagion forte s'était propagée sur un micro-hameau de l'établissement, celui-ci était requalifié en zone Covid-19.

### Renforcer nos équipes

Les réorganisations consécutives à l'épidémie de Covid-19 pour permettre la prise en soins optimale des résidents ont pu nécessiter un renforcement des équipes. Ont été entre autres recommandés : la mise en place d'une organisation spécifique le week-end ; le renfort éventuel des équipes par unité – la sectorisation en petites unités pouvant, suivant les organisations, nécessiter plus d'aides-soignants ou d'agents des services logistiques, notamment sur les aspects hygiène, propreté, blanchisserie ; le renfort du CODIR ; le renfort de la présence médicale – une astreinte de nuit et le week-end, par un médecin coordonnateur joignable par téléphone étant organisée sur chaque territoire.

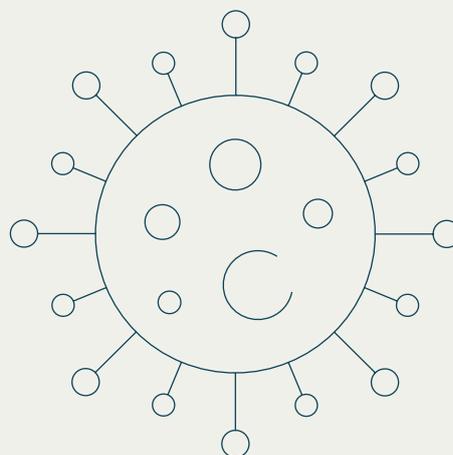
### Approvisionnement en équipements de protection individuelle (EPI)

Des stocks tampons d'EPI ont été constitués dans dix établissements. Les quantités livrées dans les stocks tampons ont été fonction du nombre d'établissements susceptibles de s'approvisionner dans chacun d'entre eux.



# Covid-19\_

## Le cadre de vie



### En période de crise, prêter une grande attention au cadre de vie est particulièrement important :

\_\_d'une part, pour des raisons d'hygiène et sanitaires. Chaque espace de vie (collectif et privé, intérieur et extérieur) doit faire l'objet de nettoyages réguliers et méthodiques, selon les protocoles en place, afin de limiter tout risque d'infection ;

\_\_d'autre part, afin de faire plaisir aux résidents et aux personnels. L'espace de vie pendant le confinement est réduit : ce qu'il en reste doit être autant valorisé que possible. Cela concerne la décoration intérieure, les animations, l'organisation des repas, etc. Les signes d'attention ont alors été renforcés pour faire plaisir à nos résidents et développer une ambiance chaleureuse.

### L'hygiène

Compte tenu des publics fragiles accueillis, nos établissements ont dû renforcer les mesures barrières pour limiter le risque de contagion. Partage et Vie a mis en place un groupe projet « hygiène » composé d'experts au sein de nos équipes : responsable qualité en sanitaire, cadre de santé, infirmier hygiéniste, responsable hôtelier, responsable d'établissement, institut de formation, chargé de communication et chef de projets SI Santé. Il s'est appuyé sur les recommandations HCSP et Sepias. Il a élaboré un référentiel d'hygiène en période de Covid-19, avec protocoles, affiches, formation e-learning.

### Les animations et les activités

La plupart des activités habituellement organisées en établissement ne peuvent pas l'être lorsque les résidents sont confinés en chambre. Il s'est alors agi de réinventer ces activités et animations et d'en créer de nouvelles, dans le respect de toutes les conditions sanitaires en vigueur. Quelques grands principes ont été retenus.

Tout d'abord, il a été important de favoriser la convivialité malgré le confinement en chambre. Quand la configuration de l'établissement le permettait (respect des distances de sécurité notamment), les résidents ont pu être installés à la lisière de leur chambre ou dans les espaces extérieurs pour

se voir et discuter entre eux. Les équipes ont également fait en sorte de transformer les couloirs en lieux de vie pleine et enjouée : organisation d'animations, décoration spécifique pour en faire une forme d'accès vers l'extérieur (véritables fleurs et plantes, photos du jardin ou de destinations lointaines...).

Dans certains établissements, de nouveaux lieux de vie ont vu le jour : par exemple, une mini-supérette permettant aux résidents de faire de petits achats. Il a été également recommandé aux équipes de profiter des moments d'accompagnement individuel pour apporter une attention accrue aux résidents et prendre le temps d'une vraie discussion.

### L'organisation des repas

Les services de repas en chambre, du fait de l'isolement qu'ils impliquent à un moment normalement important de convivialité, peuvent entraîner des phénomènes de dépression engendrant une perte d'appétit et accentuant les conséquences de la dépendance. Il a donc été particulièrement important de maintenir le bon état nutritionnel des résidents en stimulant leur appétit par le plaisir. De la même manière, les équipes ont veillé à faire du repas un moment privilégié : soin apporté au dressage de la table (fleurs sur le plateau...), à la tenue des équipes, organisation de repas thématiques avec choix du menu et de la décoration, ajout d'un apéritif...

# Covid-19\_

## Le lien avec les proches

Du fait de la restriction des visites, la communication entre les résidents et leurs proches, mais aussi entre l'établissement et les familles, a dû être considérablement aménagée. Plusieurs dispositifs ont été mis en œuvre.

### **Les rendez-vous en visioconférence et le don de tablettes**

Le personnel a organisé des cycles de rendez-vous d'appels vidéo avec les familles, permettant aux résidents de parler en face-à-face avec leurs proches. La mise en œuvre de ces visioconférences a été facilitée grâce aux dons de tablettes par La Poste, la Fondation Hôpitaux de Paris-Hôpitaux de France, la Fondation Boulanger, l'AG2R, la Fondation Simplon... Qu'ils en soient tous remerciés !

### **Le déploiement de Famileo**

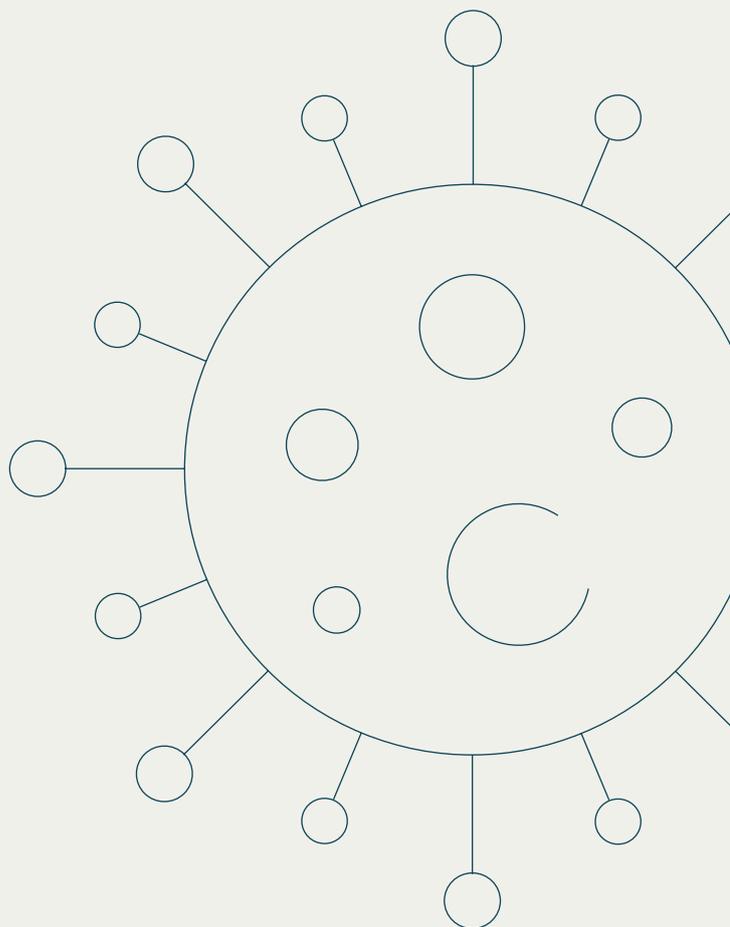
Famileo est un outil qui a été déployé dès le début du confinement dans tous les établissements. Il possède deux usages : une « gazette du résident », qui permet aux familles d'envoyer via leur téléphone portable des messages et des photos, qui sont ensuite automatiquement mis en page sous la forme d'un journal papier remis en main propre au résident ; un « bulletin d'établissement » qui permet aux équipes de la résidence de communiquer de façon groupée auprès des familles.

### **La communication entre le directeur et les familles**

Une juste communication permet, en ces temps troublés, de maintenir un lien de confiance avec les familles. Chaque fois que cela a été possible, et en particulier lorsqu'il s'est agi d'annoncer l'apparition de cas de Covid-19 ou du premier décès lié à l'infection dans l'établissement, la communication téléphonique avec chacun des proches des résidents a été privilégiée. Ces échanges ont été complétés de messages électroniques informant régulièrement les proches de la situation et de l'évolution des modalités d'organisation de l'établissement.

### **L'organisation des rencontres entre les résidents et leurs proches**

Depuis l'annonce gouvernementale du 19 avril 2020, les rencontres entre les résidents et leurs familles sont de nouveau autorisées dans les établissements. La mise en œuvre sécurisée et apaisée de cette mesure a supposé le respect de quelques étapes importantes parmi lesquelles : le recueil des besoins et des attentes ; sur cette base, l'organisation des visites ; l'association à cette démarche de toutes les parties constituantes de l'EHPAD – l'ensemble des salariés, les instances représentatives du personnel, le Conseil de la vie sociale ; la mise en place et le respect des protocoles de visite (gestes barrières, etc.).





## Rapport annuel 2019 de la Fondation Partage et Vie

---

**Siège :** 11, rue de la Vanne  
CS 20018 - 92126 Montrouge Cedex

**Concept éditorial, rédaction des  
contenus, coordination générale :**  
Direction de la communication et du  
mécénat - Fondation Partage et Vie

**Création graphique - mise en page :**  
Agence Mutine & Gustave Design

**Illustrations :** Philippe Peseux

**Page 32 - photo du concours  
Instants partagés :** par la créative  
équipe de *Jacques Bonvoisin* à Dieppe

**Page 56-57 :** photo par l'équipe des  
*Pâquerettes* à Schiltigheim

---

*Septembre 2020*





Reconnue d'utilité publique



[fondationpartageetvie.org](http://fondationpartageetvie.org)