



**CRÉER UNE PETITE UNITÉ DE VIE EN TERRITOIRE
MONTAGNIEUX POUR MAINTENIR L'AUTONOMIE DES
PERSONNES ÂGÉES**

Laurent CAVAILHES-ROUX

CAFDES

2007

Sommaire

INTRODUCTION	p . 2
--------------	-------

PREMIERE PARTIE

Répondre aux besoins d'une population âgée dépendante en créant une structure adaptée	p . 5
Chapitre I- Un schéma gérontologique qui met en avant les besoins d'un territoire	p . 6
Tableau n°1 : Taux d'équipement au 1 ^{er} janvier 2003	p . 7
Graphique n°1 : Prise en charge de la dépendance dans les Pyrénées-Orientales	p . 8
Tableau n°2 : Capacité d'accueil par MSP	p . 8
Tableau n°3 : Tranche d'âge par bassin de vie en 1990	p . 9
Tableau n°4 : Tranche d'âge par bassin de vie en 1999	p . 9
Chapitre II- La Cerdagne : un territoire singulier qui impose ses spécificités	p . 10
2-1 Sa situation géographique dans le département des Pyrénées-Orientales	p . 10
Carte n°1 : Europe et France	p . 10
Carte n°2 : Les Pyrénées-Orientales	p . 11
2-2 Les différents réseaux pour accéder en Cerdagne	p . 12
2-3 Le climat	p . 12
2-4 L'environnement	p . 13
2-5 Au sein de la Cerdagne : Le village de Latour de Carol	p . 13
2-6 L'économie en Cerdagne	p . 14
2-7 Analyse et diagnostic de la population	p . 14
Tableau n°5 : Population couverte par les minima sociaux	p . 14
Graphique n°2 : Part des allocataires selon les minima sociaux	p . 15
Chapitre III- Les acteurs locaux et le Conseil Général sollicitent l'Association Joseph SAUVY	p . 15
3-1 Joseph SAUVY : Une Association Gestionnaire, solidement implantée sur son département au service de nombreuses populations	p . 15
3-2 Une sollicitation qui se justifie	p . 17
3-3 Un partenariat fort	p . 17

Chapitre IV- Un choix qui s'imposait : La petite Unité de Vie	p . 18
Chapitre V- Les PUV, clarifiées par l'APA et la loi 2002-2, sont au cœur d'une histoire gérontologique riche en évolution ces cinquante dernières années	p . 19

DEUXIEME PARTIE

La création d'une Petite Unité de Vie pour maintenir l'autonomie des personnes âgées	p . 23
Chapitre I- Un projet architectural au service des personnes âgées : « <i>la maison Croustet</i> »	p . 24
1-1 Le projet architectural	p . 24
1-2 Un service pour les personnes âgées	p . 26
Chapitre II- Les ressources humaines	p . 34
2-1 Les caractéristiques du personnel	p . 34
Graphique n°3 : Répartition femme/homme	p . 34
Graphique n°4 : Age du personnel	p . 35
Tableau n°6 : Le niveau de qualification	p . 35
2-2 Description des postes	p . 35
2-3 L'organigramme	p . 38
2-4 Le management	p . 38
2-5 Les Instances Représentatives du Personnel	p . 41
2-6 L'évaluation	p . 41
Chapitre III- L'analyse financière	p . 42
3-1 Le plan pluriannuel de financement	p . 43
3-2 Le Compte de Résultat	p . 46
3-3 Le Bilan financier	p . 49
3-4 L'évaluation	p . 51

TROISIEME PARTIE

Créer du « <i>lien</i> » autour du triptyque : Acteurs locaux, environnement et usagers, pour participer au maintien de l'autonomie des personnes âgées et valoriser le territoire d'accueil	p . 53
Chapitre I- La notion du « <i>lien</i> »	p . 54
1-1 Définition	p . 54
1-2 Le lien social	p . 55
1-3 Le lien économique	p . 56
1-4 Le lien environnemental	p . 58

Chapitre II- Une démarche globale valorisante au sein d'un territoire rural	p . 59
2-1 Le monde rural : Un territoire identitaire fort	p . 59
2-2 Les acteurs du bassin d'accueil	p . 60
2-3 Une synergie pour les usagers	p . 61
2-4 Suivre, adapter et réajuster la démarche	p . 61
Chapitre III- Du sens pour l'animation et pour les projets de sortie	p . 64
3-1 Envisager une démarche multipolaire qui réponde à un public spécifique	p . 64
3-2 Une animation proche de l'art-thérapie	p . 65
3-3 Suivi des animations	p . 67
3-4 Les projets de sortie	p . 67
CONCLUSION	p . 69
BIBLIOGRAPHIE	p . 72
ANNEXES	p . 74
1- Photo aérienne de la Cerdagne en hiver	p . 75

Liste des sigles utilisés

AAH : Allocation Adulte Handicapé
ACTP : Allocation Compensatrice pour l'Aide d'une Tierce Personne
ADMR : Aide à Domicile en Milieu Rural
AGGIR : Autonomie Gérontologique Groupe Iso-Ressource
APA : Allocation Personnalisée d'Autonomie
API : Allocation Parent Isolé
APR : Actions Prioritaires Régionales
ARH : Agence Régionale de l'Hospitalisation
ASI : Allocation Supplémentaire Invalidité
ASV : Allocation Supplémentaire Vieillesse
AV : Allocation Veuvage
AVS : Auxiliaire de Vie Sociale
CCAS : Centre Communal d'Action Sociale
CIF : Congé Individuel de Formation
CLIC : Centre Local d'Information et de Coordination
CMU : Couverture Maladie Universelle
CROSMS : Comité Régionale d'Organisation Sociale et Médico-Sociale
DIF : Droit Individuel à la Formation
EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour personnes âgées dépendantes
ERP : Etablissement Recevant du Public
ETP : Equivalent Temps Plein
ESAT : Etablissement de service d'aide par le travail
FAM : Foyer Accueil Médicalisé
GMP : Groupe iso-ressource Moyen Pondéré
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IME : Institut Médico-Educatif
IRP : Instance Représentative du Personnel
IRFFD : Institut Régional de Formation aux Fonctions de Direction
MAS : Maison d'Accueil Spécialisée
MSA : Mutualité Sociale Agricole
ONU : Organisation des Nations Unies
PAUF : Plan Annuel d'Utilisation des Fonds de formation
PSD : Prestation Spécifique Dépendance
PUV : Petite Unité de Vie
MARPA : Maison d'accueil Rurale Pour Personnes Agées
RMI : Revenu Minimum d'Insertion
RN : Route Nationale
SAS : Services d'Accompagnement et de Suivi
SMIC : Salaire Minimum de Croissance
SSIAD : Service de Soins Infirmiers à Domicile
VAE : Validation d'Acquis par l'Expérience

REMERCIEMENTS

Travailler dans le secteur médico-social demande un engagement fort pour répondre au service public qui nous est confié : accompagner, soutenir les personnes qui connaissent souvent les plus grandes difficultés. Je rends hommage à toutes les personnes, qui au quotidien, octroient cette solidarité si essentielle pour l'équilibre d'un pays. Je remercie l'équipe de l'IRRFD pour ses enseignements précieux octroyés tout au long de cette formation. Une pensée particulière pour ma tutrice qui m'a offert une grande disponibilité et de nombreux conseils éclairés. Je remercie l'Association Joseph Sauvy pour la confiance et le soutien qui m'apportent. Je réserve ma dernière gratitude pour mon épouse, toujours auprès de moi pour m'accompagner et me guider dans mon dessein professionnel.

INTRODUCTION

Canicule 2003, l'Europe connaît au mois d'août, une vague de chaleur sans précédent. Les habitants de cette union dont l'Italie et la France, les pays les plus durement touchés, découvrent que des milliers de personnes âgées viennent de décéder. En France, l'inquiétude succède à l'indignation, comment cela a-t-il pu arriver ? Comment faire pour que ce genre de situation ne se reproduise plus ? Le sujet prend une ampleur considérable, si bien que l'opinion française s'empare d'un dossier en pleine mutation, riche en évolution depuis une cinquantaine d'années.

Ce mémoire traite la question de la vieillesse et de son accompagnement. Après le Baby Boom, voici le Papi Boom avec un nombre toujours plus important de personnes âgées. Dans son discours d'ouverture en 1999, l'ONU¹ annonce le vieillissement comme phénomène quasi-universel avec une multiplication par 4 des personnes de plus de 60 ans entre 1955 et 2025. L'ONU précise que leur proportion par rapport à la population totale va doubler passant de 5,3 % en 1965 à 10 % en 2025. Si bien que la médecine aidant, nous ne parlons plus de troisième, mais bel et bien de quatrième âge. Les personnes centenaires sont de moins en moins rares². La France connaît un vieillissement de sa population, à l'instar d'autres pays notamment européens, et traite ce phénomène avec attention depuis plus de 100 ans. Il faut revenir à la loi du 13 juillet 1905 relative à l'assistance obligatoire des « *vieillards indigents* » pour voir le phénomène de la vieillesse traité spécifiquement. Et si le premier régime des retraites interprofessionnelles apparaît en 1910, il faut attendre le rapport Laroque en 1962 pour voir émerger des conceptions modernes dessinant les contours du troisième âge. Le secteur de la gérontologie évolue depuis 1979 autour de la notion de dépendance, si bien que depuis 1997, il existe une grille qui permet d'appréhender le niveau de dépendance des personnes âgées. De plus, ces dernières années, des schémas départementaux de gérontologie se sont mis en place pour étudier exhaustivement les besoins existants envers les personnes âgées (recensement, structures, services d'aides à domicile, ...).

Les premiers résultats du schéma départemental de gérontologie des Pyrénées-Orientales, confortés par une enquête communale, ont mis en avant des besoins importants

¹ Une société pour tous les âges, AWM, Année internationale des personnes âgées, Assemblée Générale de l'ONU, Discours d'ouverture, 1 janvier 1999.

² Elles seraient presque 10 000 en France, selon Lionel Doisneau de l'INSEE dans son étude : Panorama de la France en 2000.

envers les personnes âgées, habitant la vallée du Carol. Cette dernière se situe au cœur du bassin de vie de la Cerdagne, elle-même enclavée et bordée par la chaîne des Pyrénées à 1 500 mètres d'altitude. En effet, si au niveau départemental, les chiffres concernant le nombre de personnes de plus de 60 ans sont quasi-équivalents à la Cerdagne³, les chiffres, concernant le nombre de personnes ayant plus de 75 ans, passent du simple au double, avec 10 % au niveau départemental pour 18 % sur le secteur de la vallée du Carol. Au cœur de cette dernière, la commune de Latour de Carol, après enquête auprès de sa population et des villages alentours, a recensé une trentaine de personnes en perte d'autonomie susceptibles d'intégrer un établissement.

Le Conseil Général des Pyrénées-Orientales et les acteurs locaux, impulsés par la mairie de Latour de Carol se sont tournés naturellement vers l'Association Joseph Sauvy. En effet, l'Association est implantée sur le bassin de vie de la Cerdagne depuis les années 60. C'est un acteur aujourd'hui incontournable sur cette zone, offrant des services sanitaires et médico-sociaux, avec entre autres, une clinique et 2 EHPAD. De plus, l'Association est un prolongement de la MSA et de GROUPAMA, acteurs tous deux incontournables du monde rural. C'est dans ce contexte que les principaux acteurs locaux de la gérontologie se sont retrouvés afin d'étudier ensemble une solution adaptée aux besoins existants.

Mais la vallée du Carol est une zone montagneuse où le climat, l'environnement, les voies d'accès et la population sont autant de spécificités. Etablir une structure sur un territoire, si singulier, demande une approche adaptée au territoire et à ses habitants. Le monde rural, et de surcroît montagnard, possède une histoire marquée par des périodes d'exode et de repeuplement qui ont marqué au plus profond ce monde mystique. A la fois terres oubliées, délaissées, abandonnées, puis terres de loisirs ou encore de thermalisme, aux vertus parfois miraculeuses, les habitants de ces petites régions ont développé un « *droit de réserve* ». Les habitants de ce bassin de vie vivent en harmonie avec la nature. C'est cette dernière qui dicte aux habitants le rythme à suivre car les saisons y sont marquées. La montagne impose une manière d'être et d'agir. Il était fondamental pour l'Association Joseph Sauvy d'apporter une réponse adéquate et précise aux attentes de la population et de l'intégrer dans l'environnement. Quelle démarche envisager ? La notion du « *lien* » se veut être un outil efficace pour prendre en compte, à la fois les personnes âgées et l'environnement, mais aussi l'économie locale pour mener un projet cohérent et global, porteur de synergie. Pour cela, différentes rencontres entre les partenaires et après plusieurs

³ 28% pour le département des Pyrénées-Orientales et 30 % pour la Cerdagne (source schéma départemental de gérontologie 2001-2006).

études, plusieurs points ressortaient, auxquels il fallait répondre : séjours temporaires, soulager les aidants familiaux, répondre à l'isolement dû à la géographie et aux conditions climatiques, structure de petite taille capable de respecter un style de vie familial, ou encore envisager un partenariat avec les structures existantes.

Face aux données soulevées, il est apparu la thématique suivante : Quelle structure créer pour répondre aux besoins des personnes âgées situées en territoire montagnard ?

Dans une première partie, j'étudierai les résultats du schéma départemental et les besoins mis en avant. Nous analyserons ensuite le territoire, avec des données précises concernant la population, l'environnement, les réseaux d'accès et le climat. Je présenterai l'Association Gestionnaire Joseph Sauvy à travers son histoire et ses services. A travers l'historique de la gérontologie, je décrirai la naissance du modèle des Petites Unités de Vie et le cadre réglementaire qui les régit.

Dans une deuxième partie, j'étudierai la création de la Petite Unité de Vie, son projet architectural et le service qu'elle représente auprès des personnes âgées. Nous verrons les caractéristiques des ressources humaines avec une présentation de l'organisation et du mode de management que je mets en œuvre. Une analyse financière est présentée avec un détail du plan de financement, du compte de résultat et du bilan.

Dans une troisième partie, je vous exposerai comment insérer cette structure dans le village de Latour de Carol et plus globalement dans le bassin de vie de la Cerdagne, par le biais de la notion du «*lien*.» Le but est d'impliquer les acteurs locaux et de valoriser les richesses locales afin de créer une synergie ayant pour objectif de participer au maintien de l'autonomie des personnes âgées.

PREMIERE PARTIE

**Répondre aux besoins d'une population âgée
dépendante en créant une structure adaptée**

CHAPITRE I- Un schéma gérontologique⁴ qui met en avant les besoins d'un territoire

En France, le développement des effectifs des personnes âgées est une donnée démographique qui modifie les politiques sociales depuis les années soixante. Ce phénomène, accompagné par un accroissement de la dépendance, a engendré des modifications constantes dans les politiques publiques. Historiquement, ces dernières abordent le thème de la prise en charge de la vieillesse autour de deux pôles. Le premier concerne l'hébergement collectif et le second le maintien à domicile. Depuis les lois de décentralisation, à partir de 1984, l'action sociale auprès des personnes âgées est confiée aux départements qui élaborent un schéma départemental.

Dans le département des Pyrénées-Orientales, les projections démographiques, qui prolongent les tendances observées au cours des dix dernières années, font apparaître une augmentation générale de la population. Il faut compter une augmentation de 4 % tous les 4 ans, soit une moyenne de 3 600 habitants par an. Ce rythme est 3 fois plus rapide que la moyenne nationale. Parallèlement, le nombre de personnes de plus de 60 ans croît d'environ 10 % tous les 5 ans. Les prévisions démographiques annoncent un doublement de personnes de plus de 85 ans à l'horizon 2030. A ses données, se rajoutent un accroissement naturel de la dépendance et un vieillissement des aidants.

Face à ces perspectives, les enjeux du schéma départemental des Pyrénées-Orientales sont regroupés autour d'un accompagnement de la personne âgée dans un cadre réfléchi en intégrant les données suivantes :

- Prendre en compte l'évolution quantitative de la demande et le changement de nature des besoins des personnes prises en charge ;
- Faire évoluer l'offre pour l'adapter aux attentes des populations spécifiques et aux besoins des personnes âgées de plus en plus dépendantes ;
- Mettre fin aux ruptures de parcours des personnes âgées en rendant opérationnelle, sur l'ensemble du territoire, la coordination autour des personnes âgées ;
- Garantir la continuité de la prise en charge ;
- Renforcer le lien des établissements entre eux et avec les services de maintien à domicile ;
- Développer des offres spécifiques ;
- Développer, améliorer la qualité et l'effectivité de l'accueil de jour et de l'hébergement temporaire ;

⁴ Schéma départemental de gérontologie des Pyrénées-Orientales 2001-2006.

- Soutenir les aidants naturels ;
- Mieux connaître les besoins des personnes.

D'autres enjeux ressortent dans le schéma : le logement dans le cadre du maintien à domicile ; la qualité des professionnels et leurs interactions ; le maintien du lien social notamment au travers de la notion d'aménagement du territoire.

Dans les Pyrénées-Orientales, les premiers résultats du schéma départemental de gérontologie (2001-2006) basés, en autres, sur une étude statistique de 1998, menée auprès des personnes âgées, ont montré qu'il fallait augmenter la capacité d'accueil pour les personnes âgées dépendantes. En effet, presque une personne sur trois (28 %) en Roussillon a plus de 60 ans. La moyenne d'âge des personnes inscrites sur les listes d'attente est de 83 ans. Le département des Pyrénées-Orientales est le 12^{ème} département le plus âgé de France.

Tableau n°1 : Taux d'équipement du département au 1^{er} janvier 2003⁵ pour 1 000 habitants de 75 ans et plus

Territoire	Taux d'équipement en structures
Pyrénées-Orientales	83
Languedoc-Roussillon	98
France Métropolitaine	130

Le taux d'équipement au 1^{er} janvier 2003, pour 1 000 habitants de 75 ans et plus, est plus faible que le taux régional ou le taux national (ces taux recouvrent les lits en maison de retraite, les logements en logements-foyers et les lits d'hébergement temporaire).

Au niveau du bassin Cerdan⁶, le taux d'équipement est de 52, ce qui est moins élevé que le taux départemental, qui est déjà faible.

Au niveau des conventions tripartites 35 établissements ont le statut d'EHPAD, soit plus de 60 % des établissements, ce qui est correct.

⁵ Source : DRASS- enquête EHPA- FINESS

⁶ Le bassin Cerdan comprend 3 zones géographiques : la Cerdagne, le Capcir et le haut conflent.

Le plus grand nombre des personnes dépendantes vivent à leur domicile :

Graphique n° 1 : Prise en charge de la dépendance dans les Pyrénées-orientales



Plus de 90 % des personnes vivent à leur domicile, pour seulement 9 % de personnes en institution, en sachant que les personnes particulièrement dépendantes sont en EHPAD.

Le département dispose d'une capacité d'accueil de 3 953 lits répartis comme suit sur l'ensemble des 8 Maisons Sociales de Proximité :

Tableau n° 2 : Capacité d'accueil par MSP

MSP	Capacité totale	% total
Agly	378	10 %
Aspres Riberal	316	8 %
<i>Cerdagne Capcir</i>	<i>125</i>	<i>3 %</i>
Conflent	442	11 %
Côte vermeille	928	23 %
Perpignan Nord	494	12 %
Perpignan Sud	781	20 %
Vallespir	489	12 %
Total	3 953	100 %

La petite région de la Cerdagne/Capcir représente la plus petite capacité d'accueil. Ce chiffre de 3% met aussi en avant le fait que la Cerdagne et le Capcir font partie des territoires les moins peuplés des Pyrénées-Orientales.

Cette étude a aussi mis en avant la vallée du Carol, située en Cerdagne, où le pourcentage de personnes de plus de 60 ans est un des plus élevés du département avec un chiffre de 30 %. Ce constat est encore plus marquant pour les personnes de plus de 75 ans, où nous comptons 10 % pour le département des Pyrénées-Orientales et 18 % pour la vallée du Carol.

Déjà en 1990, une enquête statistique basée sur les données du recensement INSEE de 1990 avait permis de mettre en avant la concentration de population âgée dans la vallée du Carol au regard des chiffres du canton de Saillagouse et de ceux du département :

Tableau n° 3 : Tranche d'âge par bassin de vie en 1990

Tranche d'âge	Vallée du Carol		Canton de Saillagouse ⁷		Pyrénées-orientales
60 ans et +	329	29,90 %	2011	21,50 %	28,10 %
65 ans et +	271	24,63 %	1 487	16,00 %	SR ⁸
75 ans et +	192	17,45 %	737	7,9%	10,10

Nous constatons donc que le nombre de personnes âgées sur ce secteur est supérieur à la moyenne départementale.

Les données 1999 mettent en avant un rajeunissement de la population lié aux migrations (apports), mais la population locale connaît, elle, un vieillissement. Elles sont les suivantes :

Tableau n° 4 : Tranche d'âge par bassin de vie en 1999

Tranche d'âge	Vallée du Carol		Canton de Saillagouse	
60 ans et +	340	26 %	2 050	18 %
65 ans et +	273	21 %	1 503	13 %
75 ans et +	200	15 %	753	7 %

Nous pouvons noter que le bassin Cerdan augmente et se rajeunit, toutefois la vallée du Carol est plus âgée que l'ensemble de la petite région de la Cerdagne.

Quand le Conseil Général a rendu ses premières conclusions aux acteurs locaux politiques de la Cerdagne, les acteurs locaux se sont très vite positionnés pour évaluer plus précisément les besoins.

Ainsi, une étude a été menée sur le canton de Saillagouse, auprès de 1 000 personnes⁹. Elle a permis à la mairie de Latour de Carol et aux municipalités de la vallée du Carol¹⁰ d'identifier une trentaine de personnes qui auraient un besoin rapide de séjour en

⁷ Le canton de Saillagouse fait partie du bassin Cerdan.

⁸ Sans Résultat.

⁹ La vallée du Carol, qui fait partie du canton de Saillagouse, accueille environ 1 100 personnes.

¹⁰ La vallée du Carol comporte 4 communes : Porte Puymorens, Porta, Latour de Carol et Enveitg.

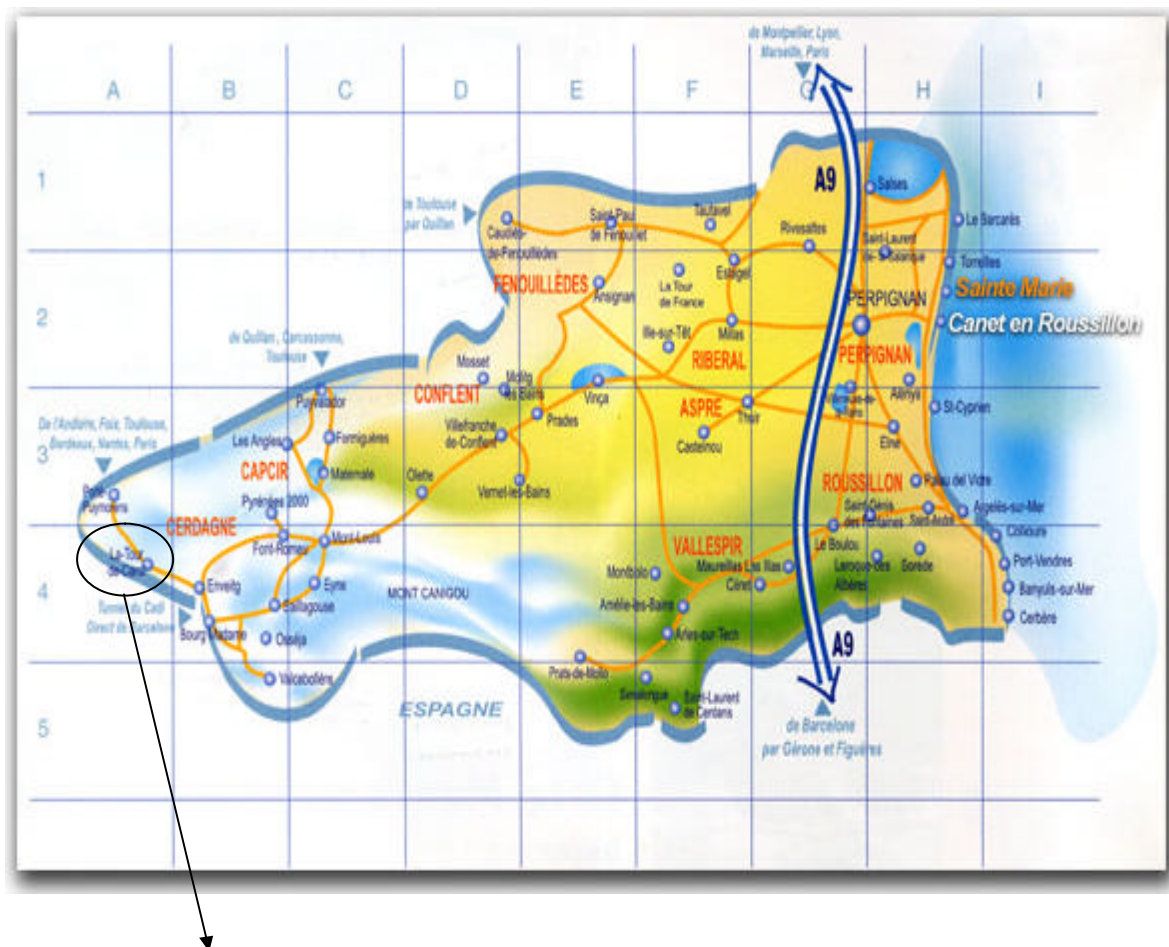
Le bassin de la Cerdagne ne possède pas de CLIC, c'est celui de Perpignan (l'unique) qui s'occupe de donner les premières informations aux personnes en jouant le rôle de point info départemental.

CHAPITRE II- La Cerdagne : un territoire singulier qui impose ses spécificités

2-1 Sa situation géographique dans le département des Pyrénées-Orientales

¹¹ D'autres structures médico-sociales sont présentes : 1 IME, 1 ESAT et 1 MAS.

Carte n°2 : Les Pyrénées-Orientales



Le village de Latour de Carol est ici dans la petite région de la Cerdagne, situé entre les départements de l'Ariège, de l'Aude et de Pyrénées-orientales. Il jouxte aussi le pays espagnol et la communauté de l'Andorre. La Cerdagne fait partie du département des Pyrénées-Orientales, qui comprend 226 communes pour une superficie de 4 116 Km².

412 500 personnes, dont 175 000 ménages, habitent en Roussillon, réparties essentiellement sur la plaine et le littoral. La préfecture se trouve à Perpignan, première ville du département puisqu'elle accueille presque 110 000 habitants. Les deux sous-préfectures sont à Prades et à Céret, respectivement dans la vallée du Conflent et du Vallespir. Le département des Pyrénées-orientales a les caractéristiques socio-économiques¹² suivantes :

- Le tourisme et l'agriculture représentent les piliers de l'économie ;
- 1 331 entreprises de plus de 10 salariés et 2 entreprises de plus de 500 salariés ;

¹² Etude INSEE Languedoc-Roussillon 2005- Pyrénées-Orientales- Précarité-Cadrage/Précarité-Allocataires.

- Environ 25 000 entreprises dont 2 000 industries, 3 600 de constructions, 7000 commerces et 12 200 services ;
- Nombre total de logements de 276 500 dont 30 % sont des logements secondaires ;
- 50 % des ménages sont imposés ;
- Taux de chômage fluctuant ces dernières années autour de 14 % ;
- Nombre d'allocataires du RMI supérieur à 15 000 ;
- Nombre d'allocataires de minima sociaux¹³ supérieur à 32 000 ;
- La population couverte par la CMU complémentaire est de 44 500 personnes ;
- Presque 30 % de la population a plus de 60 ans.

Le département des Pyrénées-Orientales s'étend sur un territoire très diversifié, allant de la mer à la montagne. La Cerdagne est à l'extrémité ouest du département dans la zone montagneuse de la chaîne des Pyrénées.

2-2 Les différents réseaux pour accéder en Cerdagne

Pour accéder en Cerdagne, plusieurs possibilités sont offertes. Soit nous utilisons le réseau routier. Deux solutions s'offrent à nous :

- Par le département de l'Ariège en arrivant par le col de Puymorens (altitude 1919 mètres). Nous empruntons la route nationale 20. Pour éviter, le col du PUYMORENS qui est souvent enneigé, nous pouvons prendre le tunnel de Puymorens (long de 4 820 mètres) achevé en 1994 ;
- En arrivant par la ville de Perpignan, par la sinueuse nationale 116 avec une configuration de 2x1 voies.

Nous pouvons aussi rejoindre la Cerdagne par le réseau ferroviaire. Là encore, deux solutions :

- Depuis la gare de Toulouse ;
- Depuis Perpignan, en changeant de train à Villefranche-de-Conflent, pour monter dans le train jaune.

Il n'y a pas d'aéroport.

2-3 Le Climat

La Cerdagne se caractérise par un climat montagnard tempéré, avec un bon ensoleillement et des précipitations annuelles relativement faibles. Il faut compter quand

¹³ Sont calculées dans les allocataires, les personnes percevant le RMI, l'API, l'AAH, l'ASV, l'ASI et l'AV.

même 5 mois de chutes de neige¹⁴ par an et une moyenne des températures de 4° l'hiver. De plus, il faut considérer que la vallée de Carol est quand même plus humide et plus froide que le reste de la Cerdagne.

2-4 L'environnement

La Cerdagne est marquée par la présence de sites naturels remarquables, à l'instar de la réserve naturelle biologique d'Eyne, classée en zone naturelle d'intérêt écologique, faunistique et floristique. La Cerdagne est entourée de montagnes avec de nombreuses stations de ski. Les rivières font l'attrait de nombreux pêcheurs comme les forêts et les montagnes qui attirent un bon nombre d'amateurs de la nature. Le bassin de vie de la Cerdagne est classé en Parc Naturel Régional.

2-5 Au sein de la Cerdagne : Le village de Latour de Carol

Latour de Carol, « *La Tor de Querol* » en catalan, est une commune de 1 263 ha située dans la vallée du Carol. Son territoire culmine à 2 080 mètres. Le village est traversé par la rivière Le Carol. La commune se trouve à 108 kilomètres de Perpignan et à 163 kilomètres de Toulouse. Latour de Carol est traversée par la RN 20. A cheval entre Latour de Carol et Enveitg, la gare internationale, terminus du train jaune, représente la liaison ferroviaire entre Toulouse et Barcelone. En 2006, la municipalité recensait 380 habitants. En comparaison avec le premier recensement de 1841, où le nombre d'habitants était de 660, nous constatons 165 ans plus tard que la population a diminué presque par deux. Pour les services¹⁵, Latour de Carol compte 1 garage, 1 maçon, 1 électricien, 1 épicerie, 1 boulangerie, 1 boucher, 1 bureau des postes, 1 restaurant, 1 bureau de tabac, 1 bar, 6 gîtes, 1 camping et 1 école primaire. Des services ont disparu au cours du 20^{ème} siècle, comme la gendarmerie, une couturière ou encore un coiffeur.

Latour de Carol est située dans la vallée du Carol. Cette dernière est composée de 3 autres communes : Porta, Porté Puymorens et Enveitg pour un total de 1 100 habitants. Hormis la commune de Porta, les autres communes font toutes partie de la Communauté de Communes « *Pyrénées-Cerdagne*. » Cette dernière a été créée en 1996. Elle regroupe 12 communes pour un peu plus de 6 000 habitants. La communauté de communes « *Pyrénées-Cerdagne* » participe au secteur médico-social notamment celui de la gérontologie puisqu'elle a soutenu l'Association Joseph Sauvy lors de l'acquisition de l'EHPAD « *les Myosotis*. »

¹⁴ Voir photo en annexe.

¹⁵ ETUDE INSEE- La France en faits et chiffres- Inventaire communal 1998 Latour de Carol.

2-6 L'économie en Cerdagne

L'économie de ce secteur est fortement liée au duo suivant : Tourisme et Santé. Ces derniers représentent à eux deux 70 % des emplois. L'agriculture est existante, mais elle se cantonne à l'élevage essentiellement de bovins. L'artisanat (surtout le bâtiment), touché par la concurrence espagnole, reste dépendant du tourisme. Le climatisme constitue un secteur de première importance. Les acteurs locaux, l'ARH et la préfecture travaillent d'ailleurs sur une reconnaissance scientifique de la climatothérapie (nous pensons, entre autres, à l'asthme). Le thermalisme est stable, quant au domaine du sanitaire, s'il existe une clinique, un hôpital transfrontalier est en projet sur une commune espagnole transfrontalière : Puigcerdá. Le tourisme représente une économie essentielle avec un taux de remplissage quasi-identique l'hiver et l'été, qui est au minimum de 40 % pendant les périodes dites creuses. La Cerdagne est en zone défavorisée et en zone de revitalisation rurale. Les lois sur l'eau et la loi Montagne s'appliquent sur ce secteur.

2-7 Analyse et diagnostic de la population¹⁶

Nous comptons sur le territoire de la Cerdagne 10 170 habitants pour 4 252 ménages. Le nombre de demandeurs d'emploi est faible puisqu'il n'atteint pas les 2 %. Ce chiffre correspond à la catégorie 1 de demandeurs d'emploi, ce qui explique aussi le faible chiffre, car beaucoup de personnes travaillent saisonnièrement. La population couverte par les minima sociaux est de 6,2 %, soit 2 fois moins que les chiffres annoncés au niveau départemental. La répartition est la suivante :

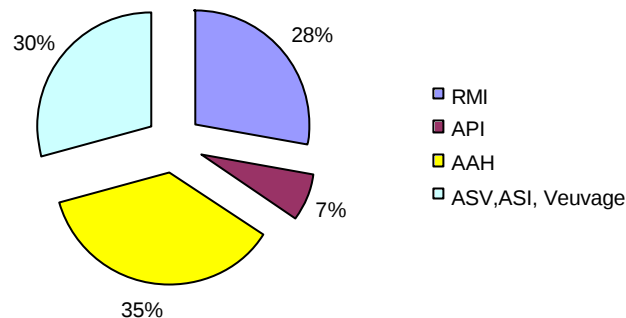
Tableau n° 5 : Population couverte par les minima sociaux

MINIMA SOCIAUX	POPULATION COUVERTE
RMI	217
API	61
AAH	220
ASV, ASI, Veuvage	131
TOTAL	629

Nous nous apercevons que 629 personnes sont couvertes par les minima sociaux sur le bassin de la Cerdagne. La répartition est la suivante :

¹⁶ Etude INSEE Languedoc-Roussillon 2005- Précarité-Cadrage/Précarité-Allocataires- Canton Saillagouse (ce dernier correspond au territoire de la Cerdagne).

Graphique n° 2 : Part des allocataires selon les minima sociaux



Les allocataires, qui perçoivent l'AAH, sont les plus nombreux. Au niveau départemental, ce sont les allocataires percevant le RMI qui sont les plus nombreux avec 46 %, alors qu'en Cerdagne, les allocataires qui perçoivent le RMI n'atteignent même pas 30 %. Concernant la répartition des allocataires selon l'âge, les moins de 25 ans représentent 6,2 %, les personnes entre 25 et 59 ans 68,4 % et les personnes ayant plus de 60 ans 25,4 %. 338 personnes sont couvertes par la CMU pour 193 assurés.

Globalement, le bassin de vie de la Cerdagne est moins touché par le chômage, grâce à son facteur saisonnalité, qu'au niveau départemental. Les taux d'allocataires de minima sociaux sont eux aussi deux fois moins élevés qu'à l'échelle du département. Ce territoire montre donc une capacité intéressante à insérer sa population dans un cadre professionnel actif. Ces données sont intéressantes pour se référer et s'appuyer aux capacités existantes du Bassin de vie Cerdan.

CHAPITRE III- Les acteurs locaux et le Conseil Général sollicitent l'Association Joseph SAUVY

Les acteurs du bassin de vie de la Cerdagne et le Conseil Général se sont tournés vers l'Association Joseph Sauvy suite au constat de l'enquête communal et des premiers résultats du schéma départemental. Cette sollicitation s'est engendrée naturellement auprès d'une association déjà installée sur ce territoire depuis 1963.

3-1 Joseph Sauvy : Une Association Gestionnaire, solidement implantée sur son département, au service de nombreuses populations

Voilà plus de 40 ans que l'Association Joseph Sauvy a été créée. A cette époque, deux institutions puissantes et reconnues des Pyrénées-Orientales : La Mutualité Sociale

Agricole et GROUPAMA, décident d'unir leurs moyens pour répondre aux besoins des personnes les plus fragiles en créant des structures d'hébergements et la mise en place de services d'accompagnement à domicile. L'association est, depuis le départ, un prolongement de l'action sanitaire et sociale de la MSA, les complémentarités développées favorisent, de plus, la mise en commun de compétences dans les actions entreprises. Composé actuellement de 13 personnes, avec comme Présidente Madame Rose De MONTELLA, le conseil d'administration de Joseph Sauvy veille sur la bonne marche de l'Association en terme d'éthique afin que les valeurs fondamentales, à l'instar du bien-être des usagers et d'un service de qualité, soient respectées. Le conseil d'administration est composé essentiellement d'agriculteurs, donc du monde rural, ce qui a une importance conséquente sur la gestion de l'association surtout en matière de développement territorial. Les statuts de l'association sont revus pour s'adapter à la croissance et à la vie de cette structure qui compte aujourd'hui plus de 850 salariés pour un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros, la plaçant comme troisième employeur privé du département. La dernière révision des statuts date du 15 juillet 2003. L'Association Joseph Sauvy est régie juridiquement par le statut associatif de 1901, sans but lucratif, avec un réinvestissement, s'il y en a, des bénéfices au sein de l'association. Le premier établissement voit le jour en 1963 en Cerdagne. C'est un centre sanitaire.

L'Association Joseph Sauvy comporte 15 établissements et services :

- 1 SSIAD ;
- 1 clinique médicale ;
- 4 EHPAD ;
- 1 atelier protégé ;
- 1 IME ;
- 1 ESAT ;
- 1 MAS ;
- 2 foyers d'hébergement et 1 foyer de vie ;
- 1 FAM ;
- 1 Service d'aide à domicile aux personnes.

Tous ces établissements et services permettent de prendre en compte des centaines d'usagers, allant de l'enfant, à l'adulte en passant par les personnes âgées. Les structures sont réparties de manière homogène sur le territoire quadrillant la quasi-totalité du département des Pyrénées-Orientales. Elles seront bientôt 16 avec la finalisation de la construction de la PUV.

3-2 Une sollicitation qui se justifie

L'Association Joseph Sauvy est un acteur incontournable sur la petite région de la Cerdagne, forte des établissements qu'elle gère sur le bassin Cerdan :

- Une clinique médicale à Err de 22 lits, avec un centre de consultation et un centre d'imagerie médicale ;
- Un SSIAD basé à Err de 20 places,
- Un EHPAD à Err de 90 places,
- Et un EHPAD à Urr de 35 places.

Les acteurs locaux connaissent l'Association, qui est depuis longtemps implantée sur leur territoire, et les services qu'elle leur rend depuis tant d'années. De même, le Conseil Général connaît l'expérience de Joseph Sauvy acquise par la gestion d'établissements pour personnes âgées sur ce bassin de vie, comme nous l'avons étudié, si singulier. De plus, au niveau départemental, l'Association Joseph Sauvy gère d'autres EHPAD, ce qui lui confère une légitimité au sein du secteur gériatrique. Missionné par mon Directeur Général, j'ai représenté l'Association Joseph Sauvy pour porter ce projet qui intégrera le pôle gériatrique que je dirige (2 EHPAD et 1 SSIAD).

3-3 Un partenariat fort

La mairie de Latour de Carol, fortement engagée dans l'accompagnement des aînés, a toujours été le moteur de ce projet.

C'est par une idée commune que les acteurs locaux, l'Association Joseph Sauvy et la mairie de Latour de Carol, ont mené une étude. Il en est ressorti 7 points :

- De mieux cerner les besoins au travers des projections que chaque personne interrogée envisage à partir de son propre cas. Différents types de séjours ont été identifiés : séjour d'été ou d'hiver, séjours dus à la suite d'une médicalisation, séjours temporaires, séjours de vacances, ... ;
- De mettre en évidence les difficultés, pour une personne âgée, de quitter son domicile pour intégrer une structure collective, même pour une durée limitée. L'accident de santé ou le départ du conjoint restent les principaux motifs d'une volonté d'intégrer un établissement, à titre temporaire ou permanent ;
- De soulager les aidants familiaux pendant des séjours courts ;
- D'identifier précisément des personnes qui seraient susceptibles, à court terme, d'avoir recours à une unité d'hébergement de ce type ;
- De répondre à l'isolement dû à la géographie et aux conditions climatiques du territoire ;

- De créer une structure de petite taille capable de respecter un style de vie familial ;
- D'envisager un partenariat avec les structures gérontologiques existantes du secteur.

Face aux constats du schéma gérontologique et des études de terrain sur le bassin de vie de la Cerdagne, la mairie de Latour de Carol et l'Association Joseph Sauvy ont conjugué leurs efforts. De ces rencontres, confortées par une envie commune et une collaboration étroite, et pour répondre au plus juste aux besoins des personnes âgées, il fallait trouver une réponse adéquate qui corresponde aux personnes âgées et à l'environnement atypique. La solution apportée a été trouvée en fonction d'une structure, qui comme les gens de la Cerdagne et le terroir, reflétait un certain caractère, en respectant une manière de vivre. Le choix s'est donc porté sur une Petite Unité de Vie. Pour cette dernière, la mairie de Latour de Carol a cédé un terrain à l'Association Joseph Sauvy pour l'euro symbolique, afin de montrer sa détermination et tout le soutien pour ce projet volontariste et original.

CHAPITRE IV- Un choix qui s'imposait : La Petite Unité de Vie

A la vue des nombreuses caractéristiques demandées, le choix de la PUV m'est apparu comme le plus judicieux. En effet, les PUV ont été mises en place pour permettre aux personnes d'être accueillies pour des séjours courts dits « *temporaires*. » Elles ont aussi pour vocation de retranscrire au travers de leur accueil, les conditions les plus proches de celle du domicile. Le nombre de places dans ces établissements est d'ailleurs limité à 25. Il fallait de plus trouver un lieu où le projet de vie soit fondé sur l'autonomie, son maintien au regard des populations accueillies. Les PUV doivent être tournées vers le monde extérieur. L'exemple type était de conserver une externalisation des soins. Au départ, les PUV n'ont pas pour vocation d'être médicalisées (GMP de 300), même si le décret¹⁷ « *Petites Unités de Vie* » publié au Journal Officiel du 14 février 2005 permet sous certaines conditions leur médicalisation soit en ayant recours à un SSIAD, si l'unité de vie n'emploie pas de personnel de soins ; soit par l'attribution d'un forfait journalier de soins, si l'unité de vie emploie du personnel de soins. Il était aussi important pour le pôle gérontologique du secteur Cerdan de pouvoir compter sur une structure capable d'apporter un service complémentaire aux résidents de ce secteur géographique.

¹⁷ Décret 2005-118 du 10 février 2005 relatif aux modalités de médicalisation et de tarification des prestations de soins remboursables aux assurés sociaux dans les établissements mentionnées au II de l'article L312-12 du code de l'action sociale et des familles et modifiant ce code.

Le choix de la PUV s'est aussi opéré en fonction des caractéristiques des services existants ou non. Tout d'abord, nous sommes sur un accompagnement des personnes âgées par des aidants représentés essentiellement par la famille proche avec un vieillissement des aidants. Ensuite, l'accueil familial, qui est déjà faible sur le département, est inexistant sur ce secteur. Les services à la personne sont limités. L'accueil de jour en établissement est très restreint. Enfin, il n'y a aucun autre établissement d'accueil pour des séjours temporaires sur la zone géographique.

La Petite Unité de Vie constitue donc une réponse en adéquation avec le schéma gérontologique départemental. Elle contribue au développement d'offres spécifiques. Elle renforce l'idée de liens entre les établissements. Elle permet aussi d'offrir des périodes de répit aux aidants.

CHAPITRE V- Les PUV, clarifiées par l'APA et la loi 2002-2, sont au cœur d'une histoire gérontologique riche en évolution ces cinquante dernières années

Si en 1905, la loi instituant l'assistance obligatoire aux vieillards indigents, il faut attendre plus de 50 ans pour parvenir à une conception moderne du vieillissement. En effet, différents facteurs ont influé sur l'évolution des politiques en direction des personnes âgées dépendantes : Le vieillissement de la population, la fin de l'état providence et la maîtrise des dépenses sociales et le développement de mesures de lutte contre le chômage et l'exclusion. En 1962, Le rapport LAROQUE pose les bases d'une politique en faveur des personnes âgées. Il délivre un message en direction des vieux : « *Restez jeunes !* » A partir d'une vision négative de la vieillesse et du constat de l'augmentation des personnes âgées, le rapport LAROQUE indique que la personne vieillissante est un acteur économique et a droit à une vie décente. Il préconise déjà l'aide à domicile avec traitements ambulatoires, indique qu'il serait souhaitable d'avoir une pension vieillesse dès 65 ans et souligne l'importance de l'hébergement collectif lorsque vient le moment où la santé ou le milieu de vie se détériorent. Vient ensuite le rapport QUESTIAUX avec un double objectif de répondre aux besoins actuels d'une population d'un âge donné, agir sur les actifs d'aujourd'hui pour leur préparer une meilleure vieillesse. Ce rapport est la dernière étape avant l'arrivée des plans quinquennaux. Le 6^{ème} plan (1971-1975) organise un programme finalisé pour le maintien à domicile des personnes âgées qui repose sur 3 types d'action : les services d'aide ménagère et de soins à domicile ; les équipements légers de quartier (clubs, ...) ; les centres de jour. Le 7^{ème} prévoit, dans son programme d'action prioritaire, le maintien des personnes âgées dans leur cadre de vie habituel afin de préserver l'autonomie des personnes vieillissantes et à développer leur participation à la vie sociale. Deux idées que j'ai

reprises pour la création de la PUV de Latour de Carol. En 1979, le rapport ARREKS introduit le terme de « *dépendance*.» Il amorce la préparation au VIIIe plan (1981-1985) qui restera peu plébisciter. Nous sommes dans les années où l'amélioration de la qualité de vie prime. Les Services de Soins à Domicile sont fixés pour les personnes âgées, en 1981 par un décret et une circulaire. En 1982, la circulaire FRANCESCHI rappelle les fonctions essentielles des structures d'hébergements pour personnes âgées en prévoyant leur accueil, l'entretien de leur corps, etc. Le rapport THEO BRUN en 1988 marque un tournant pour les politiques de la vieillesse : la question de l'intégration des personnes âgées dans la société n'est plus à l'ordre du jour, mais c'est le problème de la dépendance qui est examiné sous l'angle des financements. Dans la même ligne de pensées, les rapports BOULARD et SCHOPFLIN, en 1991, remettent en cause l'ACTP¹⁸ et recommandent une nouvelle allocation. La loi du 24 janvier 1997 institue la PSD¹⁹. Cette loi définit la dépendance : « *Comme l'état de la personne qui, nonobstant les soins qu'elle est susceptible de recevoir a besoin d'être aidée pour l'accomplissement des actes essentiels de la vie ou dont l'état requiert une surveillance régulière.*» Depuis le décret n°97-427 du 28 avril 1998, la grille AGGIR devient l'outil national de l'évaluation de la dépendance. 47 ans après l'attribution d'une prestation d'aide sociale dédiée aux personnes âgées qui nécessitent un soutien pour rester à leur domicile, surgit la loi n°2001-647 du 20 juillet 2001 relative à la prise en charge de la perte d'autonomie des personnes âgées et à l'APA. Cette loi précise les bénéficiaires pour l'APA à domicile ou en établissement. Elle indique la création d'un fonds pour contribuer au financement de l'APA et sa gestion par les Conseils Généraux. Elle précise pour les établissements accueillant moins de 25 personnes et ayant un GMP inférieur à 300²⁰, que les résidents sont considérés comme à leur domicile. Le décret, dans son article 5²¹, précise deux aspects essentiels du fonctionnement futur de l'établissement :

- Le plan d'aide est élaboré par l'équipe médico-sociale ;

¹⁸ L'ATCP est régie par la loi du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées.

¹⁹ La PSD est régie par la Loi n°97-60 du 24 janvier 1997 et par le décret n°97-426 du 28 avril 1997 relatif aux conditions et aux modalités d'attribution de la PSD (JO du 30/04/97).

²⁰ Loi 2001-647 du 20 juillet 2001 dans son article L 232-5.

²¹ Décret 1086 du 20/11/01 Art 5 « *Le plan d'aide destiné à la personne âgée dépendante qui réside dans un établissement relevant de l'article 4 est élaboré par l'équipe médico-social (...). Il prend en compte les charges afférentes à la dépendance de l'établissement telles que définies à l'article 6 ainsi que les interventions supplémentaires extérieures de l'établissement qui sont nécessaires au résident concerné et qui ne sont assurées par l'établissement.*»

- Ce plan d'aide prend en compte d'une part, les charges afférentes à la dépendance de l'établissement (selon une répartition définie à l'article 6²²) et d'autre part, les interventions supplémentaires extérieures nécessaires au résident.

L'APA selon une étude des familles rurales²³, les personnes bénéficiant ont une moyenne d'âge de 82 ans. 42 % des bénéficiaires vivent en couple et 48 % seuls. Un tiers des personnes perçoivent moins que le RMI et deux tiers moins que le SMIC. Les personnes sont classées en GIR 1 pour 4 %, en GIR 2 pour 13 %, en GIR 3 pour 22 % et en GIR 4 pour 61 %. L'APA couvre essentiellement les services d'aide à domicile (50 %), viennent ensuite la toilette, le portage des repas, ...

Le système d'hébergement des PUV²⁴ date des années 80 avec les domiciles collectifs de Grenoble et les appartements protégés des Petits frères des Pauvres. Puis, les MARPA apparaissent dans les années 85 pour répondre aux aînés qui souhaitent poursuivre leur vie dans des logements confortables et privatifs, intégrés à la vie locale. Le rapport PALACH rendu en novembre 2001 sur l'avenir des PUV met en évidence les principales spécificités de ce concept :

- 1 Un petit nombre de personnes accueillies
- 2 Un mode de vie « *comme chez soi* »
- 3 Une coopération délibérée avec les services et les partenaires extérieures

²² Décret 1086 du 20/11/01 Art 6 « *Les charges afférentes à la dépendance dans les établissements relevant de l'article 4 sont : 1° Les rémunérations et les charges sociales et fiscales y afférentes des aides soignantes, des aides médico-psychologiques, des auxiliaires de vie et des auxiliaires de gériatrie, des psychologues ainsi que des maîtresses de maison ; 2° 30 % des rémunérations et les charges sociales et fiscales y afférentes des agents de service et des veilleurs de nuit ; 3° Les couches, alèses et produits absorbants.*

Les tarifs afférents à la dépendance sont calculés d'une part, en prenant en compte le niveau de dépendance de chaque résident de l'établissement et d'autre part, en appliquant aux charges définies au 1°, 2° et 3° les formules de calcul précisées au b au c de l'annexe II au décret n°99-316 du 26 avril 1999 susvisé. Le tarif journalier afférent à la dépendance applicable au résident est pris en compte dans le cadre du plan d'aide défini au deuxième alinéa de l'article 5. Le résident s'en acquitte auprès de l'établissement. »

²³ 6 mois après la mise en place de l'APA, familles Rurales a réalisé une enquête auprès de 158 personnes dans 9 départements, janvier 2000, 132 p.

²⁴ Les Petites Unités de Vie puisent leur essence des logements-foyers nés de la Loi-cadre sur l'urbanisme du 7 août 1957, assurant en quelque sorte le lien entre le domicile et les maisons de retraite.

- 4 La préservation de l'autonomie par la promotion des personnes reçues
- 5 Un habitat adapté et sécurisé 24h/24
- 6 Un ancrage de la structure dans son environnement social et culturel
- 7 La volonté de préserver les liens de chaque résident avec sa famille ou ses proches

La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale vient elle aussi préciser les établissements comme les Petites Unités de Vie.

Nous comptons en France, environ 11 000 établissements d'accueil de moins de 25 places, essentiellement répartis en milieu rural.

La Petite Unité de Vie correspond à la structure appropriée au bassin de vie de la Cerdagne. Elle apparaît être la meilleure solution pour rendre un service adapté aux habitants de ce territoire. L'accueil temporaire et le style de vie «*familial*» portés par la Petite Unité de Vie sont des services s'inscrivant dans une logique de maintien raisonnée à domicile en étant un maillon des services de maintien à domicile.

De plus, une installation abordée dans une démarche participative peut permettre à un projet capable de s'intégrer et de valoriser le territoire d'accueil. La Petite Unité de Vie est un support formidable pour créer une synergie dans un secteur où les enjeux de revitalisation sont non négligeables. Entrer dans une démarche globale oblige à une réflexion, qui est de prendre en compte le triptyque suivant : résidents, partenaires socio-économique de la petite région et le terroir au sens de l'environnement naturel. Le but est de favoriser une cohésion dans les actions proposées, en valorisant toutes les compétences afin de maintenir le plus longtemps possible l'autonomie des personnes âgées.

DEUXIEME PARTIE

La création d'une Petite Unité de Vie pour maintenir l'autonomie des personnes âgées

CHAPITRE I - Un projet architectural au service des personnes âgées: «La maison Croustet»

1-1 Le projet architectural

Implantée au cœur du village, la maison «*Croustet*²⁵» était un lieu de stockage de matériaux agricoles. Le nom de la maison provient de son propriétaire qui préparait les croûtons à ses salariés afin qu'ils les mangent au cours de leur journée de travail. Quand la mairie de Latour de Carol, nous a offert le terrain et la bâtisse pour l'euro symbolique, il était prévu de réhabiliter cet ancien bâtiment pour accueillir la Petite Unité de Vie. Finalement, après étude du bureau d'architecture, l'ancienne bâtisse présentait un délabrement et une insalubrité trop importants pour pouvoir la rénover sans prévoir un coût financier faramineux.

La nouvelle structure gardera le nom de la maison «*Croustet*» pour conserver la richesse d'un lieu à l'histoire prégnante. Il est important pour les gens du village de montrer que nous sommes attentifs et reconnaissants envers le lieu qui accueille la Petite Unité de Vie. De même, l'architecture correspond à celle de l'environnement avoisinant afin de d'intégrer parfaitement au village (exemple de la toiture en ardoise, couleur de la façade,...).

La Petite Unité de Vie est implantée au cœur du village de Latour de Carol. Cette localisation facilite une intégration et une interaction avec la population du village, mais aussi les commerces et les services. De plus, la Petite Unité de Vie est en face de la place centrale du village, prévue pour recevoir les villageois et les promeneurs qui peuvent par le biais de bancs et d'arbres centenaires s'asseoir et engager des conversations. C'est un lieu favorisant l'échange, engageant le dialogue : un espace de communication. La localisation de la Petite Unité de Vie donne la possibilité de travailler les interactions à la vue de sa situation. Le bâtiment est situé, côté sud vers la vallée et la place de la Mairie et s'ouvre côté nord vers le village et les commerces. A l'ouest et l'est, la Petite Unité de Vie est bordée par des rues ouvertes à la circulation automobile, en sachant que la circulation reste limitée.

La maison «*Croustet*» se configure en fonction d'une part de son aménagement intérieur et d'autre part de son aménagement extérieur. Pour la configuration de la Petite Unité de Vie, le terrain, d'une superficie de 520 m², imposait une construction à étages afin de laisser un espace consacré au jardin. Les espaces intérieurs sont répartis (superficie totale de 589 m²) de la manière suivante :

²⁵ Terme provençal pour désigner un croûton, un morceau de pain grillé, parfois frotté d'ail, qu'on apporte aux champs.

- Au rez de chaussée : les locaux techniques, deux bureaux, la cuisine (35 m²), le salon et la salle à manger et deux chambres (1 T1 et 1 T1 bis) ;
- Au 1^{er} étage : 7 logements dont 2 T1 bis et 5 T1 ;
- Au 2^{ème} étage : 7 logements dont 2 T1 bis et 5 T1.

Chaque niveau comprend une superficie identique de 196 m².

La salle à manger et le salon ont une superficie à eux deux de 106 m². Les T1 bis ont une superficie de 30 m² et les T1 de 20 m². La superficie dédiée à l'hébergement pour les logements est d'environ 380 m². Les logements permettent d'assurer le respect de la liberté et de l'intimité des 16 résidents. Chaque logement est prévu pour une utilisation privative. Les logements comprennent pour les T1 bis une kitchenette²⁶, une salle d'eau et le coin chambre. Pour les T1, un coin d'eau avec un plan de travail, une salle d'eau et le coin chambre. Si nous ajoutons à la partie hébergement, la salle à manger, le salon et la cuisine prévue pour les activités, nous avons une superficie de 521m² soit 88 % de la superficie consacrée à l'espace prévu pour les résidents. La petite Unité de Vie montre à travers ce pourcentage, que l'espace dédié aux résidents a été optimisé. Les espaces de vie communautaire engendrent les activités sociales, culturelles et ludiques.

La Petite Unité de Vie, de taille volontairement limitée, favorise la convivialité avec les autres habitants. Elle permet la libre circulation des personnes dans la structure. Les logements permettent une vie privée tout en conservant la possibilité de son cadre de vie : d'une part, à l'intérieur de leur logement, d'autre part, grâce à l'architecture et à la localisation, à l'extérieur. La Petite Unité de Vie est un service pour les personnes progressant dans l'âge avec comme but : un retour à leur domicile. La préservation de l'autonomie individuelle réside :

- Dans un bâtiment adapté aux personnes à mobilité réduite ;
- Dans un lieu de vie qui doit rester un substitut provisoire du domicile ;
- Dans des logements qui permettent d'apporter son mobilier pour conserver son cadre de vie ;
- Dans un petit groupe de résidents qui peuvent échanger dans des conditions familiales ;
- D'accueillir des résidents du même secteur géographique ;
- Dans un maintien de son médecin traitant et/ou de son infirmière.

²⁶ Suivant l'état des personnes, les kitchenettes sont mises hors services.

Le socle de son projet de vie réside dans un style de vie «*familial* » qu'elle doit favoriser. Pour cela, le respect, le confort, la convivialité et la sécurité doivent être proposés notamment par la conception architecturale. La Petite Unité de Vie «*Croustet* » propose un mélange²⁷ entre vie privée et vie collective. Le but est de ne pas laisser une vie en collectivité qui devienne gênante pour les personnes et de ne pas non plus laisser les résidents s'isolés.

Les espaces extérieurs, matérialisés par un jardin, sont situés au cœur de l'enceinte de l'établissement. Le jardin est sécurisé par une clôture et un ancien mur en pierre séparant le jardin d'une maison voisine. Adapté aux conditions climatiques, le jardin jouera son rôle qu'une petite partie de l'année. Il est adapté à l'autonomie des résidents et calculé pour faciliter l'échange. La salle à manger et le salon donnent à travers des baies sur le jardin composé de bancs et de tonnelles où les histoires d'antan renaissent dans les esprits des résidents. La configuration de la Petite Unité de Vie, comme nous l'avons vu, offre la possibilité aux résidents d'être de suite au cœur du village et de participer pleinement à sa vie.

1-2 Un service pour les personnes âgées

Les Petites Unités de Vie ont été pensées pour des séjours temporaires²⁸. 4 catégories de séjours ont été identifiées :

- L'accueil saisonnier. Il s'agit d'apporter une réponse à des situations d'isolement, de solitude ou d'inconfort durant la période hivernale ou estivale, et de proposer un service complémentaire aux personnes âgées. Pour les personnes vivant en famille, il permet une expérience de séparation (de plus en plus banalisée ces dernières années) ;
- L'accueil transitoire ou thérapeutique. Il s'agit d'apporter une réponse à un état pathologique réduisant l'autonomie durant une certaine période, de répondre à une demande programmée (travaux dans un logement, attente de place en établissement, ...), ou de faire une tentative de vie en collectivité ;
- L'accueil d'urgence ou de dépannage. Ce dernier apporte une réponse à une situation de crise ou d'urgence comme la maladie de l'aidant ou encore de répondre à des travaux imprévisibles dans une maison (inondation, ...) ;

²⁷ Logement privatif assurant une certaine autonomie et lieu de vie commun comme le salon.

²⁸ Le séjour temporaire est caractérisé par une période ne dépassant pas 3 mois sauf sur dérogation.

- L'aide aux aidants. Il faut permettre aux familles ou aux aidants de partir en vacances. Il faut aussi apporter une solution à de nécessaires absences ou simplement permettre une période de repos aux aidants.

Depuis son passage en CROSMS²⁹, la Petite Unité de Vie bénéficie d'une autorisation de 16 places en accueil temporaire (avec 30 % de places à titre permanent soit 5 places) et de 3 places en accueil de jour. Ce dernier sera mis en place progressivement, après la montée en charge de l'unité. Ce mode d'accueil s'insère dans la même dynamique que l'hébergement temporaire et répond à des besoins ponctuels comme l'absence des aidants. L'hébergement permanent ne constitue pas un objectif prioritaire pour la Petite Unité de Vie, mais il convient de maintenir cette possibilité à titre dérogatoire. Ce mode d'accueil permet de recevoir des personnes nécessitant un hébergement permanent en attente d'une place en EHPAD.

La structure repose en grande partie sur les services à domicile : aides ménagères, professionnels médicaux, paramédicaux et SSIAD. La mise en place d'une coopération poussée permet de démontrer l'intérêt des structures temporaires, en matière de coordination, d'information aux familles et aux aidants, et en matière de prévention dans le cadre d'un maintien à domicile. L'accueil temporaire assure un accompagnement de la personne et de la famille durant tout le séjour. Pour cela 3 étapes :

- La signature d'un contrat de séjour à l'arrivée du résident complété par une fiche de renseignements ;
- Un suivi quotidien de la personne avec en parallèle une information régulière à la famille ou aux aidants ;
- Et un projet de sortie.

Il y a deux types de contrat de séjour : pour les séjours temporaires et pour les séjours permanents. Concernant le contrat de séjour temporaire, il est conclu pour une

²⁹ Le Comité Régional d'Organisation Sociale et Médico-Sociale comprend des représentants de l'état, des collectivités territoriales, des organismes de Sécurité Sociale, des représentants des personnes morales gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux, des représentants des personnels de ces établissements, des représentants des usagers, des personnes qualifiées et des représentants du comité régionale de l'organisation sanitaire. Le Comité rend un avis sur le schéma départemental. Ils sont présidés par un magistrat du corps des conseillers des cours administratives d'appel et des tribunaux administratifs ou du corps des conseillers de chambres régionales des comptes. La composition et les modalités de fonctionnement des comités régionaux de l'organisation sociale et médico-sociale sont fixées par décret en Conseil d'Etat.

période de 1 mois renouvelable 3 fois. Les conditions d'admission concernent les personnes de plus de 60 ans³⁰ ayant un GMP qui ne soit pas supérieur à 300 (dossier médical avec approbation du responsable de la Petite Unité de Vie). Pour être admises, les personnes doivent être valides, c'est-à-dire en mesure d'assurer les actes de la vie courante, sans l'assistance d'une tierce personne. Les personnes âgées dépendantes peuvent être temporairement admises avec une prise en charge médicale par un réseau libéral défini préalablement. Il est convenu de constituer un dossier administratif et d'un dossier médical. Le contrat de séjour fait apparaître une surveillance médicale par le médecin libéral de son choix. Le prix de journée comprend l'hébergement, la nourriture, le chauffage, l'éclairage, la fourniture du linge et le blanchissage, l'amortissement et l'entretien des constructions et du matériel. Les frais de séjour sont payables d'avance en début de mois. Il est rappelé quelques règles de vie sociale. Pour les soins, certains résidents peuvent bénéficier du tiers payant comme l'aide à domicile. Le résident et l'établissement peuvent résilier le contrat selon des conditions précises comme une incompatibilité avec la vie collective. Les résidents peuvent amener des petits meubles ou bibelots. Pour le contrat de séjour permanent, ce sont les mêmes clauses que celles du contrat de séjour temporaire sauf qu'il est conclu pour une période indéterminée.

La fiche de renseignements vient compléter les informations essentielles pour sécuriser le séjour. Elle comprend : une fiche individuelle d'état civil, la carte d'immatriculation d'assuré social, les bénéficiaires de l'Aide sociale doivent justifier leur ressource³¹, les résidents payant doivent s'engager par écrit à payer le prix de journée, un certificat établi par le médecin traitant, une fiche demandant les goûts alimentaires et les activités souhaitées.

Le suivi se fait par une rencontre bi-mensuelle entre la direction et le résident afin de faire le point sur la vie du résident. L'accompagnement des familles fait aussi partie des rôles fondamentaux, car il est précieux d'apporter une information et une attention particulière à l'accompagnement des familles pour qui les séjours sont souvent vécus difficilement (culpabilisation d'une entrée en établissement, ...).

³⁰ Les personnes de moins de 60 ans peuvent également y être admises en cas d'incapacité médicalement dûment constatée, en accord avec le service médical du Conseil Général.

³¹ Soit admission d'urgence délivrée par le maire du lieu de résidence, soit par la commission d'Aide Sociale.

Le projet de sortie est élaboré pour chaque résident. Il tiendra compte des évolutions constatées durant le séjour. Il s'agit d'organiser un retour à domicile, de proposer et d'accompagner une entrée en établissement si le maintien n'apparaît plus opportun.

Pour l'accompagnement médical, les personnes âgées doivent pouvoir garder le médecin, l'infirmière, le kinésithérapeute, entre autres, qu'elles ont choisies avant leur séjour au sein de la Petite Unité de Vie. Ce point est essentiel car il permet de maintenir le cadre de vie et ainsi les repères du résident. Le médecin traitant participe de cette manière à l'élaboration des liaisons nécessaires avec les professions paramédicales et sociales dont l'intervention est légitimée par l'état de santé de la personne âgée. Cette organisation confirme un travail en partenariat qui assure la continuité des soins avant l'entrée (s'ils existaient), pendant le séjour et lors du retour à domicile. Le résident pendant le séjour bénéficie :

- D'un traitement médical par la médecine libérale ;
- D'une réadaptation fonctionnelle par le secteur paramédicale.

Dans un souci de sécurité envers des personnes demandant une surveillance même légère, le bâtiment bénéficie d'un système de télé-assistance pour la nuit relié à l'EHPAD de la Résidence Sauvy à Err. Ainsi, si un problème surgit les aides soignantes peuvent rapidement contacter le responsable de maison et le 15. L'autonomie des personnes venant dans la Petite Unité de Vie est correcte et permet, entre autres, par le biais d'un téléphone individuel, d'appeler si un problème apparaît. Le bâtiment est à la norme J³². Il est sécurisé 24h sur 24h avec un système digicode à l'entrée du bâtiment.

La volonté de l'Association Joseph Sauvy et la mienne de créer une structure légère permettent de travailler autour du maintien le plus longtemps de la personne âgée à son domicile. La réussite de la Petite Unité de Vie passe par une bonne connaissance et coordination avec l'ensemble des services à domicile. Cette approche ne s'envisage que dans le cadre d'une démarche de développement local. La Petite Unité de Vie est assistée pour les soins par les professionnels médicaux du secteur et/ou le SSIAD. Il en est de même avec les interventions de services d'aide à domicile qui sont maintenus dans l'établissement. L'ADMR intervient dans leur logement comme il le faisait lorsque les résidents étaient à domicile.

³² Règlement de sécurité-incendie ERP de type J pour les structures d'accueil pour personnes âgées et personnes handicapées par Arrêté du 19 novembre 2001 et entré en vigueur le 7 avril 2002, concernant la sécurité-incendie avec 3 principes fondamentaux : Evacuation horizontale, la détection précoce et l'isolement des zones.

Un partenariat avec l'ESAT d'Enveitg a été conclu pour les repas. L'ESAT dispose d'une cuisine aux normes qui permet de concevoir les repas de la Petite Unité de Vie « *Croustet.*»

Compte tenu de la proximité des unités gérontologiques d'Err et d'Urr, un rapprochement est fait sur quelques aspects techniques (à l'instar de la télé-assistance) :

- Pour le Blanchissage, il est fait appel à l'ESAT de Bompas pour le gros linge (couverture, ...) et à la Résidence Sauvy à Err pour le linge individuel comme les vêtements ;
- Le gros entretien est assuré par les artisans locaux ;
- Le petit entretien est garanti par l'équipe du personnel de la Résidence Sauvy ;
- L'entretien des espaces verts est effectué par la commune de Latour de Carol à titre gracieux.

La Petite Unité de Vie est rattachée à l'Association Joseph Sauvy et bénéficie de la logistique administrative de la résidence d'Err, sans qu'il n'existe de lien juridique direct. Nous sommes sur une mutualisation des moyens afin de ne pas alourdir financièrement une structure en démarrage.

Les outils de la loi du 2 janvier 2002³³ sont présents sur la Petite Unité de Vie. Le contrat de séjour³⁴ prévoit les différentes sortes de séjour³⁵. La charte des droits et des libertés est remise en même temps que le livret d'accueil dès le premier jour du séjour. Le projet d'établissement est en cours de réalisation. Le règlement de fonctionnement précise l'organisation des locaux collectifs et privés, leur affectation, les conditions générales de leur

³³ La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Cette loi a mis l'usager au cœur du dispositif en transformant en profondeur les règles d'organisation et de fonctionnement des établissements et services sociaux et médico-sociaux dédiés à quatre grandes catégories de populations particulièrement fragiles : l'enfance et famille en difficulté, les personnes handicapées, les personnes âgées et les personnes en situation d'exclusion et de précarité. La loi du 2 janvier 2002 prend place dans le nouveau Code de l'action sociale et des familles (CASF). Cette loi comporte quatre objectifs principaux : développer le droit des usagers, diversifier la palette des établissements, améliorer les procédures techniques et de pilotage du secteur et instaurer une meilleure coordination entre les divers protagonistes.

³⁴ Pour l'accueil de jour, un contrat spécifique est signé (il est construit sur la base du contrat de séjour temporaire).

³⁵ Séjours détaillés en p.24-25.

accès et de leur utilisation. Il reprend les mesures relatives à la sûreté des personnes et de leurs biens comme les bijoux et l'argent. Il explique que les faits de violence ou de maltraitance sur autrui sont susceptibles d'entraîner des procédures administratives et judiciaires. Il fixe les mesures à prendre en cas de situations exceptionnelles comme une panne d'eau. Enfin, il énumère les règles essentielles de vie collective, notamment les obligations des personnes accueillies (le respect des décisions de l'accompagnement, les termes du contrat de séjour, le comportement à l'égard des autres résidents ou des salariés, ...). Ces obligations concernent également les prescriptions d'hygiène de vie nécessaires. La liste des personnes qualifiées est affichée à l'accueil de la Petite Unité de Vie. Le conseil de la vie sociale comprend un résident, un représentant des familles, un salarié et le responsable de maison. Les outils de la 2002-2 ont été élaborés en amont de la création de l'ouverture de la Petite Unité de Vie, ils seront revisités avec le personnel dans la deuxième année soit l'année prochaine. Le projet d'établissement est en cours d'élaboration avec l'ensemble des équipes sur un rythme de deux réunions mensuelles³⁶. Nous le travaillons en tenant compte de l'accompagnement global des résidents, notamment à travers l'ensemble des services proposés (blanchissage, ...) et des animations³⁷ (principe de l'art-thérapie, ...). Nous prenons en compte l'environnement législatif et le respect des lois. Nous le construisons en fonction des ressources humaines et financières de l'établissement. Nous le réalisons en pensant aussi aux familles, tutelles des personnes accueillies et à nos partenaires privilégiés. Il est essentiel que les personnes concernées (usagers, salariés, familles, ...) soient prises en compte et que chacun connaisse les conditions et les prestations rendues au sein de la maison «*Croustet*. » Le Conseil de la Vie Sociale est, d'ailleurs, associé à l'élaboration du projet lors des réunions trimestrielles. Le projet d'établissement doit se faire avec l'ensemble des acteurs, car je pense qu'il est un outil fédérateur, permettant à tous de comprendre le sens de son action. Tous ces outils, au-delà des aspects réglementaires sont pour moi des leviers formidables pour mobiliser les équipes, les résidents et les familles. Ils permettent un dialogue, des échanges constructifs qui donnent une occasion supplémentaire de participation, ce qui en termes de gestion du personnel est toujours fructueux.

La Petite Unité de Vie fonctionne en lien direct avec les structures médico-sociales du bassin Cerdan en s'appuyant sur les ressources existantes. La maison «*Croustet* » apporte une prise en charge différente et complémentaire des autres structures gérontologiques tout

³⁶ L'objectif fixé est de le réaliser sur une année en sachant qu'une fois terminé, il est soumis au Conseil d'Administration de l'Association afin de le faire valider.

en répondant précisément aux besoins des personnes âgées de la Cerdagne. La structure étant en phase de démarrage, il est fondamental de lui permettre un départ progressif qui lui permette de s'appuyer sur les compétences et les moyens présents. Souple, l'établissement s'attache à apporter, aussi bien aux résidents qu'aux familles, un soutien, un conseil dans le respect d'une logique de maintien le plus longtemps possible des résidents à leur domicile.

La Petite Unité de Vie vise la population locale conservant des capacités d'autonomie. Toutefois, la réponse aux besoins divers des personnes, surtout dans les nombreux cas de séjours temporaires, comme nous l'avons étudié, nécessite de pouvoir accueillir des personnes dépendantes pour des séjours variés. Le maintien d'un GMP de 300 reste toutefois un objectif majeur pour conserver la typicité, l'originalité de l'accueil des Petites Unités de Vie. La volonté d'appliquer la norme type J, montre de ma part, l'envie de proposer un service de qualité qui répond à des normes sérieuses de sécurité. Le règlement intérieur rappelle :

- Les règles de la collective avec les devoirs et les droits de chacun comme le respect de l'intimité ;
- Les relations avec l'extérieur (courrier, visites et sorties, téléphone) ;
- La possibilité de culte ;
- Les horaires des repas (petit-déjeuner, déjeuner, goûter, dîner) ;
- L'annonce des activités et loisirs ;
- L'interdiction du tabac et l'usage excessif d'alcool ;
- L'entretien du linge ;
- La possibilité d'amener son mobilier ;
- La possibilité de recevoir des animaux domestiques ;
- La sécurité ;
- Et les relations avec le personnel.

Le jour de la sortie, le responsable de maison demande aux usagers de répondre à une petite enquête de satisfaction afin d'évaluer globalement notre service³⁷.

Dans la même dynamique d'évaluations menées auprès du personnel ou encore comme nous le verrons auprès des partenaires, il est indispensable depuis la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, d'évaluer ces actions. Ceci dans un souci de remettre l'utilisateur au cœur du dispositif.

³⁷ Les animations suivantes sont proposées : esthétiques, journal, lecture, sorties courses, sorties culturelles, ... Certaines se font en partenariat avec les 2 EHPAD de l'Association Joseph Savvy. Une est spécifique à la Petite Unité de Vie, elle concerne l'art-thérapie, deux après-midi par semaine.

³⁸ Je fais un bilan semestriel avec le Responsable de maison.

Le jour du départ, le responsable de maison remet dans la chambre du résident, la feuille suivante :

Enquête de satisfaction

Cette enquête est anonyme. Une fois remplie, veuillez la laisser dans la boîte du hall d'entrée. Entourez la réponse correspondante à votre choix.

1° Avez-vous été satisfait de l'accueil ?

Très satisfait
Satisfait
Moyennement Satisfait
Pas satisfait

2° Comment avez-vous trouvé votre chambre ?

Accueillante
Propre
Rangée
Hygiène à revoir
Désordonnée
Vétuste

3° Etes-vous satisfait de l'attention portée par le personnel à votre égard ?

Très satisfait
Satisfait
Moyennement Satisfait
Pas satisfait

4° Les services proposés vous ont-ils rendu satisfaction ?

Oui
Non

Si non veuillez préciser les services :

5° Les animations proposées correspondent-elles à vos attentes ?

Oui
Non

Si non, veuillez préciser les animations :

Remarques générales :

.....

Merci pour votre attention

L'enquête, comme il est précisé dans le contenu, est remise dans une boîte prévue à cet effet dans le hall d'entrée de la Petite Unité de Vie car c'est un passage obligé pour repartir. Elle est rendue de manière anonyme afin que les usagers puissent répondre en étant le plus objectif possible. L'enquête reprend les thèmes essentiels à la réussite d'un séjour : accueil, chambre (c'est le lieu de vie), attention portée par le personnel, services et animations.

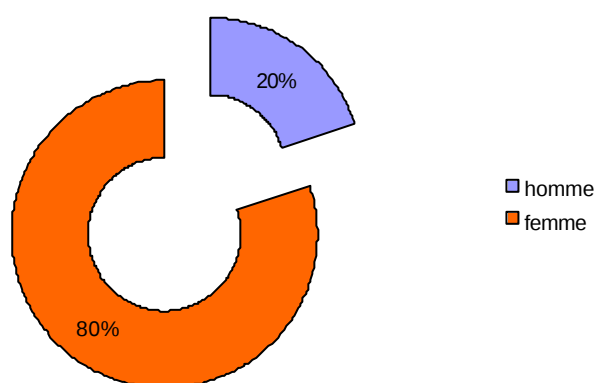
Les résidents ont une autonomie qui laisse l'opportunité d'offrir des services répondant à leurs possibilités. La Petite Unité de Vie est le support pour des services existants comme la coiffure à domicile ou encore l'esthéticienne. Toutes les activités (ateliers, animations, loisirs) sont proposées à la semaine avec un affichage programmé tous les quinze jours. Tous ses services correspondent à un modèle relativement classique de Petites Unités de Vie. Mais je souhaitais aller plus loin à travers cette notion de « service » au travers entre autres, d'animations permettant aux acteurs locaux et à l'environnement de mettre en avant leurs richesses.

CHAPITRE II- Les ressources humaines

2-1 Les caractéristiques du personnel

Il est régi par la Convention Collective Nationale de 1951³⁹. Le personnel est peu nombreux, puisqu'il concerne 5 personnes. Il est composé d'un Responsable de maison à 0,75 ETP, d'un Responsable-adjoint à 0,5 ETP, et de Trois Auxiliaires de Vie Sociale dont deux à 1 ETP, et une autre à 0,5 ETP. Tous les contrats sont à durée Indéterminée.

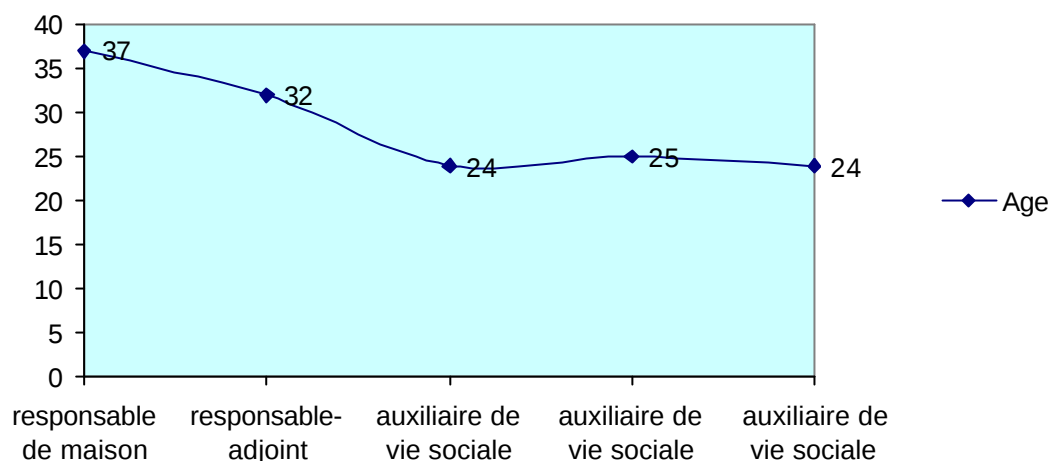
Graphique n° 3 : Répartition femme/homme



³⁹ La CCN 51 du 31 octobre 1951 signée entre employeurs et salariés du secteur de la santé.

Comme pour l'ensemble du secteur médico-social, les femmes sont plus nombreuses⁴⁰. Au-delà du secteur professionnel, les diplômes demandés et les contrats à temps partiel favorisent un salariat plus féminin.

Graphique n° 4 : Age du personnel



Le personnel de la Petite Unité de Vie est jeune avec une moyenne d'âge de 28 ans. Il résulte d'une part de ma volonté de favoriser une équipe dynamique pour porter les projets de vie. Les fiches de postes ont dirigé sur un certain profil, notamment au niveau des possibilités financières, qui offre des salaires limités pour des personnes d'expérience.

Tableau n°6 : Le niveau de qualification

Personnel	Niveau
Responsable de maison	II
Responsable-adjoint	IV
Auxiliaire de Vie Sociale	V

Le niveau de qualification correspond aux postes et aux différentes responsabilités exercées par chaque salarié.

2-2 Description des postes

Le Responsable de maison :

C'est un salarié au contact relationnel aisé basé sur une bonne écoute et une connaissance du secteur gériatrique. Il assure, par délégation du Directeur, le bon

⁴⁰ Selon les instituts MEF et l'ONISEP en 2007, 95 % des Auxiliaires de Vie Sociale sont des femmes.

fonctionnement de la structure⁴¹. Il est capable d'assumer l'animation et la gestion de l'établissement. Ses fonctions sont très polyvalentes :

- Garantir la mise en œuvre effective du projet de maison et notamment les partenariats avec l'ensemble des services à domicile et l'environnement médico-social ;
- Assurer, avec son adjoint et les autres intervenants, le suivi gériatrique des résidents lors de leur entrée, pendant le séjour et pour la constitution de leur projet de sortie ;
- Coordonner la vie interne et les interventions extérieures, notamment pour ce qui concerne l'animation de la structure ;
- Contrôler et suivre la gestion administrative et financière quotidienne, sous le contrôle du Conseil d'Administration ;
- Être l'intermédiaire entre le résident, le médecin, les professionnels paramédicaux pour faciliter leurs interventions et apporter les compléments d'information favorisant leur diagnostic ou leur démarche d'intervention ;
- S'occuper des relations avec les familles ;
- Recruter ;
- Travailler en lien étroit avec les équipes de direction des autres établissements de l'Association Joseph Sauvy.

Le Responsable-adjoint :

Il remplace par délégation le Responsable de maison lorsque celui-ci est absent sauf en matière de gestion financière. Il participe aux :

- Recrutement ;
- Réception des résidents et des familles ;
- Assurer le suivi gériatrique des résidents lors de leur entrée, pendant le séjour et pour la constitution de leur projet de sortie.

Il anime avec le responsable de maison les activités. Toute la partie organisationnelle de l'accompagnement durant le séjour et réalisation du projet de sortie passe par lui.

Son rôle est central au sein de l'unité, c'est lui qui s'occupe des plannings, de la gestion des congés, des absences maladies, ...

Il s'occupe de toute la partie administrative et secrétariat comme la réception des appels téléphoniques, la réception du courrier.

⁴¹ Le Responsable de Maison de la Petite Unité de Vie est sous ma responsabilité hiérarchique.

Les AVS :

L'Auxiliaire de Vie Sociale⁴² a un rôle de soutien et d'accompagnement social.

Son rôle est d'épauler et d'assister les personnes en leur apportant une aide professionnelle dans l'accomplissement des tâches et des activités de la vie quotidienne :

- Le lever ;
- Le coucher ;
- La toilette ;
- Les soins d'hygiène et de prévention (à l'exclusion des soins infirmiers), l'aide à l'appareillage ;
- L'aide à la prise des repas ;
- Les travaux ménagers courants,
- Un soutien pour accomplir les démarches administratives, les sorties, ...

Comme les responsables, les Auxiliaires de Vie Sociale dans la Petite Unité de Vie ont un rôle transversal et hétéroclite. La réalisation des fiches de poste est fondamentale afin que chaque salarié connaisse le profil attendu et les compétences requises pour mener à bien son travail.

L'ensemble du personnel est soumis à la particularité du public accueilli ce qui implique qu'à la vue de la structure et de ses moyens limités (financier, administratif, animation, ...), il faut que le personnel soit capable de s'adapter à toutes les situations et aux nombreuses tâches qu'il faut assumer pour garantir un service satisfaisant.

Le ratio d'encadrement général est de 0,23⁴³, soit un ratio identique à la moyenne nationale des foyers-logement. Si nous comptons que les AVS, le ratio est de 0,15 pour les résidents et de 0,13 si les places d'accueil de jour sont pourvues. Le taux d'encadrement des AVS méritera à l'avenir d'être réajusté car il est un peu faible quand les personnes en accueil de jour sont reçues. Il faut préciser que les personnes accueillies disposent d'une autonomie permettant un accompagnement qui n'est pas de tous les instants.

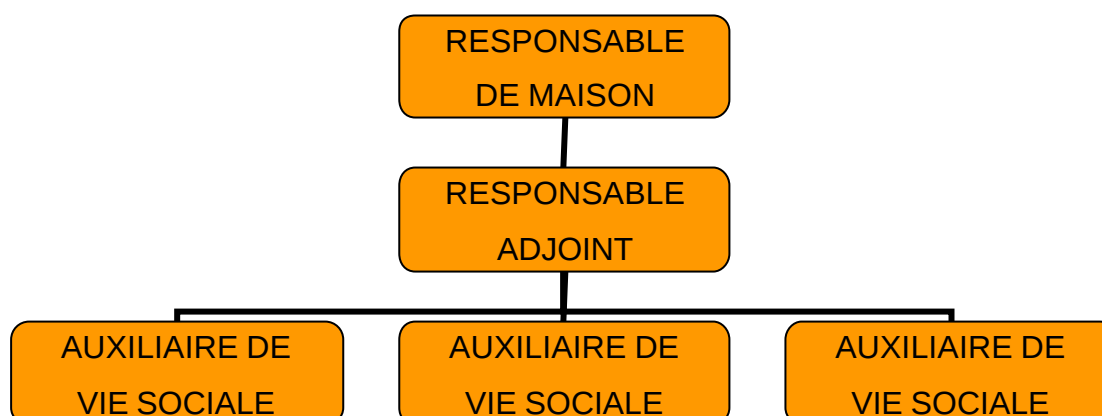
Globalement, la Petite Unité de Vie requiert le personnel pour accompagner les résidents, avec un ratio d'encadrement légèrement à augmenter. Un responsable axé sur

⁴² Créé en 2002 le DVEAS, Diplôme d'Etat d'Auxiliaire de Vie Sociale remplace le CAFAD (Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Aide à Domicile).

⁴³ Source INFODAS 1999.

des compétences de gestion financière, de gestion du personnel, et d'écoute avec un relationnel aisé. Un responsable adjoint maîtrisant une bonne capacité d'adaptation. Cette dernière lui permet de jongler entre rôle administratif et technique. Du bureau au terrain, son rôle est varié. Les AVS présentent les capacités à répondre à un accompagnement transversal, des toilettes à l'aide à l'animation.

2-3 L'organigramme



L'organigramme présente un encadrement pour répondre au plateau technique⁴⁴ de la Petite Unité de Vie. Il précise la position de chacun au sein de l'établissement et permet à tous de poser clairement les relations hiérarchiques. Ma position de Directeur ne se trouve pas dans cet organigramme car il ne représente pas celui du pôle gériatrique.

2-4 Le management

Je profite du faible nombre de personnel au sein de cette structure pour conserver l'esprit du «*modèle de l'entreprise familiale*. » Non pas dans l'optique d'un management style «*paternaliste*⁴⁵ », mais pour conserver un esprit de groupe, d'équipe qui permet une cohésion, une osmose où les salariés peuvent s'exprimer, faire entendre leur voix.

Une réunion hebdomadaire se tient tous les jeudis après-midi. Un point est réalisé sur les résidents pendant 1 heure 30 et pendant 30 minutes, les salariés s'expriment sur les points qui leur semblent importants de signaler, de réajuster, de réviser ou encore de

⁴⁴ Ensemble des équipements dont dispose une structure.

⁴⁵ Souvent le modèle entreprise familiale est associé à une gestion paternaliste d'où ma précision pour écarter toutes ambiguïtés.

supprimer. Bertrand DUBREUIL⁴⁶ explique : « *Notre analyse du métier s'inscrit dans la perspective d'un fonctionnement institutionnel démocratique. Le respect des conditions du procès de travail n'empêche pas le partage des responsabilités et la participation aux décisions. La mise en œuvre de processus démocratiques, non seulement participe d'une certaine conception des relations humaines mais se révèle aussi porteuse de dynamisme, d'initiatives, et régulatrices des tensions inhérentes à toute action collective.* » En effet, Il est fondamental pour moi de solliciter les équipes pour un partage des idées, des compétences dans un véritable souci que chacun puisse se sentir exister. De plus chaque métier requiert aujourd'hui des compétences propres, d'autant plus dans un secteur en mutation perpétuelle. Il serait illusoire de penser qu'un directeur possède toutes les compétences. Pour tous les salariés, quel que soit leur diplôme, leur niveau de formation est une source de richesse. C'est dans ce contexte que joue véritablement la notion d'équipe pluridisciplinaire où chacun apporte l'ensemble de ses compétences. Je crois aussi fortement pour appuyer cette idée d'hétérogénéité synergique, qu'il faut toujours penser que nous travaillons non pas avec des salariés, mais avec des professionnels. Cette finesse sémantique met en valeur le personnel en lui prônant ses responsabilités, finalement si importantes pour se sentir concerné et valorisé. De plus, qui connaît mieux son métier que la personne intéressée. Comme l'indique Bertrand DUBREUIL⁴⁷ : « *La délégation de responsabilité collective repose sur le postulat que les décisions les plus adaptées aux situations rencontrées sont celles prises directement par les acteurs concernés ...* » La Gestion des Ressources Humaines, comme son nom l'indique, est pour moi la prise en compte de l'Homme avec toutes ses ressources dans un processus démocratique. Le directeur a une mission fédératrice, autour d'un projet d'établissement, de rassembler les professionnels afin de baliser et d'avancer sur le même chemin : celui de l'accompagnement des résidents. Jean-Christophe PANAS⁴⁸ signale : « *Le directeur doit savoir faire synthèse. Mais cette synthèse ne doit pas être au service de ses seules préoccupations. Lorsque le directeur fait synthèse, il le fait pour l'équipe, parce que l'équipe en est rendue à ce point là et pas à un autre, sachant que son seul point de mire consiste à faire venir ou revenir progressivement son équipe à la finalité de son objet.* » Le directeur est le moteur des équipes. Mais notre métier revêt d'autres formes comme le garant du service public et le personnage institutionnel, porteur de l'éthique.

⁴⁶ Le travail de directeur en établissement social et médico-social, analyse de la pratique, Bertrand DUBREUIL avec la collaboration de B.FREDJ, M.MARHADOUR et D.RAQUIN, Ed.DUNOD, mai 2004, p.174.

⁴⁷ B.DUBREUIL, *op. cit.*, p.157.

Si l'accompagnement des résidents, dans un cadre de bien-être optimum, semble évident, je m'attache aussi à l'accompagnement des salariés dans un cadre de « partenariat. » Philippe DUMOULIN⁴⁹ explique : « *Dans un contexte de complexité, les professionnels de première ligne apparaissent en effet comme les acteurs les mieux à même de contribuer à la définition des objectifs, dans un processus d'association qui ouvre à des modifications profondes des systèmes managériaux classiques : révision des organigrammes vers des organisations plus matricielles, extension de l'usage du projet, développement de la délégation, affinement des processus de communication, organisations plus souples et plus finalisées, processus qualité, révision régulière des actions, ... Comme pour l'usager, le pari à faire ici est aussi celui de la compétence des acteurs.* » Il serait illusoire de penser qu'un salarié, mal à l'aise dans son travail, sera capable de donner le meilleur de lui-même, en pénalisant même le rendu de son service. Concrètement, comment un résident peut-il être bien si en face de lui le salarié ne renvoie que des images négatives ?

En termes de Formation⁵⁰, j'ai une vision double par rapport aux formations suivantes :

- Les formations prioritaires et non prioritaires vis-à-vis de l'établissement ;
- Et les formations à l'instigation des salariés, de l'employeur, voire de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) par les APR⁵¹.

J'essaie de trouver un juste milieu entre les formations voulues par le salarié et celles indispensables pour un bon fonctionnement de la structure. Plusieurs solutions sont

⁴⁸ Former les équipes éducatives, Jean-Christophe PANAS, Ed. DUNOD, Mars 2003, p.153.

⁴⁹ Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-social, Ouvrage coordonné par Marcel JAEGER, Ed. DUNOD, octobre 2005, Livre 4, Le travail en Réseau Philippe DUMOULIN et Régis DUMONT, p.637.

⁵⁰ Pour les entreprises de moins de 10 salariés, le taux de contribution (calculé sur la masse salariale brute) est réparti de la manière suivante : 0,15 % pour le DIF et les contrats et périodes de professionnalisation et 0,40 % pour le plan de formation (adaptation au poste du travail, action d'évolution et de maintien dans l'emploi et actions liées au développement des compétences).

⁵¹ Dans le cadre de leurs politiques régionales de formation, les Commissions Régionales Paritaires proposent chaque année à leurs adhérents des formations collectives, innovantes dénommées les Actions Prioritaires Régionales. Le choix et l'élaboration des APR s'appuient sur la connaissance et l'analyse des évolutions et des transformations du secteur sanitaires, médico-social et social, l'analyse des besoins et problématiques des adhérents et sur une démarche méthodologique permettant d'identifier les priorités de formation. Ces actions prioritaires visent par ailleurs à répondre à des besoins de formation spécifique insuffisamment pris en compte par l'offre de formation classique.

envisageables comme une formation pour les AVS sur la maltraitance ou l'animation et une formation sur les outils informatiques si une des salariés le demande même si dans un premier temps cela ne semble pas indispensable pour la structure. Le but est de permettre (avec les moyens disponibles de l'établissement) un développement professionnel du salarié afin qu'il rende in fine un travail de qualité. La loi du 4 mai 2004⁵² précise et renforce les différentes possibilités que possède le salarié pour se former. Nous pouvons imaginer par rapport à l'exemple ci-dessus, qu'un salarié dans le cadre du PAUF⁵³ suive une formation sur l'animation auprès des personnes âgées, une formation au niveau des APR sur la maltraitance et une formation informatique par le biais du DIF. J'aurais pu aussi citer d'autres moyens comme la VAE⁵⁴ qui offre des possibilités intéressantes de formation allégée pour le salarié et à moindre coût pour l'établissement. La formation est pour moi un outil efficace notamment en terme de motivation pour le personnel. Elle permet, de plus, d'avoir des professionnels compétents.

Ainsi en termes de GPEC⁵⁵, même si la Petite Unité de Vie connaît ses premiers mois de fonctionnement, je vérifierai par des outils à la fois quantitatifs et qualitatifs les situations présentes et à venir⁵⁶. Le but est de pouvoir définir un plan d'action. Ce dernier permet d'ajuster les ressources actuelles et les ressources à venir. Du plan d'action débouche des programmes de formation, de stratégie de recrutement ou encore de programmer des bilans de compétences. La GPEC me permet une adéquation homme/poste pour prendre en compte le temps et l'évolution prévisible de l'environnement sur les ressources humaines.

2-5 Les Instances Représentatives du Personnel

La Petite Unité de Vie ne compte pas un nombre de personnel suffisant⁵⁷ pour avoir des IRP. Toutefois, le nombre de personnel étant faible, des réunions fréquentes et un dialogue constant permettent de prendre en compte les remarques ou revendications.

⁵² Loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie professionnelle.

⁵³ Plan Annuel d'Utilisation des Fonds de formation. Le code du travail dans son article L 934-4 oblige à consulter les élus du personnel.

⁵⁴ La VAE a été instituée par la Loi de modernisation sociale du 17/01/07.

⁵⁵ La GPEC est une démarche qui cherche à intégrer l'impact de l'environnement futur de l'entreprise dans la gestion des ressources humaines.

⁵⁶ Dans les outils quantitatifs, nous trouvons par exemple les indicateurs sociaux comme l'âge, l'ancienneté, l'absentéisme, ... Dans les outils qualitatifs, nous trouvons l'entretien professionnel avec la détermination d'un référentiel de compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être).

⁵⁷ A partir de 11 ETP, élection de délégués du personnel, à partir de 50 ETP élection de membres du comité d'entreprise et du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions du Travail.

2-6 L'évaluation

Je propose les entretiens d'évaluation⁵⁸ en fin année sur les mois de novembre et décembre. Ma vision, par rapport à ces entretiens, est une approche formalisée par un accueil convivial, une écoute attentive, des diagnostics formulés et un plan d'action qui en découle.

Plusieurs modes d'entretien sont possibles⁵⁹. J'utilise l'entretien individuel. Cette technique me permet d'avoir une relation franche et privilégiée, dans un moment donné, où chacun s'exprime librement, en sachant que j'aborde (en l'expliquant) l'entretien non pas dans un but d'évaluation, mais d'évolution professionnelle pour le salarié.

Je propose aussi deux comités de pilotage par an qui ont pour vocation d'ajuster les missions de l'établissement aux capacités des salariés. Un comité de pilotage en début d'année et un autre en milieu d'année afin de faire participer les salariés à l'évolution et aux orientations des actions menées par la structure en tenant compte de leurs moyens. Cette démarche est importante car d'une part, elle me permet de voir l'implication des salariés et la motivation qui s'en dégage. Des salariés, qui sont motivés, montrent qu'ils ont un intérêt, qu'ils se sentent investis et valorisés. Et d'autre part, c'est une démarche participative où ils sont écoutés.

CHAPITRE III- L'analyse Financière

La maison « Croustet » est dans ses premiers mois de démarrage. Elle atteindra son premier exercice seulement en milieu d'année prochaine, soit en 2008. La Petite Unité de Vie est soumise au nouveau régime budgétaire, comptable et financier⁶⁰.

La Petite Unité de Vie propose différentes tarifications :

- Accueil temporaire et accueil permanent pour 49,14 euros ;
- Accueil de jour pour 30 euros.

⁵⁸ L'entretien d'évaluation ou l'entretien professionnel est un des points clés de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie professionnelle.

⁵⁹ Sans être exhaustif, il existe aussi l'évaluation, l'auto-évaluation, le 360°, l'entretien collectif et l'assessment center.

⁶⁰ Décret n°2003-1010 du 22 octobre 2003. Ce décret a été codifié avec le décret du 21 octobre 2004 en « R » dans la partie réglementaire du Code de l'Action Sociale et des Familles.

3-1 Le plan pluriannuel de financement

PLAN PLURIANNUEL DE FINANCEMENT					
		Début année 1	AN1	AN 2	AN 3
	VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT (FRI)				
	RESSOURCES				
10	Augmentation des fonds propres (associatifs ou apports)	215 208			
10	Réserves des plus-values nettes (établissements publics)				
13	Subventions d'équipement	51 000			
	Excédents affectés à l'investissement				
	Plus-values de cessions d'actifs / Dons et legs en capital				
	EMPRUNTS prévus au plan				
16	Amortissements des actifs acquis avant le 1/1/Début année 1	1 200 000			
	AMORTISSEMENTS DES ACQUISITIONS du plan				
28	- Constructions (bâtiments)		48 874	48 874	48 874
28	- Agencements installations				
28	- Matériel-outillage, équipements mobiliers				
28	- Autres immobilisations				
	Total des ressources = A	1 466 208	48 874	48 874	48 874
	EMPLOIS				
139	Subventions d'équipement inscrites au compte de résultat		1 700	1 700	1 700
29	Reprises sur provisions pour dépréciation des immobilisations				
16	Remboursement des emprunts antérieurs				
16	REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS prévus au plan		20 866	21 731	22 633
	INVESTISSEMENTS prévus au plan				
21	- Constructions (bâtiments)	1 466 208			
21	- Agencements installations				
21	- Matériel-outillage, équipements mobiliers				
21	- Autres immobilisations				
	Total des emplois = B	1 466 208	22 566	23 431	24 333
	VARIATION NETTE DU FRI (A - B) = C	0	26 308	25 443	24 541
	FRI INITIAL = D		0	26 308	51 751
	FRI CUMULE = D + C = E	0	26 308	51 751	76 292
	VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (FRE)				
	RESSOURCES				
10	Affectation du résultat (ou dotation) à la réserve de trésorerie		362	3 174	6 062
10	Affectation du résultat à la réserve de compensation				
	Total des ressources d'exploitation = F	0	362	3 174	6 062

EMPLOIS					
10	Reprise sur les réserves de trésorerie				
10	Reprise sur la réserve de compensation				
10	Reprise sur financement des mesures d'exploitation				
	Total des emplois d'exploitation = G	0	0	0	0
	VARIATION NETTE DU FRE = (F - G) = H	0	362	3 174	6 062
	FRE INITIAL = I		0	362	3 536
	FRE CUMULE = I + H = J	0	362	3 536	9 598
	FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL CUMULE (E + J)	0	26 670	55 287	85 890
	VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)				
AUGMENTATIONS					
3	Stocks : rotation plus lente				
3	Stocks : effet volume et/ou prix				
41	Créances : allongement des délais de paiement		23 717	24 191	24 675
41	Créances : effet volume et/ou prix				
40	Dettes : accélération des délais de règlement			6 522	6 653
	Total des augmentations du BFR = K	0	23 717	30 713	31 328
DIMINUTIONS					
3	Réduction des stocks				
41	Créances : accélération des délais de paiement			23 717	24 191
40	Dettes : allongement des délais de règlement		6 522	6 653	6 786
40	Dettes : effet volume et /ou prix				
	Total des diminutions du BFR = L	0	6 522	30 370	30 977
	VARIATION NETTE DU BFR = (K - L) = M	0	17 195	343	351
	BFR INITIAL = N		0	17 195	17 538
	BFR CUMULE = N + M = O	0	17 195	17 538	17 889
	VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE = C + H - M = P	0	9 475	28 274	30 252
	TRESORERIE INITIALE		0	9 475	37 749
	TRESORERIE NETTE EN FIN DE PERIODE	0	9 475	37 749	68 001
	Dettes fournisseurs d'immobilisations				
	Autres postes (fonds des majeurs protégés,...)				
	LIQUIDITES EN FIN DE PERIODE	0	9 475	37 749	68 001

Le plan de financement de départ s'élève à 1 466 208 euros qui correspondent au niveau des emplois à :

- 51 943 euros de travaux préalables (Voiries, Réseaux, Distributions, démolition de l'ancienne bâtisse) ;
- 143 681 euros d'honoraires architectes et frais divers ;
- 1 204 086 euros de construction ;
- 75 499 euros de TVA à 5,5 %.

Au niveau des ressources à :

- 215 208 euros apportés en fonds propres par l'Association ;
- 51 000 euros correspondant à une subvention d'équipement attribuée par AGRICA ;
- 1 200 000 euros d'emprunt PLS⁶¹ réalisé avec le Crédit Foncier.

Le Plan de financement de départ fait apparaître que la création de la Petite Unité de Vie ne dépasse pas financièrement 1 500 000 euros. J'ai dû négocier âprement auprès de l'architecte et des entreprises pour rabaisser le coût de construction, car les prix, dans le secteur du bâtiment, ne cessent de monter.

A la vue des chiffres détaillés ci-dessous au niveau du Compte de Résultat, il était impératif de rester dans une certaine fourchette au niveau des charges financières dues à l'emprunt. J'ai eu du mal à trouver des subventions afin de soulager le plan de financement. Le concept, pourtant voué et plébiscité par les politiques et le monde associatif, ne trouve pas d'investisseurs intéressés sous le prétexte principal que le nombre de lits est trop faible.

Le plan de financement est réparti d'une manière intéressante car il montre un investissement dans le projet et donc un soutien de l'Association Joseph Sauvy à hauteur de 15 % en fonds propres. Nous comptons une subvention d'un organisme tiers à hauteur de 3,5 %. La ressource la plus importante concerne un emprunt PLS à hauteur de 81,5 %.

⁶¹ Prêt Locatif Social, son taux d'intérêt est indexé sur le livret A.

3-2 Le Compte de Résultat

	Intitulé des comptes	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
60	Fournitures non stockables	14 960	15 259	15 564	15 876	16 193
61	Sous-traitance à caractère méd.soc	1 584	1 616	1 648	1 681	1 715
62	Frais de déplacement	440	449	458	467	476
62	Frais postaux et télécommunication	1 200	1 224	1 248	1 273	1 299
62	Prestations de blanchissage à l'ext.	3 256	3 321	3 388	3 455	3 524
62	Prestations de nettoyage à l'ext.	739	754	769	784	800
62	Autres prestations	880	898	916	934	953
	ACHAT	23 059	23 520	23 991	24 471	24 960
62	Déplacement, missions, réception	528	539	549	560	572
62	Intervention / Télé assistance	3 256	3 321	3 388	3 455	3 524
62	Alimentation / Blanchisserie	26 891	27 480	28 081	28 950	29 529
61	Entretien et réparations	15 312	15 618	15 931	16 249	16 574
61	Primes d'assurance	1 320	1 346	1 373	1 401	1 429
61	Divers	969	988	1 008	1 028	1 049
62	Informations, publicité	967	986	1 006	1 026	1 047
62	Service bancaire	44	45	46	47	48
63	Autres impôts et taxes	4 664	4 757	4 852	4 949	5 048
	SERVICES EXTERIEURS	53 951	55 081	56 234	57 666	58 819
64	Responsable de l'unité (1 ETP)	30 000	30 600	31 212	31 836	32 473
64	Charges sociales	14 500	14 790	15 086	15 388	15 695
64	Personnel polyvalent (2 ETP)	44 000	44 880	45 778	46 693	47 627
64	Charges sociales	20 500	20 910	21 328	21 755	22 190
	CHARGES DE PERSONNEL	109 000	111 180	113 404	115 672	117 985
66	Intérêts des emprunts	49 320	48 457	47 558	46 622	45 648
	CHARGES FINANCIERES	49 320	48 457	47 558	46 622	45 648
68	Dotations aux amortissements	46 928	46 928	46 928	46 928	46 928
	DOTATIONS	46 928	46 928	46 928	46 928	46 928
	CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	0	0	0
	TOTAL DES CHARGES	282 647	285 512	288 416	291 358	294 340
	Intitulé des comptes	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
73	Prix de journées	281 698	287 332	293 079	298 940	304 919
77	Reprise subvention	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
	TOTAL DES PRODUITS	283 398	289 032	294 779	300 640	306 619
	RESULTAT	369	3 174	6 062	9 282	12 279
	Dotation aux amortissements	46928	46928	46928	46928	46928
	Quote part subvention	1700	1700	1700	1700	1700
	CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	45 979	48 748	51 591	54 510	57 506
	Capital Emprunt remboursé	21 006	21 869	22 768	23 704	24 678
	Créances au 31/12	23 475	23 944	24 423	24 912	25 410
	Dettes au 31/12	6 450	6 579	6 711	6 845	6 982
	Créances au 31/12/n-1		23 475	23 944	24 423	24 912
	Dettes au 31/12/n-1		6 450	6 579	6 711	6 845
	Trésorerie nette	7 948	26 539	28 476	30 452	32 467
	Trésorerie cumulée	7 948	34 487	62 963	93 415	125 882

Le résultat d'exploitation est positif, mais nous constatons qu'il est fragile surtout les 3 premières années. Cette situation est due à des charges relativement élevées pour une structure comme la maison « *Croustet* », surtout les charges financières (les intérêts des emprunts). Le nombre de lits étant limité, cela pénalise aussi la possibilité du produit de tarification.

Les autres charges sont les dotations aux amortissements. Tout en étant une charge, elles représentent quand même un enjeu conséquent puisque nous les retrouvons ensuite dans le calcul de notre Capacité d'Autofinancement.

Les charges du personnel représentent 39 % du total des charges, à hauteur de 109 000 euros. Ces dernières sont, par rapport aux structures médico-sociales, moins élevées. Deux facteurs expliquent cette situation. D'une part, comme nous l'avons étudié, nous sommes sur un ratio moyen. D'autre part, la structure ne peut pas se permettre pour l'instant de supporter des charges plus lourdes concernant ce poste.

Pour les services extérieurs, les postes les plus importants concernent l'alimentation, la blanchisserie et les frais d'entretien et réparation. Ils représentent des postes classiques. Au niveau des achats, le poste le plus important est celui des fournitures non stockable comme l'eau et l'électricité. Nous sommes ici sur des dépenses normales.

Le prix de journée est réparti de la manière suivante (prix arrondis) :

- Equivalent loyer T1 12 euros/ jour ;
- Charges mutualisées 11 euros/jour ;
- Tarif mensuel dépendance selon GIR 10 euros/jour ;
- Petit déjeuner 1,3 euros/jour ;
- Déjeuner 5,2 euros/jour ;
- Collation 1,3 euros/jour ;
- Dîner 3,15 euros/jour ;
- Lavage et repassage du linge 5,05 euros/jours.

Des économies d'échelle sont réalisées, par exemple pour le blanchissage, les frais de transport sont diminués car nous bénéficions du passage du camion qui monte pour l'EHPAD «*les myosotis*.» Il a une mutualisation des charges opérationnelles grâce aux autres établissements.

Le produit de tarification est calculé de la manière suivante :

- Prix de journée 49,1 euros et 30 euros (accueil de jour) ;
- Nombre de journées prévues est de 6 074 sur un taux d'occupation moyen (entre accueil temporaire et permanent 5 198 et de jour 876) de 87,58 % ;
- Soit $(49,14 \times 5198) + (30 \times 876) = 281\,698$ euros.

Le produit de tarification est optimisé, mais semble réalisable à la vue du nombre de demandes en cours. Les ratios correspondant au taux d'occupation devraient osciller autour des chiffres avancés. Il est impératif d'avoir une gestion rigoureuse de la liste d'attente afin d'optimiser les périodes de séjour pour ne pas avoir des chambres vides.

Nous nous apercevons dès la quatrième année que les charges financières diminuant la structure dégagent un résultat d'exploitation plus confortable.

3-3 Le Bilan Financier

BILAN FINANCIER			
BIENS	1ERE ANNEE	2EME ANNEE	3EME ANNEE
Biens stables			
Immobilisations incorporelles nettes			
Immobilisations corporelles brutes			
- Terrains			
- Constructions	1 466 208	1 466 208	1 466 208
- Installations, matériels et outillages techniques			
- Autres immobilisations corporelles			
Immobilisations en cours			
Immobilisations financières			
Charges à répartir			
TOTAL II	1 466 208	1 466 208	1 466 208
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)			
Actifs stables d'exploitation			
Report à nouveau déficitaire			
Résultat déficitaire			
TOTAL IV			
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III-IV)			
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF			
Valeurs d'exploitation			
Stocks			
Avances et acomptes versés			
Organismes payeurs, usagers			
Créances diverses d'exploitation	23 717	24 191	24 675
Charges constatées d'avance			
TOTAL VI	23 717	24 191	24 675
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)	17 195	17 538	17 889
Liquidités			
Valeurs mobilières de placement			
Disponibilités	9 475	37 748	68 001
TOTAL VIII	9 475	37 748	68 001
TRESORERIE POSITIVE (VIII-VII)	9 475	37 748	68 001
TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)	1 499 400	1 528 147	1 558 884
FINANCEMENTS	1ERE	2EME	3EME

	ANNEE	ANNEE	ANNEE
Financements stables			
Apports ou fonds associatifs	215 208	215 208	215 208
Excédents affectés à l'investissement			
Subventions d'investissements	49 300	47 600	45 900
Emprunts - dettes financières	1 179 134	1 157 403	1 134 770
Amortissements des immobilisations			
- Constructions	48 874	97 747	146 621
TOTAL I	1 492 516	1 517 958	1 542 499
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)	26 308	51 750	76 291
Financements stables d'exploitation			
Réserves de trésorerie		362	3 536
Réserve de compensation			
Résultat excédentaire	362	3 174	6 062
<i>Report à nouveau excédentaire affecté à :</i>			
- réduction des charges d'exploitation			
- financement de mesures d'exploitation			
Provisions pour risques et charges			
TOTAL III	362	3 536	9 599
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)	362	3 536	9 599
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF	26 670	55 286	85 890
Dettes d'exploitation			
Fournisseurs d'exploitation			
Dettes sociales	6 522	6 653	6 786
Dettes fiscales			
Dettes diverses d'exploitation			
TOTAL V	6 522	6 653	6 786
EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)			
Financements à court terme			
Fournisseurs d'immobilisations			
Concours bancaires courants			
TOTAL VII			
TRESORERIE NEGATIVE (VIII-VII)			
TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)	1 499 400	1 528 147	1 558 884

Le bilan financier ne donne pas un aperçu financier très significatif car il correspond à un établissement qui démarre.

Les grands équilibres sont respectés : Fonds de Roulement d'Investissement (FRI), Fonds de Roulement d'Exploitation (FRE), Fonds de Roulement Net Global (FRNG), Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et Trésorerie nette (TN) sont positifs.

Au niveau de l'Actif immobilisé, nous trouvons la construction avec un montant brut de 1 466 208 euros. Le montant net est de 1 417 334 euros. Il est le résultat d'un amortissement de 48 874 euros.

Au niveau de l'Actif circulant, nous constatons 23 717 euros de créances clients et 9 475 euros de disponibilités.

Concernant le Passif, nous apercevons 215 208 euros de fonds associatifs montrant l'investissement de l'Association Joseph Sauvy dans le projet.

Le résultat de l'exercice est juste positif, montrant une structure en démarrage encore fragile financièrement.

Une subvention d'investissement de 49 300 euros.

Les dettes font apparaître l'emprunt contracté pour 1179 134 euros et des dettes fournisseurs à hauteur de 6 522 euros.

Les principaux ratios⁶² seront exploitables après un an d'exercice comptable.

3-4 L'évaluation

Tous les mois, une réunion avec le responsable de la Petite Unité de Vie est organisée pour faire un point financier. Nous analysons la partie des Produits avec les arrivées, les départs, l'état des paiements et les Charges comme les fournitures et les frais de blanchisserie afin d'avoir une idée assez précise du résultat d'exploitation. Nous regardons aussi les investissements réalisés ou à venir (factures, devis). Tous les investissements supérieurs à 500 euros doivent m'être indiqués. Je vérifie les comptes bancaires et la tenue de l'argent des résidents.

Tous les trimestres, je regarde les chiffres concernant la Capacité d'Autofinancement, le résultat d'exploitation et la trésorerie nette.

⁶² Equilibres bilantiels (FRNG, BFR, TN), stocks, créances, dettes d'exploitation, dettes fournisseurs, dettes sociales et fiscales.

Deux fois par an, j'utilise aussi des indicateurs pour vérifier certains indicateurs élémentaires comme le nombre de journées réalisées. Comme l'indique Jean-Pierre HARDY⁶³ : « *D'une manière Générale, un indicateur est un instrument simple et fiable qui permet de quantifier des éléments dont on veut connaître l'évolution et en tirer des comparaisons afin de réorienter si nécessaire les actions et les prestations.* » Les indicateurs sont divers et variés, à la fois simples, et à la fois plus élaborés comme le taux d'occupation, durée moyenne de séjours, etc.

Tous les semestres, j'analyse les chiffres du bilan financier et la batterie de ratio le concernant : bilantiels, trésorerie, endettement, vétusté, ...

⁶³ Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale, Ouvrage coordonné par Marcel JAEGER, Ed. DUNOD, octobre 2005, Livre 5, Financement et Tarification, Jean-Pierre HARDY, p.926

TROISIEME PARTIE

Créer du « *lien* » autour du triptyque : acteurs locaux, environnement et usagers, pour participer au maintien de l'autonomie des personnes âgées et valoriser le territoire d'accueil

CHAPITRE I- La notion du « Lien »

1-1 Définition

La définition du mot lien⁶⁴ : n.m (lat. ligamen).Ce qui sert à lier, ficelle, ruban, brin d'osier, etc.// Corde, chaîne pour attacher un prisonnier.// Fig. Ce qui tient dans la contrainte : *Ma cour fut ta prison, mes faveurs tes liens* (corneille). Liens religieux, vœux monastiques.// Ce qui relie deux ou plusieurs choses : *ils ont mis un temps considérable à établir l'ordre des liens de cause à effet* (Vercors).// **Ce qui unit les personnes entre elles ou les attache aux choses : les liens du sang, du mariage, de l'amitié.** *Avec le grand-père avait disparu le seul lien, bien léger, qui reliait encore cette famille au judaïsme actif* (A.Maurois).

- Loc. div. Briser, rompre ses liens, sortir de captivité ou s'affranchir d'une servitude morale.// Traîner son lien, n'être pas tout à fait affranchi d'une passion ou d'une passion ou d'une situation pénible ou assujettissante.
- Chapell. Fine cordelette employée par les chapeliers pour bloquer la base d'une calotte de chapeau que l'on tend.// Par extens. Base de calotte.
- Constr. Pièce de bois en écharpe qui réunit l'arbalétrier d'une ferme au poinçon ou bien une poutre horizontale à un poteau.
- Dr. Lien simple, parenté naturelle ou par alliance du côté du père ou de la mère seulement.// Double lien, parenté du côté du père et de la mère.
- Mar. Fosse aux liens, v. Fosse.
- Techno. Petit morceau de plomb qui lie la vierge métallique d'un vitrage le long du panneau.
- Encycl. Dr. Anc. Double lien. Dans le Code Justinien, les frères et sœurs germains du défunt excluaient les frères et sœurs consanguins ou utérins. Ce privilège du double lien fut admis dans les pays de droit écrit, sauf dans la coutume de Toulouse. Il a été abrogé par le code civil. Mais, tandis que les parents utérins ou consanguins ne prennent part que dans leur ligne, les germains prennent part dans les deux.

La définition est riche, elle montre la puissance d'un mot fort, qui marque un fait de rapprochement, d'union, de partage, notions fondamentales dans le secteur social, un rapprochement entre les hommes, mais aussi les hommes et leur environnement. La création du « *lien* » doit être envisagée en va et vient entre la structure et son environnement. Il faut imaginer des animations au sein de la PUV avec des acteurs comme la coiffeuse et l'esthéticienne, mais aussi faire venir la forêt au cœur de l'établissement avec

⁶⁴ Encyclopédie Larousse.

l'ONF, l'école avec les enfants pour un mixage intergénérationnel, ... A l'inverse, il faut sortir les usagers à la rencontre des artisans et de leur savoir-faire, les faire profiter des richesses de la nature, ... Les PUV comme les autres établissements pour personnes âgées dépendantes doivent déborder d'imagination pour mener un projet de vie.

1-2 Le lien social

Pierre BOUVIER⁶⁵ donne la définition suivante : *« Sémantiquement, le terme de lien désigne, en première instance, un corps physique dont la fonction est d'assembler deux éléments matériels antérieurement séparés, n'ayant pas de connexion, de contact effectif d'ordre naturel : « Ce qui sert à lier. » Cela renvoie à la première définition du verbe lier : « serrer avec une corde passée autour de quelqu'un ou quelque chose. » Il est moins qu'indifférent sinon fortement significatif de remarquer que le sens originel renvoie à une action où prévaut la volonté d'attacher étroitement des objets physiques : « tout ce qui sert à lier : un lien de paille. Chaînes d'un prisonnier. Pièces d'un bois oblique reliant deux parties déjà assemblées. Bande de fer servant à consolider un objet. Petit morceau de plomb qui lie la verge de fer d'un vitrage, d'un panneau. Ces déclinaisons renvoient explicitement à une volonté de l'acteur humain de construire un rapport étroit entre deux entités physiques soit par une compression directe, soit par le recours à un tiers objet : corde, chaîne, bande, lacets, etc. A priori est également présente la notion que le lien réunit deux choses qui n'étaient pas en rapport effectif et concret entre elles, précédemment à l'action suscitée par l'opération résultant du lien. ... Egalement au sens propre, celle-ci pourra être la résultante de rapports de causalité qui établissent, naturellement un lien entre les phénomènes physiques. Il en est ainsi dans l'ordre climatique, ... Au sens figuré, la plus utilisée, et celle qui correspond à la réflexion conduite dans cet ouvrage, elle s'adresse, comme agents décisifs, aux êtres humains en société. Le lien occasionné et dont l'homme est l'acteur/récepteur implique que cette liaison soit effectuée de manière qu'elle se maintienne, conjoncture impliquant un rapport qui devient effectif et qui, de ce fait, préexiste aux relations qu'il suscitera par la suite. »* C'est cette dernière partie de la définition donnée par P. BOUVIER qui nous intéresse car c'est celle qui prend en compte la notion de lien dans le rapport à l'autre. Jean POUILLON⁶⁶ va plus loin dans la thématique du lien en disant : *« La découverte de l'altérité est celle d'un rapport et non d'une barrière. »* Le lien social se construit, s' imagine. Le but est de mettre en place un liant. Comme le travail, la famille, le commerce ou encore la religion dans de nombreuses sociétés, les liens sociaux se tissent

⁶⁵ Le lien social, Pierre BOUVIER, Ed. FOLIO essais, août 2005, p.22.

⁶⁶ Race et Histoire, Claude LEVI-STRAUSS, l'œuvre de Claude LEVI-STRAUSS par Jean-Pouillon, Ed. FOLIO essais, Avril 1987, p.89.

autour de thèmes qu'ils leurs sont singuliers. Le lien social est synonyme de collectif, de solidarité, de tolérance. Il est indispensable pour le bon fonctionnement et la bonne entente de toutes civilisations. En France, nous avons la chance que ce lien soit largement véhiculé et traduit par un secteur associatif⁶⁷ fortement présent, implanté sur la quasi-totalité du territoire. Le «soi» ne peut se développer qu'à travers un processus social qui implique d'abord l'interaction des individus dans un groupe reconnu. Cette dernière idée, nous renvoyant directement à la notion d'équipe où les individus se serrent les coudes autour d'un objectif commun.

Ainsi, si nous faisons une projection sur le territoire d'accueil de la maison « Croustet », nous comprenons que l'ensemble des facteurs est réuni pour créer, organiser et développer du lien autour de la Petite Unité de Vie. Tout d'abord, nous sommes sur un territoire rural qui est demandeur de représentations susceptibles de lui offrir des services. Nous sommes complètement dans la valorisation du territoire. Comme l'indique Danièle DEMOUSTIER⁶⁸ « *Les entreprises associatives y jouent un rôle important. Leur apport consiste d'une part à accroître l'attractivité des territoires en offrant l'ensemble des services nécessaires à la qualité de la vie, d'autre part à les dynamiser en accroissant leur potentiel socio-économique.* » De plus, le monde associatif n'est pas aussi présent dans le monde rural que dans le monde urbain. Ensuite, la Petite Unité de Vie offre une réponse à une population isolée où les rencontres sont porteurs d'ouvertures, de contacts, de dialogues. Il faut donc intégrer ce groupe constitué au territoire existant et à sa population afin de créer de liens nouveaux.

1-3 Le lien économique

L'enjeu pour les acteurs locaux de recevoir un établissement médico-social est toujours important surtout dans un territoire rural, de plus montagneux. Il me paraissait essentiel d'être capable sur le terrain de formaliser cette plus value locale (attendue notamment par la Mairie de Latour de Carol qui s'est investie dans le projet), véritable dynamique pour les institutionnels et les entreprises locales.

2 exemples montrent ce lien économique. Le premier exemple concerne la construction de la Petite Unité de Vie. J'ai opté pour une construction réalisée, dans la

⁶⁷ Selon les données de Danièle DEMOUSTIER, l'emploi dans le secteur associatif représentait 1 397 852 salariés avec une augmentation de 7,7 % d'emploi sur la période 1999-2001, p. 98. L'économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement, Alternatives Economiques, Ed. SYROS, Septembre 2001, 206 p.

mesure du possible, par des professionnels du secteur. Après un contact avec la chambre de métiers pour avoir des conseils sur les architectes du bassin de vie Cerdan, nous avons, avec l'architecte choisi, travaillé quasiment qu'avec des entreprises de la Cerdagne. Le deuxième exemple est l'achat des baguettes de pain à la boulangerie de Latour de Carol. Même si cela paraît anodin, ces achats consolident le chiffre d'affaires de l'artisan.

Ainsi, je joue la carte de la proximité en travaillant essentiellement sur le bassin cerdan, afin d'optimiser au mieux les ressources locales. Comme l'explique les auteurs de l'ouvrage, Créer son emploi en milieu rural : *« les stratégies qui s'appuient sur le patrimoine, en générant de nouvelles activités, sont plus prometteuses si on se place dans une perspective de développement local. »*

Concrètement, le responsable de maison continuera la prise de contact avec les organismes suivants :

- L'ensemble des Chambres Consulaires, comme la Chambre de Métiers, pour étudier les actions entreprises dans le cadre de partenariats locaux envers des structures d'hébergement, ou encore comme nous l'avons vu dans l'exemple ci-dessus avoir la liste des professionnels (architectes,...) ;
- Les entreprises locales : artisans, commerçants, agriculteurs et professions libérales, pour envisager en fonction des besoins des usagers, des idées et des services rendus par les professionnels, comment établir des partenariats ;
- Les sites d'hébergement afin de recevoir les familles des résidents dans de bonnes conditions avec par exemple des prestations spécifiques ou des tarifs préférentiels ;
- Les mairies et la communauté de communes. Ces rendez-vous permettront de connaître toutes les festivités locales, les services proposés, les jours de marchés, etc.
- Le Conseil Général qui a une compétence accrue en matière de gérontologie et de développement territorial ;
- Les services de l'Etat pour assimiler leurs savoirs et vérifier les démarches afin que les procédures soient réglementaires ;
- La MSA et plus particulièrement les assistantes sociales du secteur qui connaissent parfaitement les actions menées dans le secteur gérontologique ;

⁶⁸ L'économie sociale et solidaire, *op. cit.*, p.164.

- Le monde associatif, décomposé avec les acteurs associatifs comme Joseph Sauvy avec un partage des expériences, des idées ou encore des initiatives qui permettront la mise en place des futurs partenariats, mais aussi les associations culturelles et de loisirs ;
- Aller dans des réseaux comme les MARPA pour se renseigner sur comment font les structures existantes en terme d'ingénierie territoriale ;
- Visiter d'autres Petites Unités de Vie pour puiser un maximum d'informations afin d'échanger sur leurs expériences en terme de développement du territoire;
- L'éducation nationale pour des rencontres intergénérationnelles où chacun pourrait apprendre à l'autre sa manière d'exister afin de cohabiter ensemble sereinement où chacun comprend l'autre. On peut imaginer la kermesse de l'école dans le jardin de la Petite Unité de Vie ;
- Les organismes de formation capables de former l'ensemble du personnel à organiser des activités.

Toutes ces rencontres doivent avoir pour objectif de tisser du lien soit comme nous l'avons vu, à l'intérieur de la maison Croustet, soit à l'extérieur, en promouvant les initiatives locales. Ces dernières ont pour but d'aider les personnes âgées de la structure en leur permettant de participer à notre société et de permettre aux différents acteurs de valoriser leur travail en consolidant leurs activités.

1-4 Le lien environnemental

Il est impossible d'oublier l'environnement de la Petite Unité de Vie. En effet, comme nous l'avons étudié dans la première partie, le territoire de la maison «*Croustet*» est singulier. Entouré de montagnes, l'environnement y est riche et préservé. De la faune à la flore, la diversité s'apprécie, où sur le tènement, abondent animaux domestiques et sauvages. Il en est de même pour les plantes et les arbres nombreux et variés dans un paysage encore préservé. Dans ces conditions, il serait dommage de ne pas profiter de cette richesse pour servir de liant, aux différents acteurs gravitant autour de la Petite Unité de Vie. C'est à travers les animations⁶⁹ que je favorise le lien environnemental.

⁶⁹ P.60

CHAPITRE II- Une démarche globale valorisante au sein d'un territoire rural

2-1 Le monde rural : Un territoire identitaire fort

Historiquement, le monde rural s'est désertifié pendant des décennies, laissant des stigmates dans de nombreux territoires. Les paysans quittent leur terre et s'en vont dans les villes où l'eldorado de l'industrialisation les attend. De la fin du 19^{ème} siècle à la fin du 20^{ème} siècle, ce sont des milliers de gens qui vident les campagnes pour aller rejoindre des villes pas forcément prêtes à les accueillir. Source thérapeutique pour les uns, lieu de loisirs et de tourisme pour les autres, lieu de désuétude et d'ennuis pour certains, nous attribuons au monde rural tous les qualificatifs. Depuis le début des années 80 il marque les années alternatives, le rural se met à plaire, le développement local pointe son nez, ce lieu devient un refuge. Jean VIARD explique : *« la campagne l'emporte, et ne cesse de marquer des points, génération après génération, et ce dans tous les milieux et dans toutes les régions, dès que l'on appelle des images liées à la qualité de vie de l'individu, liées à la beauté, ainsi qu'au sentiment de sa propre liberté et de son autonomie individuelle. »* En même temps la décentralisation bouscule la notion de territoire et les premiers conflits départements/régions surgissent. Les projets de territoire disparaissent derrière les territoires de projet. Le monde rural doit commencer à résoudre les déprises économique et sociale, qui ne sont plus absorbées par le monde urbain. Pour essayer d'enrayer les problèmes, la loi Montagne est votée en 1985, un premier pas est fait pour la reconnaissance de ce territoire. Des années 1990 à nos jours, la notion de développement local fait son chemin avec un cortège de nouvelles notions, à l'instar : de *« l'insertion. »* A contrario si le monde rural refait surface, l'image de la ville comme lieu de référence s'est fortement dégradée. La ville ne trouve plus de réponses à l'emploi, au logement ou encore à la montée de l'isolement de la personne. La ville dépersonnalise, le monde rural lui a conservé son identité, l'image de la *« terre immaculée »*, berceau du monde et de son paysan fièrement attaché à elle. Ce territoire assimilé au lieu de la nature est donc chargé de symboles, mais aussi d'histoire. Aujourd'hui, ce lieu se veut encore un endroit de repos, de lieu thérapeutique où il y fait bon vivre. Alain BOURDIN⁷⁰ précise : *« la place du local dans la mondialisation ... il est un lieu possible, mais nullement le seul, de particularisme, de l'engagement, de l'intimité. »* C'est d'ailleurs dans ce cadre que l'Association Joseph Sauvy investit pour le bien être des personnes, mais aussi pour conserver des zones où l'authenticité et les valeurs ont des significations puissantes. Mais intégrer un territoire ne peut pas se faire d'un coup de baguette magique. Surtout dans des territoires, où tout ce qui est imposé de l'extérieur est un échec. Il faut savoir intégrer ce milieu, non pas hostile, mais sur son droit de réserve. Les ruraux sont fortement attachés à la tranquillité, au mode de vie qu'ils sont venus chercher. Le monde

⁷⁰ La question locale, Alain BOURDIN, Ed. PUF, Mai 2000, p.88.

rural montre sa capacité à absorber des hommes, des idées sur d'autres paradigmes que ceux imposés par des habitus fondés sur des modèles économiques et sociaux dépassés. Selon l'ouvrage coordonné par Denis CHEVALLIER⁷¹, « *Aujourd'hui, alors que l'idée est acquise d'un patrimoine rural dont le rôle est capital parce qu'il permet des réappropriations et des réaménagements, qu'à côté de l'acquis il permet un possible, des usages à venir, sachons lui préserver sa qualité majeure : celle d'être un espace multidimensionnel, apte à produire et à donner à voir des différences culturelles.* »

2-2 Les acteurs du bassin d'accueil

Comme nous les avons recensés⁷² en pages 32-33, dans la partie du lien économique, les acteurs sont nombreux et diversifiés. Ils revêtent des missions et approches différentes. Le but pour moi dans le cadre de l'implantation de la Petite Unité de Vie est de rapprocher les forces vives du territoire pour capter toutes les énergies possibles. Les acteurs du public et du privé, représentant tous les secteurs sans exception, sont sollicités et rencontrés afin de ne perdre aucune possibilité d'action.

Le but est de permettre des partenariats dans les thèmes indispensables suivants :

- Les animations ;
- Les loisirs ;
- Les services à la personne (courses, ...) ;
- Les services administratifs ;
- Les services aux familles, aidants et tutelles.

Les partenariats, qui restent à développer, peuvent être différents et toucher d'autres services. Ceux qui sont listés représentent une priorité.

La Petite Unité de Vie, de part son fonctionnement, laisse une grande part d'autonomie et donc une liberté aux personnes qu'il faut favoriser par le biais d'acteurs externes capables de favoriser un maintien de l'autonomie.

⁷¹ Vives campagnes, le patrimoine rural, projet de société, ouvrage dirigé et coordonné par Denis CHEVALLIER, N°194, Ed. Autrement, Mai 2000, p. 54.

⁷² La liste n'est pas exhaustive.

2-3 Une synergie pour les usagers

Pour intégrer un territoire, il faut montrer aux autochtones une véritable envie de s'investir, de se sentir concerné, de maintenir et préserver l'environnement fragile qui les entoure. Il est fondamental de rapprocher les populations afin de créer une synergie et permettre à chacun de s'épanouir en partageant les mêmes valeurs. Cette idée est d'autant plus importante quand les personnes accueillies concernent des personnes âgées dépendantes qui ont besoin d'échanges, d'écoute, d'attention afin de préserver leur autonomie. Comme nous l'avons étudié, mon choix de mettre en avant la création de liens doit servir à cette énergie partagée où tous les acteurs s'investissent autour d'un même objectif.

2-4 Suivre, adapter et réajuster la démarche

Un questionnaire⁷³ a été réalisé sous ma direction avec le responsable de maison pour l'ensemble des partenaires de la maison « *Croustet* » afin de suivre les actions menées.

En effet, le questionnaire⁷⁴ est une technique quantitative qui permet par le biais de questions soit ouvertes, soit semi-ouvertes, soit fermées, soit d'échelle, soit encore de scénarii, de savoir si les actions mises en place correspondent aux objectifs fixés.

Il m'apparaît fondamental de vérifier, d'évaluer les démarches afin de connaître la pertinence des actions mises en place, dans un cadre de réflexions mutuelles, partagées avec les partenaires. C'est de plus un moyen concret de montrer notre sérieux et notre engagement pour rendre un service qui soit de qualité⁷⁵ et qui corresponde aux attentes de nos usagers.

⁷³ Pour Luc ALBARELLO, « *le questionnaire est le point d'arrivée d'une réflexion théorique, mais il est également le point de départ de l'observation empirique qui suit... chaque question doit renvoyer et trouver un sens par rapport à une hypothèse précise de sorte que les résultats obtenus et traités puissent confirmer ou infirmer l'hypothèse testée.* » p. 94. Apprendre à chercher, l'acteur social et scientifique, Ed. DE BOECK, 2^{ème} édition, 2003, p. 197.

⁷⁴ Comme nous l'avons vu au travers de l'enquête de satisfaction, ce modèle d'évaluation quantitatif permet de prendre en compte son interlocuteur en gardant, d'une part une trace écrite sur les actions menées en vue des évaluations externes programmées à partir de 2009 et d'autre part en ayant un support permettant de travailler les axes retenus sur des réflexions concrètes et explicitées de la part des acteurs.

⁷⁵ Par le terme « *qualité* », je ne fais pas d'amalgame avec la démarche qualité (normes iso,...), je signifie simplement par le terme de qualité, la définition donnée par le Petit Larousse : « *qualité de la vie, tout ce qui contribue à créer des conditions de vie plus harmonieuses.* »

Le questionnaire réalisé est le suivant :

Questionnaire Petite Unité de Vie/Partenaires

Le .. / .. /

Partenaire :

1° Trouvez-vous intéressant les actions menées ensemble ?

Très intéressante
Intéressante
Moyennement intéressante
Pas intéressante

2° Vous semble-t-il que l'action soit appropriée aux usagers de la Maison Croustet ?

Très appropriée
Appropriée
Moyennement appropriée
Pas appropriée

3° Si pas appropriée, est-il opportun de continuer ?

Oui
Non

Si Oui, que préconisez-vous pour mieux l'adapter :
.....
.....
.....

4° Est-ce que le nombre d'interventions vous semble suffisant ?

Oui
Non

Si non, que préconisez-vous :

5° Est-ce que le jour choisit correspond toujours à votre planning ?

Oui
Non

Si non, quel jour vous irait mieux :

6° Le personnel de la Petite Unité de Vie est-il à votre écoute ?

Oui

Non

Si non, pourquoi :

7° Répondons-nous à vos attentes administratives ?

Oui

Non

Si non, pourquoi :

8° Avez-vous une idée pour développer notre partenariat ?

Oui

Non

Si oui, laquelle :
.....
.....

9° Auriez-vous une idée à nous donner pour améliorer notre partenariat ?

.....
.....
.....
.....

10° D'une manière générale, auriez-vous un conseil à nous formuler ?

.....
.....
.....
.....

C'est le responsable de maison qui remplit le questionnaire et qui me transmet ensuite les fiches. Au-delà, de l'aspect purement réglementaire et administratif, le questionnaire permet de prendre du temps avec le partenaire et de nouer une relation

professionnelle basée sur le dialogue et l'échange, ce que malheureusement nous ne pouvons pas souvent faire. Je demande au Responsable de Maison de faire au moins une rencontre formelle par an avec les partenaires.

CHAPITRE III- Du sens pour l'animation et pour les projets de sortie

3-1 Envisager une démarche multipolaire qui réponde à un public spécifique

Il faut étudier l'aspect des animations⁷⁶ à la manière du développement durable⁷⁷. Ainsi, je prends en considération les résidents, les acteurs et l'environnement. Cette réflexion, qui se veut épistémologique, récolte les richesses d'un territoire pour créer une synergie.

Au niveau des résidents : le public habitant le milieu rural revêt des particularités. Christine HOF⁷⁸ détaille : *« de nombreux patients proviennent d'un milieu ouvrier et rural et n'ont jamais eu le temps ni l'occasion de pratiquer une quelconque activité artistique. Pour beaucoup d'entre eux, l'art appartient toujours à un autre monde, il est considéré comme suspect et inutile. A l'époque de leur jeunesse, les loisirs étaient rares. S'adonner à la peinture ou au dessin était considéré comme du temps perdu, alors que d'autres travaux manuels (tricoter, broder, coudre, jardiner, etc) étaient hautement valorisés. »*

Au niveau des acteurs : ces derniers sont tout autant spécifiques que le territoire auquel ils appartiennent. L'exemple de l'agent ONF qui vient présenter la biodiversité des forêts et qui propose une sortie sur le terrain, montre les synergies possibles où la valorisation commune s'exerce.

Au niveau de l'environnement : les ressources sont nombreuses. La matière première ne manque pas et chaque saison produit son cortège de matériaux susceptibles d'être valorisés. Nous avons l'exemple du panachage des feuilles ramassées, à la suite d'une sortie en forêt, qui peut faire l'objet d'un collage sur une toile.

⁷⁶ Les animations peuvent avoir comme objet le simple fait de passer un bon moment, mais il doit pour moi revêtir un cadre professionnel où la notion de sens est recherchée.

⁷⁷ Le développement durable est un mode de développement économique cherchant à concilier le progrès économique et social et la préservation de l'environnement, considérant ce dernier comme un patrimoine à transmettre aux générations futures.

⁷⁸ Art-Thérapie et maladie d'Alzheimer, quand les couleurs remplacent les mots qui peinent à venir, Christine HOF, Ed. CHRONIQUE SOCIALE, Février 2006, p. 30.

Quelles animations pouvaient permettre de prendre en compte, les résidents, les acteurs et l'environnement ?

A la vue des éléments ci-dessus, le choix d'une animation originale au sein de la Petite Unité de Vie s'est fondé sur le principe de l'art-thérapie. Pourquoi ? Parce que l'art-thérapie est accessible à tous ; connu dans ses grands principes par tous les animateurs ; activité différente de celle pratiquée par les usagers du secteur montagnard ; acteurs locaux capables de participer aux animations ; environnement proche qui donne des matériaux intéressants pour ce genre d'activité ; activité présentant des possibilités nombreuses au sein d'un même atelier (peinture, collage, dessins, ...) ; activité financièrement peu coûteuse.

3-2 Une animation proche de l'art-thérapie⁷⁹

L'animation au sein de la Petite Unité de Vie est là pour rendre le résident actif et créatif afin de quitter la passivité, tout en conservant les acquis en vue d'une sortie. D'un retour chez soi en ayant une autonomie conservée. L'animation, c'est aussi, comme le précise Nicole LAIREZ-SOSIEWICS⁸⁰ : *« une ouverture sur l'extérieur... l'animation c'est un projet de vie qui répond aux besoins et aux désirs des personnes âgées. L'animation bien adaptée à chaque personne, évolue avec celle-ci. Dans un tel projet de vie, l'animation est une remise en cause quotidienne, car elle prend en compte les cultures, les modes de vie, l'autonomie ou les handicaps des personnes âgées. »* L'animation est un vecteur de vie sociale, en s'ouvrant vers l'extérieur, en décroissant les murs, en permettant une échappatoire. Il permet de maintenir les acquis et offre un rôle à l'usager, ce qui le valorise.

Comme nous l'avons vu, j'ai fait le choix d'une animation orientée sur le principe de l'art-thérapie. Christine HOF⁸¹ donne la définition suivante : *« l'art-thérapie évoque l'image d'une personne active, exprimant son monde intérieur en utilisant des techniques artistiques (dessin, peinture, collage, ...). De ses mains naissent des formes et des couleurs, des*

⁷⁹ Je précise dans l'esprit car la technique de l'art-thérapie se pratique avec des personnes atteintes de maladie comme celle d'Alzheimer, soit des pathologies lourdes, ce qui ne correspond pas aux pathologies des résidents de la Petite Unité de Vie. Il faut de plus avoir des médecins spécialisés dans l'art-thérapie capable d'expliquer les actions à mener pour mettre en place une thérapie adaptée. Il existe des écoles, je pense à celle de Tours, qui délivre un diplôme universitaire afin de former spécifiquement à ces animations, or nous n'avons pas d'animateur spécialisé dans ce domaine, même s'ils en possèdent les bases.

⁸⁰ Vivre l'animation auprès des personnes âgées, Nicole LAIREZ SOSIEWICS, Ed. Chronique Sociale, 4^{ème} Edition, Octobre 2005, p.35.

⁸¹ C. HOF, *op. cit.*, p. 11

œuvres pleines de sens, source de bien-être. » Elle précise⁸² : *« l'art-thérapie est une technique de soins non verbale qui propose au patient une expérience créatrice dans le cadre d'une relation thérapeutique. Elle n'est ni de l'art, bien qu'elle lui emprunte ses techniques, ni un enseignement artistique, mais une relation et une démarche basées sur la confiance, la sécurité et le respect. »* Nous savons que l'art est un formidable moyen d'expression, de communication, de relation, de passage à l'action par le biais d'une production. L'art permet de créer, de se sublimer. Au niveau de la thérapie, sans prétention médicale au niveau de la maison « Croustet », c'est un moyen de maintenir les 5 sens, de répondre ponctuellement à une détresse psychologique, ou encore dépasser un handicap physique.

Les animateurs de la Petite Unité de Vie⁸³ ou les intervenants extérieurs comme une artiste peintre de Latour de Carol viennent pratiquer des ateliers à la fois autour du thème de l'art et de faire en sorte que cet atelier fasse travailler les résidents pour entretenir par exemple leurs sens⁸⁴. Je tiens à préciser que c'est dans un cadre de partenariat grâce à un lien privilégié avec le CCAS de Latour de Carol que l'intervention de l'artiste a pu se faire, ce qui démontre l'importance d'une communication accrue avec les partenaires.

Un exemple d'animation :

L'atelier peinture offre aux résidents, qui le souhaitent, un après-midi d'expression sur toile, sur papier avec différents styles de peinture et d'un choix de couleurs variées. L'atelier se tient au sein de l'EHPAD de Err, animé par l'intervenante artiste peintre et une animatrice de l'EHPAD. Les idées des peintures se font en fonction des thèmes de la nature avec une variation suivant les saisons.

Nous apercevons que cette animation est transversale aux paramètres déterminés pour le maintien de l'autonomie des personnes âgées. Un partenariat avec un acteur local offre une ouverture aux résidents sur le monde extérieur, ceci dans le cadre d'une animation originale basée sur l'environnement et l'art.

La mutualisation des moyens avec les deux autres EHPAD de l'Association Joseph Sauvy permet de mettre à la disposition des résidents des animatrices d'une part, au sein de

⁸² *Ibid.*

⁸³ Ils sont mis à disposition par les EHPAD de l'Association Joseph SAUVY.

⁸⁴ 5 sens : vue, toucher, ouïe, odorat, goût.

la maison « *Croustet* », et d'autre part, d'accueillir les résidents au sein des EHPAD⁸⁵. Ces derniers proposent des animations supplémentaires.

3-3 Suivi des animations

Une grille de bilan est établie. Elle permet après chaque séance de mesurer si l'activité intéresse et procure les résultats attendus auprès des résidents et donc si l'action entreprise mérite de continuer en l'état ou doit évoluer. L'évaluation des animations permet aussi de recueillir des informations qui nous permettent de connaître les difficultés d'un résident et de séance en séance les thèmes de travail pour chaque usager en ajustant les techniques aux difficultés des usagers afin de valoriser ses compétences.

Grille de bilan à remplir par l'intervenant

Activité ...	Analyses et constats effectués concernant Mlle, Mme, M. ...	Propositions de changements
Présentation		
Préparation		
Déroulement		
Investissement		
Suivi		

3-4 Les projets de sortie

Les projets de sortie sont la pierre angulaire de notre travail, car c'est la base de notre métier. Même si nous sommes sur des périodes temporaires, il faut être d'autant plus vigilant sur la réalisation de ces projets et à l'inverse de ce que nous pourrions penser, ce n'est pas parce que les usagers n'ont pas vocation à rester, qu'il ne faut pas se préoccuper de leur fin de séjour. Au contraire, car le public accueilli possède une certaine autonomie

⁸⁵ Pour les déplacements, il n'est pas prévu pour la Petite Unité de Vie d'investir dans un premier temps dans un véhicule de transport, si bien que les déplacements se feront par le biais d'autres véhicules de l'Association, soit par prêt de la mairie de Latour de Carol.

qu'il faut préserver afin que de retour à leur domicile, les usagers retrouvent l'autonomie qui était la leur. Voire même que le séjour ait pu leur permettre de se redonner un second souffle pour développer des idées, des goûts, des compétences qu'ils avaient oubliés, perdus ou encore jamais testés.

Comme c'est réalisé pour les enfants⁸⁶, tous les résidents pendant leur séjour ont une réunion qui leur est consacrée. A la manière d'une réunion de synthèse, l'équipe pluridisciplinaire et le résident se rencontrent pour déterminer le projet de vie, plus exactement dans le cadre de séjour temporaire : le projet de sortie.

Il est essentiel que nous puissions apporter à la personne durant son séjour une réflexion de fond sur son avenir et l'aider à l'envisager dans un cadre différent, professionnel, qu'elle ne pourrait elle-même aborder.

Pour établir le projet de sortie, l'équipe pluridisciplinaire de la Petite Unité de Vie (le Responsable de maison, l'adjoint et les Auxiliaires de Vie Sociale) se réunit avec si possible le médecin traitant de la personne. L'utilisateur peut demander, qu'une personne de son entourage assiste à la réunion (famille, aidant, tutelle).

⁸⁶ Par exemple les réunions de synthèse en IME, ...

CONCLUSION

Le schéma départemental et les données spécifiques du territoire Cerdan ont dévoilé des besoins en terme de places d'accueil pour des personnes âgées, encore autonome, mais ayant le recours à une structure, reposant sur un mode d'accueil souple. De plus, la population de ce territoire repose sur des caractéristiques propres à la fois dues au vieillissement, mais aussi dues à la singularité du territoire. Le bassin Cerdan montre une population ayant un taux plus important que la moyenne départementale des personnes ayant plus de 60 ans et avec une amplification pour les personnes ayant plus de 75 ans. La mairie de Latour de Carol, appuyée par une étude menée sur le canton de Saillagouse, décide de s'investir afin de trouver une réponse aux personnes âgées du secteur. Le territoire de la Cerdagne est de plus une zone de montagne où le climat et l'environnement sont marquants. Si bien que cette zone rurale ne peut s'envisager qu'en prenant en compte les spécificités du terroir. Nous pouvons rajouter que ce dernier a imposé à la population un mode de vie singulier. Dans ce contexte, l'Association Joseph Sauvy, connu sur le bassin Cerdan pour gérer des établissements médico-sociaux, est contactée pour participer à la réflexion : quelle solution apportée pour les personnes vieillissantes du bassin de vie Cerdan ?

Les études ont mis en avant des critères spécifiques auxquels je devais répondre précisément. Principalement, il est ressorti d'envisager des séjours temporaires, de répondre à l'isolement géographique et de créer sur la base d'un partenariat fort, une structure à taille humaine. Il a fallu trouver un établissement qui puisse prendre en compte toutes ces particularités. Le choix s'est orienté vers une Petite Unité de Vie. Cet établissement permet de répondre aux attentes en terme de besoins aux personnes âgées et de se fondre au mode de vie du bassin de vie Cerdan. Il était important pour moi que le territoire Cerdan soit intégré dans la démarche de création de la maison «*Croustet*. » Comme le rappelle Alain BOURDIN⁸⁷ confirme : « *L'environnement tient la première place et c'est pour cela qu'il peut devenir facteur de localisation.* » Il rajoute « *l'homme se définit, se construit, à travers la connaissance de son environnement immédiat.* »

L'installation de la Petite Unité de Vie, la maison «*Croustet* », s'est réalisée et continue d'être en lien étroit avec les acteurs de la Cerdagne afin d'optimiser les

⁸⁷ La question locale, Alain BOURDIN, Ed. PUF, Mai 2000, p.182.

compétences de tous et de coller à la réalité du terrain. L'ouvrage⁸⁸, Pour avec, qui est le fruit d'une collaboration entre l'ADEFPATet le GREP souligne : *« les acteurs les plus dynamiques de ces territoires, associations, entreprises, élus ont cherché de l'intérieur, à promouvoir un projet global et cohérent de développement qui soit approprié aux potentialités économiques et humaines du pays. »* Il est primordial de s'installer « avec » et non « sur » car cet état de fait montre une philosophie auprès des partenaires dans ma démarche. Nous sommes tous porteur de richesses. Une dynamique globale et cohérente permet de travailler sur des projets à long terme. Il faut penser le projet comme technologie de l'action avec aussi comme enjeu la revitalisation des énergies du local. C'est me semble-t-il une clé pour réussir. Mais créer un établissement n'est qu'une étape. Une fois construit il faut le faire vivre. A la fois au niveau des usagers et à la fois au niveau des salariés en sachant que l'un ne peut pas fonctionner sans l'autre. Manager n'est pas une chose simple. Cela demande d'être attentif, vigilant, tolérant, observateur, dynamique,... Les adjectifs ne manquent pas, ce qui démontre qu'il n'est pas évident d'être un bon directeur et que cela ne s'improvise pas. Diriger⁸⁹ a donc un sens éthique fort, selon J.C PANAS. *« Il s'agit de prendre la direction du possible... Personnellement nous préconisons la tolérance. D'autres directeurs sont absolument hermétiques à cela. C'est un peu une affaire de goût. Il paraît difficile d'affirmer qu'une méthode est meilleure qu'une autre. Reste qu'en la matière, c'est plus souvent le caractère de la personne dirigeante qui règle le rythme autodisciplinaire que la stricte nécessité des personnes accueillies. Cela vaut autant pour les modèles tolérants que pour les modèles rigides ou flexibles. Reste que tolérant ou non, flexible ou rigide, la réalité du quotidien oblige à prendre des mesures qui peuvent aller à l'encontre de la volonté des dirigeants eux-mêmes... »* Diriger relève d'un savant mélange, *« un cadre ne peut laisser n'importe quoi, cependant un cadre doit laisser faire⁹⁰. »* Cet auteur retrace la complexité d'être cadre tout en démontrant qu'il faut rester soi-même en suivant le vieil adage *« le peu ou le trop gâtent le jeu. »* Le projet d'établissement représente ce genre d'action qu'il faut développer pour donner un cap à ses équipes afin qu'elles donnent un sens à leurs actions. Notre métier de Directeur demande d'être des techniciens aux compétences multiples : humaines, sociales, administratives, techniques et financières afin de gérer au mieux sa structure. La partie financière en est un bon exemple. Il est capital d'optimiser le taux d'occupation de la structure pour assurer sa pérennité. Il est sûr que la gestion de séjours temporaires demande une attention particulière afin de ne pas laisser les

⁸⁸ POUR AVEC, Nouvelles pratiques de l'insertion-développement en milieu rural, Ed. Grep, Juin 1995, p.73.

⁸⁹ J.C PLANAS, *op. cit.*, p. 58-59.

⁹⁰ *Ibid.*

chambres inoccupées. Comme je l'indiquais, il faut proposer de la vie aux résidents, leur permettre par des animations, des ateliers, des loisirs un maintien de leur autonomie. Les animations développées doivent avoir du sens. C'est autour des animations que la valeur ajoutée de la Petite Unité de Vie qui travaille autour de la notion du « *lien* » montre sa capacité de dynamisme dans une démarche réunissant acteurs locaux, environnement et résidents. Cette notion du « *lien* » est fondamentale pour investir un territoire en attente de retour à la fois humain, technique et économique. Pour encadrer l'ensemble du processus, une évaluation constante, à tous les niveaux (GRH, gestion financière, animations et projets de sortie), permet de contrôler l'ensemble des actions menées afin de proposer à nos résidents un service rigoureux.

Lors d'une dernière rencontre avec les autorités de contrôle et de tarification, il a été émis la possibilité d'accueillir des résidents ayant un GMP de plus de 300. Cette possibilité ouvre l'élargissement de notre offre aux personnes âgées et contribue à sécuriser notre produit de tarification. Mais cela implique aussi plusieurs changements : l'esprit de la structure en sera obligatoirement modifié, une médicalisation renforcée et une adaptation des équipes (voire des embauches supplémentaires) et du mode de fonctionnement. Cette proposition soulève la relative fragilité de ce genre de structures face à la montée en puissance de la dépendance et parallèlement du manque de places en établissements. Il n'en reste pas moins que le service rendu n'est pas le même et qu'il est important de pouvoir conserver un des derniers maillons de la chaîne du maintien à domicile.

Le secteur du médico-social est passionnant de par sa complexité, et d'autre part devant sa capacité à innover devant une population en perpétuelle changement. Comme l'explique Michel AUTES⁹¹ : « *Le travail social, c'est toujours l'art de se déplacer dans des systèmes de contraintes avec lequel il faut jouer, trouver un chemin. Les situations ne sont pas sans danger. Les clients du travail social y sont particulièrement exposés, mais aussi les travailleurs sociaux quand ils s'engagent à leurs côtés. On retrouve la dimension d'acte, d'engagement, qui caractérise la situation professionnelle du travail social, et les protections, les défenses qu'elle suscite.* » Nous l'avons étudié le secteur gériatrique montre chaque jour sa force à s'adapter. Je finirai par une phrase de Nicole LAIREZ-SOSIEWICZ⁹² : « *n'oublions pas que par l'intermédiaire des personnes âgées, nous préparons notre propre vieillesse.* »

⁹¹ Les paradoxes du travail social, Michel AUTES, Ed.DUNOD, 1^{ère} édition premier trimestre 1999, p.258.

⁹² N. LAIREZ-SOSIEWICZ, *op. cit.*, p. 35.

Bibliographie

OUVRAGES :

Apprendre à chercher, l'acteur social et scientifique, Luc ALBARELLO, Ed. DE BOECK, 2^{ème} édition, 2003, p. 197.

Art-thérapie et maladie d'Alzheimer, quand les couleurs remplacent les mots qui peinent à venir, Christine HOF, Ed. Chronique Sociale, Février 2006, 120 p.

Au bonheur des campagnes, Bertrand HERVIEU et Jean VIARD, Ed. de l'Aube, février 2001, 155 p.

Créer son emploi en milieu rural, Brigitte BICHE, Françoise GERBAUX, Jean Le MONNIER et Jacques PERRET, Ed. L'Harmattan, Avril 1997, 172 p.

Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale, Ouvrage coordonné par Marcel JAEGER, Ed. DUNOD, Octobre 2005, 1233 p.

Former les équipes éducatives, Jean-Christophe PANAS, Ed. DUNOD, mars 2003, 175 p.

L'économie sociale et solidaire, S'associer pour entreprendre autrement, Danièle DEMOUSTIER, Alternatives Economiques, Ed. Syros, Septembre 2001, 206 p.

La question locale, Alain BOURDIN, Ed. PUF, Mai 2000, 253 p.

Le lien social, Pierre BOUVIER, Ed. Folio essais, Août 2005, 397 p.

Le travail de directeur en établissement social et médico-social, analyse de la pratique, Bertrand DUBREUIL, Ed. DUNOD, Mai 2004, 228 p.

Les paradoxes du travail social, Michel AUTES, Ed. DUNOD, 1^{ère} édition premier trimestre 1999, 313 p.

POUR AVEC, Nouvelles pratiques de l'insertion-développement en milieu rural, Ed. Grep, Juin 1995, 110 p.

Problèmes politiques et sociaux, personnes handicapées et situations de handicap, Ed. La documentation française, n°892, Septembre 2003, 123 p.

Race et Histoire, Claude LEVI-STRAUSS, Ed. FOLIO essais, Avril 1987, 127 p.

Vives campagnes, le patrimoine rural, projet de société, ouvrage coordonné par Denis CHEVALLIER, N°194, Ed. Autrement, Mai 2000, 222 p.

Vivre l'animation auprès des personnes âgées, Nicole LAIREZ SOSIEWICS, Ed. Chronique Sociale, 4^{ème} Edition, Octobre 2005, 133 p.

ETUDES :

Etude INSEE, Languedoc-Roussillon 2005, Précarité-Cadrage/Précarité-Allocataires

Journal Officiel, N°167 du 21 juillet 2001, APA L 2001-647 relative à la prise en charge de la perte d'autonomie des personnes âgées et à l'allocation personnalisée d'autonomie

La clientèle des établissements d'hébergement pour personnes âgées, DREES, Etudes et Résultats, N°485, Avril 2006, 13 p.

Liste des annexes

1- Photo aérienne de la Cerdagne en hiver

Photo aérienne de la Cerdagne en hiver

