

isatis
association

Association à but non lucratif au service des personnes âgées



PROJET ASSOCIATIF



2018 ~ 2022

Adopté par le Conseil d'Administration du 25 avril 2018

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
L'IDENTITE D'ISATIS	4
PARTIE 1 : La gestion d'un ensemble diversifié et innovant d'établissements et de services	5
PARTIE 2 : Les principes de gestion	6
CHAPITRE I - UN ACCOMPAGNEMENT FONDE SUR DES VALEURS	7
PARTIE 1 : Mettre en œuvre les valeurs d'ISATIS.....	7
PARTIE 2 : Eclairer ces valeurs par la réflexion éthique	8
PARTIE 3 : Diffuser les valeurs de l'association	9
CHAPITRE II – DEVELOPPEMENT DU SAVOIR-FAIRE ET DE L'EXPERTISE DANS LE DOMAINE DE LA GERONTOLOGIE.....	10
PARTIE 1 : Concevoir des espaces adaptés et fonctionnels	10
PARTIE 2 : Améliorer la qualité de la vie quotidienne et des soins	12
PARTIE 3 : Renforcer le soutien aux aidants	13
PARTIE 4 : Retenir des orientations nouvelles.	14
CHAPITRE III - LES RESSOURCES HUMAINES.....	15
PARTIE 1 : Valoriser le rôle des professionnels	15
PARTIE 2 : Développer les formations.....	16
PARTIE 3 : Poursuivre la démarche qualité	16
CHAPITRE IV - UNE VIE ASSOCIATIVE DYNAMIQUE.....	17
PARTIE 1 : Préserver le dynamisme associatif.....	17
PARTIE 2 : Anticiper de nouveaux modes de fonctionnement	18
PARTIE 3 : Maintenir une capacité d'innovation.....	19
CONCLUSION Orientations 2018-2022.....	21
CONSOLIDATION DE L'IDENTITE D'ISATIS AUTOUR DE PLUSIEURS POINTS FORTS	21
AXES PRIORITAIRES POUR LES CINQ ANS A VENIR.....	22

INTRODUCTION

Le projet associatif élaboré en 2012 s'est achevé fin 2017 ; il importe donc de l'actualiser et de proposer les orientations pour une nouvelle période de cinq ans, soit 2018-2022.

Dans le cadre de sa mission d'utilité sociale, ISATIS se donne pour objectif de répondre aux attentes et besoins des personnes âgées et à celles des familles.

Le souhait de pouvoir rester à son domicile aussi longtemps que possible, conduit à renforcer les initiatives et les projets pour développer la prévention, contribuer au maintien à domicile, apporter un répit et un soutien aux aidants.

Avec une entrée tardive en établissement, le profil des personnes accueillies se caractérise par une perte d'autonomie accompagnée de polypathologies, avec une prédominance des maladies neuro-dégénératives et, fait plus récent, de troubles psychiatriques.

Répondre à ces évolutions demande à l'association de renforcer son expertise, de s'appuyer sur les compétences et le savoir-faire des professionnels.

Ce projet associatif s'inscrit dans un nouveau contexte.

Fin 2015 la loi sur l'adaptation de la société au vieillissement a prévu pour le secteur des personnes âgées, la conclusion d'ici 2022 de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens ; tous les établissements d'ISATIS sont concernés. Dès les premières négociations courant 2017, l'association a proposé d'inscrire dans ces contrats les objectifs du projet associatif. Il importe à l'avenir de les concilier avec les axes prioritaires des Agences Régionales de Santé et des Conseils Départementaux, définis dans les projets régionaux de santé et les schémas départementaux. Les réflexions au sein d'ISATIS qui ont conduit à l'élaboration du projet associatif 2018-2022 en tiennent compte.

L'IDENTITE D'ISATIS





ISATIS est une association loi 1901, créée en 1989, pour rechercher et apporter des réponses nouvelles aux besoins des personnes âgées.

Acteur du champ de l'économie sociale et solidaire, l'association met en œuvre un projet d'utilité sociale, fondé sur ses valeurs et soutenu par une gestion rigoureuse.

Comme l'indique sa **Charte « des liens...des lieux... »** : *ISATIS met son savoir-faire au service des personnes âgées pour les accompagner, soutenir les liens qui les unissent à leurs proches et préserver leur autonomie jusqu'à leur fin de vie.*

Les ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES gérés par l'association visent à apporter, en complémentarité avec les partenaires locaux, des réponses souples et évolutives, articulées sur le soutien à la personne, économiquement supportables, n'opposant pas hébergement et domicile

EN 2018

-  **21 ETABLISSEMENTS OU SERVICES**
-  **2 000 PERSONNES ACCUEILLIES**
-  **UN MILLIER DE PROFESSIONNELS**
-  **60 MILLIONS D'EUROS DE BUDGET DE FONCTIONNEMENT**

PARTIE 1 : La gestion d'un ensemble diversifié et innovant d'établissements et de services

L'association s'est développée très majoritairement par des créations et aussi par des reprises et des extensions quand le contexte était favorable au développement de services de qualité à destination de personnes âgées fragiles.

En 2018, ISATIS assure la gestion de vingt et une structures :

➤ DES HEBERGEMENTS MEDICALISES POUR PERSONNES AGEES DEPENDANTES

Seize établissements (EHPAD), situés majoritairement en Ile-de-France, ainsi qu'en Bretagne (deux à Rennes) et dans la région Centre-Val de Loire (un à Bourges et un à Tours).

➤ DES SERVICES FAVORISANT LE SOUTIEN A DOMICILE ET L'AIDE AUX AIDANTS

A Paris, un Service de Soins Infirmiers à Domicile (SSIAD), deux accueils de jour thérapeutiques pour personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer.

➤ DES LOGEMENTS DIVERSIFIES ET ADAPTES AUX BESOINS DES PERSONNES AGEES

Une unité de vie de 22 places dans un immeuble d'habitation parisien du 15^{ème} arrondissement et une résidence autonomie de 23 logements à proximité d'un EHPAD en Seine-Saint-Denis. A ces structures, s'ajoutent les dix studios du Béguinage, à proximité de l'EHPAD des Yvelines.

Soucieuse de répondre à la différenciation des besoins des personnes âgées, ISATIS gère ainsi une **palette d'établissements et de services**, destinés à conforter le maintien au domicile et à offrir des formules d'hébergement adapté.

Son expertise s'est développée dans la prise en charge de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés :

- Un EHPAD dédié, en Seine-Saint-Denis
- Deux accueils de jour autonomes, à Paris
- La création de Pôles d'Activités et de Soins Adaptés (P.A.S.A) au sein de sept EHPAD
- L'ouverture à Paris 15^{ème} d'un hébergement temporaire pour malades atteints jeunes de la maladie d'Alzheimer

PARTIE 2 : Les principes de gestion

La gestion et les relations d'ISATIS avec les personnes accueillies ont été commandées depuis l'origine par des principes que l'association entend continuer de respecter dans les prochaines années.

➤ **UNE PROPRIÉTÉ PORTÉE PAR DES BAILLEURS SOCIAUX**

ISATIS a fait le choix de confier la maîtrise d'ouvrage à des opérateurs immobiliers. Les propriétaires des établissements sont des bailleurs sociaux, sauf pour trois établissements franciliens.

➤ **UN PARTENARIAT CONSTANT AVEC LES CAISSES DE RETRAITE**

Dès l'origine, ISATIS a noué un partenariat avec les caisses de retraite. Elles contribuent au financement des équipements et du mobilier des établissements et services et obtiennent ainsi pour leurs ressortissants un droit de présentation prioritaire.

➤ **L'HABILITATION A L'AIDE SOCIALE**

Conformément à ses valeurs, l'association ISATIS souhaite que les personnes âgées puissent bénéficier des équipements et services, quels que soient leurs niveaux de ressources. Ainsi, les structures sont agréées pour la totalité de leurs lits et places à l'aide sociale.

L'association renouvelle son attachement de principe à cette position, qui lui semble d'autant plus justifiée que les perspectives de ressources des personnes âgées posent la question du reste à charge pour les retraités et leurs familles.

Une nouvelle réglementation budgétaire ou les contraintes imposées par des tarifs plafonds, s'ils se généralisent, pourraient cependant conduire l'association à envisager une tarification différenciée, afin d'assurer l'équilibre financier de ses structures. Dans ce cas, ISATIS veillera à maintenir des tarifs permettant une large accessibilité financière des établissements et à garantir qu'aucune demande ne sera écartée du fait du montant des ressources.

➤ **LA CONTRACTUALISATION AVEC LES POUVOIRS PUBLICS**

La loi d'adaptation de la société au vieillissement de fin 2015 réforme la contractualisation avec les Agences Régionales de Santé (A.R.S) et les Conseils Départementaux, avec l'obligation de conclure des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (C.P.O.M.) pour une durée de 5 ans. D'ici 2022, tous les établissements et services d'ISATIS seront inclus dans un C.P.O.M.

CHAPITRE I - UN ACCOMPAGNEMENT FONDE SUR DES VALEURS

Les valeurs auxquelles se réfère ISATIS pour les soins et l'accompagnement sont approfondies par une concertation au sein des groupes de travail, des séminaires internes et par la démarche qualité à poursuivre. Elles sont enrichies par les travaux du Comité de Réflexion Ethique.

PARTIE 1 : Mettre en œuvre les valeurs d'ISATIS

Inscrites dans ce projet associatif et déclinées dans les projets des établissements, ces valeurs guident les pratiques des professionnels.

PRESERVER L'AUTONOMIE JUSQU'A LA FIN DE LA VIE :

- Laisser à la personne la liberté de choisir les services auxquels elle fait appel ou son nouveau lieu de vie, si elle ne peut demeurer à son domicile
- Préparer l'admission afin d'éviter l'entrée prématurée et brutale en établissement
- Rechercher le consentement par une attention à la parole verbale ou non verbale

ASSURER A LA PERSONNE DE POURSUIVRE SA VIE DANS LA DIGNITE

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

- Accueillir dans des espaces confortables et chaleureux
- Montrer à la personne que dans la vie quotidienne, les aidants et les professionnels sont attentifs à maintenir sa liberté et sa dignité

S'ENGAGER DANS LE RESPECT DES HABITUDES DE VIE ET DES ATTENTES

Cet objectif est à concilier avec les exigences d'une vie en collectivité, mais il demande de :

- Recueillir des informations sur le passé de la personne, ses modes de vie
- Saisir ses souhaits ou ses contrariétés, en étant à son écoute
- Bâtir avec elle un projet dans ce nouveau lieu de vie

FAVORISER LA QUALITE DES LIENS :

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

PARTIE 2 : Eclairer ces valeurs par la réflexion éthique

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

A l'automne 2014, l'association a constitué un Comité de Réflexion Ethique (C.R.E.) réunissant administrateurs, professionnels des différents métiers, représentants des familles. ISATIS a invité des associations proches à partager sa démarche. Au cours de chacune de ses séances, quatre par an, le C.R.E examine deux situations présentées par les équipes qui ont entraîné une insatisfaction, un doute, un conflit entre les points de vue des personnes âgées, de leurs proches, des professionnels.

Le C.R.E permet une démarche de questionnement, afin de surmonter ces tensions. Les pistes d'action et les repères éthiques sont formulés dans une démarche pédagogique prenant appui sur la réglementation, les contraintes du secteur médico-social, les attentes des personnes accueillies et de leurs proches. Les fiches de synthèse des travaux du CRE sont à la disposition des équipes pour qu'elles puissent s'y référer.

PARTIE 3 : Diffuser les valeurs de l'association

Au sein des EHPAD, la perspective de créer des ateliers éthiques est retenue avec une mise en place progressive. Les représentants des résidents et des familles au Conseil de la Vie Sociale sont informés des travaux du comité et devront y être davantage associés. Trois films courts présentent le CRE et sont diffusés au sein des établissements.

Un groupe de travail sur la communication a élaboré des documents pour améliorer la connaissance par les professionnels des valeurs et de l'identité de l'association. Au moment du recrutement, un livret d'accueil leur est remis, incluant la présentation de l'association, la Charte ISATIS, un document intitulé « engagement bientraitance » et les informations nécessaires sur l'établissement ou le service.

Un travail a été engagé à l'intention des familles et des visiteurs pour leur apporter une meilleure perception de l'identité d'ISATIS.

- + Améliorer la diffusion des valeurs et des repères éthiques**
- + Créer des ateliers éthiques au sein des institutions**
- + Donner une meilleure visibilité des valeurs de l'association aux personnes accueillies et à leurs proches, aux salariés, à nos partenaires**

CHAPITRE II – DEVELOPPEMENT DU SAVOIR-FAIRE ET DE L'EXPERTISE DANS LE DOMAINE DE LA GERONTOLOGIE

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

- Un âge élevé à l'admission : 87 ans en moyenne, une dépendance de plus en plus lourde : plus de la moitié des résidents en GIR 1 ou 2
- Une population hétérogène, mais avec une prévalence croissante de la maladie d'Alzheimer ou des syndromes apparentés
- Des états polyopathologiques : 6 à 8 pathologies par personne et plus récemment des troubles psychiatriques, chez des personnes plus jeunes

Face aux défis que représente l'accueil de ces personnes, l'association doit poursuivre son effort dans la conception et l'aménagement des espaces, continuer d'innover pour la qualité des soins, de l'accompagnement et des relations avec les familles.

PARTIE 1 : Concevoir des espaces adaptés et fonctionnels

En lien avec les opérateurs immobiliers, l'association participe à la conception des projets, et en suit la réalisation. Elle engage les rénovations et adaptations nécessaires des locaux et des équipements.

LES CARACTERISTIQUES

Les établissements d'ISATIS datent pour la plupart de moins de 20 ans. Ils sont de taille humaine (60 à 100 places pour les EHPAD). Ils sont bien insérés dans le tissu urbain et souvent situés en centre-ville.

L'EXPERIENCE ACQUISE

L'expérience acquise par ISATIS se fonde sur l'analyse du fonctionnement des établissements et services :

- Du point de vue des résidents et des familles : l'intimité et la chaleur des espaces de vie, l'appropriation des espaces collectifs
- Du point de vue des salariés : la rationalité des espaces, facilitant le travail au quotidien

Un cahier des charges, élaboré par l'association et régulièrement mis à jour, sert de référence aux maîtres d'ouvrage lors du montage des projets.

Le nombre croissant de résidents souffrant de troubles cognitifs amène des réflexions et des recherches particulières pour des lieux adaptés, conciliant leur qualité de vie et celle des autres personnes âgées avec les préoccupations de sécurité. Les opportunités de créer des lieux dédiés et de mettre en place des Pôles d'Activités et de Soins Adaptés (P.A.S.A) ont été retenues.

La conciliation entre les valeurs liées aux droits des personnes, tels que la liberté d'aller et venir, le droit à la dignité et à l'intimité, et les injonctions de sécurité, oblige à rechercher les meilleurs choix dans un esprit créatif.

Conformément à la Charte d'ISATIS et à sa volonté d'agir sur les liens de la personne avec son lieu de vie, l'Association entend continuer d'améliorer les espaces, suivant trois axes :

- ✚ **La préservation d'espaces pour la vie privée**
- ✚ **L'appropriation des espaces collectifs, en particulier par les personnes désorientées**
- ✚ **Le respect de la liberté d'aller et de venir prenant en compte les préoccupations de sécurité**

PARTIE 2 : Améliorer la qualité de la vie quotidienne et des soins

ISATIS souhaite que les établissements soient conçus comme des lieux de vie et pas seulement comme des lieux de soins.

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

Pour maintenir les liens sociaux et l'ouverture sur la cité, les initiatives prises par les différentes équipes sont multiples. La présentation et les échanges sur les différentes animations réalisées sont à poursuivre ; le séminaire de 2016 et le groupe de travail des animateurs initié en 2017 ont montré leur effet stimulant :

- De nombreux partenariats sont en cours avec des associations proposant des actions spécifiques : gym douce, zoothérapie, ateliers d'esthétique, musicothérapie, chorales...
- La participation à des activités extérieures, à des manifestations en lien avec d'autres comme les « Olympiades » des accueils de jour parisiens
- Les activités inter générationnelles avec les structures de la petite enfance et de l'enfance se développent dans la proximité

ISATIS devra reprendre la question du bénévolat par une recherche plus active des ressources disponibles et une organisation fondée sur la charte du bénévolat.

Un repérage attentif des personnes isolées est lié à cette question.

Avec le pilotage du médecin gériatre de l'association, dans le cadre des réunions métiers des soignants, au niveau de l'association et des établissements, sont à poursuivre :

- Les activités thérapeutiques pour une prise en charge non médicamenteuse de la désorientation au sein des accueils de jour et des sept P.A.S.A en fonctionnement en 2018 ; un comité continuera d'en assurer le suivi, l'évaluation et le bilan
- Les actions de prévention portant sur :
 - La dénutrition, les problèmes bucco-dentaires et alimentaires
 - Les stimulations physiques et comportementales

- Les formations et les outils pour améliorer la prise en charge de la douleur et accompagner la fin de vie par des soins palliatifs, en partenariat avec des équipes spécialisées
- L'expérimentation d'infirmière de nuit, en cours pour l'EHPAD La Pirandelle, avec la perspective, dès 2018, de l'étendre aux autres hébergements d'ISATIS à Paris et en Seine-Saint-Denis, puis à tous ceux de l'Île-de-France. Dans le cadre de conventions et d'un financement par l'ARS, des S.S.I.A.D de nuit, assurent les interventions infirmières

PARTIE 3 : Renforcer le soutien aux aidants

L'aide aux aidants est une préoccupation qui a conduit ISATIS à rechercher des propositions d'aide et de répit :

- Participation à une plateforme de répit et d'accompagnement en lien avec l'association OSE et la Fondation Jeanne Garnier à Paris à partir de 2015
- Création de places de SSIAD renforcé pour la prise en charge de patients nécessitant d'accroître les possibilités d'intervention du service
- Hébergement temporaire, lié à un EHPAD, pour des malades atteints jeunes de la maladie d'Alzheimer. Ouvert courant 2017, cet accueil innovant, le premier en France, est en cours d'expérimentation
- En confrontation quotidienne avec les difficultés des familles face à la maladie d'Alzheimer, les accueils de jour ont initié la participation des proches aux activités de leur parent. En lien avec la Fondation de France, une plateforme d'écoute et de dialogue pour les proches aidants a été créée avec l'objectif de l'étendre à l'ensemble des accueils de jour parisiens

L'association entend poursuivre les initiatives pour aider les familles à comprendre et à faire face aux conséquences de la désorientation de leur parent.

PARTIE 4 : Retenir des orientations nouvelles.

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

- La recherche de dispositifs pour une amélioration des soins bucco- dentaires grâce au recours à des services itinérants et spécialisés. Il en est de même pour les soins d'ophtalmologie
- Le recours aux nouvelles technologies, avec pour objectifs d'améliorer la sécurité des personnes accueillies et de donner au personnel des outils à l'appui de leur mission d'accompagnement. L'association est en alerte sur ces nouvelles technologies, les expérimente en les confrontant aux exigences de l'éthique
- La réduction des hospitalisations des personnes résidant en EHPAD est un axe prioritaire pour l'A.R.S. ; ISATIS y souscrit avec une généralisation des conventions avec l'HAD et, comme indiqué plus haut, l'intervention d'infirmières de nuit dans le cadre d'un conventionnement avec des associations gérant des S.S.I.A.D. de nuit
- Sur différents sites, les établissements sont confrontés aux difficultés de recruter des médecins coordonnateurs et aussi de trouver les médecins traitants. La télémédecine est devenue une priorité, avec aussi l'objectif d'éviter aux résidents des allers retours entre l'EHPAD et l'hôpital. ISATIS a commencé à travailler avec des structures sanitaires afin de l'organiser et de la mettre en place dans le cadre de conventions signées ou en projet avec les structures sanitaires de proximité
- Le rôle de pôle ressources que les EHPAD pourraient assurer afin de favoriser le maintien à domicile est un chantier ouvert ; il demande à être étudié en fonction des moyens dont disposent les établissements
- Dans le cadre de l'amélioration des parcours de santé des personnes âgées, préconisée par les orientations de la stratégie nationale de santé, l'association continue d'avancer dans la mise en place d'un partenariat avec les hôpitaux, particulièrement avec les services d'urgence

- ✚ **Rechercher des actions innovantes pour prévenir la perte d'autonomie**
- ✚ **Développer la culture et la pratique des soins palliatifs**
- ✚ **Ouvrir des chantiers nouveaux dans le cadre des C.P.O.M.**
- ✚ **Renforcer les partenariats avec le secteur sanitaire**

CHAPITRE III - LES RESSOURCES HUMAINES

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

PARTIE 1 : Valoriser le rôle des professionnels

Le secteur des personnes âgées se mobilise pour faire reconnaître par les pouvoirs publics la nécessité de renforcer les moyens en personnel ; ISATIS défend auprès des financeurs l'ajustement à l'état de santé et de dépendance des personnes accueillies des moyens en personnel. Dans le cadre des C.V.S., les représentants des résidents et des familles se font souvent l'écho de difficultés, liées au manque de temps des salariés pour être à l'écoute des résidents.

ISATIS défend une image positive des métiers s'exerçant auprès des personnes âgées. Les professionnels mettent la bientraitance au cœur de leurs pratiques professionnelles et il est attendu d'eux bienveillance, compétence, vigilance et écoute. L'association et les directions veillent à ce que ces principes soient mis en pratique. La place et le rôle de chaque professionnel demandent à être reconnus et valorisés au sein des équipes.

Les échanges de pratiques et d'informations entre les professionnels du soin et de l'accompagnement favorisent le développement d'une culture gériatrique commune et la mise en œuvre de bonnes pratiques.

L'association recherche pour chaque site la meilleure organisation du travail possible et met à disposition des outils contribuant à la qualité de vie au travail.

Les salariés sont associés d'une façon active, à l'élaboration du projet d'établissement et à la démarche qualité.

Au sein des instances : comité d'entreprise, comité d'hygiène et de sécurité au niveau de l'association, délégués du personnel au sein des établissements, les représentants du personnel contribuent à l'adaptation du fonctionnement des établissements et aux conditions de travail des professionnels.

PARTIE 2 : Développer les formations

L'association investit dans un effort global de formation des salariés. Cet effort passe par les formations sur le terrain ainsi que par des formations mutualisées au niveau de l'association. Les thèmes sont liés aux axes prioritaires du projet associatif et des projets d'établissement ; ils tiennent compte des recommandations faites au secteur. Les formations concernent tous les métiers.

L'importance des relations humaines au sein des équipes a conduit à l'organisation de sessions portant sur les missions des responsables, leur rôle et leur mode de communication. Par ailleurs, l'association travaille avec un psychologue pour des interventions au sein des équipes.

PARTIE 3 : Poursuivre la démarche qualité

Les évaluations internes dans le cadre de la démarche qualité sont à poursuivre, à l'aide d'un référentiel actualisé. La mobilisation des professionnels autour de cette démarche est à renouveler d'année en année tout au long de la période.

Les évaluations externes des établissements et services sont en voie d'achèvement mais le processus des évaluations va se continuer dans le temps. Les résultats de ces évaluations externes sont donc à suivre pour mettre en avant les points forts et améliorer les points faibles. L'évaluation des pratiques, accompagnée par la démarche de questionnement suscitée par la réflexion éthique, fait désormais partie de la culture de l'association.

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

CHAPITRE IV - UNE VIE ASSOCIATIVE DYNAMIQUE

Le développement d'ISATIS s'est réalisé depuis deux décennies dans le cadre d'une organisation évitant les cloisonnements entre les instances décisionnelles et le terrain, le siège et les établissements, avec l'objectif de maintenir une capacité d'innovation.

PARTIE 1 : Préserver le dynamisme associatif

ISATIS crée les conditions d'un dialogue entre toutes les parties prenantes au sein de l'association, afin de favoriser une gestion souple et réactive.

LE LIEN ENTRE POLITIQUE ET TECHNIQUE

La taille de l'association permet l'articulation entre les instances politiques -Bureau, Conseil d'Administration, Assemblée Générale- et les responsables des établissements et services. Par sa composition, le Conseil d'Administration réunit des compétences variées dans les domaines de la gérontologie, de la santé, de la gestion, de l'immobilier, des relations avec les pouvoirs publics.

Les administrateurs sont à l'écoute des questions qui se posent sur le terrain et en mesure d'apporter leur éclairage et leur soutien.

Cette concertation sur l'évolution de la population accueillie, sur les réponses apportées aux besoins et sur les projets, s'inscrit dans le cadre de rencontres régulières : réunions annuelles, journées d'étude, séminaires...

Développer les échanges interactifs entre les administrateurs et les professionnels, associer les familles pour prendre en compte leurs attentes, confortent la capacité d'évoluer et d'innover.

LE ROLE DU SIEGE SOCIAL

L'organisation de l'association repose sur une détermination claire des services rendus aux établissements, inscrits dans les frais de siège, et sur les délégations de pouvoirs et fiches de mission déterminant les responsabilités.

La direction générale suit et contrôle le bon fonctionnement des structures.

Son rôle se traduit par :

- un appui technique aux établissements avec la diffusion des informations réglementaires et des procédures, la mise en commun d'outils, répondant au souhait de développer une approche transversale des actions menées au sein des structures
- une animation des équipes dans le cadre de réunions régulières réunissant différents métiers : directeurs, médecins, cadres infirmiers, comptables, psychologues, animateurs, et pilotées par les cadres du siège social
- une mobilisation de ses compétences pour élaborer les projets, suivre leur réalisation, préparer les ouvertures

L'APPUI DU BUREAU D'ETUDES ET DE CONSEIL

Le bureau d'études de l'association contribue aux projets par des études sur les modes de vie, les besoins, les attentes des personnes âgées et la recherche de financements. L'association fait appel à ses compétences pour répondre aux appels à projets, élaborer et promouvoir des solutions nouvelles d'accueil des personnes âgées et/ou handicapées. Des opérateurs immobiliers, des collectivités locales, des associations le sollicitent aussi pour la création ou l'adaptation d'établissements et d'équipements. Afin de renforcer son expertise, le bureau d'études peut faire appel à d'autres professionnels.

PARTIE 2 : Anticiper de nouveaux modes de fonctionnement

Le contexte dans lequel s'exercent les activités d'ISATIS va évoluer du fait de la gestion dans le cadre de C.P.O.M. avec pour conséquences :

- ✓ Un changement dans les relations entre ISATIS et les financeurs. De nouveaux modes de concertation et de relations avec les directeurs d'établissement sont à réfléchir pour maintenir au sein de l'association la concertation et les liens avec le terrain auxquels l'association ISATIS entend rester attachée

- ✓ Une approche davantage axée sur les territoires : ISATIS propose d'avancer sur la complémentarité entre ses structures implantées sur le même territoire, en particulier de mettre en place une coordination entre ses structures sur Paris et les départements d'Ile-de-France
- ✓ Cette approche territoriale implique de créer ou de consolider les partenariats par la poursuite de signatures de conventions, de nouer des relations avec les différentes instances de proximité. Pour éviter les ruptures de parcours, l'inscription des établissements et services dans le maillage géronto-gériatrique demeure un axe essentiel

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

PARTIE 3 : Maintenir une capacité d'innovation

ISATIS a su mettre en place des réalisations innovantes et peut s'appuyer sur son expérience pour créer les conditions d'une démarche créative. ISATIS avance en s'enrichissant des échanges avec ses partenaires, persuadé que la diversité des expériences est source de progrès.

Apporter des réponses nouvelles face à des besoins repérés et non satisfaits demande de maintenir un lien étroit avec les observations des équipes sur le terrain, d'être à l'écoute des difficultés des personnes âgées dans leur parcours et de celles de leurs aidants. Dans le cadre des réunions, séminaires, journées d'étude, l'association doit se maintenir en état d'alerte et de veille.

- Les projets se construisent avec d'autres, l'exemple du projet de l'hébergement temporaire de Paris pour des personnes atteintes jeunes de la maladie d'Alzheimer, en témoigne. Conçu avec des équipes hospitalières, des accueils de jour et appuyé par les autorités administratives, il continue d'être suivi par un comité de pilotage avec ses partenaires.
- ISATIS entend poursuivre le travail avec d'autres associations sur des thèmes techniques porteurs d'avenir. L'association souhaite se rapprocher des équipes de recherche médicale et manifeste son intérêt pour les nouvelles technologies afin d'être associée aux diverses expérimentations.
- Les liens avec des universitaires, déjà bien engagés autour de la réflexion éthique, sont à poursuivre pour enrichir nos connaissances et nos approches de la gérontologie.

La conviction que les équipes ont besoin de partager des projets pour rester ouvertes et dynamiques perdure au sein de l'association. Il apparaît souhaitable de développer ces collaborations et de rester en alerte sur les travaux scientifiques concernant les nouvelles thérapies et sur les expérimentations des nouvelles technologies.

- + Développer les relations avec l'université et la recherche gérontologique**
- + Anticiper les évolutions à venir sur la diversification des modes d'accueil**
- + Se rapprocher de partenaires pour construire des réponses nouvelles**

CONSOLIDATION DE L'IDENTITE D'ISATIS AUTOUR DE PLUSIEURS POINTS FORTS

- Une association fondant ses activités sur des valeurs autour de l'autonomie et de la dignité, portées par une culture du questionnement sur ses pratiques et enrichies par la réflexion éthique
 - Poursuivre leur diffusion auprès des équipes, créer des espaces éthiques au sein des structures
 - En donner une meilleure visibilité auprès des personnes accueillies, des familles, de nos partenaires
- Des établissements et services reconnus pour la qualité de leur accompagnement
 - Privilégier les liens de la personne avec son lieu de vie par l'amélioration des espaces, les animations, l'ouverture sur l'environnement
 - Evaluer et poursuivre les expérimentations dans le domaine des soins, renforcer les actions de prévention de la perte d'autonomie
 - Développer les initiatives pour une écoute et un soutien des aidants
- Une organisation interne souple et dynamique favorisant l'innovation
 - Faciliter les liens entre les instances politiques et le terrain afin de susciter les adaptations et les innovations en réponse aux besoins, dans un climat de concertation
 - Associer les personnes accueillies et les familles pour être à l'écoute de leurs attentes
- Dans le contexte de tension sur les moyens en personnel, les actions dans le domaine des ressources humaines sont à développer autour :
 - de la valorisation des actions des professionnels et des métiers
 - d'un investissement de formation des salariés, global et permanent
 - d'une attention à leurs conditions de travail
 - d'un soutien et de formations au management des équipes

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

AXES PRIORITAIRES POUR LES CINQ ANS A VENIR

Les orientations prioritaires retenues sont le fruit de nos expériences, enrichies de celles de nos partenaires. Elles se situent dans le contexte actuel de restrictions budgétaires, d'incertitude sur les conséquences des réformes en cours ou annoncées, de complexité bureaucratique. ISATIS s'engage à rechercher de nouveaux équilibres financiers et des ressources pour des projets innovants, à consolider ses fonds propres. L'association se positionne dans une démarche volontariste d'ouverture, d'anticipation et d'engagement avec les objectifs ci-dessous :

- Faire évoluer les modes d'accueil en repensant les liens domicile-établissement, participer aux réflexions sur les modes d'habitat différencié et alternatif, les structures intermédiaires, et donc construire des réponses nouvelles dans une démarche d'innovation
- Mettre en œuvre des actions diversifiées de prévention de la perte d'autonomie
- S'associer à l'expérimentation des nouvelles technologies, au développement des systèmes d'information et de la télémédecine. Suivre les travaux et recherches en cours au niveau national mais aussi international et s'appuyer sur les équipes universitaires
- Se rapprocher d'autres associations et partenaires, pour promouvoir sur les territoires des parcours adaptés aux besoins des personnes âgées et aux attentes de leurs aidants. Une nouvelle approche territoriale est à mettre en œuvre par une coordination entre les structures et une insertion renforcée dans le maillage géronto-gériatrique
- S'ouvrir des perspectives nouvelles par la coopération avec d'autres organismes animés par les mêmes valeurs afin d'affirmer des positions communes sur les préoccupations du secteur de la gérontologie et du handicap

Dans ce secteur des personnes âgées, caractérisé par les complexités de gestion, la concurrence entre les établissements associatifs, publics, commerciaux, l'association entend affirmer son identité d'acteur non lucratif et rechercher la cohérence de ses activités par l'affirmation de sa mission d'utilité sociale.

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