
Une résidence autonomie mosellane "dirigée" par ses résidents

A Sarrebourg, Emilien Roess laisse en partie les commandes de la résidence associative dont il est responsable aux 86 personnes âgées y habitant. Un tel modèle nécessite de lâcher "le contrôle", mais aussi une certaine prise de "risque" assumée au regard des bénéfiques rapportés.

Témoignage original que celui d'Emilien Roess, au Géronforum de la Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées (Fnaqpa), organisé mi-juin à Strasbourg, lors d'une table ronde intitulée "On leur a dit que c'était impossible, alors ils l'ont fait!"

Directeur de la résidence autonomie associative Erckmann Chatrian à Sarrebourg, à la frontière allemande, il va au-delà du management dit "transversal", en laissant toute latitude aux professionnels, et surtout aux 86 résidents de 83 ans en moyenne.

Ainsi, même s'il garde le *final cut*, de nombreuses décisions prises pour l'établissement émanent de ses usagers.

Dès son arrivée, fin 2019, Emilien Roess s'est demandé comment mettre les résidents "au centre". "Je leur ai dit: 'Si vous, vous ne faites rien, il ne se passera rien, car nous les salariés, on ne pourra pas faire à votre place. Je vous propose de faire ensemble.'"

Un comité de direction avec les résidents, les familles et les salariés

Les propositions se sont alors mises à pleuvoir. Pour canaliser les demandes, il a créé "un comité de direction" il y a un peu moins d'un an, où siègent 15 résidents, cinq membres des familles et les sept salariés. Ils se réunissent tous les mois, avec parfois des bénévoles et des soignants extérieurs (infirmiers et aides à domicile). "Nous parlons de tout, nous prenons les décisions ensemble", a-t-il affirmé.

Plus globalement, le comité de direction élabore le projet d'établissement et s'est par exemple accordé sur des travaux d'un montant de 3 millions pour la réhabilitation thermique. "Les résidents étaient responsables avec moi lors des réunions de chantier", a précisé le directeur.

C'est justement un vieux monsieur hébergé qui a eu l'idée de placer un strapontin dans le futur ascenseur en cas de panne, beaucoup d'habitants ne pouvant tenir debout trop longtemps sans se fatiguer.

"Nous n'y avons pas pensé [avec les ingénieurs des travaux]! C'est tout bête mais c'est concret. L'ensemble des usagers doivent plancher sur la vie collective", a commenté Emilien Roess.

Toujours sur cette ligne, et comme certains Ehpad, Emilien Roess pratique le recrutement "par les résidents et les salariés".

Après avoir fait un premier tri des CV, il reçoit les candidats, en présélectionne certains, puis "un groupe de résidents et de salariés font passer les entretiens", sous le regard du directeur toutefois, qui vérifie que les questions sont "juridiquement" dans les clous.

Il a fait valoir que les résidents posent des questions "auxquelles on ne pense pas". Par exemple, une dame a demandé à un aspirant jeune concierge comment il comptait intervenir si elle chutait en pleine nuit dans son logement alors qu'elle était vêtue d'une chemise de nuit un peu mitée. "Elle n'attendait pas ce que j'attendais moi, c'est-à-dire qu'il sonne, attende l'autorisation d'entrer, puis l'aide à se relever. Elle comptait d'abord savoir s'il allait tenir compte de sa pudeur et la couvrir d'abord", a encore illustré Emilien Roess.

"Le siège du Leclerc" pour un billard moins cher

Plus étonnant, ce sont deux résidents qui "tiennent la comptabilité". L'un d'eux dispose du chéquier et de la carte bancaire de la résidence et ils se voient confier un budget annuel. Le directeur a apparenté la chaîne de décision à "un document unique de délégation". "Pour les dépenses supérieures à 600 euros, ils viennent me voir. Ce sont eux qui financent le projet et demandent des devis, et selon l'engouement parmi les résidents, je leur dis à quelle hauteur l'association participe." La somme est inférieure? "Ils se débrouillent collégialement."

Récemment, les habitants ont voulu un billard, votant la décision à la majorité absolue. Ils se sont rendus dans le magasin, mais le billard dépassait leur budget annuel car il coûtait 1.200 euros. Emilien Roess a acté une participation de 500 euros et leur a demandé de se débrouiller pour financer le reste. Ils y sont allés tous les jours à plusieurs, pour "faire un siège au Leclerc", a relaté le directeur.

"Ils y allaient dès l'ouverture, se relayaient de 11h à 14h, et une troisième équipe, de 14h à la fermeture. Ils ont tout compris sur la stigmatisation: ils étaient tous très valides, mais ils ont emprunté des déambulateurs et des fauteuils roulants. Si des clients étaient intéressés par le billard, ils les décourageaient. Le gérant en avait tellement marre qu'il leur a cédé à 400 euros, livraison comprise", a-t-il résumé, provoquant l'hilarité des participants au Géronforum.

"Ils étaient fiers. Maintenant, ils commencent l'apéro à 16h au billard", a-t-il conclu.

C'est encore un résident qui valide les congés des salariés.

Le directeur admet toutefois qu'il fait appel à "un expert-comptable officiel qui fait les tableaux et le bilan".

Davantage de marges de manœuvre qu'en Ehpad

Emilien Roess a reconnu que le statut de résidence autonomie et non d'Ehpad lui facilitait les choses: pas d'agence régionale de santé (ARS) ni de contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) auxquels se soumettre, "la seule autorité, c'est le département".

"Et quand le département me freine, je leur envoie des résidents!" a-t-il poursuivi. La collectivité refuse le dossier de la structure pour un appel à projets? "J'ai emmené les résidents [au contact des responsables], et je vous assure que je n'ai pas ouvert la bouche une seule fois. Alors cela m'a coûté parce qu'ils n'avaient pas les bons termes, mais ce qui était dit était dit." Finalement, le département a octroyé une subvention.

Le directeur mosellan a aussi observé qu'il arrivait à passer, non par "les responsables", mais par les "politiques": autrement dit, lorsque le chef du pôle "autonomie" du département est invité dans les

murs par les résidents, il monte ensuite plus facilement au créneau auprès du président du département.

De la même façon, aux réunions du conseil d'administration et aux assemblées générales de l'association gestionnaire, le bilan, qui est évidemment "validé auparavant par l'expert-comptable", est "présenté par les résidents". Résultat? "Les administrateurs acceptent des choses qu'ils n'accepteraient pas de ma part", a témoigné Emilien Roess.

Ce modèle est sans doute plus facile à mettre en place avec un public "un peu plus autonome" qu'en Ehpad, a-t-il concédé.

Un modèle largement tributaire d'un "noyau de meneurs"

Tout n'est pas forcément rose pour autant. "Je m'assure que l'on répond aux objectifs du département et que l'on rentre dans les clous. Et je fais en sorte de minimiser un peu les erreurs", a-t-il ajouté, évoquant "une sortie à 40 résidents organisée par trois d'entre eux avec... trois bus commandés. C'est là où j'interviens, mais ce n'est pas grave, il faut accepter."

Reste, aussi, à canaliser les nombreuses demandes. "Nous sommes submergés", car les beaux jours aidant, les résidents proposent beaucoup de sorties, "mais finalement, ils se régulent d'eux-mêmes", estime le directeur. Il juge tout de même "difficile" de "laisser faire, de ne pas être dans le contrôle"... et "de se dire qu'on prend quand même [parfois] un risque".

Illustration: en septembre dernier, les trois résidents proclamés "sommeliers" de la structure se sont rendus à la foire aux vins du supermarché, ont sélectionné plusieurs bouteilles et les ont... bues sur le parking. Emilien Roess a été prévenu par le directeur du magasin, qui "heureusement, [le] connaît".

"Là, il y a réellement un risque", a-t-il reconnu.

Autre bémol, sur les 86 résidents, tous ne participent pas, et pas à la même échelle. "Il n'y a même pas la moitié qui participe, et dans cette moitié, il n'y a qu'un noyau d'une quinzaine de personnes. Le jour où ces 'meneurs'-là sont hospitalisés ou ne sont plus dans la résidence, on le sent. On se repose beaucoup sur eux".

"Il y a aussi des personnes isolées, qui me disent 'je m'en fiche, foutez-moi la paix', donc il faut respecter cela", constate le directeur, qui estime toutefois la balance positive.

"Depuis 2019, nous partageons tout, les joies comme les galères. On dit souvent que les directeurs sont seuls dans la décision, c'est vrai. Mais dans la réflexion, je ne suis pas seul. Pour ma part, je suis heureux, et il me semble que la résidence est heureuse", a confié Emilien Roess, chaudement applaudi par l'assistance.

Claire BEZIAU