Quelle liberté quand l'autonomie décline ?

Bibliothèque
Partage & Vie

Quelle liberté quand l'autonomie décline ?

Sous la direction
de Roger-Pol Droit et Bruno Doerler

puf

Les illustrations sont d'Agatha Bauer

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins
d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle.
La fouille de textes et de données est interdite
conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

ISBN : 978-2-13089954-9
Dépôt légal – 1re édition : 2026, novembre

© Presses Universitaires de France, 2026
5, allée de la 2e DB, 75015 Paris

Avant-propos

L'épreuve du feu

Dominique Coudreau[1]

Notre Fondation Partage & Vie a su réagir, de façon exemplaire, aux incendies exceptionnels qui ont désolé la Gironde à l'été 2026.

À la fin du mois de juillet, alors que le feu progressait, deux Ehpad de notre Fondation, situés dans le département de la Gironde, Les Baccharis à Lanton et Le Vigean à Eysines, ont dû organiser l'évacuation de leurs résidents.

Ainsi, plus d'une centaine de personnes, le plus souvent très âgées, ont été transportées en urgence, pour partie vers nos propres établissements des départements voisins, pour partie vers la Polyclinique Nord Aquitaine à Bordeaux.

Cet incendie n'est pas le premier auquel un Ehpad de la Fondation a dû faire face dans la période récente. Roanne en 2022 : un incendie s'était déclaré sur le toit de notre établissement. Les résidents avaient également été évacués vers le centre hospitalier de proximité, avec le concours précieux de ses équipes.

1. Président du conseil d'administration de la Fondation Partage & Vie.

En me remémorant ces épisodes, exceptionnels à tous égards au regard du quotidien du fonctionnement de la Fondation et de ses établissements et services, j'ai pensé utile d'y revenir, avant qu'ils ne s'effacent de notre mémoire professionnelle collective, passée la période critique des feux.

Au regard du thème de notre ouvrage de l'année, « Quelle liberté quand l'autonomie décline », en quoi l'efficacité de la réaction des équipes de Partage & Vie en juillet 2026 donne-t-elle une forme d'assurance dans la qualité de la prise en soins des résidents et de leurs familles ?

Au-delà de la seule efficacité opérationnelle, ces événements interrogent aussi notre capacité à préserver, dans des circonstances exceptionnelles, la place des choix, des préférences et de la parole des personnes accompagnées. La question de la liberté ne disparaît pas dans l'urgence ; elle prend simplement d'autres formes.

De fait, ce savoir-faire est, je crois, la marque d'un véritable état de maturité de notre Fondation dans l'organisation de ses activités au service des résidents et de leurs familles.

J'examinerai, dans un premier temps, les modalités de l'organisation et du fonctionnement de Partage & Vie sur lesquelles repose aujourd'hui cet état de maturité. Dans un second temps, j'en tirerai des priorités pour l'action à venir.

PARTAGE & VIE : LES SIGNES D'UNE MATURITÉ AFFIRMÉE

Nous allons fêter au mois de novembre prochain les vingt-cinq ans de Partage & Vie, sous sa forme juridique de fondation « reconnue d'utilité publique » (FRUP).

Vingt-cinq ans, statistiquement c'est un peu moins que la durée conventionnelle d'une génération ; c'est également plus de la moitié de celle d'une carrière professionnelle classique. Pour autant, au regard du temps des évolutions démographiques, comme le vieillissement de la population, l'une des raisons d'être de notre Fondation, vingt-cinq ans, c'est peu.

C'est il y a vingt-cinq ans que, issue d'initiatives prises par les Caisses d'épargne et à leur demande, Partage & Vie a obtenu son statut de fondation reconnue d'utilité publique (FRUP). Ce label, attribué par la puissance publique, est un élément majeur de notre identité professionnelle. À juste titre, les collaborateurs comme le conseil d'administration y sont très attachés.

Cette forme juridique originale a ses contreparties : elle demande, pour bien exercer notre mission d'intérêt général, de réaliser en permanence un compromis entre des modalités d'organisation et de fonctionnement dont la cohabitation ne va pas de soi.

D'une part, notre dimension fait de nous un acteur important de notre secteur d'activité dans notre pays.

Au sens de l'Insee, nous sommes une entreprise de taille intermédiaire (ETI). Partage & Vie est ainsi

l'employeur de 7 000 salariés, répartis dans plus de 130 établissements et services dans la plupart des régions de la métropole et des Antilles.

D'autre part, notre métier d'entreprise exige de bien maîtriser notre modèle économique en toute fidélité à notre caractère à but non lucratif.

Nous ne pouvons prétendre, comme c'est notre souhait, exercer notre métier en toute autonomie, sans en maîtriser pleinement la dimension économique et financière. L'équilibre durable des comptes annuels est bien une des conditions nécessaires de la capacité de la Fondation à exercer durablement les missions que lui attribuent ses statuts.

Cette solidité constitue également une condition de notre liberté d'action institutionnelle. Elle nous permet de conduire nos projets dans la durée, de faire des choix cohérents avec notre mission d'intérêt général et de conserver une capacité d'initiative au service des personnes accompagnées.

Enfin, notre état d'esprit dans la gestion des établissements et des services s'exprime notamment dans la volonté de donner toute sa place à l'éthique dans le quotidien de l'exercice du métier.

La démarche, conduite depuis des années maintenant, avec le concours de Roger-Pol Droit, donne un véritable sens à notre action au service des populations les plus fragiles, du fait de l'âge ou de la maladie.

Gérer l'entreprise avec cet objectif d'ordre plus qualitatif suppose d'avoir en permanence à l'esprit les besoins des résidents et de leur famille, le contenu de notre mission et les valeurs humaines sur lesquelles elle repose. Tout au long des dix dernières années,

depuis 2016, date à laquelle le conseil d'administration m'a confié les responsabilités que j'exerce, la part des résidents atteints de pathologies neurodégénératives n'a cessé de croître.

Avec elle : la dimension du soin, au sens des diverses composantes résumées dans l'expression anglo-saxonne de *care* et de *cure*, prend une place renouvelée dans l'exercice de notre métier. Cette évolution exige de la part des équipes un savoir-faire accru, avec les besoins de formation qui en découlent. Nous bénéficions à cet effet, depuis de nombreuses années, du concours du conseiller médical de la Fondation et de l'équipe qui anime les soins infirmiers.

Au vu de ces différentes données, en quoi peut-on dire que la Fondation Partage & Vie a atteint une certaine forme de maturité, qui n'est pas sans donner une certaine liberté dans notre action ?

Trois aspects peuvent être mis en avant.

La capacité de Partage & Vie à maîtriser le modèle de son activité

La dimension ressources humaines en est la composante majeure.

Au sens de l'analyse des organisations, les Ehpad sont une industrie de main-d'œuvre. Leur compte d'exploitation est composé pour une part très majoritaire de frais de personnel, d'autant qu'à la différence d'autres groupes à but non lucratif qui interviennent dans notre champ d'activité, Partage & Vie a fait le choix de ne pas être propriétaire de ses biens immobiliers.

La bonne gestion de ses ressources humaines est donc un facteur clé. Les travaux en cours de la direction des ressources humaines de la Fondation ont permis de prendre toute la mesure de ce chantier. Ils ont mis en évidence que beaucoup reste à faire, notamment pour atteindre l'objectif du plan stratégique, qui consiste à mieux maîtriser le turnover des équipes soignantes.

L'équilibre durable des comptes est une seconde condition de notre bonne gestion.

Passée la période du Covid, qui a affecté durablement les résultats comptables de l'ensemble de la profession, le conseil d'administration a fait de l'équilibre durable des comptes annuels un objectif prioritaire.

L'objectif n'est ni de rémunérer des actionnaires ni de mettre de l'argent de côté sans besoin réel. La Fondation doit avoir la capacité de faire face à des aléas dans un métier en pleine évolution, nous l'avons vu, et en même temps fortement dépendant des finances de l'État et des départements, eux-mêmes en situation difficile.

La notoriété de la Fondation et sa reconnaissance par les pouvoirs publics

Dans les années récentes, la Fondation n'a pas souhaité intervenir dans le débat public, au niveau national. Ce que nous avons recherché et atteint, c'est de devenir un interlocuteur reconnu des pouvoirs

publics, et de dialoguer régulièrement avec les instances représentatives de la profession.

Notre accès aux responsables des agences régionales de santé et aux conseils départementaux s'effectue dans de très bonnes conditions.

Beaucoup de responsables locaux de la Fondation sont actifs au sein de nos organisations professionnelles. Au niveau national, la directrice générale est membre du conseil d'administration de la Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne privés solidaires (FEHAP) et présidente de la commission « Personnes âgées ».

La publication annuelle du résultat de nos travaux dans un livre publié comme celui-ci aux Presses universitaires de France est une bonne illustration de nos ambitions en communication : rendre compte des travaux des équipes au plus près du terrain, s'appuyer sur les contributions d'experts reconnus, toujours privilégier la qualité du contenu.

Cette reconnaissance progressive confère également à la Fondation une forme de liberté d'expression et de proposition dans les débats qui traversent notre secteur, en lui permettant de porter une parole fondée sur l'expérience du terrain.

Une gouvernance soudée au service d'une mission partagée

Le conseil et son bureau sont actifs et se réunissent régulièrement. Ils sont alimentés par les documents que propose, statutairement, la direction générale.

Les échanges s'inscrivent dans un climat de totale confiance et de transparence.

La qualité des membres du comité de direction de la Fondation, tout comme le climat de bonne entente entre eux, joue un rôle essentiel. Cela ne signifie pas qu'il n'existe aucun désaccord entre eux, mais ceux-ci se règlent par le dialogue sous la responsabilité de la directrice générale.

Ainsi, pour le conseil, le plus satisfaisant est l'état d'esprit des équipes. Notre Fondation bénéficie d'une forte attractivité. Les candidats qui souhaitent nous rejoindre veulent entrer dans une entreprise bien gérée mais d'abord porteuse d'un système de valeurs humaines fondamentales très largement partagé, et qui tient, pour partie importante du moins, son destin en main.

EN GUISE DE CONCLUSION

Pour notre Fondation, comme pour nos collègues et concitoyens, les incendies de juillet 2026 en Gironde ont été une épreuve grave par son ampleur et ses conséquences sur la vie quotidienne. On commence juste à en prendre la véritable mesure, notamment pour ceux qui ont tout perdu.

Confrontées à ces événements exceptionnels dans deux Établissements d'hébergement de personnes âgées dépendantes (Ehpad) du département de la Gironde, notre Fondation, ses équipes soignantes et

administratives ont su se mobiliser pleinement, pour assurer la continuité de la prise en soins des résidents et de leurs familles.

Ensemble, nous avons su faire notre métier, comme les autres, d'ailleurs. Tirer de cette situation un enseignement particulier sur la qualité de notre organisation et de notre fonctionnement serait toutefois déplacé dans de telles circonstances : le savoir-faire et le comportement des forces de lutte contre l'incendie ont à juste titre suscité l'admiration générale.

Dans ce moment fortement contraint, on peut s'interroger sur la façon dont nous avons tenu notre engagement de respecter la liberté des résidents, thème du livre de cette année. L'évacuation imposait naturellement des décisions rapides et collectives. Pourtant, chaque fois que cela était possible, les équipes se sont attachées à expliquer, rassurer, dialoguer avec les résidents et leurs proches, afin que les personnes ne soient pas seulement protégées mais demeurent autant que possible parties prenantes de ce qui leur arrivait.

Au demeurant, depuis longtemps, notre droit a toujours donné sa place aux circonstances exceptionnelles. Mais qu'en est-il des attentes des résidents et de leurs familles ? Ont-elles bien été prises en considération ?

De fait, l'enquête de satisfaction que la Fondation fait effectuer chaque année auprès des résidents et de leurs familles montre leur forte attente d'informations sur la vie quotidienne de leur établissement. C'est l'un des deux points majeurs pour lesquels les réponses montrent que des progrès restent à faire.

Il est trop tôt aujourd'hui pour apporter une réponse complète à cette question. Mais cette épreuve a déjà permis d'entrevoir qu'au-delà des procédures et des organisations, le respect de la personne, l'attention portée à sa parole et la recherche constante du dialogue demeurent les meilleurs garants d'une liberté qui, même lorsque l'autonomie est fragilisée et que les circonstances se font exceptionnelles, ne doit jamais être considérée comme secondaire.

Ce qui est certain, en revanche, et qui s'est exprimé dans ces circonstances, c'est le respect des résidents et la culture du dialogue qui animent les équipes : elles ont su trouver les réponses appropriées et la manière de les faire comprendre.

En définitive, comme je me suis attaché à l'expliquer, la capacité des équipes de la Fondation à faire face à « l'épreuve du feu » est un bon indicateur de la capacité de la Fondation à exercer sa mission. Elle témoigne également d'un degré de maturité qui nous donne une plus grande liberté pour agir, décider et traverser les crises sans renoncer à ce qui constitue le cœur de notre engagement auprès des personnes accompagnées. J'ai voulu y voir la marque d'une certaine maturité de notre organisation ! Pour autant, dans notre métier difficile, rien n'est jamais acquis, et il convient de rester mobilisé en permanence.

Introduction

Agir toujours

Roger-Pol Droit[1] *et Bruno Doerler*[2]

Ce livre, le septième de la « Bibliothèque Partage & Vie », évoque une multitude de détails. Il est question, par exemple, du choix de la composition des repas ou des horaires de sortie pour les personnes vivant dans des établissements. De l'incitation au sport, et même à la compétition, pour des personnes en situation de handicap. Ou encore de la meilleure manière d'individualiser les aides à domicile, les parcours de soins, les services proposés à chacun en fonction de son état de santé, de ses capacités et de ses besoins. Entre autres…

Ces détails ne sont pas insignifiants, encore moins négligeables. Au contraire, ils sont essentiels – dans leur multitude aussi bien que dans leur singularité. Notre conviction, affirmée depuis 2019 dans la déclaration diffusée par Partage & Vie, est que l'éthique se tient dans les détails. C'est dans le quotidien, heure par heure, geste par geste, que s'invente l'ajustement

1. Philosophe, écrivain, conseiller pour la réflexion éthique de la Fondation Partage & Vie depuis 2019.

2. Directeur général délégué chargé des opérations de la Fondation Partage & Vie.

des principes, forcément généraux, à la singularité des personnes, chacune étant un cas particulier.

Les « petites choses » – organisation, mots ou silences, attentions… – forment en fait le tissu de la vie même. Ces faits apparemment mineurs ne viennent pas « en plus », comme des accessoires secondaires, des suppléments sans importance. Ils constituent la matière de l'existence. Pour tous. Et plus encore pour les personnes qui ont besoin d'être accompagnées dans la conduite de leur quotidien. Très souvent, d'infimes détails font d'immenses différences.

En choisissant d'axer nos travaux, cette année, sur la liberté d'agir, nous avons donc voulu aborder cette question cruciale de manière aussi concrète et pratique que possible. Notre objectif demeure de permettre aux professionnels du secteur, mais aussi aux aidants comme aux personnes aidées, et à toutes les personnes que ces interrogations intéressent, de « faire mieux », d'agir et d'interagir dans l'intérêt supérieur des personnes accompagnées. Et plus les solutions proposées sont pertinentes et nombreuses, plus leur mise en œuvre sur le terrain est réaliste.

Dans le précédent volume[1], où nous avons mis l'accent sur l'entrée en Ehpad, il était déjà question de liberté de choix et de liberté d'action, notamment avec la réflexion sur le consentement, ou avec la comparaison entre domicile et établissement. Avec le présent ouvrage, nous avons choisi de prolonger et de diversifier ce thème.

1. Roger-Pol Droit et Dominique Coudreau (dir.), *L'Entrée en Ehpad. Comment s'adapter au changement de vie*, Paris, Puf, 2025.