

ssociation

*Maepa Camille Claudel*

---

**PROJET ASSOCIATIF**  
**2021-2025**

**Association**  
**MAEPA Camille Claudel**

## Table des matières

INTRODUCTION.....	1
I. Quelques éléments de contexte .....	2
A. Repères historiques.....	2
B. L'identité associative.....	3
L'ancrage dans le milieu associatif .....	3
L'ancrage dans le champ médico-social.....	4
L'ancrage territorial.....	5
C. Les valeurs et les missions.....	5
II. La Gouvernance.....	7
A. Le Conseil d'Administration .....	7
Fonctionnement .....	7
Objectifs stratégiques .....	8
B. L'interface CA/Direction .....	8
Des champs politiques et techniques .....	8
Du rôle de chacun .....	10
III. Les orientations stratégiques de l'association .....	11
A. La vision à long terme.....	11
B. Les principes d'intervention .....	13
Notre politique de Ressources Humaines.....	13
Notre politique financière et de gestion.....	13
Nos relations avec les familles et les aidants.....	14
C. Les partenariats et réseaux.....	15
CONCLUSION .....	17
Modalités d'actualisation et de modification du Projet Associatif.....	18

## INTRODUCTION

Soulignées entre autres par le rapport Libault<sup>1</sup>, les représentations autour du grand âge et de la vieillesse dans notre société sont nombreuses. La vieillesse souffre d'un déficit d'image prégnant, qui conduit à un « *déni de projection, une approche fataliste peu propice à la prévention et des politiques peu imaginatives du grand âge*<sup>2</sup> ». La prise en considération de cette population se fait « *sur le mode déficitaire*<sup>3</sup> », véhiculant une image négative des personnes âgées en général, et dépendantes en particulier. La vieillesse est perçue avant tout comme un risque, la personne âgée comme un facteur de coût, sans utilité sociale associée. Dans ce contexte, les EHPAD souffrent également d'un déficit d'image auprès du grand public. Perçus comme l'ultime recours, subis par les personnes dont le maintien à domicile n'est plus possible, les établissements peinent à démontrer leur utilité sociale et leurs qualités à la société.

En parallèle, les contraintes budgétaires qui pèsent sur les établissements, les bouleversements des vingt dernières années, avec notamment la loi 2002-2 rénovant l'action sociale, puis la loi HPST de 2009 introduisant la procédure d'appel à projets rendent de plus en plus difficiles l'accomplissement des missions confiées aux associations du secteur médico-social. Pourtant, le fait associatif demeure indissociable de la démocratie et doit rester source de solidarité.

Dans ce contexte, nous, membres de l'Association MAEPA Camille Claudel, entendons promouvoir toute action sociale en faveur des personnes âgées, que ce soit en continuant à proposer des services de qualité à un prix le plus proche possible des principes de vie de la population, ou en luttant contre toute forme de discrimination à l'égard des personnes âgées, ou des salariés qui les accompagnent au quotidien et assurent leur prise en soin.

Le présent projet associatif a été rédigé au sein d'un groupe de travail composé de plusieurs membres du Conseil d'Administration. Il constitue une référence pour les missions confiées par l'association à l'établissement, en cela qu'il réaffirme les valeurs associatives et les principes d'intervention qui doivent guider l'action des professionnels, tant auprès des résidents et de leur famille, qu'auprès des salariés et des différents partenaires. Loin d'être un aboutissement, il retranscrit les évolutions qui ont traversé la structure depuis plusieurs années, et fait un point d'étapes sur les projets futurs que nous entendons soutenir. Il a vocation à rester vivant, discutable et amendable au cours des mois à venir. La rédaction de ce projet associatif permet de réaffirmer des repères communs en termes d'éthique, de convictions, et de responsabilités, qui constituent le socle de notre intervention sociale. De ces orientations théoriques et philosophiques découlent des principes d'intervention qui contribuent à mettre en œuvre au quotidien une approche d'accompagnement qui donne la priorité à la relation humaine.

---

<sup>1</sup> LIBAULT D., Concertation Grand Âge et Autonomie, Paris, Dicom, 2019

<sup>2</sup> MOREL A., VEBER O., *Société et vieillissement*, IGAS rapport du groupe n°1, 2011

<sup>3</sup> CARADEC V., *Sociologie de la vieillesse et du vieillissement*, Malakoff, Armand Colin, 2015, 3<sup>ème</sup> édition

## I. Quelques éléments de contexte

### A. Repères historiques

La municipalité de Trignac a initié en 1988 une réflexion globale sur les besoins des personnes âgées en termes de services divers : portage de repas, soins à domicile, aides à domicile, et logements à proximité de la résidence pour accueillir des personnes éloignées du bourg et désirant s'en rapprocher sans entrer immédiatement en maison de retraite. Dès octobre 1988, le Conseil Municipal décide d'assurer la construction d'une résidence, et d'en confier la gestion à une association régie par la loi de 1901. L'association de gestion de la Maison d'Accueil Evolutive pour Personnes Agées Camille Claudel (Association MAEPA Camille Claudel) est créée à cet effet le 17 janvier 1990, avec pour objet social **la promotion de toute action sociale en faveur des personnes âgées.**

Sur la base d'une enquête par questionnaire réalisée en collaboration avec la DISS (Direction des Interventions Sanitaires et Sociales) sur le territoire du canton de Montoir de Bretagne dans le cadre du SIVOM de la région Briéronne, l'association a estimé qu'une MAPA (Maison d'Accueil pour Personnes Agées) de 64 lits correspondait aux besoins du secteur. Pour que les personnes admises au sein de la résidence puissent être hébergées dans le même environnement, si elles venaient à devenir non valides, l'Association a envisagé la création de 15 lits de section de cure médicale, représentant 23% de sa capacité. A ce titre, le CROSS (Comité Régional pour l'Organisation Sanitaire et Sociale) a donné son accord le 26 juin 1995.

Le Conseil Municipal a ainsi délibéré le 8 février 1991 en faveur de la construction d'une MAPA sur la commune de Trignac d'une capacité de 64 lits, dont 15 médicalisés, et de louer l'immeuble réalisé à l'Association MAEPA Camille Claudel qui en assurerait la gestion.

Le conventionnement par le Département permet d'ouvrir cette résidence aux bénéficiaires de l'Aide Sociale, et d'accueillir les personnes âgées de plus de 60 ans sans aucun critère d'exclusion.

La résidence sort de terre au printemps 1994, pour être achevée en mai 1995.

De par sa genèse, l'Association entretient des liens étroits avec la Mairie de Trignac, et nous positionnons comme un acteur ressource sur le territoire pour l'action sociale communale à destination des personnes âgées. Les valeurs républicaines font ainsi naturellement partie de notre identité associative telle que nous l'avons forgée depuis presque 30 ans.

L'Association comporte environ 70 adhérents à ce jour. Peuvent faire partie de l'Association toute personne physique ou morale, de droit public ou de droit privé, qui adhère au projet associatif de la MAEPA. L'Association compte également 3 membres de droit :

- Le Maire de la commune de Trignac ou son représentant,
- Un représentant du Conseil Municipal,
- Le ou la présidente du Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de la commune de Trignac ou son représentant.

L'Association est administrée par un Conseil d'Administration composé de 23 membres bénévoles. Les membres de droit sont réputés être membres du Conseil d'Administration.

## B. L'identité associative

L'Association MAEPA Camille Claudel appuie son action et donne un sens à ses missions en cohérence avec son identité, donnant ainsi un cadre de référence pour toutes les parties prenantes : les personnes accompagnées et leur famille d'abord, les administrateurs et les adhérents, les professionnels, les bénévoles mais aussi les partenaires sur le territoire. C'est cette identité propre qui nous permet de développer et de renforcer les conditions favorisant l'adhésion de chacun aux valeurs et aux engagements que nous défendons. Cette identité s'est construite au fil du temps autour de trois dimensions fortes : un ancrage dans le milieu associatif, un ancrage dans le champ du médico-social et enfin un ancrage territorial fort.

### *L'ancrage dans le milieu associatif*

La faculté de s'associer pour défendre des valeurs et des intérêts communs est un droit et une liberté. La constitution en association de type Loi 1901 pour la MAEPA Camille Claudel relève de ce principe : nous, adhérents de l'association, bénévoles, partageons les mêmes objectifs et nous retrouvons autour d'un objet commun : la promotion de l'action sociale à destination des personnes âgées. C'est cet objet social qui a constitué le cadre de référence pour guider l'action interne au moment de la rédaction des premiers statuts associatifs en 1990.

Cet objet social a été modifié une première fois en 2011. Il s'est articulé autour de trois points :

- La gestion et le développement de tous établissements sanitaires et médico-sociaux pour personnes âgées et adultes handicapés vieillissants,
- La gestion de tous services d'aide aux personnes âgées et aux adultes handicapés vieillissants,
- La promotion et la réalisation de toute action sociale en faveur des personnes âgées et des adultes handicapés vieillissants.

En 2017, une nouvelle modification des statuts associatifs vient faire évoluer la dénomination sociale en « Association de gestion d'établissements d'accueil évolutifs pour personnes âgées ». Cette nouvelle dénomination vient renforcer notre nouvel objet social, « d'action sociale désintéressée en faveur des personnes âgées », pour notamment :

- Créer et/ou gérer des établissements et services sanitaires sociaux et médico-sociaux au profit des personnes âgées, autonomes ou en perte d'autonomie, et de personnes âgées en situation de handicap,
- Participer à toute mutualisation de moyens et d'expertise avec d'autres associations.

Ainsi, les nouveaux statuts associatifs expriment clairement la possibilité pour l'Association de prendre et gérer des participations, quelle qu'en soit la nature, dans toute société existante ou nouvelle, et de réaliser toute opération mobilière, immobilière ou financière.

Par ces modifications successives, nous avons clairement souhaité mettre en avant notre volonté de donner une nouvelle impulsion stratégique à l'Association, en nous articulant autour du double objectif de s'adapter à l'évolution des besoins sociaux des personnes âgées du territoire, en diversifiant l'offre de services à destination des personnes âgées et des adultes vieillissants en situation de handicap, mais aussi en nous inscrivant comme un acteur ressource pour la commune et les habitants du territoire.

L'action collective désintéressée, organisée sous la forme associative, est un moyen privilégié de créer ou d'améliorer sans cesse les réponses aux besoins sociaux, de réaliser une entraide accessible aux plus défavorisés, d'apporter un soutien efficace et durable aux personnes en difficulté.

### *L'ancrage dans le champ médico-social*

Si les missions de l'action sociale et celles des établissements et services du secteur médico-social sont précisément définies par les articles L.116-1, L.116-2, L.311-1 et L.312-1 du CASF, il n'existe pas à proprement parler de définition du champ médico-social. Celui-ci se situe en effet aux confins des domaines sanitaires et sociaux et s'appuie sur les compétences des professionnels des deux domaines. Né sous la pression d'associations militantes, le champ médico-social s'est vu professionnalisé notamment par la loi de 1975. Aujourd'hui, même si la loi HPST de 2009 a inversé le fonctionnement avec l'avènement des appels à projets, les acteurs du médico-social restent primordiaux dans l'innovation sociale et l'anticipation des besoins des personnes accompagnées. Nous souhaitons nous inscrire dans ce positionnement, et contribuer sur le territoire à l'analyse de l'évolution des besoins des personnes âgées, en recherchant en permanence des solutions adaptées et individualisées pour permettre d'accompagner les personnes selon leurs souhaits et leurs besoins.

Un établissement médico-social est un **lieu de vie** au sein duquel sont prodigués des soins acceptés et justes (droit au consentement, respect des libertés fondamentales, droit au refus...). Respecter chaque personne accueillie et accompagnée, dans ses habitudes de vie, ses goûts, ses cultures, ses rythmes et ses facultés est un préalable indispensable à l'instauration d'une **logique bienveillante** pour tous, en toutes circonstances, même les plus dégradées. Notre mission, en tant qu'acteur du champ médico-social, est de prendre soin de l'autre, de reconnaître son altérité, et lui appliquer les principes éthiques d'action : équité et justice, solidarité, autonomie, humanité et dignité.

Notre démarche d'accompagnement se base sur les principes suivants :

- Une démarche globale, pour permettre des changements souples, sans rupture et étalés dans le temps
- Une démarche plurielle, pour prendre en compte les besoins variables en nature et en quantité

- Une démarche réversible, dans la mesure où les solutions apportées font l'objet d'une évaluation constante pour ne pas enfermer la personne accompagnée dans des orientations définitives
- Une constante recherche de complémentarités avec les différentes instances du territoire (médicales, sociales, institutionnelles) de droit commun pour proposer des prestations adaptées et évolutives.

### *L'ancrage territorial*

Née de la volonté municipale, en collaboration avec les instances médico-sociales régionales, l'Association puise ses racines dans la commune de Trignac, dont elle est indissociable.

Enfermée entre Brière et Océan, Trignac est une commune de 7600 habitants profondément marquée par un passé étroitement lié à l'activité industrielle. Aujourd'hui, une intense vie commerciale complète une économie dominée par la navale et l'aéronautique.

Nous œuvrons aujourd'hui pour améliorer le quotidien des personnes vivant sur le territoire et offrir des solutions adaptées à la population, que ce soit en garantissant un prix de journée en accord avec le niveau de vie des personnes âgées de la commune et du territoire, ou en favorisant des interactions concrètes et fréquentes entre la vie de l'établissement et celle de la cité.

Nous nous inscrivons dans une logique de collaboration étroite et permanente avec les instances élues du territoire, en apportant notre soutien et notre aide pour l'analyse des besoins sociaux des personnes âgées et dépendantes.

## C. Les valeurs et les missions

Le sens de notre projet est porté depuis la création de l'Association par des valeurs de solidarité, d'humanisme et de bienveillance, en référence aux principaux textes de lois fondamentaux pour l'accomplissement de sa mission, à savoir :

- La Constitution française,
- La déclaration des droits de l'Homme et du citoyen,
- Le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF), et plus particulièrement la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, la circulaire du 3 juillet 2001 relative à la prévention de la maltraitance en établissement, l'instruction ministérielle du 22 mars 2007 renforçant ces dispositions ainsi que celle du 20 février 2014.

Ainsi, en lien avec notre objet social, nous entendons porter et défendre dans chacune de nos actions les valeurs fondamentales que sont :

- L'égal accès pour tous à un service de qualité en fonction des besoins de chacun. Cela s'entend sans distinction d'origine, de moyens, de religion, d'orientations politiques ou sexuelles. L'association et ses représentants feront toujours du mieux possible pour respecter les valeurs, les convictions et les possibilités de chacun, dans la mesure de ce qui est possible au sein d'un établissement hébergement collectif.
- L'humanisme dans le respect des personnes âgées et du personnel qu'elle emploie.
- La non-lucrativité de nos activités
- La réactivité face aux besoins identifiés, et une capacité d'innovation constante au service des plus âgés
- La solidarité, qu'elle se manifeste envers les personnes accompagnées comme envers les acteurs contribuant au développement de la politique en direction des personnes âgées.

L'Association a pour mission principale de porter un projet politique en lien avec ses valeurs. Nous mettons et mettrons tout en œuvre pour promouvoir des actions favorisant la prise en compte des personnes âgées, que ce soit :

- En participant aux instances politiques et aux prises de décision locales pour améliorer la qualité de vie des personnes accompagnées,
- En défendant notre point de vue et nos arguments pour une amélioration des politiques sociales de la vieillesse en France,
- Ou bien encore en développant la recherche de réponses souples, novatrices et soucieuse d'une amélioration constante de la qualité des services rendus.

L'Association MAEPA Camille Claudel a également pour mission de définir les orientations de travail qui doivent être mises en œuvre par l'établissement qu'elle supporte : accueillir avec respect, considération et humanisme ; promouvoir l'égal accès pour chacun à un service de qualité, et rechercher constamment des solutions souples, adaptables et au plus près des besoins des personnes accueillies ou ayant des besoins sur le territoire.



## II. La Gouvernance

L'Association MAEPA Camille Claudel, constituée selon les dispositions de la loi 1901, est composée de membres bénévoles dont les relations, l'activité et les objectifs sont régis par les dispositions statutaires. Elle s'assure les services de personnes rétribuées, recrutés pour leurs compétences techniques et affectés aux différentes tâches et missions qu'elle s'assigne.

L'Association définit les orientations politiques, le développement et garantit la tenue morale des activités qu'elle suscite. L'Association définit en outre le cadre moral et éthique qui s'impose aux membres bénévoles comme aux salariés.

### A. Le Conseil d'Administration

Les membres du Conseil d'Administration sont élus par l'Assemblée Générale Annuelle pour une durée de 3 ans. Le renouvellement du Conseil d'administration a lieu par tiers chaque année. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.

Le Conseil d'administration élit son bureau parmi ses membres. Chaque membre est élu pour un mandat de 3 ans renouvelable par tiers chaque année. Le bureau comporte un président, un à trois vice-président(s), un secrétaire et un trésorier.

Par ailleurs, dans le cadre de sa politique sociale et dans le but de renforcer une transparence de la communication entre les instances décisionnelles et les représentants des salariés, le Conseil d'Administration a fait le choix d'inviter à chaque réunion du Conseil d'Administration un membre du Comité Social et Economique (CSE) de l'EHPAD Camille Claudel. Ce représentant, nommé par le CSE a une voix consultative sur les décisions prises en séance.

### *Fonctionnement*

Le Conseil d'Administration est tenu, selon les obligations statutaires, de se réunir au moins 4 fois par an, hors projets spécifiques et réunions consacrés au développement stratégique de l'Association. Aujourd'hui, le CA se réunit au rythme d'une fois tous les deux mois.

Le Bureau actuel comprend un président, un vice-président, un secrétaire, un trésorier, un trésorier adjoint.

Le **président** est responsable de l'exécution des décisions du Conseil et du Bureau, ainsi que du fonctionnement régulier de l'Association. Il ordonne les dépenses, représente l'Association dans tous les actes de la vie civile et a tout pouvoir pour agir en justice pour et au nom de l'Association, en demande et en défense. Sans s'affranchir de sa responsabilité, le Président confie à un directeur ou une directrice salariée de l'Association l'exécution des tâches liées à la gestion des ressources humaines, matérielles et budgétaires nécessaires à la conduite des missions de l'Association.

Le **vice-président** supplée et remplace le président dans l'exercice de ses fonctions en cas d'indisponibilité ou sur demande du président.

Le **secrétaire** est chargé de l'envoi des convocations, de la rédaction et de la conservation des procès-verbaux des instances statutaires dans les registres prévus à cet effet.

Le **trésorier** est responsable des comptes de l'Association, du recouvrement des recettes et de l'acquittement des dépenses. Sans s'affranchir de sa responsabilité, le Trésorier confie à un directeur ou une directrice salariée de l'Association l'exécution des tâches liées à la gestion financière et à la comptabilité de l'établissement.

Le **trésorier adjoint** est responsable du compte associatif, du recouvrement des recettes et de l'acquittement des dépenses afférentes.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents.

### *Objectifs stratégiques*

Le Conseil d'Administration a tout pouvoir pour assurer la pérennité et le développement de l'Association dans la limite de son objet social. Il a notamment les attributions suivantes :

- Voter les budgets prévisionnels
- Gérer le patrimoine de l'association
- Arrêter les comptes annuels avant présentation à l'Assemblée Générale
- Autoriser les prises à bail ou la location des locaux nécessaires aux besoins de l'Association
- Autoriser la création et la dissolution d'établissements secondaires à l'Association
- Faire effectuer, le cas échéant, toute réparation aux immeubles
- Informer l'Assemblée générale de toutes les décisions suivantes prises dans l'exercice écoulé
- Constituer des garanties sur les biens de l'Association
- Signer des baux immobiliers
- Contracter tout emprunt ou crédit-bail d'un montant global inférieur ou égal à 1 000 000€.

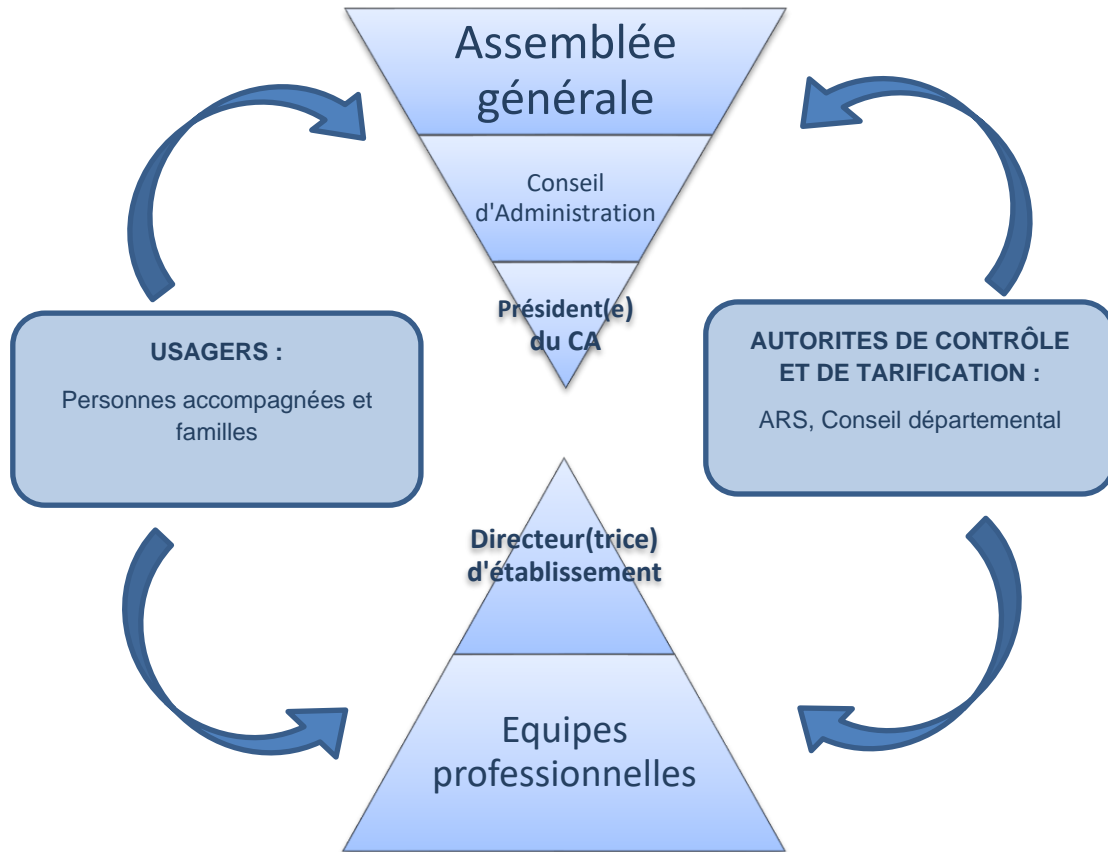
Le bureau assure la gestion courante de l'Association, en collaboration avec la Direction de l'établissement et sa structure d'encadrement.

## **B. L'interface CA/Direction**

### *Des champs politiques et techniques*

L'interface entre l'*infrastructure* que constitue l'Association et la *structure* qu'est l'établissement est constituée par le couple Président(e)/Directeur(trice), par lequel sont acheminées les communications entre les membres bénévoles et les professionnels salariés.

Le Président comme la Directrice sont, chacun dans leurs fonctions, garants des règles internes et représentants de l'Association auprès de ses partenaires extérieurs. Ils constituent le passage obligé des informations, des consignes, des comptes à rendre et des actions de contrôle.



Le carrefour au croisement des deux systèmes représente de fait une position stratégique majeure occupée par le Président et la Directrice. La directrice assume de plein droit la responsabilité hiérarchique de la base de l'établissement, de l'équipe, tout en étant elle-même dans cette dépendance hiérarchique vis-à-vis de l'Association.

L'Association assume la responsabilité politique du projet qu'elle porte. Les salariés constituent un ensemble qui représente le cadre exécutif et le champ d'application des activités gérées par l'Association. L'Association s'engage, à travers les membres du Conseil d'Administration, à porter à la connaissance des salariés ses objectifs et missions.

Le bon fonctionnement d'une association repose ainsi tant sur la fluidité de la communication que sur l'adéquation des objectifs, tant dans le développement des axes stratégiques que dans leur traduction en éléments opérationnels. La directrice et les cadres de terrain assument la responsabilité de cette traduction en direction des équipes et des professionnels.

## *Du rôle de chacun*

La **directrice d'établissement** est garante des actions conduites dans la structure qu'elle dirige. Elle est la coordinatrice et l'animatrice de l'équipe pluridisciplinaire sur chacun des membres de laquelle elle exerce son autorité. Elle décide des admissions des personnes accompagnées, des mesures d'accompagnement dans le cadre des dispositions réglementaires et se porte garante des projets d'accompagnement personnalisés de chaque personne accueillie. Elle est responsable par délégation du Président du Conseil d'Administration des personnes et des biens mis à sa disposition. Elle conçoit, développe et exprime le projet institutionnel en collaboration active avec ses équipes, dans le cadre du présent projet associatif, et le propose au Conseil d'Administration. Elle établit la fiche de poste de chacun des membres de son équipe. Elle rend compte au Président du Conseil d'Administration de ses activités, de l'utilisation des crédits alloués ainsi que de tout problème ou projet concernant l'établissement. Elle rédige le rapport annuel d'activité qu'elle soumet au Conseil d'Administration auquel elle participe en tant qu'invitée.

Le détail de ses prérogatives fait l'objet d'une fiche de définition de fonction et d'un document unique de délégation validés par le Conseil d'Administration et annexés à son contrat de travail.

La fonction de direction est assumée sous un statut de salarié de droit privé : la directrice reçoit délégation de pouvoirs de la part de l'Assemblée Générale (représentée par le Président du CA) pour la réalisation de sa mission. Au titre des compétences qui lui sont reconnues, la directrice est placée en situation de délégation de pouvoirs de conception, d'organisation et de contrôle. Le Président du CA demeure entièrement responsable des actions engagées par l'établissement. A ce titre il bénéficie d'un droit de regard sur l'activité de la Directrice, sur laquelle il exerce son autorité, cette dernière étant tenue de lui rendre des comptes.

La fonction de direction d'établissement s'entend donc comme une situation d'autonomie relative. La direction assume à son initiative une partie des décisions nécessaires et fait régulièrement contrôler ces initiatives par ceux qui lui ont délégué ces pouvoirs.

### III. Les orientations stratégiques de l'association

#### A. La vision à long terme

Dans la continuité de notre objet social et de notre raison d'être, nous entendons développer notre activité pour répondre aux besoins de la population. Compte tenu de l'évolution démographique à venir, les générations du baby-boom arrivant en nombre aux âges de la dépendance, avec des attentes différentes de celles de leurs aînés, nous souhaitons nous positionner comme un acteur ressource au sein de la commune : ouvrir l'établissement pour faire vivre la Cité, la ville, et préserver le lien social de nos aînés ; proposer des solutions innovantes et souples, pour répondre au mieux aux besoins de tous.

Cela ne pourra advenir qu'en développant la taille et la capacité d'accueil dont nous disposons aujourd'hui. Le développement des activités de l'Association dans les années à venir permettra de mutualiser nos ressources, et de continuer à proposer des services à un coût acceptable au regard du niveau de vie de la population du bassin.

Depuis 25 ans, nous proposons des réponses aux personnes âgées du territoire grâce à l'activité de l'EHPAD. La complémentarité entre l'hébergement temporaire, l'hébergement permanent et l'accueil de jour permet de diversifier les modes d'accueil et d'adapter le parcours des personnes en fonction de leurs besoins. Néanmoins, l'accent mis sur le maintien à domicile conjugué à la volonté des personnes âgées de demeurer le plus longtemps possible autonome nous conduit à penser de nouvelles solutions. Permettre aux personnes de vivre à domicile dans un environnement sécurisé, en préservant leur autonomie, s'inscrit dans les objectifs que nous souhaitons poursuivre.

Ainsi, le projet que nous portons de construction d'une résidence autonomie à proximité de l'établissement permettra d'apporter une certaine réponse à ces enjeux, et de diversifier notre offre de services, dans une logique de parcours d'accompagnement des seniors, en concordance avec les politiques sociales actuelles. En effet, les évolutions des besoins sociaux montrent une avancée en âge de la population sur le territoire. Contrairement aux communes du littoral et de la presqu'île guérandaise, lieux de résidence privilégiés des seniors, qui s'y installent parfois tardivement, après la cessation de leur activité professionnelle, la population des communes de Trignac et de Saint Nazaire est constituée essentiellement de personnes natives ou ayant passé la majeure partie de leur vie dans les deux communes. En conséquence, ces personnes sont en forte demande de solutions de proximité pour leur logement futur au moment de l'arrivée à l'âge de la perte d'autonomie, afin de préserver leur vie sociale et les liens d'attachements à leur environnement.

L'analyse des besoins sociaux sur le territoire, menée par l'Unccas et le Compas (outil Balises) montre que le potentiel de vieillissement est plus important à Trignac que dans le reste du département et en France métropolitaine, avec 1,8 personne de 60-74 ans pour une personne de 75 ans et plus. Selon les prévisions réalisées par le Compas, un quart de la population trignacaise a plus de 60 ans, et il est prévu une hausse de plus de 10% des personnes âgées entre 2020 et 2026. Le passage de la génération du baby-boom va fortement impacter les effectifs de la commune à moyen terme. Cela renforce les besoins de la commune en solutions

adaptables et modulables, afin d'anticiper l'avancée en âge de cette population, mais aussi la suite de l'évolution démographique.

Le corollaire de ce fait démographique se situe au niveau des aidants : les générations ayant eu des enfants après 1975 ont eu moins d'enfants, et ont donc une probabilité plus grande d'être sans enfant aux âges de la dépendance. Ainsi, la présence d'enfants étant un premier indicateur de l'existence d'aidants potentiels, les nouvelles générations arrivant à l'âge de la dépendance risquent d'être moins entourées qu'aujourd'hui, et donc d'avoir plus de besoin d'accompagnement social au quotidien. Aujourd'hui, le ratio de personnes aidantes pour une personne à aider est de 5,1 sur la commune, un peu plus élevé que la moyenne nationale, mais ce ratio tend à diminuer. En 2015, 36% des personnes âgées de 75 ans et plus vivaient seules à leur domicile.

Les politiques publiques d'encouragement du maintien à domicile se heurtent dans la commune de Trignac à des problématiques liées au logement et au niveau de vie des habitants : si 90% des trignacais âgés de plus de 65 ans sont propriétaires de leur logement, il s'agit en grande majorité de biens anciens, non adaptés à l'hébergement de personnes en situation de dépendance ou de handicap. Les transformations qu'il faudrait envisager pour aménager ces logements avec des dispositifs de prise en charge de la dépendance seraient trop coûteux au regard du niveau de vie moyen des trignacais. En effet, le Compas et l'Unccas estiment que 10% des 75 ans et plus de la commune vit avec moins de 1 175€ par mois, et 8% des personnes vivant dans un ménage dont le référent fiscal est âgé de plus de 60 ans vit sous le seuil de pauvreté. En outre, 7% des personnes âgées de 75 ans et plus vit dans un logement social. Globalement, en 2015, le niveau de vie médian mensuel des personnes âgées résidant à Trignac était inférieur à celui de la France métropolitaine. Comme au niveau national, à Trignac, les revenus des « retraités les plus jeunes » (les 60-74 ans) sont plus élevés que ceux des 75 ans et plus, ce qui leur permettrait d'envisager un logement en résidence autonomie, mais restent modérés, ce qui nous pousse à envisager de créer des logements adaptés aux personnes mais aussi accessibles financièrement.

D'autre part, nous souhaitons aussi dans les années à venir engager une réflexion autour de la mise en place de solutions d'aide aux aidants : hébergement d'urgence, développement du baluchonnage, etc... en privilégiant le partenariat avec des structures existantes, comme l'ADMR, ou Al' fa Répit. Nous souhaitons être en capacité de proposer des solutions souples et évolutives, en accord avec les attentes des nouvelles générations arrivant à l'âge de la dépendance.

Enfin, dans le but de renforcer les liens entre le CA et les salariés, nous envisageons d'organiser des temps fort d'échange et d'information auprès des salariés de l'EHPAD. Ces temps pourraient prendre différentes formes (Assemblée, repas, animations) et auraient pour but de communiquer auprès des salariés les objectifs et les missions du Conseil d'Administration et de l'Association.

## B. Les principes d'intervention

### *Notre politique de Ressources Humaines*

Notre engagement à défendre des valeurs de solidarité et d'égalité nous enjoint d'appliquer une politique de gestion des ressources humaines volontariste et préventive. Il s'agit de continuer à penser une politique de ressources humaines bienveillante, en prenant en compte la nécessité d'apporter de l'humanité dans notre vivre ensemble.

Nous avons conduit, dans les années passées, une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail, avec notamment l'installation de dispositifs de prévention des troubles musculosquelettiques, et le recrutement de personnels suffisant en nombre et en qualification, notamment pour le personnel soignant.

La renégociation des accords collectifs sur 2019 s'est faite dans le but de favoriser la fidélisation des salariés, et de promouvoir une implication du personnel dans les projets de la structure, au-delà du simple acte soignant. Nous menons une politique intense de formation diplômante et qualifiante dans le but de permettre à nos salariés de garantir leur avenir professionnel et de leur donner des perspectives de carrière. Nous mettons en avant la diversité des profils et des parcours, au profit d'un accompagnement pluriel. Nos équipes soignantes sont composées d'aides-soignants, d'auxiliaires de vie, d'aides médico-psychologiques et d'assistants de soins en gérontologie. Cette diversité recherchée vise à porter différents regards sur les situations des personnes, pour envisager un large spectre de réponses possibles.

Nous avons également fait le choix de salarier plusieurs professionnels paramédicaux afin de permettre une prise en soins pluridisciplinaires de nos résidents, et une augmentation du nombre de résidents pris en soins par ces professionnels avec un coût maîtrisé.

Les représentations négatives dont font l'objet la vieillesse et la dépendance conduisent à une dévalorisation de l'image des métiers du grand âge, que nous entendons promouvoir par tous moyens. La mise en place dans les structures d'accueil pour personnes âgées dépendantes de politiques sociales durables constitue la pierre angulaire indispensable au développement d'une politique de prévention de la perte d'autonomie et de bienveillance à l'égard des personnes âgées. Les métiers du grand âge sont des métiers de sens, et pourtant mal identifiés par le grand public, peu considérés, et avec des conditions d'exercice difficiles. En tant qu'employeur, nous nous engageons à promouvoir l'innovation organisationnelle, managériale et technique pour améliorer la qualité de vie au travail sous quelque forme que ce soit, en fonction des moyens dont nous disposons.

### *Notre politique financière et de gestion*

Nous réaffirmons ici notre attachement au principe de non-lucrativité de notre activité. Nous agissons par délégation de l'Etat pour accomplir une mission de service public en faveur des personnes âgées vivant sur notre territoire. La signature du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) en 2019 et les bonnes relations de négociations que nous avons

entretenu avec les autorités de contrôle et de tarification, tout au long du dialogue de gestion, témoignent de l'engagement réciproque pour maintenir et développer les activités de l'Association.

Si nous n'avons pas vocation à réaliser des bénéfices, le système des EPRD entré en vigueur dans notre secteur depuis 2017 nous conduit, avec la non reprise des déficits, à être strictement vigilants sur nos dépenses. Le CPOM et l'EPRD sont des outils juridiques et financiers qui se révèlent aussi être des modes d'allocation budgétaires qui renforcent considérablement les prérogatives des autorités de financement, les établissements étant réduits à prendre acte de la dotation notifiée.

La structure présente aujourd'hui une situation financière équilibrée. Malgré un bilan fortement pénalisé par les résultats antérieurs, les efforts entrepris s'avèrent payants, avec un cycle d'exploitation maîtrisé.

Dans le contexte que nous connaissons de difficulté de recrutement, d'augmentation de la dépendance et des troubles cognitifs (requérant un accompagnement plus souple et plus présentiel), et d'injonction d'individualisation des parcours, la situation des associations gestionnaires d'EHPAD en général et de l'Association MAEPA Camille Claudel en particulier présente des perspectives plutôt sombres à moyen terme. Néanmoins nous entendons continuer à assumer notre mission, et continuerons à solliciter auprès des acteurs locaux et nationaux les soutiens nécessaires au développement de l'Association, au service de nos aînés.

### *Nos relations avec les familles et les aidants*

Les bénévoles de l'établissement ont une place et un rôle particulier au sein de notre Association et de notre établissement. Nous mettons depuis des années l'accent sur les animations, pour préserver ce lien social si précieux dans l'accompagnement de nos aînés. Dans le contexte qui est le nôtre, de cadres budgétaires contraints, nous avons la chance de pouvoir compter sur l'aide précieuse de personnes bénévoles qui viennent depuis de nombreuses années accompagner nos équipes pour proposer différentes activités aux résidents.

Nous souhaitons impliquer les bénévoles dans l'organisation de l'établissement. La connaissance fine qu'ils ont des résidents, de leurs attentes et de leurs besoins, leur permet de porter un regard différent de celui des professionnels. Il est important d'intégrer ce regard et les informations qu'ils peuvent recueillir dans l'établissement des projets d'accompagnement. Les bénévoles créent un lien particulier, et constituent des personnes ressources essentielles au bien-être de certains résidents. Ils représentent un lien vers l'extérieur, et une certaine forme de diversité culturelle et sociale.

Rappelons aussi que les membres de l'Association le sont également à titre bénévole.

Les personnes accueillies aujourd'hui au sein de l'EHPAD Camille Claudel sont majoritairement issues de Trignac et de Saint-Nazaire. Pour beaucoup, elles y ont passé la plus grande partie de leur vie, et bénéficient d'un cercle familial proche et aidant. Valoriser le



rôle et la place de la famille et des aidants dans l'accompagnement revient à valoriser le lien des personnes âgées avec l'extérieur. C'est un moyen essentiel pour lutter contre l'isolement, et permettre aux personnes accueillies de continuer à vivre leur vie dans la Cité, tout en étant hébergées en établissement. Au-delà de la question du lien social, reconnaître la famille pour créer une relation de confiance est essentiel. Les parents apportent un regard complémentaire à celui des professionnels, notamment en termes de « décryptage » des attitudes et des comportements. Le rôle de la famille et des aidants demeure utile et primordial pour la cohérence et la personnalisation de l'accompagnement réalisé par les professionnels.

Le principe associatif définit de fait la souveraineté de l'Assemblée Générale, expression de du caractère démocratique de l'Association. Sa compétence est générale, et s'étend à tous les actes de la vie associative. Le Conseil d'Administration est missionné pour veiller au respect du projet associatif. Néanmoins, les liens entre le Conseil d'Administration et les familles des résidents sont aujourd'hui distendus, malgré plusieurs temps forts dans l'année d'échanges et de partages, comme la fête de Noël, la fête des familles en juin ou bien encore les vœux du Président lors de la galette. L'avenir de l'Association dépend de sa capacité à fédérer autour de son objet. Le présent projet entend réaffirmer notre volonté de jouer un rôle actif auprès des familles en leur proposant, dans les mois à venir, de nouvelles formes d'échanges et de participation, comme des débats, des rencontres à thème, un comité éthique, et des échanges d'informations. Également, nous étudierons la possibilité de rendre obligatoire l'adhésion des familles de résidents à l'Association, afin de renforcer sa visibilité et sa notoriété.

## C. Les partenariats et réseaux

Si les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) s'adressaient en premier lieu aux « grandes » associations, ce sont bien les « petites » associations qui ont permis au travail social de prospérer sur les 40 dernières années. Dans un secteur majoritairement construit par les initiatives associatives, mais aujourd'hui ouvert à la lucrativité, l'Association MAEPA Camille Claudel n'a pu résister aux tendances lourdes de regroupements et de fusions que par son professionnalisme et sa recherche constante de partenariats, qui en font aujourd'hui un acteur ressource sur le territoire.

Outre la collaboration avec le CCAS de Trignac, nous souhaitons développer un partenariat actif avec le SSIAD ANSDPAH de Saint-Nazaire, qui pourrait porter à nos côtés, demain, le projet de Résidence Autonomie. Ce partenariat et ces orientations ont été validé par le Conseil d'Administration mais n'est pas encore pleinement réalisé.

La mutualisation d'une astreinte de nuit de temps infirmier avec 9 établissements, nous permet de répondre mieux aux besoins de nos résidents en restant dans les objectifs financiers imposés par les autorités de contrôle et de tarification.

Nous souhaitons continuer à développer des partenariats et travailler dans la confiance avec les autres acteurs du territoire. Nous réfléchissons activement à être présent lors des temps forts de la vie trignacaise, comme notamment le forum des associations. Le but de notre présence au sein de la vie de la commune est multiple : nous faire connaître, rechercher des partenaires potentiels, rechercher de nouveaux adhérents à l'Association, et de nouveaux

bénévoles pour l'établissement. Cela nous permettrait également d'étudier de nouveaux partenariats avec d'autres associations trignacaises. Pour ce faire, nous étudierons en Conseil d'Administration la possibilité de modifier les statuts pour ouvrir l'Association à des membres représentants des personnes morales.

## CONCLUSION

Ce projet associatif a été formalisé et validé par les administrateurs de l'Association MAEPA Camille Claudel. Il est le résultat d'un travail collectif d'échanges et de débats autour des orientations stratégiques à donner à l'Association.

Nous, membres du conseil d'administration de l'Association MAEPA Camille Claudel, nous portons garants des valeurs et des principes promus dans ce projet. Nous nous engageons à tout mettre en œuvre pour faire aboutir les projets exposés ci-dessus, et pour les faire évoluer en fonction des besoins, toujours dans le but de promouvoir toute action sociale en faveur des personnes âgées.

Le présent projet associatif n'a pas d'autre fonction que de créer de la faisabilité pour les actions développées par l'EHPAD Camille Claudel aujourd'hui, et les éventuels autres établissements ou services de l'Association demain. Il contribue à une élaboration de cohérence : cohérence entre les politiques publiques nationales et notre action locale, entre nos principes d'actions et la réalité de leur mise en œuvre, entre nos discours et nos actions.

En cela, il vient réaffirmer la volonté qui est la nôtre, bénévoles de l'Association MAEPA Camille Claudel, de créer des projets pour mieux vivre ensemble, en résumé, pour **créer du lien social**.

## Modalités d'actualisation et de modification du Projet Associatif

Le présent projet associatif a une durée de validité de 5 ans. Cependant, ce document a vocation à être discuté et amendé au cours des cinq années à venir. Il est le reflet de nos orientations et de nos décisions, et doit continuer à représenter l'Association au fil de son évolution. C'est pourquoi il pourra faire l'objet d'actualisation ou de modification à tout moment.

Ces modifications devront faire l'objet d'une élaboration collective, par au moins 2 membres du Conseil d'Administration.

Pour être effective, toute modification issue de ces échanges devra faire l'objet d'une validation par le Conseil d'Administration.

Le nouveau texte sera alors inséré dans le présent document avec une mention en note de bas de page indiquant la date de modification et les modifications apportées.