

Éclair'Âge

LA REVUE DE LA FNADEPA

DÉCEMBRE 2022

N°160

► GRAND ANGLE

MORAL DES DIRECTEURS : RETRouver LE SENS

► REGARDS CROISÉS

L'art d'impliquer
ses équipes

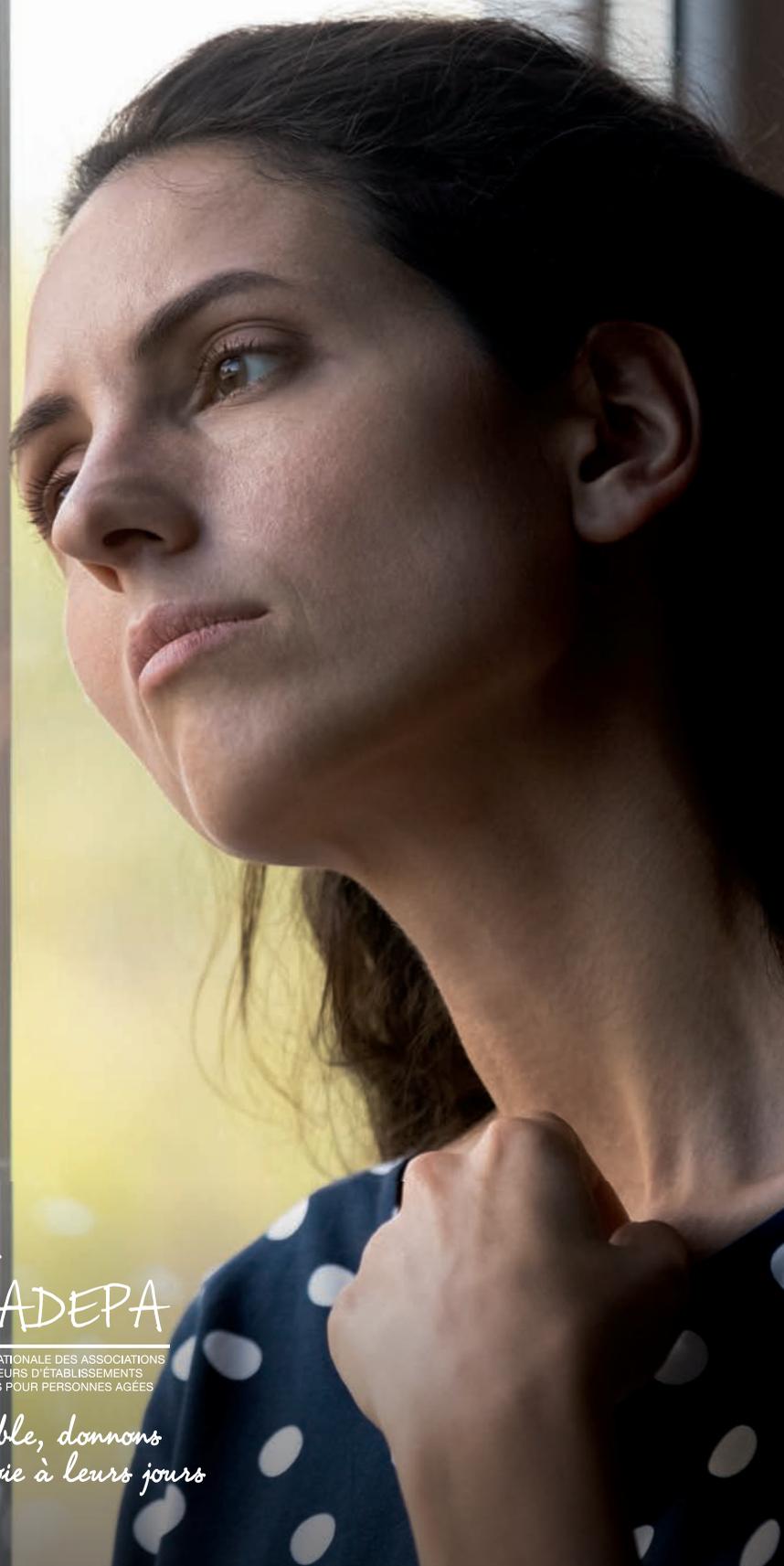
► L'INVITÉE

Gabrielle Lavenir
Sociologue

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

ENGAGÉ POUR LA E-SANTÉ

esms numérique



*Dossier Usager Informatisé

 CERIG
Voir loin, être proche.

BRAVO !



ANNABELLE VÊQUES

Directrice de la FNADEPA

Déjà décembre et son lot de frimas, jours raccourcis, bilans annuels et fêtes de fin d'année...

L'année est passée en un éclair. « Heureusement ! » car entre les soubresauts du Covid, la crise énergétique et l'aggravation de la pénurie de personnel, 2022 a été pour beaucoup d'entre vous bien longue ou lourde à porter. Ce sentiment est patent au regard de l'enquête flash menée auprès de nos 1 400 adhérents : 43 % envisagent de quitter leur métier de directeur à court ou moyen terme. Quelques-uns ont d'ailleurs dû faire une pause de plusieurs mois pour se ressourcer. Vous trouverez leurs témoignages dans le Grand angle de ce numéro, ainsi que des outils pour retrouver du sens à votre métier.

« Prendre soin de soi et des autres » sera d'ailleurs le fil rouge de notre prochain congrès na-

tional. Je vous invite d'ores et déjà à prendre date : rendez-vous les 22 et 23 juin prochains à Nancy.

En attendant, je tiens à vous adresser un grand BRAVO pour votre engagement et votre résilience à tous. J'aimerais pouvoir promettre que les mois à venir vont être un long fleuve tranquille. Il faudrait, pour cela, un soutien majeur de l'État en 2023 en faveur du grand âge, pour sécuriser les financements, lancer une grande campagne de recrutement et mettre en œuvre la loi Grand âge tant attendue. Rien n'est moins sûr... Par contre, une certitude : vous pouvez compter sur la FNADEPA et son réseau pour militer avec toujours plus d'ardeur pour la cause des personnes âgées.

« Les vieux méritent mieux ! » comme nous l'avons clamé - et 18 300 personnes avec nous, en octobre dernier, lors de la première mobilisation nationale de la FNADEPA. Merci encore à tous les participants pour cette formidable action collective. Merci également pour votre fidélité et votre confiance envers la FNADEPA : nous avons eu plaisir de franchir le seuil des 1 400 adhérents cet automne et vu naître encore deux associations ces dernières semaines en Haute-Vienne et en Alsace. Ce formidable développement de notre réseau se fait grâce à chacun d'entre vous et à nos FNADEPA locales, mille mercis !

Je vous souhaite de très belles fêtes.

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°160

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 Vêques - Rédactrice en chef adjointe : Marie-Hélène Chals - Comité éditorial : Marie-Hélène Chals, Gwendoline Coulet, Pascale Finielz, Stamenà Ianeva, Isabelle Mangard, Tiphany Pallier, Jean-Charles Pic, Véronique Robert, Frédéric Sananes, Johanna Souil, Sébastien Thaler, Annabelle Vêques, François Vic, 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. Conception : CITIZENPRESS. Réalisation : Agence Dos Carré.

SOMMAIRE

Temps forts

Les vieux méritent mieux !

5

L'actu du réseau

Les FNADEPA
dans la mobilisation !

11



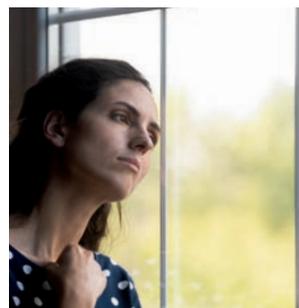
**Chronique
d'un directeur**
Sébastien Thaler

13



Regards croisés
L'art d'impliquer
ses équipes

14



Grand angle

**Moral des
directeurs :
retrouver
le sens**

16



L'invitée

Gabrielle Lavenir
"Un tiers des seniors
sont des gamers"

22

Sur le terrain

Ehpad : oser recruter
des saisonniers mineurs

26

Le guide juridique

La vidéosurveillance
au domicile des
personnes âgées

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

LES VIEUX MÉRITENT MIEUX !

« On attend des actes !

C'est la raison pour laquelle nous sommes mobilisés aujourd'hui.

"Bien vieillir", c'est prendre la mesure des enjeux, pas de l'incantation ! »

Ce cri est celui de Jean-Pierre Riso, président de la FNADEPA

le 4 octobre dernier. La FNADEPA

a en effet organisé, pour la première fois de son histoire,

une mobilisation nationale en format hybride pour réclamer

la loi Grand âge. Un succès !

Plus de 18 000 professionnels, personnes âgées, familles

et bénévoles se sont réunis dans leurs établissements et services

pour porter le message fédéral. Leurs rassemblements ont été

retransmis en direct à Paris, en présence de deux grands témoins

- Laurent Garcia, cadre de santé et Michèle Delaunay, ex-ministre aux Personnes âgées - et suivi d'une conférence de presse au cours de laquelle Annabelle Vêques, directrice de la FNADEPA, a présenté les 10 mesures prioritaires préconisées par la Fédération. L'impact de cette action ? D'abord une grande satisfaction dans les structures elles-mêmes, les participants – y compris les familles – ayant mieux compris ainsi les tensions du secteur. Ensuite une large couverture presse, avec plus de 160 articles parus les jours suivants. La FNADEPA a aussi saisi le Gouvernement et les parlementaires. Elle étudie désormais la suite des actions...



+ **Revoir la mobilisation nationale :**
fnadepa.com



L'écho des médias

La FNADEPA a été de tous les fronts médiatiques cet automne. Outre les demandes liées à la mobilisation, elle est intervenue sur France info, dans Le Figaro et Le Parisien à propos du Conseil national de la refondation et dans Capital et La Croix sur l'impact de l'inflation. Soit auprès de 6,1 millions de lecteurs. Sans oublier Le magazine de la santé (France 5), dont Annabelle Vêques, directrice, était l'invitée le 10 octobre – devant 2 millions de téléspectateurs !

DES DÉPUTÉS ENGAGÉS

La députée de la Vendée, Véronique Besse, a été directe en interpellant Jean-Christophe Combe le 25 octobre.

« Monsieur le Ministre, à quand une loi Grand âge ? Il y a urgence. Les quelques propositions faites dans le PLFSS ne sont pas dignes de l'accompagnement que nous devons aux anciens ».

Elle fait partie de la dizaine de parlementaires rencontrés depuis septembre par la FNADEPA pour qu'ils réclament auprès du Gouvernement la loi Grand âge et des mesures urgentes dans le cadre du projet de loi de financement de la Sécurité sociale. Chiffres à l'appui, la Fédération les a alertés une fois de plus sur la dégradation de l'accompagnement des aînés, l'urgence d'un plan Marshall des métiers du Grand âge, l'impact de l'inflation et les spécificités des résidences services autonomie, souvent confondues avec les résidences services par les parlementaires. Message reçu donc par les députés, qui se font les relais du Grand âge au plus haut niveau de la République.



UN RÉFÉRENT APA... OU PAS !



Vers la fusion

La FNADEPA contribue activement aux travaux relatifs à la création des services autonomie, lancés en septembre par la DGCS avec la CNSA, la CNAV, les ARS et les organisations représentatives du secteur. Ces futurs services autonomie seront issus de la fusion progressive des Saad, Ssiad et Spasad d'ici 2025. Les travaux sont menés tambour battant : déjà cinq réunions ont été organisées. Elles ont permis d'avancer sur la rédaction du cahier des charges qui définira ces structures par décret. L'objectif est de le finaliser avant le 30 juin prochain.

Le nouveau directeur général de la cohésion sociale Jean-Benoît Dujol, prévoit une réunion trimestrielle avec les Fédérations. Lors de la première, en octobre, un sujet a fait vivement réagir la FNADEPA : la désignation parmi le personnel des ESMS, d'un référent pour l'activité physique adaptée (APA) qui devra bénéficier de formation professionnelle continue. Impensable pour la FNADEPA. Cette mesure non seulement demande à un professionnel de se former sur une activité qui n'est pas son métier – alors que le secteur manque déjà de professionnels – mais en plus « oublie » qu'il existe déjà des professionnels de l'APA. Impliquée sur ce sujet, la FNADEPA souhaite la création d'un mi-temps d'APA par Ehpad. Un décret est attendu d'ici la fin de l'année.

Cap sur 2023 !

Une fois n'est pas coutume, le Conseil d'administration et l'Assemblée générale de la FNADEPA ont été excentrés de Paris pour leur édition automnale. Direction Strasbourg les 28 et 29 novembre pour la quarantaine d'administrateurs, tous directeurs d'établissements et services pour personnes âgées. Au programme : actualités politiques, vie du réseau, vote du budget 2023 et séminaire de travail notamment sur la suite de la mobilisation du 4 octobre. Deux jours denses pour un plan d'action 2023 bien rempli !

LE CHIFFRE

20 000

RECRUTEMENTS EN 2023
sont nécessaires, a minima, pour
augmenter les ratios d'encadrement.
Seulement 3 000 sont actuellement
prévus dans le PLFSS.
(FNADEPA)



SOUS LE SIGNE DU 49.3

Entre une rentrée parlementaire fin septembre et un paysage politique morcelé, l'examen du projet de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) s'annonçait dès le départ mouvementé. La FNADEPA a donc anticipé en multipliant les contacts dès la rentrée. Dès la présentation du projet de loi le 26 septembre, elle a pu ainsi proposer à des députés des amendements portant sur la réintégration d'une nouvelle génération de forfait soins en résidence autonomie, la fusion des sections soin et dépendance des Ehpad en une section unique gérée par l'ARS, le Ségur de la Santé pour l'ensemble des professionnels de toutes les résidences autonomie et, enfin, l'encadrement du recours à l'intérim pour les personnels soignants dans les ESMS. À la satisfaction de la FNADEPA, ce dernier amendement a été déposé par un collectif de députés de la majorité ! Sera-t-il toujours dans la version finale ? D'autres amendements mériteraient aussi d'être retenus. Ainsi, celui de la députée Fiat, qui réclame un rapport concernant un ratio minimal de soignants par résident en Ehpad. Et celui qui prévoit d'alléger la fiscalité sur les véhicules des intervenants à domicile. Alors que nous écrivons ces lignes, le projet de loi est en discussion entre le Sénat et l'Assemblée. Et plane fortement la perspective d'un « 49.3 » de la part du Gouvernement pour une adoption sans vote. À suivre !

Invitation

Afin d'encourager l'accueil d'ex-détenus en Ehpad, la Direction de l'administration pénitentiaire (DAP) et la FNADEPA poursuivent leurs actions. Après un webinar organisé en décembre pour les établissements souhaitant devenir accueillants, la DAP invite les adhérents de la FNADEPA à la projection d'un film tourné en Ehpad le 25 janvier à Paris.

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



MERCI !

**aux 18 300 participants
à la mobilisation nationale
organisée par la FNADEPA
le 4 octobre dernier.
"Les vieux méritent mieux !"**



Pour en savoir plus
[youtube/FNADEPA](https://www.youtube.com/FNADEPA)

TEMPS FORTS

CLUB DES PARTENAIRES

Bronze, argent et or

Créé il y a déjà 24 ans, le Club des partenaires de la FNADEPA évolue en 2023. Fort d'une soixantaine de sociétés avec lesquelles la FNADEPA entretient des relations de confiance, il permet aux adhérents d'identifier des interlocuteurs de qualité dans de nombreux domaines : conseil, énergie, assurances, ameublement, textile, équipements, hygiène, logiciels, recrutement, restauration... Et aux entreprises de bénéficier d'informations techniques et de se faire connaître. Mais il y manquait un volet start-up, ces jeunes entreprises innovantes qui se développent sur le marché de la Silver économie. Pour y remédier, la FNADEPA crée un troisième niveau de partenariat, contre deux jusqu'à présent. Pour plus de lisibilité, les partenariats « Plus » et « Privilège » deviendront au 1^{er} janvier « Bronze », « Argent » et « Or », correspondant à des accès à des prestations différentes par la FNADEPA.



+ **Pour en savoir plus**
fnadepa.com, rubrique « Partenaires »

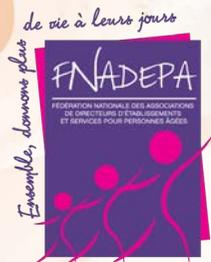
JEUDI 26 JANVIER 2023

15^e COLLOQUE national

LES POLITIQUES VIEILLESSE

ESPACE CHARENTON (PARIS 12^e)

in   @fnadepa



En savoir plus :
WWW.FNADEPA.COM



LA 5^e BRANCHE S'ORGANISE

Mi-novembre, la CNSA – dont est membre la FNADEPA – a présenté le cadre du nouveau « service public de l'autonomie », qui donne corps à la branche Autonomie. Celui-ci est le fruit de plusieurs mois de concertation menés par la CNSA incluant même des échanges d'expérience avec la Suède, l'Allemagne et la Grande-Bretagne. Le mot d'ordre a été la simplification dans le respect des cadres d'actions existants afin d'améliorer le service rendu aux usagers, organiser l'offre pour mieux répondre aux besoins et gagner en efficacité. Le nouveau cadre structure donc le rôle de chacun, du national – entre la Caisse, les ARS, les départements, les maisons départementales de l'autonomie et les maisons départementales des personnes handicapées –, au départemental. À ce niveau, le « service territorial de l'autonomie » participatif et piloté par les ARS et les départements sera défini par une convention territoriale unique. Sont également déjà prévues des journées nationales, des rencontres territoriales annuelles et des partages de pratique.

FORMATION

« Sensibiliser le personnel soignant à l'animation en Ehpad »

Cette formation donne les clés pour initier le personnel soignant à l'animation en créant une vision commune et, par la pratique, à concevoir des projets d'animation partagés par toutes et tous.

Les « + » de cette journée :

- Des contenus issus de la réalité professionnelle et des pratiques actuelles
- Des méthodes actives, ludiques et participatives
- Découvrir comment faire évoluer les représentations du personnel sur l'animation et en comprendre les enjeux
- Apprendre comment communiquer et impliquer ses pairs

• Animatrice

Bénédicte CHARNIER.
Formatrice en gérontologie

• Prochaines dates

Le 6 et 7 février 2023 au Mans (72)
Le 6 et 7 juin 2023 à Briec (29)
Le 19 et 20 septembre 2023 à
Bordeaux (33)

• Durée

2 jours, soit 14 heures

• Public

Personnel soignant
Personnel d'encadrement soignant
Animateurs/Animatrices

• Tarif

Adhérent : 450 €
Non-adhérent : 490 €

+ **Pour retrouver toutes nos formations**
fnadepa.com/formations



AGENDA

► 26 JANVIER 2023

15^e Colloque national de la FNADEPA

+ Programme et inscriptions :
[sur fnadepa.com](https://fnadepa.com)

► 7 FÉVRIER 2023

Colloque de la FNADEPA Loire-Atlantique

+ Programme à venir :
fnadepa.com

► 6 AVRIL 2023

Colloque de la FNADEPA Gard

+ Programme à venir :
fnadepa.com

► 22 ET 23 JUIN

38^e congrès national de la FNADEPA (Nancy)

+ Informations à venir
[sur fnadepa.com](https://fnadepa.com)

BOUCHES-DU-RHÔNE

L'ALIMENTATION DURABLE EN DÉBAT

Allier plaisir et nutrition, faible coût, respect de la réglementation et objectifs Egalim : l'alimentation est un sujet complexe dans les établissements pour personnes âgées. D'autant plus en période d'inflation des coûts. C'est pourquoi la FNADEPA 13 lui a consacré une matinée d'échanges le 25 novembre dans le cadre de la Semaine nationale de la dénutrition. Organisée par Pascal Friscaro, nouveau président de l'association, en partenariat avec la société Wastco, cette réunion ouverte aux directeurs et aux chefs de cuisine des Ehpad du département, a présenté des solutions pour lutter contre le gaspillage alimentaire et la dénutrition dans le cadre de l'alimentation durable. Une matinée conclue autour d'un déjeuner gourmand réalisé par les chefs de la résidence Léopold-Cartoux (Aix-en-Provence) et de l'Ehpad de Caire Val (Rognes).



CÔTES-D'ARMOR

La parole aux résidents

Un colloque à guichet fermé ! Pour son 11^e colloque, la FNADEPA Côtes-d'Armor a accueilli plus de 400 résidents, professionnels et bénévoles d'établissements adhérents le 20 octobre à Saint-Brieuc. Les clés de son succès ? Être dédié à 100 % aux résidents. L'édition 2022, ouverte à trois voix par la députée Chantal Bouloux, Jean-Pierre Riso, président de la FNADEPA et Benoît Lubin, président de la FNADEPA 22, était consacrée à « la vie en Ehpad ». Un thème illustré par la troupe de théâtre Kersalic, composée des personnels de l'Ehpad de Guingamp et sur lequel ont réagi les résidents. Puis, après un déjeuner en musique, un cabaret a fait la joie du public.

**ILS
L'ONT
DIT**

"Malheureusement, le personnel ne peut pas passer le temps nécessaire avec les résidents par manque de personnel. Que les pouvoirs publics fassent un petit effort pour aider les Ehpad... Faut que M. Macron nous trouve de l'argent !"

MARCELLE

93 ans, résidente de l'Ehpad Saint-Joseph à Nantes

📍 MULTI-RÉGION

LES FNADEPA DANS LA MOBILISATION !

Les FNADEPA départementales et régionales n'ont pas été en reste pour relayer et organiser la mobilisation nationale dans les territoires. Par exemple, la FNADEPA Gironde a fait imprimer douze banderoles de trois mètres de long, avec le slogan de la campagne, qu'elle a ensuite envoyées aux adhérents intéressés. Nombre d'entre eux les ont affichées sur leur façade d'établissement, prenant ainsi le public à partie. En plus, les résidents de l'Ehpad Terre-Nègre à Bordeaux ont apporté leur contribution en créant de nouveaux slogans avec les messages qui leur tenaient à cœur, tels que « *Plus de moyens pour des liens* », « *Plus de moyens pour des soins* »... La mobilisation a aussi été dans les médias pour plusieurs représentants de FNADEPA locales. Ainsi, Clarisse Reydant, présidente de la FNADEPA Charente-Maritime a tiré la sonnette d'alarme sur *France Bleu*, en insistant sur le manque d'attractivité des métiers et les difficultés de recrutement. Marc-Antoine Haverbeke, président de la FNADEPA Nord-Pas-de-Calais, a, quant à lui, pointé du doigt le report incessant de la loi Grand âge dans la *Voix du Nord*. Et, tandis que Mickaël Wambergue, président de la FNADEPA Pays de la Loire, et Sylvie Bagnarosa, vice-présidente Loire-Atlantique, ont interpellé les pouvoirs publics dans *Ouest France*, Elsa Hersog, vice-présidente Occitanie, s'est indignée face à l'urgence dans *Midi libre* : « *On n'est pas des directeurs, on est des pompiers !* ». Une mobilisation sur tous les fronts !

📍 MAINE-ET-LOIRE

Un député à l'écoute

Le 10 octobre dernier, François Guyard et Anne Fresneau, coprésidents, et Nawel Aïd, secrétaire de la FNADEPA Maine-et-Loire ont rencontré le député Philippe Bolo à sa permanence. Le contact avait été initié directement *via* LinkedIn par François Guyard, auquel l'élu avait répondu immédiatement. Une rencontre « *constructive et bienveillante* », entre les directeurs et le député,

qui ont abordé, entre autres, les craintes liées à l'inflation du coût de l'énergie et les spécificités des Ehpad et des résidences autonomie. Des éléments de terrain appréciés par le député, qui allait justement débattre de ce sujet en Commission des affaires sociales à l'Assemblée dans la semaine.



MOUVEMENTS

► Réseau FNADEPA

Pascal Frisicaro
Directeur d'Ehpad
(associatif)
Nouveau président
de la FNADEPA
Bouches-du-Rhône

Damien Daubisse
Directeur de deux Ehpad
(associatif)
Nouveau président
de la FNADEPA Vienne

Marie Garrigue
Directrice d'Ehpad
(privé commercial)
Nouvelle présidente
de la FNADEPA
Hautes-Pyrénées

Laurent Lagneau
Directeur d'Ehpad (FPT)
Nouveau président de la
FNADEPA Haute-Vienne

► Arrivée

Tiphanie Pallier
Chargée de
communication
à la FNADEPA

► Hors réseau

Isabelle Richard-Crémieux
Nouvelle présidente
de l'École des hautes
études en santé publique
(EHESP)



L'expertise **Jacques Vabre Professionnel** s'allie à la technologie Cafitesse pour vous proposer un délicieux café, une garantie de confort et de praticité ainsi que des performances machines inégalables !




RAPIDITÉ


QUALITÉ


HYGIÈNE


SERVICES


COÛT MAÎTRISÉ

**POUR PLUS D'INFORMATIONS, CONTACTEZ-NOUS À L'ADRESSE :
SERVICE.CLIENTS@JDECOFFEE.COM**


CAFITESSE
BIEN PLUS QU'UN BON CAFÉ !

**GAGNEZ DU TEMPS
ET OFFREZ UN BON CAFÉ
À VOS PATIENTS ET EMPLOYÉS**

www.jacobsdouweegbertsprofessional.fr



Le jongleur surfeur

SÉBASTIEN THALER

Directeur de la résidence *Le clos du moulin* (44)

Je ne sais pas pour vous, mais certains jours, je ne suis plus directeur. Je deviens jongleur ou surfeur professionnel.

Comme tous, je jongle entre inspection, évaluation, recherche de personnel, réponse à des appels d'offres, à des enquêtes. Sans parler des « imprévus » si réguliers qu'ils en deviennent banals. Prenons hier : cinq salariés manquants et un mail de l'Agence régionale de santé imposant une inspection contrôle sur pièces. Sans parler des plannings à refaire au regard de la courbe d'approvisionnement, en temps réel, de carburant dans les pompes à essence. Ou encore de l'augmentation des prix de l'énergie qui nous pose question sur le trousseau des résidents. Après tout, ne faudrait-il pas le repenser avec des Damart, des bonnets et mitaines pour pouvoir baisser le chauffage ? Quoi, je surchauffe du ciboulot ? Peut-être un peu, quand je dois jouer avec trop de balles à la fois... Pourtant, sans être Shiva, je me surprends à réussir à jongler encore et encore avec, par-dessus, une vie personnelle qui continue.

Pour y arriver, j'ai décidé d'appliquer le principe du directeur « fluide » imaginé par Joël de Rosnay¹ : « *La métaphore du surf est une base naturelle pour évoluer dans un modèle susceptible de correspondre aux conditions particulières du monde dans lequel nous entrons. Un monde aléatoire appelant de nouvelles références. Un monde de déséquilibres permanents exigeant des réta-*

blissements en temps réel. » Ce livre peut paraître un peu « perché », mais j'y ai trouvé une analogie avec notre métier de directeur. Car le surf est aussi un mode de fonctionnement. Le surfeur ne crée pas la vague, par nature aléatoire et chaotique, il utilise sa puissance pour avancer. Surfer la vie, c'est savoir profiter et jouir de l'instant, être à l'écoute de son environnement, de ses réseaux, évaluer en temps réel les résultats de son action et s'adapter à l'imprévu. L'échelle des valeurs se déplace

de la concurrence vers le partage, la solidarité, l'échange qui autorisent davantage de souplesse dans la conduite de sa vie.

Sans me prendre pour Keanu Reeves dans le film *Point break*, me voilà donc à surfer dans un monde fluide qui impose une adaptabilité au quotidien. Si je me raidis un peu sur mes positions, je peux boire la tasse. Je ne suis pas champion olympique, je peux faire des erreurs. Tant mieux,

j'apprends. Avec souplesse, me revoilà sur la planche, pour voir les choses d'un autre angle, prendre un temps certain pour moi afin d'être, avec les salariés, reconnaissant et accompagnant.

Et vous, quel principe vous aide à tenir debout ?

“
Le surfeur ne crée pas la vague, il utilise sa puissance pour avancer.

1. Dans son ouvrage *Surfer la vie - Comment sur-vivre dans la société fluide* paru aux éditions Les liens qui libèrent en 2021.



SYLVAIN CONNANGLE

Directeur¹ de l'Ehpap
La Madeleine à Bergerac (Dordogne)

“ Valoriser le rôle d'aide-soignant ”

Comment remobiliser les équipes ?

Une équipe impliquée, c'est selon moi, une équipe qui a des perspectives. Pour cela, il faut travailler dans deux directions : l'autonomie, qui renvoie au sens du travail de chacun, et la responsabilisation, imposant de sortir d'une logique de management pyramidal.

Pour ce faire, nous sommes partis de la base : les projets d'accueil personnalisé (PAP) des résidents, travaillés, depuis 15 ans, avec un autre outil que la grille AGGIR si critiquée. Nous ne pouvons pas « zapper » AGGIR en termes de financements, mais nous utilisons un outil québécois - le Smaf (système de mesure de l'autonomie fonctionnelle) - qui, en 29 items, est beaucoup plus fin et permet une évaluation pluridisciplinaire. Tous les salariés y ont été formés.

Décliné sous forme de pictogrammes, cet outil apporte un langage commun à tous et remobilise autour de la qualité de l'accompagnement.

Parallèlement, en matière de QVT, nous utilisons ERA pro, un dispositif développé en interne pour évaluer les risques pour chaque professionnel au regard de la situation clinique de

chaque résident. L'approche est individuelle, quand le Duerp résulte d'une approche collective.

Vous mettez aussi en place des référents de proximité ?

Il s'agit d'un rôle de référent fonctionnel, et non hiérarchique, pour aides-soignants, AMP et AES, nommés référents du PAP de tel ou tel résident. L'objectif : qu'ils soient référents pour les familles, les RH et les collègues, ou en termes de prévention des risques. Un référentiel, associé à 80 heures de formation, a été conçu avec la maison de santé protestante Bordeaux-Bagatelle, en partenariat avec l'OPCO Santé. La formation a débuté en octobre, en interne. Les modalités de valorisation financière de ce nouveau rôle sont en cours d'arbitrage. Ce projet est né d'une réflexion au sein d'un groupe de directeurs d'Ehpap, de la prise de conscience qu'en ces temps de pénurie de personnel, notamment infirmier, ces professionnels sont la clé de voûte des Ehpap.

1. Et co-auteur du livre *Ehpap : des espoirs ? Complexités managériales d'un milieu en mutation*, 2021.

L'ART D'IMPLIQUER SES ÉQUIPES

Le défi est de taille : comment « manager autrement » pour mobiliser ou remobiliser ses équipes autour de la qualité de l'accompagnement des personnes âgées ? Trop souvent happée par les impératifs du quotidien, cette gageure risque de devenir un impératif, pour parer, autant que faire se peut, aux difficultés de recrutement extrêmes du moment. Les résultats de l'enquête réalisée en septembre par la FNADEPA auprès de ses adhérents sont à ce propos sans appel : 89 % des directeurs interrogés



font face à un manque de personnel et, pour 88 % d'entre eux, ces difficultés de recrutement affectent directement la qualité d'accompagnement des personnes âgées.

Il est aussi ici question d'exigence pour les salariés. Car si la crise Covid a mis sur le devant de la scène leur mobilisation sans faille auprès des aînés, elle a aussi mis en relief la « perte de sens » ressentie par beaucoup, dans un contexte de conditions de travail dégradées. Certes, un directeur ne peut pas tout. Répondre à ces enjeux demanderait une vraie « politique du grand âge ». Mais des leviers existent pour pouvoir organiser et penser le travail. Sur le terrain, les initiatives prises par les uns et les autres pour redonner du souffle à ce qui se joue en établissement en témoignent d'ailleurs bien.



FRÉDÉRIC SANANES

Directeur de l'Ehpad
du Haut Bois à Fléac (Charente)

“ Miser sur la collégialité ”

Avant Fléac, vous avez créé une Scop...

Les structures médico-sociales sous forme de société coopérative de production (Scop) sont rares, mais cela existe. Me concernant, il s'agissait d'une Scop de services à la personne – sans activité de soins. Mais le fondement reste le même : l'implication de chacun. C'est crucial dans un secteur marqué par l'épuisement professionnel et le *turn-over*.

Dans une Scop, chacun est intéressé financièrement aux résultats de l'activité – et là, chaque scopeur disposait aussi d'une voiture électrique de fonction. Nous avons été jusqu'à 47 salariés, tous impliqués dans les choix politiques et stratégiques de la structure. Dans une Scop, la qualité est affaire de tous car chaque personne dispose d'une voix, quel que soit le capital détenu.

Que conservez-vous de cette expérience à appliquer en Ehpad ?

Le sens de la collégialité. C'est synonyme de responsabilisation – exemple : nommer un aide-soignant tuteur pour les nouveaux agents. Mais cela passe, aussi, par du relationnel. Je passe ainsi tous les jours,

un quart d'heure en équipe, à la fin des transmissions, réunissant soignants mais aussi agents d'accueil, des cuisines, animatrice, etc. Nous parlons de tout ! Mais l'essentiel, pour moi, est que ce soit un temps dédié à la valorisation du travail de chacun. Cela peut paraître anecdotique, mais en deux ans, on a diminué par deux les arrêts maladie et réduit d'autant le *turn-over*.

Vous invitez aussi vos équipes à casser les routines ?

Oui, car sortir du mono-tâche permet de remobiliser autour de la qualité de l'accompagnement des aînés. Nous avons des outils, mais l'essentiel c'est la façon dont on s'en empare. Exemple : les appels à projet, quasi quotidiens. Je pourrais répondre seul à certains mais cela n'aurait aucun sens.

Il y a peu, il y en a eu un pour changer du mobilier. J'y ai travaillé avec trois agents, et nous avons reçu 5 000 euros. Ce sont trois agents qui ont pu se dire : c'est grâce à nous ! Une autre piste : l'ouverture. L'Ehpad s'est doté d'une cuisine interne, et l'équipe cuisine a pour projet de distribuer des repas aux personnes âgées du village.





3 BONNES RAISONS

de lire ce dossier

- 1** Prendre du recul sur ses ressentis
- 2** Apprendre à se préserver
- 3** Retrouver le sens de son engagement

Moral des directeurs

RETROUVER LE SENS

Entre les difficultés structurelles du secteur et les crises récentes, de nombreux directeurs et directrices voient leur métier leur échapper. Comment enrayer la spirale avant qu'elle ne se transforme en souffrance au travail ? Comment se préserver et reprendre du pouvoir sur son quotidien ?

Quatre sur dix. C'est la proportion de directeurs d'établissement ou de service pour personnes âgées qui envisagent de quitter leur métier « à court ou moyen terme », selon l'enquête menée en septembre dernier par la FNADEPA auprès de ses adhérents¹. Alors que les structures manquent déjà d'aides-soignants, d'infirmiers, d'aides à domicile, de cuisiniers, de responsables de secteur... Y aura-t-il toujours, demain, des directeurs à la tête des structures ?

Loin d'être une projection, l'hémorragie a déjà commencé. « Ces derniers mois, j'ai vu partir un tiers des directeurs du département, rapporte ainsi Martine Le Goslès, directrice de la résidence autonomie de L'Ourme, à Montfort-sur-Meu (Ille-et-Vilaine), gérée par le Centre communal d'action social (CCAS) de la ville. Même les jeunes ne restent pas. Et les partants sont difficiles à remplacer. Une collègue qui recrutait en prévision de son départ en retraite n'a reçu que trois candidatures. » Dans le secteur depuis vingt-deux ans, cette ancienne présidente de la FNADEPA 35 ne jette pas la pierre aux collègues démissionnaires. Elle-même ne se reconnaît plus dans le métier : « Avant, je

connaissais tous les résidents, toutes les familles. Je défendais des projets. Je participais aux sorties. Maintenant, c'est tout juste si j'arrive à mettre le nez hors de mon bureau. Il n'est plus question que de reporting et de montage financier. » Au printemps, alors qu'elle venait de recomposer pour la énième fois le planning des prochains mois, Martine Le Goslès a été informée de l'absence prolongée d'une aide-soignante. Brutalement, l'air lui a manqué. En apnée derrière son bureau, elle s'est revue au fond de la rivière où, il y a des années, elle avait failli se noyer après une glissade. Même sensation d'être tirée par le fond, malmenée par le courant. Le lendemain, impossible de retourner à l'établissement. « C'était au-dessus de mes forces. Je n'y arrivais plus », souffle-t-elle. Depuis, la directrice est en arrêt de travail. À quelques semaines de la retraite, elle a préparé les plannings et le budget depuis chez elle. « Personne ne me l'a demandé, mais si je ne le fais pas, qui veillera à ce que les salariés soient payés ? », interroge-t-elle.

UNE RÉALITÉ SOUS-ESTIMÉE

Ce mal-être, les directeurs et directrices sont encore peu nombreux à accepter de l'évoquer. Leur priorité ? Alerter, inlassablement, sur les difficultés de recrutement, les moyens en berne, les entraves à la pleine citoyenneté des personnes âgées. « Face à ces enjeux, évoquer ses petites misères personnelles, ça paraît hors sujet, presque indécent », estime un jeune directeur. Sauf que, depuis trois ans, les crises se sont abattues sur le secteur avec une violence inédite. La crise sanitaire, avec ses confinements, clusters, protocoles, polémiques. Le mauvais feuillet du Ségur. Le scandale Orpéa et son onde de choc sur l'opinion publique. Déjà éprouvées, les directions doivent, en outre, désormais faire face à l'inflation, qui menace jusqu'à la survie des structures. Selon l'enquête de la FNADEPA, 85 % des répondants prévoient un déficit budgétaire >>>

»»» en fin d'année 2022, et des adhérents évoquent même un risque de cessation de paiement. Pressurisés de toutes parts, les directeurs et directrices « *ne supportent plus d'être pointés du doigt, rendus responsables de la dégradation des conditions d'hébergement ou de travail* », observe Fadi Joseph Lahiani, président du cabinet Ad Conseil, spécialisé dans l'accompagnement des établissements et services médico-sociaux. Difficile de quantifier précisément le phénomène, mais parmi les directions qu'il rencontre, « *beaucoup sont en souffrance* », rapporte le consultant.

Bien sûr, tous les directeurs et directrices ne sont pas au bord de l'effondrement. Certains se sentent même stimulés par le contexte, comme Frédéric Sananes, le directeur de l'Ehpad public de Fléac (Charente). « *Les temps sont durs, admet-il, mais cela nous oblige à nous réinventer.* » Avec 50 agents pour 67 places, il se sait mieux loti que nombre de ses collègues. « *Mais la nuit, comme ailleurs, il n'y a que deux professionnels avec les résidents* », nuance-t-il. Pour cet optimiste résolu, chaque problème a sa solution. Une conviction de moins en moins partagée par ses collègues, reconnaît-il.

COMMENT ALLEZ-VOUS ?

Question de tempérament ? Pas si simple. Comme souvent en matière de souffrance au travail, il serait tentant d'individualiser le problème. De renvoyer à leurs fragilités personnelles celles et ceux qui finissent par rompre, au lieu de mettre en cause l'environnement de travail qui les plie. Directrice de l'Ehpad Vilanova, à Corbas (Rhône), Valérie Martin s'est toujours perçue comme « *une femme de caractère, forte, de conviction* ». Voilà pourtant presque un an qu'elle est en arrêt de travail, prescrit par la psychiatre d'une clinique spécialisée. « *Quand je l'ai rencontrée, elle m'a dit : vous avez un an de retard. Un an de déni du burn-out* », raconte-t-elle.

En 2020, Valérie Martin incarnait pour le grand public la figure de la directrice dévouée, modèle d'engagement, confinée avec ses équipes au sein de l'Ehpad pour protéger du Covid les 108 résidents de son établissement. Une expérience qu'elle ne regrette pas, mais qui n'a fait qu'accroître l'épuisement cumulé depuis 2015 et la fusion, à la demande des tutelles, des trois « maisons » fondées par son père pour créer Vilanova.



“
Les directions, résistantes à toute épreuve, doivent enjamber chaque obstacle sans flancher.

Quand, début 2021, une crise institutionnelle secoue l'établissement, Valérie Martin confie ses inquiétudes au médecin du travail. Après s'être intéressé aux équipes, ce dernier lui demande comment elle se sent. Elle s'effondre. Mais refuse de se mettre en retrait. « *En tant que directrice, j'ai des responsabilités administratives, civiles, pénales. Comment accepter de les déposer ?*, justifie-t-elle. *Et puis l'équipe était en sous-effectif. Ils avaient besoin de moi.* »

Pour Fadi Joseph Lahiani, le témoignage de Valérie Martin illustre bien les dangers d'une culture managériale qui sur-responsabilise les directions. « *En général, les sièges et les administrateurs sont relativement absents, dé-*



crit-il, et leur vision reste très centrée sur la vie quotidienne, détachée du management stratégique. Dans ces conditions, c'est au directeur seul qu'il revient de tout résoudre. » Conjugué au fort attachement à la mission – allant jusqu'à la vocation –, cet isolement pousse au surinvestissement. « Pendant le confinement, j'ai cumulé 150 heures supplémentaires, témoigne ainsi un jeune directeur. À la fin, mon médecin m'a mis en arrêt pour trois mois, non négociables. Quand j'ai repris, j'ai été convoqué par mon employeur. On m'a dit : on ne vous a jamais demandé d'en faire autant. C'est vrai, mais ils savaient. Ils m'ont vu aller droit dans le mur et personne ne m'a protégé. » Très ancrée dans le secteur, l'idéologie du leadership assimile toute forme de difficulté à un aveu d'échec.

Dans cette conception les directions, dotées de compétences tentaculaires et d'une résistance à toute épreuve, doivent enjamber chaque obstacle sans flancher. Quitte à ignorer les manifestations de leur stress, banalisé comme faisant partie de la fonction. >>>



L'AVIS DE

**LAURENT
GARCIA**

*Cadre de santé, président
de l'Observatoire du grand âge*

“ PAS BESOIN DE DIRECTIONS INFALLIBLES ”

Comment les équipes perçoivent-elles les difficultés des directions ?

Pour les percevoir, encore faut-il qu'elles soient exprimées. Les directeurs craignent parfois d'apparaître incompetents ou défaitistes s'ils font part des problèmes qu'ils rencontrent. C'est tout le contraire. J'ai travaillé avec un directeur qui parlait aux professionnels de ses contraintes. Loin de les déprimer ou de les décourager, cela leur donnait de la force. Nous n'avons pas besoin de directions infallibles, mais de directeurs sincères et engagés, qui admettent la situation et qui se battent.

Cela implique beaucoup de confiance mutuelle...

Oui, et de la réciprocité. Nous faisons tous un métier difficile. Nous ne laissons pas nos problèmes à la porte du travail. On ne peut pas aller bien tous les jours. Quand le manager autorise à le dire, cela génère de l'entraide, à tous les niveaux. Pourquoi les directeurs ne pourraient-ils pas en bénéficier eux aussi ?

»»» « *Pourtant, si on revient à ce qu'est le stress, à savoir un phénomène physiologique qui met le corps en action pour échapper à un danger, est-ce qu'il doit faire partie du travail de façon chronique ?*, interroge Fadi Joseph Lahiani. *Et même, si on extrapole : être tout le temps en tension, cela est-il gage de maîtrise ?* » Pas question pour le consultant de remettre en cause les compétences des intéressés, mais plutôt de les inciter à en renforcer certaines : la planification, la délégation ou encore la modélisation de l'organisation du travail. Autant de domaines qui relèvent du cœur de métier de directeur et qui permettent de s'extraire du quotidien, « *d'être davantage dans la stratégie plutôt que dans la réaction à chaud* ».

DE NOUVELLES POSTURES

Paradoxalement, les difficultés de la période pourraient d'ailleurs conduire les directions à adopter une nouvelle posture et à retrouver le sens de leur engagement. C'est ce que vit Gwendoline Coulet Siffredi, directrice de la résidence autonomie Roger-Mistral, à La Farlède (Var). Le déclic lui est venu quand un collègue, qu'elle interrogeait sur les mesures prises pour équilibrer le budget de sa structure, lui a confié envisager de supprimer le vin à table. « *Je me suis dit : voilà à quoi on en est réduit. Supprimer les petits plaisirs des résidents. C'est révoltant.* » Depuis ce jour-là, Gwendoline Coulet Siffredi a décidé de ne plus jouer « la bonne élève ».

Comme tant d'autres directeurs, elle continue de déployer des trésors d'énergie pour dégager des leviers innovants. Mais elle refuse désormais d'être seule à assumer des orientations qu'elle estime relever de la collectivité gestionnaire ou des financeurs. « *Diminuer les prestations ou augmenter les tarifs, pour moi c'est une décision politique*, affirme-t-elle. *Je présente les stratégies, à eux de trancher.* » Rien à voir avec un manque de courage face aux responsabilités. « *Mais ce n'est pas le Département qui devra expliquer aux familles pourquoi les factures ont augmenté, tout comme ce n'est pas l'État qui a dû appliquer et contrôler le confinement, l'obligation vaccinale...* »

Et si, plus qu'une prise de risque, refuser de continuer à se prêter au jeu institutionnel constituait un acte professionnel puissant ? « *Si on ne dit jamais rien, on entretient le déséquilibre du système. En partageant une réalité, en la mettant collectivement en débat – avec*



les équipes, avec les tutelles –, les directions font preuve d'une grande exemplarité », encourage Fadi Joseph Lahiani. Dire non. Détailler les conséquences de l'inadéquation entre les besoins, les injonctions et les moyens. Porter au cœur de la société le débat sur l'accompagnement du grand âge. C'est sans doute plus facile à dire qu'à faire ? Certes, le fort sentiment de responsabilité individuelle et l'auto-censure sont tels que cela est rarement envisagé comme une option. Mais le regroupement entre pairs et les mobilisations collectives comme celles portées par la FNADEPA permettent de se donner mutuellement du courage, de la voix et du pouvoir. Et de mettre fin aux dissonances, sources de souffrance.

1. Enquête téléchargeable sur : fnadepa.com/article/enquete-flash-fnadepa-rh-et-finances

SAVOIR PRÉSERVER SA PROPRE SANTÉ

Face aux difficultés de la fonction de direction, comment préserver sa santé psychique et émotionnelle ? Les conseils d'Angélique Loizeau, coach professionnelle et sophrologue depuis 2017, après quinze années passées à la tête d'Ehpad et de Ssiad.

Une charge mentale constante pèse sur les directions. S'il n'est pas possible de transformer radicalement les conditions et les moyens du travail, il existe des techniques pour alléger son quotidien, diminuer le stress et retrouver du plaisir dans son métier. L'une des plus faciles à mettre en place consiste à « *se garder des tâches agréables, qu'on apprécie et qui nous procurent une bonne énergie* », commence Angélique Loizeau. Assurer quelques admissions de temps à autre, animer le conseil de la vie sociale, esquisser une valse au thé dansant... Le cerveau ayant tendance à se focaliser sur le négatif, savourer ces moments permet de rééquilibrer la balance. « *On peut même consacrer cinq minutes, chaque soir ou chaque fin de semaine, pour lister ses satisfactions, ses petits bonheurs et ses réussites* », conseille la coach. Pour pacifier l'atmosphère de travail, chacun peut également tenter de se fixer des « limites aidantes » : bloquer dans son agenda les appels sur un créneau horaire précis pour faciliter sa concentration, avoir l'appui systématique d'un administrateur lors d'un rendez-vous avec les financeurs, réserver les tâches les plus complexes pour le début de semaine... « *Il s'agit des limites qu'on définit soi-même pour préserver son énergie, se sentir bien dans l'exercice de son activité* », résume Angélique Loizeau.

Prompts à organiser des séances de massage ou de réflexologie pour leurs équipes, les directeurs et les directrices négligent souvent leur propre état de stress. Respiration, visualisation mentale, méditation, sport... Les

techniques dans ce domaine ne manquent pas. Ce qui permet à chacun de trouver celle qui lui correspond. Prendre dix minutes, au calme, pour quelques exercices de relaxation. Partir plus tôt, une fois par semaine, pour aller courir. Pas toujours facile d'intégrer ces pratiques dans un quotidien chargé, « *mais quand on s'aperçoit que non seulement l'établissement ne s'est pas écroulé, mais qu'on se sent mieux, on en voit tout l'intérêt* », encourage la coach.

REPÉRER LES SIGNAUX D'ALERTE

Être à l'écoute de ses ressentis vaut aussi pour le corps. Si la tête opte pour le déni, le corps en revanche « *passse l'information, et il la repassera autant de fois que nécessaire, jusqu'à immobiliser la personne s'il le faut* », insiste Angélique Loizeau. Respiration saccadée, palpitations, difficultés de concentration, sommeil perturbé, douleurs dentaires, tensions dans les cervicales, sautes d'humeur, perte d'appétit... Aucun de ces signaux, *a fortiori* s'ils s'installent sur la durée, n'est à prendre à la légère. Entendus à temps, ils permettent de prendre des mesures pour éviter l'effondrement. Enfin, parce que la fonction de direction peut exposer à une certaine solitude, rien de tel que de partager son expérience avec des pairs. Les adhérents de la FNADEPA le savent, un réseau professionnel bienveillant offre un espace de soutien et de stimulation. Mais il existe aussi, par exemple, des ateliers de co-développement proposés par des consultants ou des centres de formation. Organisés sur le modèle de la supervision, « *ils permettent d'aborder des aspects plus intimes de la fonction, dans un cadre au sein duquel on s'autorise à parler de soi* », explique Angélique Loizeau. Si, malgré tous les efforts déployés pour se sentir mieux, le mal-être s'installe, demander de l'aide pour soi comme on le ferait pour le bien-être de ses équipes (au médecin traitant, au médecin du travail, auprès d'une consultation spécialisée...) demeure une démarche indispensable pour prévenir l'aggravation de la situation et favoriser le rétablissement.

6

facteurs de risque conduisant à l'épuisement professionnel identifiés par l'INRS¹

1. [inrs.fr/risques/epuisement-burnout/ce-qu-il-faut-retenir.html](https://www.inrs.fr/risques/epuisement-burnout/ce-qu-il-faut-retenir.html)

“Un tiers des seniors sont des gamers”

GABRIELLE LAVENIR

La sociologue Gabrielle Lavenir a enquêté sur le gaming parmi les seniors, en partenariat avec l'association Silver Geek. Rompant avec les stéréotypes d'âge, elle montre combien les aînés sont amateurs de jeux vidéo. Certains d'entre eux allant même jusqu'à participer à des conventions d'e-sport.

Vos travaux démontent certaines idées reçues concernant le gaming pratiqué par les seniors. De quoi s'agit-il ?

Contrairement à certains *a priori*, les gens âgés jouent aux jeux vidéo ! Environ un tiers des plus de 60 ans le font au moins une fois par mois, voire une fois par semaine. Et ils sont 6 % à jouer tous les jours. Cela étant, les chiffres ont certainement évolué suite au confinement. D'autant que, selon le Baromètre du numérique réalisé par le Crédoc en 2020, en France, 59 % des 70 ans et plus ont un téléphone mobile. Et ces statistiques devraient continuer à augmenter. En 2018, ils n'étaient en effet que 35 %.

Autre idée reçue : les motivations qui poussent les seniors à jouer. Dans la littérature – qu'elle soit scientifique, médiatique ou politique –, lorsqu'il est question de jeux vidéo pour les aînés, on associe souvent cela à la santé. Alors que, lorsqu'on interroge



GABRIELLE LAVENIR EN 4 DATES

2015

Début de recherche sur les jeux vidéo, Sciences Po Paris

2018

Entrée au CA de l'Observatoire des mondes numériques en sciences humaines

2020

Rapport d'enquête sociologique sur les ateliers menés par Silver Geek

2022

Soutenance d'une thèse sur les seniors et les jeux vidéo, Université de Concordia (Canada)

les premiers concernés, cette démarche est avant tout gouvernée par le plaisir. À tel point que de nombreux seniors cachent leur pratique à leurs proches, par crainte d'être considérés comme devenus séniles ou retournés en enfance...

Qui sont ces « gamers » ?

Il existe peu d'études en la matière. D'après mes recherches, en moyenne, les joueurs seniors ont 70 ans. Cela dit, parmi les 60-65 ans, on joue surtout sur smartphone. Si bien qu'un certain nombre d'entre eux sous-estiment le phénomène, jugeant que ce ne sont pas des jeux vidéo dès lors que c'est sur leur téléphone ! Plus on est vieux, plus on a tendance à jouer sur ordinateur ou sur tablette. Car ce sont des supports plus familiers. En revanche, personne ne joue sur console. Certains Ehpad s'étaient équipés de Wii, seule console du marché accessible

L'INVITÉE

pour les personnes présentant des handicaps... Mais elle n'est plus commercialisée !

À quoi jouent ces seniors ?

Dans le monde du jeu vidéo, il existe deux grandes catégories : ceux que l'on qualifie de « *casual* » (plutôt grand public comme les puzzles, sudoku, Scrabble, Tetris, etc.) et les jeux dits « *hardcore* » qui demandent davantage d'implication de la part des joueurs comme Fifa, GTA ou autres. Une majorité de seniors est plutôt tournée vers les jeux *casual*, mais ce n'est pas différent des autres tranches d'âges. Elles aussi s'orientent en majorité vers du *casual*.

Les seniors qui se mettent aux jeux *hardcore* les découvrent souvent au détour d'un dialogue avec des plus

jeunes, parfois pour jouer avec les petits-enfants. C'est par exemple le cas d'une dame de 65 ans que j'ai rencontrée durant mon enquête : elle est aujourd'hui « maître de guilde » (un rang de joueur relativement élevé) au sein de *World of Warcraft*. Et, dans sa « guilde », elle a des adolescents et des quadragénaires. Si les seniors sont nombreux à jouer, il y a en revanche très peu de *streamers*. C'est presque anecdotique. On remarque, en tous cas, que tous les seniors *streamers* sont des femmes. Sur ce point, il est difficile d'apporter une explication.

Quels conseils donner aux structures accueillant des personnes âgées ?

Pour les résidents d'Ehpad, il peut y avoir une barrière matérielle. Vu

que le matériel informatique coûte cher, il y a souvent une supervision, une mise sous clé, etc. Ce qui rend l'accès aux jeux vidéo plus difficile. Pour faciliter l'accès, il est intéressant, dans un premier temps, de vérifier sur quels types d'outils les personnes jouent (ordinateurs, tablettes ou smartphones). Ensuite, s'assurer qu'il y a du Wifi (sans cela impossible de jouer). Enfin, se rapprocher d'associations qui proposent des interventions. C'est le cas de Silver Geek qui organise des ateliers ou accompagne les joueurs seniors dans des conventions de *gaming*, telles que la *Gamers Assembly*. Lorsqu'ils se rendent dans ces conventions, ils ne sont plus perçus par le prisme de l'âge. Ils redeviennent des individus à part entière, voire se sentent comme des joueurs pros !

AMÉLIOREZ LE QUOTIDIEN DE VOTRE PERSONNEL

TENTE

BETTER MOBILITY. BETTER LIFE.

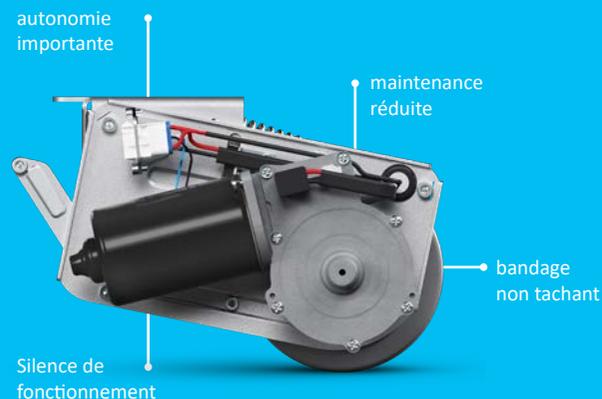
Découvrez E-Drive flex, la roulette motorisée qui :

- réduit les troubles musculo-squelettiques
- améliore les conditions de travail du personnel
- s'intègre sur tous les types de chariots existants
- se commande facilement du bout des doigts



«L'installation du système de TENTE m'a littéralement changé la vie au quotidien dans l'EHPAD.»

Mme. L., Responsable de service hôtelier de l'établissement



Demandez l'intégralité du témoignage à mobility.fr@tente.com ou scannez directement le QR code.

TENTE France
11 rue de l'orme brisé - 77310 Pringy
01 60 65 23 00 | info.fr@tente.com

TENTE est le référent européen en roues, roulettes et solutions de mobilité en milieu hospitalier et soins à la personne. www.tente.com

TENTE est adhérent à la FNADEPA et est référencé RESAH.



HÉRAULT

VIEUX ET BEAUX À MONTPELLIER

« Je suis vieux, je ne peux pas être beau. » Un cliché si souvent entendu par Elsa Hersog-Ballaneda, directrice de la Maison de Retraite Protestante (MRP) et du Ssiad du Bois Joli à Montpellier, que cette dernière a lancé, en 2021, une campagne d'affichage pour changer le regard des seniors sur eux-mêmes et celui du grand public. Baptisée « Vieux et beaux », cette campagne compte 65 portraits de résidents réalisés par le photographe William Moureaux (grâce au soutien financier de la Chambre de commerce et d'industrie). Elle tourne depuis un an dans différents lieux publics de Montpellier. D'abord dans les commerces, elle a été ensuite exposée en mairie à l'inauguration de l'École de gériatrie et de gérontologie de la Faculté de médecine de Montpellier et, depuis le 24 novembre, au Domaine d'Ô. « C'est un beau portrait », se réjouit Danielle Turel, l'une des résidents ayant participé au shooting. Même satisfaction pour Georges Martin, l'un des autres modèles pour qui « le photographe allait avoir du boulot » ! Que nenni : « il n'y a eu aucune retouche photo », insiste Elsa Hersog-Ballaneda. La réussite est telle que les personnels de la MRP se sont, eux aussi, prêtés au jeu. L'exposition s'est ainsi enrichie de 30 portraits de salariés.



LOIRE-ATLANTIQUE

Psychiatrie mobile en renfort

Lancée en septembre 2020 pour répondre aux crises psychiques chez les seniors, l'équipe mobile de psychiatrie de la personne âgée de l'hôpital Georges-Daumézon à Bouguenais a vite pris de l'ampleur. D'abord dédiée aux Ehpad, elle s'adresse désormais à tous les établissements pour personnes âgées et au domicile. « Dès la première année, nous avons été en suractivité », note le docteur Jennyfer Cholet, responsable du pôle. Pour cause : très peu de médecins se déplacent. Sa mission ? Intervenir sous deux semaines en cas de crise psychique provoquant une soudaine dégradation des capacités cognitives ou des troubles psycho-comportementaux, puis assurer un accompagnement de trois mois (médecin, infirmier, psychomotricien, neuropsychologue). « Nous n'assurons pas les urgences, poursuit le docteur Cholet. Nous préconisons un traitement en concertation avec le médecin traitant et proposons des soins non médicamenteux. » Résultat en 2021 : 186 résidents ont recouru à l'équipe mobile, soit 38 Ehpad sur les 42 du territoire du CH Georges-Daumézon.

MULTI-RÉGION

UN CONCOURS POUR TITILLER LES PAPILLES !

Depuis trois ans, en novembre, le groupe associatif ACPPA lance un challenge à ses équipes de cuisiniers, lors d'un concours culinaire baptisé « Un goûter presque parfait ». Un défi ludique et fédérateur pour les établissements.

Une première édition sous le signe du brownie ou du cake au citron, une seconde sur le thème du chocolat, et une troisième sur... les légumes au goûter. « *Le défi est de taille* », sourit Arnaud Furnon, lauréat en 2020 du challenge « Un goûter presque parfait », concours annuel au sein du groupe associatif ACPPA (dont le siège est situé à Francheville dans le Rhône). À l'heure où nous mettons sous presse, le lauréat 2022 n'est pas encore connu. Et le chef cuisinier de l'Ehpad Les Volubilis, à Décines-Charpieu, près de Lyon, s'interroge encore : « *J'avais envie de partir sur un brocoli ! Mais c'est un peu ardu. Et ça risque d'être un peu amer pour les résidents – or l'essentiel est de leur faire plaisir. Je vais donc sans doute partir sur quelque chose de doux, betterave ou carottes. Une chose est sûre : je serai là avec plaisir, avec mon équipe - mon second et nos deux commis.* » Imaginé en 2019 avec le responsable de la restauration du groupe, Patrick Sorbier, « *ce concours, nommé en clin d'œil au titre d'une célèbre émission culinaire, est né de l'envie de fédérer les équipes autour d'un projet nutrition collectif : les équipes de cuisine, et au-delà, tous les salariés et résidents de nos établissements, au premier rang desquels 42 Ehpad et 6 résidences autonomie* », explique Catherine Alvan, directrice bien-être et soin d'ACPPA. Avec la crise Covid, le groupe souhaitait « *aussi rompre, même brièvement, l'isolement des équipes et des résidents, en apportant un peu de gaieté via un événement festif* ». Pari réussi, 32 établissements ont participé à la première édition du concours en plein confinement fin 2020, et plus de 40 en 2021.

UN VRAI CHALLENGE

Festif, ce concours n'en est pas moins exigeant techniquement – « *ce qui rajoute au plaisir, car c'est l'occasion de mettre en relief notre savoir-faire* », commente Arnaud Furnon. Il comporte trois critères. Première exigence : les chefs et leurs équipes doivent décliner

leur dessert en texture normale et en texture modifiée, adaptée aux troubles de la déglutition. Et ces deux goûters doivent avoir visuellement le même aspect – complexe ! Ils sont également jugés sur le dressage et l'ambiance, et sur la possibilité de réaliser le dessert tous les jours. « *Un critère qui impose de penser son gâteau en termes de temps de préparation et de coût – entre 30 et 50 centimes d'euros par personne* », souligne Arnaud Furnon, qui avoue « *avoir pris son temps, et être monté à plus de 80 centimes lors de la seconde édition du concours. Après avoir gagné la première fois, nous nous sommes fait plaisir. Nous avons été disqualifiés, mais en toute logique, car c'est un concours qui permet, aussi, de travailler le quotidien* ».

Les chefs sont jugés sur ces critères en deux tours. Un premier, se tenant depuis 2020 en novembre, dans le cadre de la semaine de la dénutrition, au cours duquel cinq finalistes sont sélectionnés sur photos par un premier jury composé notamment d'un grand chef (Jean-Paul Pignol, pâtissier lyonnais, en 2020, et Michel Richart, maître chocolatier, en 2021) et divers membres du groupe. Le deuxième tour réunit, quelques semaines plus tard dans un des établissements du groupe, les cinq finalistes. Ils se retrouvent face à un jury composé d'un chef parrain de l'édition de l'année (en l'occurrence, cette année, Arnaud Montrobert, chef pâtissier du restaurant d'application Saisons de l'Institut Paul Bocuse), des dirigeants d'ACPPA et de Julien Garnier, PDG de Senes, fabricant de produits texturés et partenaire du groupe.

ÉVÉNEMENT FÉDÉRATEUR

Succédant à Arnaud Furnon, Françoise Durieux, cheffe à l'Ehpad lyonnais Les Cristallines, a remporté l'édition 2021, gagnant une formation culinaire et un déjeuner gastronomique aux côtés du chef Jean-Marc Tachet. L'année précédente, « *Jean-Paul Pignol était venu aux Volubilis cuisiner avec nous son dessert signature, le moelleux des Gones... que nous avons décliné sous ses yeux en texture modifiée – il était épaté* », se souvient Arnaud Furnon. Cet échange résume bien l'esprit du concours. Il sort du quotidien, permet d'échanger entre chefs, valorise et mobilise les équipes cuisine au sein des établissements... « *Et c'est un temps festif vécu en équipe et avec les résidents – car ils sont ce jour-là nos premiers goûteurs, et le jury en tient d'ailleurs compte, commente le chef Furnon. Affichage, décoration, animation autour du goût... Nous travaillons d'ailleurs, à cette occasion, avec l'équipe hôtellerie et avec l'animation pour faire de ces journées un événement plaisir pour eux.* » Directrice de l'Ehpad Les Soleillades, Béatrice Maisonnial, opine. « *C'est un vrai challenge, créant de l'émulation pour les chefs, et fédérant résidents et salariés derrière leur chef. Bref, c'est bon pour le moral et pour les papilles.* »

BRETAGNE

EHPAD : OSER RECRUTER DES SAISONNIERS MINEURS

Dans le Morbihan, les résidences Mareva ont embauché l'été dernier 27 saisonniers mineurs, en renfort des équipes aides-soignantes. Un pari encore rare dans le secteur, mais pouvant s'avérer « gagnant-gagnant ».

« L'idée d'embaucher des saisonniers est venue à l'approche de l'été. Comme partout, on craignait que la période ne soit compliquée. Or on avait eu une ou deux candidatures spontanées de jeunes mineurs, précisant ne rien connaître aux Ehpads mais prêts à travailler chez nous pendant les vacances. On s'est dit pourquoi pas », se souvient Marie Lécuyer, directrice des résidences Mareva, établissement public autonome comptant quatre Ehpads - trois à Vannes (Parc du Carmel, Oréades, Nymphéas) et un à Meucon (Parc Er Vor). La direction a ainsi pris le pari de recruter 27 jeunes âgés de 16 ou 17 ans pour quinze jours à un mois. « L'idée, poursuit Marie Lécuyer, c'était de dire aux équipes que si durant l'été il y avait des arrêts de travail ponctuels, nous risquions de ne pas trouver de remplaçants, mais qu'au moins, la présence de ces jeunes serait un support pour tenir le coup. » En diffusant l'information dans les réseaux personnels de chacun, et dans les mairies de Vannes et de Meucon travaillant avec Pôle emploi et les Missions locales, l'établissement n'a pas vraiment eu à chercher. Les candidatures ont afflué, dont nombre d'enfants du personnel. Être situé en ville a facilité les choses. Car les jeunes y sont plus nombreux et qu'ils n'ont pas le permis. Hugo Le Pogam et sa sœur Lola, 16 ans, tous deux lycéens en première, confirment. C'est leur mère, assistante aux RH, qui leur a parlé de l'offre : « Sans ça, on aurait opté pour la restauration ou le commerce. On n'imaginait d'ailleurs même pas qu'il soit possible de travailler en Ehpads l'été. » Il a bien sûr fallu respecter la réglementation concernant le travail des mineurs. Et, « comme c'était une première, nous avons balisé les choses à l'extrême »,

souligne la directrice. Notamment sur la durée des contrats : à partir de 16 ans, on peut travailler toutes ses vacances mais on a limité à la moitié de celles-ci. « Ils ont été embauchés en CDD, payés au Smic, aux 35 heures avec deux jours de repos consécutifs – légalement c'est deux jours dont le dimanche, mais là, ils ne travaillaient pas le week-end. Ni bien sûr la nuit et les jours fériés, c'est la loi. Et les parents de chacun ont dû donner leur accord, par écrit. »

DES TÂCHES SPÉCIFIQUES

En soutien aux équipes soignantes, ces jeunes étaient chargés de tâches spécifiques : ni soins, ni toilettes, mais de l'aide pour faire les lits, un peu de ménage, de l'aide aux repas, du temps relationnel... L'établissement a pris le temps de les accueillir.



© Résidence Mareva

« C'était essentiel, surtout que c'était, pour presque tous, leur première expérience du monde du travail, souligne Marie Lécuyer. Qui plus est en Ehpad, auprès de personnes fragiles. On les a donc tous rencontrés avant la signature de contrat, avec la cadre de santé, pour leur en parler. Et pour leur présenter les lieux, les leur faire visiter et évoquer les tâches qu'ils auraient à effectuer. »

L'accueil de jeunes peut être difficile, parce qu'ils peuvent n'être finalement pas prêts, pas mûrs, insiste la directrice, évoquant une expérience dans un précédent poste avec un jeune en service civique. La vigilance, notamment de l'infirmière coordinatrice, est donc essentielle. « Mais tout s'est très bien passé, sourit-elle. Ils ont été très bien accueillis par les équipes, presque chouchoutés. Et se sont révélés ultra motivés. » « Bien sûr, le premier jour, lorsqu'on est jeté dans le bain, c'est un peu compliqué. Il faut apprivoiser la dépendance, la vieillesse, les troubles déstabilisants de type déambulation ou parole un peu crue. C'est un peu choquant. Mais on avait été briefés, l'équipe était très présente. Et on assistait aux transmissions – ça aide à comprendre les choses », témoigne Lola Le Pogam, embauchée pour trois semaines au Parc du Carmel. Son frère, ayant travaillé trois semaines en juillet et une semaine fin août, opine. « On était chacun à un étage, au sein d'une équipe, où tous étaient très vigilants, ajoute-t-il. Dès qu'ils nous sentaient en difficulté ils étaient là. Et ils nous ont tout expliqué – comment faire un lit, réagir à telle ou telle attitude... Pas à pas, on a pris nos marques, et même pu avoir une certaine autonomie, notamment lors des temps creux après le repas, pour parler avec les personnes âgées, faire une balade, voire partager un temps d'animation. »

RENFORT ET DÉCOUVERTE

« Au vu des retours très positifs de part et d'autre, l'accueil de ces jeunes saisonniers s'est avéré un pari gagnant-gagnant », commente Marie Lécuyer.

Côté jeunes, Lola confirme. « Ce qui m'a le plus plu, c'est bien sûr les échanges avec les personnes âgées. J'ai aussi été marquée par le travail des soignants ; ils ont un sacré courage car ils sont quand même tous les jours confrontés à des choses pas évidentes. » Et Hugo d'ajouter :

« Moi qui ne savais pas trop à quoi m'attendre, j'ai été agréablement surpris. Écouter les histoires des personnes âgées c'est super, d'autant qu'on noue des liens très vite. Les voir sourire, même d'un simple "bonjour", aussi. Cette expérience, change notre vision de la vieillesse, de l'Ehpad. Bien sûr il y a des choses tristes, et en même temps... je n'sais pas. On arrive à passer sur ce qui gêne. Sans doute grâce aux liens au sein de l'équipe et avec les personnes âgées. Pourtant, je ne me destine pas du tout à ce métier, je veux ouvrir un magasin de chaussures. »

Côté établissement, « ce fut bénéfique pour tout

“

On était chacun à un étage, au sein d'une équipe, où tous étaient très vigilants.

le monde », assure Marie Lécuyer. Surtout en termes de renfort pour les équipes, qui n'ont pas eu à trop tirer sur la corde lorsqu'elles étaient en sous-effectif du fait d'absences. Sans parler du plaisir des résidents, plus que ravis de côtoyer cette jeunesse. Autre effet positif inattendu : la présence de ces jeunes a permis de « recréer du lien entre les générations au sein de l'équipe quand, jusque-là, on sentait une certaine tension, sur le rapport au travail notamment ».

Des revers de médaille ? La directrice en voit deux. D'abord, le coût. « Ces jeunes ont été embauchés sur fonds propres, même si j'ai demandé a posteriori une prise en charge à l'ARS Bretagne, indique-t-elle. Mais il faut relativiser. Car j'ai eu moins d'absentéisme cet été et la présence de ces jeunes n'y est sans doute pas pour rien. Et parce que s'ils n'avaient pas été là, j'aurais cherché à remplacer les absents via l'interim, qui, si j'avais trouvé, m'aurait coûté plus cher que ces saisonniers. » L'autre risque : celui de s'habituer à la présence de ces jeunes !

Si elle le peut, Marie Lécuyer compte bien réitérer l'expérience l'été prochain. En attendant, elle précise que l'intégration des saisonniers a sans doute été facilitée par l'accueil, peu avant, de deux jeunes en service civique, sur des missions d'animation et de communication. L'une avait postulé à 17 ans. Certes, la relation, même contractuelle, n'est pas la même - un jeune en service civique n'est ni salarié, ni stagiaire, ni bénévole... Animateur aux Oréades, Régis Guillemette tire le même constat. Même si la maturité, pour partie liée à l'âge, compte, « ce qui est important c'est le cadre dans lequel un jeune vient chez nous. Ils ne viennent pas chercher les mêmes choses, et l'accompagnement par les équipes n'est donc pas le même ».

La jeunesse a, en tous cas, convaincu Marie Lécuyer, qui accueille cette année deux nouvelles jeunes (majeures) en service civique, et, pour la première fois, deux jeunes en apprentissage aide-soignant. Ces dernières sont majeures mais l'apprentissage est possible dès 16 ans. « Là, on n'est plus dans une logique de renfort, mais plutôt dans une logique d'attractivité. C'est certes plus exigeant, car il faut les former. Mais si un jeune fait son apprentissage chez vous et que cela se passe bien, il restera peut-être une fois diplômé. »

SUR LE TERRAIN

HÉRAULT

Au service des noctambules

Depuis septembre 2022, le Conseil d'administration du CCAS de Mèze a lancé « Noctambule » au sein de l'Ehpad Le clos du moulin. Encore peu répandu, ce dispositif permet aux résidents de se coucher quand ils le souhaitent. À Mèze, il fonctionne entre 20h30 et 6h30 grâce au renfort d'un AMP/AS dédié à ce service et

vêtu en pyjama. « Il propose un accompagnement collectif voire individuel (jeu, chant, discussion, massages, etc.) avant le coucher, explique la directrice Pascale Finielz. Lorsque ce temps est fini, pour ceux qui ne veulent pas se coucher, il reste présent pour apporter réconfort et réassurance. » Thierry Baëza, président du CCAS, s'en félicite : « Les personnels du service sont habitués aux troubles de déambulation et à l'anxiété nocturnes. Ils avaient envie de porter le projet. » À noter que l'établissement est 100 % habilité à l'aide sociale et présente une

moyenne d'âge de 85 ans et des GIR allant de 1 à 4. Les premiers résultats semblent d'ores et déjà prometteurs : « 20 % des résidents utilisent le service et on sent de réels bienfaits en journée, ajoute la directrice. De plus, le service répond à l'objectif de l'ARS visant à réduire le recours aux médicaments hypnotiques. » Mieux encore, ce projet est inscrit dans le CPOM de l'établissement, ce qui permettra de pérenniser ce projet bien traitant, en phase avec la méthode Montessori développée, de jour comme de nuit, au sein de l'Ehpad.

Adoptez le TENA Flex PROskin

Pour une pose :

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



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



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



EN PRATIQUE

La vidéosurveillance au domicile des personnes âgées

Que ce soit au domicile « classique », en Ehpad ou en résidence autonomie, quel directeur de structure n'a pas déjà été confronté à la volonté affichée ou dissimulée d'un proche d'une personne âgée d'installer une caméra dans la chambre de celle-ci ? À cette idée, un flot de termes arrive en tête : vie privée, droit du travail, CNIL, maltraitance... Pour remettre les choses au clair, voici un rapide rappel des principales règles juridiques en la matière.

Auteure
ALINE PINON
Juriste

I. LES PRINCIPES GÉNÉRAUX

Il convient de rappeler que si l'installation d'un tel dispositif peut apaiser les inquiétudes des proches des résidents, il n'en demeure pas moins que le premier réflexe lorsqu'une famille soupçonne des maltraitances doit être d'alerter la direction de l'établissement et non de filmer des professionnels à leur insu. La relation de confiance, la transparence et la communication sont à privilégier.

La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) différencie les dispositifs de vidéoprotection (qui filment la voie publique et les lieux ouverts au public) des dispositifs de vidéosurveillance (qui filment quant à eux les lieux non ouverts au public).

Ce sont ces derniers qui nous intéressent ici. Bien qu'il n'existe pas de texte spécifique à l'usage de caméras en Ehpad, la loi autorise un particulier à en installer à son domicile pour en assurer la sécurité, sous réserve de respecter la vie privée des voisins, des visiteurs, des passants, etc. En effet, les caméras installées dans les lieux dont l'accès est strictement limité sont soumises aux dispositions de la loi Informatique et Libertés¹ modifiée². Elles ne sont en revanche pas soumises à déclaration et autorisation préalable de la CNIL ou du préfet.

Conformément au principe de proportionnalité, la durée de conservation des images doit correspondre à l'objectif pour lequel le système de vidéosurveillance est installé et ne peut excéder un mois³. Au regard des recommandations de la CNIL, toute installation doit s'effectuer de manière adéquate, pertinente, non excessive et strictement nécessaire à l'objectif poursuivi.

II. LA VIDÉOSURVEILLANCE SOUS L'ANGLE DE LA PERSONNE ACCOMPAGNÉE

Conformément aux articles 9 du Code civil et L. 311-3 du Code de l'action sociale et des familles, toute personne admise dans un établissement médico-social a droit



En pratique

au respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité, de sa sécurité et d'un droit d'aller et venir librement.

Il est admis que la chambre du résident est un espace privatif qui doit être considéré comme son domicile. En conséquence, bien que le droit français n'interdise pas expressément l'utilisation d'une caméra dans une chambre d'ESSMS, une famille ne peut pas y installer un dispositif de vidéosurveillance en toute liberté : d'une part parce que ce n'est pas chez elle mais chez le résident (dont les droits précités doivent être respectés), d'autre part parce que du personnel intervient dans la chambre et que celui-ci ne peut pas être surveillé en permanence sur son lieu de travail.

Par ailleurs, l'information du résident est primordiale puisque les atteintes à la vie privée par la voie de l'image sont sanctionnées d'un an de prison et de 45 000 euros d'amende⁴.

La mise en œuvre d'un tel dispositif pouvant être particulièrement intrusive et attentatoire aux libertés individuelles si un certain nombre de prérequis ne sont pas assurés, une réflexion préalable sur la proportionnalité de la démarche envisagée par rapport aux finalités recherchées doit être engagée.

En cas de suspicion de maltraitance, d'autres voies sont possibles et à privilégier :

- ▶ l'alerte (auprès des personnes suivantes : direction, médecin coordonnateur, CVS, personne en charge de la mesure de protection juridique) ;
- ▶ le signalement (auprès des autorités suivantes : Conseil départemental, ARS, procureur de la République).

Il est également possible de contacter la plateforme téléphonique « Agir contre les maltraitances des personnes âgées et des adultes en situation de handicap » au 3977. Si la caméra était malgré tout installée, voici quelques points d'attention identifiés par le service juridique de la FNADEPA, à mettre en avant par le directeur :

- ▶ informer le résident et veiller au recueil de son consentement (en cas de chambres communes, tous les « colocataires » doivent donner leur consentement) ;
- ▶ analyser au préalable les risques d'un tel dispositif ;
- ▶ être vigilant quant aux endroits filmés : les lieux d'intimité ne doivent pas être exposés aux caméras (salle de bain, toilettes, etc.) ;
- ▶ respecter les droits des professionnels.

III. LA VIDÉOSURVEILLANCE SOUS L'ANGLE DES PROFESSIONNELS

En droit privé, lorsqu'une caméra est installée au sein d'un domicile où des employés interviennent quotidiennement, les règles du Code du travail s'appliquent. Ainsi, les salariés ayant droit au respect de leur vie privée sur leur lieu de travail, ils doivent être informés de la mise sous vidéosurveillance de ce dernier⁵ et du but recherché.

Informé, le salarié pourrait donc *a minima* refuser auprès du résident d'être filmé et/ou enregistré. En outre, la CNIL précise que les caméras ne peuvent pas être placées de façon à filmer les employés de manière permanente et constante sur leur poste de travail.

La CNIL recommande que seules les personnes habilitées par l'employeur, dans le cadre de leurs fonctions, puissent visionner les images enregistrées. Ces personnes doivent être particulièrement formées et sensibilisées aux règles de mise en œuvre d'un tel système. Ici, la difficulté est que la caméra ne sera pas mise en place par l'employeur.

Ainsi, si la famille d'un résident place une caméra sans en informer l'établissement et donc les professionnels, la démarche pourrait être considérée sous l'appréciation des tribunaux comme entrant dans le champ d'application de l'article 226-1 du Code pénal (atteinte à la vie privée par la voie de la parole et/ou de l'image).



En pratique

IV. LA RECEVABILITÉ DES PREUVES OBTENUES PAR VIDÉOSURVEILLANCE POUR PROUVER LA MALTRAITANCE

Auparavant, sur le plan prud'hommal, l'admissibilité d'une preuve obtenue de manière illicite ou déloyale était exclue. En effet, pour être recevables à titre de preuves, les vidéosurveillances devaient répondre aux exigences légales et réglementaires en vigueur.

Désormais, la Cour de cassation admet que l'illicéité d'un moyen de preuve n'entraîne pas nécessairement son rejet des débats. En effet, il incombe au juge de procéder à une mise en balance du droit au respect de la vie personnelle de l'employé et du droit à la preuve. Ainsi la production d'éléments portant atteinte à la vie privée d'une personne ne sera justifiée qu'« à la condition que cette production soit indispensable à l'exercice de ce droit et que l'atteinte soit strictement proportionnée au but poursuivi ».

Ces règles ont été récemment rappelées dans un arrêt de la Cour de cassation du 10 novembre 2021⁶ et s'appliquent dans le secteur médico-social. S'agissant des vidéos obtenues en méconnaissance des textes pour prouver une situation de maltraitance, il appartiendra donc au juge de déterminer si elles peuvent être admises comme moyen de preuve. À défaut, la responsabilité pénale du particulier pourra être engagée pour avoir capté une image ou enregistré des paroles à l'insu d'une personne dans un cadre privé (*lire partie II du présent article*).

En droit de la fonction publique, le Conseil d'État admet qu'un employeur peut apporter la preuve de faits fautifs par tout moyen⁷. Ce dernier est cependant tenu à une obligation de loyauté de la preuve sauf si un intérêt public majeur le justifie.

CONSEIL DE LA JURISTE

Ce sujet étant particulièrement délicat tant juridiquement qu'éthiquement, le service juridique invite les directeurs à se rapprocher de la CNIL et/ou d'un avocat en cas de difficulté rencontrée face à ce type de situation.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Décision du Défenseur des droits MSP-2016-148 du 7 juin 2016.
- Règlement (UE) 2016/679 du 27 avril 2016 (RGPD).
- Fiche « La vidéosurveillance – vidéoprotection au travail » du 27 novembre 2019 de la CNIL.
- Fiche « La vidéosurveillance – vidéoprotection chez soi » du 13 décembre 2019 de la CNIL.

1. Loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.
2. Ordonnance n°2018-1125 du 12 décembre 2018 prise en application de l'article 32 de la loi n°2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles et portant modification de la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés et diverses dispositions concernant la

protection des données à caractère personnel.
3. Article L. 252-3 du Code de la sécurité intérieure.
4. Article 226-1 du Code pénal.
5. Articles L. 1121-1 et L. 1222-4 du Code du travail.
6. Arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation du 10 novembre 2021 n°20-12.263.
7. Arrêt du Conseil d'État du 16 juillet 2014 n°355201.



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 nos adhérents pour des conseils. Nous avons sélectionné trois questions auxquelles a répondu Marie Pelat, juriste.

? Directrice d'Ehpad, suis-je obligée de faire figurer dans nos documents d'information les coordonnées d'un organisme de médiation à la consommation, alors que nous y indiquons déjà la liste des « personnes qualifiées » ?

OUI

Il s'agit de deux dispositifs différents. La « personne qualifiée »¹ a été créée par la loi 2002-2². Elle assure une médiation et accompagne l'usager afin de lui permettre de faire valoir ses droits. Elle peut être saisie par toute personne prise en charge par un établissement ou service social ou médico-social (ESSMS) ou son représentant légal. Une liste des personnes qualifiées est fixée pour chaque département par arrêté conjoint du préfet, du président du Conseil départemental et du directeur général de l'Agence régionale de santé (ARS).

Le médiateur à la consommation³ a, quant à lui, été créé par une ordonnance

du 20 août 2015⁴. En cas de litige avec un professionnel, tout consommateur peut désormais faire appel gratuitement à un médiateur à la consommation en vue de la résolution amiable de celui-ci.

Le dispositif de la personne qualifiée est donc plus large que celui de la médiation à la consommation, puisque non limité aux seuls litiges portant sur l'exécution du contrat de fourniture de services. Ainsi, ces deux dispositifs doivent être portés à la connaissance des résidents de l'établissement, en particulier dans le contrat de séjour.

? Directrice d'un Ehpad associatif, je suis interrogée par une aide-soignante qui me demande l'autorisation de porter le voile. Puis-je refuser ?

CELA DÉPEND

En principe, l'employeur ne peut pas interdire à ses salariées le port du voile dans l'entreprise. En effet, le principe général de non-discrimination interdit que tout salarié soit sanctionné, licencié, ou fasse l'objet d'une mesure discriminatoire directe ou indirecte « en raison de ses convictions religieuses »⁶. Toutefois, certaines limites peuvent être posées si elles sont justifiées par la nature des missions du salarié. La loi El Khomri prévoit en effet la possibilité d'insérer dans le règlement intérieur des règles restreignant la manifestation des convictions des salariés



Vos questions, nos réponses

et fondées sur le principe de neutralité. Le règlement intérieur de l'entreprise peut ainsi limiter l'expression des opinions personnelles et religieuses des professionnels, mais toute disposition de cette nature ne sera licite que si ces restrictions sont justifiées « *par l'exercice d'autres libertés et droits fondamentaux ou par les nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise et si elles sont proportionnées au but recherché* »⁷. L'employeur doit également veiller à ne pas fixer de règles qui auraient pour but ou pour effet de constituer une discrimination directe ou indirecte à l'égard d'un salarié ou d'un groupe de salariés en raison de leur appartenance ou non appartenance religieuse. Par exemple, toute clause visant une religion ou un culte spécifique serait discriminatoire.⁸

Attention, si le règlement intérieur (pour les établissements de plus de 50 salariés) ou toute autre règle collective (pour les établissements de moins de 50 salariés) ne mentionne pas le principe de neutralité, l'interdiction faite à un salarié de porter le voile peut être considérée comme discriminante.

Ces règles sont de droit commun.

qu'aux organisations syndicales représentées au Conseil supérieur de la FPT (CSFPT). La collectivité doit mettre à disposition des panneaux réservés à cet usage, en nombre suffisant et de dimensions convenables. Ils sont aménagés de façon à assurer la conservation des documents et placés dans des locaux facilement accessibles au personnel, mais auxquels le public n'a pas normalement accès. Leur emplacement est déterminé après concertation entre l'autorité territoriale et ces organisations syndicales.

L'autorité territoriale est obligatoirement avisée de cet affichage par la transmission d'une copie du document affiché ou par la notification précise de sa nature et de sa teneur. Elle ne peut pas s'opposer à un affichage, sauf si le document contrevient manifestement aux dispositions législatives relatives à la diffamation et aux injures publiques.

Directeur d'un Ehpad relevant de la fonction publique territoriale (FPT), je m'interroge quant à l'affichage des documents d'origine syndicale au sein de notre établissement. Celui-ci est-il encadré par des textes ?

OUI

Les établissements relevant de la FPT doivent permettre l'affichage des informations d'origine syndicale aux syndicats ou sections syndicales déclarés dans la collectivité ainsi

1. Article L. 311-5 du Code de l'action sociale et des familles (CASF).
2. Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.
3. Article L. 612-1 du Code de la consommation.
4. Ordonnance n°2015-1033 du 20 août 2015 relative au règlement extrajudiciaire des litiges de consommation.
5. Article L. 1132-1 du Code du travail.
6. Loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.
7. Article L. 1321-2-1 du Code du travail.
8. Décision de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) du 14 mars 2017, affaire n°157/15.



L'Ehpad, « fabrique du bien vieillir » ?

JULIE SOUSTRE

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

Le ministre Jean-Christophe Combe a lancé le 11 octobre une « fabrique du bien vieillir ». Au-delà du risque, déjà bien perçu par certains acteurs du secteur (dont la FNADEPA), de renouer avec l'étymologie latine du terme « fabrique »¹, le titre de ce projet – relevant plus du domaine de la production ou du commerce que du prendre soin – est l'occasion de questionner la logique à l'œuvre dans les politiques du vieillissement. En effet, les Ehpad sont aujourd'hui de plus en plus envahis par une logique comptable ou « logique d'équivalence »² : on surveille l'évolution de la valeur du point GIR, les soins sont « codés » à l'aide de grilles telles qu'AGGIR et PANTHOS. Chaque résident est passé au filtre du « thésaurus des états pathologiques », permettant d'élaborer son « profil » et l'enveloppe budgétaire correspondant à sa situation. Chaque « mesure » (terme ô combien évocateur) gouvernementale s'accompagne de nouveaux « indicateurs », s'appuyant sur des taux, des chiffres, des dates, etc. Mais que reste-t-il du soin une fois qu'il a été « numérisé » ? Comment chiffrer la bienveillance du soignant, comment mesurer, non pas la sécurité réelle des établissements, mais le sentiment qu'en ont les résidents ? Comment évaluer ces regards bienveillants, ces touchers-douceurs, « ces attentions qui représentent, dans le soin, ce qui a le plus de valeur,

mais qui échappent à la mesure par les outils de l'évaluation gestionnaire »³ ?

Point de logique d'équivalence ici, mais tout autre chose que Paul Ricœur nomme la « logique de surabondance ». Selon lui, le « prendre soin » déborde toujours de ce qu'il donne vraiment, il y a toujours un « surplus » qui échappe à la mesure. Aucune possibilité d'être jamais tout à fait « quitte » dans le soin, car ce qui est donné par lui ne peut se rendre, mais peut, en revanche, croître, s'épanouir et

se transmettre. Même lorsque les caisses sont déficitaires, le soin, lui, produit toujours un « excédent », car, par lui, se dévoile, quotidiennement, la réponse à la question essentielle : quel humain voulons-nous être ?

Passer le prendre soin au filtre de cette « logique de surabondance », c'est reconnaître que la question du « bien vieillir » ne se « fabrique » pas dans un bureau

à travers des plans abstraits, mais se déploie au cœur même de la vie des établissements. Elle se dessine par les pratiques quotidiennes, le geste du soignant, la relation concrète avec celui dont on prend soin, etc. Finalement, le « bien vieillir » semble plutôt affaire de rencontre que de fabrique...

“
Le « prendre soin » déborde toujours de ce qu'il donne vraiment.

1. Fabrica, ae, sens 3 : machination, ruse, fourberie.
2. P. Ricœur, « Équivalence et surabondance. Les deux logiques », *Esprit*, 2006/3-4.
3. P. Molinier, *Le travail du care*, 2013.

REPÉRÉ POUR VOUS

ON A LU



L'anti-manuel de management dans les Ehpad

Et autres établissements médico-sociaux. Un essai qui décrypte les tenants et les aboutissants de la théorie et des pratiques du management public dans la réalité vécue, tant par les personnels que par les usagers.

Michel Bass • ÉDITIONS ÉRÈS

ON A ÉCOUTÉ



Le Boucan des Anciens

Réalisé par l'Ehpad Les jardins d'Haïti à Marseille, ce podcast donne la parole à ses résidents. Une invitation au voyage dans le temps et à la nostalgie, en compagnie d'Yvette, Antoinette et Georges qui racontent leurs aventures de vie !

SUR SPOTIFY ET ITUNES



Happy Work

Motiver son équipe, le courage managérial, gérer une personne négative, retomber amoureux de son travail... Le podcast dédié au bien-être au travail de Gaël Chatelain-Berry propose de la bonne humeur, du sérieux sans se prendre au sérieux.

GCHATELAIN.COM



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