

Éclair'Âge

LA REVUE DE LA FNADEPA

SEPTEMBRE 2022

N° 159

► GRAND ANGLE

QUELLE ARCHITECTURE POUR L'EHPAD DU FUTUR ?

► REGARDS CROISÉS

De la participation
à la démocratie

► L'INVITÉ

Stéphane Adam

*Psychologue clinicien
et chercheur*

FNADEPA

FÉDÉRATION NATIONALE DES ASSOCIATIONS
DE DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENTS
ET SERVICES POUR PERSONNES AGÉES

*Ensemble, donnons
plus de vie à leurs jours*



Cedi'Acte

EHPAD | Résidences - Autonomie

DUI* full-web & mobile
Partage et sécurité de l'information
Minimum de clics
Utilisateurs et postes illimités

www.cerig.fr

Le logiciel le plus proche de vos résidents

Cedi'Acte simplifie le quotidien des utilisateurs pour améliorer la prise en charge des résidents



*Dossier Usager Informatisé

« NUL NE RENONCERA ! »



JEAN-PIERRE RISO

Président de la FNADEPA

Depuis quatre ans, j'ai le plaisir de rencontrer nos adhérents, de découvrir des initiatives et des collègues formidables, des FNADEPA locales vivantes et dynamiques. Mais je sens monter parmi les directeurs une vague de fond, insidieuse. Celle d'une profonde lassitude. La lassitude de ne pas avoir suffisamment de personnel. De ne pas pouvoir vraiment améliorer la qualité d'accompagnement et les conditions de travail. De ne pas voir arriver la réforme tant attendue. Le refus, au fond, de laisser ce mode dégradé s'installer et devenir la norme. Mais vous me connaissez, je n'accepterai jamais de baisser les bras. Nul ne renoncera ! Cette situation rend la FNADEPA plus combative et déterminée que jamais à obtenir une

réforme du grand âge. De celles qui marquent l'histoire. Répondre à l'urgence est vital, mais ne suffira pas face à la révolution grise qui se profile. Alors, non, nous ne renoncerons pas à demander, exiger même, des mesures pérennes *via* une loi programmatique, des financements à la hauteur et la myriade de textes nécessaires pour adapter notre société au vieillissement de sa population. Car nous sommes intrinsèquement convaincus que le vieillissement est une chance pour notre Nation. Mais qu'en est-il du respect du pacte républicain si elle continue d'oublier « ses vieux » ? Il y a là une forme d'injustice sociale à l'égard des personnes âgées que nous ne saurons accepter.

« *Il est urgent d'agir* », avons-nous d'ailleurs répété avec force au ministre des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées, rencontré au plein cœur de l'été. Un ministre désireux, semble-t-il, de lancer un Plan grand âge ambitieux. Le projet de loi de financement de la Sécurité sociale présenté en octobre sera déjà un indicateur de poids. À la FNADEPA, la rentrée est synonyme de mobilisation. Au Parlement, au ministère et dans les territoires à vos côtés ! Nous comptons sur vous pour participer le 4 octobre à la grande mobilisation nationale de la FNADEPA !

Restons connectés

Suivez la FNADEPA sur les réseaux



Retrouvez Éclair'Âge sur :
fnadepa.com



Une initiative à relayer ?
Contactez-nous :
contact@fnadepa.com

Éclair'Âge, la revue de la FNADEPA N°159

Revue de la Fédération nationale des associations de directeurs d'établissements et services pour personnes âgées - Trimestrielle - Rédaction, administration, publicité : 3 rue Vergniaud - 75013 Paris - Tél. 01 49 71 55 30 - Fax 01 48 20 63 74 - Courriel : mh.chals@fnadepa.com - Directeur de publication : Sébastien Thaler - Rédactrice en chef : Annabelle Vêgues - Rédactrice en chef adjointe : Marie-Hélène Chals - Comité éditorial : Marie-Hélène Chals, Isabelle Mangard, Jean-Charles Pic, Sébastien Thaler, Annabelle Vêgues, Isabelle Vivès. Abonnement annuel 78 € - Tirage : 1 000 exemplaires - Dépôt légal : 12 février 2007 - N° commission paritaire : 0427 G84052 - N° ISSN : 2801-9202 - Impression : Imprimerie Paquereau - 8 boulevard des Bretonnières - 49124 Saint-Barthélemy d'Anjou. Crédits images : Lionel Tarchala, FNADEPA et adobe stock. Crédit couverture : Maison de Retraite Protestante - SSIAD du Bois Joli. Conception : CITIZENPRESS. Réalisation : Agence Dos Carré.

SOMMAIRE

Temps forts

Grand âge : loi ou pas loi ?

5



L'actu du réseau
Manif' à Angers !

11



Chronique
d'un directeur
Sébastien Thaler

13



Regards croisés
De la participation
à la démocratie

14



Grand angle

Quelle
architecture
pour l'Ehpad
du futur ?

16



L'invité

Stéphane Adam
"Parler du vrai rôle
des personnes âgées"

22

Sur le terrain

Lena sécurise
la vie à domicile

26

Le guide juridique

Le nouveau dispositif
d'évaluation des ESSMS

29

La chronique philo

Julie Soustre

34

Repéré pour vous

On a lu et on a écouté

35



Éclair'Âge

Revue trimestrielle
réalisée par et pour les
directeurs d'établissements
et services pour personnes
âgées

BULLETIN
D'ABONNEMENT

Prénom
Nom
Raison sociale
Adresse
Téléphone
Email

Je m'abonne un an (4 numéros) pour 78 euros TTC

Règlement

- Par chèque joint à l'ordre de la FNADEPA
- Par virement bancaire
- Par mandat administratif à réception de facture

GRAND ÂGE : LOI OU PAS LOI ?

Si le discours de politique générale de la Première ministre, le 6 juillet, indiquait brièvement sa volonté de « *donner aux personnes âgées la capacité de vieillir sereinement chez elles* » et d'« *inventer les établissements de demain* », aucun mot n'était prononcé sur une loi Grand âge. Pour autant, la nouvelle composition de l'Assemblée nationale pourrait rebattre les cartes. En effet, dès juillet, plusieurs députés ont réclamé la loi tant attendue, soulevant l'espoir d'une pression parlementaire forte sur le Gouvernement à la rentrée. Un élan bien noté par la FNADEPA qui, cet été, a redoublé d'action

pour alerter sur les extrêmes difficultés du secteur. Depuis juin, elle a ainsi publié une tribune « *Les vieux, oubliés de la République* » dans la presse régionale afin de toucher le grand public, saisi les commissions des Affaires sociales des deux chambres, interpellé les partis politiques, écrit au président de la République et à la Première ministre... Et, bien sûr, a insisté sur l'urgence de lancer ce chantier vital lors de sa rencontre le 2 août avec le nouveau ministre des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées (lire ci-dessous). La suite ? Peser notamment sur le projet de loi de financement



de la Sécurité sociale, en débat à partir d'octobre à l'Assemblée nationale. Et continuer à faire entendre plus fort que jamais l'urgence avec une mobilisation nationale le 4 octobre.

+ **Pour en savoir plus**
fnadepa.com



Voeux des CVS

La FNADEPA a sollicité ses adhérents pour connaître, via leurs conseils de vie sociale, les attentes des personnes âgées et des familles. D'abord : augmenter le nombre de professionnels et mieux les considérer, puis donner plus de moyens au médecin co et au kinésithérapeute, aligner les rémunérations entre public et associatif, repenser le projet personnalisé... De quoi nourrir les propositions fédérales.

UN MINISTRE À L'ÉCOUTE

La FNADEPA a été reçue le 2 août, en bilatéral, par Jean-Christophe Combe, ministre des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées. Au cours de ce riche entretien, elle a évoqué sa crainte d'un effondrement de l'accompagnement des personnes âgées. Elle a aussi présenté des mesures d'urgence à mettre en œuvre dans le cadre du PLFSS 2023 telles que : lancer un « plan Marshall » des métiers du grand âge (recrutement, formation, communication) ; appliquer le Ségur de la Santé à tous les professionnels du secteur – y compris à ceux des résidences autonomie (avec ou sans forfait soin) ; sécuriser le financement du Ségur de la Santé et de la prime Grand âge et le réévaluer annuellement ; mettre en œuvre un bouclier tarifaire énergie et un soutien face à l'inflation ; accompagner la mise en place des services autonomie et soutenir le secteur de l'aide à domicile... Le ministre, très à l'écoute, s'est déclaré en faveur d'un Plan grand âge pluriannuel dont la mise en œuvre serait rapide.



Le futur en dessin

« Défense de voler dans les couloirs », « Ehpad 2050 : arrivée sur la lune » : les dessins présentés par l'Ehpad Jacques-Bonvoisin, à Dieppe, ont remporté le Coup de cœur Millésim'Âge 2022. Réalisés par une étudiante, en stage à l'Ehpad, ils illustrent un futur imaginé par les résidents et des salariés. Un travail collectif « qui a fait briller les yeux des résidents », note Marie-Odile Vincent, directrice de l'établissement.

Évaluation, le nouveau !

La réforme de l'évaluation concerne toutes les structures : Ehpad, résidences autonomie, Saad et Ssiad. Pour permettre à ses adhérents d'appréhender les grandes lignes du nouveau référentiel, la FNADEPA a organisé un webinar avec la Haute autorité de santé (HAS) le 6 septembre, axé sur la pratique¹. Celui-ci a été nourri par les questions récoltées auprès des adhérents cet été, portant sur la procédure, l'interprétation du référentiel, le choix des évaluateurs, etc. L'ensemble va aussi alimenter la foire aux questions sur le site de la HAS.

1. Vidéo sur : [YouTube/fnadepa](https://www.youtube.com/channel/UCfnadepa)

VISIONS D'AVENIR AU 37^e CONGRÈS



« Vieillir en 2050 » : avec un tel thème, le 37^e Congrès national de la FNADEPA a projeté les 540 participants loin de leur quotidien les 9 et 10 juin derniers à Rennes. Direction le futur pour imaginer les divers scénarios du vieillissement et de son accompagnement dans les trente ans à venir. Révolution grise, allongement de la vie en bonne santé, revendications des futures personnes âgées, nouveaux métiers, politique européenne, intelligence artificielle, offre de demain, prévention, domotique et robots : ces deux jours ont ainsi permis de voyager dans le futur, mais aussi en Belgique grâce à Stéphane Adam (lire page 22), au Canada avec Frédéric Parissier de l'université du Québec et au Sénégal avec le socio-anthropologue Cheikh Ibrahima Niang. Le tout dans une ambiance formidable, portée notamment par les nombreux adhérents de la FNADEPA Bretagne.

LE CHIFFRE

1,36

MILLION DE PROFESSIONNELS

salariés dans le secteur de l'aide à l'autonomie.

(Source : CNSA – COG mars 2022)



Vivre-ensemble

La Journée nationale Citoyenneté et fraternité, le 15 octobre, est portée par un collectif dont fait partie la FNADEPA. Elle promeut le lien intergénérationnel et l'engagement citoyen. Les ESSMS peuvent y participer : journée portes ouvertes, actions avec la commune... Une boîte à outils est disponible en ligne.

+ **Pour en savoir plus**
jncf.fr

PREMIÈRE COG POUR LA CNSA !

La Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) a franchi une étape en janvier 2021, en devenant gestionnaire de la cinquième branche de la Sécurité sociale. Elle s'est dotée de sa première convention d'objectifs et de gestion (COG) 2022-2026 en mars dernier. La rédaction de ce document stratégique est le fruit d'un chantier mené par le Conseil de la Caisse auquel participe activement la FNADEPA via son président Jean-Pierre Riso, en tant que représentant des associations pour les personnes âgées. L'implication des acteurs de terrain au sein de la CNSA confère à la Caisse une place unique au sein de la Sécurité sociale, à la fois technique et politique. Cette dimension est prégnante dans le préambule de la COG. Le Conseil de la Caisse, en y définissant trois axes d'actions prioritaires, engage non seulement la CNSA mais aussi l'État, signataire de la COG. Moyens supplémentaires, financements renforcés, appui accru aux ARS et aux Départements pour la transformation de l'offre fondée sur une approche domiciliaire, émergence d'un service territorial de l'autonomie... Le programme trace une construction efficiente et ambitieuse de la branche Autonomie. Encore faut-il qu'elle soit assortie d'une révision de la gouvernance du grand âge, d'une loi de programmation et d'un financement de 10 milliards d'euros annuels. Mais ça, c'est du ressort de l'État...

+ **Pour en savoir plus**
cnsa.fr



←
BRAVO

à Angèle Miossec, résidente, qui a reçu le Prix Millésim'Âge avec Owen Morandea, animateur, et Julien Bachy, directeur, au nom de l'Ehpad Saint Cyr de Rennes le 9 juin au Congrès national de la FNADEPA.

+ **Pour en savoir plus**
 lire l'article en page 25

TEMPS FORTS

PARTENAIRE

Voyage au pays du « senior roi »

Un temps suspendu par la crise sanitaire, les voyages d'études de la FNADEPA reprennent ! La Fédération organise ainsi, de nouveau, un voyage en partenariat avec l'Ambassade royale du Danemark du 22 au 25 novembre 2022 à Copenhague. Au programme notamment : la visite du centre d'activités pour seniors « Dragør Aktivitetshus » qui propose 80 activités gratuitement à 1700 seniors, le « Hjælpecentralen », centre d'aides techniques où sont testés des matériels pour l'autonomie des seniors, l'école Sopus, une école de formation pour le personnel de soins ultra moderne ainsi que des établissements d'hébergement pour personnes âgées. Le programme dense permet à la vingtaine de participants de découvrir l'approche danoise du vieillissement fondée sur une logique domiciliaire et l'autonomie des aînés.



+ **Pour en savoir plus**

fnadepa.com/article/voyage-d-etudes-au-danemark-du-22-au-25-novembre-2022



ÊTRE VOTRE

MANAGER DES RISQUES C'EST :

**VOUS ACCOMPAGNER
DANS LA MAÎTRISE DE VOS
RISQUES** MÉDICAUX, LIÉS AUX
RESSOURCES HUMAINES, CYBER
ET DANS LA PROTECTION DE VOS
BÂTIMENTS ET VÉHICULES

**VOUS PROPOSER
DES SOLUTIONS DE
PRÉVENTION, DE PILOTAGE
ET D'ASSURANCE QUI
RÉPONDENT À VOS BESOINS**

**POUR GARANTIR LA CONTINUITÉ DE VOTRE ACTIVITÉ
ET LA SÉCURITÉ DE VOS RÉSIDENTS.**

UN CONSEIL ?

04 72 75 20 00

RELATIONCLIENT@SHAM.FR

WWW.SHAM.FR

 **sham**

PARTAGEONS PLUS QUE L'ASSURANCE

groupe  **relyens**

IDÉES VENUES D'EUROPE !

Lancer un quiz interactif sous forme de calendrier de l'avent pour les résidents ; proposer des visites de musées en réalité virtuelle ; réaliser des tutoriels de procédures internes en vidéo pour les équipes ; mettre à disposition des professionnels des fiches repères indiquant les rappels essentiels par activité en une minute de lecture sur un portable ; créer facilement un jeu en ligne pour communiquer autrement sur des sujets sensibles ; inclure un forum d'idées des salariés sur l'intranet...

Cette liste, non exhaustive, d'actions parfois très simples à mettre en place a été relevée dans le cadre du projet « Digital InVitation » auquel participe la FNADEPA depuis trois ans. Ce projet, désormais clôturé après une ultime session en Estonie, visait à développer une culture numérique commune dans le champ de la formation professionnelle entre organisations du secteur médico-social. Objectif réussi, qui a donné des envies à certains d'aller plus loin en organisant des échanges de professionnels par le biais de stages d'immersion. Il ne reste plus qu'à les mettre en œuvre...

FORMATION

Savoir adapter son management à une équipe intergénérationnelle

Cette formation pratique composée de deux journées espacées d'un mois vous permettra de dépasser les idées reçues et comprendre les caractéristiques des diverses générations afin de faire cohabiter et travailler en intelligence des professionnels avec un référentiel différent.

Les « + » de cette formation :

- Comprendre les caractéristiques des différentes générations
- Développer des compétences managériales spécifiques
- Construire un référentiel inclusif
- Instaurer les axes d'un travail collaboratif entre générations
- Exercices / Mises en situation / Jeux pédagogiques

• Animatrice

Charlène Bottollier,
formatrice experte en
management

• Prochaines dates

18 octobre et 15 novembre
à Marseille (13)
10 novembre et 7 décembre
à Lille (59)

• Durée

2 jours, soit 14 heures

• Public

Direction
Personnel d'encadrement

• Tarif

Adhérent : 450 €
Non adhérent : 490 €

+ **Programme et inscription :**
fnadepa.com/formations



AGENDA

► 4 OCTOBRE

**Mobilisation nationale
de la FNADEPA et
conférence de presse**

► 6 OCTOBRE

**Colloque de la FNADEPA
Deux-Sèvres (Bressuire)**

+ En savoir plus :
fnadepa.com

► 20 OCTOBRE

**Colloque de la FNADEPA
Côtes-d'Armor
(Saint-Brieuc) – « La
parole aux résidents »**

+ En savoir plus :
fnadepa.com

► 8 NOVEMBRE

**Colloque de la FNADEPA
Sarthe**

+ En savoir plus :
fnadepa.com

► 17 NOVEMBRE

**Colloques de la FNADEPA
Maine-et-Loire et de la
FNADEPA Vendée**

+ En savoir plus :
fnadepa.com

♥ HÉRAULT

PRÊTS POUR UN AFTERWORK ?

La FNADEPA Hérault a testé ce concept le 2 juin à Montpellier, en lançant son premier *afterwork*. L'association cherchait un nouveau format de réunion pour ses adhérents. Pari réussi avec cette rencontre, qui a gardé le principe – se réunir entre collègues en toute convivialité, et l'horaire (de 17 h à 21 h) –, en y ajoutant un temps de présentation d'un expert. Vingt-trois adhérents héraultais ont ainsi échangé avec le Pr Jeandel sur son rapport sur les USLD et les Ehpad, et le Pr Blain, chef de pôle gériatrique au CHU de Montpellier sur les alternatives pour limiter le passage des personnes âgées aux urgences, ainsi qu'avec Jean-Pierre Riso, président de la FNADEPA sur les propositions de la Fédération sur ces sujets. Une deuxième session est déjà prévue le 6 octobre dédiée à la démarche écoresponsable.



♥ FRANCHE-COMTÉ

Un colloque formation

Le 15 juin à Besançon s'est tenu le colloque de la FNADEPA Franche-Comté, premier dans le département depuis la crise sanitaire. Après un accueil chaleureux par Jean-Pierre Riso, président de la FNADEPA, une quarantaine de directeurs, adhérents et non adhérents, se sont réunis autour d'Olivia Yves pour une conférence interactive sur le thème « Manager une équipe en 2022 – Nouveaux comportements et attentes : comment s'adapter ? », suivie d'ateliers de mise en situation. Les participants ont ainsi pu travailler en petits groupes les recommandations de la formatrice coach... avant de les mettre en œuvre dans leurs structures.



ILS L'ONT DIT

"À quelle heure devons-nous arriver pour déjeuner avec notre mère ? Quelqu'un va-t-il l'abattre ou devons-nous l'attraper ?" ("What time should we come to have lunch with our mother? Is someone going to come her down or do we have to catch her?")

Quand une famille américaine utilise Google translate...

VAR

Des résidences autonomie dynamiques

Des échanges de compétences et de pratiques, une trame de CPOM départemental, un fil de discussion, un projet de colloque...

Le groupe de travail « Résidence autonomie » de la FNADEPA Var ne chôme pas ! Ce jeune groupe de 23 adhérents s'est formé au fil de la crise sanitaire sous l'impulsion de Gwendoline Coulet et Sylvain Rouchaléou. Prenant conseil auprès de la FNADEPA 49 qui a instauré une coprésidence Ehpad – Résidence autonomie, ils ont relancé une dynamique préexistante, un peu endormie ces dernières années. Deux réunions ont déjà eu lieu en avril et juin, et une rencontre est désormais prévue chaque trimestre. En septembre, ce groupe devrait devenir une commission inscrite dans les statuts de l'association.

MAINE-ET-LOIRE

MANIF' À ANGERS !



« L'été s'ra chaud en géronto », « Aides-soignants, résidents, pas contents », « Les vieux, oubliés de la République », a-t-on pu lire sur les pancartes de la manifestation organisée le 5 juillet à Angers. Une mobilisation particulière, la première de ce genre pour beaucoup de participants dont certains dépassaient les 80 ans. Plus de 300 résidents et familles,

professionnels et directeurs d'établissements et services pour personnes âgées ont en effet défilé à l'appel de la FNADEPA Maine-et-Loire pour réclamer la loi Grand âge. La date avait été prise en mars, dans la continuité de la lettre ouverte publiée dans la presse¹. Cette dernière n'ayant pas soulevé d'écho auprès des autorités, la FNADEPA 49 a organisé le rassemblement et demandé

MOUVEMENTS

► Élection

Valérie Fosse Lequeux
Directrice d'Ehpad
(associatif)
Nouvelle présidente de la
FNADEPA Creuse

► Nomination

Jean-Benoît Dujol
Nouveau directeur général
de la cohésion sociale

l'autorisation préfectorale de manifester sur la voie publique. Le jour J, près d'une trentaine de structures et 150 résidents d'Ehpad et de résidences autonomie sont ainsi partis de la mairie pour 800 mètres de boulevard effectués à l'allure des déambulateurs et des chaises roulantes. Une manifestation marquée par la bonne humeur qui s'est terminée avec un discours prononcé par Anne Fresneau et François Guyard, coprésidents de la FNADEPA 49, devant les grilles du Conseil départemental, où les participants ont accroché les pancartes du défilé en partant. Enfin, en guise de symbole devant la situation critique du secteur, les manifestants ont reçu un « kit de survie » de la part de la FNADEPA 49.

1. Cf. *Éclair'Âge* n°156, juin 2022, article « Vent de révolte » en page 10.

OPTIMISEZ VOS ACHATS DE DM ET LA PRISE EN CHARGE DE VOS RÉSIDENTS



+ DES ACHATS RATIONNALISÉS ET MAÎTRISÉS

Les DM inclus dans le forfait jour
Incontinence
Nutrition, complémentation orale
Parapharmacie et hygiène corporelle



+ DES MARQUES ET LE SERVICE DE FOURNISSEURS RECONNUS



+ LA SOLUTION LOGISTIQUE ADAPTÉE À VOS BESOINS

Programmation des livraisons :
1 à 2 fois par mois à la boîte,
au carton et/ou à la palette
Des commandes ponctuelles sous 24 h



www.isiha.fr





Directeur *New Deal*

SÉBASTIEN THALER

Directeur de la résidence *Le Clos du Moulin* (44)

Je viens de faire le grand saut. J'ai changé d'établissement. Un très bel Ehpad avec 82 résidents, une unité PASA, une nouvelle cuisine et une belle salle à manger, le tout au milieu du vignoble nantais.

Changer de poste est toujours une étape. Certains parlent de renouveau, de challenge... Je ne sais pas pour vous, mais pour moi, l'étape a débuté « avant ». Avant même de prendre le poste, avant les démarches. Elle a commencé par une réflexion. Que voulais-je de mon futur poste ? Que voudrais-je apporter dans la nouvelle structure ? Que dois-je garder ou changer dans ma vie de directeur ? Dans ce processus, j'ai lu et relu le livre de Paul Ch. Donders *King Arthur, The inspiring team leader*¹. J'y ai vu une analogie entre la posture du roi Arthur et celle du directeur. Le livre m'a permis de relativiser et de me dire : « *Oui, je n'ai pas le temps de tout faire... mais le plus important est de marquer le moment par des actions qui resteront gravées et permettront de structurer le futur* ». Cela m'a donné envie de travailler un nouveau positionnement de directeur.

Et voilà comment, moi l'hyperactif un peu HPI habitué aux décisions en un milliardième de seconde, me suis-je lancé un défi : ne prendre aucune décision majeure avant mes cent premiers jours – quasiment la fin de ma période d'essai – et ne traiter que le « petit quotidien ». Sauf une seule (soyons francs) : mettre en

place un CoDir. Pour le reste, j'ai vécu l'instant présent. Je n'ai pas cherché immédiatement des solutions à tout. Ce fut loin d'être facile. J'ai dû me faire violence et reporter les grandes décisions. Mais cela m'a permis de me rendre pleinement disponible aussi bien aux salariés qu'aux résidents.

Bilan ? D'abord, j'ai réussi à tenir. Première victoire. Surtout, je me suis vraiment senti plus serein. Encore maintenant, j'ai gardé cette *open-mind attitude*, y compris dans ma vie personnelle.

Quand vos enfants (j'en ai deux) vous disent « *papa, on te sent mieux, tu es plus calme* », cela en dit long sur l'« avant »... Et cela en dit aussi long sur l'« ensuite »... Car, même si ma vie de directeur est liée au soutien des équipes, je dois aussi veiller à me soutenir moi-même. Mon nouveau mantra ? CONTINUER ! Continuer à faire la part des choses entre l'important, l'urgent, et laisser faire le

temps pour le reste... Me voilà adepte de la matrice d'Eisenhower. Quatre cases et le tour est joué. Ce n'est pas un jeu d'enfant, mais un outil puissant qui me permet de diminuer la pression et de ne garder que l'essentiel. Car, après tout, comme disait un directeur, « *la meilleure pression est celle que l'on boit* ». La parole d'un sage...`

“
Ne prendre aucune décision majeure avant mes cent premiers jours.”

1. Paul Ch. Donders, *Le roi Arthur, un modèle inspirant de leadership*, 2016.



PEGGY GLESS

Directrice de l'Ehpad public L'Orée des Pins, à Lit-et-Mixe (Landes)

“C’est retrouver une utilité sociale”

Comment les résidents participent-ils à la vie de l'établissement ?

L'Orée des Pins est un petit Ehpad de 50 places, implanté en milieu rural. L'ambition de notre projet d'établissement est d'en faire un lieu de vie « comme à la maison ». Depuis cinq ans, sous l'impulsion d'un psychologue formé à la pédagogie Montessori, nous fonctionnons avec des comités thématiques associant personnels et résidents. Un comité accueille les nouveaux entrants, un deuxième participe aux tâches domestiques, d'autres entretiennent le potager et le poulailler...

Nous avons aussi créé un café associatif, ouvert au public. Il est tenu par les membres du comité café, chacun selon ses capacités : service, caisse, vaisselle... Les recettes dégagées permettent de financer des sorties ou des animations.

Les comités interviennent-ils aussi sur des projets structurants ?

Oui, par exemple sur le projet de reconstruction de l'établissement, qui vise à regrouper l'Ehpad, le service de soins infirmiers à domicile et une future résidence autonomie. Un comi-

té composé de résidents, de représentants des familles et de salariés, a travaillé sur les plans. Il a aussi testé les équipements d'une chambre témoin. Les avis qu'il a émis ont fait évoluer le projet.

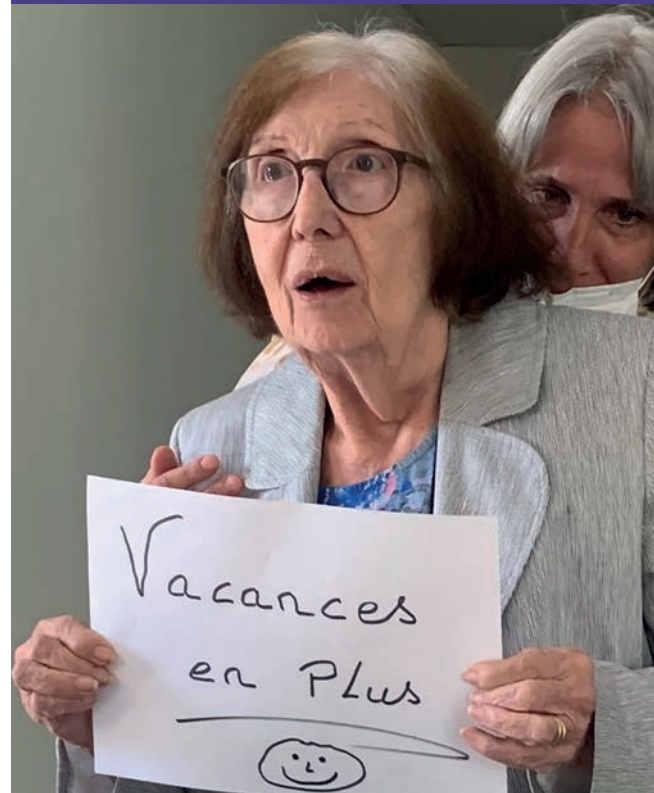
Quels sont les effets que vous observez depuis la mise en place de ce mode de fonctionnement ?

Certaines personnes retrouvent une autonomie fonctionnelle qui s'était dégradée, et les professionnels observent une diminution des troubles du comportement. Peut-être que les gestes de la vie quotidienne réactivent des souvenirs positifs ? Je crois surtout que ces comités permettent aux résidents de reprendre du pouvoir sur leur vie. Les personnes qui entrent en Ehpad se sentent souvent dépossédées de leur quotidien – et pour cause : les professionnels font tout à leur place.

Le conseil de la vie sociale a le mérite d'exister, mais cela reste un exercice formel. Bien plus qu'une simple occupation, les comités permettent aux personnes, quelles que soient leurs capacités, de retrouver une utilité sociale. C'est, pour moi, une composante fondamentale de la dignité.

DE LA PARTICIPATION À LA DÉMOCRATIE

Vingt ans après la loi 2002-2 et la création des conseils de la vie sociale (CVS), où en est-on de la participation des résidents au fonctionnement des établissements ? Une étude réalisée en octobre 2021 par le Creai de Bretagne, à la demande de l'Agence régionale de santé, vient confirmer ce que savent la plupart des directions d'Ehpad : il ne suffit pas de créer l'instance, encore faut-il la faire vivre. Si 95 % des Ehpad bretons sont bien dotés d'un CVS, les deux tiers des présidents rencontrent des difficultés, non



seulement pour faire comprendre son rôle aux autres résidents, mais aussi pour recueillir leur avis. Fatigabilité, *turn-over*, ordres du jour trop techniques sont autant d'obstacles souvent mentionnés. « Les personnes accompagnées n'ont peut-être pas totalement pris la mesure de leur droit à influencer sur le fonctionnement des établissements et services médico-sociaux », analyse le Creai. Pour conforter les CVS, un décret, publié en avril (et applicable à partir de janvier 2023), élargit leur composition et les dote de nouvelles compétences. Et si la participation ne passait pas que par cette instance formelle ? Sur le terrain, émergent d'autres modes de prise de parole, d'autres pratiques favorisant l'auto-détermination des personnes accueillies, amenant plus de démocratie dans les établissements.



FANNY BIHOREAU

Directrice de l'Ehpad La Croix Rouge Russe, à Nice (Alpes-Maritimes)

“Notre principe : tout part de l'habitant”

Comment concevez-vous la participation des résidents ?

Nous, professionnels, nous plaignons souvent que les personnes sont apathiques, que les boîtes à idées restent vides... Sans nous interroger sur la façon dont nous suscitons la participation des usagers. D'un côté, nous faisons tout à leur place ; de l'autre, nous voudrions qu'ils prennent des initiatives. Ici, nous sommes très portés sur le virage domiciliaire et la préservation des droits fondamentaux. L'établissement a reçu le label Humanitude, et l'équipe a été formée à la méthode Montessori. Le principe : tout part de l'habitant – nous n'employons pas le terme de résident – et tout s'organise autour de lui.

Comment cela se traduit-il dans le fonctionnement ?

En permettant aux personnes de faire des choix. Par exemple, le conseil de la vie sociale et des habitants volontaires ont participé au réaménagement des espaces communs : ils ont choisi la peinture des couloirs, les fauteuils en rotin du jardin, une cabane avec un toboggan pour les petits-enfants... Ils m'ont même fait acheter un baby-foot ! J'associe également les

habitants au recrutement. Nous examinons ensemble les CV et les lettres de motivation, et nous réalisons les entretiens d'embauche en binôme. C'est très instructif : je vois tout de suite comment le candidat se comporte avec une personne âgée et les habitants posent souvent des questions pertinentes. Bien sûr, je tiens compte de leur avis. Si le candidat a fait mauvaise impression à la personne, je ne l'embauche pas.

Comment entretenez-vous la dynamique ?

Elle repose sur la réunion régulière de comités composés d'habitants et de salariés. Dégager du temps, solliciter les personnes, rédiger et diffuser des comptes-rendus... C'est beaucoup de travail. Mais cela en vaut vraiment la peine. Humainement, le quotidien est plus riche et plus épanouissant pour les professionnels. J'ai beaucoup moins de *turn-over* qu'avant. Les familles aussi ont une autre image de l'établissement. Quant aux habitants, ça les stimule. Parfois au-delà de nos espérances : récemment, certains ont fait irruption dans une réunion de cadres avec des pancartes réclamant l'organisation de séjours de vacances !





3 BONNES RAISONS

de lire ce dossier

- 1 Trouver des idées nouvelles
- 2 Prendre la mesure des enjeux
- 3 Repérer des guides inspirants

Quelle architecture pour L'EHPAD DU FUTUR ?

Pressés de se réinventer pour devenir pleinement des lieux de vie pour leurs résidents, les Ehpads (re)découvrent le rôle crucial de l'architecture. On parle reconstruction, rénovation, certes. Mais pas seulement. Car il ne s'agit pas que de murs, mais aussi d'aménagement et d'usage des espaces. Éclairage.

Confinement en chambre, manque d'espaces extérieurs *ad hoc*, bâti inadapté voire délétère... La crise Covid n'a fait que confirmer ce dont chacun a peu à peu pris conscience : si l'Ehpad veut se réinventer, il doit réinterroger son architecture. L'impératif est de tous les rapports, de celui de Dominique Libault à celui du *think tank* Matières grises sur l'Ehpad du futur. D'ailleurs, l'État dégage des moyens : dans le Ségur de la santé, 1,5 milliard d'euros sur cinq ans, gérés par la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), sont ainsi alloués à l'investissement immobilier et mobilier des Ehpads. Objectif : rénover les établissements les plus vétustes, notamment dans le public. Mais pas n'importe comment. En mai dernier, la CNSA précisait les conditions d'octroi de ces subventions, au premier rang desquelles... le sentiment d'être chez soi et l'ouverture vers l'extérieur. Une approche domiciliaire d'autant plus impérieuse qu'il faudra bientôt répondre aux exigences des aînés de demain – cette génération de *baby-boomers* pour qui l'indépendance est un maître-mot, quelles que soient les fragilités. Envisager l'Ehpad comme un véritable lieu

de vie impose un changement de paradigme tant tout, dans le bâti, a été pensé en termes « pratiques ».

HALTE AUX IDÉES REÇUES

Il s'agissait certes de faire face à la perte d'autonomie accrue des plus âgés, et d'assurer aux professionnels un minimum de qualité de vie au travail. Mais pas seulement, observe Martial Paquet, responsable du pôle personnes âgées de la Mutualité française bourguignonne : « Certains référentiels, ne comportant pourtant aucune obligation réglementaire, sont devenus la norme, pour tous – tutelles, directions, architectes – uniformisant tout et limitant l'inventivité de chacun », comme le document *Repères organisationnels et de dimensionnement en surface en Ehpad* publié par l'ANAP en 2016. Résultat, trop souvent, tout est pensé en termes fonctionnels : des chambres de 20 à 22 m² où le lit trône en place centrale ; des établissements de 80-120 places qu'ils soient en ville ou à la campagne ; des couloirs à n'en plus finir, pensés pour la seule gestion des flux, synonymes de distances sans cesse plus grandes à parcourir, jalonnés de chariots... Autant d'éléments renforçant le poids de l'institution sur la vie des résidents. Qui plus est, « sans le vouloir, l'environnement Ehpad peut être pathologisant », ajoute Kevin Charras, psychologue et directeur du *Living lab* vieillissement et vulnérabilités au CHU de Rennes, citant la signalétique trop haute lorsque l'on est en fauteuil, les couloirs ouvrant indifféremment sur une salle de soin ou une chambre, ou le salon encombré de matériel où rien n'appelle à la convivialité. Ce risque est encore plus marqué en cas de troubles cognitifs type Alzheimer. Et Kevin Charras de pointer « les espaces de déambulation circulaires, que la littérature scientifique sur le sujet proscrit (car ils donnent le sentiment de ne jamais arriver nulle part). Ils augmentent la désorientation. Pire, ils incitent certaines >>>

»»» personnes désorientées mais sans trouble de déambulation... à déambuler ! »

Pour contrer ces configurations donnant aux résidents le sentiment de vivre au milieu des soignants, « *il n'y a pas de solutions clé en main, souligne Martial Paquet. Et tant mieux, car ce n'est pas l'Ehpad mais les Ehpad de demain qu'il nous faut inventer. Il n'y a pas d'architecture sans questions sur l'accompagnement proposé, sur les vécus et désirs de chacun. Un projet architectural ce n'est pas une affaire de murs, c'est une démarche, interrogeant projet d'établissement, projets de vie, territoire...* » Pour les projets de rénovation ou reconstruction menés par la Mutualité française bourguignonne, une quinzaine de professionnels, accompagnés entre autres par l'architecte Fany Cérèse, ont ainsi conçu, après environ un an de réflexion, un référentiel des maisons du grand âge. Boîte à outils, ce référentiel est téléchargeable gratuitement¹. « *Chaque établissement doit s'en emparer, sinon autant le poser sur une étagère* », note le responsable de pôle, qui prévoit de former à la démarche quatre à cinq professionnels au sein de chacun de ses établissements.

CHAMBRE VS LOGEMENT

C'est d'autant plus nécessaire que « *les architectes ne connaissent pas tous le monde des Ehpad. Vous trouverez toujours quelqu'un pour construire ce qui n'a pas de sens* », pointe Pascale Richter, architecte strasbourgeoise.

Pas de clé donc. Mais quelques éléments sont centraux pour faire de l'Ehpad un « chez soi ». À commencer par la chambre. « *Comment résumer quatre-vingts ans de vie dans 20 m² ? Sept-huit mètres carrés de plus, cela ne coûte quasi rien dans un projet architectural. Et pourtant ça change tout : la possibilité de circuler, recevoir, se créer un coin jour et un coin nuit* », argue Pascale Richter, avant d'évoquer la Résidence de l'Alumnat, Ehpad du CCAS du village de Scherwiller (Bas-Rhin), qu'elle a livrée en 2011. « *Depuis, je n'ai pas connu de meilleur projet. Un vrai projet de vie, porté par le maire de l'époque, qui avait envoyé un questionnaire à tous les seniors du territoire pour recenser besoins et envies.* » Les chambres, lumineuses, font toutes 25 à 27 m². Reliés par un grand escalier central, les espaces de circulation sont comme des rues, avec salons ou alcôves où se poser et échanger. Autre point clé, la localisation. Un Ehpad doit être au cœur de la cité, pour



“
L'Ehpad de demain est donc une affaire de bâti, mais aussi d'aménagement, d'ameublement.

pouvoir « *entrer en conversation avec elle* », commente Pascale Richter. À Scherwiller, il est situé au cœur du village, jouxtant écoles et centre périscolaire avec qui nouer un lien. Et il compte 46 places. « *Il est question ici de juste dimension des édifices dans l'environnement. Sans compter qu'il est difficile de se sentir chez soi dans un Ehpad de 100 ou 120 places. Dans ce cas-là, il faut, tout au moins, penser en termes de petites unités de vie* », souligne l'architecte. Songer aussi à l'accès vers l'extérieur – jardin, terrasse... Un établissement doit « *être une maison vivante, ouverte sur l'extérieur – une salle de restauration où tout le monde peut venir manger, un jardin partagé, une bibliothèque...* »,



© Nadège Boulimeck

prévient Pascale Richter. Cela inclut une réflexion sur les seuils entre les espaces de vie du bâtiment. Accueillir une crèche ? Pourquoi pas, mais seulement si c'est le souhait des aînés. Kevin Charras opine : « *L'Ehpad doit offrir une circulation progressive du social à l'intime, comme dans une maison. Il faut aussi structurer les espaces - une salle à manger ne doit pas ressembler à un salon, un hall d'accueil être encombré de fauteuils roulants...* » Cela impose de délimiter les espaces de vie et de soins : idéalement, positionner les locaux de soin en dehors des unités de vie - comme à domicile, on se rend chez le médecin, le kiné... Penser aussi au rangement du matériel : recenser les besoins, créer des lieux de stockage réguliers, en remplaçant, pourquoi pas, les tristes armoires métalliques par du mobilier ordinaire... Il faut se méfier des fausses bonnes idées, type bureau vitré au milieu des espaces de vie collective, très intrusif. Laisser place à l'intime se pense aussi dans les espaces collectifs – exemple, ►►



L'AVIS DE

JACQUELINE SERRE

Fille de Jeanne, résidente à la Maison de retraite protestante de Montpellier

“DONNER LE TEMPS D'AMÉNAGER”

Qu'est-ce qui compte dans une architecture ?

L'atmosphère. Ma mère a 99 ans, moi 70 passés. Longtemps, la maison de retraite a été inimaginable. Jusqu'à l'hospitalisation de trop. Alors j'ai visité des établissements, dont certains rutilants, hyper sécurisés, mais froids, uniformisés. Jusqu'à ce que j'arrive ici. Pas de portail fermé à clé, une maison dans la verdure, des gens pomponnés – ni pantoufles, ni robes de chambre. De la vie.

Quid du temps d'accueil ?

Il est crucial. C'est le seul Ehpad où le directeur m'a répondu au téléphone et m'a reçue, même s'il n'y avait pas de place. Puis le seul où on nous a laissé du temps pour réfléchir. Résultat, j'ai pu en parler avec ma mère, trier avec elle ses affaires – un vrai déménagement, pas une valise avec trois bricoles. J'ai pu redécorer sa chambre avant qu'elle n'arrive pour lui faire la surprise. Ils ont retapissé un mur. La gouvernante m'a fait choisir de nouveaux rideaux, un couvre-lit. J'ai mis les meubles où je voulais... Quinze jours après avoir emménagé ma mère disait « *je suis ici chez moi* ».

»»» plutôt qu'une immense salle de restaurant, aménager de petits espaces repas dans les unités de vie.

Cette structuration est essentielle, notamment en cas de troubles cognitifs, y compris pour sécuriser les lieux. « Une unité sécurisée qui se limite à une porte dotée d'un code n'a pas de sens car une personne désorientée passera son temps à chercher la sortie », prévient le psychologue. Les portes d'accès aux espaces techniques ou dangereux doivent être peu attractives, habillées de couleurs sombres, peu éclairées. Les accès aux espaces de vie doivent, eux, être attrayants – une porte vitrée a là tout son intérêt. Le cheminement doit aussi être facilité – comment se repérer si, dans un couloir, une porte ouvre indifféremment sur un local technique ou sur une chambre ? Les codes couleurs sont ici peu pertinents, mieux vaut positionner des objets familiers, un fauteuil confortable ou un objet déco racontant une histoire. Les photos ornant les portes des chambres sont un début, mais ne suffisent pas non plus. Un heurtoir signifiant qu'on entre chez quelqu'un, un objet personnel, sont plus éloquentes.

UNE DYNAMIQUE DÉJÀ EN ROUTE

L'architecture de l'Ehpad de demain est donc une affaire de bâti, mais aussi d'aménagement, d'ameublement. Et tant mieux. « Même avec des moyens limités, nombre de petites choses sont possibles. On peut travailler sur les matériaux, en s'interdisant l'esthétique des hôpitaux (le plastique comme les faux plafonds démontables, ces dalles qui finissent toujours par bouger). On peut poser un parquet vitrifié, repeindre un mur en privilégiant une couleur douce et mate, et non vive, agressive plus qu'elle n'égaie. On peut travailler sur la lumière, le mobilier. En somme, jouer sur l'atmosphère pour apporter un peu de domesticité », explique Pascale Richter. Tout en se méfiant du factice, désorientant et infantilisant. « Un vaisselier sans vaisselle cela n'a pas de sens, ajoute Kevin Charras. Du pseudo-sensoriel type odeurs artificielles ou décoration en trompe l'œil non plus. »

Même dans un bâti ancien, l'architecture de l'Ehpad de demain peut donc s'inventer. Et certains n'ont d'ailleurs pas attendu pour s'y atteler. Ainsi en est-il de la résidence Le Dalhia, Ehpad du CHU de Nîmes devant être bientôt rénové, qui a mené durant un an une recherche-action, le projet Calme, avec Ma-

TÉMOIGNAGE

“ PAUL MEYER

Directeur de la Résidence de l'Alumnat, à Scherwiller (Bas-Rhin)

“L'architecture évolue, même dans un établissement très bien conçu. Exemple : comme les fauteuils roulants encombraient l'espace, nous avons créé un rangement dans une petite pièce où se tenait la messe – et oui, même dans un Ehpad public ! Celle-ci a désormais lieu dans le hall d'accueil. C'est d'ailleurs plus censé car certains villageois y viennent.”

rine Royer, designer et anthropologue, et son équipe. « Associant résidents, familles et professionnels il visait à faire émerger des propositions pour améliorer l'habitabilité du lieu, en recréant une fonction pour chaque pièce pour retrouver un peu de quotidienneté », explique la designer. En attendant la rénovation, et donc la concrétisation éventuelle des idées avancées, un salon d'accueil des proches a été créé, meublé de fauteuils chinés en vide-greniers, machine à café, petit frigo et livres. Une terrasse a aussi été aménagée à l'entrée du bâtiment, « lieu de passage/lieu de vie, car c'est là que les résidents aimaient sortir, plus que sur la terrasse arrière donnant sur un bout de jardin inanimé ». Cette dynamique existe d'ailleurs depuis longtemps au sein de la Maison de retraite protestante (MRP) de Montpellier où l'architecte Fany Cérèse, a passé trois ans, de 2007 à 2010, recrutée à mi-temps pour « faire de ce lieu une maison ». Ici, l'entrée du parc de l'Ehpad est ouverte, l'équipe n'a plus de blouse, la liberté d'aller et venir s'impose. Au sein d'un espace de vie, meublé comme une salle à manger à l'ancienne, les résidents perpétuent la vie du quotidien : préparation des repas, veillée près de la cheminée... Objectif : « éviter de déposséder les personnes âgées de leur autonomie », explique Elsa Hersog-Ballaneda, directrice. Oui, le bâti date, les salles de bains

21 m²

LA TAILLE
MOYENNE
D'UNE
CHAMBRE
D'EHPAD
Drees
(Enquête
Ehpa, 2015)



© Nicolas Walterfaugelk

ZOOM

PLAN D'INVESTISSEMENT

Les résidences autonomie aussi !

Par respect du libre choix de chacun, plus que l'Ehpad de demain, c'est l'habitat des aînés de demain qu'il nous faut penser. Sortir des logiques binaires « domicile vs Ehpad » impose donc de repenser l'offre d'habitat intermédiaire, de plus en plus prisé. Et les quelque 2 300 résidences autonomie ont là toute leur place. Problème : les trois quarts de ces héritières des logements-foyers, construites avant 1990, ont grand besoin d'être modernisées. Pour tenter d'y remédier, l'État, dans la foulée du Ségur de la santé, vient de confier à la CNSA et à la Cnav un plan d'aide à l'investissement de plus de 112 millions d'euros sur 2022-2024 pour les moderniser. Au programme : rénovation, mises aux normes... et création de tiers-lieux. À vos marques !

individuelles manquent, et « on ne peut pas pousser les murs des chambres. Mais ici, les personnes âgées peuvent les meubler à leur goût, tout déplacer, ou presque, si ça leur chante, ce que les normes de sécurité incendie n'interdisent aucunement. Elles peuvent choisir leur tapisserie, et les lits médicalisés sont en bois massif », explique-t-elle. Résidente de la MRP, Jacqueline Van Dyk sourit : « ici, on n'a pas l'impression d'arriver dans une maison de soins. Je me suis cru chez moi, ou chez mes parents. » Certes, la démarche est exigeante ici, non pas en termes de budget tapisserie mais en matière d'implication du personnel (temps et énergie pour aménager les lieux, les animer, etc.). Mais une architecture se vit, s'invente au quotidien, « en lien avec ce que l'on propose aux aînés comme accompagnement, avec ce qu'ils veulent vivre, eux », commente la directrice.

Il faut aussi, ajoute Martial Paquet, « réfléchir à l'impact d'un projet sur le prix de journée - point crucial quand on est habilité à l'aide sociale ». Et tenir compte des nouvelles normes environnementales, imposant aux Ehpad de réduire leur consommation d'énergie de 40 % par rapport à 2010 d'ici 2030, 50 % en 2040 et 60 % en 2050. En tête : l'isolation des bâtiments. Attention aux gros investissements cependant. « Les bâtiments neufs consomment parfois plus que les anciens. C'est souvent lié à un manque de connaissance des installations électriques, etc., voire à une surévaluation des besoins, soulignait Yoann Leloutre, coordinateur du dispositif Efficacité et transition énergétique (ETE) à la Mission d'appui à la performance des établissements de santé (MAPES) dans les Pays de la Loire, lors du congrès de la FNADEPA en juin. Il vaut mieux faire de la formation (aux usages des installations) plutôt que d'aller vers la high tech et l'investissement. » Et Martial Paquet de noter : « Pour un gros projet, le défi est surtout côté architecte. Pour tous les autres, à terme cela sera synonyme de dépenses moindres, mais en attendant c'est synonyme, oui, de surcroît de travail. » Le défi est donc de taille. Mais, parce que l'architecture reflète et crée ce qui se vit dans un lieu, si les Ehpad veulent avoir un futur, la réflexion s'impose.

1. Téléchargeable sur <https://www.unmondeapart.org/autres-publications>

“Parler du vrai rôle des personnes âgées”

STÉPHANE ADAM

Psychologue clinicien et chercheur belge, Stéphane Adam dénonce une méconnaissance du vieillissement et plaide pour un regard optimiste sur l'avancée en âge. Études scientifiques à l'appui, il montre les effets nocifs des idées reçues sur la santé des aînés.

On assimile souvent vieillissement et dégradation. Quel est l'impact sur les seniors ?

Un individu perd sept ans et demi d'espérance de vie s'il a un regard pessimiste sur la vieillesse [selon une étude de l'épidémiologiste Becca Levy parue en 2009, NDLR]. Prenons un exemple. À votre avis, quel pourcentage de personnes de plus de 65 ans souffrent de dépression ? Et combien, toujours parmi les plus de 65 ans, déclarent se sentir souvent seules ? D'après une étude menée par mon équipe, chez les médecins et professionnels du médico-social, les réponses tournent autour de 50 %, voire au-delà. En réalité, ce n'est respectivement que 11 % et 9 %. Un médecin, peu formé en gériatrie, avec un regard biaisé car il croit les personnes âgées tristes et seules, voudra les aider avec le seul outil dont il dispose : le traitement

STÉPHANE ADAM EN 4 DATES

1998

Neuropsychologue au Centre de jour interdisciplinaire pour les troubles de la mémoire de la personne âgée du CHU de Liège

2004

Doctorat en sciences psychologiques à l'université de Liège

2013

Séjour de recherche à l'Institut universitaire de gériatrie de Montréal

2017

Co-auteur d'une étude sur les effets de l'âgisme sur la santé des seniors

médicamenteux. Or un senior qui prend ce type de traitement a plus de risque de chuter. Dans le même temps, on sait qu'après une chute, une personne âgée ne vit plus que quatre ans en moyenne.

Les biais cognitifs sont-ils plus forts parmi les professionnels du soin ?

Cela se voit quand on pose la question suivante : quel est le pourcentage de personnes de plus de 65 ans qui vivent en Ehpad ? Dans la population générale, on estime que ce pourcentage est de l'ordre de 30 %. Chez les soignants, on pense que la vie en Ehpad concerne 45 % des plus de 65 ans. En réalité, ce n'est vrai que pour 8 % de cette tranche d'âge. Et pour les plus de 80 ans, c'est seulement 21 %. Ce qui signifie que 79 % d'entre eux vivent à domicile !

L'INVITÉ

Comment changer notre regard à tous sur la vieillesse ?

Il faut parler du vrai rôle économique des personnes âgées dans la société. La plupart du temps, on parle du coût des retraites. On entend rarement le bénéfice économique lié à l'activité bénévole des seniors. En Belgique par exemple, le bénévolat des 55 ans et plus représente 2,3 milliards d'euros par an. Pour parler d'Alzheimer, on montre souvent le stade le plus avancé de la maladie alors que de nombreux malades – qui s'inquiètent certes de l'avenir – vivent bien avec de légers troubles de la mémoire.

C'est tout notre imaginaire qui est en cause. Prenez les personnages âgés de Disney, ils ont tous une connotation négative : les sorcières, Cruella,

Picsou (le radin), Merlin (gentil mais fou)... Tout cela cumulé génère un regard négatif.

Auriez-vous d'autres pistes ?

L'intergénérationnel en est une. Mais je ne parle pas des dispositifs superficiels comme celui qui consiste à amener une classe de maternelles dans un Ehpad. Ça, c'est une catastrophe. Ça fait l'effet inverse : on développe la vision négative du vieillissement chez l'enfant et les personnes âgées sont épuisées par le bruit ambiant. Certes, elles peuvent sourire poliment. Mais ce n'est pas du sourire relationnel ou émotionnel. L'intergénérationnel, c'est d'abord intrafamilial, entre grands-parents et petits-enfants. Cela peut aussi

par un lien régulier entre un enfant et une personne âgée.

Vous invitez donc simplement à laisser les seniors « vivre » ?

En Ehpad, on interdit les cuisines pour des raisons d'hygiène. Pour le ménage, le personnel d'entretien préférera le faire lui-même, plutôt que de laisser le senior s'occuper de son lit par exemple, car ça va plus vite. Or c'est ainsi que l'on développe la dépendance des personnes. Le vieillissement ne doit pas empêcher de continuer de vivre sa vie, faire ses courses, jardiner, faire son ménage, cuisiner... On entretient sa mémoire et son autonomie. Ce qui n'a rien à voir avec des logiciels de stimulation artificiels. Une personne âgée qui se sent utile vit plus longtemps.

Adoptez le TENA Flex PROskin

Pour une pose :

- ✓ Plus facile
- ✓ Plus rapide
- ✓ Plus ergonomique

Languette
FingerLift™



Ceinture
COMFISstretch™
redessinée



Découvrez notre étude
sur le bien-être
et confort au travail.



Gamme accréditée
par les dermatologues
de la Skin Health Alliance

UN MEILLEUR SOIN POUR TOUS

www.tena.fr

Les protections pour fuites urinaires TENA sont des dispositifs médicaux. Ces dispositifs médicaux de classe I sont des produits de santé réglementés portant à ce titre le marquage CE. Fabricant légal : Essity Hygiene and Health AB – Distribué par Essity France – 2022

FINISTÈRE

QUAND UN EHPAD PREND LE LARGE

C'est une histoire d'ouverture, mais plus encore d'aventure partagée. Engagé avec son fils sur la Cap-Martinique – une course au large où chacun porte les couleurs d'une cause –, Patrick Paul a choisi celles de l'Ehpad Sainte-Bernadette de Saint-Thégonnec. Très attaché à l'établissement car des membres de sa famille y ont vécu, le skipper sait « *le mélange d'inquiétude et d'excitation de ceux restés à terre quand un proche prend le large, et l'importance, quel que soit l'âge, de faire partie d'une aventure* ». La préparation de la transat – rallongée de deux ans en raison du Covid – a été l'occasion de rencontres à l'Ehpad et même au port pour quelques-uns des 110 résidents, de cadeaux fabriqués pour les marins. Partis le 1^{er} mai, ces derniers ont partagé leur quotidien tout au long du périple, *via* leur journal de bord et par l'envoi de photos. Directrice de l'Ehpad, Pascale Creis dit « *la fierté des résidents... et combien ce projet fédérateur a fait du bien à tous* ». Peu après leur arrivée le 21 mai à Fort-de-France, les skippers ont partagé leurs émotions avec les résidents, en visio, avant de revenir à l'Ehpad durant l'été.



© Ehpad Sainte-Bernadette



SARTHE

Un chef créatif et compétiteur

Des galettes de pomme de terre, des *onion rings* à la Guinness, du vieux cheddar et une viande tout juste saisie relevée d'une sauce au whisky, le tout dans un *bun* au paprika toasté : c'est la recette du burger irlandais présentée par le chef Jean-François Messenie, finaliste à la Coupe de France du burger, en mars dernier. Particularité de cette candidature ? Le chef travaille depuis quinze ans chez Ducasse Conseil auprès des seniors en Ehpad et désormais à la résidence services La Visitation, au Mans (groupe Maisons de famille). Avec son équipe, il sert environ 90 repas par jour, en appartement ou au restaurant. Produits frais et locaux, recettes créatives, sa cuisine abat tous les clichés sur les repas de collectivités. « *Fils de restaurateur, je suis un défenseur du goût, résume-t-il. Une belle table, c'est du plaisir.* » Et quand c'est bon, on mange ! « *Le chef est aussi très attaché au partage avec les résidents et n'hésite pas à mettre à l'honneur leurs recettes* », souligne la directrice, Marianne Hamelin, qui attend avec impatience les prochains concours. Et pour cause : « *à chaque fois, c'est à la résidence qu'il teste d'abord ses plats* » !

ILLE-ET-VILAINE

UN ROMAN-PHOTO RASSEMBLEUR ET DÉCALÉ

À Rennes, la Maison Saint Cyr donne la parole aux résidents en imaginant des romans-photos au ton décalé. L'une de ces réalisations a été récompensée par le Prix Millésim'Âge 2022 de la FNADEPA.

Favoriser la prise de parole des résidents, interpeller grâce à la fiction, porter un regard singulier sur les enjeux du vieillissement, voilà l'ambition du roman-photo imaginé par l'équipe d'animation de l'Ehpad Saint Cyr depuis quelques mois. Lequel a reçu en juin, pour l'un de ses épisodes, le Prix Millésim'Âge 2022 de la FNADEPA pour son esprit corrosif et son travail collectif. L'idée a germé en prenant appui sur la Gazette, le journal historique de l'établissement diffusé auprès des résidents, des familles et des salariés et pour lequel Yannick Marquet, responsable de l'animation, assure la rédaction en chef. Avec Owen Morandeau, animateur stagiaire, il voulait moderniser ce mensuel prisé des résidents et des familles. Une rubrique « roman-photo » au ton décalé, qui commence à devenir récurrente, s'est imposée comme le moyen ludique de porter la voix des résidents.

ŒUVRE COLLECTIVE

Drôle, acerbé ou tendre, chaque histoire interpelle le lecteur. Le premier épisode, *Les chemins de la liberté*, publié en mars, met en scène une tentative d'évasion des résidents. Une manière pour eux d'exprimer avec humour la question de l'isolement. Pour les résidents comme pour les salariés, le roman-photo offre un nouvel espace d'expression. « *L'idée est de prendre un sujet qui les concerne et de faire un pas de côté pour parler de thèmes que l'on n'aborderait pas forcément parce que trop sensibles* », observe Yannick Marquet. Des soucis du quotidien aux préoccupations plus profondes, on y évoque la qualité de l'accompagnement, l'isolement, la fin de vie. Resserré en cinq pages, le récit doit être efficace. L'animateur et son stagiaire recueillent les paroles des résidents et des salariés sur le vif. « *On part d'une idée de base qui nécessite un peu d'écriture, mais parfois ça se fait au débotté, à l'occasion d'échanges avec les résidents* », raconte Owen Morandeau. La phase

de réalisation démarre ensuite : séance photos avec « les acteurs », travail et validation des textes avec les résidents, puis montage des planches et finalisation des bulles par l'animateur. Au fil des épisodes, résidents et salariés sont devenus plus complices. « *Le but est de continuer de développer leur participation, poursuit-il, et d'aller vers ceux qui ont des vellétés créatives.* »

TERREAU PROPICE

Grâce à ses événements et ses activités régulières, l'établissement offre un terreau propice à l'inventivité et une précieuse source d'idées pour le roman-photo. « *Saint Cyr est un lieu culturel, très ouvert sur l'extérieur ; c'est dans notre ADN. Ça explique donc en partie le choix de références intéressantes* », souligne Julien Bachy, directeur de l'Ehpad. En mai, avec l'organisation de la Quinzaine bio, l'occasion était toute trouvée pour imaginer un scénario abordant la qualité des repas et la fraîcheur des produits, un sujet qui suscite de nombreux débats. De là est né l'épisode 2050 : *les Ehpad seront bio !* qui a reçu le Prix Millésim'Âge de la FNADEPA. Voyage dans le temps à la Maison Saint Cyr : un robot faisant office de directeur annonce fièrement que l'établissement est désormais 100 % bio et autonome en nourriture. Derrière cette apparente bonne nouvelle se cache une réalité plus sinistre, empruntée au film culte *Soleil vert*. Dans ce 2050, figurent au menu... les personnes âgées qui viennent de mourir. Une manière caustique permettant aux résidents de faire passer leur message en pointant la place des seniors dans la société, les défis sur la prise en charge du grand âge, le manque de moyens et le risque de déshumanisation des Ehpad. À chaque numéro, les retours des résidents, des familles (et au-delà) sont positifs. « *Celui sur 2050 a fait le buzz sur TV Rennes !* », se réjouit Yannick Marquet. Peut-être grâce à la visibilité offerte par le prix Millésim'Âge ? Pour Owen Morandeau, « *c'est une fierté, ça crée beaucoup d'enthousiasme chez les résidents* ». Le roman-photo, la Gazette ou encore le groupe de réflexion créé récemment (ouvert principalement aux résidents) sont autant d'outils d'expression propices à l'éveil citoyen de tout un chacun. Une dynamique participative, voire militante, dans laquelle certains s'investissent activement, comme Angèle Miossec, un badge « résidente résistante » souvent fixé à la boutonnière, très présente au comité de rédaction. L'établissement soutient pleinement cette démarche. « *On les accompagne pour qu'ils s'expriment autant que possible et toujours dans les meilleures conditions* », ajoute Julien Bachy. Prochaine étape : faire vivre les romans-photos sur les réseaux sociaux. Avec toujours en ligne de mire la sensibilisation du grand public.

MAINE-ET-LOIRE

LENA SÉCURISE LA VIE À DOMICILE

Au sein de la résidence Les Trois Moulins, un Logement évolutif pour une nouvelle autonomie (Lena) permet à des personnes âgées présentant des fragilités d'expérimenter des aides techniques et humaines en toute sécurité.

Comment favoriser un accompagnement à domicile sécurisé, éviter les hospitalisations successives et les entrées en Ehpad imprévues ? À Sainte-Gemmes-sur-Loire (Maine-et-Loire), la résidence Les Trois Moulins (46 places d'Ehpad, 26 logements en résidence autonomie) a créé un appartement de transition. Le principe ? Accueillir durant quelques jours une personne âgée présentant des difficultés d'accompagnement à domicile, pour lui permettre d'essayer, choisir et organiser les aides matérielles et humaines nécessaires à un retour chez elle en sécurité. L'initiative a reçu début 2022 le Prix Coup de pouce du Réseau francophone des villes amies des aînées. Une distinction qui récompense la dynamique partenariale et la modularité du lieu, qui sert aussi de lieu de formation pour le CNFPT ou la FNADEPA en cas d'absence de bénéficiaires.

Avant Sainte-Gemmes, c'est à Saumur que le premier appartement Lena – Logement évolutif pour une nouvelle autonomie – a été créé, à l'initiative de la Mutualité française Anjou-Mayenne (désormais Vyv 3 Pays de la Loire). Ce T3 équipé de technologies et de solutions domotiques, conçu par le Centre d'expertise national des technologies de l'information et de la communication pour l'autonomie (Centich), un *living lab* dédié au vieillissement, était pensé comme « un lieu d'exposition, d'information, de prévention, de conseil et de formation pour les usagers et les professionnels de la compensation », résume une brochure de juin 2012. « Lorsque nous nous sommes lancés dans ce projet, nous sommes allés à Saumur et l'expérience du Centich nous a beaucoup inspirés, raconte Christine Courrillaud, vice-présidente du CCAS de Sainte-Gemmes-sur-Loire et ancienne directrice d'Ehpad. Mais nous ne voulions pas seulement avoir un espace de démonstration, nous voulions que les personnes puissent évoluer dans l'appartement pour s'approprier les équipements. »



© Résidence Les Trois Moulins

UNE DÉMARCHE PARTENARIALE

En 2017, un groupe de travail est constitué. Il rassemble tous les partenaires potentiels : le service de gériatrie et le service social du CHU d'Angers, les infirmiers libéraux, les services de soins à domicile, le Clic, la Maison départementale de l'autonomie... Chacun peut y exposer ses attentes et l'intérêt d'un tel dispositif, comme le docteur Hélène Rivière, gériatre au CHU d'Angers : « La fluidification du parcours des patients est pour nous une priorité absolue, explique-t-elle. Il s'agit notamment d'éviter que des hospitalisations se prolongent alors qu'elles ne sont plus nécessaires et engendrent ainsi un risque de perte d'indépendance du patient. »

Si le projet recueille l'unanimité, encore faut-il le financer. La résidence ayant fait l'objet quelques années plus tôt d'une restructuration, l'un des logements de l'Ehpad restait vide. Pourquoi ne pas investir cet espace pour y installer l'appartement Lena ? « *Les raccordements électriques, les sanitaires, tout était déjà en place* », retrace la directrice des Trois Moulins, Delphine Lecomte. « *La configuration était beaucoup plus avantageuse et moins coûteuse que s'il avait fallu partir de zéro.* » Le bailleur social propriétaire du bâtiment, Maine-et-Loire Habitat, épaula alors la résidence dans l'aménagement du logement. La Caisse d'assurance retraite et de santé au travail (Carsat) des Pays de la Loire, AG2R La Mondiale et la conférence des financeurs apportent quant à eux leur concours pour financer les équipements domotiques et technologiques.

Situé en rez-de-jardin de l'Ehpad, avec une entrée indépendante et un autre accès par l'intérieur de l'établissement, l'appartement Lena ressemble à un petit studio. D'une superficie de 32 m², il comporte une chambre, une salle de bains, un coin salon, mais pas de cuisine, précise Delphine Lecomte : « *Cela aurait nécessité des investissements conséquents. Et puis la préparation des repas, c'est la première tâche que les personnes abandonnent quand leur autonomie décline.* »

Le choix des aides techniques et matérielles s'est porté sur des dispositifs simples d'utilisation : système d'alerte paramétrable avec détecteurs de présence et de hauteur, gestion des lumières, régulation du chauffage, douche adaptée, fauteuil releveur à accoudoirs mobiles, lavabo à hauteur variable, rehausseur-releveur de toilettes, télécommande simplifiée, appareils de locomotion... « *Nous avons privilégié des équipements faciles à transposer au domicile* », explique Christine Courrillaud.

EN SORTIE D'HOSPITALISATION

Les premiers bénéficiaires ont été accueillis en 2019, après une campagne de communication auprès des services sociaux, hospitaliers, de rééducation ou d'aide et de soins à domicile. Profils ciblés : des personnes âgées sortant d'hospitalisation, de convalescence ou vivant à domicile, qui acceptent d'adapter leur logement pour continuer d'y vivre. « *Il faut aussi que les fonctions cognitives de la personne soient suffisamment préservées pour qu'elle puisse s'approprier les aides techniques* », précise Delphine Lecomte. En résumé : plutôt GIR 3 à 5. Chaque situation est examinée par une commission d'admission, qu'elle soit présentée par un prescripteur (CHU, Clic, assistante sociale de secteur...) ou émane directement de la personne. « *Au début, nous avons dû préciser les objectifs pour éviter de dévier vers l'accueil d'urgence*

“

Nous avons privilégié des équipements faciles à transposer au domicile.

ou temporaire », signale la directrice.

La durée maximum du séjour est de 21 jours, renouvelable une fois. Pendant cette période, la coordinatrice Lena – infirmière coordinatrice de l'établissement – évalue les capacités de la personne, propose différents matériels et fait le lien avec les acteurs du domicile : équipe d'appui en adaptation et réadaptation (EAAR), ergothérapeutes, Saad et Ssiad, services sociaux... Le cas échéant, les professionnels libéraux accompagnant habituellement le bénéficiaire peuvent intervenir au sein de l'appartement. « *Pour les proches, la présence H 24 des soignants de l'Ehpad est aussi très sécurisante* », souligne Delphine Lecomte. Enfin, pour favoriser le lien social, les repas sont pris en commun avec les résidents de l'Ehpad et de la résidence autonomie. Tarif à titre expérimental : vingt euros par jour, plus le prix des repas.

UN SAS POUR SE RASSURER

Depuis l'aménagement de l'appartement, huit bénéficiaires ont été accueillis. Un chiffre relativement faible, mais qui s'explique par la suspension du dispositif en 2020 et 2021, en raison de la crise sanitaire. Dernier en date : un homme de 82 ans hospitalisé à la suite d'une chute. « *Après une prise en charge sur le plateau technique du CHU, la récupération fonctionnelle était nette et ne nécessitait pas d'orientation vers un SSR*, rapporte le docteur Rivière. *Le patient désirait rentrer chez lui mais avait perdu confiance et ses enfants étaient inquiets. L'appartement Lena leur a offert un sas pour se rassurer.* » Sur les six patients accueillis avant la pandémie, quatre vivaient encore chez eux six mois après leur séjour.

Signe de l'intérêt du dispositif, l'appartement Lena du Centich, à Saumur, a été sélectionné par le Conseil stratégique de l'innovation en santé (expérimentation « article 51 »). De quoi inciter à une multiplication des appartements de transition ? Delphine Lecomte se montre mesurée : à ses yeux le modèle économique demeure fragile, les besoins étant « *très ponctuels* » et la gestion « *encore plus chronophage que celle d'un hébergement temporaire* ». Christine Courrillaud reste cependant confiante. « *On ne permettra aux personnes âgées de rester à domicile qu'en agissant en amont sur de la prévention*, affirme-t-elle, *et sur ce plan les établissements peuvent se montrer très innovants.* »

SUR LE TERRAIN

LOIRE-ATLANTIQUE

Tous artistes à Gorges !

À l'Ehpad Le bon vieux temps de Gorges, on devient « tous artistes » ! Le projet éponyme, lancé en mars dernier, a initié les résidents au spectacle vivant grâce à différentes rencontres organisées avec trois classes de scolaires autour de ce thème. Parmi celles-ci, seniors et jeunes ont pu voir une exposition de costumes du théâtre régional

des Pays de la Loire (TRPL) au sein de l'Ehpad, assisté à des répétitions d'une compagnie professionnelle... et surtout échangé entre eux. Ce qui a conduit notamment à la rédaction de portraits de résidents par les élèves, sous la supervision de Sophie Péault, comédienne et médiatrice culturelle. « *Créer un espace de jeu, prendre du plaisir, retrouver le contact avec l'extérieur, être dans la transmission... Voilà les enjeux* », souligne Aline Honoré, coordinatrice d'animation. Le clou du spectacle ? La pièce qui sera jouée, en octobre, par

dix résidentes de l'établissement ayant participé à un atelier théâtre hebdomadaire mené durant le projet. Animé par Sophie Péault, ce rendez-vous intimiste aux allures de groupe de parole a permis aux participantes de « *s'autoriser le droit aux loisirs, de se révéler à soi-même et aux autres, estime le directeur Jérôme Brard. Nous sommes situés dans le pays du Muscadet. La plupart de nos résidents ont travaillé dans le secteur viticole. Et les trois quarts sont des femmes qui ne se sont jamais accordé le droit aux loisirs.* » Et maintenant, en scène !



La formule MIKO



MIKO, le spécialiste du café filtre ...



- ✓ Cafés MIKO
- ✓ 1.7L/4 min.
- ✓ Autonome
- ✓ SAV et maintenance comprise
- ✓ Machine prêtée

Les filtres doses MIKO sont disponibles chez votre revendeur habituel.

DISCOVER

TESTEZ-LE EN CONTACTANT MIKO !

Intérêt de la filtration MIKO



Excellente extraction du café moulu



100 % des arômes garantis !



commercial@miko-cafe.fr



01.30.25.73.30



EN PRATIQUE

Le nouveau dispositif d'évaluation des ESSMS

La loi du 24 juillet 2019 relative à l'organisation et à la transformation du système de santé modifie le régime de l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS). Cette réforme vient bousculer les agendas et les habitudes en matière d'évaluation.

Auteure
Déborah Ensminger
FNADEPA

I. LA FIN DE L'ÉVALUATION INTERNE

Les dispositions de la loi du 24 juillet 2019¹, applicables aux Ehpad, Saad, Ssiad et résidences autonomie sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2021. Elles visent à améliorer la qualité des évaluations réalisées et à doter les acteurs d'outils partagés et opposables. Avec ce texte, l'évaluation interne disparaît au profit de la seule évaluation « externe » dont les modalités sont revues en profondeur.

L'annexe 3-10 du Code de l'action sociale et des familles (CASF) fixant le cahier des charges de l'ancienne évaluation externe est ainsi supprimée au profit d'un référentiel élaboré par la Haute autorité de santé (HAS) qui a été publié le 10 mars 2022. Ce dernier est essentiellement centré sur « la personne » au sens large. Il est organisé en trois chapitres : la personne ; les professionnels ; l'ESSMS. À chaque chapitre correspond une méthode d'évaluation, respectivement : « accompagné traceur », « traceur ciblé » et « audit système ». Chaque chapitre est divisé en thématiques déclinées en objectifs, tous divisés en critères. Chaque critère fait l'objet d'une cotation.

Pour le renouvellement de l'autorisation, ce sont désormais les résultats des évaluations transmis au cours des quinze années d'autorisation « *et au plus tard deux ans avant la date de fin de l'autorisation* » qui seront pris en compte et non plus uniquement ceux de la dernière évaluation externe. À cette étape, les règles du renouvellement sont inchangées². Enfin, cette démarche d'amélioration continue de la qualité doit être retracée chaque année dans le rapport d'activité de l'établissement ou du service³ et les résultats des évaluations devront être publiés (voir ci-après).

À noter : les ESSMS ont la possibilité de réaliser une auto-évaluation à partir des mêmes grilles d'évaluation que celles utilisées lors de la visite d'évaluation. Cette auto-évaluation n'est pas obligatoire mais recommandée. Elle pourra être réalisée à partir de la plateforme en ligne Synaé, mise à disposition par la HAS⁴.



En pratique

II. LE NOUVEAU CALENDRIER DES ÉVALUATIONS

L'évaluation externe « nouvelle génération » doit désormais être réalisée **tous les cinq ans**. Elle fait l'objet d'une **programmation pluriannuelle** arrêtée par les autorités ayant délivré l'autorisation et qui peut être modifiée « *notamment pour tenir compte de changements intervenus dans la situation des établissements et services concernés* ».

Le premier arrêté de programmation devra être publié **au plus tard le 1^{er} octobre 2022** et fixera le rythme des évaluations du **1^{er} juillet 2023 au 31 décembre 2027**. Si la structure a signé un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM), alors la programmation est établie conformément au calendrier prévu dans le contrat. Sont notamment visés les CPOM Ehpad et les CPOM signés au titre du forfait autonomie.

Cas particulier des établissements et services autorisés entre le 1^{er} janvier 2008 et le 31 décembre 2009 **qui n'ont pas pu transmettre avant le 1^{er} janvier 2022 les résultats d'une seconde évaluation externe, sous l'empire de l'ancienne réglementation**. Ceux-là devront transmettre les résultats d'une évaluation réalisée sous le nouveau référentiel entre le 1^{er} janvier 2023 et le 30 juin 2023⁵.

III. LES ÉVALUATEURS

Pour procéder à une évaluation externe « nouvelle génération », la structure doit, après mise en concurrence, faire appel à **un organisme évaluateur ayant fait l'objet d'une accréditation par le Comité français d'accréditation (COFRAC) ou tout organisme européen équivalent⁶ et respectant un cahier des charges HAS**. La liste des organismes accrédités sera publiée sur le site du COFRAC.

Par dérogation, dans l'attente de son accréditation, un évaluateur qui justifie d'une « *recevabilité opérationnelle favorable* », mentionnant précisément la portée de l'accréditation sollicitée, peut procéder à l'évaluation externe. Cette dérogation vaut pour une durée maximale de 18 mois à compter de la date de notification de la recevabilité opérationnelle favorable. « *L'organisme évaluateur qui procède à des évaluations dans le cadre de cette dérogation l'indique expressément par écrit aux établissements ou services évalués.* »

Si un ESSMS a fait procéder à une évaluation par un organisme qui, finalement, n'obtient pas son accréditation, la structure doit en informer les autorités ayant délivré l'autorisation qui pourront alors, en fonction des résultats de l'évaluation, décider dans un délai de six mois de demander à la structure d'effectuer une nouvelle évaluation par un organisme accrédité.

Pour la FNADEPA, cette disposition place les structures dans une grande insécurité. Le cahier des charges a été publié sur le site de la HAS le 13 mai 2022. Il définit les exigences spécifiques, complémentaires à la norme d'accréditation, auxquelles tout organisme souhaitant être autorisé à procéder aux évaluations « nouvelle génération » doit se conformer.

IV. LES INCONNUES DE LA RÉFORME

Les arbitrages à venir

Suite à « l'affaire Orpéa » (lors de la parution du livre *Les fossoyeurs*), l'ancienne ministre déléguée à l'Autonomie Brigitte Bourguignon a fait plusieurs annonces le 3 mars 2022 :

- ▶ Un bilan du déploiement de la réforme sera réalisé fin 2024. En fonction des résultats, un passage à une évaluation tous les quatre ans sera envisagé en 2027, comme pour les hôpitaux .



En pratique

- La publication des résultats des évaluations devrait se faire dans un format synthétique, clair et compréhensible, sur le site www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr. **Le décret correspondant n'est toujours pas paru.**

Le financement est également un sujet sur lequel la FNADEPA est mobilisée afin d'éviter les précédents écueils. En effet, les évaluations seront plus récurrentes. Il est donc nécessaire, pour la Fédération, que les structures soient soutenues par des crédits nationaux et que les prix des évaluations soient juridiquement encadrés. Aucune réponse n'a, pour le moment, été apportée par les services de l'État.

La certification

Le CASF prévoit que « l'organisme habilité [...] qui procède à l'évaluation externe prend en compte la certification obtenue par l'établissement ou le service pour les activités et prestations qui font l'objet de l'évaluation »⁷. Mais cela ne dispense pas la structure d'évaluation externe.

Par dérogation, pour les Saad autorisés, un décret⁸ toujours en vigueur prévoit que, « lorsque le référentiel de certification d'un organisme mentionné à l'article L. 115-28 du Code de la consommation respecte l'ensemble des conditions du cahier des charges mentionné à l'annexe 3-10 du CASF, la certification qui en

découle vaut évaluation externe ».

Par exemple, il a été admis que la certification établie sur la base du référentiel QUALISAP RE / QUALISAP / 09 V4 valait évaluation externe pour les Saad autorisés⁹. **Sauf que ces dispositions n'ont pas été modifiées à la lumière de la loi du 24 juillet 2019 et que l'annexe 3-10 du CASF a été supprimée.**

La FNADEPA n'a pas d'information s'agissant de l'avenir de ces équivalences par rapport au nouveau référentiel d'évaluation.



Pour aller plus loin :

Formations FNADEPA « Maîtriser les nouvelles modalités de l'évaluation des ESSMS ». Programme et inscription sur fnadepa.com

RÉFÉRENCES

- Article L. 312-8 et D. 312-197 et suivants du CASF.
- Décret n°2021-1476 du 12 novembre 2021 .
- Décret n°2022-695 du 26 avril 2022.
- Décret n°2022-742 du 28 avril 2022.

1. Article 75 de la loi n°2019-774 du 24 juillet 2019 relative à l'organisation et à la transformation du système de santé (OTSS).

2. Article L. 313-5 du CASF.

3. Article D. 312-203 du CASF.

4. synae.has-sante.fr

5. Les structures autorisées avant 2008 ont bénéficié d'une tacite reconduction de leur autorisation dans les conditions fixées par le CASF, sauf demande de renouvellement expresse formulée par l'autorité compétente (source : foire aux questions de la HAS).

6. Signataire de l'accord multilatéral pris dans le cadre de la coordination européenne des organismes d'accréditation selon la norme EN ISO / IEC 17020.

7. Article D. 312-206 du CASF.

8. Décret n°2017-705 du 2 mai 2017 relatif aux évaluations des activités et de la qualité des services d'aide et d'accompagnement à domicile relevant du 6°, 7° ou 16° du I de l'article L. 312-1 du CASF.

9. Arrêté du 15 mai 2018 portant reconnaissance d'équivalence entre la certification établie sur la base du référentiel de certification de services RE / QUALISAP / 09 V4 de la société Bureau Veritas Certification et l'évaluation externe prévue à l'article L. 312-8 du CASF.



VOS QUESTIONS, NOS RÉPONSES

Être directeur, c'est faire des choix parfois difficiles et souvent complexes. Le service juridique de la FNADEPA est régulièrement sollicité par ses adhérents pour des conseils. Nous avons sélectionné trois questions auxquelles a répondu Marie Pelat, juriste.

? Directrice d'un Ehpad privé non lucratif non habilité à l'aide sociale, je souhaite mettre en place le versement d'arrhes préalablement à l'entrée dans l'établissement afin de limiter les désistements. Est-ce possible ?

OUI

Il convient d'abord de rappeler que, pour tout contrat de prestation de services conclu entre un professionnel et un consommateur, les sommes versées d'avance sont, sauf stipulation contraire, des arrhes au sens de l'article L. 214-1 du Code de la consommation.

À travers ce versement d'arrhes, cela signifie que, tant que le contrat de séjour n'est pas signé, chacun des contractants peut revenir sur son engagement, le consommateur (autrement dit « la personne âgée »), en perdant les arrhes, le professionnel (autrement dit « le gestionnaire »), en les restituant au double.

La Direction générale de la concurrence,

de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) a apporté les précisions suivantes : un directeur d'Ehpad peut exiger des arrhes auprès du futur résident à condition que les modalités de restitution de ces sommes, et de fixation de leurs retenues et indemnités compensatrices figurent dans le contrat de séjour.

À noter également qu'en contrepartie des arrhes versées, le consommateur doit obtenir un reçu. Et lorsqu'il n'y a pas d'exécution immédiate du contrat, le professionnel s'engage à indiquer la date ou le délai sous lequel le contrat débutera.

? Directeur d'un Ehpad relevant de la fonction publique territoriale (FPT), je suis sollicité par l'un de nos infirmiers contractuels en CDD à temps complet sur un emploi permanent. Il souhaite exercer en intérim sur ses jours de repos. Est-ce possible ?

NON

La règle est que les fonctionnaires et contractuels de droit public consacrent l'intégralité de leur activité professionnelle aux tâches qui leur sont confiées. En principe, ils ne peuvent donc pas exercer, à titre professionnel, une activité privée lucrative, quelle qu'elle soit¹. Ce principe est aménagé entre des interdictions strictes et des dérogations qui vont dépendre de la quotité de travail de l'agent concerné.

Parmi elles, la possibilité d'exercer des



Vos questions, nos réponses

« activités accessoires » limitativement énumérées². Ce sont des activités qui ne relèvent pas de l'exercice principal de l'agent, sans lien avec sa fonction et exercées en dehors de son service³. Elles peuvent nécessiter une autorisation préalable de l'autorité territoriale.

Cependant l'intérim, pour un agent à temps complet, n'entre pas dans la catégorie précitée ni, d'ailleurs, dans aucune autre catégorie de dérogation prévue par les textes.

En l'espèce, l'agent contractuel ne pourra donc pas cumuler ces deux activités sous peine de sanctions⁴.

En cas de doute, n'hésitez pas à consulter votre référent déontologique.

? **Directeur d'un Ehpad associatif relevant de la CCN 51, je souhaite imposer une clause de « dédit-formation » à une salariée pour qui l'établissement va prendre en charge une formation d'aide-soignante (AS). Puis-je lui imposer cet engagement ? Y a-t-il une limite quant à la durée de celui-ci ?**

OUI

La prise en charge des formations constitue un effort financier non négligeable pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS). Aussi, l'employeur peut prévoir dans le contrat de travail, une clause dite de « dédit-formation » par laquelle le salarié s'engage à rester dans la structure pendant une durée minimale à l'issue de la formation. À défaut, il devra rembourser tout ou partie du coût de celle-ci.

Pour être valable, cette clause doit respecter les conditions cumulatives suivantes :

- ▶ être la contrepartie d'un engagement pris par l'employeur d'assurer une formation entraînant des frais réels au-delà des dépenses imposées par la loi ou la convention collective ;
- ▶ la clause ne doit pas avoir pour effet de priver le salarié de sa faculté de démissionner ;
- ▶ l'employeur doit avoir effectivement financé la formation et pouvoir apporter la preuve de cette dépense ;
- ▶ le montant de l'indemnité de dédit-formation doit être proportionné aux frais de formation.

La clause doit figurer dans le contrat de travail (ou dans un avenant à celui-ci) et être signée par le salarié avant le début de sa formation. Plusieurs mentions obligatoires doivent apparaître : la date, la nature et la durée de la formation, son coût réel pour l'employeur et le montant et les modalités de remboursement à la charge du salarié. La durée pendant laquelle le salarié s'engage à rester au service de l'employeur, à l'issue de la formation, n'est pas déterminée par les textes : elle varie en pratique de deux à cinq ans selon la durée et le coût de la formation. À titre d'exemple, une durée de trois ans en contrepartie de la formation reçue par une aide-soignante a été admise. Aucune règle conventionnelle spécifique n'est prévue.

1. Article L. 123-1 du Code général de la fonction publique (CGFP).
2. Article 11 du décret 2020-69 du 30 janvier 2020 relatif aux contrôles déontologiques dans la fonction publique.
3. Circulaire ministérielle n°2157 du 11 mars 2008.
4. Article L.123-9 du CGFP.



La confiance n'exclut pas le contrôle ?

JULIE SOUSTRE

Philosophe, formatrice en IFSI,
Membre de l'Espace éthique Auvergne-Rhône-Alpes

« **L**a confiance n'exclut pas le contrôle »¹. Cette formule est répétée sur le terrain, tel un mantra, sans jamais vraiment être interrogée.

L'objection principale que l'on pourrait lui adresser, c'est qu'elle semble mettre la confiance sur le même plan que le contrôle, en cherchant à en faire quelque chose d'objectivable et de vérifiable. Cette dernière se retrouve, dès lors, réduite à sa plus simple expression : des procédures et des recommandations de bonnes pratiques ont été mises en place pour rendre l'action efficace et sécurisée, tant que les salariés ou les structures les suivent à la lettre, alors le climat de confiance règne. Mais gare aux contrevenants et à ceux qui prendraient des initiatives, car, en cas de problèmes, ils devront répondre de leur écart. La confiance

est alors synonyme de « soumission » aux normes édictées. Cette lecture amène souvent des tensions entre les équipes et la hiérarchie, laissant penser à une remise en question des compétences et du sens du travail des premiers par les seconds.

Cependant, j'en viens à me demander si cet engouement n'est pas plus inconscient qu'il n'y paraît, comme une bouteille à la mer face au sentiment croissant d'impuissance de certains directeurs. En effet, « *contre l'imprévisibilité, contre la chaotique incertitude de l'avenir, le remède se trouve dans la faculté de faire et de*

tenir ses promesses »². Or, face à des politiques qui changent au gré des chaises musicales ministérielles, aux manques de moyens financiers et humains, etc., les directeurs perdent, de plus en plus, la capacité à s'engager auprès des professionnels et des résidents sur du long terme. On comprend plus facilement la préférence grandissante donnée au terme de « manager »³ sur celui de « directeur » : comment continuer à investir un poste de « direction »

quand on navigue à vue ? Comment ne pas prendre « le mors aux dents » quand le flux quotidien des recommandations contradictoires nous fait « tourner en bourrique » ?

Dès lors, pour renouer avec la confiance, encore faut-il retrouver des possibilités de contrôle non sur l'autre, mais d'abord sur soi et sur son action. Tel est, aujourd'hui, le défi qui se présente aux différents acteurs de la hiérarchie. Être responsable,

c'est pouvoir identifier et clarifier, auprès des professionnels et des familles, quels sont les aspects de la prise en charge dont on peut effectivement répondre et reconnaître son champ d'impuissance. « *La confiance ne peut faire l'économie du réel et de ses contraintes.* »⁴

“
Comment continuer à investir un poste de « direction » quand on navigue à vue ?

1. Citation attribuée à Vladimir Ilitch Lénine.
2. Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, 1958.
3. Lien étymologique entre le terme « manager » et le « manège » : « entraîner un cheval avec la main ».
4. Michela Marzano, *Le contrat de défiance*, 2010.

REPÉRÉ POUR VOUS

ON A LU



Brèves d'Ehpad

Brèves d'Ehpad, ce sont des paroles d'anciens et de plus jeunes, des anecdotes drôles mais aussi caustiques. Cet ouvrage initie une réflexion avec humour et dérision.

Caroline Gros offre une bulle d'oxygène et permet d'envisager la vieillesse sous un angle plus joyeux qu'on ne pourrait l'imaginer.

Caroline Gros • ÉDITIONS
BLACKLEPHANT



Le roi Arthur

« *Un modèle inspirant pour tous les leaders en devenir* ». Devenir leader ne s'improvise pas. En s'appuyant sur l'histoire du roi Arthur, ce livre de 2016 montre qu'il n'est pas difficile de devenir un leader heureux et stimulant, peu importe la nature du groupe dans lequel on se retrouve. À condition de savoir s'y prendre !

Paul Ch. Donders • ÉDITIONS
NOVALIS

ON A ÉCOUTÉ



Femme ambitieuse

Un podcast hebdomadaire sur le leadership au féminin. La gestion du temps, l'énergie au travail, saisir sa chance, le syndrome de l'imposteur, mettre du fun au travail, fédérer une équipe... Déjà près de 200 épisodes pour "hacker" son cerveau avec des outils concrets et faciles.

Jenny Chammas •
SUR LES PLATEFORMES
DE PODCAST



CONNAISSEZ-VOUS LES FORMATIONS DE LA FNADEPA ?

- PRATIQUES PROFESSIONNELLES
- RESSOURCES HUMAINES ET MANAGEMENT
- JURIDIQUE
- GESTION FINANCIERE ET TARIFICATION
- GESTION D'ETABLISSEMENT...



Certification qualité obtenue au titre
de la catégorie : «Actions de formation»

En savoir plus sur : www.fnadepa.com

Recentrez-vous sur votre cœur de métier.
Confiez le reste à votre
assistant hôtelier **eat** by Cacic !

NOUVEAUTÉ

Compteur
Egalim intégré



Gestion des
Approvisionnements



Gestion des
Stocks



Respect de la loi
Egalim



Gestion de la
Production



Gestion du Budget
au quotidien

Eat by Cacic est un logiciel de gestion des restaurants. Il est interfacé à la mercuriale négociée par la CACIC, pour chacune de nos 12 régions. Il permet de :

- ✓ Passer vos commandes
- ✓ Gérer vos stocks
- ✓ Faire votre inventaire
- ✓ Calculer le prix de revient à la portion
- ✓ Elaborer un plan de menus
- ✓ Consulter les fiches techniques à disposition
- ✓ Calculer vos % Egalim

*Outil simple et intuitif, il permet de
gagner du temps et d'éviter le gaspillage
alimentaire en pilotant votre budget.*

Pour tout savoir sur notre offre
alimentaire et nos solutions digitales,
contactez-nous

restauration@cacic.fr