Personnes âgées

Quand l'union entre établissements fait la force

En Alsace, neuf associations à but non lucratif gérant des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes se sont unies au sein d'une association. Objectifs : s'entraider et mutualiser certains postes de dépenses.

© DR

L'Alliance réunit désormais neuf associations, représentant au total onze Ehpad répartis sur les deux départements alsaciens.

Dans un contexte budgétaire et réglementaire difficile et complexe, l'heure est au regroupement pour certains établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad). En Alsace, sept associations intervenant dans le secteur gériatrique ont fondé, le 3 novembre 2009, l'Alliance Saint-Thomas seniors (1). Depuis, deux autres structures les ont rejointes (2). Et, en l'espace de quelques mois, de nombreux établissements se montrent déjà fortement intéressés par la démarche. Maisons de retraite de « campagne » basées dans des petits villages ou maisons de retraite de « ville » implantées au cœur de grandes agglomérations comme Strasbourg, avec des capacités d'hébergement pouvant aller de 62 à 263 lits… Les membres de l'Alliance présentent des profils très différents. Leur point commun majeur réside dans leurs racines protestantes (encadré, p. 26). Mais aussi dans leur volonté commune de s'unir, pour travailler ensemble et créer un réseau d'entraide, qui mutualise certaines dépenses afin de réaliser des économies substantielles. « Aucune de nos maisons n'est confrontée à de gros problèmes financiers, nos structures sont plutôt en bonne santé, assure Bernard Higel, président de l'Alliance et de Sarepta, l'une des associations fondatrices. L'un des objectifs de notre rapprochement est d'anticiper et de se prémunir de difficultés économiques auxquelles pourront être confrontés, dans un futur le plus lointain possible je l'espère, certains de nos établissements. »

Fiche technique

- **Forme juridique :** association loi 1908 (droit local Alsace-Moselle)
- **Date de création :** 3 novembre 2009
- **Nombre d'adhérents :** 9 associations (soit 11 Ehpad)
- **Nombre de lits :** 1 200

(1) Les sept associations fondatrices sont : Salem à Barr ; Le Foyer du parc à Munster ; le Diaconat à Bischwiller ; Emmaüs Diaconesses, Bethlehem et Bethesda à Strasbourg ; Sarepta à Dorlisheim.
(2) Il s'agit du Kirchberg à La Petite Pierre et du Diaconat de Strasbourg.

Conserver son indépendance

Le projet a nécessité deux années de réflexion. Les responsables ont finalement choisi de s'unir sous la forme d'une association loi 1908 (droit local Alsace-Moselle). Pas de fusion ni de groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS). « Il était important que chacun garde son indépendance et sa personnalité », souligne Bernard Heusch, l'un des vice-présidents de l'Alliance et président d'Emmaüs Diaconesses. « La grande majorité des associations membres ont une histoire qui remonte à plus de cent ans, il n'est donc pas facile de balayer leurs spécificités comme cela », ajoute Stéphane Buzon, directeur d'Emmaüs Diaconesses, l'un des plus gros établissements de l'Alliance. L'association présentait aussi l'avantage d'apporter une certaine flexibilité : « Avant de créer l'Alliance, nous nous connaissions déjà bien, mais il était important d'apprendre à travailler ensemble, de mieux se découvrir pour que s'instaure un climat de confiance », poursuit S. Buzon, qui n'exclut pas que la forme juridique du rapprochement puisse un jour évoluer. Le GCSMS fut également écarté pour des raisons économiques : « Car qui dit groupement, dit siège, directeur, etc., explique B. Higel. Nous recherchions une formule plus souple qui n'induise pas de dépenses supplémentaires. » Dès le départ, les responsables se sont accordés sur le fait qu'ils s'engageraient dans cette démarche sans être davantage rémunérés. « Tout ce que nous faisons pour l'Alliance, nous le faisons en plus de notre travail habituel, c'était très clair pour tout le monde », précise Gauthier Bach, directeur de Sarepta. Objectif : engager le moins d'investissements possible, le but étant *in fine* de réaliser des économies d'échelle. La cotisation annuelle par établissement s'élève à 20 €, auxquels s'ajoute une participation de 10 € par lit pour faire démarrer les projets de l'Alliance (tels que le site Internet).

Achats en commun

Une fois l'association créée, plusieurs commissions de travail se sont mises en place. Celle des achats a pris pour cible les produits d'incontinence, un poste de dépense qui représente la cinquième ligne budgétaire des Ehpad. « Pour des produits techniquement similaires, nous avons constaté entre nos établissements des différences de prix qui pouvaient aller du simple au double en fonction des fournisseurs », affirme G. Bach, responsable de cette commission avec Élisabeth Dietrich, directrice du Foyer du Parc à Munster. Désormais unis, les établissements représentent un « marché » potentiel de 1 200 lits au total, un argument de poids pour tirer les tarifs vers le bas. Après les produits d'incontinence, la commission « achats » envisage de s'attaquer aux contrats de maintenance. Ascenseurs, chauffage, climatisation, système de portes automatiques… Autant de charges non négligeables que l'association pourra renégocier et mutualiser. Les médicaments constituent une autre priorité d'envergure. En effet, au 1er janvier 2011, l'achat des médicaments devrait être intégré aux forfaits soins des Ehpad (3). « C'est notre chantier le plus urgent », souligne G. Bach. « Avec les nouvelles réglementations qui sortent fréquemment, il est difficile d'être au courant de tout. Au sein de l'Alliance, chacun est chargé de veiller sur tel ou tel dossier. Nous sommes mieux armés parce que mieux informés et nous pouvons adopter une stratégie commune », indique E. Dietrich.

Privilégier les formations en interne

Un autre groupe de travail s'est attelé à la formation, avec pour objectif de privilégier celles dispensées en interne. « Ramené à la personne, le prix d'une formation en interne peut être jusqu'à deux fois moins cher que celui d'une formation qui se déroule à l'extérieur, explique S. Buzon, responsable de cette commission. Dans mon établissement, il n'y a plus aucune formation à l'extérieur mis à part pour les monopostes comme les kinésithérapeutes ou les animateurs. » Mais, pour des petites structures, il n'est pas facile de mobiliser dix ou douze personnels d'un coup. « En mutualisant les

(3) www.tsa-quotidien.fr, 22 mars 2010.

Des racines **communes**

La particularité des structures de l'Alliance Saint-Thomas seniors est qu'elles sont toutes d'origine protestante. Salem, Bethlehem, Bethesda, Sarepta, Emmaüs Diaconesses (baptisée ainsi par les sœurs qui fondèrent l'établissement, bien avant que ne soit connue l'association de l'Abbé Pierre) : les noms mêmes de chaque association renvoient à l'appartenance religieuse. « Au-delà de l'aspect strictement confessionnel, nous partageons les mêmes racines, les mêmes valeurs et la même éthique », souligne Bernard Heusch, président d'Emmaüs Diaconesses. Ainsi, parmi les membres du conseil d'administration de l'Alliance figurent des membres de l'église protestante locale, telles que Jean-François Collange, président de l'Union des églises protestantes d'Alsace et de Lorraine, ou encore Bernard Sturny, pasteur de la paroisse luthérienne Saint-Pierre-le-Jeune de Strasbourg. Si l'ancrage religieux constitue un point fort, les fondateurs de l'Alliance n'excluent pas d'ouvrir un jour leurs rangs à des structures qui ne soient pas d'origine protestante. Les résidents des Ehpad ne sont d'ailleurs pas tous de cette confession. Ouvertes et tolérantes, les maisons de l'Alliance offrent une large part à la religion, avec la présence d'une aumônerie et des actions menées par l'important réseau de visiteurs bénévoles. « L'aspect spirituel constitue quelque chose de très important pour nos aînés », assure B. Heusch.

© Aurélie Vion

Toutes les structures de l'Alliance ont des racines protestantes. Au-delà de l'aspect strictement confessionnel, elles partagent les mêmes valeurs.

formations, nous allons faire des économies », promet S. Buzon. Avec les mêmes budgets de formation, l'Alliance prétend pouvoir former davantage de personnel à l'année. Pour 2010, dix formations communes portant sur dix thèmes différents sont programmées. Chaque établissement peut, en fonction de son profil (s'il possède ou non une unité Alzheimer, s'il fait ou non du long séjour, etc.), choisir de s'inscrire aux sessions de formation mutualisée. « Il n'y a aucune obligation », souligne S. Buzon. Mises à part les petites difficultés de calendrier, cette mutualisation s'annonce très bénéfique. Outre les économies effectuées, elle favorise l'échange, le partage d'expériences et permet d'homogénéiser les pratiques professionnelles, toutes catégories de personnel confondues.

Faire face aux groupes privés

En partageant des pratiques professionnelles, mais aussi des valeurs et des stratégies communes, l'Alliance Saint-Thomas seniors souhaite mettre en place un réseau dynamique qui use de tout son poids dans le paysage local. L'association peut désormais peser lourd auprès des fournisseurs et des organismes de formation. Elle est aussi devenue un interlocuteur privilégié, car plus visible, des partenaires institutionnels des deux départements alsaciens. L'Alliance entend également faire front commun face aux groupes privés. « La plupart de nos établissements ont été approchés pour des offres de rachat par des structures à but commercial », explique B. Higel. Les membres de l'Alliance ont tous une habilitation à l'aide sociale et tiennent à conserver leur vocation d'entraide, notamment grâce à leur réseau de visiteurs bénévoles associé à l'aumônerie. En outre, l'association craint que cette tendance au rachat par des groupes privés ne se fasse au détriment des « petites » structures de moins de 100 lits, basées à la campagne. « Notre but est aussi de maintenir au mieux nos prix de journée, qui restent bien en deçà de ceux pratiqués par les groupes privés », poursuit B. Higel. Au sein de l'Alliance, les tarifs oscillent entre 48 et 62 € la journée.

Site Internet

Pour être plus visible auprès du grand public, un site Internet est actuellement à l'étude. Il devrait fonctionner d'ici l'été prochain. « Nous y présenterons l'Alliance, chaque maison aura sa propre page », détaille Gérard Gloeckler, le trésorier de l'Alliance et président de Salem à Barr. « Le site s'adressera aussi bien aux familles, qui pourront y trouver un dossier de pré-inscription, qu'aux professionnels auxquels sera dédié un espace de recrutement. » Vitrine de l'association, le site mettra en avant les différents projets des établissements et la qualité de la prise en charge des résidents. Chaque directeur publiera les dernières actualités de sa maison sous forme de textes et de photos. « L'image que l'on donne aux familles est capitale, souligne B. Higel. Le facteur humain constitue l'une de nos priorités. » ■

Aurélie Vion

Ce qu'ils en pensent

« Grâce à l'Alliance, nous sommes mieux armés parce que mieux informés et nous pouvons adopter une stratégie commune. »

Élisabeth Dietrich

« Il était important que chacun garde son indépendance et sa personnalité. »

Bernard Heusch

« Notre but est aussi de maintenir au mieux nos prix de journée. »

Bernard Higel

CONTACT

Alliance Saint-Thomas seniors
Bernard Higel, président
E-mail : bernard.higel@orange.fr
Gérard Gloeckler, trésorier
et responsable du site Internet
E-mail : gloeckler.salem@orange.fr