

PROJET DE FUSION

Introduction : Une volonté de rapprochement

Historique

Anjou Soins Services, Santé Loire Vallée de l'Authion et UNA du Saumurois sont trois associations expérimentées dans le soutien à domicile avec des historiques de 25 à 55 ans.

Les SAD (services d'aide à domicile) Anjou Soins Services et UNA du Saumurois ont été créés il y a plus de 50 ans à Angers et Saumur puis ont connu plusieurs fusions successives. Les SSIAD (Anjou Soins Services et Santé Loire Vallée de l'Authion) ont été créés il y a 23 et 26 ans à Angers et Longué, et se sont développés progressivement. Santé Loire a développé en 2009 une équipe spécialisée Alzheimer. En plus de leurs services, les trois associations ont créé des activités de Lien Social pour leurs usagers.

Anjou Soins Services, Santé Loire Vallée de l'Authion et UNA du Saumurois **travaillent depuis plusieurs années ensemble dans le cadre de l'UNA 49** avec de nombreux projets ponctuels. En septembre 2013, une mutualisation de la paie/facturation/comptabilité est mise en place. En novembre 2013, les trois présidents proposent plusieurs domaines de collaboration commune. En juin 2014, le bilan dressé de ces premières initiatives est très favorable. Les Conseils d'Administration choisissent alors de réfléchir à l'opportunité d'un rapprochement.

Une volonté partagée entre les trois associations

Entre octobre et décembre 2014 les Conseils d'Administration participent, avec une partie de l'encadrement, à des rencontres communes animées pour certaines par un consultant spécialisé. Une convergence de vue se fait sur **l'opportunité d'une fusion pour les trois associations** au plus tard le 1^{er} janvier 2016.

Un **projet politique commun** a émergé :

- 1- Rapprocher les 3 associations permet d'avoir une **assise plus forte pour nos projets associatifs** : territoire plus large, taille économique qui permet d'être mieux pris en compte, mise en commun des savoirs.
- 2- Nous partageons la **même éthique associative et des identités professionnelles très proches**, dans le cadre de l'économie sociale et solidaire. L'histoire différente de nos structures n'apparaît pas être un obstacle si le projet de rapprochement garde comme valeur clé **notre proximité aux personnes aidées et aux partenaires**.

Ce rapprochement nous permet de choisir notre avenir plutôt que se voir imposer des regroupements non souhaités.

- 3- Les 3 associations partagent la **volonté d'innover** avec les partenaires du territoire : nouveaux services, qualité de prise en charge, meilleure articulation avec les professionnels libéraux et médico-sociaux. Ce rapprochement permet de mettre en commun nos capacités d'innovation et d'en faire profiter de nouveaux territoires.
- 4- Le projet central de la fusion est de **réaliser un service Aide + Soins** à domicile, en vue de développer la qualité de l'accompagnement à domicile des personnes aidées. Ce service plus complet est aussi une chance de développement et d'enrichissement professionnel pour les salariés dans les années qui viennent.

Ce projet politique de la fusion a été **approuvé par les trois Conseils d'Administration** les 21 et 22 janvier 2015. Toutefois, cette fusion ne peut se faire qu'à certaines conditions qui ont été définies lors de la Démarche Projet de janvier à avril 2015.



1. Une fusion faisable à 3 conditions

La proximité avec les usagers

La vocation des SAD et SSIAD est de **soutenir le choix des personnes qui souhaitent vivre chez elles**. L'association rend possible le choix des personnes, quel que soit leur âge et leur état de santé, de rester chez elles, grâce à des intervenantes qualifiées et une organisation professionnelle.

Les intervenantes aide et soins, les responsables et les administrateurs se situent dans **l'écoute des personnes aidées** et dans le **respect de leur mode de vie**. La valeur associative fondamentale est la défense du droit de chacun de rester chez soi, grâce à une organisation sécurisante. La proximité entre les usagers, leurs aidants familiaux et les intervenantes est un point essentiel de la qualité de nos services.

Dans ce contexte, la fusion des trois associations se fait avec le **souhait de garder toute la proximité entre les intervenantes et les usagers**. La fusion n'entraînera pas de changement d'équipes d'intervention. De même, l'organisation locale reste stable : les intervenantes gardent leur responsable (responsable de secteur ou infirmière coordinatrice).

La fusion va permettre de **créer un nouveau Service Polyvalent Aide et Soins à Domicile (SPASAD)** : les usagers pourront bénéficier d'une prestation coordonnée Aide + Soins (cf. titre suivant).

La nouvelle gouvernance de l'association crée un nouveau lieu d'écoute des usagers et de leur famille par les administrateurs.

Une fusion par reprise d'actifs d'UNA du Saumurois

La diminution d'activité connue par UNA du Saumurois entre 2011 et 2013 a réduit sa capacité de trésorerie et a amené à un résultat 2014 largement déficitaire. La démarche de dépôt de bilan et de **mise en redressement judiciaire au 1^{er} avril 2015** a été anticipée dans le cadre du projet de rapprochement. En effet, il n'est pas possible pour les 2 autres partenaires de reprendre les dettes d'UNA du Saumurois. C'est pourquoi la fusion se réalise par le biais d'une **offre de reprise** des deux partenaires déposée au tribunal. Le jugement est attendu pour le 1^{er} juillet.

L'offre de reprise est calibrée pour n'alourdir en rien les bilans financiers de Santé Loire Vallée de l'Authion et d'Anjou Soins Services : il n'y a pas de reprise de dettes, mais **reprise de tous les contrats salariés et usagers, des locaux et matériels**. Les usagers des SAD garderont les tarifs 2015 durant toute l'année.

Cette période de redressement judiciaire n'est pas un obstacle pour la Démarche Projet qui prépare le fonctionnement futur. Si l'offre de reprise est acceptée, le **rapprochement des deux SAD se fera vraisemblablement au 1^{er} juillet**, et le **rapprochement des deux SSIAD au 1^{er} janvier 2016**. En cas de refus du tribunal, seuls Anjou Soins Services et Santé Loire fusionneront au 1^{er} janvier et UNA du Saumurois continuera ses activités de son côté.

La Démarche Projet a confirmé la viabilité économique d'UNA du Saumurois délesté des dettes, car l'activité est stable depuis février 2014 et les sureffectifs résorbés. Le rapprochement permettra également des économies d'échelle sur les frais de structure, sans perte d'emploi.

Une Démarche Projet qui favorise l'implication de tous

20 administrateurs se sont rencontrés le 28 janvier 2015 à Longué pour lancer la démarche Projet : **5 commissions pour définir le fonctionnement de la nouvelle entité** et un comité de pilotage pour coordonner la démarche et prendre les décisions.

Les 5 commissions (Gouvernance, Faisabilité financière, Organisation, Social, Aide et Soins) ont rassemblé chacune environ 12 administrateurs et responsables lors de 3 rencontres en février et mars. Au total 42 personnes ont jeté les bases de ce projet de fusion. Plusieurs Conseils d'Administration ou Bureaux des 3 associations ont participé à cette construction. Plusieurs réunions de Comité d'Entreprise ou Délégués du Personnel ont fait remonter les questions et suggestions des salariés.

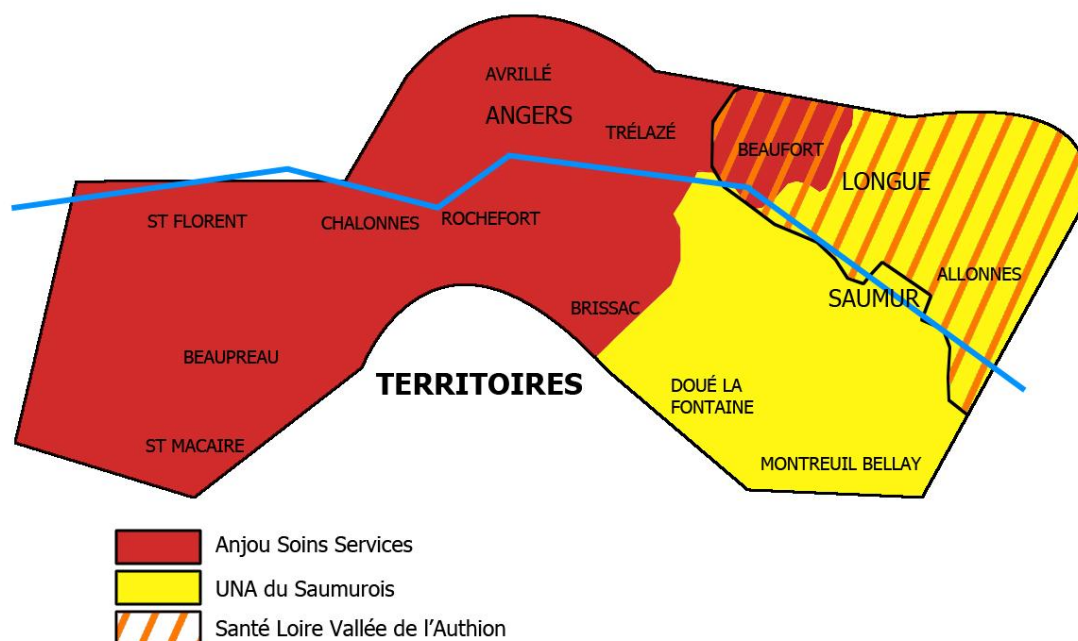
Les Conseils d'Administration des 3 associations ont voté ce projet de fusion le 21 avril 2015. Il est désormais soumis aux AG.



2. L'aide, les soins et l'accompagnement à domicile

Les territoires

À l'heure actuelle, Anjou Soins Services est reconnu Service Polyvalent Aide et Soins à Domicile (SPASAD) sur Angers et les communes environnantes, et SAD seul sur les communes du Sud-Loire (Juigné, Brissac, Rochefort, Chalonnes), les communes de La Daguenière à Beaufort, ainsi que sur tout le territoire des Mauges. UNA du Saumurois est SAD de Montreuil Bellay, Doué la Fontaine jusqu'à Gennes, Longué, Allonnes à partir de son siège à Saumur. Santé Loire Vallée de l'Authion est SSIAD de Beaufort à Allonnes, à partir de Longué. À noter que l'Équipe Spécialisée Alzheimer intervient sur un territoire étendu jusqu'à Baugé & Durtal.



L'opportunité de **créer un SPASAD** apparait clairement sur le territoire actuel de Santé Loire grâce aux SAD d'A2S et d'UNA du Saumurois.

La coopération Aide et Soins

La commission Aide et Soins a défini quelques conditions avec lesquelles les aides à domicile & auxiliaires de vie sociale et les aides-soignantes & infirmières peuvent **mieux collaborer au domicile du même patient** :

- Mieux connaître les différents métiers, leurs limites et leurs **complémentarités**,
- Construire une **même relation de confiance avec l'usager** pour comprendre son attente et respecter ses choix,
- **Clarifier l'organisation des services** pour l'usager, et faire qu'il ne répète pas l'expression de ses besoins à plusieurs responsables,
- Mieux communiquer entre intervenantes, pour **réaliser un travail d'équipe autour de la personne aidée**.

Pour ce faire, toutes les intervenantes de la future association participeront à des programmes de formation sur les différentes dimensions de l'accompagnement à domicile. En effet, pour travailler ensemble, il faut se connaître ! C'est pourquoi la fusion s'accompagne d'un projet Compétences Prévention.

Un nouveau SPASAD

La **mise en place du SPASAD** est le **projet central de la fusion** : l'expérience acquise par Anjou Soins Services depuis 2013 sera mise à profit pour le mener à bien.

Il s'agit d'une approche coordonnée autour du patient avec 4 points clés :

- L'échange avec le patient et sa famille pour définir un **projet individualisé** d'aide, d'accompagnement et de soins,
- Une meilleure coordination des services entre eux grâce à la **coopération entre responsables de secteur et infirmières coordinatrices**,
- Une **meilleure communication** par la mise en place de salariées relais et d'un classeur de liaison commun,
- Le renforcement par la formation du **rôle de sentinelle des intervenantes** dans une logique de prévention de la perte d'autonomie et de prévention santé.

Les intervenantes déjà présentes au domicile ne changent pas, mais la coopération entre elles est développée par cette formation et ce dispositif.

Une **reconnaissance SPASAD est demandée sur ces bases à l'ARS et au Conseil Général** pour un déploiement courant 2016. **D'autres partenariats sont recherchés** avec d'autres SSIAD et d'autres SAD pour mettre en œuvre de nouveaux SPASAD ou des conventions de partenariat facilitant une approche coordonnée Aide et Soins. La reconnaissance SPASAD n'empêche pas les usagers de choisir librement leur SAD.

3. Une association ancrée sur ses territoires

Une gouvernance démultipliée

Le projet de fusion renouvelle fondamentalement la gouvernance d'Anjou Soins Services, association qui va porter le rapprochement. En effet, les 3 Conseils d'Administration se sont mis d'accord sur la nécessité de **développer une gouvernance locale** dans le projet.

La proximité avec les usagers s'accompagne d'un souhait **d'écoute des intervenantes** et des partenaires médico-sociaux locaux par la gouvernance de l'association. L'association va mettre en place, sur chacun de ses territoire, un **Comité de Territoire** pour associer toutes les parties prenantes du soutien à domicile : usagers, salariés, établissements médico-sociaux, élus des communes et bénévoles intéressés. C'est un **lieu d'information et de débat pour suivre et orienter la vie de l'association sur le territoire**.

5 Comités de Territoire seront créés à partir de 2016 à Longué, Saumur, Beaupréau, Avrillé Outre Maine et Angers Sud. 3 à 4 fois par an, ils se réunissent pour écouter les retours des usagers et salariés, suivre la qualité de prestations, développer des nouvelles idées d'actions ou d'animations avec des partenaires. Un administrateur délégué par le Conseil d'Administration anime chacun de ces Comités, avec l'aide du responsable local. Cet **administrateur territorial** et son ou ses adjoints remontent au Conseil d'Administration les problématiques et les initiatives locales.

Les 5 Comités de Territoire irriguent la vie de l'association et la vie du territoire. Ils démultiplient la gouvernance de l'association en renforçant son caractère participatif pour prendre en compte la parole des usagers et des salariés, et les priorités des partenaires.

Parallèlement, le Conseil d'Administration d'Anjou Soins Services est refondé pour accueillir des administrateurs de Santé Loire et Una du Saumurois : une révision des statuts donne place aux Administrateurs Territoriaux et prévoit la possibilité de faire évoluer le nom. Le projet associatif est également en train d'être réécrit.

Un fonctionnement simple

Anjou Soins Services comptait déjà 4 sites ; cette fusion rajoute 2 sites supplémentaires. La Démarche Projet a imaginé une **organisation basée sur la simplicité**, pour éviter les pertes de temps liées aux déplacements entre les sites.

L'organisation des interventions reste identique (binôme intervenante/usager, stabilité des responsables). Il n'est pas demandé de mobilité géographique aux intervenantes.

La démarche projet a souhaité que **l'autonomie des différents sites soit préservée dans le fonctionnement** : il n'est donc pas envisagé de mettre en place un fonctionnement unique entre Angers, Saumur et Longué. **Chaque site dispose d'un directeur ou responsable qui bénéficie d'une autonomie d'organisation** lui permettant d'apporter les réponses appropriées aux responsables de secteur ou infirmières coordinatrices du site, et donc aux usagers ou salariés. L'organigramme pré-figuratif a été diffusé pour permettre aux équipes de se projeter.

La **cohérence de la nouvelle organisation** est de la responsabilité du directeur général et des responsables ou directeurs de site. Chacun anime ses équipes de responsables de secteur ou d'infirmières coordinatrices comme actuellement. Des échanges de pratiques entre responsables de secteur (RS) ont lieu tous les trimestres pour approfondir des repères professionnels communs. Les infirmières coordinatrices (IDEC) font de même. La rencontre de toutes les responsables (RS/IDEC) n'a lieu qu'une fois tous les 2 mois pour suivre la vie de l'association et de chacun des sites.

À côté du principe d'autonomie des sites, un souci d'économie de temps et de simplicité préside à cette nouvelle organisation.

Des **fonctions support** sont en appui transversal :

- Responsable RH (juridique, formation, conditions de travail, recrutement),
- Responsable Gestion (avec les 3 comptables) pour paie, facturation, compta, budget, gestion,
- Responsable Qualité (à nommer) qui coordonne une correspondante Qualité par site,
- Responsable SPASAD, animateur du Projet SPASAD,
- Responsable Partenariats en appui des RS et IDEC sur le développement,
- Responsable Projet Compétences Prévention.



Des liens accrus avec les partenaires médicaux et sociaux

Une orientation majeure de l'association est de **contribuer au développement de parcours de santé** pour les usagers : il s'agit, lors d'épisodes de santé, de mieux accompagner l'usager et sa famille lorsqu'ils ont recours à des professionnels libéraux, à des établissements de santé ou à d'autres services. En effet, pour les personnes en risque de perte d'autonomie, la coordination des professionnels ou des services reste le plus souvent une gageure.

Pour faciliter la vie des usagers et de leur famille, il est déterminant que l'association se coordonne avec le médecin traitant, l'infirmier libéral, le pharmacien, le kiné, l'ergothérapeute, le logement-foyer, l'EHPAD, l'établissement de santé ou de soins de suite, le CLIC ou le réseau de santé. Le rôle de l'association comme membre fondateur du Groupement de Coopération PACT, porteur d'une plateforme de répit et d'une plateforme de services, est un atout indéniable pour faciliter le parcours de santé. Un développement de ces formules sur d'autres territoires sera recherché.

La nouvelle gouvernance **donne une place de choix aux partenaires intéressés** de venir orienter l'association et de faire naître des projets au service du bien-être des usagers. La fonction Partenariats est un appui pour que chaque responsable développe des relations privilégiées avec les partenaires de son secteur.

4. Un projet d'avenir

Une taille départementale

Cette fusion crée une association d'aide et de soins à domicile de taille départementale, mais qui garde la proximité existante sur chacun des territoires. Le SAD est au service de 2 000 usagers (+ 300 de façon ponctuelle dans l'année). Le SSIAD soigne à domicile 220 patients (+ 100 ponctuellement). L'Équipe Spécialisée Alzheimer prend en charge de façon ponctuelle 130 patients par an. Au total, **l'association est au service d'environ 2 500 personnes aidées** et leur famille, avec une **Certification Qualité AFNOR pour toutes ses prestations**.

400 salariés composent l'effectif pour 280 équivalents temps plein, principalement aides à domicile, assistantes de vie, auxiliaires de vie, aides-soignantes et infirmières. **16 responsables** les encadrent (10 RS et 6 IDEC). La fusion ne prévoit pas de réduction des effectifs et maintient l'ensemble des emplois.

L'association reste de taille moyenne comparée aux structures existant dans d'autres départements mais devient le plus important des SAD et des SSIAD du Maine-et-Loire. Elle bénéficie de la première reconnaissance SPASAD de la région Pays de la Loire et cherche à développer avec d'autres partenaires une approche SPASAD. L'association confirme son engagement militant et de mutualisation dans le Réseau UNA (instances nationale, départementale et régionale).

Une solidité financière

La commission faisabilité financière a analysé l'intérêt de créer une structure de taille départementale afin d'être **mieux pris en compte par les financeurs du médico-social** (Conseil Général et Agence Régionale de Santé). Le budget du SAD s'établit à 6,5 millions d'euros, celui du SSIAD à 3 millions, soit un total de 9,5 millions. Le bilan consolidé de l'association s'établit à 3 millions d'euros. La trésorerie disponible permet aisément 2 mois de fonctionnement courant.

L'analyse financière montre l'absence de dettes importantes, une bonne maîtrise de la facturation et une gestion très rigoureuse de la masse salariale des services. Toutefois, l'environnement institutionnel crée un contexte de non-augmentation des budgets sociaux au niveau national, régional et départemental. La **bonne gestion de l'association** est donc un atout pour être reconnue par les pouvoirs publics.

Un projet social

La démarche Projet a constaté **les identités professionnelles proches** dans les 3 associations. C'est le socle sur lequel la fusion doit créer progressivement un sentiment d'appartenance à la nouvelle structure. Les échanges avec les représentants des salariés ont déjà permis de répondre aux questions et aux craintes. Ils se poursuivent tout au long de 2015 pour une **concertation sur les conditions sociales du rapprochement** : respecter les acquis existants des salariés antérieurs à la fusion et homogénéiser l'application de la Convention Collective de Branche lorsque c'est possible.

Par souci de proximité, les **réunions de délégués du personnel sont prévues sur chacun des sites** afin que les élus des salariés puissent avoir réponse localement aux questions sur leurs conditions de travail. Le Comité d'Entreprise reste unique afin de s'assurer de la cohérence du fonctionnement sur toute l'association. L'**animation du dialogue social** est une priorité de la nouvelle association qui se donne un fonctionnement permettant aux responsables de disposer des réponses aux questions de leurs équipes.

Les premières rencontres entre intervenantes des 3 associations ont montré la similitude des métiers d'une association à une autre. Mais le sentiment de proximité reste à construire. La fonction RH qui est en appui sur les différents sites est un



atout pour développer au fur et à mesure des années le projet social associatif : conformité réglementaire, amélioration des conditions de travail, management de proximité et dialogue social.

Une volonté d'innovation pour les usagers

La loi sur l'Adaptation de la Société française au Vieillessement prévoit de **faire du SPASAD la forme privilégiée du soutien à domicile** en France. Ce projet de fusion nous place dans cette dynamique d'innovation de l'offre de service vis-à-vis des personnes en perte d'autonomie. La loi prévoit de pouvoir **expérimenter des SPASAD plus intégrés encore** que le modèle actuel. L'Association s'inscrit dans cette perspective afin de faciliter la vie des familles touchées par la maladie et la dépendance.

La loi prévoit également la **reconnaissance du statut d'aidant familial** et l'instauration d'un droit au répit. L'association s'inscrit également dans cette perspective grâce notamment aux actions de Lien Social qui permettent déjà aux personnes isolées ou aux aidants de sortir, souffler, faire des rencontres. L'Association souhaite **développer sur tous ses territoires les actions de Lien Social**, grâce au portage de la plateforme de répit Accord Ages, à l'expérience d'accompagnement des salariés & grâce aux **ressources des bénévoles engagés dans la lutte contre l'isolement**.

3^{ème} piste d'innovation pour l'association : **le numérique**. L'Association prévoit de doter la totalité des intervenantes de smartphones permettant une vraie interaction sur les plannings, les transmissions d'infos & la communication dans les équipes. Un projet innovant sera développé pour les usagers afin de **mettre à leur disposition, sur un portail Web sécurisé, le planning réalisé & prévisionnel**. La transmission sécurisée d'informations avec le médecin traitant est également souhaitée.

Un outil pour la fusion : le développement de compétences

Pour mettre concrètement en œuvre la dynamique aide + soins, la démarche Projet va organiser, pour toutes les intervenantes des 3 associations actuelles, des actions de formation et de sensibilisation permettant un meilleur accompagnement à domicile. Ce projet **Compétences Prévention** a pour objectif de **développer les compétences de prévention** des intervenantes à travers des ateliers ou formations sur la prévention des chutes, la prévention de la dépression, l'isolement social des personnes âgées, le travail d'équipe, la prise en charge de certaines pathologies spécifiques, le repérage de la fragilité, la nutrition, etc.

Ces ateliers de sensibilisation ou de formation seront conduits par des formateurs externes, mais aussi par une partie de l'encadrement grâce à une formation de formateurs. Les intervenantes profitent d'un panel de formations et d'ateliers de septembre 2015 à mars 2016 en lien avec les interventions qu'elles réalisent. Les formations partent de leurs exemples professionnels comme socle d'un échange d'expériences.

Les groupes de formation mixeront les métiers de l'aide et du soin, et les provenances géographiques. Ainsi la formation sera l'occasion de rencontrer des collègues provenant des 3 associations actuelles.

Des actions de prévention spécifiques seront, courant 2016, développées à la suite de ces formations, avec des partenaires spécialisés (associations de personnes malades ou handicapées, gériatre, psychologue, ergothérapeute, réseau gérontologique, etc.).

Ce projet Compétences Prévention va **développer le sentiment d'appartenance à la même association**, tout en contribuant au développement de compétences des intervenantes et à la qualité de service.

Les suites de la Démarche Projet

Si les Assemblées Générales valident ce projet de fusion, la nouvelle gouvernance d'Anjou Soins Services se met en place en élisant un CA renouvelé avec l'apport d'administrateurs de Santé Loire et d'UNA du Saumurois.

L'acceptation de l'offre de reprise permet la fusion des deux SAD à l'été. La préparation de la fusion des deux SSIAD reste à organiser à l'automne.

Le **projet associatif** est à finaliser par le nouveau Conseil d'Administration, ainsi que la mise en place des Comités de Territoire et une refonte plus complète des statuts.

La mise en relation des intervenantes grâce au projet Compétences Prévention se déroule de septembre 2015 à mars 2016.

Les partenaires de l'association sont rencontrés afin d'écouter leurs suggestions pour le fonctionnement et les projets de la nouvelle entité.

Les budgets prévisionnels SAD et SSIAD sont établis en octobre pour prévoir 2016.

L'Assemblée Générale 2016 permettra d'établir un **bilan du rapprochement** et des **perspectives de la nouvelle association**.

