



2019

SERVICE DOCUMENTATION INSET ANGERS

**DIRECTEUR/DIRECTRICE  
D'ÉTABLISSEMENT D'HÉBERGEMENT  
POUR PERSONNES AGÉES DÉPENDANTES  
(EHPAD)**

-

CYCLE DE FORMATION  
PROFESSIONNELLE

**BIBLIOGRAPHIE**

Elaborée par le service documentation  
et le Pôle Autonomie de l'Inset d'Angers

Ce dossier, élaboré dans le cadre du cycle de formation professionnelle de Directeur/(trice) d'Ehpad, vous propose une sélection d'articles et d'ouvrages. L'information est organisée en fonction des différents blocs d'activités de votre cursus. Tous les documents mentionnés sont disponibles au service documentation.  
Bonne lecture.

<b>INTRODUCTION :</b> <b><u>vieillesse, vieillissement. Approche sociologique</u></b> .....	p. 7
--	------

## **MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE L'ETABLISSEMENT DANS SON CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET POLITIQUE**

<b>I / DEFINITION ET PILOTAGE DU PROJET D'ETABLISSEMENT DANS LE RESPECT D'UNE GESTION DURABLE</b> .....	p.13
---	------

A / Elaborer, mettre en oeuvre et évaluer le projet d'établissement .....p.13

B / Outils de la conduite de projet .....p.14

<b>II / ANIMATION DES RELATIONS CONTRACTUELLES, NEGOCIATION ET DIALOGUE DE GESTION AVEC LES AUTORITES D'AUTORISATION ET DE TARIFICATION</b> .....	p.17
---	------

A / Procédure de tarification .....p.17

B / Evaluation de la dépendance .....p.19

<b>III / DEPLOIEMENT D'UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE SUR L'ACTIVITE DE L'ETABLISSEMENT</b> .....	p.20
--	------

## **MANAGEMENT DE L'ETABLISSEMENT ET DES SERVICES**

<b>I / PILOTAGE DU PROJET D'ORGANISATION A PARTIR DU PROJET D'ETABLISSEMENT</b> .....	p.22
---	------

A / Fonction de direction.....p.22

B / Management des équipes .....p.27

<b>II / SUPERVISION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN RELATION AVEC L'AUTORITE TERRITORIALE</b> .....	p.33
---	------

A / Recrutement .....p.35

B / Formation .....p.37

C / Entretien professionnel d'évaluation.....p.38

D / Dialogue social .....p.39

E / Contrôle des règles d'hygiène, de santé et de sécurité.....p.41

**III / PILOTAGE DE LA DEMARCHE QUALITE, EVALUATION DE L'ETABLISSEMENT ET DE SON AMELIORATION CONTINUE.....p.43**

**IV / MANAGEMENT DES COMPETENCES INTERNES ET COORDINATION DES INTERVENANTS EXTERIEURS .....p.46**

A / Management des compétences .....p.46

B / Relations avec les intervenants extérieurs .....p.48

**V / MISE EN ŒUVRE D'UNE DEMARCHE DE PREVENTION DES RISQUES LIES AU TRAVAIL ET GESTION DES CONFLITS .....p.50**

A / Prévention des risques professionnels.....p.50

B / Gestion des conflits.....p.51

## **ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS DES PERSONNES EN PERTE D'AUTONOMIE**

**Introduction : vieillissement normal ou pathologique, comprendre la personne âgée**

**I / CONCEPTION, MISE EN ŒUVRE ET EVALUATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES ACCUEILLIES .....p.59**

A / Entrée en établissement .....p.60

B / Projet d'accompagnement personnalisé.....p.62

C / Qualité des soins en Ehpad .....p.65

D / Accompagnement de fin de vie.....p.76

**II / CONCEPTION ET ORGANISATION DES PRESTATIONS DE SERVICES  
INTRA ET HORS ETABLISSEMENT .....p.79**

A / Restauration et l'hébergement .....p.79

B / Entretien du linge .....p.81

C / Animation .....p.81

D / Prestations externes .....p.85

**III / GARANTIE INSTITUTIONNELLE DE PROTECTION DES LIBERTES  
INDIVIDUELLES DE LA PERSONNE, DE LA BIENTRAITANCE ET DE LA  
QUALITE DE VIE .....p.86**

A / Promouvoir la bientraitance .....p.86

B / Protéger les libertés individuelles de la personne .....p.90

C / Impliquer la personne et sa famille dans la vie de l'établissement .....p.97

D / Promouvoir la qualité du cadre de vie .....p.100

**IV / ORGANISATION ET APPLICATION DES REGLES D'HYGIENE, DE SANTE  
ET DE SECURITE DES USAGERS .....p.103**

**GESTION TECHNIQUE, FINANCIERE ET COMPTABLE  
DE L'ETABLISSEMENT**

**I / GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE .....p.104**

**II / GESTION DES ACHATS ET ORGANISATION LOGISTIQUE .....p.106**

**III / GESTION ECO-RESPONSABLE DU PATRIMOINE .....p.107**

A / Ouverture/rénovation d'un EHPAD .....p.108

B / Mener une politique de développement durable .....p.110

<b>IV / GESTION DES RISQUES ET SUIVI DE LA SECURITE .....</b>	<b>p.112</b>
---	--------------

## **PARTICIPATION A LA DEFINITION ET A LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE SOCIALE ET GERONTOLOGIQUE LOCALE**

<b>I / CONNAISSANCE DES ACTEURS GERONTOLOGIQUES DE SON TERRITOIRE .....</b>	<b>p.119</b>
---	--------------

A / Les Agences régionales de Santé .....	p.119
---	-------

B / La CNSA.....	p.120
------------------	-------

C / Les départements .....	p.121
----------------------------	-------

D / Les CCAS.....	p.123
-------------------	-------

E / Les MAIA.....	p.124
-------------------	-------

F / Les CLIC .....	p.124
--------------------	-------

G / Les Gérontopôles .....	p.125
----------------------------	-------

H / Les gestionnaires de cas .....	p.126
------------------------------------	-------

<b>II / DEVELOPPEMENT ET PARTICIPATION AUX RESEAUX GERONTOLOGIQUES, SANITAIRES ET AUTRES RESEAUX TERRITORIAUX ...</b>	<b>p.128</b>
---	--------------

<b>III / PARTICIPATION A L'ELABORATION DU PROJET GERONTOLOGIQUE TERRITORIAL .....</b>	<b>p.135</b>
---	--------------

<b>IV / MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE MUTUALISATION AVEC UN OU PLUSIEURS PARTENAIRES .....</b>	<b>p.137</b>
---	--------------

## **INTRODUCTION :**

### **Vieillesse, vieillissement. Approche sociologique**

#### **Vieillir dans la dignité / ESCH Marie-Odile**

**Conseil économique, social et environnemental, 24/04/2018, 58 p**

[http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2018/2018\\_13\\_vieillir\\_dignite.pdf](http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2018/2018_13_vieillir_dignite.pdf)

L'insuffisance des moyens humains et financiers des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) fait l'objet de nombreuses pétitions citoyennes publiées sur internet. Les pétitionnaires déplorent des situations de sous-effectifs, des conditions de travail dégradées. Avant tout, il,elle.s pointent un impératif : assurer aux personnes âgées un accueil, un accompagnement et des soins plus dignes. Les pétitions portent en elles des enjeux financiers et sociétaux sur lesquels le CESE a pris position ces dernières années. En 2014, il avait favorablement accueilli le projet de loi sur l'adaptation de la société au vieillissement : les orientations proposées, et notamment la place donnée à la prévention, au respect des droits fondamentaux des personnes âgées, au maintien à domicile, lui paraissaient aller dans le bon sens. Le CESE s'inquiétait toutefois des insuffisances du financement de la perte d'autonomie. La « crise des EHPAD » montre que, plus de deux années après l'entrée en vigueur de la loi, les progrès ne sont pas suffisants. Cette crise ne peut pas être isolée des difficultés de notre système de santé. Les incertitudes sur le financement de la perte d'autonomie demeurent. Pour le CESE, cela signifie que les réponses doivent être globales et s'inscrire dans une approche prospective et décloisonnée du médical, du social et du médico-social.

#### **Gérontologie : aux portes de la souffrance / PITAUD Philippe**

**Eres, 2018, 300 p.**

La philosophie, la psychiatrie, la médecine, la psychologie des ruptures, la sociologie sont ici mobilisées pour une approche humaniste de la souffrance, générée par les situations de grande vulnérabilité (handicap, avancée en âge). Des chercheurs, des enseignants et des auteurs investis sur le terrain réfléchissent à « ce qui reste à faire quand il n'y a plus rien à faire » auprès des personnes vieillissantes, de ceux qui prennent soin d'elles, professionnels et aidants rencontrant au quotidien les affres du corps et de l'âme d'autrui.

Si la douleur est souvent traitée à l'aide de soins techniques, la souffrance l'est beaucoup plus rarement car elle exige des moyens humains. La technicité omniprésente à l'hôpital, la logique des marchés financiers envahissant le champ de l'accompagnement des plus âgés, nous ont fait passer d'une politique des soins à une police des soins qui met en souffrance les professionnels, devenus agents techniques auprès des personnes âgées. Comment retrouver du sens dans l'accompagnement (care) des personnes en souffrance qui ne peuvent prétendre à une guérison (cure) ?

<https://www.editions-eres.com/uploads/documents/sommairepdf/201804180148tdm-pitaud-gerontologie.pdf>

#### **La tyrannie du "Bienvieillir". Vieillir et rester jeune. / BILLE Michel, MARTZ Didier**

**Eres, 2018, 261 p.**

La notion du « Bienvieillir » désigne tout à la fois des pratiques de soin et des manières de conduire sa vie, notamment au plan de la santé. Elle est un label pour les produits cosmétiques et diététiques, pour des produits immobiliers, des spéculations boursières, ou encore pour des villes qui s'engagent en faveur de leurs aînés... Une interrogation accompagne ce mouvement : n'avons-nous le droit de vieillir qu'à la condition de rester jeune ?

L'idéologie du « Bienvieillir » qui nourrit le marché de la silver économie et du transhumanisme vient manipuler nos esprits pour nous faire accepter une normalisation de nos comportements au moment de l'avancée en âge.

Les auteurs s'attachent à déconstruire ce nouvel asservissement quasi volontaire qui cherche à masquer la fragilité et la finitude humaine tout en servant les ambitions du capitalisme. Ils nous alertent sur son influence dans la détérioration de la qualité de vie d'une grande partie des vieux et des vieilles, considérés comme une charge, et des conditions de travail des professionnels qui ont la responsabilité de les soigner et de les aider.

**La vieillesse, un autre regard pour une autre relation. Vieillir est dans l'aire du temps / POLARD José Eres, 2018, 188 P.**

« Longtemps invariant incontournable de la condition humaine, le vieillissement, sous l'effet des avancées technologiques de la science et de la médecine couplées à une politique massive de marketing et de communication, se transforme en un processus qu'il s'agit de freiner, d'inverser, voire d'annuler.

D'où la situation actuelle avec, d'un côté, des seniors, en pleine forme, consommateurs, autonomes et qui se réinventent... et de l'autre côté, des personnes âgées démunies, des vieillards fragiles, les « dépendants » et les « sans esprit ». C'est à ces derniers et à ceux qui s'en occupent que ce livre s'adresse.

Nous pensons qu'il est possible de faire mieux dans l'accompagnement jusqu'au bout de l'âge. Pour cela, il nous faut déconstruire nos représentations sociales, changer de regard envers cet autre âgé, repenser l'« autre dément », questionner la notion de santé au grand âge et critiquer les organisations de soins actuelles, lorsque c'est nécessaire, puisque à nos yeux, critiquer c'est contribuer.

Nous voulons aussi soutenir, encourager, stimuler toutes les initiatives, les trouvailles du terrain, les pas de côté inventifs, un ensemble d'innovations sociales et locales qui sont l'avenir d'un accompagnement humain de sujets âgés, toujours vivants. » J. Polard

**Allongement de la vie : Quels défis ? Quelles politiques ? / GUILLEMARD Anne-Marie, MASCOVA Eléna**

**Découverte (La), 2017, 414 p**

Phénomène sans précédent dans l'histoire de l'humanité, l'allongement de la vie humaine est en train de révolutionner durablement le XXI<sup>e</sup> siècle, sur tous les continents. Pourtant, l'ampleur de ces mutations et leurs nombreuses implications restent largement méconnues.

L'ambition de ce livre est d'en dresser un panorama complet en montrant comment cela bouleverse la condition humaine et sociale, le régime temporel de nos existences, ainsi que les manières de vivre ensemble. Dans une société où coexistent désormais quatre générations aux expériences et aspirations sensiblement différentes, les formes de solidarité sont à repenser. De même, comment faut-il protéger et soigner dans des sociétés de vie longue ? Quels sont le sens et le prix du prolongement de la vie ? Comment concilier longévité et qualité de vie ? Autant de questions aux implications à la fois sociales, éthiques, médicales et économiques.

À partir du croisement d'approches pluridisciplinaires et dans une perspective de comparaisons internationales, cet ouvrage a pour ambition de dresser un état des savoirs et des réflexions sur la question de la longévité. Non seulement il circonscrit les multiples défis posés par l'allongement de la vie, mais il offre une lecture essentielle pour comprendre comment nos sociétés pourraient se saisir de cette révolution afin d'en faire une opportunité pour tous et toutes.

<http://www.editionsladecouverte.fr/catalogue/index->

[Allongement de la vie Quels d fis Quelles politiques -9782707197474.html](http://www.editionsladecouverte.fr/catalogue/index-Allongement%20de%20la%20vie%20Quels%20d%20fis%20Quelles%20politiques%20-9782707197474.html)

**Sur l'autre rive de la vieillesse / RIVIERE Dominique**

**Eres, 2017, 232 p.**

Comment regarder autrement ce que l'on nomme démence d'Alzheimer et maladies apparentées? Qu'est-ce que la personne âgée dit lorsque raison et mémoire font défaut ?

Pour répondre à ces questions, l'auteur interroge les médecins et les biologistes, dont les discours pourtant très en vogue sont pourtant discutés et discutables. Mais aussi des sociologues, des artistes, des poètes et des philosophes, car ils ont des yeux et des oreilles qui voient et entendent ce que les savants ne peuvent sentir. Et surtout, il écoute ceux – ou plutôt celles – qui vivent près des vieux : les infirmières, les aides-soignantes, les animatrices.

Même quand la mémoire fait défaut, le vieux reste un sujet à part entière qui appréhende le réel en y étant totalement présent, d'où la proposition de l'auteur de remplacer le qualificatif de « dément » par « présent », tel un cadeau donné à tous, riche d'enseignement pour les plus jeunes. En effet, le présent dit bien des choses sur la violence, la religion, l'amour, la politique même.

L'auteur invite les soignants à considérer les symptômes psychogériatriques comme des signes qui disent l'essentiel et non comme des pathologies à traiter. Les anciens, quand ils n'ont plus ce que nous nommons raison et mémoire, nous invitent à passer sur une autre rive de la vieillesse...

**Les nouveaux vieux sont arrivés / SAVONA CHIGNIER Frédérique  
In press éditions, 2017, 179 p.**

Comment vivre aujourd'hui sa vieillesse ? Les années de vie gagnées nous poussent à défricher cette ultime période de l'existence et à inventer de nouveaux modèles ! Les vieux de demain, nombreux, vont-ils accepter nos représentations du grand âge, partielles et obsolètes ? Le vieillissement de la population est au coeur de l'agenda politique. Mais que sait-on des vieux ? Que font-ils ? Que souhaitent-ils ? Une démarche totalement inédite donne des débuts de réponse.

OLD'UP est une association regroupant des plus de 75 ans qui souhaitent réfléchir "au sens à donner à l'allongement de la vie". Les principaux intéressés prennent ici la parole ! Cet essai participatif, ouvrage hybride, nous entraîne dans un voyage en terre d'avenir. Il invite à changer de regard à l'égard des plus âgés pour construire avec eux un véritable dialogue, un véritable projet de société.

**La retraite : enjeux psychiques, sociaux et politiques / BLANCHE Anasthasia, AMADO Gilles  
Eres, 2017, p. 7-127**

La retraite, qu'elle soit attendue ou redoutée, marque le plus souvent un tournant délicat dans la vie personnelle. En effet, ce nouveau temps s'accompagne parfois d'une déstabilisation identitaire voire d'une crise existentielle, telle une troisième adolescence nécessitant un intense travail psychique de recréation de soi, véritable odyssee intérieure comportant menaces et opportunités.

L'allongement de la durée de vie entraîne par ailleurs un bouleversement démographique majeur, perçu tel un tsunami gris mondial. Les 16 millions de retraités en France, au sein desquels règnent actuellement les baby-boomers, constitueront-ils une génération pionnière telle une figure emblématique de l'avenir quant à l'invention d'une nouvelle façon de vivre ensemble, plus coopérative et solidaire ? Les représentations sociales les concernant sont contrastées : plutôt attrayantes, elles en font des jouisseurs privilégiés, actifs, en pleine forme ; effrayantes, elles les stigmatisent comme de vieux inutiles tout juste bons pour les maisons de retraite.

<https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2017-1.htm>

**Droits de vieillir et citoyenneté des aînés. Pour une perspective internationale / VIRIOT DURANDAL Jean-Philippe, RAYMOND Emilie, MOULAERT Thibault, CHARPENTIER Michèle  
Presses de l'université du Québec, 2015, 376 p.**

Le vieillissement de la population est l'une des mutations majeures du siècle dernier, dont les conséquences sont sans précédent dans l'histoire de l'humanité. Allant au-delà des constats sur le vieillissement démographique, les auteurs du présent ouvrage dépassent les rhétoriques statistique ou comptable et examinent le sujet à partir de la question des droits, de l'intervention publique et de l'action collective.

Fruit de rencontres et d'échanges animés par le Réseau d'étude international sur l'âge, la citoyenneté et l'insertion socioéconomique (REIACTIS), cet ouvrage propose une réflexion structurée en trois parties. La première introduit le thème de la citoyenneté et des politiques publiques, avant que soit posée, dans un deuxième temps, la question du pouvoir des aînés sur leur environnement par leur participation politique et sociale. La troisième partie porte, quant à elle, sur la manière dont les sociétés contemporaines mettent en place des modèles générateurs d'intégration ou d'exclusion vis-à-vis différents groupes de la population âgée.

Grâce à cette multiplicité de regards posés sur le droit de vieillir par plus de 40 chercheurs et experts issus de 10 pays, l'ouvrage appelle à maintenir une approche attentive aux multiples cadres structurants de l'action publique tout en considérant les réalités individuelles et propres à différentes sous-populations.

**Comment l'esprit vient aux vieux : penser et vivre un vieillissement durable / FUCHS Marie-Françoise  
Eres, 2016, 316 p.**

Cet ouvrage est l'aboutissement d'un travail d'équipe de "vieux", voire de "très vieux" : "les apprentis centenaires" qui se sont mobilisés au sein de l'association "Old'up" pour donner du sens et de l'utilité à l'allongement de la vie. Comment l'esprit vient aux vieux ? Cette question traduit, avec un peu d'humour, le moment où se produit une prise de conscience collective : du temps en plus qui s'offre à la génération des aînés.

Qu'en font-ils ? Quels projets adaptés, féconds, réalistes et inventifs vont-ils imaginer ? Les auteurs nous invitent à explorer avec curiosité et plaisir les champs neufs de notre longévité durable, pas toujours réjouissante, avec ses difficultés liées à nos fragilités et nos vulnérabilités. La conscience de cette gravité ne saurait pour autant perdre de vue les extraordinaires découvertes que permet la vieillesse.

**Ecouter les sujets âgés / ARBUZ Georges, FELDMAN Eliane  
Eres, 2016, 306 p.**

Des connaissances théoriques et pratiques concernant l'écoute des aînés pour améliorer sa relation – professionnelle ou personnelle – avec les sujets âgés, se sentir plus à l'aise dans les moments d'échange avec eux, pour relever ce qui dans leurs propos demande un suivi particulier, pour les accompagner dans leur réflexion. L'ambition de ce livre est d'apporter aux professionnels du sanitaire et du médico-social les connaissances théoriques et méthodologiques leur permettant de créer un espace de parole favorable à l'expression et à l'écoute des sujets âgés, d'instaurer avec eux une relation leur facilitant l'exploration des questions qui les préoccupent.

**On se trompe sur les vieux / CHAPON Pierre-Marie, OUDINE Bernadette  
Harmattan (L'), 2016, 126 p.**

La question du vieillissement de la population est un des enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle. La France n'étant pas spécialement avant-gardiste en la matière, le politique peine à se saisir de la question. La Silver économie, qui pourrait être une chance pour notre pays, est délaissée. La loi sur le vieillissement aurait pu être plus ambitieuse, mais elle représente toutefois une avancée. Ne laissons pas nos campagnes disparaître avec leurs derniers résidents.

L'aménagement du territoire et la silver économie offre des solutions à condition de changer notre vision et nos méthodes.

**Vivre ensemble, jeunes et vieux. Un défi à relever / BERGERET AMSELEK Catherine  
Eres, 2015, 372 p.**

Au moment où une espérance de vie inédite dans l'histoire de l'humanité annonce plus de retraités que d'actifs, où les familles de cinq générations ne sont pas rares, apprendre à vivre ensemble, jeunes et vieux, constitue un vrai défi à relever. En premier lieu, nous devons porter un autre regard sur l'avancée en âge, pour faire tomber aussi bien le racisme anti-jeune que le racisme anti-vieux, pour lutter contre l'isolement à tous les âges, et prendre soin des plus vulnérables : les bébés, les enfants, les personnes âgées, y compris celles qui sont touchées par des maladies neurodégénératives ou par un handicap. Regarder chaque personne comme un sujet en devenir tout au long de sa vie suppose de faire tomber les murs qui séparent les disciplines, de favoriser le travail en réseau, la coordination des différents services, des professionnels et des familles. C'est le pari de cet ouvrage qui rassemble des auteurs venant de divers horizons pour réfléchir à la dimension éthique, politique et psychologique d'un vivre ensemble, jeunes et vieux, dans une société en pleine révolution de l'âge.

**Sociologie des âges de la vie / VAN DE VELDE Cécile  
Armand Colin, 2015, 127 p.**

De l'enfance à la vieillesse, comment se structurent aujourd'hui les différents temps de la vie ? Que signifie être « jeune » ou être « vieux » dans nos sociétés contemporaines ? Cet ouvrage mobilise les apports et les outils de ce champ sociologique pour mieux penser la façon dont se déroulent les âges et se métamorphosent nos vies. Il confronte les principales approches des existences – prisme des « âges », prisme des « parcours », prisme des « générations » – et montre comment elles sont mises à l'épreuve par des frontières de plus en plus floues et complexes entre l'éducation, l'activité et la retraite. De la naissance à la mort, il décrypte la façon dont nos sociétés organisent aujourd'hui l'expérience des âges et régulent les rapports entre générations face à la crise.

**Silver Génération. 10 idées reçues à combattre à propos des seniors / GUERIN Serge  
Michalon éditions, 2015, 153 p.**

Si l'allongement de la vie et la hausse du nombre de personnes âgées en France sont des données connues, toutes sortes d'idées reçues sur les seniors persistent: déficit du financement des retraites, dépendance des plus âgés, coût de la prise en charge... Dans ce petit ouvrage clair et didactique, Serge Guérin décrypte 10 lieux communs sur cette "Silver Génération". Loin d'être synonyme de déclin, elle est la porte d'entrée de la modernité et du renouveau.

**L'avancée en âge au XXIe siècle : approche anthropologique / ARBUZ Georges Harmattan (L'), 2015, 392 p.**

Cet ouvrage est l'aboutissement d'une recherche destinée à saisir le profil, l'histoire de vie et les attentes actuelles des personnes âgées de plus de 60 ans, nées en particulier entre 1930 et 1950, à savoir comment elles sont préparées et vivent leurs années de vieillesse, ce qui est important pour elles, quels sont leurs souhaits, les questions qu'elles se posent. Considérant les aînés comme des sujets qui ont une expérience, des connaissances à transmettre aux générations qui les suivent, l'étude s'est intéressée à l'expérience existentielle des membres d'un groupe de la population dont le nombre s'accroît chaque année, a cherché à mieux comprendre la façon dont ils font face aux transitions et aux ruptures du dernier tiers de l'existence.

Quatre cent cinquante personnes issues de différentes régions de France y ont participé selon différentes modalités : rencontres individuelles ou en couple, à domicile, en maison de retraite, en foyer logement, à l'hôpital, dans des universités du temps libre, participation à une session de réflexion intitulée "Etre sujet acteur de sa vie au Grand Age", puis "Parcours de vie" d'une durée de six jours répartis sur trois mois, inscription à un ou plusieurs ateliers de trois jours sur des thèmes tels que l'organisation de sa vie après la retraite, "spiritualité et avancée en âge", "maladie et vieillissement".

L'enseignement retiré de ce travail est que, quels que soient les progrès réalisés par les sciences dans la compréhension des phénomènes du vieillissement, des aspects essentiels de celui-ci sont hors de leur portée. L'expérience qu'ont les aînés de leur avancée en âge, la leçon qu'ils en retirent, se situent hors du domaine des sciences, tout en ayant des relations avec elles. Par rapport à des questions telles que la manière de conduire sa vie, le sens de l'existence, le face-à-face avec la finitude, les liens à maintenir entre les générations, seuls les individus, membres d'une société, sont à même de trouver les réponses qui peuvent les satisfaire et intéresser l'ensemble de la société.

**Innommable et innombrable. De la vieillesse comme une épidémie / AMYOT Jean-Jacques Dunod, 2014, 272 p.**

« Enfin, à force de longues métamorphoses sociales et d'une meilleure fortune, à force de découvertes et de soins, à force d'acharnement à lutter contre la mort fatale ou héroïque, voilà que la majorité d'entre nous atteint l'âge de la vieillesse, et la promesse d'un grand âge se mue en une réalité plus largement partagée. Pourtant, qu'entendons-nous ? On se plaint et l'on craint ce qu'hier on trouvait désirable... À peine avons-nous eu le temps de nous en apercevoir, que cet incroyable étirement de la durée de vie ne sonne déjà plus comme une clameur, mais comme un glas. Que s'est-il donc passé pour que cette exigence sociale finisse, sous l'influence de forces occultes, par ressembler pour les uns à une descente aux enfers, pour les autres à une civilisation qui se meurt empoisonnée, pour la plupart à une catastrophe humaine et économique ? »

**Vieillesse et vieillissements : regards sociologiques / HUMMEL Cornelia, MALLON Isabelle, CARADEC Vincent**

**Presses universitaires de Rennes, 2014, 403 p.**

Cet ouvrage propose un panorama des acquis de la recherche sociologique francophone sur les vieillesse et les vieillissements tels qu'ils sont socialement structurés dans nos sociétés. Il s'agit de déconstruire les représentations majoritairement négatives de la dernière partie de l'existence, en déplaçant le regard habituellement porté sur la vieillesse et les vieux.

**Vieillissimo / GRINER-ABRAHAM Véronique**

**Presses de l'école des hautes études en santé publique, 2014, 119 p.**

« Je crois qu'elle ne fait que les vieux. » « Un jour, écrit Véronique Griner-Abraham, j'ai entendu cette phrase dans une salle d'attente. Elle m'a fait rire. Pendant longtemps, c'est vrai, je n'ai "fait" que les vieux. J'étais la spécialiste de ceux qui perdent la tête. Je trouvais que j'avais une jolie spécialité. Ceux qui perdent la tête sont souvent les plus touchants. » Psychiatre, Véronique Griner-Abraham a travaillé pendant quinze ans en Bretagne auprès de personnes âgées. De cette longue expérience, elle tire les témoignages savoureux rassemblés ici : histoires d'amour, histoires de fous, histoires de guerres, histoires tout court... Souvent drôles, parfois tragiques, elles nous parlent du vieillissimo, cette nuance de la vie, particulière à chacun, qui peut être piquante ou pesante, dans les aigus ou dans les graves, mais toujours sensible.

**Dépendance, quand tu nous tiens ! / BILLE Michel, BONICEL Marie-Françoise, MARTZ Didier, Eres, 2014, 262 p.**

Et si la dépendance n'était pas seulement l'affaire des vieux mais bien celle de la communauté humaine ? Les trois auteurs, avec trois lectures de la même réalité, trois registres d'analyse et trois référentiels différents, refusent la notion de dépendance telle qu'elle est ordinairement admise en particulier dans le monde professionnel de l'action sociale et médicosociale. Ils ouvrent la réflexion qui aurait dû, depuis longtemps déjà, présider aux divers protocoles de prise en charge ou de placement, et interrogent à la fois le mot et l'idée de dépendance en l'articulant notamment avec son antonyme officiel, la fameuse autonomie, hautement prisée, mais qui elle aussi relève du mythe ou du fantasme collectif. Cette analyse sociologique, philosophique et psychologique permet de construire un regard critique sur nos pratiques sociales et de donner des bases pour penser autrement notre rapport personnel, professionnel et citoyen aux personnes dont on a vite fait de dire qu'elles sont devenues dépendantes. Bienvenue donc au pays de la dépendance, matérialisé dans une étonnante carte du tendre où chacun trouvera ses repères !

**Arrêtez de nous prendre pour des vieux ! Coup de gueule contre 10 idées reçues sur le vieillissement / BOULMIER Muriel, Balland (Éditions), 2013, 121 p.**

La révolution démographique en marche n'a pas changé notre regard, ni modifié nos réflexes : dès que l'on franchit pour la dernière fois le seuil de son entreprise, on entre automatiquement dans la catégorie des «Vieux», sans même avoir le sentiment de l'être. D'aucuns perçoivent le nouveau retraité comme un oisif, confortablement installé, qui occuperait son temps à observer la société s'affairer autour de lui... D'autres aiment à le caricaturer en globe-trotter. Muriel Boulmier recense et malmène ici dix idées reçues devenues de véritables rengaines sur le vieillissement : non, les vieux ne sont pas forcément des nantis, des geeks surfant à tout va sur le Net, ou trop âgés pour aimer... Elle porte un regard amusé, mais objectif, sur cette «nouvelle» génération qui encombre ; un regard plus critique, et un peu moins tendre, sur ceux qui s'accommodent frileusement de cette mue démographique.

# MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE L'ÉTABLISSEMENT DANS SON CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET POLITIQUE

## I / DÉFINITION ET PILOTAGE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT DANS LE RESPECT D'UNE GESTION DURABLE

### ✚ A / Elaborer, mettre en oeuvre et évaluer le projet d'établissement

#### **La production collective du projet institutionnel : un moment pour réfléchir les pratiques / KETTLE-MOURAUD Virginie**

**Cahiers de l'actif (les), 2017, n° 492-495, p. 309-320**

Réflexion sur une expérience d'accompagnement en externe d'une équipe pour la rédaction de son projet d'établissement.

- Définir l'éthique en travail social
- L'éthique et la responsabilité en question
- Encadrer une démarche éthique
- Le sens produit par les équipes
- Le sens délégué par la direction
- Au-delà de la simple association des professionnels

#### **Comment piloter un projet d'établissement ou de service ? / CHARLEUX François**

**Travail Social Actualités, 06/2016, n° 73, p. 42-43**

"Directeur d'un foyer d'accueil médicalisé, j'ai pris connaissance du rapport d'évaluation externe. Concernant notre projet d'établissement, il nous préconise notamment l'élaboration d'un tableau de bord et d'indicateurs afin de pouvoir apprécier les effets de l'accompagnement pour les usagers. Comment mettre en place un « pilotage » du projet d'établissement ? Doit-on définir des indicateurs « d'effets » par catégorie de métier ? Qui doit procéder à cette évaluation et dans quel cadre ? »

#### **Le projet de direction : un impensé majeur / BATIFOULIER Francis, NOBLE François**

**Actualités sociales hebdomadaires, 10/06/2016, n° 2964, p. 26-27**

Dans la période de mutations que nous traversons, diriger ne va plus de soi. Pour refaire « institution », il apparaît donc nécessaire d'accompagner les équipes de direction dans l'élaboration de leur projet managérial, défendent Francis Batifoulier, consultant-formateur, et François Noble, directeur de l'Andesi (Association nationale des cadres du social).

#### **Projet d'établissement : du descriptif au prospectif**

**Actualités sociales hebdomadaires, 13/05/2016, n° 2960, p. 34-35**

Depuis leur généralisation par la loi 2002-2, les projets d'établissement ou de service ont largement évolué : après une première vague plutôt descriptive, les actualisations successives débouchent sur des documents plus prospectifs, dans une perspective stratégique. Avec, toujours, un enjeu managérial fort.

#### **Le développement durable, un axe d'avenir pour les projets d'établissements et de services du secteur personnes âgées**

**Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées - Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, 11/2015, 100 p.**

La FNAQPA, Fédération Nationale Avenir et Qualité de vie des Personnes Agées, proactive dans sa mission de contribution à l'évolution qualitative de l'accompagnement des personnes âgées, initie une recherche-action nationale sur la Responsabilité sociétale des établissements et services pour personnes âgées.

**Projet d'établissement : comment le concevoir et le rédiger / LAPRIE Bruno, MINANA Brice  
ESF- 2014 - 232 p.**

Véritable document cadre et support obligatoire pour les établissements et services du secteur social et médico-social, le projet d'établissement ou de service constitue un outil de pilotage incontournable. La conception du projet dépend des obligations et engagements, des opportunités et stratégies de la structure. La démarche proposée dans ce livre invite chaque organisme à adapter l'architecture et les contenus de son projet en fonction de son contexte, de l'état de la formalisation des pratiques et des perspectives qui s'offrent à lui.

**Elaborer son projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale / LOUBAT  
Jean-René**

**Dunod - 2012 - 409 p.**

La démarche de projet (individuel, institutionnel) est centrale dans la pratique professionnelle des établissements sociaux et médico-sociaux. Cet ouvrage se propose de fournir l'ensemble des outils méthodologiques pour leur mise en oeuvre, et leur évaluation. Ni essai sociologique, ni théorie des organisations, c'est un livre didactique s'appuyant sur l'analyse et le traitement de toutes les questions pratiques que se posent les cadres médico-sociaux dans la direction et la gestion de leur établissement.

**Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service  
ANESM - 05/2010 - 80 p.**

Cette recommandation a pour objectif de soutenir les cadres et les professionnels de terrain dans la construction de la démarche du projet d'établissement/service, dans sa rédaction, puis dans l'animation autour des objectifs choisis.

En ligne : [https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_2835410/fr/elaboration-redaction-et-animation-du-projet-d-etablissement-ou-de-service](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2835410/fr/elaboration-redaction-et-animation-du-projet-d-etablissement-ou-de-service)

**Le nouveau projet d'établissement des EHPAD / BRAMI Gérard  
Berger Levrault - 2004 - 284 p.**

Cette nouvelle édition du Projet institutionnel des établissements d'hébergement pour personnes âgées, émaillée de conseils pratiques, va s'avérer précieuse pour élaborer sereinement et efficacement les différents documents nécessaires à la bonne rédaction du projet d'établissement. Le projet institutionnel précise les choix de l'établissement et fixe les grandes orientations stratégiques : la formation et l'information des personnels aux prises avec les difficultés quotidiennes et l'importance de la tâche à accomplir, les partenariats et l'insertion dans les réseaux gérontologiques, la diversification des prestations... La question difficile de la prise en charge de la grande dépendance fait l'objet de développements détaillés. Le passage du projet institutionnel au projet de vie s'appuie sur une démarche qualitative. L'humanisation indispensable des établissements requiert la mise en place d'actions de sécurisation des résidents, d'accompagnement personnalisé, d'animation et de soutien. Travail d'équipe, le projet de vie réunit autour de lui personnels et résidents et devient le reflet de la cohésion interne de l'établissement.

 **B / Outils de la conduite de projet**

**Bibliographie - Management et conduite de projet  
CNFPT, 01/2016**

Ce dossier documentaire réalisé par le service documentation de l'INSET d'Angers vous propose, par ordre chronologique, une sélection d'ouvrages sur le management et la conduite de projet

[http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/biblio\\_management\\_et\\_conduite\\_de\\_projet\\_2016.pdf](http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/biblio_management_et_conduite_de_projet_2016.pdf)

**Les fondamentaux du management de projet / MULLER Jean-Louis  
AFNOR, 2016, 203 p.**

Le management de projet, discipline "historique" de l'activité industrielle, fait aujourd'hui partie intégrante de toutes les activités, qu'il s'agisse de produits ou de services. Au fil du temps, il s'est enrichi de nouvelles approches, de nouveaux outils et fait aujourd'hui partie des "fondamentaux", surtout à l'heure du collaboratif. Jean-Louis G. Muller a donc mis à jour son classique pour l'adapter aux nouvelles méthodes de travail et aux nouvelles technologies.

Entièrement restructuré et modernisé, ce livre répond aux questions cruciales que se pose toute personne confrontée au management et à la gestion d'un projet. Ecrit de façon très claire, dans un langage agréable et très abordable, ce livre pose les bonnes questions et fournit les bonnes réponses, en se basant à la fois sur l'expérience de l'auteur et sur une approche pragmatique et de bon sens.

**Du projet politique au projet de service : Les outils de mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance /  
LOUX Nathalie  
Dunod, 2015, 202 p.**

Le début du XXI<sup>e</sup> siècle voit l'avènement d'un changement de culture dans la fonction publique territoriale, par le passage d'une administration de moyens à un management de la performance. À un monde plus instable et imprévisible que jamais s'ajoutent la complexité et la multiplicité croissante des organisations.

La pierre angulaire de cette nouvelle gouvernance repose sur la déclinaison du projet politique en projet d'administration. Cet ouvrage, fruit d'échanges et d'observations recueillis lors des divers accompagnements, par l'auteur, d'entreprises et de collectivités en France et à l'étranger, permet d'appréhender la mise en œuvre du projet politique dans toute sa richesse. Il pose les questions essentielles : Comment construire un projet d'administration s'inscrivant dans la lignée du projet politique ? Le politique est-il un instigateur, un visionnaire ? Comment intégrer la culture de l'organisation basée sur le triptyque vision/missions/valeurs et en faire une véritable charte managériale ? Comment faire du projet de service un plein outil de management porteur de sens, connu et utilisé par tous ?

Il incite à la réflexion sur soi, son équipe, son service, sa collectivité lors de l'accompagnement et de la mise en œuvre du projet. Souvent isolé, le manager s'autorisera enfin à « lever la tête du guidon » pour mener son équipe vers le futur. Comme le mentionnait déjà Sénèque il y a deux millénaires, « Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne connaît son port » ...

**Conduire le changement en action sociale : mutations sociétales, transformation des pratiques et  
des organisations / DUBREUIL Bertrand, JANVIER Roland  
ESF - 2014- 239 p.**

Le monde change. Les dernières décennies se caractérisent par des mutations sociétales qui affectent les conceptions du travail pour et avec autrui, les postures militantes, les pratiques professionnelles et les modes d'organisation des établissements et services du secteur social et médico-social. Projet de vie, inclusion scolaire, droits des usagers, co-éducation, consentement éclairé, relation contractuelle, accompagnement personnalisé, conditions de bienveillance, organisation du travail, jamais les institutions et leurs acteurs ne se sont révélés aussi interdépendants de leur environnement juridique, financier, sociopolitique et institutionnel. Au cœur de ces mutations sociétales, concernés par les pratiques en transformation, les acteurs des organisations du travail pour et avec autrui doivent non seulement s'adapter aux évolutions de l'environnement mais aussi conduire un changement. Changement qui, pour favoriser la justice et l'utilité sociale, le respect et la reconnaissance de l'autre, doit s'appuyer sur des savoirs, élaborer des savoir-faire, se concevoir en référence à des principes éthiques : un changement à penser et à mettre en œuvre. Aussi les auteurs ont-ils souhaité développer ici une démarche qui considère ces mutations sociétales afin de définir des postures et des pratiques professionnelles animées par des hommes au sein d'une organisation de travail.

**Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux / FODRIAT Michel**

**Presses de l'EHESP - 2013 - 50 p.**

Cet ouvrage répond aux questions à la fois théoriques et pratiques liées au changement organisationnel, devenu une préoccupation majeure du secteur social et médico-social. Il dresse un panorama critique des principaux courants et concepts de management du changement et fournit des principes méthodologiques pour élaborer des dispositifs collectifs dans le cadre des établissements sociaux et médico-sociaux. Rompant avec les approches classiques, Michel Foudriat prône l'idée de « changement continu » au sein des établissements et la co-construction des procédures de changement à travers la prise en compte de leur complexité systémique et stratégique. À ce titre, cette 2e édition consacre un nouveau chapitre à la problématique des temporalités dans les organisations et les processus de changement, question centrale de la structuration des jeux de pouvoir entre les acteurs.

**Conduire des projets en action sociale / GACOIN Daniel**

**Dunod - 2<sup>ème</sup> édition - 2010 - 260 p.**

Cet ouvrage propose une approche globale du management de projets appliqué à l'action sociale. Dans un contexte de changement, la conduite de projets est devenue une des principales activités des cadres de l'action sociale. Les projets structurent la vie des organisations et les font avancer. C'est autour de mini-projets que peuvent en effet se développer le dépassement des cloisonnements et de nouvelles réponses. Il pourra s'agir d'appliquer de nouvelles réglementations, d'adapter l'organisme ou la gestion, de développer de nouvelles prestations, des activités, des liens avec des services partenaires, de mener une recherche ou étude, d'écrire un document, de favoriser des lieux de rencontres, etc...

**Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux - MIRAMON Jean-Marie, PATURET Jean-Bernard - Presses de l'école des Hautes Etudes en Santé Publique - 2009 - 149 p.**

Le changement n'est pas un luxe réservé aux nantis, à ceux qui ont des financements ou des idées. Il est souvent une nécessité vitale pour la structure concernée. Le changement n'est pas synonyme de " grand soir " ou de révolution. Il peut être humble dans ses objectifs, pragmatique. Au moyen de petits effets, ponctuels ou durables, il modifie peu à peu les mentalités, les attitudes, les habitudes, qu'elles soient individuelles ou collectives. Changer, c'est avant tout oser se regarder, élargir le cadre de son expérience, interroger ses certitudes. Face au changement, de quelque ordre qu'il soit, nous avons généralement le choix entre deux options : le subir, avec le cortège de résistances, de discours nostalgiques, de comportements de repli, où l'amertume côtoie le non-désir, qui accompagne une telle attitude ; ou tenter de le maîtriser, au moins en partie, pour en être l'acteur. Ce livre ne retient bien sûr que cette seconde option.

**Conduire le changement en gérontologie - Principes, méthodes et cas pratiques / EYNARD Colette, PIOU Olga, VILLEZ Alain, GUILLET Pierre**

**Dunod - 2009 - 272 p.**

Les décideurs en gérontologie sont confrontés à de multiples demandes, qu'elles proviennent des Pouvoirs publics, par le biais d'obligations juridiques et réglementaires souvent récentes, ou, indirectement, des bénéficiaires des projets ou actions envisagés, de moins en moins enclins à se satisfaire de dispositifs, d'établissements ou de services qui ne tiendraient pas compte de leurs aspirations et de leurs exigences. Cet ouvrage pratique leur montre comment manager leurs différents projets (projet d'établissement, démarche qualité, création de services complémentaires, etc.) en faisant appel aux différentes ressources mises à leur disposition (consulting, démarches qualité, etc.). Il s'organise autour de fiches-actions, élaborées à partir de projets accompagnés par les auteurs, consultants dans ce domaine d'intervention.

**Elaborer et manager un projet de service. Enjeux, modes, outils. / LOUX Nathalie, MAILLET Philippe Territorial - 2008 - 188 p.**

Pistes de réflexions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation, outil de management pour les cadres, le projet de service est un vecteur d'animation des équipes, qui se décline sous la forme de multiples projets dont la mise en phase va se prolonger dans le temps. Il permet d'appréhender le projet dans toute sa complexité, mais surtout, à un niveau collectif, d'amener les différents acteurs à construire des représentations communes qui élargissent leurs perspectives, leurs projections, au-delà du champ strict de leur intervention.

## II / ANIMATION DES RELATIONS CONTRACTUELLES, NÉGOCIATION ET DIALOGUE DE GESTION AVEC LES AUTORITÉS D'AUTORISATION ET DE TARIFICATION

---

### A / Procédure de tarification

#### **Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux / HARDY Jean-Pierre**

**Dunod, 2018, 5<sup>ème</sup> édition, 497 p.**

Les politiques sociales constituent un champ complexe de dispositifs et d'actions. Les développements récents de nouvelles modalités de tarification dites « à la ressource disponible », « en fonction des besoins des personnes », « à la prestation » sont plutôt mal perçus : ils marqueraient l'introduction du néolibéralisme économique dans le secteur social.

**Pourtant, ces nouvelles modalités de tarification, le renouveau de la coopération entre les acteurs et la contractualisation pluriannuelle permettent, au contraire, au secteur social et médico-social de renouer avec les sources originelles de l'économie sociale en actualisant la réponse à la question du « pourquoi s'associer ? ».**

L'actuelle régulation tutélaire et bureaucratique ne peut qu'imploser. Les acteurs du secteur social ont entre leurs mains l'alternative entre une implosion « sur la droite », à savoir une « régulation marchande », ou « sur la gauche », à savoir une « régulation sociale contractuelle ». La réponse à la crise à la fois identitaire et financière que connaît le secteur social ne sera pas néolibérale si les acteurs dépassent les intérêts corporatistes qui pourraient leur faire préférer le maintien de l'actuel statu quo. Telle est la conviction que l'auteur partage ici avec tous ceux qui ont en charge un domaine fondamental de notre démocratie.

#### **Ehpad : quels remèdes ? / BONNE Bernard**

**Sénat, 03/2018, 118 p.**

<https://www.senat.fr/rap/r17-341/r17-341.html>

La mobilisation du 30 janvier 2018 des personnels travaillant en établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) traduit l'urgence des problèmes rencontrés par les professionnels de la prise en charge du grand âge.

Le présent rapport procède en premier lieu à une évaluation des effets de la réforme de la tarification des Ehpad actuellement mise en oeuvre et dont les modalités font l'objet d'importantes contestations. Bien que le principe d'une redéfinition des dotations aux soins et à la dépendance des établissements sur des critères objectifs ne soit pas contestable, son efficacité a été fortement obérée par une insuffisante diffusion des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (Cpom), dont les opportunités en matière de gestion budgétaire ne bénéficient par conséquent qu'à un faible nombre d'établissements.

En réponse à la crise profonde que traverse le modèle de ressources humaines en Ehpad, le rapport préconise une refonte des missions des différents personnels travaillant en Ehpad, notamment celles du médecin coordonnateur, ainsi qu'une redéfinition de l'organisation du travail, davantage tournée vers l'aménagement du temps de travail et l'appropriation de dispositifs innovants.

Enfin, quelques pistes de réflexion pour l'Ehpad de demain sont lancées, qui partent du constat d'une approche excessivement médicalisée de la prise en charge et qui appellent à des assouplissements budgétaires et gestionnaires afin que les projets d'établissements puissent proposer des parcours plus intégrés et moins médicalisés. Les premiers jalons d'une réforme plus large du financement de la dépendance sont proposés.

#### **"Il faut sortir de la logique de tarification horaire"**

**Travail Social Actualités, 03/2018, n° 90, p. 6-7**

Une nouvelle tarification des services d'aide et d'accompagnement à domicile (Saad) est en cours d'élaboration, afin de sortir ce secteur du sous-financement structurel dont il souffre. Directrice adjointe de l'Union nationale ADMR, qui participe à la concertation sur ce dossier, Maud Collomb réagit à la première esquisse diffusée par la CNSA.

## **Les EHPAD en fin de vie ?**

**Actualités sociales hebdomadaires, 09/03/2018, n° 3051, p. 6-12**

Alors que les Assises nationales des EHPAD se tiennent les 12 et 13 mars à Paris sur le thème de l'avenir de ces établissements, les ASH ont choisi d'anticiper ce débat. Nous avons questionné, d'une part, Claude Jarry, le président de la Fédération nationale des associations de directeurs d'établissements et services pour personnes âgées (Fnadepa), représentant le secteur public, et, d'autre part, Florence Amaiz-Maumé, déléguée générale du Syndicat national des établissements et résidences privés pour personnes âgées (Synerpa), représentant le secteur privé commercial, sur leur vision d'avenir de leur secteur d'activité.

Curieusement, en dépit de leur différence de statut et de leur divergence sur... la convergence tarifaire, ils partagent la même analyse sur la nécessaire évolution et, surtout, la diversification des modes de prise en charge des personnes âgées. La seule alternative domicile-établissement ne répond plus aux nécessités actuelles, moins encore à celles de demain. Il faut créer des structures intermédiaires, plus douces, plus adaptées aux différents degrés de dépendance. Le domicile, oui, mais le domicile connecté et avec des services d'assistance. Les modes de financement doivent être aussi diversifiés et répondre aux besoins réels. En creux, les deux dirigeants annoncent la fin, sinon des EHPAD, du moins du tout-EHPAD. Regards croisés.

## **Convergence tarifaire des EHPAD. Dynamite ou dynamique ?**

**Actualités sociales hebdomadaires, 16/02/2018, n° 3048, p. 18-21**

Un an après le lancement de la convergence tarifaire, il apparaît que cette réforme est avantageuse pour le secteur privé et pénalisante pour le secteur public, alors qu'il s'agit officiellement de rééquilibrer les dotations entre établissements sur et sous-dotés. Alors pourquoi cette incompréhension ? Y aurait-il un loup dans le flou de cette réforme que certains dénoncent ? Explications.

- Trois questions à Pascal Champvert :

"Où est le ratio un pour un ?"

- Des dotations "dépendance" à géographie variable

## **EHPAD : la réforme tarifaire est inégale, selon un rapport parlementaire**

**Actualités sociales hebdomadaires, 15/12/2017, n° 3038, p. 5-6**

Malgré un « consensus non démenti depuis l'origine », la réforme de la tarification des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) pose de « nombreuses difficultés concrètes de mise en œuvre [...] au point de conduire à sa non-application par certains départements ». Tel est le constat fait par les députées Agnès Firmin Le Bodo (UDI, Agir et Indépendants) et Charlotte Lecocq (LREM) dans un rapport d'information sur l'application de la loi du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement, dite loi « ASV ».

<https://www.perseus-web.fr/nar6/uploads/rapport-information-loi-asv-assnat-05-12-2017.pdf>

## **Ehpad : les nouvelles règles de tarification**

**Travail Social Actualités, 10/2017, n° 86, p. 34-39**

Depuis le 1er janvier 2017, de nouvelles règles de tarification s'appliquent aux établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad). Plébiscitée par les pouvoirs publics en 2009, cette réforme acte le passage d'une tarification à la dépense historiquement autorisée à une tarification à la ressource.

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000031700731>

[https://www.legifrance.gouv.fr/jo\\_pdf.do?id=JORFTEXT000033670895](https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT000033670895)

[http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2017/04/cir\\_42119.pdf](http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2017/04/cir_42119.pdf)

## **Tarification des Ehpad. Une copie déjà à revoir ?**

**Direction(s), 09/2017, n° 156, p. 4-5**

À peine déployée, la réforme tarifaire des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) est déjà contestée. En particulier par les gestionnaires du secteur public et, dans une moindre mesure, associatif, frappés par la baisse des moyens alloués à la dépendance.

### **Tarification à la ressource : une nouvelle logique de financement des Ehpad**

**Gazette sante social (la), 06/2017, n° 141-142, p. 28**

Depuis le 1er janvier 2017, les établissements pour personnes âgées sont financés selon de nouvelles règles. L'objectif est la convergence des prix pratiqués.

### **Cpom : un cadre contractuel obligatoire pour les Ehpad**

**Travail Social Actualités, 06/2017, n° 83, p. 34-39**

Appelés à se substituer, depuis le 1er janvier 2017, aux anciennes conventions tripartites pluriannuelles, les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (Cpom) sont désormais obligatoires pour tous les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) et les petites unités de vie (PUV).

### **Négocier et mettre en œuvre les CPOM dans le secteur médico-social - Guide méthodologique d'appui à la contractualisation**

**Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux, 01/2017, 60 p.**

<http://www.anap.fr/publications-et-outils/publications/detail/actualites/negocier-et-mettre-en-oeuvre-les-cpom-dans-le-secteur-medico-social-guide-methodologique-dappui-a-la-contractualisation/>

Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) est en cours de généralisation dans le secteur médico-social.

Il représente un levier de transformation du secteur car il contribue à l'évolution de la gestion des établissements et services médico-sociaux, à une amélioration du parcours et de l'accompagnement des personnes sur les territoires, et participe à un véritable changement de culture pour les professionnels concernés.

Dans ce contexte, l'ANAP a co-construit avec les Agences Régionales de Santé, les Conseils Départementaux, les organismes gestionnaires et les établissements et services médico-sociaux, un kit méthodologique d'appui à la mise en œuvre opérationnelle de la contractualisation.

## **B/ Evaluation de la dépendance**

### **Sireva : L'évaluation dans tous ses états**

**Journal de l'action sociale (le), 11/2017, n° 10, p. 34-35**

Depuis 2018, l'ensemble des caisses de retraite en inter-régime disposera d'un nouvel outil d'évaluation. Baptisé Sireva, il met en œuvre une approche globale des besoins des personnes âgées à domicile. Un changement orchestré depuis de longs mois, notamment auprès des évaluateurs. Retour sur la genèse d'une petite révolution.

### **Le RAI : vers une culture commune de l'évaluation des situations complexes**

**Agevillagepro.com, 23/05/2016, n° 773**

La CNSA a retenu le RAI-HC (volet domicile) comme outil d'évaluation multidimensionnelle pour l'ensemble des gestionnaires de cas (MAIA). Ce référentiel doit faciliter la concertation interdisciplinaire et l'intégration des services des secteurs sanitaire, social et médico-social.

<http://www.cnsa.fr/actualites-agenda/actualites/une-premiere-enquete-sur-les-gestionnaires-de-cas-presentee-lors-des-rencontres-nationales-des-pilotes-maia>

### **"Coup de jeune" pour les ordonnances Pathos**

**Journal de l'action sociale (le), 01/2016, n° 203, p. 32-33**

Mieux connaître les personnes âgées accueillies en établissements et aider ces derniers à mieux répondre aux besoins de leurs résidents sont deux des principales missions de la CNSA. A son initiative, plusieurs travaux sont en cours. L'un d'entre eux concerne l'outil Pathos qui permet d'évaluer la charge en soins des résidents d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) et d'unités de soins longue durée.

<http://www.cnsa.fr/accompagnement-en-etablissement-et-service-allocation-de-ressources/les-soins-en-ehpad/les-coups-aggir-pathos>

### **III / DÉPLOIEMENT D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE SUR L'ACTIVITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT**

---

#### **Savoir communiquer : le grand défi**

**Mensuel des maisons de retraite (le), 10/2015, n° 183, p. 16-22**

Si le monde des EHPAD n'a pas à rougir de son poids économique, il reste l'un des rares secteurs à n'avoir pas su organiser sa communication à grande échelle. Il n'a pas non plus saisi l'opportunité d'une actualité législative fournie pour se mettre en valeur. Face à ce rendez-vous manqué et en attendant le grand événement fédérateur ou le personnage charismatique qui permettra de porter haut et fort la voix des Ehpads. Enquête sur les stratégies de com'

#### **Faire valoir son expertise sur le territoire**

**Direction(s), 04/2015, n° 130, p. 38**

Assurer la visibilité de sa structure afin de la positionner comme une ressource et une référence sur le territoire devient incontournable pour les directeurs. Les bonnes méthodes pour y parvenir.

#### **Présenter et défendre son compte administratif**

**Direction(s), 03/2015, n° 129, p. 28-29**

Tous les ans avant le 30 avril, les gestionnaires doivent transmettre à l'autorité de tarification leur compte administratif concernant l'exercice précédent. Rappel des règles de présentation formelle des résultats, d'affectation de ceux-ci, et des modalités de contestation des décisions prises par l'autorité.

#### **Tout préparer pour la visite de conformité**

**Direction(s), 02/2015, n° 128, p. 35**

En amont d'une ouverture, l'inspection par des représentants des autorités administratives de contrôle s'impose à tous les établissements et services. Loin d'être une simple formalité, cette visite doit être organisée minutieusement.

#### **Structurez votre plan de communication**

**Direction(s), 02/2014, n° 117, p. 32**

Pourquoi ? Comment ? Pour qui ? Telles sont les questions à se poser pour construire un plan de communication qui sert tout autant les actions de long terme que celles de court terme. À condition de le rattacher à une stratégie bien pensée.

### **Ouvrages**

#### **Réussir son plan de communication / EMMERICH Sarah, PERRIN Christophe**

**Territorial, 2014, 111 p.**

Comment élaborer et piloter un plan de communication ? Comment se servir des principaux outils de communication : presse, Internet et réseaux sociaux, événementiel, relations publiques, affichage, télévision, téléphone, édition ? Ce Dossier d'experts propose une présentation méthodique et très concrète, illustrée par des interviews de professionnels : Muriel Attal, déléguée à la communication et à la presse de France Inter, Grégoire Milot, président-fondateur de l'agence État d'Esprit, Noémie Buffault, community manager à la ville de Paris, François de Hédouville, Cyrille Boitel et Vianney Huguenot, experts dans la communication des collectivités territoriales, etc. Des responsables de communication présentent leurs plans et les instruments qu'ils utilisent au quotidien, qu'il s'agisse d'opérations de rénovation urbaine, de l'élargissement d'une communauté d'agglomération, de grands événements culturels ou de la communication de crise. Ce dossier permet aux responsables de la communication des collectivités de maîtriser leur approche des plans de communication et d'enrichir leurs pratiques en s'inspirant de l'expérience de collègues experts.

**Le nouveau guide de la communication interne. Analyse, méthode et nouveaux outils pour les collectivités territoriales / CONSTANS Paul, JOBARD Fabrice Territorial, 2012, 95 p.**

La communication interne est l'objet de toutes les attentions pour accompagner la réforme des collectivités, expliquer les nouvelles missions des agents, renforcer la cohésion de l'entité territoriale ou répondre au mal-être au travail. Tout est mis en oeuvre pour construire une politique de communication interne qui ne soit ni un alibi ni de la propagande : nouvelle organisation plus consensuelle et collective, nouveaux outils plus réactifs et participatifs, véritable stratégie et budget conséquent. Du simple tableau d'affichage au journal interne en passant par un intranet, tous ces supports sont les éléments constitutifs d'une politique de communication interne. La communication interne est aussi conçue pour répondre aux différentes crises - accident ou dysfonctionnement grave - qui peuvent ébranler durablement le fonctionnement d'une collectivité. Face au trop-plein d'information et à la place prépondérante des technologies de l'information, le rôle de la communication interne se trouve renforcé et valorisé. Comment ? C'est tout l'objet de ce Dossier d'expert, outil pratique d'aide à la réflexion et à la mise en oeuvre pour l'actualisation ou la construction d'une stratégie de communication interne attractive.

**La boîte à outils du Responsable Communication / JEZEQUEL Bernadette, GERARD Philippe Dunod, 05/2008, 192 p.**

Comment réaliser un plan de communication ? Quelles méthodes choisir pour piloter et évaluer les actions ? Comment optimiser la communication par l'image, par l'écrit et par le ? Quels outils choisir pour établir des relations presse efficaces, dynamiser ses relations publiques, communiquer en période de crise ou développer la communication interne ? Comment travailler avec les agences ? ... Découvrez 58 outils et méthodes indispensables à la pratique de la communication d'entreprise au quotidien. Ils sont traités de façon synthétique et pratique, en 2 ou 4 pages, avec les objectifs spécifiques, le contexte d'utilisation, les étapes de mise en oeuvre, les avantages et limites, des conseils méthodologiques et, pour certains, un cas d'entreprise commenté. Dans le cadre de votre mission, ce livre vous offre tous les outils dont vous avez besoin pour concevoir, mettre en oeuvre, piloter et évaluer vos actions de communication interne, externe ou globale.

**Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales - Enjeux, stratégies, méthodes / GACOIN Daniel, Dunod, 2004, 336 p.**

Communiquer suscite autant d'aspirations, que de défiance : souci de transparence, sentiment d'une grande vertu (c'est la solution), crainte de manipulations. Au sein des organisations sociales et médico-sociales, c'est une recherche forte ou une méfiance de la part des acteurs et des structures. C'est également une obligation formelle, issue de la loi du 2 janvier 2002. Pour répondre à leurs questions théoriques et pratiques cet ouvrage a été repensé dans sa deuxième édition, avec une forme plus directe. Il propose d'abord un voyage et un changement de regard : relire l'histoire de ce secteur et de sa communication ; apprendre à se repérer dans un univers de concepts et savoirs. Il propose ensuite de repenser la question de la communication, en allant des enjeux de ces organisations à une vision éthique et dynamique qui précède l'agir. Il ouvre enfin au plan pratique un ensemble de stratégies, méthodes et outils dans tous les champs d'une politique de communication.

## I / PILOTAGE DU PROJET D'ORGANISATION À PARTIR DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

### A / Fonction de direction

#### Ouvrages

**Directeur en établissement social et médico-social : comprendre et analyser sa pratique / DUBREUIL Bertrand**  
**ESF, 2018, 188 p.**

Une analyse des pratiques de management inspirée de la sociologie des organisations pour la formation des directeurs du secteur médico-social. Des axes tels que le rôle d'autorité, la démarche de changement, le partage de la fonction d'encadrement et l'association du personnel à la décision sont présentés.

**Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale / JAEGER Marcel**  
**Dunod, 2018, 1233 p.**

Ce manuel regroupe — en une version actualisée — les chapitres essentiels des meilleurs ouvrages parus chez Dunod sur les fondamentaux du métier de directeur en action sociale et médico-sociale :

- la relation aux personnes accompagnées ;
- les nouvelles politiques ;
- les coopérations et les coordinations ;
- la tarification, le financement et la gestion comptable ;
- l'encadrement ;
- l'évaluation ;
- la fonction direction ; • l'éthique.

**Directeur dans le social. Témoignages à plusieurs voix de directeurs d'ESMS / LEMAIGNAN Bernard**  
**Chronique sociale, 2018, 114 p.**

Pourquoi faut-il un « chef » pour faire jouer un orchestre ?

Un directeur pour une institution ?

Quelle est donc la nature de cette place particulière et comment parvient-on à l'endosser ?

Et puis, à côté de la fonction de direction elle-même, quel est l'homme, quelle est la femme qui l'exerce ?

Quel que soit le statut social et le rôle que nous endossons - et l'exercice de la fonction de direction est un rôle social - les ressorts propres à l'individu, ses habitudes, son histoire, ses « valeurs », les fondements même de sa culture se retrouvent derrière l'acteur.

Cet ouvrage contribue à explorer ces questions, il est l'oeuvre collective d'un groupe de directeurs et de directrices en exercice au sein d'établissements et de services sociaux et médicosociaux.

Chacun est « chef d'orchestre » en son institution mais constatant entre eux la similitude ou la convergence de certains « moments » professionnels qu'ils ont traversés au fil de leur pratique, tous ont décidé, un beau jour, d'en porter un témoignage aussi éclairé que possible.

Au terme d'un parcours de plusieurs années de travail ensemble, chacun s'est exprimé ici sans fard, avec la franchise qu'autorise une confiance réciproque ; les faiblesses de chacun, tout comme ses forces, apparaissent au grand jour au fil de ces lignes, dans une tentative pour parler de leurs fonctions, de les penser au-delà des modes, de conventions, des discours dominants.

**Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale / JANVIER Roland  
ESF, 2017, 127 p.**

Quelles sont les « tensions éthiques » qui traversent et structurent la fonction de direction en institution sociale et médico-sociale ?

Répondre à cette question suppose de cerner la fonction de direction d'établissement ou de service du champ social et médico-social. Fonction délicate sinon difficile, marquée par l'environnement complexe qui caractérise l'action sociale, fragilisée par le contexte d'incertitude des politiques publiques, exposée au risque que représente l'exercice du pouvoir et, enfin, impactée par les situations particulières des usagers.

Répondre à cette question suppose également de situer ce qu'est l'éthique dans l'action sociale et médico-sociale. Elle n'est ni une normalisation comme la morale, ni une règle professionnelle à l'instar de la déontologie. Elle renvoie la personne à ses choix quotidiens et les collectifs de travail, notamment les équipes de direction, à leurs responsabilités engagées dans l'action au nom d'un projet partagé.

L'éthique est un sujet à la mode, de toutes les modes... À l'heure où les critiques fleurissent contre le « management », elle peut être une opportunité facile pour redonner ses lettres de noblesse aux formes d'exercice du pouvoir mises à mal par l'évolution des institutions.

L'auteur se plie ici à une double exigence. D'une part, relier l'éthique et le politique parce que l'orientation de l'action en travail social repose sur un projet qui contribue à la construction sociale. D'autre part, relier les pratiques professionnelles avec le travail de la personne sur elle-même, parce que la fonction de direction ne peut qu'être habitée, investie par un sujet assumant sa responsabilité et interrogeant son rapport au pouvoir.

**Le métier de directeur. Techniques et fictions / MIRAMON Jean-Marie, COUET Denis, PATURET Jean-Bernard**

**Presses de l'école des hautes études en santé publique, 2017, 277 p.**

À l'origine de ce livre, un constat : dans le secteur social et médico-social, l'exercice de la fonction de direction est un métier à part entière. Qui dit « métier » dit « savoir-faire » et « techniques » spécifiques : de nombreuses pages leur sont consacrées ici. Mais pourquoi annoncer des fictions ? Simplement pour faire sa part au montage, symbolique et imaginaire, qui est celui de tout pouvoir.

Le métier de directeur, plébiscité par ses lecteurs depuis sa 1<sup>re</sup> édition en 1992, a cette originalité de détailler les aspects à la fois techniques et symboliques de la fonction : le lecteur est invité à réaliser « un travail sur soi » pour mieux connaître son propre rapport au pouvoir et les valeurs qui fondent son action.

Cette 6<sup>e</sup> édition est actualisée et fait notamment état des nouveaux sujets auxquels les directeurs d'établissement sont confrontés dans leur fonction (fusion d'établissements, évaluation externe, souci de la qualité de vie au travail, mise en avant du parcours de l'usager...).

**La fabrique du changement au quotidien : paroles de directeurs / HEINRY Hervé**

**Presses de l'école des hautes études en santé publique, 2016, 243 p.**

Le travail de directeur d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux est, par nature, profondément marqué par les compétences affectives. Pourtant, peu d'espaces sont offerts aux dirigeants pour échanger avec leurs pairs sur ce sujet. La démarche de co-développement permet ce moment de partage et d'analyse grâce à des temps de rencontre réguliers entre directeurs, libérés de l'urgence du quotidien et du souci des codes.

Les textes rassemblés dans cet ouvrage sont issus de la création d'un groupe de travail qui a réuni, pendant quatre ans, onze directeurs d'établissements et un formateur. Les expériences qui y sont retracées illustrent les épreuves vécues dans l'exercice du métier. Les propos qui s'y expriment, profondément authentiques et incarnés, renouvellent la prise de parole sur ce métier, tout en renforçant les capacités professionnelles.

Ce cadre spécifique permet au lecteur d'approcher au plus près le réel de cette activité dans sa complexité. Outre son intérêt pour tout professionnel en poste, cet ouvrage constitue un précieux outil pour les élèves-directeurs, mais aussi pour les responsables de formation, enseignants et étudiants dans les champs sanitaires, social et médico-social.

**Guide du directeur en action sociale et médico-sociale / LEFEVRE Patrick**

**Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, 2016, 416 p.**

Le rapprochement des mondes sociaux accompagne l'émergence d'organisations recomposées en pôles territoriaux et de compétences, où les logiques de projet et de développement ont remplacé les logiques de structures. Le directeur est un acteur responsable de la dynamique d'un système de direction et d'un projet managérial mobilisateur et créatif. Les équipes de direction constituent la réponse pour un management transversal dans des organisations devenues entreprenantes, apprenantes et coopératives.

**Etre directeur d'établissement social et médico-social. La force de l'intime au cœur de l'exercice du pouvoir / MIRAMON Jean-Marie**

**Seli Arslan, 2015, 126 p.**

L'exercice du pouvoir en général, la direction d'un établissement social et médico-social en particulier sont le plus souvent abordés sous un angle juridique, économique ou psychosociologique. Ces approches d'ordre scientifique tendent à envisager les aspects rationnels du management. Or manager, faire l'expérience de diriger des professionnels exerçant auprès des personnes accueillies dans les structures sociales et médico-sociales, c'est se confronter au quotidien aux affects, aux émotions, à l'irrationnel des comportements, les siens comme ceux des professionnels et des résidents. C'est adopter une posture plus ou moins conscientisée où interviennent ses choix, ses pensées, ses intimes convictions. Manager, ce n'est pas seulement agir en toute logique, en toute raison ou conscience. C'est pour beaucoup se montrer inventif, créatif, à l'écoute, évoluer d'expérience en expérience, se faire parfois rêveur et poète. C'est fort de sa propre expérience de direction d'établissement que Jean-Marie Miramon partage ici ses perspectives.

**Manuel de direction en action sociale et médico-sociale - Politiques publiques - Organisation, stratégie - Enjeux, actuels et futurs / BATIFOULIER Francis**

**Dunod, 2014, 494 p.**

Un véritable basculement générationnel est sur le point de s'opérer dans la direction des associations, des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Une génération part à la retraite, une nouvelle génération de dirigeants va prendre sa succession et devoir se hisser à un niveau de complexité de gestion des structures peut-être jamais égalé. Elle le fera d'autant mieux qu'elle aura pris la mesure des enjeux inédits de direction et de gouvernance de ces structures, qu'elle les aura pensés et qu'elle se sera approprié les outils, les méthodologies et les techniques adéquats, c'est-à-dire respectueux de l'altérité du secteur à but non lucratif. Le projet de cet ouvrage est l'identification et la mise en oeuvre des fondamentaux des nouvelles pratiques de direction et de gouvernance en action sociale et médico-sociale. Ont été réunies dans un souci d'opérationnalité intelligente et exigeante les contributions de fins connaisseurs de ce qui se joue aujourd'hui dans le champ de l'action sociale. Dans la majorité des cas, il a été demandé à chaque auteur d'approfondir une réflexion dans laquelle il s'est déjà fortement investi dans des écrits antérieurs.

**Stratégies & management. Briser l'omerta ! Un enjeu éthique pour les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux / DESHAIES Jean-Louis (Dir.)**

**Presses de l'EHESP, 2014, 269 p.**

Afin de prévenir le risque d'un enlisement dans des stratégies d'évitement, il est primordial d'adopter une démarche transparente et authentique, pour tout mettre à plat et rompre avec la loi du silence. À l'appui de son expertise et de constats sans complaisance, Jean-Louis Deshaies nous invite à une réflexion revigorante sur la responsabilité partagée de tous les acteurs. Il démontre ainsi la nécessité d'un diagnostic fondé sur le croisement des regards et propose des outils pratiques pour concilier méthodologie et sens, obligations et plaisir au travail, afin de mettre un terme à l'arrogance de certaines postures individuelles et collectives

**Autour de la désobéissance éthique et de l'injonction paradoxale**

**CREAI Paca Corse, 2014, 46 p.**

Quand on prend une fonction de direction ou de responsabilités, d'abord on a peur, on ne sait pas ce que c'est et on a en tête ce que l'on nous a appris : les normes, les contraintes, le cadre réglementaire, etc... tout ce qui incarne la fonction de direction. Mais le responsable est également un créateur de lien social et doit lutter simultanément pour ne pas aseptiser la vie et chercher sans cesse des leviers de remise en lien avec la vie, des résidents ou des usagers au domicile. C'est à la fois la complexité de ces métiers et en même temps ce qui les rend passionnants. Celle ou celui qui assume des fonctions de direction ou de responsabilités, quel qu'en soit le niveau, doit, avant tout, s'interroger : « comment je vais respecter la réglementation (la sécurité) et comment je vais créer des espaces de liberté (l'autonomie) pour permettre aux personnes de continuer à vivre au mieux en respectant leur intégrité ? ». Ce numéro spécial de la revue du Creai Paca et Corse sur le thème « de la désobéissance éthique et de l'injonction paradoxale » est consacré, d'une certaine manière, à une réflexion sur la révolte contre tout « ce » qui et tous « ceux » qui veulent enfermer les pratiques dans des carcans administrativo-technocratiques qui éloignent chaque jour, un peu plus, les prestataires de services et de soins des usagers en souffrance.

**La responsabilité des directeurs d'établissements et services pour personnes âgées  
FNADEPA, 2013, 76 p.**

Face aux nombreuses contraintes législatives et réglementaires auxquelles sont confrontés les directeurs d'établissements et services sociaux et médico-sociaux pour personnes âgées, la FNADEPA propose une deuxième actualisation du guide pratique traitant de la responsabilité des directeurs. La commission qui a travaillé à la réalisation de ce guide a eu pour objectif, au-delà de l'actualisation, de permettre aux directeurs de dédramatiser et de prévenir la mise en cause de leur responsabilité par une information relative aux contraintes auxquelles ils sont soumis. Des repères pratiques sont régulièrement proposés afin d'aider les directeurs dans la gestion quotidienne des risques intégrés au management des établissements et des services.

**Le travail de directeur en ESMS / DUBREUIL Bertrand  
Dunod, 2013, 232 p.**

Cet ouvrage aborde les points suivants :

- Comment initier et soutenir un processus de changement qui n'ignore pas le contexte singulier de chaque établissement ou service ?
- Comment prévenir les dérives institutionnelles qui génèrent des dysfonctionnements graves avec les usagers favorisant l'émergence de maltraitances institutionnelles ?
- Comment faire jouer le double niveau hiérarchique en attribuant aux cadres de proximité des responsabilités claires, en leur laissant un « champ d'autorité » réel ?
- Comment développer la délégation de responsabilité et la participation des différents personnels à la prise de décision ?
- Comment faire face à « l'onde de choc » que provoque le signalement d'une maltraitance à caractère sexuel par un professionnel de l'établissement ou du service ?

**Directeur d'établissement pour personnes âgées - Rôles et exercice / VERCAUTEREN Richard - DOC  
éditions - 2009 -143 p.**

Cet ouvrage s'adresse principalement à celles et ceux qui souhaitent un jour devenir directeur d'établissement pour personnes âgées. Ils trouveront dans ces pages un panorama suffisamment illustratif du positionnement du directeur d'établissement pour personnes âgées pour s'en faire une idée assez précise, ou du moins assez large pour se faire une idée la plus objective possible. Pour eux, les finalités de l'ouvrage sont claires : définir ce que pourrait être le directeur d'un établissement pour personnes âgées sur le plan des compétences techniques et humaines afin que celui qui va exercer cette fonction sache ce qui l'attend. Mais si tous les directeurs en poste connaissent leur métier, ont défini leurs fonctions, se situent dans leur statut, il n'empêche que le contenu pourra les intéresser pour approfondir certains aspects, élargir leurs perspectives, voire émettre des critiques sur des positions qu'aurait pu prendre l'auteur.

**Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social - Du politique à l'intime et de  
l'intime au politique / MIRAMON Jean-Marie, PEYRONNET Germaine  
SELI-ARSLAN - 2009 - 186 p.**

Le secteur social et médico-social est en pleine mutation, de nouveaux rapports se développant entre les financeurs et les établissements de prise en charge. Ce contexte d'un secteur en évolution rapide transforme le métier de directeur, la façon d'habiter les fonctions relatives au pouvoir. Ce livre vise à aider les directeurs, les équipes de direction, les directeurs généraux, les administrateurs et les partenaires sociaux à trouver des clarifications, des repères pour construire quelque assurance face aux incertitudes d'un environnement mouvant. Il s'agit en effet de ne pas se tromper d'enjeux dans ce qui est proposé ou imposé. Surtout, les injonctions multiples qui se déclinent en cascade (autorités de contrôle, associations, directions générales, directions d'établissements) amènent les cadres dirigeants à passer du politique à l'intime, voire, selon l'histoire de la structure et les problématiques institutionnelles, de l'intime au politique. Aussi les auteurs de ce livre ont-ils cherché à penser la fonction de directeur d'un établissement social ou médico-social en croisant les dimensions technique, stratégique, politique et intime de l'exercice du pouvoir. Penser la fonction, c'est prendre en compte à la fois des intérêts individuels et collectifs, les notions de compétitivité et de partenariat, tout en cherchant, dans les relations avec les pouvoirs publics et face à des injonctions de plus en plus ciblées, à ne pas être instrumentalisé

## **Etre directeur en action sociale aujourd'hui : quels enjeux ?**

**GUAQUERE Daniel, CORNIERE Hélène, ANDESI**

**ESF - 2005 - 196 p.**

Comment diriger aujourd'hui une structure sociale ou médico-sociale en préservant le sens du travail social ? Les directeurs ou responsables de structures sont actuellement soumis à rude épreuve et pris dans un étau entre une réglementation de plus en plus contraignante, une marchandisation érigée en valeur et des exigences accrues des usagers, situation aggravée par la massification de l'exclusion. Dans ce contexte, comment conserver une marge de manœuvre et de créativité et sauvegarder le sens de l'humain ? Cet ouvrage porteur d'espoir alerte la société civile et milite pour une direction renouvelée. Différents acteurs et praticiens du secteur social, directeur, membres de l'administration, formateurs et universitaires, décodent ce contexte avec ses turbulences et ses multiples facettes (obligation de qualité, enveloppe budgétaire limitative, mise en concurrence des établissements...). Les auteurs vont au-delà du constat pour émettre des propositions et suggérer un positionnement aux cadres et responsables d'établissements. Ils livrent ainsi leurs expériences et réflexions pour les encourager à s'engager résolument vers le changement. Ils leur soumettent des pistes pour ce faire, participant ainsi à la défense du travail social dans une démarche politique de résistance. Pierre Gautier, qui a occupé pendant de nombreuses années la fonction de directeur général de l'Action sociale, a bien voulu rédiger la préface de ce livre, apportant son haut patronage.

## **Articles**

### **Les Directeur (rice)s d'ESSMS : des "fusibles" sous (haute) tension...en quête de marge de manœuvre ?**

**Cahiers de l'actif (les), 01/2018, n° 500-503, p. 5-344**

Peut-on prendre encore du « plaisir » à exercer le métier de directeur(rice) dans le champ de l'action sanitaire, sociale ou médico-sociale ? En la matière, et à l'occasion d'échanges informels avec plusieurs responsables d'ESSMS, nous avons pu constater que certains d'entre eux semblaient être en proie à une forme de désenchantement professionnel. Plus encore, et au-delà du simple principe de plaisir/déplaisir évoqué ci-dessus, nous avons parfois aussi ressenti une forme de « malaise » qui ne dit pas son nom, mais qui nous interroge sur la réalité protéiforme de ce métier à l'aune des mutations profondes qui traversent aujourd'hui notre secteur, tel un « rouleau compresseur ».

[...] Ce numéro des Cahiers de l'ACTIF a donc pour objet d'interroger la réalité du métier de Directeur(rice) : quel rôle lui est-il dorénavant donné de « jouer » ? Quelles sont ses marges de manœuvre et de négociation ? Comment intégrer dans sa pratique, les incertitudes, les situations conflictuelles et les contraintes paradoxales inhérentes au métier ? Comment analyser les dimensions psychoaffectives à l'œuvre au sein des différents systèmes qui composent les organisations sociales ou médico-sociales ? Et au final, de quels leviers dispose-t-on pour envisager de « prendre soin » des responsables d'ESSMS ?

- Diriger hier, aujourd'hui, demain...vers une décomposition/recomposition de la fonction de direction...

- Stress et santé des Directeur(rice)s : du déni aux symptômes...

- Pour se dégager des mises en tension paradoxales

<https://www.actif-online.com/publications/les-cahiers-de-lactif/le-dernier-numero.html>

### **A la rencontre des directeurs d'Ehpad publics**

**Mensuel des maisons de retraite (le), 10/2017, p. 14-17**

Enquête sur le parcours de jeunes diplômés ou cadres expérimentés.

### **La nouvelle ère du directeur-manager en Ehpad**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 09/2017, n° 139, p. 15-16**

Décloisonnement, parcours, réseaux, filières, coordinations et coopérations interprofessionnelles, mutualisations et groupements entre établissements, logiques de territoire, plateformes de services...Le directeur d'Ehpad est appelé à travailler davantage sur le modèle partenarial, le profil du directeur-manager succède à celui du directeur-gestionnaire.

### **Le coaching des directeurs. Repartir du bon pied**

**Actualités sociales hebdomadaires, 16/06/2017, n° 3015, p. 26-29**

Face aux tâches et aux contraintes qui pèsent sur eux, et parfois à l'usure du temps, les directeurs d'ESSMS peuvent se sentir dépassés. Pour les aider à franchir un pas délicat et les remotiver, le coaching est une méthode qui fait ses preuves. A condition d'adhérer à la démarche et de choisir la méthode adéquate.

### **Pilotage des structures - La nouvelle ère du directeur-manager en EHPAD**

**Géroscopie pour les décideurs en Gérontologie, 07/2016, n° 71, p. 13-18**

Au sommaire du dossier :

- La nouvelle ère du directeur-manager en EHPAD
- Recrutement - Chronique d'une métamorphose
- Management de transition - EHPAD en crise : le boom des directeurs provisoires, pompiers de service

### **La formation des directeurs. Passage à haut niveau**

**Actualités sociales hebdomadaires, 10/06/2016, n° 2964, p. 30-33**

Que ce soit par respect des obligations légales, par envie de réinterroger leurs pratiques ou afin d'évoluer dans la hiérarchie, les directeurs sont de plus en plus nombreux à suivre une formation pour être en adéquation avec leur poste. Certains d'entre eux témoignent de la pertinence d'un parcours diplômant.

### **Diriger un établissement social ou médico-social. Mission impossible ?**

**Actualités sociales hebdomadaires, 15/01/2016, n° 2942-2943, p. 28-30**

Pour ce premier opus de notre rubrique consacrée au management du social, il nous a paru évident de nous intéresser à ses pilotes : les directeurs d'établissements sociaux ou médico-sociaux. Une fonction en pleine mutation, qui attire un nombre croissant de personnes issues d'autres secteurs.

## 

### *Ouvrages*

#### **L'art de manager en EHPAD / MARRO André, MARRO Grégory, MARRO Philippe**

**LEH Edition, 2018, 234 p.**

Cet ouvrage est une boîte à outils permettant l'acquisition d'un réel savoir-faire et une invitation à la réflexion sur le plaisir de manager. Les propositions sont simples, pratiques et directement applicables sur le terrain. Les apports théoriques et les démonstrations sont réalistes et empreints même d'une certaine sagesse. Prévenir et gérer les risques psychosociaux, mettre en place une politique commerciale innovante, ajuster son style de management aux situations, recruter, créer et suivre un projet, conduire une réunion ou prendre la parole en public sont autant de fonctions à maîtriser pour ressentir l'art et le plaisir du management.

#### **Les enjeux du manager d'EHPAD. Abécédaire pratique / BRAMI Gérard**

**LEH Edition, 2018, 464 p.**

Depuis la réforme d'avril 1999, les EHPAD n'ont cessé de connaître des évolutions qui ont trouvé leur concrétisation avec la loi du 28 décembre 2015 sur l'adaptation de la société au vieillissement (loi ASV) et les textes réglementaires qui en ont découlé. Nouvelle contractualisation, nouvelle présentation budgétaire et comptable, affirmation de nouvelles libertés et de nouveaux droits entraînant la modification de la documentation institutionnelle, comme le contrat de séjour, nécessitent de pouvoir disposer d'un ouvrage de référence, de commentaires et d'accompagnement pour la bonne prise en considération de ces nouveaux enjeux. A travers 70 notions essentielles, l'auteur apporte des explications détaillées sur tous les grands sujets actuels du fonctionnement des EHPAD, dans l'objectif de confronter les contraintes financières et budgétaires à l'évolution permanente des exigences de toute nature, plus particulièrement le développement des recommandations d'amélioration des bonnes pratiques professionnelles. Présenté sous forme de thésaurus, cet ouvrage est un guide permanent pour le gestionnaire et manager, qui facilite la mise en place et le suivi de la nouvelle contractualisation, ainsi que des contraintes récentes imposées aux EHPAD.

## **Management systémique et dynamique de changement dans les ESSMS : faire face au défi de la complexité**

**Actif information, 2017, p. 5-306**

Qu'ils soient d'ordre stratégiques et/ou opérationnels, qu'ils soient prescrits et/ou volontaires, qu'ils s'inscrivent dans une temporalité courte ou de plus longue durée, force est de constater que de nombreux changements impactent au quotidien les organisations sociales et médico-sociales : nouvelles réglementations, contraintes économiques, recompositions associatives, atomisation de l'offre de services, nouveaux paradigmes de l'action sociale (inclusion, logiques de parcours...), l'accent mis sur la qualité de vie au travail... Autant de facteurs endogènes et exogènes aux ESSMS qui interagissent entre eux pour créer une mise en tension permanente qui met en lumière toute la complexité d'un environnement au sein duquel le « facteur humain » et les « jeux d'acteurs » sont tout particulièrement prégnants.

Au-delà de la compréhension des concepts clés (changement, complexité, management, systémie...), ce numéro des Cahiers de l'ACTIF a donc pour objet d'examiner à travers différentes grilles de lecture et de témoignages de terrain, la manière dont les responsables d'ESSMS s'emparent de cette question du changement en univers complexe.

<https://www.actif-online.com/publications/les-cahiers-de-lactif/le-dernier-numero/management-systemique-et->

## **Le management dans le champ social et médico-social : Rapport au pouvoir, à la norme et au changement / BALAS EZZEMZAMI Judith, COMBES Jean-Marc, LOJOU JULIEN Chantal, MIALHE Denis**

**Seli Arslan (Éditions), 2017, 160 p.**

Face à une réalité en constante évolution dans le champ social et médico-social, ce livre fournit des repères pour assurer la fonction de cadre ou de directeur et penser le sens de son action effective ou future

Les professionnels responsables de l'encadrement dans les établissements et services du secteur social et médico-social ont assisté ces dernières années à la mise en place progressive d'un nouveau paradigme managérial, dans le contexte de regroupements de structures ou de mutualisations de services. Ces modifications ont influencé les représentations et les positionnements des cadres du secteur.

Face à cette réalité en constante évolution, cet ouvrage fournit des repères pour assurer la fonction managériale et penser le sens de son action effective ou future. Trois aspects sont plus particulièrement étudiés car ils renvoient à l'essence de la fonction d'encadrement : le rapport à la dimension hiérarchique et à l'exercice du pouvoir ; la fonction de la norme ; la confrontation au changement. Les auteurs abordent ces enjeux liés à la responsabilité managériale en s'appuyant sur leur expérience de formateurs et de consultants. Ils montrent que, pour sortir d'un exercice managérial qui ne viserait que l'application des exigences légales, pour ne pas s'éloigner des ressentis des professionnels ou des usagers, il est nécessaire que les cadres, individuellement mais aussi en s'investissant dans le groupe professionnel collectif, interrogent leurs représentations et leurs pratiques, anticipent les évolutions. Les problématiques managériales abordées s'inscrivent dans le réel des institutions, avec des questions concrètes comme : comment penser les responsabilités liées à sa position hiérarchique ? Comment faire face à l'injonction des normes sans renoncer à une position éthique ? Doit-on se contenter de manager les changements imposés ? Les directeurs, les cadres en poste et ceux en formation, préoccupés de porter un regard réflexif sur leurs pratiques actuelles et de construire le socle de celles à venir, trouveront ici des pistes de réflexion pour étayer les fondements de leur action managériale.

## **Motiver les équipes en travail social / CHARLEUX François, LOUBAT Jean-René ESF, 2017, 175 p.**

Une méthode de management destinée aux directeurs de structures sociales. Des conseils sont donnés pour maintenir la motivation des équipes face à l'usure et à la fatigue professionnelle, mais aussi pour gérer des changements de poste ou des restructurations de service.

## **Guide du cadre responsable de service en action sociale et médico-sociale / LEFEVRE Patrick Dunod, 2016, 4<sup>ème</sup> édition, 320 p.**

Longtemps considérée comme une étape dans un parcours professionnel, la fonction cadre responsable de service a acquis une légitimité reconnue par la création en 2004 du Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (Caferuis). **La 4<sup>e</sup> édition enrichie et adaptée de ce guide intègre toutes les évolutions institutionnelles, politiques et culturelles qui ont marqué ce secteur et cette fonction en terme de logique de métier et de compétences.**

**Pouvoir et autorité des chefs de service dans le secteur social et médico-social / ARGOUD Dominique, NOBLE François**

**Dunod, 2016, 256 p.**

Assumant sous l'autorité et la responsabilité des directeurs l'organisation et le fonctionnement du service ou de l'établissement, les chefs de service sont également responsables du projet élaboré avec la personne accueillie. Chargés d'accompagner le changement, soumis à des injonctions parfois contradictoires, les chefs de service suscitent des attentes de la part de leur direction et de leur équipe et vivent souvent l'exercice de leurs pratiques comme un véritable écartèlement. Dans ce contexte, la question du pouvoir et de l'autorité du chef de service représente une problématique incontournable pour celui qui doit garantir le projet de service ou d'établissement, la qualité de l'offre de services rendus aux usagers, se positionner comme cadre hiérarchique et participer, de sa place, au processus décisionnel.

**La supervision d'équipes en travail social / ROUZEL Joseph**

**Dunod, 2015, 265 p.**

Les pratiques sociales ne vont pas sans mettre à mal les praticiens. Les relations avec les usagers, les collègues, la direction, les partenaires, les politiques reposent sur la dynamique de la rencontre. Elles exigent un effort constant, qui ne peut être maintenu en tension qu'au prix d'un travail permanent d'"entretien" de l'outil de travail, c'est-à-dire de la personne elle-même. Seule la pratique de la supervision (dite parfois "analyse de la pratique") permet ce travail d'"entretien" à partir de la reprise et de l'élaboration dans l'après-coup des situations vécues. Ce véritable manuel théorique et pratique, entièrement mis à jour, sera tout aussi utile aux praticiens de la supervision qu'aux équipes de travailleurs sociaux et aux directeurs d'établissement, souvent perdus dans leur demande de supervision. Face au rouleau compresseur des routines et des contraintes, dans un contexte social soumis aux illusions managériales et gestionnaires, il s'agit de maintenir vif l'appareil à penser et à inventer de chacun.

**Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social / DELALOY Maxime, FOUURIAT Michel, NOBLE François**

**Dunod, 2014, 309 p.**

Dans un nouveau contexte législatif, réglementaire et économique, les chefs de service doivent faire face, en plus des questions classiques d'animation d'équipe, à des problématiques diverses : l'élaboration de projets, le développement du travail en réseau, la création et la gestion de partenariat, l'évaluation interne et externe, etc.

**Penser le management en action sociale et médico-sociale / LOUBAT Jean-René**

**Dunod, 2014, 416 p.**

Tenant à la fois de l'essai et du manuel, l'ouvrage associe réflexions conceptuelles sur le management des organisations, propositions méthodologiques et exemples de terrain pour répondre aux diverses préoccupations du dirigeant d'un service, qu'il s'agisse de positionner son service, de maîtriser l'activité au meilleur coût, de lancer des projets, d'animer une équipe de direction et de cadres, de mobiliser et former ses personnels, d'assurer un climat positif, de définir une organisation et des fonctions. La préoccupation de l'auteur est plurielle : renoncer au transfert pur et simple de recettes provenant de l'univers industriel tout en s'en inspirant, remettre en cause la « sociale attitude » qui entretient une culture de l'exception dangereusement coupée des réalités sociales et économiques de l'environnement d'aujourd'hui. Il s'agit en somme de concevoir une voie managériale adaptée à de tels secteurs d'activités et leurs entreprises de services : tel est le défi des années à venir. Cet ouvrage est destiné à tout dirigeant ou cadre en position de manager un service d'action sociale ou médico-sociale au sens le plus large, mais aussi aux administrateurs d'associations ou de services publics, aux centres de formation et départements universitaires concernés.

**Réussir dans ses nouvelles responsabilités - prise de fonction : mode d'emploi / BARJOU Bruno, ISORE Jacques, HAEGEL Annick, TESTA Jean-Pierre**

**ESF, 2014, 270 p.**

Vous évoluez au sein d'une fonction d'encadrement ? C'est votre premier poste de manager ? Vous êtes amené à encadrer une équipe plus importante qu'auparavant ? Vous devenez le responsable de l'équipe à laquelle vous apparteniez ? Cet ouvrage propose des réponses précises aux questions que se pose tout manager par rapport à ses trois pôles d'activité : leader d'une équipe ; gestionnaire d'une unité ; développeur des ressources humaines.

**Stratégies & management. Briser l'omerta ! Un enjeu éthique pour les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux / DESHAIES Jean-Louis**

**Presses de l'Ehesp, 2014, 269 p.**

Rarement traité en profondeur, le « malaise » dans les institutions sanitaires, sociales et médico-sociales est lié à des facteurs qui génèrent de l'insatisfaction à tous les niveaux :

- mécontentement des usagers considérés comme des consommateurs ;
- désarroi des professionnels en manque de reconnaissance ;
- malaise des dirigeants face aux lacunes de leur management et de leur stratégie ;
- contrariété des pouvoirs publics devant le manque de lisibilité des actions qu'ils financent ;
- hostilité d'une partie de la population devant le coût des prestations de service

Afin de prévenir le risque d'un enlisement dans des stratégies d'évitement, il est primordial d'adopter une démarche transparente et authentique, pour tout mettre à plat et rompre avec la loi du silence. À l'appui de son expertise et de constats sans complaisance, Jean-Louis Deshaies nous invite à une réflexion revigorante sur la responsabilité partagée de tous les acteurs. Il démontre ainsi la nécessité d'un diagnostic fondé sur le croisement des regards et propose des outils pratiques pour concilier méthodologie et sens, obligations et plaisir au travail, afin de mettre un terme à l'arrogance de certaines postures individuelles et collectives

**Manager son équipe au quotidien / DIRIDOLLOU Bernard**

**Eyrolles, 4<sup>ème</sup> édition, 2014, 207 p.**

Un guide indispensable pour : Exercer les responsabilités clés du manager ; S'impliquer personnellement ; Asseoir sa crédibilité ; Motiver ses collaborateurs ; Exercer un management de proximité efficace. S'impliquer personnellement, être dans l'action et non pas au-dessus d'elle, apporter aide et conseil tout en montrant l'exemple, voilà les éléments qui permettront au responsable que vous êtes de mettre en oeuvre un management efficace et reconnu. Pour chacune des responsabilités clés que doit assumer un responsable d'équipe, ce livre vous propose des outils et des méthodes éprouvés permettant de donner une cohérence et une légitimité accrues à la pratique quotidienne de votre management.

**Les talents du manager - 70 clés pour progresser / CARPE Jérôme, DUFORT Laurent, LANVIN Jérôme, D'ORNANO Barberine, COMMENGE Pierre**

**ESF, 2014, 167 p.**

Les talents du manager, ce sont 70 qualités managériales fondamentales regroupées en 7 domaines, qui constituent les piliers du management : Relationnel, Equipe, Savoir-être, Organisation, Leadership, Vision. Engagement RESOLVE évoque la nécessaire capacité du manager à appréhender chaque situation particulière et à résoudre les problèmes courants. En piochant dans chacun des différents domaines, vous trouverez les clés pour surmonter les difficultés. Surtout, vous développerez vos talents pour mobiliser vos équipes autour d'une vision commune et d'objectifs partagés. Chacun des talents est accompagné d'une description de ses caractéristiques et des comportements à acquérir pour permettre au manager de l'incarner au quotidien. Vous disposerez ainsi de toutes les clés pour vous approprier en quelques minutes les talents de tout bon manager.

**Le savoir-relier. Vers un leadership intuitif et relationnel / GAUTHIER Valérie**

**Eyrolles, 2014, 275 p.**

Pour aborder un contexte de plus en plus complexe et mouvant, les entreprises doivent développer une nouvelle approche de leadership, qui relie efficacement les personnes. Le savoir-relier permet de relever ce défi. Valérie Gauthier décrit dans cet ouvrage comment passer d'un leadership vertical, fondé sur l'autorité, à un leadership ouvert où les relations de qualité, le respect et la recherche d'une dynamique commune changent en profondeur les modes de management. Traçant pour le dirigeant les contours d'une nouvelle relation à lui-même et à son équipe, elle fournit également des méthodes et des outils pour construire des relations positives dans l'entreprise et ainsi favoriser la diversité, l'innovation responsable et la réussite.

**Managers, gérez vos ressources humaines, votre temps et vos priorités : Managez mieux, Stressez moins / BLACKBURN Claudine, TETREULT Sylvain**

**Gereso éditions, 2013, 199 p.**

Parce que manager n'a rien à voir avec la chance. Parce que manager ne s'improvise pas. Parce que le management ne se résume pas en une simple théorie. Parce que le management est un art qui s'apprend. Parce que, surtout et avant tout, vous êtes les acteurs de votre réussite. Devenez un manager heureux et compétent avec ce livre accessible et parfaitement adapté à votre situation sur le terrain. Dans ce quatrième titre de la série "Managez mieux, Stressez moins", vous découvrirez comment les managers de tous niveaux doivent gérer leur temps et les innombrables priorités dans l'exécution de leur fonction. Vous trouverez des conseils pratiques pour attirer, conserver, faire évoluer et mobiliser efficacement vos collaborateurs dans une saine gestion des ressources humaines. Parce que le rôle de manager est déterminant au sein de votre entreprise, la série "Managez mieux, Stressez moins" vous guidera et vous permettra de développer votre plein potentiel.

**Articles**

**Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management / PETIT Renaud, ZARDET Véronique**

**@GRH, 2017, n° 22, p. 31-54**

Le vieillissement de la population en France se traduit par des besoins sans cesse accrus de prise en charge des personnes âgées dépendantes. Toutefois, le marché du travail s'avère paradoxal car, malgré un taux de chômage élevé de la population active, les établissements du secteur médico-social et principalement les Établissements D'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD) ont peine à embaucher et à fidéliser leurs personnels. Notre problématique porte donc sur le lien entre l'attractivité des EHPAD aux yeux des professionnels de soin du secteur et leurs pratiques managériales d'implication et de fidélisation de leurs personnels. Sur la base d'une recherche-intervention auprès de huit établissements à but non lucratif, nos travaux visent, en premier lieu, à décrire l'analyse des données sur l'attractivité et la fidélisation des personnels soignants des EHPAD. Cette analyse s'avère complexe et dépend de nombreuses variables telles que le territoire d'implantation, le statut juridique, la coopération inter-organisationnelle, l'image-même du métier... Dans un second temps, les observations des organisations rencontrées illustrent une hétérogénéité des impacts de l'attractivité. L'attractivité est une problématique à la fois sectorielle et d'établissement, et au-delà du simple concept d'attractivité, ceux de la fidélisation et de l'implication des personnels soignants sont étroitement imbriqués dans l'analyse des situations réelles. Enfin, cet article identifie quelques pistes de gestion des ressources humaines pour développer l'implication, la fidélisation et par conséquent l'attractivité des EHPAD.

**Manager une organisation complexe / JANVIER Roland**

**EMPAN, 2017, n° 107, p. 23-31**

Diriger un établissement social ou médicosocial, c'est manager un système complexe qui suppose une analyse originale de ces organisations de travail en s'intéressant à leurs seuils plutôt qu'à leur centre, parce que c'est là que se jouent les échanges. Leur polycentrisme nécessite d'intégrer la conflictualité comme un atout en lieu et place de consensus réducteurs. Manager consiste alors, notamment, à gérer les désaccords qui structurent l'organisation.

<https://www.cairn.info/revue-empn-2017-3-p-23.htm>

**Pouvoir managérial et travail d'acceptation dans les établissements sociaux / GAINARD Olivier**

**Sociographe (le), 09/2016, n° 55, p. 43-56**

"Pourquoi ceux qui ont la charge de l'accompagnement des publics les plus vulnérables, ne se révoltent-ils pas quand leurs dirigeants mettent en place des politiques qui transgressent les valeurs humanistes constitutives de leurs institutions et du sens de leur activité ?"

<http://lesociographe.org/55-le-travail-social-a-lepreuve-des-crisis-en-europe>

**Innovations managériales. Intelligence collective**

**Actualités sociales hebdomadaires, 11/11/2016, n° 2983, p. 26-29**

Approche sociocratique, outils collaboratifs, méthode Vita Air... Les directeurs des ESMS sont nombreux à s'engager dans une démarche de management innovant. Pour connaître le succès, il leur faut, outre l'aval de leur gouvernance, le soutien de leurs équipes.

**Construire une charte de management**

**Actualités sociales hebdomadaires, 15/01/2016, n° 2942-2943, p. 34**

Outil de communication interne des associations, la charte de management vise à rappeler les principes fondateurs et les valeurs clés qui doivent guider l'ensemble des collaborateurs.

[http://www.cos-](http://www.cos-asso.org/sites/default/files/ckeditor/institut_de_formation/CHARTE%20DU%20MANAGEMENT)

[asso.org/sites/default/files/ckeditor/institut\\_de\\_formation/CHARTE%20DU%20MANAGEMENT](http://www.cos-asso.org/sites/default/files/ckeditor/institut_de_formation/CHARTE%20DU%20MANAGEMENT)

## **II / SUPERVISION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN RELATION AVEC L'AUTORITÉ TERRITORIALE**

---

### **Du schéma directeur des RH aux tableaux de bord / CARLIER Bruno Territorial éditions, 2017, 100 p.**

L'environnement financier tendu et les réformes structurelles en cours incitent les collectivités locales à se remettre profondément en cause. De cette situation naissent des défis stratégiques et opérationnels majeurs, parfois contradictoires dans leur dynamique d'attraction : réduction du nombre de collectivités, fusions, réaménagement des compétences, renforcement du besoin d'expertise et d'ingénierie, réduction des effectifs et maîtrise, voire baisse de la masse salariale en sont les points les plus saillants.

Facteur de performance, la dimension humaine devient une ressource stratégique qu'il faut cultiver dans une dynamique globale. Il est donc nécessaire d'adopter une approche claire et visible de la gestion des ressources humaines (GRH) qui ne peut plus être appréhendée comme une fonction principalement administrative mais qui doit se doter de schémas programmatiques, d'objectifs stratégiques et opérationnels. Elle doit disposer d'outils de mesure performants qui associent, grâce à un système d'information solide, la capacité de restituer l'information de manière fiable et compréhensible et celle de se projeter dans l'avenir.

Le schéma directeur des ressources humaines est un très bon outil pour identifier les enjeux, les prioriser et définir une véritable stratégie. Le système d'information permet, quant à lui, de suivre et piloter la démarche en temps réel.

Cet ouvrage a pour objet, en s'appuyant sur des exemples tirés de situations vécues, de fournir des outils pour engager et renforcer la stratégie RH des collectivités.

### **Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances / MARTORY Bernard, CROZET Daniel**

**Dunod, 2016, 315 p.**

Parler de pilotage social c'est choisir une vision volontariste dans laquelle les ressources humaines ne sont pas une force d'appoint mais une fonction centrale du développement des performances des entreprises. Cette 9e édition mise à jour des dernières évolutions de la fonction RH, et en particulier du nouveau cadre légal de la formation, traduit les évolutions les plus récentes du pilotage social et socio-économique. Bible des ressources humaines, cet ouvrage décline concrètement les actions de pilotage autour des thèmes majeurs la gestion des effectifs, des compétences et des carrières ; le processus de recrutement ; le pilotage de la formation ; la rémunération et les budgets de frais de personnel ; le développement des performances ; le fonctionnement des systèmes d'information et de communication. Chaque thème est illustré de nombreux exemples et de cas d'application issus des pratiques les plus novatrices.

### **Ressources humaines et gestion des personnes / PERETTI Jean-Marie**

**Vuibert, 2015, 245 p.**

Cet ouvrage, concis et complet, décrit tous les aspects de la gestion des ressources humaines. De la gestion au management des hommes, du recrutement à la formation, en passant par les notions de bien-être au travail et de conduite du changement, il aborde les domaines clés de la fonction Ressources humaines dans l'entreprise d'aujourd'hui, au cœur d'un environnement sans cesse en mouvement. Rédigé dans un langage clair et précis, il repose essentiellement sur l'observation des pratiques actuelles et sur les études, recherches, expériences et innovations menées en France et à l'étranger.

### **Les tableaux de bord des ressources humaines / CARLIER Bruno**

**Territorial, 2013, 59 p.**

Facteur de performance, la dimension humaine devient une priorité, de plus en plus appréhendée comme une véritable ressource stratégique à long terme. La fonction « personnel », moins pensée comme un centre de coût, devient ainsi un gisement de progrès. Évaluer les résultats en termes d'efficacité et d'efficacités permet d'en apprécier la contribution aux résultats de la collectivité. Cette mesure des performances nécessite des outils et des méthodes d'évaluation, continus (analyse des tableaux de bord) ou discontinus (audits sociaux). Cet ouvrage s'attache à dégager les grands axes de réflexion nécessaires à la mise en place d'un contrôle de gestion des ressources humaines et propose un référentiel d'indicateurs utile à la réflexion des DRH, des contrôleurs de gestion et des directeurs financiers.

**Les ressources humaines au sein des CCAS-CIAS et de la fonction publique territoriale UNCCAS, 2013, 118 p.**

Spécifiquement centré sur les CCAS et CIAS, ce guide de 120 pages a été conçu par les juristes de l'UNCCAS pour répondre aux multiples questionnements liés à l'organisation et à la vie quotidienne au sein des CCAS et des CIAS et de leurs établissements et services : recrutement, statut, mobilité, évolution de carrière, droits et obligations, organisation du temps de travail, formation, instances, etc. Très concret, il intègre les références juridiques utiles selon les différentes situations dans lesquelles les agents et bénévoles peuvent se trouver, ainsi que des modèles de délibérations.

**Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale / LEFEVRE Patrick, MURA Yvan Dunod, 2010, 348 p.**

Du fait de l'évolution de la réglementation et du renforcement de la concurrence, la gestion des ressources humaines est devenue un des rouages essentiels des organisations d'action sociale et médico-sociale. Cet ouvrage est un guide pour la définition et la mise en œuvre de politiques de développement des ressources humaines appréhendées dans ce qu'elles ont à la fois de spécifique au secteur et de commun avec d'autres entreprises de services à la personne et à la collectivité. Les auteurs entendent montrer le lien existant entre une lecture rationnelle des organisations et un management des valeurs qui résiste à l'emprise grandissante de la « marchandisation » des services sociaux. Pour autant, ils ne leur semble pas convenable de considérer les organisations sociales et médico-sociales en dehors de tout champ de tension concurrentiel, de compétitivité ou de compétence.

**Les tableaux de bord ressources humaines. Le pilotage de la fonction RH. / LE LOUARN J.Yves Editions Liaisons, 2008, 230 p.**

A la fois gestion de processus administratifs et gestion stratégique, contrôle du comportement humain et organisation technocratique du travail, intuition et raison, la GRH se décompose en pratique en une multitude d'activités dont les effets semblent bien difficiles à mesurer quantitativement et qualitativement. Sous l'effet conjugué des pressions des dirigeants qui posent des questions RH cruciales et ardues ainsi que des organismes de certification qui mettent l'accent depuis quelques années sur la qualité de la politique RH de l'organisation, il est certain que la mesure en GRH et plus particulièrement les tableaux de bord vont devenir de plus en plus nécessaires. A quoi sert le tableau de bord RH ? Quels sont les obstacles préalables à sa conception ? Que peut-il mesurer ? Quels sont les éléments indispensables à son élaboration ? Comment mettre en œuvre son implantation ? Cet ouvrage propose un tour d'horizon complet et pratique de cet outil de pilotage RH, qui aidera les DRH à mieux remplir leurs missions, à prendre les meilleures décisions et à mieux contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.

**Gérer les ressources humaines en action sociale. / CHARLEUX François, BROTTA Patricia, DEBIEUVE Patrick, PERRIN Jean-Jacques, ESF, 08/2007, 249 p.**

Confrontées à un environnement des plus contraignant (dû aux normes réglementaires, à une concurrence accrue), les associations d'action sociale et médico-sociale sont aujourd'hui en pleine transformation : regroupement et absorption, mutualisation des moyens, création de sièges sociaux. Cette évolution de la structure organisationnelle des associations vers un modèle de plus en plus entrepreneurial a pour corollaire l'émergence de fonctions spécialisées. Parmi celles-ci, la gestion des ressources humaines occupe la première place. Cet ouvrage offre une approche ciblée des problématiques de gestion des ressources humaines dans les associations d'action sociale et médico-sociale. Le recrutement dans un contexte de pénurie, le développement des compétences stratégiques nécessaires à la mise en œuvre des projets, l'utilisation des nouveaux dispositifs de la formation professionnelle, la prise en compte des situations de travail génératrices de stress, la prévention des risques professionnels, sont quelques-uns des thèmes développés. S'adressant aux dirigeants et aux cadres du secteur, les auteurs de cet ouvrage donnent une vue d'ensemble des domaines traditionnellement couverts par la fonction RH, proposent, dans une visée essentiellement pratique, des outils concrets et facilement opérationnels pour gérer et piloter les ressources humaines. En outre, une série de témoignages de directeurs et responsables de structures rend compte d'expériences particulières, riches d'enseignement pour le lecteur.

## A / Recrutement

### **Ehpad recherche personnel désespérément** **Journal de l'action sociale (le), 06/2018, n° 228, p. 13-17**

Qu'elles soient privées, publiques ou associatives, nos maisons de retraite sont depuis quelques années confrontées à une inquiétante pénurie de personnel. Pourquoi ce phénomène ? Comment les établissements y font-ils face ? Quelles perspectives d'avenir espérer au regard des nouvelles propositions du gouvernement ?

### **Le personnel et les difficultés de recrutement dans les Ehpad** **DREES - études et résultats, 06/2018, n° 1067, 6 p.**

[http://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/er\\_1067.pdf](http://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/er_1067.pdf)

D'après l'enquête EHPA de la DREES, les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) emploient, toutes professions confondues, 62,8 personnes en équivalent temps plein pour 100 places au 31 décembre 2015. Lorsqu'il se limite au personnel soignant (aides-soignants, infirmiers principalement), ce taux d'encadrement varie de 22,8 postes par tranche de 100 places pour les structures privées à but lucratif à 36,7 pour les structures publiques hospitalières. Le renouvellement du personnel est fréquent dans les Ehpad, 15 % du personnel ayant moins d'un an d'ancienneté. Il s'avère difficile à gérer pour une partie de ces établissements puisque 44 % déclarent rencontrer des difficultés de recrutement, entraînant dans 63 % d'entre eux, la présence de postes non pourvus depuis plus de six mois.

C'est particulièrement le cas dans les Ehpad du secteur privé, dont la moitié se heurtent à des difficultés de recrutement. Celles-ci concernent surtout les aides-soignants, pour lesquels 16 % de ces Ehpad ont des postes non pourvus. La situation géographique de l'établissement contribue également à la survenue de difficultés de recrutement. Près de la moitié des Ehpad implantés dans des communes isolées rencontrent ainsi des difficultés de recrutement, et 15 % ont des postes de médecins coordonnateurs non pourvus.

### **Prise en charge de la dépendance. Privé et public dans le même bateau** **Actualités sociales hebdomadaires, 29/06/2018, n° 3067, p. 6-8**

Des postes de médecins coordonnateurs, d'aides-soignants, d'infirmiers, d'agents et de techniciens non pourvus. Un taux d'encadrement de 0,6 par place. Au total, 44 % des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) rencontrent des difficultés à recruter. Une étude de la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) du ministère de la Santé met des chiffres sur ce que tous les acteurs et professionnels du secteur ont identifié depuis longtemps comme une crise structurelle, actuelle et surtout à venir. De fait, les mesures annoncées par le gouvernement ne sont pas à la hauteur des enjeux et de nature à faire face au tsunami du vieillissement qui s'annonce. Et cette situation d'extrême tension concerne aussi bien le secteur privé que le secteur public. C'est en effet une des originalités de cette étude que de tordre le cou à certaines idées reçues comme le fait que les établissements privés seraient en meilleure situation que ceux du secteur public. Les deux sont confrontés aux mêmes défis de la médicalisation et du recrutement.

Cependant, l'avenir pourrait amener un clivage entre le secteur privé, dont on sait qu'il est en pleine restructuration, connaissant une évolution stratégique vers une approche globale de la prise en charge, et le secteur public, qui peine à faire évoluer son modèle. Mais le vieillissement accéléré de la population nécessitera la mobilisation de tous.

<http://drees.solidarites-sante.gouv.fr/etudes-et-statistiques/publications/communiqués-de-presse/article/pres-d-un-ehpad-sur-deux-confronte-a-des-difficultés-de-recrutement>

**Le recrutement dans les collectivités territoriales / INET**

**CNFPT-Association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités territoriales, 07/2018, 87 p.**

<http://www.lagazettedescommunes.com/telechargements/2018/07/adrhgct-inet-etude-recrutement-2018.pdf>

**Ehpad : quels remèdes ? / BONNE Bernard**

**Sénat, 03/2018, 118 p.**

<https://www.senat.fr/rap/r17-341/r17-341.html>

La mobilisation du 30 janvier 2018 des personnels travaillant en établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) traduit l'urgence des problèmes rencontrés par les professionnels de la prise en charge du grand âge.

Le présent rapport procède en premier lieu à une évaluation des effets de la réforme de la tarification des Ehpad actuellement mise en oeuvre et dont les modalités font l'objet d'importantes contestations. Bien que le principe d'une redéfinition des dotations aux soins et à la dépendance des établissements sur des critères objectifs ne soit pas contestable, son efficacité a été fortement obérée par une insuffisante diffusion des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (Cpom), dont les opportunités en matière de gestion budgétaire ne bénéficient par conséquent qu'à un faible nombre d'établissements.

En réponse à la crise profonde que traverse le modèle de ressources humaines en Ehpad, le rapport préconise une refonte des missions des différents personnels travaillant en Ehpad, notamment celles du médecin coordonnateur, ainsi qu'une redéfinition de l'organisation du travail, davantage tournée vers l'aménagement du temps de travail et l'appropriation de dispositifs innovants.

Enfin, quelques pistes de réflexion pour l'Ehpad de demain sont lancées, qui partent du constat d'une approche excessivement médicalisée de la prise en charge et qui appellent à des assouplissements budgétaires et gestionnaires afin que les projets d'établissements puissent proposer des parcours plus intégrés et moins médicalisés. Les premiers jalons d'une réforme plus large du financement de la dépendance sont proposés.

**Pour une meilleure attractivité des emplois de l'accompagnement de la perte d'autonomie : enjeux et leviers**

**Agence régionale de santé Rhône-Alpes, 2014, 64 p.**

Avec pour territoire d'analyse les départements de l'arc alpin (Isère, Savoie, Haute-Savoie), cette étude s'appuie sur différentes enquêtes, recherches-actions et expérimentations conduites en Rhône-Alpes en vue d'impulser une dynamique de réflexion autour de l'emploi et des pratiques de gestion des ressources humaines dans les établissements médico-sociaux de la région

[https://www.auvergne-rhone-alpes.ars.sante.fr/sites/default/files/2017-02/201405\\_DHGA\\_Rapport\\_attractivite\\_emploi\\_perte\\_autonomie\\_ok.pdf](https://www.auvergne-rhone-alpes.ars.sante.fr/sites/default/files/2017-02/201405_DHGA_Rapport_attractivite_emploi_perte_autonomie_ok.pdf)

**Valoriser les métiers du grand âge. Retours d'expérience et pistes d'action**

**ANAP, 05/2013, 48 p.**

Malgré des besoins en constante progression, le secteur médico-social est confronté à d'importantes difficultés de recrutement, notamment de deux catégories de personnels : les Aides-soignants et les Aides médico-psychologiques. Cette première publication de l'ANAP consacrée à la valorisation des métiers du grand âge s'appuie sur les expériences de onze établissements ou groupe d'Établissements d'hébergement de personnes âgées dépendantes, adhérents du SYNERPA. Elle présente les pratiques mises en place par chacun des gestionnaires et atteste de l'existence d'un large panel d'actions mobilisables dans cinq domaines clés : la communication, le pré-recrutement, l'accueil et l'intégration, le management et enfin la formation tout au long de la vie et les parcours qualifiants.

<http://documentation.fhp.fr/documents/19195P.pdf>

**Réussissez vos recrutements. De la définition du besoin à l'intégration du collaborateur. / DURIEUX Jean-Christophe, BESSER Hannah, ESF, 2012, 222 p.**

A l'heure où la réussite de vos recrutements représente un fort enjeu stratégique, sécuriser vos pratiques est indispensable. Cet ouvrage vous accompagne pas à pas dans chacune des étapes du processus. Véritable guide chronologique, il associe les deux facteurs clés de succès d'un recrutement : aspects comportementaux et psychologiques d'une part, rigueur méthodologique d'autre part. Ainsi, vous saurez comment : fiabiliser chaque étape de vos recrutements ; conduire un entretien ; faire le bon choix parmi les candidats ; limiter les risques et surmonter les obstacles. De l'étude du besoin jusqu'à l'intégration du candidat retenu, les auteurs proposent des outils immédiatement opérationnels : modèles de cahier des charges, grilles de questionnement, tableaux d'évaluation, guides d'entretien... qui vous permettent de suivre un fil conducteur et de vous appuyer sur un processus fiable. Très complet, illustré par de nombreux exemples, études de cas et exercices d'application, ce livre vous donne toutes les cartes pour réussir à coup sûr vos recrutements.

**L'intégration des nouveaux collaborateurs. Enjeux et outils pour le développement de l'entreprise / LACAZE Delphine, PERROT Serge, Dunod, 2010, 200 p.**

De l'insertion des jeunes peu qualifiés à la fidélisation des hauts potentiels, l'intégration réussie des nouveaux collaborateurs est un enjeu crucial, à la fois pour l'entreprise et pour les salariés. Elle permet d'attirer de nouvelles compétences, de consolider un recrutement et, sur le long terme, de motiver et fidéliser les collaborateurs en place. Quelle que soit la conjoncture, la capacité des entreprises à former leur relève est déterminante pour assurer leur développement. Cet ouvrage propose une analyse complète de la gestion de l'intégration des salariés illustrée de nombreux exemples, de la PME aux entreprises du CAC 40. Il comprend : un état des lieux des pratiques ; des outils d'audit interne ; un guide pour concevoir et mettre en oeuvre une politique d'intégration ; de nombreux témoignages et conseils. Ce livre s'adresse aux praticiens RH, aux managers, aux cadres d'entreprises, aux étudiants et, plus largement, à tous ceux qui souhaitent réussir leur intégration dans l'entreprise.

## **B/ Formation**

### **Les cadres de proximité en première ligne**

**Direction(s), 05/2017, n° 153, p. 29**

En 2016, l'Ehpad Saint Jacques a proposé une formation aux compétences de base à ses salariés. Une démarche à laquelle tous les acteurs de cet établissement de Haute-Garonne ont été associés. Au premier rang desquels les cadres de terrain

### **La formation des directeurs. Passage à haut niveau**

**Actualités sociales hebdomadaires, 10/06/2016, n° 2964, p. 30-33**

Que ce soit par respect des obligations légales, par envie de réinterroger leurs pratiques ou afin d'évoluer dans la hiérarchie, les directeurs sont de plus en plus nombreux à suivre une formation pour être en adéquation avec leur poste. Certains d'entre eux témoignent de la pertinence d'un parcours diplômant.

### **Relever les compétences sous-estimées des salariés**

**Direction(s), 06/2016, n° 143, p. 12-14**

Rodez. Améliorer la qualité de l'accompagnement en misant sur la qualification des salariés. C'est l'ambition du groupement Palaios qui, dans quatre Ehpad, a mis en place un passeport de compétences en partenariat avec Unifaf. Une réussite pour ces professionnels qui ont ainsi repris confiance en eux.

### **Quelle formation pour les professionnels des EHPAD ?**

**Géoscopie pour les décideurs en Gérontologie, 05/2016, n° 68-69, p. 20-21**

Géoscopie présentera sur l'Agora Accueillir, mardi 24 mai 2016, à 15h15 une conférence sur la formation professionnelle continue " Qu'est-ce que le DPC ? ", les financements et comment mesurer le retour sur investissement pour les établissements et les managers.

## C / Entretien professionnel d'évaluation

**Les entretiens professionnels, un appui aux carrières internes ou à la sécurisation des parcours ? / GUILLEMOT Danièle, SIGOT Jean-Claude**

**Bref du CEREQ, 06/2018, n° 364, 4 p.**

<http://www.cereq.fr/publications/Cereq-Bref/Les-entretiens-professionnels-un-appui-aux-carrieres-internes-ou-a-la-securisation-des-parcours>

La diffusion des entretiens professionnels, rendus obligatoires par la loi de mars 2014, reste modeste. Plus répandus dans les grandes entreprises, celles outillées sur le plan RH, formatrices et gérant la mobilité de leurs salariés, ils prennent souvent la suite d'entretiens annuels existants. Ils peuvent alors servir de cadre pour l'expression des souhaits - et parfois la mise en place d'actions - de formation et de carrière en interne. En revanche, la question de l'évolution sur le marché du travail, qui relève des objectifs de la loi, est encore peu abordée.

**Comment fait-on pour... réaliser l'évaluation annuelle des agents ?**

**Journal des maires et des conseillers municipaux, 12/2017, n° 12, p. 50-51**

Obligatoire depuis le 1er janvier 2015, l'entretien professionnel annuel n'est pas un exercice facile. Quelques règles permettent d'en faire un véritable acte de management.

**L'appréciation de la valeur professionnelle des agents : dix questions statutaires**

**Gazette des communes, des départements, des régions (Ia), 30/10/2017, n° 2388, p. 56-57**

L'entretien professionnel est mené par le supérieur hiérarchique direct et donne lieu à un compte-rendu porté à la connaissance des commissions administratives paritaires.

**Les nouveaux enjeux de l'entretien professionnel**

**Gazette des communes, des départements, des régions (Ia), 04/09/2017, n° 2380, p. 22-24**

Au fil des réformes, l'entretien professionnel prend de l'importance. Des employeurs tentent d'en faire un outil basé sur une évaluation objective, centrés sur la fiche de poste de l'agent et la stratégie collective de l'institution, tout en accompagnant les évaluateurs.

**Fonction publique : de la lente mort de la notation à l'institutionnalisation de l'entretien professionnel / CROZET Paul**

**Annales des Mines - Gérer et comprendre, 2017, n° 128, p. 34-47**

Dans la fonction publique, l'évaluation individuelle peut paraître marginale, tout en étant le thème symptomatique de l'impossible réforme de l'administration : mettre plus de cinquante ans pour faire disparaître la notation alors que le système était dénoncé par beaucoup comme dépourvu d'intérêt ne semble pas augurer d'une grande capacité réformatrice.

Le droit évolue et officialise de nouvelles pratiques. La disparition de la notation et son remplacement par un entretien d'évaluation, puis la transformation de celui-ci en entretien professionnel renvoient à un bouleversement bien plus profond qu'un simple changement de terminologie. Cette recherche vise à décoder la signification du passage de l'expérimentation de l'entretien d'évaluation en dehors des règles de la fonction publique à la légitimation de l'entretien professionnel.

La difficulté à définir le concept de performance, les querelles nées de l'usage d'indicateurs chiffrés, les oppositions sociales et idéologiques ont conduit à structurer les dispositifs réglementaires et les premières expérimentations autour de la thématique du développement des compétences.

**Mener à bien ses entretiens professionnels / CHARLEUX François, JOUVE Sylvain  
ESF, 2014, 122 p.**

L'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel sont deux outils essentiels du management des ressources humaines. Si le premier est facultatif, le second, introduit par la loi du 5 mars 2014, ouvre des droits nouveaux aux salariés et s'impose à l'employeur. Il s'agit là d'une véritable révolution au bénéfice à la fois des salariés et des entreprises. En effet, l'entretien professionnel constitue la pierre angulaire d'un dispositif visant à favoriser l'évolution professionnelle des salariés par le développement de leurs compétences et qualifications. A charge pour l'entreprise, dans le cadre de sa politique de gestion des ressources humaines, d'articuler cet entretien à l'entretien d'évaluation, pour un renforcement de ses performances. Les auteurs exposent l'ensemble des méthodes et techniques pour accompagner les dirigeants et cadres du secteur social et médico-social dans l'organisation, la conduite et le suivi de ces entretiens. Ils présentent : le cadre légal de ces entretiens ; une démarche structurée pour conduire ces entretiens en les articulant l'un à l'autre, dans un souci de cohérence organisationnelle ; un ensemble d'outils directement opérationnels à chaque étape du processus, qu'il s'agisse de planifier, préparer, conduire ou évaluer ces entretiens.

**Mettre en place et revisiter l'entretien professionnel. De l'obligation à l'acte managérial / VIGEANT  
Claire**

**Territorial, 10/2012, 85 p.**

Depuis 2010, l'entretien professionnel a une existence juridique dans la FPT. Il est désormais reconnu comme un outil managérial structurant de la politique RH. Indépendamment du cadre juridique encore trop souvent surdimensionné, la fonction RH porte des enjeux cruciaux pour les collectivités locales : maîtrise de la masse salariale, adaptation et développement des compétences, maîtrise des risques professionnels...L'entretien professionnel doit être l'outil qui vous aide à embrasser l'ensemble de ces enjeux. Il constitue en effet pour la DRH le bon niveau de recueil des informations nécessaires à la réalisation de ses politiques : analyse et priorisation des besoins de formation, remontée des projets professionnels, actualisation de la fiche de poste... Le face-à-face évaluateur/agent et son compte rendu « contradictoire » garantissent la pertinence des remontées d'information. Leur consolidation, mise à disposition des cadres sous forme de tableaux de bord, alimente leur propre fonction managériale. L'entretien professionnel contribue à installer un management durable, dès lors qu'il est construit comme un outil au service des cadres, et non comme une simple procédure RH. Ce dossier a été conçu pour vous aider à (re)donner du sens et du contenu à vos entretiens d'évaluation et à les utiliser comme un levier du partage de la fonction RH. L'entretien permet de parler « performance » : adapter les objectifs aux moyens disponibles et développer en permanence les compétences des agents pour les aider à s'adapter à un environnement toujours plus mouvant.

 **D / Dialogue social**

**Le dialogue social sous tension [Dossier]**

**Gazette des communes, des départements, des régions (Ia), 28/05/2018, n° 2417, p. 32-40**

[http://archives.lagazettedescommunes.com/35552035/les-elections-professionnelles-2018-un-parcours-  
seme-d-embuches](http://archives.lagazettedescommunes.com/35552035/les-elections-professionnelles-2018-un-parcours- seme-d-embuches)

Ce dossier est composé des articles suivants :

- employeurs et syndicats : les enjeux du face-à-face
- des instances consultatives qui fonctionnent ... mais pas parfaitement
- il s'agit d'une question de volonté plus que d'information
- les élections professionnelles 2018, un parcours semé d'embûches
- Jean-Paul Guillot "les élections rapprocheront encore un peu plus ou pas, le public du privé".

<https://www.collectivites-locales.gouv.fr/elections-professionnelles-2018-dans-fpt>

**Syndicalisme et santé au travail / GOUSSARD Lucie, TIFFON Guillaume  
Croquant (Éditions du), 2017, 275 p.**

À l'heure où se multiplient les témoignages de salariés en souffrance et s'accumulent les études faisant état d'une dégradation des conditions de travail, les organisations syndicales sont plus que jamais attendues sur le terrain de la prévention des risques professionnels. Comment s'emparent-elles de ce sujet, longtemps resté dans l'ombre des revendications sur l'emploi et la rémunération ? Dans quelle mesure parviennent-elles à s'extraire des raisonnements hygiénistes et individualisants qui rendent les salariés responsables des maux dont ils souffrent ? En quoi sont-elles amenées à renouveler leurs pratiques ou, au contraire, à réinvestir des questions déjà posées dans les années 60-70, au moment où certaines d'entre elles critiquaient le taylorisme, militaient pour le droit d'expression des salariés et luttait contre les cadences infernales ? En somme, quelles revendications portent-elles aujourd'hui sur le travail, son organisation et ses finalités ?

Cet ouvrage réunit des contributions d'universitaires, de syndicalistes et d'experts CHSCT traitant de ces questions. Il s'adresse aussi bien aux chercheurs en sciences sociales qu'aux acteurs de la prévention des risques professionnels – syndicalistes, formateurs, ergonomes, médecins, inspecteurs du travail, etc. – souhaitant s'emparer de cette thématique pour redynamiser le conflit social et penser de nouvelles voies d'émancipation des travailleurs.

**Dialogue social : Former et développer les compétences des acteurs / TAPONAT Gérard, ARNAL ROUX Philippine  
De Boeck, 2016, 133 p.**

Véritable guide pratique pour les acteurs de la négociation sociale en entreprise, cet ouvrage met en valeur des initiatives remarquables et propose des pistes de travail pour améliorer le dialogue social par la valorisation des compétences des acteurs.

Que l'on soit DRH ou représentant du personnel, paradoxalement, la problématique du dialogue social est la même. Pourtant, en parler est encore déplacé, voire tabou. Voici un ouvrage d'initiative, d'audace, qui ose aborder ce sujet délicat de la qualité du dialogue social, des compétences en présence et de la méthode utilisée. Il a été pensé pour être un véritable guide pratique pour les acteurs de la négociation sociale en entreprise. Il pose les questions telles qu'elles se vivent sur le terrain professionnel, puis propose des pistes et des outils de travail, s'appuyant sur des cas réels, des cas pilotes et les travaux de recherche en cours.

Pour plus de 300.000 élus du personnel en France, environ 13.000 DRH et des milliers de managers, la négociation sociale est quasi-quotidienne. Or, à l'heure où on ne parle que d'égalité professionnelle, de savoir accessible à tous et de responsabilité sociétale, on assiste encore autour de la table de négociation à des réunions consistant à se confronter, à s'affronter, plutôt qu'à trouver des solutions ensemble. Il existe donc un monde entre les discours et la question clé de la compétence de ses acteurs. La formation et toute forme de reconnaissance des compétences représentatives ou syndicales, sont des domaines soit rapidement évacués, sinon minimisés par les responsables qui devraient légitimement en avoir la charge. L'actualité politique les a cependant rattrapés : la réforme de la formation professionnelle entrée en vigueur en janvier 2015 - en réduisant la durée des mandats - a fait émerger le problème sous-jacent de la reconversion des élus. Dans certains grands groupes, des centaines de salariés sont ainsi concernés.

Cet ouvrage répond à un vide en termes d'ouvrages pédagogiques sur ce sujet. Il traite d'un sujet aussi sensible que technique, qui mérite d'être rendu accessible à tous. Il met en valeur des initiatives remarquables, qui peuvent servir de base à une réflexion et à une application plus large dans les entreprises. Enfin, il propose des pistes de travail pour améliorer le dialogue social par la valorisation des compétences des élus du personnel.

**Le CHSCT en pratique / BREGIER Gérard, BREGIER Valentine  
Eyrolles, 2015, 291 p.**

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est l'institution représentative du personnel la plus méconnue dans le monde de l'entreprise, alors que son rôle peut être essentiel et son apport original. Bien souvent, les acteurs du CHSCT se forment par la seule pratique et manquent de repères. Ce guide s'adresse à tous les membres du CHSCT, représentants du personnel et direction, qui souhaitent définir le rôle précis du CHSCT et s'orienter au quotidien dans la mise en oeuvre de leurs missions : Un guide complet du CHSCT : depuis les premières réunions de mise en place jusqu'à la mise en oeuvre des enquêtes ou le recours à l'expert, tous les domaines d'action du CHSCT sont présentés de manière claire et opérationnelle Le cadre légal et les principales jurisprudences : cités et expliqués, ils définissent les missions et les modes d'action du CHSCT Les conseils pratiques d'un professionnel du CHSCT : au-delà des textes de lois, cet ouvrage apporte des méthodes, des stratégies, des retours d'expériences, des repères qui permettent de gérer au mieux la vie d'un CHSCT. 35 modèles de documents, dont un exemple de règlement intérieur de CHSCT

## E / Contrôle des règles d'hygiène, de santé et de sécurité

### **Hygiène des locaux [DOSSIER]**

**Géoscopie pour les décideurs en Gériologie, 09/2018, n° 96, p. 14-20**

Au sommaire :

- Halte à la désinfection à tout va !
- "Il vaut mieux faire une bonne détergence qu'une mauvaise désinfection"
- Les solutions digitales pour la traçabilité de l'entretien des locaux
- Net.réseau, le carnet sanitaire et numérique pour traquer les légionelles

### **EHPAD : une démarche qui prend de l'ampleur**

**Travail & sécurité, 02/2018, n° 791, p. 38-39**

<http://www.travail-et-securite.fr/visu/ts/ReweTS/2018/TI-TS791-pdf.html>

C'est une démarche de prévention qui a démarré modestement, dans un Ehpad de Marseille. Aujourd'hui, elle s'étend à tout un réseau de résidences médicalisées pour personnes âgées.

## *Ouvrages*

### **La gestion des risques dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux / ZOLLA Éric Dunod, 2017, 516 p.**

À la frontière du sanitaire, l'action sociale et médico-sociale brasse des réalités parfois difficilement conciliables. Les gestionnaires d'établissements, services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) sont confrontés aux risques : aux conséquences morales d'un accident ou d'un événement dramatique dans un établissement mais aussi aux conséquences juridiques et financières qui découleraient de cet événement. Les pratiques éducatives en général, la prise en charge de personnes vulnérables, dans tous les aspects de leur vie, ne se fondent pas sur l'affirmation que le risque zéro est possible. On peut prévenir et réduire les risques : si et seulement si, on aborde la question de manière rationnelle.

Cet ouvrage s'adresse à ceux qui vont essayer de poser un regard réaliste sur la question : sans minorer le risque, ni le surestimer, certains souhaitent l'aborder de front. Il apporte des clés non seulement autour des législations, règlements et responsabilités, mais aussi et surtout sur les procédures et la manière de les mettre en œuvre, en tenant notamment compte de la spécificité d'un secteur spécialisé dans l'aide aux personnes fragilisées.

### **Organiser la gestion des risques / MOULAIRE Marc ESF, 2<sup>ème</sup> édition, 2014, 152 p.**

Les risques, indissociables de toute activité humaine, sont particulièrement présents dans les structures sociales et médico-sociales prenant en charge un public vulnérable. L'évolution vers une tolérance zéro avec une réglementation plus exigeante, les obligations de sécurité dans le cadre des prochaines évaluations externes des activités et de la qualité des prestations délivrées, une judiciarisation et une médiatisation des accidents obligent les responsables des institutions à organiser la gestion des risques. Cet ouvrage propose une méthode et des outils pratiques pour vous accompagner dans la mise en oeuvre d'une véritable politique de gestion des risques dans votre établissement.

**Sécuriser votre EHPAD - 15 actions pratiques / BRAMI Gérard  
Etudes hospitalières, 2011, 323 p.**

L'exigence de qualité et la multiplication des textes législatifs et réglementaires rendent plus complexe la mise en place d'un bon fonctionnement d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). La multiplication des évaluations, des contrôles et le récent développement des plaintes et critiques accentuent la fragilité de ces établissements. Un besoin de sécuriser son EHPAD en découle, et apparaît comme une nouvelle donnée d'un bon fonctionnement institutionnel. L'ouvrage présente 15 recommandations pratiques pour assurer cette sécurisation ; la mise en place de relations contractuelles bien organisées au travers du contrat de séjour ou d'un conseil de la vie sociale efficient, l'affirmation d'une pratique et d'une philosophie fondées sur l'éthique et le respect mutuel, et l'élaboration d'un véritable projet d'établissement participent fortement à cette action de sécurisation. L'ensemble des grands thèmes du fonctionnement d'un EHPAD est développé, ainsi que les exigences budgétaires et financières, les contraintes normatives des services techniques, et la recherche d'une maîtrise des outils essentiels que sont les évaluations ou la convention tripartite. Leur application méthodique permet de sécuriser un EHPAD et de mettre en avant les qualités de son fonctionnement.

### III / PILOTAGE DE LA DÉMARCHE QUALITÉ, ÉVALUATION DE L'ÉTABLISSEMENT ET DE SON AMÉLIORATION CONTINUE

---

#### *Ouvrages méthodologiques*

##### **Piloter la qualité de service et réussir ses évaluations / CHARLEUX François, JOUVE Sylvain ESF, 2016, 165 p.**

Les auteurs, forts de l'expérience acquise au sein d'un organisme habilité ayant conduit plus de 600 évaluations externes d'établissements et services sociaux et médico-sociaux, retranscrivent ici les dispositifs garants d'un accompagnement social ou médico-social de qualité.

Ce guide, outre un panorama des exigences réglementaires et des recommandations de bonnes pratiques professionnelles, propose une démarche d'amélioration continue qui soit porteuse de sens pour les professionnels. Ainsi, l'ouvrage est une invitation à repartir des finalités de l'accompagnement et de la question, toujours essentielle, des droits de la personne accueillie.

Ce livre, dans un style synthétique et doté de fiches outils prêtes à l'emploi, s'adresse aux directeurs et aux cadres du secteur social et médico-social désireux de relancer la dynamique évaluative au sein de leur établissement, dans une visée plus réflexive que normative.

##### **La démarche qualité en action sociale et médico-sociale / LOUBAT Jean-René Dunod, 2015, 276 p.**

Dans la forêt de concepts et d'approches, qui caractérise actuellement le secteur social et médico-social en matière de qualité, ce véritable guide pratique trace un chemin pour le dirigeant et le praticien qui souhaitent : réaliser l'auto-évaluation de la qualité dans son association, son établissement ou son service ; promouvoir une démarche durable d'amélioration continue de la qualité. Cette démarche s'inscrit pleinement dans la philosophie de l'ANESM, centrée sur la bientraitance et les bénéficiaires des établissements et services.

##### **Conduire l'évaluation externe dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux / SAVIGNAT Pierre - Dunod - 2<sup>ème</sup> édition - 2014 - 242 p.**

Cet ouvrage se veut avant tout une aide à la décision. Ce n'est ni un ensemble de recettes, ni une méthode « clés en mains ». Il doit permettre de comprendre la commande évaluative à travers une lecture détaillée (et parfois critique) des dispositions contenues dans le décret du 15 mai 2007.

##### **Réussir l'évaluation interne et externe en institution sociale et médico-sociale. Périmètres et processus / CHARLEUX François, JOUVE Sylvain - ESF - 2013 - 255 p.**

Réussir l'évaluation interne et externe au sein de sa structure sociale et médicosociale, objet d'une obligation légale, est un véritable enjeu notamment au regard du contrôle opéré par les autorités publiques. Le lecteur trouvera dans ce livre toutes les clés pour réussir l'évaluation sociale et médico-sociale.

##### **Evaluer avec les usagers / DONNET-DESCARTES Elisabeth, DUJARDIN Danielle - Presses de l'école des Hautes Etudes en Santé Publique - 2012 - 142 p.**

Innovante il y a vingt ans, la prise en compte des usagers dans l'évaluation a d'abord connu un développement expérimental reposant sur des théories contrastées. Elle est aujourd'hui expressément recommandée dans le cadre légal et réglementaire. Cet ouvrage tire les enseignements de programmes participatifs d'évaluation centrés sur les points de vue des usagers, impliquant des publics vulnérables des trois secteurs : sanitaire, social et médico-social. Il expose en détail une méthode qui donne à l'utilisateur une place d'expert, coopérant à l'ajustement d'une offre adaptée à ses attentes et à ses besoins. Outre qu'elle met en débat savoirs professionnels et savoirs d'expérience des usagers, cette méthode contribue efficacement à l'amélioration des réponses professionnelles et des dispositifs spécialisés.

**Guide de l'évaluation en action sociale et médico-sociale / GACOIN Daniel, JAEGER Marcel  
Dunod - 2010 - 357 p.**

Cet ouvrage est conçu comme un guide rassemblant tout ce que les professionnels du social et du médico-social ou professionnels en formation, qui devront s'impliquer dans des démarches, ont besoin de savoir. 101 fiches permettent à chacun d'avoir, sur la table, toutes les informations nécessaires, traduites de la manière la plus lisible possible. Place est faite à tous les dimensions de ces nouvelles pratiques : de la connaissance des fondements, posés initialement autour des effets des politiques publiques, à leur application concrète dans des méthodes inventées dans les dix dernières années pour le secteur social et médico-social. Il s'agit bien de permettre à chacun de participer, dans la clarté des responsabilités, au changement qu'apporte l'évaluation, quand elle relie notamment l'efficacité d'une intervention et le fondement éthique de cette dernière.

**La démarche qualité dans le champ médico-social - Analyses critiques, perspectives éthiques et pratiques / GALLUT Xavier, QRIBI Abdelhak, CHAUVIERE Michel - Erès - 2010 - 174 p.**

La démarche qualité s'inscrit dans une mutation culturelle qui affecte nos sociétés en profondeur. En comprendre les enjeux dans le champ médico-social permet aux acteurs eux-mêmes de s'approprier ces nouveaux outils pour ne pas les abandonner aux seuls gestionnaires, de maîtriser plutôt que de subir les questions qu'ils posent à leur culture humaniste et par là même de développer une créativité professionnelle. Dans cet ouvrage, des chercheurs et des praticiens issus des secteurs de l'éducation spécialisée, de la santé et de la formation décryptent et interrogent la démarche qualité dans ses multiples dimensions, mais aussi dans ses implications pratiques. L'objectif de cette entreprise collective est de penser la qualité autrement, théoriquement et cliniquement : réhabiliter le sujet au cœur de la rencontre, promouvoir un travail d'observation qui laisse place au complexe et à l'imprévisible, reconnaître la part sombre de l'humain, et souligner l'exigence d'une vigilance institutionnelle comme voie d'accès à un accompagnement de qualité au quotidien.

**La qualité et l'évaluation dans le secteur social et médico-social - Des leviers pour manager / PEROZ Christian - SELI-ARSLAN - 2010 -218 p.**

La qualité et l'évaluation dans le secteur social et médico-social Des leviers pour manager La loi n° 2002-2 et ses exigences en matière de qualité et d'évaluation, les dernières orientations de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) offrent un cadre méthodologique pour les structures qui s'engagent dans une démarche qualité ou d'évaluation. Cependant, les équipes et directions du secteur social et médico-social ont à dépasser la simple conformité à la législation pour faire en sorte que la démarche soit mobilisatrice pour les salariés et les usagers, productrice de sens et respectueuse des droits intrinsèques de chaque sujet. Une des façons d'aboutir à des démarches qualité et d'évaluation réussies étant de conjuguer les expériences, cet ouvrage présente de nombreux documents qui reprennent des projets élaborés par des professionnels du secteur. Des outils sont par ailleurs détaillés (concernant l'amélioration des prestations, de l'organisation, la construction de référentiels et d'indicateurs, etc.). Ils permettent de fédérer les professionnels autour de principes, de questions éthiques partagées, pour redonner du sens à la pratique, consolider la professionnalisation et la déontologie. Toutefois, les outils et la méthode ne sont pas des finalités, mais des moyens au service de la satisfaction des sujets accompagnés. Pour assurer le bien-être des usagers, les directions peuvent s'appuyer sur le diptyque de la qualité et de l'évaluation afin de manager les équipes de manière toujours plus éthique et de développer des projets toujours plus pertinents.

**Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale - Communiquer, manager, organiser, agir / JANVIER Roland - Dunod - 2009 - 200 p.**

Alors que la pensée dominante tend à faire croire qu'il existerait des données objectives et indiscutables devant être adoptées par tous, il est urgent de développer une critique argumentée du concept de qualité. Envisagée comme une question, c'est-à-dire comme un concept équivoque et discutable, la qualité (substantif d'ailleurs toujours utilisé au singulier comme pour signifier sa prétention universalisante) quitte le ciel idéal du modèle unique et consensuel pour devenir l'enjeu d'un débat. Débattue, la qualité descend de son piédestal pour devenir une donnée relative et contingente. Elle peut alors être l'espace d'un engagement possible des acteurs autour de convictions partagées.

**Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales - Sens, enjeux et méthodes / DUCALET Philippe, LAFORCADE Michel - SELI-ARSLAN - 04/2008 - 320 p.**

Rien n'est plus ancien que le souci de la qualité dans les institutions sanitaires et sociales. Pourtant, le thème connaît aujourd'hui un regain d'actualité à la faveur des changements législatifs (lois du 2 janvier et du 4 mars 2002) et des attentes des usagers. Cette obligation croissante peut aussi devenir une chance pour les professionnels et leurs institutions. Cette nouvelle édition tient compte des derniers développements impulsés par la HAS et l'ANESM. Pour les auteurs, la démarche qualité est une invitation à une reconquête du sens, une redécouverte des valeurs fondatrices de la santé et du social. Mais vouloir la qualité, ce n'est pas forcément l'obtenir. L'ouvrage donne plusieurs conseils méthodologiques pour réussir la démarche évaluative (ses quatre étapes), l'auto-évaluation et la démarche qualité. La mise en œuvre d'une politique de la qualité suppose également une aptitude à conduire le changement. La qualité est d'abord une construction sociale qui sollicite l'engagement, la créativité et la coopération des professionnels. Le lecteur à la recherche d'outils concrets d'évaluation de la qualité trouvera dans cet ouvrage des conseils d'élaboration et des référentiels concernant les établissements de santé, les institutions accueillant des personnes âgées, des enfants ou des adultes handicapés, des personnes en situation d'exclusion. Enfin, la question de la maltraitance et ses liens avec la démarche qualité sont largement évoqués.

**Actes / Recommandations/Rapports**

**L'évolution de la démarche qualité au sein des EHPAD et de son dispositif d'évaluation / VIDAL Annie**

**Assemblée nationale, 07/2018, 88 p.**

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/184000572/index.shtml>

Le présent rapport fait le point sur les progrès initiés par la mise en place d'un processus d'évaluation par la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale mais aussi sur les limites de l'actuel système d'évaluation. Il propose de repenser ce système, tout en réaffirmant ce qui fait la spécificité du secteur médico-social en général, et des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) en particulier : la place accordée à la qualité de vie pour les résidents et pour les personnels et aux droits et libertés de la personne accueillie.

**Evaluation externe : établir le document de mise en concurrence et choisir son prestataire. Guide d'aide à la contractualisation - ANESM - 2014 - 18 p.**

Ce guide a pour objet d'aider les établissements et services sociaux ou médico-sociaux (ESSMS) à mettre en œuvre leur évaluation externe. Il est centré sur la première partie du processus : le choix du prestataire pour réaliser l'évaluation. Les ESSMS consultés ont en effet pointé cette phase comme délicate.

[https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm-guide\\_daide\\_a\\_la\\_contractualisation-avril\\_2014.pdf](https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm-guide_daide_a_la_contractualisation-avril_2014.pdf)

**L'évaluation interne : repères pour les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes**

**ANESM - 02/2012 - 107 p.**

S'appuyant sur la recommandation transversale sur "La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux" publiée en juillet 2009, la recommandation sur l'évaluation interne en Ehpad aura pour objectifs de :

- déployer le questionnaire évaluatif suivant : dans le cadre des missions de l'Ehpad, les prestations et activités proposées répondent-elles aux besoins et attentes des résidents ?
- proposer l'utilisation de 15 indicateurs permettant le questionnement en continu de la politique d'amélioration de la qualité.

Afin de collecter le plus grand nombre d'avis utiles à l'élaboration de la version définitive de cette recommandation, l'Anesm a mis à disposition des professionnels des Ehpad, des usagers et de leurs représentants un document de travail et un questionnaire, afin de recueillir leur avis sur le fond et la forme du texte.

[https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_2835560/fr/l-evaluation-interne-reperes-pour-les-etablissements-d-hebergement-pour-personnes-agees-dependantes](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2835560/fr/l-evaluation-interne-reperes-pour-les-etablissements-d-hebergement-pour-personnes-agees-dependantes)

## IV / MANAGEMENT DES COMPÉTENCES INTERNES ET COORDINATION DES INTERVENANTS EXTÉRIEURS

---

### A / Management des compétences

#### Ouvrages

##### **Management des compétences en pratique : dispositifs, méthodes et outils concrets / FLÜCK Claude, Gérésio édition, 2017, 204 p.**

Mutations, innovation, digitalisation, robotisation, renouvellement des méthodes de travail et de management... tels sont les défis que doivent relever aujourd'hui toutes les organisations.

Se pose alors, et souvent dans l'urgence, la question de l'ajustement qualitatif et quantitatif de la ressource humaine. Comment alors concevoir et construire les projets, soutenir les managers et accompagner les salariés ?

Plus largement, comment anticiper l'évolution des métiers, préparer le renforcement des capacités, les mobilités, les recrutements, les reconversions et surtout, les concrétiser ?

Issu de pratiques professionnelles et illustré de nombreux exemples et schémas, cet ouvrage présente des méthodes applicables à tous les projets de gestion des compétences (GPEC).

L'auteur propose des démarches et des outils aux décideurs, managers et services ressources humaines pour anticiper, conduire et réussir les transitions professionnelles de leurs collaborateurs.

Ce livre représente l'opportunité de s'engager dans une action de management des compétences aux effets durables.

##### **Bâtir une GPEC / CHARLEUX François ESF, 2016, 139 p.**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un levier majeur du développement des entreprises. Dans le champ social et médicosocial, elle est nécessaire pour aborder les transformations qu'impliquent les orientations actuelles des politiques publiques (désinstitutionnalisation et développement d'une logique de parcours pour les usagers, contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), rapprochements et fusions...).

Bâtir une GPEC suppose toutefois la maîtrise d'un large ensemble de méthodes et de techniques. Pour répondre à cet objectif, ce guide vise trois objectifs principaux :

- ✓ Définir le cadre légal qui s'impose aux organismes en matière de gestion des emplois et des compétences ;
- ✓ Proposer une démarche générale qui permette la mise en oeuvre d'une véritable gestion prospective des ressources humaines ;
- ✓ Présenter des outils opérationnels à chaque étape de la démarche GPEC.

##### **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur le territoire - Secteur médico-social - Retour d'expériences / AUBERT Marie-Emmanuelle, SASSARD Pauline, JOHANET Stanislas ANAP, 03/2015, 60 p.**

<http://www.anap.fr/ressources/publications/detail/actualites/la-gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des-competences-sur-le-territoire-secteur-medico-social-retour-dexperiences/>

La gestion des compétences consiste à développer la connaissance détaillée des compétences existantes au sein des structures, identifier les besoins à venir, proposer des plans d'actions pour préparer les professionnels aux évolutions.

La présente publication permet de mettre en lumière la façon dont des structures médico-sociales se sont emparées de la gestion des compétences, certaines ayant trouvé à l'échelon territorial une plus grande facilité à s'entourer de nouvelles ressources.

Ce retour d'expériences permet de mettre en valeur des initiatives remarquables peu connues et dont la méthodologie pourrait profiter à d'autres équipes. Il permet également de souligner la nécessité de mieux accompagner ces initiatives et ces structures.

**Management des compétences / DIETRICH Anne  
Vuibert, 2015, 171 p.**

Le management des compétences (ou par les compétences) est un des thèmes dynamiques du domaine RH. A des fins opérationnelles, cet ouvrage présente les outils fondamentaux et les dispositifs les plus récents du management des compétences. Il explique avec méthode comment les construire, les mettre en oeuvre, les pérenniser et y impliquer tous les acteurs de l'entreprise. Il s'agit d'une synthèse très documentée, illustrée de cas pratiques, d'exemples d'entreprises, d'encadrés méthodologiques. Avec des mots clés systématiquement définis.

**Gestion et management des compétences / FLUCK Claude  
Gérés éditions, 2015, 201 p.**

Toute organisation doit relever des défis organisationnels et structurels : mutations, changements, crises en tout genre... Se pose alors, et souvent dans l'urgence, la question de l'ajustement qualitatif et quantitatif de la ressource humaine. Comment anticiper l'évolution des métiers, valoriser et renforcer les compétences des collaborateurs ? Comment recruter ou reconvertir pour que la performance soit rapidement au rendez-vous ? Comment soutenir efficacement les managers et accompagner les salariés ? Cet ouvrage propose des repères et méthodes pour tous les projets liés aux compétences (GPEC), en s'appuyant sur des exemples.

**Les pratiques de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) dans les collectivités territoriales / Observatoire de l'Emploi Territorial  
CNFPT, 2014, 36 p.**

Contexte et objectifs de cette étude. Chapitres traités :

- l'ancrage et l'articulation des dispositifs de GPEEC dans les politiques et les stratégies de ressources humaines
- les facteurs fondateurs et déclencheurs des démarches de GPEEC
- les aspects organisationnels des démarches de GPEEC
- les dispositifs et les usages de ces démarches
- les jeux d'acteurs
- bilans et retours

Annexe : les points essentiels de l'étude ; liste des collectivités et établissements publics territoriaux et structures rencontrés ; guide d'entretien

[http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude\\_gpeec\\_0.pdf](http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude_gpeec_0.pdf)

**Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences - Le guide pratique de votre démarche / CHATEL Valérie  
Territorial, 2014, 181 p.**

Conçu comme un guide pratique pour développer une démarche adaptée à votre collectivité, cet ouvrage s'appuie sur de nombreuses expériences. Elles montrent que la GPEC est une démarche concrète qui demande un peu de méthodologie et beaucoup de sens pratique.

**Gestion des compétences et GPEC / DEJOUX Cécile  
Dunod, 2013, 128 p.**

Présentation de l'évolution historique des différentes GPEC, obligatoires depuis 2004, ainsi que les fondements méthodologiques des pratiques. Cet ouvrage décrit les choix à envisager en matière d'outils, de nouvelles répartitions des rôles des acteurs ainsi que de la nécessaire évolution des règles de gestion.

**Articles**

**Gestion des compétences : pourquoi ne pas raisonner à l'échelle des territoires ?**

**Gazette des communes, des départements, des régions (la), 19/11/2018, n° 2441, p. 38-40**

Les collectivités ne peuvent plus agir seules pour recevoir les profils adaptés, faire évoluer les compétences des agents et développer les parcours professionnels. Mais tout, ou presque, reste à imaginer dans le domaine.

### **Relever les compétences sous-estimées des salariés**

**Direction(s), 06/2016, n° 143, p. 12-14**

Rodez. Améliorer la qualité de l'accompagnement en misant sur la qualification des salariés. C'est l'ambition du groupement Palaios qui, dans quatre Ehpad, a mis en place un passeport de compétences en partenariat avec Unifaf. Une réussite pour ces professionnels qui ont ainsi repris confiance en eux.

### **Créer une fiche de poste pour chaque salarié**

**Direction(s), 09/2015, n° 134, p. 41**

Indispensables pour que les collaborateurs connaissent le cadre précis de leurs missions, les fiches de poste facilitent aussi la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Dès lors qu'elles sont précises et mises à jour régulièrement.

### **GPECT : construire les compétences de demain sur un territoire**

**Direction(s), 11/2015, n° 136, p. 14-16**

Isère. Pallier les difficultés de recrutement, professionnaliser les équipes, leur offrir des perspectives d'évolution... Depuis 2013, des établissements sont engagés dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences territoriale (GPECT).

### **Lever les blocages à la GPEC dans le secteur social et médico-social / LOUBAT Jean-René**

**Actualités sociales hebdomadaires, 11/09/2015, n° 2924, p. 38-39**

Les bouleversements de la société rendent aujourd'hui incontournable la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans les établissements, défend Jean-René Loubat, psychosociologue-consultant. Mais encore faut-il libérer les marges de manœuvre de leurs dirigeants, entravées, selon lui, par la culture administrative et les conservatismes du secteur.

## **B / Relations avec les intervenants extérieurs**

### **Comment faire venir des bénévoles dans votre Ehpad ?**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 06/2017, n° 138, p. 31-33**

Les bénévoles sont des relais indispensables pour renforcer le lien social des résidents et l'ouverture de l'établissement sur l'extérieur. Bon nombre de directions y ont recours, consciente de leur précieuse contribution à faire en sorte que les établissements demeurent des lieux de vie. Comment les faire venir, pour quel type d'interventions, sous quelles modalités ? Éléments de réponse.

### **La pratique du care par des aînés bénévoles engagés dans la lutte contre la maltraitance envers les aînés. Des aînés soucieux de leurs pairs / CREVIER Marie, BEAULIEU Marie, COUTURIER Yves**

**Vie et vieillissement, 2016, n° 3, p. 31-38**

Peu d'études se sont intéressées au care des bénévoles. Le care s'inscrit dans une idée d'interdépendance des vies humaines. Tous peuvent "avoir besoin" ; chacun peut donner. Plus particulièrement, l'action bénévole dans la lutte contre la maltraitance envers les personnes âgées s'inscrit bien dans le mouvement d'interdépendance centrale au care, puisqu'elle est effectuée par et pour les aînés. Ainsi l'étude de l'action bénévole dans la lutte contre la maltraitance envers les personnes âgées constitue une voie originale pour enrichir le concept de care.

**Le bénévole d'accompagnement du grand âge en EHPAD : acteur et diffuseur d'une culture du « prendre soin citoyen » jusqu'à la fin de la vie / VERCHEZER Valérie, AGAËSSE Michel, BROUSSY Luc**

**Presses de sciences po, 12/2011, 91 p.**

Executive Master : Politiques gérontologiques et gestion des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes. Sciences Po Paris - Promotion 2010-2011

Accompagner la vie jusqu'à la fin est le coeur de la mission des EHPAD. C'est une démarche centrée sur le prendre soin de la personne dans sa globalité et dans sa singularité, centrée sur la relation humaine qui est l'affaire de tous les acteurs (professionnels, proches, bénévoles). Et les nouveaux résidents sont de plus en plus demandeurs d'accompagnement sur tous les plans (sanitaire, social, affectif, psychologique, spirituel...), et en transversal, d'un accompagnement relationnel. Ces besoins d'accompagnement ne sont que partiellement couverts par les professionnels et les proches. Le bénévolat d'accompagnement du grand âge en EHPAD est-il une voie innovante à explorer ? L'auteur s'appuie tout d'abord sur l'expérience du bénévolat d'accompagnement en soins palliatifs. Selon l'auteur, cette culture dite palliative est à diffuser hors du champ des soins palliatifs, car elle rejoint la culture du prendre soin citoyen des plus vulnérables.

# V / MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION DES RISQUES LIÉS AU TRAVAIL ET GESTION DES CONFLITS

---

## A / Prévention des risques professionnels

### **A Pau, un Ehpad veille à choyer ses professionnels**

**Travail Social Actualités, 09/2018, n° 95, p. 24-26**

Dans le difficile contexte actuel, comment permettre aux professionnels des Ehpad de ne pas se décourager et s'épuiser ? Un établissement palois a misé sur le confort physique au travail, la prévention santé et des espaces de réflexion clinique et institutionnelle.

### **Plan d'actions participatif pour prévenir les TMS**

**Direction(s), 09/2018, n° 167, p. 16-18**

Ellon (Calvados). Mise à disposition d'aides techniques et sensibilisation à leur utilisation, aménagement des postes de travail, organisation privilégiant le travail en binôme... Lancée en 2013, la démarche de prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) s'est traduite par de nombreux changements au sein de la MAS La Vallière. Elle a aussi contribué à insuffler une nouvelle dynamique.

### **Santé au travail - Le secteur médico-social est un grand corps malade**

**Actualités sociales hebdomadaires, 20/04/2018, n° 3057, p. 22-25**

Malade, complètement malade...Le secteur occupe la première place en termes d'affection psychiques, troubles musculo-squelettiques, accidents du travail. En cause : les conditions de surcharge de travail, les évolutions réglementaires permanentes. Même l'encadrement est touché. Une mission gouvernementale sur la qualité de vie au travail dans les établissements prenant en charge des personnes âgées et des personnes handicapées doit rendre prochainement son diagnostic. De vrais remèdes à venir ou simple effet placebo ?

<http://sante-travail-unifaf.fr/>

<https://www.prevention-domicile.fr/>

### **EHPAD : une démarche qui prend de l'ampleur / VAUDOUX Delphine**

**Travail & sécurité, 02/2018, n° 791, p. 38-39**

<http://www.travail-et-securite.fr/visu/ts/RevueTS/2018/TI-TS791-pdf.html>

C'est une démarche de prévention qui a démarré modestement, dans un Ehpad de Marseille. Aujourd'hui, elle s'étend à tout un réseau de résidences médicalisées pour personnes âgées.

### **Les Directeur (rice)s d'ESSMS : des "fusibles" sous (haute) tension...en quête de marge de manœuvre ?**

**Cahiers de l'actif (les), 01/2018, n° 500-503, p. 5-344**

Peut-on prendre encore du « plaisir » à exercer le métier de directeur(rice) dans le champ de l'action sanitaire, sociale ou médico-sociale ? En la matière, et à l'occasion d'échanges informels avec plusieurs responsables d'ESSMS, nous avons pu constater que certains d'entre eux semblaient être en proie à une forme de désenchantement professionnel. Plus encore, et au-delà du simple principe de plaisir/déplaisir évoqué ci-dessus, nous avons parfois aussi ressenti une forme de « malaise » qui ne dit pas son nom, mais qui nous interroge sur la réalité protéiforme de ce métier à l'aune des mutations profondes qui traversent aujourd'hui notre secteur, tel un « rouleau compresseur ».

[...] Ce numéro des Cahiers de l'ACTIF a donc pour objet d'interroger la réalité du métier de Directeur(rice) : quel rôle lui est-il dorénavant donné de « jouer » ? Quelles sont ses marges de manœuvre et de négociation ? Comment intégrer dans sa pratique, les incertitudes, les situations conflictuelles et les contraintes paradoxales inhérentes au métier ? Comment analyser les dimensions psychoaffectives à l'œuvre au sein des différents systèmes qui composent les organisations sociales ou médico-sociales ? Et au final, de quels leviers dispose-t-on pour envisager de « prendre soin » des responsables d'ESSMS ?

- Diriger hier, aujourd'hui, demain...vers une décomposition/recomposition de la fonction de direction...

- Stress et santé des Directeur(rice)s : du déni aux symptômes...

- Pour se dégager des mises en tension paradoxales

<https://www.actif-online.com/publications/les-cahiers-de-lactif/le-dernier-numero.html>

### **Des salariés acteurs de la prévention des risques**

**Direction(s), 12/2017, n° 159, p. 20-22**

Chartres de Bretagne (Ille-et-Vilaine). L'association Assia Réseau UNA s'est saisie de l'enjeu des risques professionnels notamment liés aux manipulations et aux transferts. Depuis cinq ans, elle déploie des actions de prévention qui s'appuient sur la formation des salariés et l'intervention de personnes ressources, notamment sur un plateau technique.

### **Management d'équipes et Qualité de Vie au Travail**

**Cahiers de l'actif (les), 09/2016, n° 484-487, p. 5-306**

- En guise de préambule
- Pratiques managériales et QVT : une articulation à trouver entre "bien-être" au travail et performance collective
- Laboratoires d'expérimentations et témoignages de terrain
- Perception et vécu de la QVT par les cadres
- Contrepoints

<http://www.actif-online.com/publications/les-cahiers-de-lactif/le-dernier-numero/management-dequipes-et-qualite-de-vie-au-travail-numero-double-a-paraitre.html>

### **Construction et rénovation d'un Ehpad : intégrez-y la prévention des risques professionnels**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 09/2016, n° 135, p. 27-29**

Une excellente occasion de placer santé et la sécurité au travail au cœur du projet et formaliser en amont une réponse aux enjeux humains, économiques et réglementaires.

### **Risques professionnels : un plan d'action à lancer**

**Direction(s), 01/2016, n° 138, p. 38-39**

La réduction des taux de sinistres dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux appelle, plus qu'ailleurs sans doute, une démarche volontaire, proactive et participative. Ainsi que quelques prérequis méthodologiques.

## **B / Gestion des conflits**

### **Je m'exprime avec fermeté et bienveillance / VAN STAPPEN Anne**

**Jouvence éditions, 2018, 104 p.**

Je m'exprime avec fermeté et bienveillance. Je me relie à une intention de bienveillance. J'exprime mes besoins, mes rêves, mes valeurs, mes aspirations. J'envisage les besoins de chacun comme équivalents, sans placer ceux des autres avant les miens. Je me transforme intérieurement. Votre cahier poche vous accompagnera pour vous coacher et vous encourager à avoir l'audace de vous exprimer avec fermeté et bienveillance.

Transformez vos relations personnelles ou professionnelles, elles le méritent !

### **Pratiquer la CNV au travail - La Communication NonViolente, passeport pour réconcilier bien-être et performance / KELLER Françoise**

**Interéditions, 2018, 274 p.**

La Communication NonViolente au travail fait gagner les personnes - et les entreprises - non seulement en bien-être mais également en performance. Elle nous simplifie la vie. Pourquoi ? Parce qu'elle nous apprend à avoir conscience de ce que nous voulons et souhaitons. Elle clarifie nos intentions profondes et nous apprend à exprimer et à entendre ce dont nous avons besoin pour mieux collaborer. Résultat : nous pouvons établir et profiter de coopérations créatives et motivantes. La CNV est un puissant levier de transformation des relations au travail et du travail même.

Ce manuel déjà plébiscité par de nombreux lecteurs vous en donne les clés pour que vous puissiez la mettre en pratique dès votre lecture - avec encore plus d'exemples et de pédagogie dans cette édition actualisée et enrichie.

**Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) : Introduction à la Communication NonViolente / ROSENBERG Marshall B.**

**La Découverte, 2016, 318 p.**

La plupart d'entre nous avons été éduqués dans un esprit de compétition, de jugement, d'exigence et de pensée de ce qui est « bon » ou « mauvais ». Au mieux, ces conditionnements peuvent conduire à une mauvaise compréhension des autres, au pire, ils génèrent colère, frustration, et peuvent conduire à la violence. Une communication de qualité entre soi et les autres est aujourd'hui une des compétences les plus précieuses.

Par un processus en quatre points, Marshall Rosenberg met ici à notre disposition un outil très simple dans son principe, mais extrêmement puissant, pour améliorer radicalement et rendre vraiment authentique notre relation aux autres. Grâce à des histoires, des exemples et des dialogues simples, ce livre nous apprend principalement : - à manifester une compréhension respectueuse à tout message reçu, - à briser les schémas de pensée qui mènent à la colère et à la déprime, - à dire ce que nous désirons sans susciter d'hostilité, - à communiquer en utilisant le pouvoir guérisseur de l'empathie.

Bien plus qu'un processus, c'est un chemin de liberté, de cohérence et de lucidité qui nous est ici proposé. Cette nouvelle édition est enrichie d'un important chapitre sur la médiation et la résolution des conflits.

**Pratique de la médiation professionnelle / LASCOUX Jean-Louis ESF, 2015, 247 p.**

La médiation professionnelle est devenue une discipline à part entière qui établit une corrélation entre la résolution des différends et la qualité relationnelle. Cet ouvrage est le premier support de formation des médiateurs professionnels. Il place ces derniers au coeur des processus (qu'il s'agisse de contextes conventionnels ou judiciaires) et offre un outillage complet sur les attitudes et les comportements des protagonistes, sur l'état d'esprit à adopter ainsi que sur les techniques et les méthodes performantes : maîtriser la dynamique relationnelle et l'alterocentrage ; déclencher l'implication, la motivation et la coopération des protagonistes ; maîtriser la diversification du langage avec le modèle SIC® ; conduire les entretiens et animer les réunions ; favoriser l'émergence de projets contributifs et la pérennité des accords.

Depuis le JO du 14 mars 2015, la médiation est placée comme préalable à l'introduction d'une procédure judiciaire civile. Cette 7e édition enrichie est une référence pour tous les intervenants en relations humaines qui souhaitent promouvoir la qualité du dialogue social et aboutir à des négociations contributives efficaces.

**La boîte à outils de la gestion des conflits / SALZER Jacques, STIMEC Arnaud Dunod, 2015, 191 p.**

Quelles sont les différentes formes de différends ? Comment, dans l'avant-conflit, repérer les signes avant-coureurs de conflits avant que ceux-ci ne nous dépassent ? Comment traiter leurs causes et conséquences, dépasser les obstacles ? Quels sont les acteurs directs ou indirects ? Comment transformer les conflits en occasions de changement constructif et satisfaisant ? Comment en connaître les limites, imaginer des solutions durables dans l'après-conflit ? Découvrez 66 outils indispensables à la gestion des conflits.

**50 exercices pour résoudre les conflits sans violence / CARRE Christophe Eyrolles 2015, 126 p.**

Exercice n°00 : ce livre est-il fait pour vous ?

Parmi les propositions ci-dessous, cochez celles qui vous correspondent.

- Pour vous, conflit est synonyme de violence.
- Vous préférez prendre sur vous plutôt que d'avouer un désaccord avec vos proches.
- Depuis votre plus jeune âge, les conflits vous font peur.
- Pour vous, qui dit conflit dit nécessairement échec relationnel.
- Dans un conflit, vous ne parvenez généralement pas à "en placer une".
- Vous avez parfois envie de frapper votre interlocuteur pour qu'il se taise.
- Pour vous, le conflit, c'est une perte de temps et d'énergie.
- Vous ne vous sentez pas sûr de vous.
- Dans un conflit, il y a forcément un gagnant et un perdant.
- Vous voulez toujours avoir raison.

Moins de 2 réponses : ce livre ne vous concerne pas.

2 à 5 réponses : la lecture de ce livre vous sera probablement bénéfique : vous ne craignez pas les conflits mais vous y êtes mal à l'aise. Elle vous apprendra à rester vous-même dans les moments de conflits.

6 à 10 réponses : ce livre est fait pour vous ! Vous perdez vos moyens ou votre calme dans les conflits, ce qui vous handicape dans votre vie quotidienne. Les 50 exercices de ce livre vous aideront à comprendre les raisons de votre attitude et à régler les conflits du quotidien en douceur.

### **La bible pour gérer les conflits**

**Eyrolles, 2014, 291 p.**

Enfin un guide de référence pour surmonter les situations conflictuelles et neutraliser les comportements nuisibles à l'équipe ! Vous souhaitez mettre un terme aux tensions qui empoisonnent votre quotidien ? Recadrer les personnalités difficiles qui dégradent l'ambiance du bureau ? Restaurer des relations de travail sereines ? Résolument pratique, cette bible complète et innovante réunit toutes les clés pour : contrôler vos émotions et canaliser celles des autres ; identifier les sources de désaccords et de frictions ; engager un dialogue constructif pour trouver un terrain d'entente ; renforcer la cohésion de votre équipe. Regroupant les meilleurs conseils d'experts de la collection Management, cet ouvrage vous permettra de désamorcer les conflits avec efficacité et doigté pour recréer une dynamique d'équipe positive.

### **Sortir des conflits / CARRE Christophe**

**ESF, 2014, 181 p.**

Au quotidien, nous éprouvons des difficultés relationnelles : incompréhensions, désaccords, querelles sans conséquence ou hostilités violentes... Souvent, nous avons peur et les comportements que nous adoptons ne font qu'envenimer les choses. Pourquoi entrons-nous en conflit ? Comment communiquer sans violence ? Quels outils de dialogue privilégier ? Quelle attitude adopter ? Cet ouvrage répond à toutes ces questions pour vous aider à résoudre les différentes formes de conflits et à en sortir grandis.

### **Vivre et travailler avec des personnalités difficiles. Les clés pour comprendre et savoir comment agir / LACROIX Marie-José**

**Interéditions, 2013, 283 p.**

Il est souvent difficile de trouver la bonne attitude face à la manifestation de comportements limites au quotidien. Très complet et pédagogique, l'ouvrage apporte des repères de compréhension et d'action permettant de ne plus se trouver démunis devant de telles situations. Assortis d'exemples concrets, il guide la personne vers des réponses pertinentes. Comme les réponses diffèrent selon que l'on est : 1/un proche, 2/le manager, 3/le coach, 4/le responsable RH, voire 5/la personne elle-même s'il s'agit de quelqu'un se posant des questions sur soi, l'ouvrage envisage chacune de ces postures. Il permet ainsi à tous d'acquérir les notions suffisantes pour ne pas se laisser perturber et trouver sa solution. Le lecteur comprend le rôle qui lui revient et prend conscience de la synergie des interventions possibles.

### **Les personnalités difficiles ou dangereuses au travail : Identifier les comportements et gérer les troubles / GUINCHARD Roland**

**Elsevier Masson, 2013, 188p.**

Il suffit parfois d'une seule personnalité dite "difficile" dans une organisation pour que la vie au travail soit gâchée, que la performance se trouve diminuée, que le moral et la santé soient affectés. Trop souvent, par peur de juger, de faire erreur, nous n'osons envisager qu'une personne est difficile, nous privant ainsi de la possibilité de faire face efficacement au problème de cette relation nocive. Cet ouvrage permet au lecteur : d'identifier, avec des critères simples, les comportements des personnes difficiles, et ainsi de les distinguer des personnes simplement en difficulté ; de reconnaître les situations induites par ces personnes difficiles, de gérer les situations sans jugement pour réguler les relations professionnelles ; de gérer ces troubles de la personnalité dans le respect des individus et de la dimension collective ; d'appréhender une vérité dérangeante sur les personnalités dangereuses afin de prendre les dispositions permettant de les éviter, pour limiter les dégâts personnels ou aider ceux qui en deviennent les victimes. Illustré de situations concrètes, cet ouvrage offre aux praticiens de l'accompagnement professionnel, aux professionnels de la santé au travail, mais également aux managers de proximité et aux managés d'accéder à une vision clarifiée du fonctionnement psychique des individus dans leur relation au travail.

### **Pratiquer la CNV au travail - La Communication NonViolente, passeport pour réconcilier bien-être et performance / KELLER Françoise**

**Interéditions, 2013, 274 p.**

La Communication NonViolente est un outil privilégié dans le monde du travail. Elle est d'autant plus utile dans une période de stress et de crise où tant les managers que les salariés ont besoin de communiquer positivement pour instaurer des relations de confiance et coopérer de façon satisfaisante. L'ouvrage reprend les formations données par l'auteur et apprend à utiliser la CNV dans son application au monde du travail. Comme le précédent ouvrage de l'auteur, le livre est enrichi de dessins d'Alix de La Tour de Pin.

# ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS DES PERSONNES EN PERTE D'AUTONOMIE

## INTRODUCTION : vieillissement normal ou pathologiques, comprendre la personne âgée

---

**Repérage des déficiences sensorielles et accompagnement des personnes qui en sont atteintes dans les établissements pour personnes âgées - Volet EHPAD**

Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux, 01/2017, 104 p.

[https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_2833796/fr/reperage-des-deficiences-sensorielles-et-accompagnement-des-personnes-qui-en-sont-atteintes-dans-les-etablissements-pour-personnes-agees-volet-ehpad](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2833796/fr/reperage-des-deficiences-sensorielles-et-accompagnement-des-personnes-qui-en-sont-atteintes-dans-les-etablissements-pour-personnes-agees-volet-ehpad)

La déficience sensorielle, qu'elle soit visuelle, auditive, olfactive ou gustative ou qu'elle concerne le toucher, se définit par une perte partielle ou totale de l'un ou de plusieurs de ces sens.

L'enjeu du repérage précoce des déficiences sensorielles et de l'accompagnement des personnes atteintes dans les établissements pour personnes âgées est d'améliorer leur qualité de vie, leur bien-être psychique, et de prévenir les effets du vieillissement.

Les recommandations ont pour objectif d'apporter des réponses aux besoins de cette population touchée par une ou des déficiences sensorielles tant en termes de prévention, de repérage que d'accompagnement. Elles fournissent aux professionnels des outils adaptés susceptibles d'améliorer le repérage des déficiences éventuelles et visant aussi à adapter les prises en charge pour un mieux-être des personnes accueillies.

L'objectif est notamment de limiter, par une prise en charge globale et précoce des déficiences sensorielles, les risques d'isolement, de dépression, de dénutrition, des personnes âgées accueillies. Il est également nécessaire de créer un environnement des plus favorables pour le maintien de l'autonomie et d'une bonne qualité de vie au quotidien.

**Alzheimer. Changer de regard pour changer les pratiques : Entre surmédiation de la maladie et invisibilité des personnes / Réseau de consultants en gérontologie**

**Chronique sociale, 2017, 222 p.**

Dans notre société qui récuse la mort comme élément constitutif de la vie, la surmédiation de la maladie d'Alzheimer éclaire la vieillesse d'une lumière inquiétante, tendant à assimiler grand âge et pathologies. Ce déni du parcours normal de l'existence tend à se généraliser, installe l'idée que la maladie d'Alzheimer ne pouvant être guérie, ceux qui en sont atteints ne peuvent être considérés que comme des morts vivants. En termes de politiques publiques, quand la problématique de la vieillesse glisse vers la notion de maladie d'Alzheimer, l'approche globale de la situation de la personne risque de se réduire à une gestion médicale du grand âge. Simultanément, on constate le faible crédit accordé à la parole des personnes malades et l'impossibilité où elles sont généralement de continuer à faire des choix et à courir des risques, même minimes. Enfin, il n'est pas sûr que les aspirations personnelles des proches se résument au statut officiel d'aidants familiaux. Mais cette maladie soulève surtout le problème lié à la perte de raison et à la mort qui s'ensuit, d'abord sociale puis organique. Alors de quoi se défend notre corps social à travers l'exclusion des personnes malades ? Quelle sorte de déraison collective nous pousse à rejeter une approche conciliant le corps et l'esprit, essence même de notre condition humaine ? Cet ouvrage nous invite à porter un regard critique sur les limites d'une approche experte et spécifique, et à en comprendre les enjeux afin de changer notre regard.

**Travailler auprès des personnes âgées / AMYOT Jean-Jacques  
Dunod, 2016, 432 p.**

La pluridisciplinarité et le réaménagement permanent de la gérontologie sociale rendent nécessaires une lecture transversale de ces savoirs ainsi qu'une approche dynamique des acteurs, des structures et des enjeux.

L'ouvrage analyse donc successivement :

- le vieillissement : aspects démographiques, théories du vieillissement, représentations sociales, place des personnes âgées dans les sociétés ;
- l'environnement professionnel : dispositifs de coordination, habitat et logement, soutien à domicile, solutions alternatives, établissements sanitaires et médicosociaux ;
- la vie sociale : animation en institution et en milieu ouvert, solidarités et qualité de vie ;
- l'éthique : droit au choix et droit au risque, maltraitance ;
- les pratiques professionnelles : métiers, formations, travail en équipe, risques d'épuisement professionnel.

**Repérage des risques de perte d'autonomie ou de son aggravation pour les personnes âgées  
ANESM, 2016, 104 p.**

[https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_2834985/fr/reperage-des-risques-de-perte-d-autonomie-ou-de-son-aggravation-pour-les-personnes-agees-volet-residences-autonomie](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2834985/fr/reperage-des-risques-de-perte-d-autonomie-ou-de-son-aggravation-pour-les-personnes-agees-volet-residences-autonomie)

Repérage des risques de perte d'autonomie ou de son aggravation pour les personnes âgées. Ces recommandations de bonnes pratiques professionnelles sont inscrites au programme de travail 2015 de l'Anesm au titre de la qualité de vie. Le repérage du risque de perte d'autonomie, ou de son aggravation, pour les personnes âgées croise des problématiques différentes selon que les professionnels travaillent à domicile ou en établissement et selon qu'ils travaillent dans une structure délivrant des actes de soins ou non. L'objectif des travaux de l'Anesm autour de cette thématique est d'apporter un appui aux structures sociales et médico-sociales dans le repérage de la perte d'autonomie ou de son aggravation pour les personnes âgées. L'Agence propose ainsi des recommandations pour les responsables d'encadrement afin d'aider les professionnels avec un diplôme de niveau V, ou sans diplôme, dans ce repérage (Auxiliaire de vie, aide-soignant, aide-méxico-psychologique, assistant de soins en gérontologie, etc.).

Volet 1 : domicile (les services d'aide, d'accompagnement et de soins à domicile)

**La prévention de la perte d'autonomie. La fragilité en questions. Apports, limites et perspectives - Actes du séminaire organisé par le Liraes (EA 4470) Université Paris Descartes, en partenariat avec l'Irdes, à Paris les 6-7 mars 2014**

**Irdes, 2016, 123 p.**

<http://www.irdes.fr/recherche/2016/rapport-563-la-prevention-de-la-perte-d-autonomie-la-fragilite-en-questions.html>

Les actes de ce séminaire rassemblent une vingtaine d'interventions qui présentent les avancées récentes de la recherche pluridisciplinaire et des pratiques dans le domaine de la prévention de la perte d'autonomie. La France a connu un engouement récent pour les stratégies prenant en compte la fragilité. Alors que les critères de maladies chroniques et de limitations fonctionnelles sont souvent relativement tardifs pour l'action, la fragilité permettrait d'intervenir suffisamment en amont chez les personnes âgées pour éviter l'incapacité, en retarder la survenue ou en diminuer les conséquences néfastes. Pourtant, les approches de la fragilité ne sont pas consensuelles.

**Accompagner le grand-âge : psycho-gérontologie pratique / HELSON Christian  
Dunod, 2015, 230 p.**

Comment mieux accompagner au quotidien les sujets âgés et leurs familles ? Comment communiquer avec une personne atteinte de démence de type Alzheimer ? Comment penser un projet de vie au grand âge ? Comment vivre la vieillesse dépendante d'un conjoint ou d'un parent ? Comment préparer le relogement d'un proche en établissement gériatrique ? Comment adoucir la fin de vie des vieillards à domicile et en institution ? Comment aider les aidants naturels et l'entourage ? Soignants et aidants trouveront dans cet ouvrage les réponses à ces questions.

Rédigé dans un langage clair et accessible, il s'articule en deux parties : comprendre la vieillesse psychique ; accompagner concrètement le grand âge. Un glossaire de la gérontologie et une bibliographie spécialisée complètent l'ouvrage. A la fois théorique et pratique, ce livre s'adresse aux soignants et aux professionnels de la gériatrie comme aux aidants naturels et familiaux.

**Démence et projet de vie. Accompagner les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou apparentée / DELAMARRE Cécile**

**Dunod, 2015, 222 p.**

Ce livre ouvre la voie à la possibilité d'un regard différent et personnel sur les adultes âgés atteints d'une maladie neurodégénérative appelée « démence », qu'elle soit de type Alzheimer ou autre. Écrit dans la perspective de partager ce regard et une méthode avec tous ceux qui accompagnent ces adultes âgés « déments » à titre professionnel ou familial, le propos de l'ouvrage est le plus global et le plus concret possible. L'auteur propose : · des données neurophysiologiques et psychologiques ; · des réflexions et des questions sur le poids du regard que nous portons sur ces personnes et sur la nature de ce que nous leur proposons dans les liens que nous établissons avec elles ; · des réflexions sur le pouvoir personnel et l'autonomie ; · des propositions concrètes sur la façon d'intégrer le projet de vie de ces personnes dans le projet institutionnel. À travers ces réflexions, il sera question de sens. Sens de nos interventions (que signifie accompagner ces personnes au quotidien et pourquoi ?) ; mais aussi sens de la vie : la démence nous renvoie sans cesse à des questionnements qui touchent à l'essence même de notre humanité. Enfin, parce que l'accompagnement de ces personnes se construit au quotidien et dans l'échange, l'auteur nous invite à le faire ensemble par le biais d'un blog interactif :

[www.demenceetprojetdevie.com](http://www.demenceetprojetdevie.com)

<http://www.demenceetprojetdevie.com/>

**L'avancée en âge au XXIe siècle : approche anthropologique / ARBUZ Georges**

**L'Harmattan, 2015, 392 p.**

Cet ouvrage est l'aboutissement d'une recherche destinée à saisir le profil, l'histoire de vie et les attentes actuelles des personnes âgées de plus de 60 ans, nées en particulier entre 1930 et 1950, à savoir comment elles sont préparées et vivent leurs années de vieillesse, ce qui est important pour elles, quels sont leurs souhaits, les questions qu'elles se posent. Considérant les aînés comme des sujets qui ont une expérience, des connaissances à transmettre aux générations qui les suivent, l'étude s'est intéressée à l'expérience existentielle des membres d'un groupe de la population dont le nombre s'accroît chaque année, a cherché à mieux comprendre la façon dont ils font face aux transitions et aux ruptures du dernier tiers de l'existence.

Quatre cent cinquante personnes issues de différentes régions de France y ont participé selon différentes modalités : rencontres individuelles ou en couple, à domicile, en maison de retraite, en foyer logement, à l'hôpital, dans des universités du temps libre, participation à une session de réflexion intitulée "Etre sujet acteur de sa vie au Grand Age", puis "Parcours de vie" d'une durée de six jours répartis sur trois mois, inscription à un ou plusieurs ateliers de trois jours sur des thèmes tels que l'organisation de sa vie après la retraite, "spiritualité et avancée en âge", "maladie et vieillissement".

L'enseignement retiré de ce travail est que, quels que soient les progrès réalisés par les sciences dans la compréhension des phénomènes du vieillissement, des aspects essentiels de celui-ci sont hors de leur portée. L'expérience qu'ont les aînés de leur avancée en âge, la leçon qu'ils en retirent, se situent hors du domaine des sciences, tout en ayant des relations avec elles. Par rapport à des questions telles que la manière de conduire sa vie, le sens de l'existence, le face-à-face avec la finitude, les liens à maintenir entre les générations, seuls les individus, membres d'une société, sont à même de trouver les réponses qui peuvent les satisfaire et intéresser l'ensemble de la société.

**Le vécu du malade d'Alzheimer. Comprendre pour mieux accompagner / SABAT Steven R.,**

**Chronique sociale, 2015, 336 p.**

Alors que de plus en plus de personnes et de foyers sont touchés par la maladie d'Alzheimer, ce livre révolutionne les clichés autour des malades d'Alzheimer et des soins qui leur sont prodigués. À destination du grand public comme des professionnels de la santé, cet ouvrage expose ce que les malades peuvent toujours faire malgré l'existence de troubles cognitifs, et propose des manières pragmatiques pour améliorer la relation entre les malades et leurs aidants. Plutôt que de se concentrer sur l'origine et le traitement de la maladie d'Alzheimer, l'auteur aide le lecteur à comprendre la psychologie du malade. En s'écartant de l'approche traditionnelle médicoscientifique s'intéressant principalement aux symptômes, ce livre met en lumière le vécu de la maladie et des souffrances qui en découlent, ainsi que les façons dont les aidants peuvent soutenir les capacités préservées des malades.

**Accompagner la personne atteinte de la maladie d'Alzheimer à un stade avancé. Communication et gestion des troubles du comportement / GRISE Jacinthe, Chronique sociale, Presses de l'Université de Laval, 2014, 190 p.**

Au Québec, en France et ailleurs dans le monde, les milieux gériatriques constatent une augmentation significative du nombre de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer. À domicile ou en hébergement, les proches aidants et le personnel soignant qui accompagnent les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer à un stade avancé sont souvent aux prises avec différents problèmes, tels que la communication avec les malades ou la gestion des troubles du comportement. Dans cet ouvrage, l'auteure présente les symptômes de la maladie, suggère de maintenir le plus longtemps possible le dialogue à l'aide de la communication non verbale et propose diverses façons d'améliorer les conditions de vie de la personne atteinte de la maladie d'Alzheimer à un stade avancé.

**Ces troubles qui nous troublent : les troubles du comportement dans la maladie d'Alzheimer et les autres syndromes démentiels / PELLISSIER Jérôme, Eres, 2014, 389 p.**

Refus de manger, agitation, conflits lors des soins, errance... : nombreux sont, dans la maladie d'Alzheimer et les autres syndromes démentiels, les phénomènes réunis sous l'expression de « troubles du comportement ». Ces troubles, sources d'épuisement et d'incompréhension, constituent une difficulté majeure pour les professionnels et les proches qui accompagnent et prennent soin des personnes malades. Nous savons aujourd'hui qu'une part importante de ces comportements dépendent du regard que nous portons sur eux : nous dérangent-ils seulement ou nous disent-ils quelque chose ? Reconnaître ces conduites troublées comme des modes d'expression, en lien avec la manière dont la personne perçoit son environnement, avec ses difficultés de communication verbale, avec son identité, ses peurs et désirs... permet dans bien des cas de les prévenir et de les apaiser. L'auteur développe ici des pistes de réflexion et d'action destinées à mieux ajuster nos manières de communiquer et de prendre soin des personnes présentant une maladie d'Alzheimer ou un syndrome apparenté, pour diminuer ainsi leur souffrance et celle de leur

**Alzheimer : la construction sociale d'une maladie / GUILLEMARD Anne-Marie, NGATCHA RIBERT Laetitia**

**Dunod, 2012, 437 p.**

La maladie d'Alzheimer – que l'on classait jusque récemment sous le vocable de « démence sénile » voire de « gâtisme » ou de « radotage » – est aujourd'hui largement sortie du domaine médical pour devenir à la fois un problème de santé publique et un « problème public », et par là même un véritable enjeu social et politique. À ce titre, elle doit être appréhendée comme un fait social à part entière, à la croisée de l'anthropologie, des sciences politiques et de plusieurs champs de spécialisation de la sociologie. Cet ouvrage se propose d'étudier l'ensemble des processus à l'œuvre dans l'émergence d'une maladie touchant le fondement de la personne humaine – la mémoire – et les actions menées par les différents acteurs afin qu'elle soit reconnue et prise en compte dans notre société. La « sortie de l'oubli » de la maladie d'Alzheimer et des maladies apparentées et la possibilité de la prise de parole des personnes malades elles-mêmes dans l'espace public sont la résultante de plusieurs dynamiques : scientifique et médicale, associative, médiatique et politico-administrative. L'analyse pose en filigrane la question d'évolutions sociales plus larges, comme la médicalisation des phénomènes sociaux, la progression des maladies chroniques et l'alzheimérisation de la grande vieillesse : autant d'éléments d'arrière-plan qui ont contribué à modeler les représentations et le vécu des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer.

## **Alzheimer system. Entre surmédiation de la maladie et invisibilité des personnes : changer notre regard / Réseau de consultants en gérontologie**

**Chronique sociale, 03/2012, 222 p.**

Dans notre société qui récuse la mort comme élément constitutif de la vie, la sur-médiation de la maladie d'Alzheimer éclaire la vieillesse d'une lumière inquiétante, tendant à assimiler grand âge et pathologies. Ce déni du parcours normal de l'existence tend à se généraliser, installe l'idée que la maladie d'Alzheimer ne pouvant être guérie, ceux qui en sont atteints ne peuvent être considérés que comme des morts vivants. En termes de politiques publiques, quand la problématique de la vieillesse glisse vers la notion de maladie d'Alzheimer, l'approche globale de la situation de la personne risque de se réduire à une gestion médicale du grand âge. Simultanément, on constate le faible crédit accordé à la parole des personnes malades et l'impossibilité où elles sont généralement de continuer à faire des choix et à courir des risques, même minimes. Enfin, il n'est pas sûr que les aspirations personnelles des proches se résument au statut officiel d'aidants familiaux. Mais cette maladie soulève surtout le problème lié à la perte de raison et à la mort qui s'ensuit, d'abord sociale puis organique. Alors de quoi se défend notre corps social à travers l'exclusion des personnes malades ? Quelle sorte de déraison collective nous pousse à rejeter une approche conciliant le corps et l'esprit, essence même de notre condition humaine ? Cet ouvrage nous invite à porter un regard critique sur les limites d'une approche experte et spécifique, et à en comprendre les enjeux afin de changer notre regard.

## **Exclusion, maladie d'Alzheimer et troubles apparentés / PITAUD Philippe (Dir)**

Les démences de type Alzheimer produisent une attaque des liens familiaux et donc des liens généalogiques. Le parent dément perturbe profondément une partie de la mémoire de la famille, ce qui produit une désidentification réciproque, c'est-à-dire une désaffiliation ainsi qu'une désappartenance : chacun perd son sens, son identité, son statut aux yeux de l'autre. La famille du parent malade fait souvent le deuil symbolique de celui-ci avant même qu'il soit mort car elle ne le reconnaît plus. Si l'exclusion sociale peut être à l'origine de problèmes de santé, la maladie elle-même peut être source d'exclusion. La personne démente souffre de sa maladie d'un point de vue psychologique : elle a honte de ses pertes de mémoire et se voit régresser, ce qui provoque chez elle un fort sentiment de culpabilité et parfois une montée d'agressivité. La famille peut avoir honte également du comportement de son parent en société. Les enfants expriment le sentiment paradoxal d'être devenus « parents de leur parent ». Les familles s'empêchent de parler de leurs difficultés, pensant qu'on ne peut pas les comprendre. Elles manquent d'interlocuteurs, se sentent marginalisées, parfois disqualifiées par rapport aux soignants, et souffrent d'isolement. Cet ouvrage correspond à l'étape finale d'un programme de recherche du Réseau gérontologique des pays de l'Europe du Sud : des chercheurs, des praticiens-chercheurs, des professionnels du secteur médico-social et des familles exposent ici leurs constats et leurs analyses dans le but de proposer des réponses adaptées à ces situations difficiles.

# I / CONCEPTION, MISE EN ŒUVRE ET ÉVALUATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES ACCUEILLIES

---

## **Personnes âgées : de la protection à l'accompagnement**

**Actualités sociales hebdomadaires, 20/04/2018, n° 3057, p. 36-37**

Georges Arbuz, anthropologue, président de l'association La vie devant nous, et Alain Grimfeld, médecin, professeur honoraire à l'université Pierre-et-Marie-Curie, démontrent comment les établissements pour personnes âgées sont passés du statut de lieux d'accueil à celui de lieux d'accompagnement. Malgré le contexte actuel difficile, les EHPAD représentent une évolution historique majeure.

<https://gerontologie-blog.com/>

## **Introduction : Droit des usagers**

### **Le droit des usagers dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux/ LHUILLIER Jean-Marc**

**Presses de l'EHESP, 5<sup>ème</sup> édition, 2015, 280 p.**

Le droit des usagers est au cœur des évolutions actuelles du travail social. Pas une loi depuis celle du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale qui n'y consacre une partie. Le droit des usagers est avant tout le triomphe du droit. Si l'amélioration des politiques sociales et de la vie dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux dépend de la place nouvelle accordée aux usagers, ces droits correspondent à autant d'obligations pour les responsables qui doivent les connaître parfaitement et surtout les faire vivre. Cet ouvrage a pour objectif d'aider les responsables d'établissement, les usagers et tous les acteurs sociaux à comprendre les enjeux de ces évolutions et à mettre en œuvre les nouvelles normes juridiques.

### **Le contrat de séjour des EHPAD. Modèle commenté. / BRAMI Gérard**

**Les Etudes hospitalières, 2013, 281 p.**

Les EHPAD sont aujourd'hui confrontés à l'obligation de présenter à leurs usagers une documentation de qualité, dont fait partie le contrat de séjour. Il décrit avec précision les termes de la relation entre l'établissement et son client, apporte toute information sur la nature et les coûts des prestations proposées par l'EHPAD. Signé par l'établissement, mais également par le résident, ou à défaut par son représentant légal, le contrat de séjour constitue l'unique document contractuel qui définit officiellement la nature des prestations offertes et les coûts qui en découlent. Il doit être impérativement actualisé, régulièrement et progressivement, en conformité avec les évolutions réglementaires et jurisprudentielles. Fruit de longs travaux de recherche et d'échanges engagés au sein de différents EHPAD, il a été accueilli très favorablement par les usagers, les familles et les autorités de tarification.

### **Respect des droits des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer accueillies en EHPAD et USLD Lettre de l'observatoire des dispositifs de prise en charge et d'accompagnement de la maladie d'Alzheimer, n° 27, 07/2013, 12 p.**

Comment les droits des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer accueillies en maison de retraite médicalisée (EHPAD) ou en unité de soins de longue durée (USLD) sont-ils respectés ? C'est ce que met en évidence la Fondation Médéric-Alzheimer dans cette étude. Lorsque le consentement d'une personne atteinte de la maladie d'Alzheimer à son admission s'avère difficile à recueillir, 73 % des EHPAD et 68 % des USLD déclarent rechercher son assentiment, indique ainsi cette enquête, menée auprès de 3 348 établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) et 259 USLD.

<http://www.fondation-mederic-alzheimer.org/Nos-Travaux/La-Lettre-de-l-Observatoire/Numero-en-cours>

### **Les droits des personnes âgées hébergées / BRAMI Gérard - Berger Levrault - 2007 - 223 p.**

La personne âgée hébergée est d'abord et avant tout un citoyen, un citoyen le plus souvent fragilisé : l'espérance de vie ne s'envisage pas sans " espérance citoyenne ". La société en prend conscience et, aujourd'hui, la question des droits des usagers et la lutte contre la maltraitance deviennent des éléments essentiels du fonctionnement et de la " philosophie " des établissements. Mais quelle liberté d'expression pour celui qui a tant de difficultés à parler ? Quelle liberté de circulation pour celui qui ne sait plus s'orienter ? Quelle dignité pour celui qui ne sait plus ce qu'est la dignité ? Le cadre légal, national et international, est présenté dans le détail. Le lecteur dispose ainsi de toutes les références juridiques nécessaires. Droit aux absences, droit de visite, liberté d'expression, droit au confort et à l'intimité, question de l'éthique... Oui, il est possible d'assurer l'application concrète de ces droits si précieux en tenant compte des impératifs de sécurité et de responsabilité qui incombent à l'établissement. L'auteur insiste tout particulièrement sur les actions à mettre en place pour organiser et maîtriser la lutte contre la maltraitance. Enfin, l'ouvrage fait le point sur tous les outils d'expression de la démocratie institutionnelle que les établissements s'honorent à promouvoir. Il devient ainsi un véritable instrument pour affirmer la citoyenneté du résidant et assurer le bon fonctionnement de l'établissement dans la sécurité.

### **La citoyenneté en institutions et services pour personnes âgées / DEFONTAINE Joël - Erès - 2007 - 158 p.**

Quelle est la portée de la " rénovation " de l'application de la loi du 2 janvier 2002 face aux attentes des " citoyens-usagers " ? En quoi les outils mis à la disposition de l'utilisateur pour qu'il exerce ses droits citoyens peuvent-ils assurer, jusqu'à la fin de sa vie, ce minimum d'humanité ? Existe-t-il des pistes nouvelles pour créer les rapports de force nécessaires à l'écoute et à la prise en compte de la personne âgée en perte d'autonomie ? En effet, même si le droit de l'utilisateur semble être pris en compte, son exercice réel est plus difficile à percevoir quand la personne âgée est coupée de la vie citoyenne, qu'elle soit chez elle isolée ou en institution, avec peu de moyens pour faire valoir ses droits. La volonté du législateur est-elle réelle ou le principe de réalité dans le quotidien réduit-il de fait cet accès au choix et à la liberté citoyenne ? Dans cet ouvrage, l'auteur développe une critique des dispositifs, d'un point de vue juridique, observant ce qui joint ou disjoint le secteur social et médico-social du secteur sanitaire. Il invite à parcourir ce chemin en chantier où les obstacles ne manquent pas et où les bonnes intentions peuvent trébucher, mais qui doit conduire à instituer une meilleure qualité de vie de nos aînés en institution ou à leur domicile.

## **A / Entrée en établissement**

### **Nicole Poirier, fondatrice de Carpe Diem : "Aucune personne âgée ne souhaite aller en institution" Actualités sociales hebdomadaires, 07/12/2018, n° 3087, p. 34-35**

En 1996, au Québec, Nicole Poirier a ouvert le centre de ressources Alzheimer appelé Carpe Diem, dont la philosophie est moins axée sur les facultés qu'ont perdues les personnes que sur celles qui leur restent. Une approche humaniste à contre-courant de ce qui se pratique généralement dans les établissements classiques.

<http://alzheimercarpediem.com/>

### **L'heure du choix : l'entrée des personnes âgées en maison de retraite Terra nova, 10/2018, 40 p.**

<http://tnova.fr/notes/l-heure-du-choix-l-entree-des-personnes-agees-en-maison-de-retraite>

Le moment où la perte d'autonomie et l'accroissement de la dépendance sont tels que l'on envisage l'entrée dans une structure d'accueil pour personnes âgées est un moment délicat et souvent douloureux pour les personnes concernées comme pour leurs proches. Qui prend l'initiative d'en parler et quand ? Comment la décision est-elle prise et par qui ? Comment s'imagine-t-on la vie dans une telle structure quand on commence à l'envisager ? Prend-on le temps de s'y préparer ? Quel souvenir en garde-t-on quand on a connu quelqu'un qui y a vécu ? Que voudrait-on y changer pour améliorer la vie quotidienne de celles et ceux qui y résident ? Telles sont quelques-unes des questions auxquelles nous avons souhaité répondre dans l'enquête réalisée par le Crédoc pour AG2R LA MONDIALE, le groupe Caisse des Dépôts et Terra Nova

**Du domicile à l'institution : évolution des réseaux de sociabilité  
Gérontologie et société, 06/2018, n° 156, p. 217-231**

Le présent article a pour objet d'explorer et de caractériser l'évolution des réseaux de relations de personnes vieillissantes selon une procédure narrative rétrospective, c'est-à-dire avant et après leur entrée en établissement d'hébergement pour personnes âgées. Les résultats de recherche montrent l'intérêt heuristique de cette "approche réseau" et les diverses restructurations qui affectent le "petit" monde" ou l'entourage social des individus vieillissants une fois entrés en institution.

**Un trait d'union entre domicile et établissement  
Travail Social Actualités, 11/2017, n° 87, p. 28-29**

Expérimenté par le groupe SOS, le dispositif Seniors Connect + accompagne les personnes âgées vivant à domicile. Au programme : conseils personnalisés, coordination des interventions et dédramatisation de l'entrée en Ehpad.

**La prise en considération de la volonté de la personne âgée lors de son entrée en établissement d'hébergement / NIEMIEC Amélie  
Petites affiches, 18/10/2017, n° 208, p. 9-14**

Quitter son "chez soi" pour intégrer un établissement d'hébergement est un pas difficile à franchir pour la plupart des personnes âgées. D'ailleurs, il paraît difficile d'avoir la certitude que cette décision résulte d'un véritable choix personnel. Malgré les garde-fous instaurés par le législateur, de nombreuses difficultés pratiques semblent réduire le consentement de la personne âgée à peau de chagrin.

**Pour une meilleure écoute et un meilleur accompagnement des personnes accueillies / ARBUZ Georges**

**Cahiers de l'actif (les), 03/2017, n° 490-491, p. 239-247**

Intervention au colloque "Les résidences autonomie : vers un renouveau des foyers logements sur votre territoire" - INSET Angers 15 mars 2016

"La décision de déménager en foyer logement ne se résume pas à la recherche d'une habitation plus fonctionnelle et mieux située. Elle est aussi l'aboutissement d'une période de transitions; de crises et de ruptures, qui ont une incidence sur la décision et le vécu du déménagement. S'ils veulent aider les nouveaux entrants à tourner la page, à élaborer un nouveau projet de vie, les responsables et professionnels peuvent trouver intérêt à mieux connaître ces données"

**Être "chez soi" en EHPAD : domestiquer l'institution / CHARRAS Kévin, CERESSE Fanny  
Gérontologie et société, 2017, n° 152, p. 169-186**

Par un regard croisé sur l'environnement social et architectural, et par une approche des relations entre ces deux types d'environnement et les résidents des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), nous étudions la manière dont ces derniers sont en mesure d'investir ces établissements – souvent impersonnels – pour en faire un véritable domicile, qui corresponde au besoin de se sentir chez soi. En partant de distinctions sémantiques telles que « vivre » et « habiter », « maison » et « chez-soi », nous chercherons à déterminer les modalités à mettre en œuvre pour « domestiquer » l'institution, au sens de la rendre maîtrisable par l'Homme. Cela renvoie à des notions d'accompagnement, de choix, d'usage, d'espace et d'ambiance nécessaire pour faire de ces lieux d'hébergement et de soins un véritable chez-soi où chacun pourra y trouver et y apporter ce qui lui paraît significatif.

**Réflexions sur une entrée réussie en Ehpad... / CLERCQ Yves  
Gérosopie pour les décideurs en Gérontologie, n° 46, 06/2014**

Il faut du temps pour qu'une personne âgée puisse accepter la vie en institution. Chacun vivant différemment cette entrée, il est bien difficile, à l'avance, de savoir comment la personne va réagir sur le long terme.

<http://iderco.wordpress.com/2014/07/01/reflexions-sur-une-entree-reussie-en-ehpad/>

**L'entrée en maison de retraite. Une lecture systémique du temps de l'accueil / DARNAUD Thierry, PLUYMAEKERS Jacques**  
**ESF, 2012, 191 p.**

L'entrée en maison de retraite est le plus souvent une situation douloureuse, aussi bien pour la personne âgée que pour sa famille. Au moment de l'admission la famille est démunie, elle a perdu tous ses repères, et n'osant ou n'arrivant pas à dire la vérité, ses membres ne peuvent dénoncer ni leur souffrance, ni leur culpabilité. Les membres de la famille vont alors osciller entre démission et agressivité envers le personnel. En fait, l'entrée dans un établissement est un instant crucial qui ouvre à de nombreuses possibilités ou qui interdit tout devenir à cette partie de la vie, peut-être la dernière. Cet ouvrage présente l'apport de l'approche systémique au moment de l'accueil. À travers des cas cliniques, l'auteur propose, sans dogmatisme, une méthodologie et un modèle qui permettent de donner un rôle et un statut social aux personnes âgées qui entrent en institution

**Qualité de vie en Ehpad – Volet 1 : De l'accueil de la personne à son accompagnement / ANESM**  
**ANESM, 2011, 4 p.**

L'entrée en établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) est le plus souvent un choix contraint par l'impossibilité, subite ou progressive, de rester à son domicile. Le temps disponible pour s'y préparer est un élément-clé de la qualité de vie ultérieure de la personne dans l'établissement. Ce moment doit donc être anticipé, adapté et organisé.

[https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm\\_qualite-de-vie\\_web\\_2018-03-16\\_12-32-35\\_294.pdf](https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm_qualite-de-vie_web_2018-03-16_12-32-35_294.pdf)

**La place du consentement de la personne âgée lors de l'entrée en Ehpad / TACNET-AUZZINO Danièle**  
**Gérontologie et Société - 12/2009 - n° 131 - p. 99-121**

J'ai souhaité évoquer la problématique existant autour du consentement de la personne âgée lorsqu'elle entre en EHPAD, car le cœur du métier de directeur, c'est bien d'accueillir, dans les meilleures conditions possibles, des personnes âgées en perte d'autonomie et dépendantes, atteintes de toutes sortes de problèmes de santé et qui ont de surcroît quitté leur domicile pour toujours. Néanmoins qu'en est-il du respect de l'autonomie de la volonté de la personne qui n'avait pas prévu de quitter son domicile pour venir séjourner en EHPAD ? Le sujet étudié m'a montré que ce mot simple de « consentement » ; que nous prononçons au quotidien, est un costume très mal taillé pour la personne âgée qui entre en établissement.

<https://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe1-2009-4-page-99.htm?contenu=resume>

## **B/ Le projet d'accompagnement personnalisé**

### *Ouvrages*

**Le projet personnalisé : une dynamique de parcours d'accompagnement (volet Ehpad)**  
**Haute autorité de santé, 2018, 24 p.**

[https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_2873864/fr/le-projet-personnalise-une-dynamique-de-parcours-d-accompagnement-volet-ehpad](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2873864/fr/le-projet-personnalise-une-dynamique-de-parcours-d-accompagnement-volet-ehpad)

Le projet personnalisé est un outil de coordination visant à répondre à long terme aux besoins et attentes de la personne accueillie.

Dans la majorité des situations, les personnes accueillies sont en situation de vulnérabilité lors de leur rencontre avec l'ensemble des professionnels de l'Ehpad. Ces derniers doivent donc être à leur écoute pour rechercher, susciter et accompagner cette participation afin qu'elle soit effective.

Chaque personne accompagnée a des attentes et des besoins singuliers, que le professionnel s'emploie à intégrer dans le projet personnalisé. C'est une co-construction dynamique entre la personne (et/ou son représentant légal) et les professionnels. Cette démarche est un facteur-clé pour la réussite de l'élaboration du projet d'accompagnement et constitue la meilleure réponse que peuvent apporter les professionnels face au risque d'une approche standardisée, qui s'opposerait à l'objectif de personnalisation.

Cette fiche-repère rappelle aux professionnels les principes, les repères et les modalités pratiques pour associer étroitement les personnes, étape par étape, à la construction de leur projet, à sa mise en œuvre et enfin à son évaluation.

**Mettre en oeuvre le projet de vie dans les établissements pour personnes âgées / AMYOT Jean-Jacques, PIOU Olga**

**Dunod, 2017, 248 p.**

La loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement du 28 décembre 2015 et la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale ont apporté de profonds changements dans la reconnaissance des usagers, le fonctionnement des établissements et la démarche du projet de vie.

Cette nouvelle édition s'appuie sur une longue tradition d'accompagnement des projets de vie au sein du Réseau de consultants en gérontologie et prend en compte :

- la transformation continue des pratiques ;
- l'évolution du contexte législatif et réglementaire ;
- la place majeure accordée au droit des usagers ;
- le rôle essentiel du projet de vie dans la lutte contre la maltraitance ;
- le dispositif d'évaluation interne et externe des établissements et services ;
- les recommandations de « bonnes pratiques » édictées par l'ANESM.

Les éléments méthodologiques proposés se veulent respectueux de la singularité des personnes comme des institutions et de ceux qui les animent. Un projet réussi est fait par, ou au moins avec, les personnes qui habitent les lieux, et pas seulement pour elles.

**Le projet de vie personnalisé des personnes âgées : Enjeux et méthode / VERCAUTEREN Richard, HERVY Bernard, SCHAFF Jean-Luc**

**Eres, 2018, 175 p.**

Le travail avec le public nouveau que constituent les personnes âgées et très âgées, les écarts entre l'utilisation de concepts par les professionnels et leur perception par ces personnes âgées, génèrent des interrogations multiples. Pourquoi parler d'un projet personnalisé et non d'un projet individualisé comme c'était le cas précédemment ? Que signifie remettre la réalité et les vécus (des anciens et des professionnels) au cœur de l'intérêt que l'on porte aux personnes âgées ? Quelle place faire aux demandes exprimées personnellement par le sujet âgé ? Doit-on renoncer à utiliser les réponses standardisées aux besoins codifiés ? Quel sens donner à la notion d'accompagnement, trop souvent associée à des approches condescendantes, maternantes ou paternalistes ? Une nouvelle approche culturelle du travail pluridisciplinaire est-elle aujourd'hui nécessaire pour changer les pratiques, comme le demandent la loi 2002-2 et les nouvelles recherches de qualité dans les établissements et les structures d'aide à domicile ?

C'est tout ce questionnement qui a guidé les auteurs dans la rédaction de cet ouvrage à la fois conceptuel et concret. Ils ont croisé leurs connaissances et leurs expériences de sociologue, d'animateur et de cadre de santé afin d'analyser les éléments permettant de construire le projet de vie personnalisé, tant en établissement qu'à domicile. Ils contribuent ainsi à élaborer de nouveaux savoirs professionnels, théoriques, méthodologiques et pratiques, dont les bénéficiaires sont les personnes âgées.

**Démence et projet de vie. Accompagner les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou apparentée.**

**DELAMARRE Cécile, Dunod, 2015, 222 p.**

Ce livre ouvre la voie à la possibilité d'un regard différent et personnel sur les adultes âgés atteints d'une maladie neurodégénérative appelée « démence », qu'elle soit de type Alzheimer ou autre. Écrit dans la perspective de partager ce regard et une méthode avec tous ceux qui accompagnent ces adultes âgés « déments » à titre professionnel ou familial, le propos de l'ouvrage est le plus global et le plus concret possible. L'auteur propose : · des données neurophysiologiques et psychologiques ; · des réflexions et des questions sur le poids du regard que nous portons sur ces personnes et sur la nature de ce que nous leur proposons dans les liens que nous établissons avec elles ; · des réflexions sur le pouvoir personnel et l'autonomie ; · des propositions concrètes sur la façon d'intégrer le projet de vie de ces personnes dans le projet institutionnel. À travers ces réflexions, il sera question de sens. Sens de nos interventions (que signifie accompagner ces personnes au quotidien et pourquoi ?) ; mais aussi sens de la vie : la démence nous renvoie sans cesse à des questionnements qui touchent à l'essence même de notre humanité. Enfin, parce que l'accompagnement de ces personnes se construit au quotidien et dans l'échange, l'auteur nous invite à le faire ensemble par le biais d'un blog interactif : [www.demenceetprojetdevie.com](http://www.demenceetprojetdevie.com)

**Le projet personnalisé dans l'action sociale et médico-sociale. Conception, démarche et clinique**  
**BRANDIBAS Gilles, ELETA Matthieu**  
**L'Harmattan, 2014, 188 p.**

Le projet personnalisé, porté par l'injonction de la loi 2002-2, est véritablement l'opportunité de réunir des professionnels et des usagers autour d'une situation singulière afin de créer les conditions nécessaires à une élaboration partagée mettant un terme à l'omnipotence réelle ou vécue des institutions. Il est une démarche qui permet la rencontre entre le désir d'une équipe et celui de bénéficiaires autour de la convergence de leurs représentations et soutenant la cohérence de leurs actions.

**Coordonner parcours et projets personnalisés en action sociale et médico-sociale / LOUBAT Jean-René**  
**Dunod, 2013, 217 p.**

Le secteur médico-social connaît de nombreux et rapides bouleversements : le recentrage sur la personne bénéficiaire, la montée des droits de cette dernière, l'affirmation du mainstreaming, du projet de vie, du vivre à domicile, la logique de service et de parcours, la reconfiguration des établissements et services, les impératifs économiques incitant à l'optimisation des ressources et la mutualisation des moyens, le surgissement de nouvelles fonctions de ce fait, etc. Tout cela trace les grandes lignes d'une nouvelle posture et de nouvelles pratiques professionnelles. L'ouvrage aborde ces évolutions au travers de ce fil conducteur que constituent le parcours et le projet personnalisés. Il propose une méthodologie de travail et des outils pratiques.

### Articles

**La personne au centre de la prise en charge en EHPAD : entre règles, pratiques et représentations / MARTIN Philippe, ELOI Mélina**  
**Revue française des affaires sociales, 2017, n° 1, p. 21-40**

La législation applicable aux établissements médico-sociaux entend placer la personne au centre de la prise en charge. L'accent est mis sur le consentement de l'individu, sur sa participation, sur le respect de sa dignité et de ses libertés fondamentales. Il a droit, aussi, à un accompagnement personnalisé. Comment ces droits prennent-ils corps dans l'accueil et dans la prise en charge des personnes âgées dépendantes ? Le présent article rend compte d'une étude réalisée auprès d'un échantillon d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) en Gironde. La logique institutionnelle, encore imprégnée de la culture de l'« hospicialisation », est interrogée à la lumière du nouveau paradigme de l'individualisation et des droits de la personne. Le consentement de la personne à entrer en EHPAD est, dans le meilleur des cas, exprimé dans une forme de résignation. L'accompagnement s'individualise au moyen d'outils tels que les plans de vie, mais les contraintes organisationnelles pèsent sur la qualité de la relation soignant-soigné. Les libertés individuelles trouvent leurs limites dans les exigences de sécurité. Pour autant, les professionnels, soignants en premier chef, ont conscience du fait que le respect de la personne est aujourd'hui au cœur de l'éthique du soin.

[https://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=RFAS\\_171\\_0021](https://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RFAS_171_0021)

**Le projet personnalisé, au plus près de l'utilisateur**  
**Direction(s), 11/2017, n° 158, p. 34-35**

Le projet personnalisé des personnes accueillies constitue le socle de l'accompagnement. Produit d'une coconstruction, il doit faire l'objet d'un suivi régulier et d'une mise à jour au moins annuelle.

**Projet personnalisés. Le Champ des possibles**  
**Direction(s), 07/2016, n° 144, p. 22-29**

Outil de base de l'accompagnement des usagers, le projet personnalisé revêt autant de formes qu'il existe d'établissements et services. Toutefois, les procédures tendent à s'harmoniser. L'enjeu ? Être à l'écoute des aspirations de chacun et viser une prise en charge sur mesure. Des projets, à actualiser régulièrement, qui nourrissent aussi la réflexion prospective sur la restructuration de l'offre.

### **En Ehpad, une approche globale et individualisée**

**Direction(s), 07/2016, n° 144, p. 28**

Aux Ehpad publics de Bondues et Mouvaux (Nord), la personnalisation de l'accompagnement est un parti pris. Soignants, animateurs, agents hôteliers... : chacun est appelé à se montrer à l'écoute des résidents. Et l'institution s'efforce de gommer les contraintes de la collectivité.

### **Comment élaborer le projet d'accompagnement ?**

**Travail Social Actualités, 03/2016, n° 70, p. 42-43**

"Directeur d'un nouvel établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), je dois préparer le projet personnalisé d'accompagnement des résidents. Quel est son contenu ? Comment l'articuler avec le contrat de séjour ? Comment associer les usagers à cette démarche ?"

### **Projet d'accompagnement personnalisé ou individualisé / THOMAS Philippe**

**Cahiers de la FNADEPA (les), n° 129, 03/2015, p. 14-15**

L'une des déclinaisons de l'actualisation du projet d'établissement EHPAD est le Projet d'Accompagnement Personnalisé (PAP). Le PAP s'inscrit dans le cadre de la loi du 2 janvier 2002, du projet institutionnel de l'Association et des projets d'établissements (Nouvel art. L311-3 du code de l'action sociale et des familles) : "L'exercice des droits et des libertés individuels est garanti à toute personne prise en charge par des établissements et service sociaux et médico-sociaux"

### **Transitions, continuité et ruptures dans les parcours individuels de prise en charge : impacts sur les trajectoires de vie**

**Cahiers de l'actif (les), n° 446-447, 2013, p. 5-206**

- Parcours et projet de vie : vers une reconfiguration de l'action médico-sociale

LOUBAT Jean-René

- Continuité des parcours, polyvalence des équipes

DUBREUIL Bertrand

- Ruptures et passages : d'un espace à l'autre

MICHIT Robert, KLOTZ Vanessa

- L'enjeu de la continuité du parcours individuel de la personne dans le dispositif MAIA...ou l'émergence de la figure du gestionnaire de cas

LESPLULIER Samuel

- Un parcours de soins et de santé sans rupture d'accompagnement

JACOB Pascal

## **C / Qualité des soins en EHPAD**

### **L'EHPAD de demain. Des technologies nouvelles au service des personnes âgées et des soignants / HUART Véronique**

**Cahiers de l'actif (les), 12/2017, n° 498-499, p. 161-182**

L'allongement de l'espérance de vie représente un défi extraordinaire ; l'enjeu est de permettre ce vieillissement dans les meilleures conditions possibles pour les personnes concernées, leur entourage et les professionnels. La difficulté de toute institution est et sera de maintenir la qualité de la prise en charge face à des usagers de plus en plus dépendants, tout en accompagnant les professionnels.

L'introduction des gérontechnologies au service du "grand âge" a pour objectif d'améliorer la vie quotidienne des personnes âgées et de leurs aidants ainsi que les pratiques gérontologiques.

Lors d'une investigation de terrain auprès de trois établissements gardois et d'une enquête au sein des "Opalines Bernis", où j'exerce les fonctions d'attachée de direction, j'ai tenté de définir les contours du domaine des gérontechnologies : leur essor, leur contexte, les besoins des usagers en EHPAD, l'organisation du secteur, la nécessité d'une démarche éthique et des recommandations de bonne utilisation.

## **Evaluation d'impact de l'expérimentation Parcours santé des aînés (Paerpa) - Premiers résultats Questions d'économie de la santé, 07/2018, n° 235, 8 p**

<http://www.irdes.fr/recherche/questions-d-economie-de-la-sante/235-evaluation-d-impact-de>

Les expérimentations Parcours santé des aînés (Paerpa), lancées en 2014 dans neuf territoires pilotes, ont pour objectif d'améliorer la prise en charge et la qualité de vie des personnes âgées de 75 ans et plus et de leurs aidants en faisant progresser la coordination des différents intervenants des secteurs sanitaire, social et médico-social au niveau local.

L'évaluation des impacts médicaux et économiques des projets pilotes, prévue dans le cahier des charges Paerpa, renvoie à des enjeux méthodologiques multiples en raison du nombre et de la diversité des acteurs impliqués, de la variété des interventions déployées dans chaque territoire, et de l'hétérogénéité des territoires sélectionnés parmi un ensemble de territoires volontaires.

Les premiers résultats observés à partir des données 2015 et 2016, années correspondant à la montée en charge des expérimentations, ne permettent pas d'établir un effet moyen significatif propre à Paerpa sur les indicateurs de résultats retenus lorsqu'on étudie l'ensemble des territoires. Néanmoins, les analyses par territoire permettent de déceler des effets significatifs dans quelques-uns d'entre eux, notamment pour les indicateurs de résultats les plus sensibles aux soins primaires.

### **Personnaliser pour mieux faire**

**Actualités sociales hebdomadaires, 22/06/2018, n° 3066, p. 24-25**

Le docteur Thierry Baurant fait partie de ces personnes qui veulent laisser une trace de leur passage. Le géronto-psychiatre, fondateur de son propre Ehpad et président d'une association d'aide aux aidants familiaux en souffrance, a créé le concept de la thérapie non médicamenteuse personnalisée (TNMP). D'abord testée dans sa structure, l'idée fait des émules pour une raison simple : à l'heure du tout-médicament et des burn out en série, le turn-over dans son établissement est inexistant.

### **Santé mentale. Décloisonner pour avancer**

**Direction(s), 06/2018, n° 165, p. 25**

A Corneilles-en-Parisis (Val d'Oise), l'établissement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) Zemgor a créé une unité réservée aux personnes psychotiques. L'initiative lui a permis de renouer des liens distendus avec le secteur de la psychiatrie.

### **Porte ouverte à la télémédecine**

**Actualités sociales hebdomadaires, 27/04/2018, p. 12**

Toutes les situations cliniques sont accessibles à la télémédecine, a estimé, dans une recommandation, la Haute Autorité de santé. Cette ouverture lève un frein au développement de cette médecine à distance dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

<https://www.has-sante.fr/portail/jcms/1249601/fr/evaluation-recommandation>

### **Les structures régionales d'appui, les vigies-EHPAD**

**Actualités sociales hebdomadaires, 13/04/2018, n° 3056, p. 18-23**

Les structures régionales d'appui à la qualité des soins et à la sécurité des patients apportent aux établissements de santé et du secteur social et médico-social une expertise en amont, grâce à des actions de prévention et d'accompagnement, et en aval en cas d'évènement grave.

- Prévention des infections en EHPAD : loin de la ligne DARivée

- Dr Henri Bonfait : "Tout est dans l'information"

<http://solidarites-sante.gouv.fr/soins-et-maladies/signalement-sante-gouv-fr/article/qu-est-ce-qu-un->

### **Télémédecine en EHPAD - Miracle ou mirage ?**

**Actualités sociales hebdomadaires, 09/02/2018, n° 3047, p. 18-23**

Après des années d'errements, la télémédecine devrait décoller en 2018, particulièrement dans les EHPAD. Le principal obstacle, la tarification des actes, devrait sauter grâce à la négociation entre les médecins et l'assurance maladie. Mais tous les établissements ne sont pas prêts à affronter cette révolution technologique et organisationnelle et la fracture numérique, dans les territoires, constitue un frein à un égal accès à cette pratique innovante.

- Le secteur privé dans les starting-blocks

- "Les médecins ne sont pas formés à la télémédecine" Dr Philippe Vermesch

**Jeu et maladie d'Alzheimer, pour une intervention psychosociale**  
**Gérontologie et société, 10/2017, n° 154, p. 149-164**

Dans un souci de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des malades d'Alzheimer séjournant dans des Établissements hébergeant des personnes âgées dépendantes (EHPAD), nous présentons quelques enseignements, acquis par retour d'expérience, pour guider les professionnels qui le souhaitent à organiser des séances de jeux en vue d'une intervention psychosociale. Cette médiation vise à contribuer au bien-être et à la qualité de vie des résidents, à faciliter leurs interactions sociales et à améliorer la prise en charge de leurs troubles du comportement.

**L'expérimentation Paerpa a créé des « dynamiques territoriales positives »**

**Actualités sociales hebdomadaires, 19/05/2017, n° 3011, p. 11-12**

Une équipe de chercheurs a mené, pour le compte de la DREES, une évaluation de l'expérimentation Paerpa. Ils ont structuré leur analyse autour de sept thématiques et se sont intéressés en particulier aux écosystèmes locaux à l'œuvre dans chacun des neuf territoires expérimentateurs.

<http://drees.social-sante.gouv.fr/etudes-et-statistiques/publications/documents-de-travail/serie-etudes-et-recherche/article/evaluation-qualitative-paerpa-rapport-final>

**Continuité de soins en Ehpad, une alternative : la télémédecine**

**Agevillagepro.com, 03/04/2017**

<http://www.agevillagepro.com/actualite-15178-1-la-telemedecine-en-ehpad.html>

Les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), confrontés à la problématique de la démographie médicale, doivent pouvoir trouver des solutions pour assurer une continuité de soins. La télémédecine représente une des alternatives possibles. Ce dispositif permet d'améliorer la réponse aux besoins de soins des résidents, d'éviter le plus possible les ruptures entre le lieu de vie et le lieu de soins (préjudiciables notamment pour les résidents présentant des troubles cognitifs), d'améliorer la coopération médico-social/sanitaire/ médecine de ville sur un territoire géographique donné.

**Hygiène du résident : de la contrainte au bien-être**

**Géroscopie pour les décideurs en Gérontologie, 02/2017, n° 77, p. 14-19**

Lavage des mains, toilette intime, nettoyage des prothèses dentaires, l'hygiène du résident est une question délicate pour les équipes d'EHPAD. Soumises à des contraintes d'efficacité et aux recommandations des autorités sanitaires, doivent dans le même temps veiller au confort, au bien-être et au respect de l'intimité de la personne âgée.

**Ehpad : la télémédecine dans les starting-blocks**

**Gazette sante social (la), 03/2016, n° 127, p. 48**

En France, la télémédecine reste rare, hospitalo-centrée et freinée par des difficultés réglementaires. Pourtant, certains établissements innovent, en lien avec des industriels.

**Projet TELEHPAD (Côtes d'Armor). Les Ehpad, nouveaux acteurs de santé de proximité ? / Cahiers de la FNADEPA (les), 03/2016, n° 133, p. 30-31**

Initié par la mutualité française Côtes d'Armor et l'ARS Bretagne, le projet TELEHPAD permettra aux populations isolées d'avoir accès à des consultations et des soins en s'adossant aux Ehpad proches de leur domicile. Les résidents de ces établissements en bénéficieront également.

**Qualité de vie en Ehpad (volet 4). L'accompagnement personnalisé de la santé du résident**

**ANESM, 11/2012, 114 p.**

- Les éléments de santé perçus par les personnes âgées comme étant importants pour leur qualité de vie
- La prévention des risques de santé
- La coordination des diverses interventions
- La fin de vie

[https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm\\_qdv4\\_novembre\\_2012\\_2018-03-16\\_12-32-35\\_307.pdf](https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm_qdv4_novembre_2012_2018-03-16_12-32-35_307.pdf)

**Infirmiers de nuit en Ehpad : une fausse bonne idée ?**

**Actualités sociales hebdomadaires, 11/01/2019, n° 3092, p. 18-22**

L'astreinte mutualisée d'infirmiers de nuit en Ehpad répond-elle à de vrais besoins dans la prise en charge des résidents ? Alors que les expérimentations de ce dispositif sont toujours en cours dans plusieurs régions, Agnès Buzyn, ministre des Solidarités et de la Santé, entend accélérer la généralisation de cette solution dès cette année.

- Christophe Prudhomme, porte-parole de l'Amuf « On demande une présence infirmière 24 heures sur 24 dans tous les Ehpad »

<https://www.pays-de-la-loire.ars.sante.fr/evaluation-du-dispositif-experimental-dastreinte-infirmiere-de-nuit-mutualisee-entre-ehpad-des-pays>

**Droit de prescription des médecins coordonnateurs. L'embrouillamini législatif**

**Actualités sociales hebdomadaires, 28/12/2018, p. 15**

Sujet de polémique depuis des années, le droit de prescription des médecins coordonnateurs va-t-il devenir une réalité à la faveur d'un amendement au projet de loi de financement de la sécurité sociale, voté par le Sénat ? Pas si simple. Le gouvernement entend encadrer ce droit qui ne verra le jour qu'après une large concertation.

**Dossier médical partagé en EHPAD - Le rôle clé des médecins coordonnateurs**

**Actualités sociales hebdomadaires, 28/12/2018, n° 3090, p. 13**

Lancé officiellement le 6 novembre 2018 par la Ministre de la Santé, le dossier médical partagé à vocation à devenir le carnet de santé numérique de tous, selon la Caisse nationale d'assurance maladie qui pilote son déploiement. Dans les Ehpad, cet outil pose la question de l'informatisation du suivi des personnes âgées et de l'adhésion des médecins coordonnateurs.

**Infirmier en pratique avancée. Un nouveau paradigme**

**Actualités sociales hebdomadaires, 05/10/2018, n° 3078, p. 24-28**

Exerçant un nouveau métier situé à la frontière du médical, du paramédical et du social, l'infirmier en pratique avancée pourra pratiquer dans les établissements médico-sociaux. La gérontologie n'entre ou pas encore dans son champ de compétence, mais ce n'est que partie remise. Dans les Ehpad, on réfléchit à la place que pourrait occuper cet infirmier du troisième type.

- "Le dispositif de l'IPA est partiel et partial", Peggy Wihlidal, déléguée générale de soins coordonnés

- Une première pierre a été posée, Aurore Rochette, déléguée santé & soins de la fédération Adessadomicile

**Infirmières de nuit en Ehpad. Des astreintes sous contraintes**

**Direction(s), 09/2018, n° 167, p. 4-5**

Amorcée en 2018, la généralisation dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) des astreintes infirmières nocturnes est en marche. Si les bienfaits du dispositif, déjà testé en régions, font globalement consensus, certains mettent déjà en doute les limites des modalités retenues pour son déploiement.

**Personnes âgées - Médecins : l'avenir en face**

**Actualités sociales hebdomadaires, 25/05/2018, n° 3062, p. 6-9**

Les médecins coordonnateurs sont des acteurs majeurs de la prise en charge des personnes âgées. L'EHPAD de demain – qu'il soit hospitalo-centré, éclaté ou une étape dans un parcours de soins – ne se fera pas sans eux parce que la médicalisation est une exigence de plus en plus forte. Quels sont leur diagnostic de la situation, leurs propositions, leurs attentes en termes de politique de santé ? Quel rôle entendent-ils jouer dans le big bang qui s'annonce en raison du vieillissement de la population ? Quelles relations avec les médecins traitants ?

- Thierry Baurant, gérontopsychiatre et directeur de l'EHPAD : "Ne jamais mettre la personne en échec"

- Fabienne Noé "L'EHPAD est un lieu de vie et non de soin"

### **Les médecins coordonnateurs en quête d'identité**

**Actualités sociales hebdomadaires, 26/01/2018, n° 3045, p. 16-21**

Les médecins coordonnateurs sont un rouage essentiel dans les Ehpad et l'amélioration des indicateurs médicaux leur doit beaucoup. Mais il y a des trous dans la raquette : un Ehpad sur trois fonctionne actuellement sans médecin coordonnateur. Difficultés de recrutement, turnover, manque d'attractivité : radiographie d'une profession en crise.

- Médecin coordonnateur : un gériatre de proximité
- Dr Jean-Marie Voeltzel "Le rôle singulier du médecin coordonnateur"
- Dr François Bertin-Hugault "Pour un binôme coordonnateur-traitant"

## ***Gestion et circuit des médicaments***

---

### **Médicaments en EHPAD [DOSSIER]**

**Géroskopie pour les décideurs en Gérontologie, 11/2018, n° 98, p. 14-20**

Au sommaire :

- Gestion des risques - Risques médicamenteux : apprendre de ses erreurs
- Gestion des risques - L'analyse de scénario : un remue-méninges pour la sécurité
- Gestion des risques - Distribution des médicaments : collaboration n'est pas délégation
- "Les sanctions disciplinaires se multiplient en raison d'erreurs dans la distribution des médicaments"

### **Informatisation du circuit du médicament [DOSSIER]**

**Géroskopie pour les décideurs en Gérontologie, 11/2017, n° 86, p. 16-20**

Au sommaire :

- Votre EHPAD est-il prêt ?
- "Il faut passer d'une culture du silence à une culture du signalement"
- "Susciter le dialogue interprofessionnel sur l'organisation du circuit du médicament"
- "L'informatisation nécessite du courage politique"

### **Médicaments en Ehpad : cap sur la sécurité optimale !**

**EHPAD magazine, 03/2017, n° 47, p. 11-19**

Améliorer la qualité et la sécurité de la prise en charge médicamenteuse en EHPAD est une démarche pluridisciplinaire. Un enjeu qui engage l'ensemble des professionnels de l'établissement : directeur, médecin coordonnateur et équipe soignante. Voire même des partenaires extérieurs tels que les pharmaciens d'officine avec la préparation des doses à administrer (PDA) et les médecins traitants des résidents. A l'instar du sanitaire, les établissements médico-sociaux se doivent d'adopter et maîtriser cette culture de la sécurité.

### **Un petit "livre blanc" sur la iatrogénie médicamenteuse / DE VIVIE Annie**

**Agevillagepro.com, 10/03/2016**

A 77 ans, Guy Armantier, est Chevalier dans l'Ordre national du Mérite pour son action en faveur des personnes âgées. Après une carrière au sein de la Direction Générale des Impôts, il s'est impliqué dans l'aide aux personnes âgées (association "Bien Vieillir Ensemble 64-40", CODERPA des Pyrénées-Atlantiques). Il vient d'achever un rapport sur la iatrogénie des personnes âgées.

[http://data.over-blog-kiwi.com/1/49/08/14/20160303/ob\\_c8811b\\_livre-blanc-sur-iatrogenie-medicamen.pdf](http://data.over-blog-kiwi.com/1/49/08/14/20160303/ob_c8811b_livre-blanc-sur-iatrogenie-medicamen.pdf)

### **La gestion du médicament en EHPAD, véritable enjeu institutionnel / VERGER Philippe, MEYER Stephan**

**EHPAD magazine, 02/2016, n° 40, p. 18-19**

Où en est-on en matière de gestion du médicament et que peuvent retenir les directeurs EHPAD du rapport remis à Madame Marisol Touraine et Madame Michèle Delaunay ? Explications de Philippe Verger, Directeur de la Politique Gérontologique du CHU de Limoges, Professeur Associé des Universités et du Docteur Stephan Meyer, Co-Président MCOOR.

**Dossier médical partagé en EHPAD - Le rôle clé des médecins coordonnateurs**

**Actualités sociales hebdomadaires, 28/12/2018, n° 3090, p. 13**

Lancé officiellement le 6 novembre 2018 par la Ministre de la Santé, le dossier médical partagé à vocation à devenir le carnet de santé numérique de tous, selon la Caisse nationale d'assurance maladie qui pilote son déploiement. Dans les Ehpad, cet outil pose la question de l'informatisation du suivi des personnes âgées et de l'adhésion des médecins coordonnateurs.

**Un Ehpad prêt pour le déploiement du DMP**

**Direction(s), 05/2016, n° 142, p. 12-14**

Deux-Sèvres. L'établissement public d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) de Secondigny a mis en place le dossier médical personnel (DMP) de ses résidents. L'ambition ? Améliorer leur prise en charge en cas d'hospitalisation. Un projet qu'il reste encore à partager avec tous les acteurs de santé du territoire.

***Lutte contre la dénutrition / Soins de bouche / Santé bucco-dentaire***

---

**Restauration [DOSSIER]**

**Géroscopie pour les décideurs en Gériologie, 12/2018, n° 99, p. 12-18**

Au sommaire :

- Comment concilier lutte contre la dénutrition et réduction du gaspillage alimentaire
- Maison Gourmande et Responsable : adopter une attitude responsable
- 53000 € d'économisés pour la Maison Saint-Joseph de Jasseron
- Expérimentations AP-HP : maîtriser le gaspillage et revaloriser les surplus

**Maison de retraite [DOSSIER]**

**Restauration collective, 10/2018, n° 310, p. 32-40**

Au sommaire :

- Améliorer l'expérience repas des personnes âgées
- Un moment de convivialité à l'heure du goûter
- De multiples initiatives d'une alimentation plaisir à Vernaison
- Dignité et qualité de vie, le modèle danois
- Mobilisation autour de l'assiette santé responsable avec la journée nationale de l'alimentation en établissements de santé (JNAES)

**Un cabinet dentaire au cœur de l'Ehpad**

**Direction(s), 05/2018, n° 164, p. 12-14**

Créon (Gironde). À l'Ehpad public Le Hameau de la Pelou, cinq dentistes volontaires interviennent régulièrement pour soigner et suivre les résidents. L'installation d'un cabinet dentaire au sein de la structure a permis d'améliorer le confort et l'état de santé des personnes. Ainsi que de diviser par trois les frais de transport sanitaire.

**Un verre connecté pour suivre l'hydratation des résidents en Ehpad**

**Gazette santé social (la), 10/2017, n° 144, p. 50**

Auxivia, une start-up française, a conçu une solution de suivi automatisé de l'hydratation des résidents en Ehpad. Elle permet d'objectiver la prise hydrique et de favoriser le maintien de l'autonomie.

**Les résidents âgés s'initient au manger-mains**  
**Nutrition infos Collectivités, 07/2017, n° 8, p. 34-35**

Depuis un et demi, les professionnels du service restauration du Centre hospitalier Henri Ey de Bonneval (28) préparent, chaque jour, pour dix résidents de l'Ehpad une prestation culinaire innovante permettant de limiter le risque de dénutrition de certaines personnes âgées dépendantes mais également... le gaspillage alimentaire.

**Ehpad : Comment faire face aux risques de dénutrition de résidents ?**  
**Travail Social Actualités, 04/2017, n° 81, p. 42-43**

Le problème posé : L'équipe soignante de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) que je dirige s'inquiète de l'état de santé de certains résidents qui refusent de s'alimenter. A terme, quels sont les risques ? Comment les prévenir ? Peut-on contraindre les résidents à s'alimenter ?

<https://www.quechoisir.org/dossier-de-presse-alimentation-en-ehpad-une-politique-de-prevention-s-impose-n13861/>

[http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Recueil\\_EHPAD-2.pdf](http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Recueil_EHPAD-2.pdf)

**Nutrition des personnes âgées - Le menu est plus important que chaque plat pris séparément et**  
**Interview de Monique Ferry, gériatre et nutritionniste : Manger-bouger c'est bon pour le cerveau. /**  
**Gérosopie pour les décideurs en Gérontologie, 06/2016, p. 39-40**

La nutrition des français est devenue un enjeu de santé publique. Pour preuve, le lancement par Marisol Touraine d'une expérimentation pour tester des systèmes graphiques devant permettre d'améliorer l'information nutritionnelle sur les produits (nutri-score/sens/nutri Repère et trafic Lights). Pourtant les scientifiques ont depuis longtemps sonné l'alarme...

**Préserver les plaisirs de la bonne chère**  
**Travail Social Actualités, 12/2015, n° 68, p. 15-22**

Besoins nutritionnels, impératifs d'hygiène et de sécurité alimentaire, indications médicales et diététiques, contraintes budgétaires et logistiques... La liste des exigences en lien avec l'alimentation des personnes hébergées en établissement médico-social semble interminable. Mais quelle place reste-t-il pour les plaisirs de la table ?

<http://www2.dijon.inra.fr/senior-et-sens/>

**Nutrition - "Augmenter le plaisir autour du repas"**  
**Gérosopie pour les décideurs en Gérontologie, n° 58, 06/2015, p. 42-46**

Le programme de recherche Aupalesens montre que la lutte contre la dénutrition des résidents en EHPAD nécessite une plus grande variété alimentaire et le retour du plaisir de manger. Explication de Claire Sulmont-Rossé, docteur en sciences de l'alimentation à l'INRA de Dijon.

***Prise en charge de la souffrance psychique***

---

**Comment prévenir les risques de suicide en Ehpad ?**  
**Travail Social Actualités, 05/2016, n° 72, p. 42-43**

Le problème posé. Directeur d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), je dois faire face au suicide d'un résident. Très choqué, le personnel d'encadrement culpabilise de ne pas avoir pu empêcher ce drame. Quelles mesures peut-on mettre en place pour éviter cela et pour sensibiliser le personnel ? Dans quelle mesure notre responsabilité peut-elle être engagée ?

<http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?article861>

<http://cresuicidologie.fr/>

## **Vieillir en santé mentale**

**Vie et vieillissement, n° 4, 2015, 53 p.**

- Pour des milieux participatifs plus inclusifs à l'égard des aînés parce que la participation sociale est favorable à la santé mentale
- La dépression chez les aînés : effet d'un programme d'intervention
- Les conduites suicidaires de la personne âgée : une absence de choix ou un acte impulsif ?
- Autotraitement guidé du trouble d'anxiété généralisée chez les aînés : une voie prometteuse
- La dépendance aux benzodiazépines chez les personnes âgées souffrant d'anxiété ou d'insomnie : un phénomène complexe aux conséquences sérieuses
- Accompagner une personne âgée présentant un trouble neurocognitif : du constat à l'action

## **Prise en compte de la souffrance psychique de la personne âgée : prévention, repérage, accompagnement**

**ANESM, 2014, 88 p.**

Ce document a pour objectifs de donner des pistes de réflexion et d'action aux professionnels de l'accompagnement des personnes âgées dans :

- \* le repérage des facteurs de risque de souffrance psychique de la personne ;
- \* le repérage des expressions et des symptômes de souffrance psychique et/ou du risque suicidaire de la personne, mais aussi de son entourage proche (conjoint, enfant), lui-même vieillissant ;
- \* la gestion des situations de crise ;
- \* la coordination des professionnels pour un accompagnement interdisciplinaire et complémentaire de la personne en situation de souffrance psychique.

[https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_2836216/fr/prise-en-compte-de-la-souffrance-psychique-de-la-personne-agee-prevention-reperage-et-accompagnement](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2836216/fr/prise-en-compte-de-la-souffrance-psychique-de-la-personne-agee-prevention-reperage-et-accompagnement)

## **Le suicide des personnes âgées : clinique, prévention et prise en charge / CHARAZAC BRUNEL Marguerite**

**Eres, 2014, 270 p.**

Dans la population âgée, le suicide est une des trois principales causes de décès avec le cancer et les maladies cardio-vasculaires. Pourquoi, comment, dans quelles circonstances se donne-t-on la mort à un âge avancé ? Même si une certaine idéologie le présente comme un acte de courage presque nécessaire, le suicide demeure par essence un acte de désespoir face à la douleur physique et psychique. Le projet de mourir peut aussi survenir dans un mouvement de révolte, de clivage affectif et émotionnel, associé à un désir de toute-puissance sur la vie et la mort, mais également sur autrui. Les conséquences sur les générations suivantes et l'entourage sont redoutables. Par ailleurs, la prévention du suicide de la personne âgée est plus complexe et plus difficile que celle de l'adolescent tandis que le risque léthal est plus élevé. L'auteur offre ici une synthèse concernant les données épidémiologiques, les différents types de conduites suicidaires, les facteurs de risques, les signes précurseurs, les leviers de la prévention, les aides proposées aux sujets vieillissant pour faire face à l'angoisse et la dépression. Elle met en évidence la nécessité, pour les soignants, l'entourage et la personne âgée, de dépasser les dénis, tabous et secrets pour oser parler de la mort à venir.

## ***Approches non médicamenteuses (Snoezelen, arthérapie...)***

---

## **Composition et distorsion musico-sociale. Musique et travail social / MOMBELET Alexis**

**Sociographe (le), 09/2018, n° 63, p. 7-96**

Des berceuses et autres comptines de notre prime enfance jusqu'à la marche funèbre de Chopin, la musique est partout et nous accompagne à tout âge. Elle rythme la vie, éveille les sens du nourrisson, canalise l'énergie du jeune enfant, exalte ou tempère l'adolescent et l'adulte... Nombre de professionnels du secteur médico-social s'en sont saisis et construisent des espaces institutionnels où l'expérimentation et la créativité sont au centre et reposent sur la musique.

Mais plus précisément, quels sont les usages, les enjeux et les effets de la musique dans le champ qui nous intéresse ? Dans quelle mesure est-elle un support de la relation éducative ? Et peut-elle soigner, soutenir le développement ou la santé ? Voilà quelques-unes des questions soulevées dans ce numéro dans lequel nous verrons que les professionnels, confrontés aux « distorsions sociales », créent et composent avec ceux qu'ils accompagnent.

<https://www.cairn.info/revue-le-sociographe-2018-3.htm>

**La belle initiative du jour... un cheval en Ehpad... / CLERCQ Yves**  
**iderco.wordpress.com, 05/01/2018**

<https://iderco.wordpress.com/2018/01/09/la-belle-initiative-du-jour-un-cheval-en-ehpad/>

La chaîne equideo propose un reportage sur une expérience exceptionnelle menée par Hassen Bouchakour (Les sabots du cœur) et Peyo au sein de l'EHPAD Les Vergers de la Chartreuse du Centre Hospitalier La Chartreuse.

On connaissait la médiation animale avec des chiens, des cochons d'inde ou des lapins, mais l'intervention d'un cheval au sein d'un ehpad, c'est original... mais à voir le sourire des résidents et certaines scènes, on se dit que ce n'est pas qu'une expérience anecdotique ! Comme quoi rien n'est impossible quand un projet à du sens et est porté par une équipe motivée...

**Personnaliser pour mieux faire**

**Actualités sociales hebdomadaires, 22/06/2018, n° 3066, p. 24-25**

Le docteur Thierry Bautrant fait partie de ces personnes qui veulent laisser une trace de leur passage. Le géronto-psychiatre, fondateur de son propre Ehpad et président d'une association d'aide aux aidants familiaux en souffrance, a créé le concept de la thérapie non médicamenteuse personnalisée (TNMP). D'abord testée dans sa structure, l'idée fait des émules pour une raison simple : à l'heure du tout-médicament et des burn out en série, le turn-over dans son établissement est inexistant.

**Dépendance. La positive attitude**

**Actualités sociales hebdomadaires, 06/04/2018, n° 3055, p. 24-28**

Depuis sept ans, l'EHPAD La Colombe, à Gigean, dans l'Hérault, emploie la méthode Montessori - connue comme une méthode de développement et d'épanouissement pour les enfants - afin d'accompagner ses patients atteints de troubles cognitifs et de valoriser leur autonomie.

**Prendre soin par Snoezelen : une autre approche thérapeutique / MARTIN Pascal**

**ESF, 2018, 144 p.**

Le mot Snoezelen est un néologisme d'origine hollandaise. Il résulte de la contraction de deux verbes : « snuffelen » (renifler, sentir) qui introduit la dimension du contact de la personne avec son environnement et « doezelen » (sommoler) qui exprime la relaxation corporelle. Cette démarche a vu le jour aux Pays-Bas dans les années 1970 auprès des personnes handicapées. L'approche Snoezelen est aujourd'hui utilisée à travers le monde entier, et les bénéficiaires des soins appartiennent à toutes les classes d'âge. Très présente en France dans les secteurs médico-social et de la santé : handicap/polyhandicap, psychiatrie, gérontologie, soins palliatifs ; crèches et maternités ; auprès de personnes autistes, épileptiques... L'approche Snoezelen est une démarche d'accompagnement de la personne fragilisée qui propose un lieu de détente et qui donne la possibilité d'y effectuer librement des expériences sensorielles simples correspondant aux 5 sens. Principe : un programme de stimulations multi-sensorielles est proposé, le plus souvent dans une salle Snoezelen (espace aménagé avec matériel dédié). Les stimulations ainsi provoquées, positives, sont censées soulager des états émotionnels ou de tension et développer une sensation de plaisir pour les bénéficiaires. L'intérêt porté à la démarche Snoezelen a augmenté ces dernières années car elle s'avère être thérapeutique au sens où elle favorise la relaxation, l'apaisement psychique et procure un état de bien-être tout en enrichissant les dimensions relationnelle et humaine. Un ouvrage complet : une description exhaustive de la démarche, des outils pratiques (mise en œuvre, évaluation...), des illustrations de cas afin que tout professionnel puisse s'approprier aisément la méthode.

**Le soin entre nature et culture - Entretien de Jérôme Pellissier (docteur, chercheur en psychologie, en écopsychologie et jardinier**

**Lien social, 05/10/2017, p. 32-33**

Le jardin thérapeutique offre un bouquet de bienfaits à des personnes en souffrance, en situation de handicap ou de dépendance. Il peut apaiser l'hypersensibilité, ou encore représenter un terrain d'activités psychomotrices.

<http://www.jardin-therapeutique.net/>

### **Quand Moustik et Citronel investissent l'Ehpad...**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 09/2017, n° 139, p. 24-26**

<http://www.lesopalines.fr/wp-content/uploads/2017/09/opalines-aix-en-provence-revue-presse-170901.pdf>

Les établissements sont de plus en plus nombreux à accepter les animaux domestiques. Expérience de l'Ehpad Les Opalines d'Aix en Provence.

### **Du coaching sportif en Ehpad**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 09/2017, n° 139, p. 18-20**

D'une rencontre fortuite entre une directrice, un médecin coordonnateur, et deux coachs sportifs est né un rendez-vous attendu chaque semaine par les résidents de l'Ehpad de Bessières, en Haute-Garonne. Depuis cinq mois, Anthony et Nicolas dispensent des séances de sport spécialement adaptées aux "valides" et "non valides", pour le plus grand plaisir de tous, coachs compris. Récit de cette expérience, prévue pour 6 mois à l'origine et reconduite pour 2018.

### **Comment accueillir l'animal d'un résident en Ehpad ?**

**Travail Social Actualités, 07/2017, n° 76, p. 42-43**

Le problème posé. Directeur d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), je reçois de nombreuses demandes d'admission de personnes âgées souhaitant être accueillies avec leur chien ou leur chat. Comment faire droit à leur demande ? Quels sont les risques ? Quelles sont les précautions à prendre ?

[http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id\\_article=588](http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=588)

### **Musicothérapie en Ehpad**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 06/2017, n° 138, p. 34-37**

La musicothérapie est une technique de thérapie brève mettant la musique au centre de la relation thérapeutique résidents/musicothérapeute. Présentation des techniques utilisées et des spécificités en Ehpad.

### **Médiation animale et personnes âgées**

**Fondation Adrienne et Pierre Sommer, 2017, 19 p.**

<https://fondation-apsommer.org/wp-content/uploads/2018/01/Fondation-Adrienne-et-Pierre-Sommer-Cahier-num%C3%A9ro-1-Personnes-%C3%A2g%C3%A9es.pdf>

La Fondation Adrienne-et-Pierre-Sommer lance le premier numéro de ses Cahiers pratiques consacrés à la médiation animale dans les EHPAD (établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes). Un sujet que cette organisation à but non lucratif connaît sur le bout des doigts puisqu'elle soutient, depuis sa création en 1971 par Pierre et Adrienne Sommer, le développement de pratiques fondées sur les interactions entre l'homme et les animaux. « La capacité de la médiation animale à apaiser, à stimuler chez la personne le désir de communiquer, de développer son autonomie, d'agir de façon responsable et de trouver sa place dans la vie sociale, ouvre la voie à des solutions encore inédites. Elles se révèlent porteuses de multiples bienfaits, aussi bien pour les personnes bénéficiaires que pour les intervenants qui leur viennent en aide », explique la fondation.

### **A l'Ehpad "La Montagne", les résidents se transforment en artistes**

**Gazette sante social (la), 12/2016, n° n° 135, p. 19**

Devenue Ehpad en 2009, "La Montagne", à Chatillon-sur-Chalaronne (Ain) perd l'accès au dispositif culture à l'hôpital. Mais la volonté de poursuivre est plus forte que les obstacles.

<http://www.ehpad-lamontagne.fr/category/actualites/>

### **Oser un atelier bricolage avec des malades Alzheimer : l'expérience de l'Ehpad Solesmes d'Eragny sur Oise**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 09/2016, n° 135, p. 25-26**

Plus qu'un moment de plaisir, ces ateliers sont de véritables instants thérapeutiques.

- L'animation un véritable projet de vie
- Des soignants formés et intégrés

### **Installer un espace Snoezelen**

**Actualités sociales hebdomadaires, 11/03/2016, n° 2951, p. 33**

Apparue dans les années 1970, l'approche Snoezelen a d'abord été expérimentée par des éducateurs cherchant à atténuer les comportements violents de résidents polyhandicapés. Elle est aujourd'hui appliquée aussi bien en crèche qu'en maison de retraite, en unité de soins palliatifs ou en accueil pour personnes handicapées.

- Un espace mobile en crèche

### **Partage d'expérience - "Quand les notes de musique rencontrent les soins"**

**Géoscopie pour les décideurs en Gérontologie, 01/2016, n° 64, p. 18-20**

La notion de douleur est propre à chaque être humain. Il existe des différences d'ordre psycho-social, l'implication de l'entourage familial, les activités, l'origine culturelle ou ethnique, le niveau d'éducation et la croyance religieuse.

### **Aménager un jardin thérapeutique. Guide à l'intention des soignants / HOUSSIN Jean-Pierre**

**Sunjeux.com, 2016, 31 p.**

<http://www.sunjeux.com/pdf/guide.pdf>

Au fil de ses 32 pages, vous y trouverez de nombreux conseils et des idées d'aménagement de jardins dédiés à l'art-thérapie, aux parcours psychomoteurs, à la stimulation sensorielle ou cognitive ou tout simplement au jardinage. Un premier outil pour les établissements qui souhaiteraient créer un tel espace, véritable source de bienfaits pour des patients atteints de maladies chroniques ou de handicaps.

### **De l'art-thérapie à la médiation artistique. Quels professionnels pour quelles pratiques ? / COLIGNON Martine**

**Eres, 2015, 201 p.**

Toute médiation artistique peut-elle être considérée comme de l'art-thérapie ? Ateliers thérapeutiques à médiation artistique, ateliers d'art-thérapie, ateliers psychothérapeutiques médiatisés, d'expression créative, d'animation thérapeutique, etc. Les dénominations ne manquent pas pour désigner des pratiques d'accompagnement et de soutien de personnes en souffrance, dans des cadres trop souvent indifférenciés (clinique, culturel, occupationnel, éducatif ou social). Est-on sûr de savoir et de comprendre, à partir de ces termes, quelle est la nature du travail engagé ? Quelle est la formation et la place des intervenants ? Quel dispositif est mis en œuvre ? Quels en sont les objectifs ? À partir de son expérience clinique, psychosociale et psychopédagogique, Martine Colignon apporte des éléments de réflexion et de clarification qui permettent de mieux cerner le champ propre à l'art-thérapie et celui des médiations.

### **Snoezelen, la maladie d'Alzheimer la communication dynamique non directive / VERHEUL Ad, TAILLANDIER Marianne, RASCHILAS Franck, REGGIANY Joëlle, BERBIGIER ESCHAUZIER Line, Pétrarque, 02/2012, 144 p.**

Ad Verheul créateur du concept snoezelen Pays-Bas. «Dans les unités de soins pour les personnes démentes, et ce dans beaucoup de pays européens, snoezelen est totalement intégré. Aucun établissement ne veut faire machine arrière. Une coopération sur le plan international a facilité la recherche scientifique dans environ 30 pays. Les rencontres annuelles internationales sous forme de symposiums organisés par ISNA (International Snoezelen Association), ont soulevé un enthousiasme croissant auprès de très nombreux professionnels. Le livre de Line Berbigier Eschauzier est un outil pour tous ceux qui veulent approfondir snoezelen. Il donne une base solide théorique de ce phénomène mais offre aussi des conseils pratiques. J'espère pouvoir échanger avec les nombreux lecteurs de ce livre ainsi qu'avec les stagiaires formés par Line Berbigier Eschauzier lors des symposiums organisés par l'Association Internationale Snoezelen»

## D / Accompagnement de fin de vie

### **Personnes âgées - L'Ehpad face à la fin de vie**

**Actualités sociales hebdomadaires, 07/12/2018, n° 3087, p. 22-26**

Parce qu'ils accueillent des personnes plus âgées et plus dépendantes que par le passé, les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) sont de plus en plus confrontés à la question de l'accompagnement de la fin de la vie. Une évolution qu'analyse la Drees, chargée des statistiques des ministères sociaux, dans une étude quadriennale rendue publique. Le point en quatre idées phares.

- Pascal Champvert, président de l'AD-PA : « Faire en sorte que la fin de vie soit réussie »

- Fin de vie : Un développement des soins palliatifs dans les établissements

<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/etudes-et-statistiques/publications/etudes-et-resultats/article/l-ehpad-dernier-lieu-de-vie-pour-un-quart-des-personnes-decedees-en-france-en>

### **Fin de vie : un DVD pédagogique pour parler des directives anticipées**

**Agevillagepro.com, 25/07/2018**

<http://www.agevillagepro.com/actualite-16762-1-Fin-de-vie-un-DVD-pedagogique-pour-parler-des-directives-anticipees-.html>

Créé par une équipe de professionnels et de bénévoles, le DVD se décompose en 6 séquences permettant une utilisation modulable favorisant la formation des acteurs pluri-professionnels (soignants, non soignants, bénévoles) et la connaissance de la loi Clayes-Leonetti ainsi que des droits des usagers.

[https://www.palliaquitaine.org/palliaquitaine/page\\_dvd\\_da\\_pc.php#tout](https://www.palliaquitaine.org/palliaquitaine/page_dvd_da_pc.php#tout)

### **La mort en EHPAD, un tabou à briser**

**Actualités sociales hebdomadaires, 01/06/2018, n° 3063, p. 14**

L'événement « Regards croisés », organisé par la fondation Korian le 29 mai au Bourget, était l'occasion pour elle de présenter un document recueillant les pratiques des établissements du groupe autour de la fin de vie, mettant en lumière le tabou entourant le décès des résidents.

<http://fondation-korian.com/wp-content/uploads/2018/02/RESULTATS-ENQUETE-FIN-DE-VIE-VF.pdf>

<https://webdocs.storify.fr/fondation-korian/index.html#Accueil>

### **Accompagnement en Fin de vie**

**EHPAD magazine, 04/2018, n° 51, p. 9-18**

Alors que le rapport d'information du Sénat sur la situation dans les EHPAD lui était remis, Mme Agnès Buzyn, ministre des solidarités et de la santé, disait aux sénateurs : « Le désarroi quotidien du personnel [des EHPAD] est en partie liée au fait que les personnes accueillies meurent en moyenne dans les deux ans. C'est très anxiogène et déprimant. Nous devons former le personnel et organiser la fin de vie en Ehpad. » Mais comment ?

### **Fin de vie : la France à l'heure des choix / Conseil Economique Social et Environnemental, GAILLY Pierre Antoine**

**Documentation française (La), 04/2018**

[http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2018/2018\\_10\\_fin\\_vie.pdf](http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2018/2018_10_fin_vie.pdf)

Près de trois décennies après l'adoption des premiers textes réglementaires visant à assurer l'accès le plus large aux soins palliatifs et à l'accompagnement de la fin de vie, la question continue d'être au cœur des préoccupations. L'offre de soins palliatifs est insuffisante et inégalement répartie, notamment en ce qui concerne la prise en charge à domicile souhaitée par la majorité des Françaises et des Français. Les possibilités offertes par la rédaction de directives anticipées et la désignation d'une personne de confiance demeurent peu utilisées. La sédation profonde et continue reste complexe à mettre en œuvre. L'évolution des législations étrangères interpelle. Les pétitions citoyennes en ligne qui circulent le sujet ont incité le CESE à participer au débat. Les 14 préconisations qu'il formule ici contiennent des mesures de nature à améliorer la mise en œuvre de la législation existante, tout en élargissant les possibilités de choix afin d'apporter une réponse aux situations les plus difficiles.

**L'EHPAD en France : la place de la fragilité, l'enjeu de la Dignité  
Géroscope pour les décideurs en Gériatrie, 03/2018, n° 90, p. 9-11**

Le secteur des EHPAD est traversé par de multiples tensions sociales. Doit-on y voir les symptômes d'un "système" en crise ? Oui car ce système est confronté à une transition démographique irréversible et à une équation budgétaire insoluble. Seule une réflexion intégrant la dignité des personnes produira des réponses durables et humaines.

**Webdocumentaire - Fin de vie, la mort, parlons-en !  
Fondation Korian, 2018**

<https://webdocs.storvs.fr/fondation-korian/index.html#Accueil>

**Accompagner la mort dans la démence. Les professionnels en France, en Grèce et en Suède /  
GARON Suzanne, VEIL Anne**

**Vie et vieillissement, 2018, n° n° 2, p. 28-37**

- Apports théoriques et éléments de contexte
- Axes analytiques des pratiques et des récits des professionnels en soins palliatifs
- \* accompagner la mort à domicile : un travail réduit au silence ?
- \* les émotions reléguées au second plan : un clivage socioculturel ?
- \* L'attention portée sur le corps du défunt : autour de la thanatopraxie

**Accompagner le deuil : la fin d'un tabou**

**Travail Social Actualités, 11/2017, n° 87, p. 15-22**

Longtemps, le deuil des équipes et des résidents d'un établissement où une personne décédait n'a pas été pris en compte. Pour éviter l'usure professionnelle liée au contact récurrent avec la mort, le meilleur outil est la parole. Organiser des rituels d'adieu, des groupes de paroles, des discussions sur la mort avec les résidents apaise chacun.

- "Le deuil est une épreuve" Françoise Mohaër, psychosociologue et formatrice à Askoria
  - Libérer la parole autour de la mort : expérience de l'Ehpad, Les Hauts du Château à Champocé sur Loire (49)
  - Canada : accompagner le cheminement du deuil
- [http://www.deficience-et-veillissement.org/fr/vivre\\_le\\_deuil](http://www.deficience-et-veillissement.org/fr/vivre_le_deuil)  
<http://www.spfv.fr/>  
<http://psyfontevraud.free.fr/cours/70-deuil.htm>

**Le temps du deuil en institution médico-sociale / BRIOUL Michel  
ESF, 2017, 155 p.**

La perte d'un proche est un événement auquel chacun est, a été, ou sera confronté : cette disparition, douloureuse pour tous, est une difficulté plus importante encore pour les personnes fragilisées par un handicap, et/ou souffrant d'une pathologie psychique, et/ou en situation de dépendance. Cette réalité est pourtant très souvent négligée en institution, voire totalement forclosée en raison des ignorances et des peurs des équipes face à la mort.

Au sein des structures médico-sociales, dédiées à l'activité et l'autonomie, il est difficile de considérer ces imprévus qui rompent la dynamique des projets de vie. Absent des formations initiales, le temps du deuil, celui des rites et des souvenirs, laisse souvent tous les acteurs (résidents, parents et équipes éducatives) démunis. Pourtant, les établissements doivent faire face à de telles éventualités, en raison même des vulnérabilités assorties de l'avancée en âge des bénéficiaires et de leurs parents.

L'expérience du deuil suppose son affrontement puis son dépassement avant toute reconstruction affective. Or, les personnes accueillies dans les institutions sont par essence privées des ressources qui leur permettraient de surmonter le vide laissé par le défunt : la mission des professionnels n'est-elle pas de les aider tout particulièrement en ces circonstances ? Ce livre trace les pistes de réflexion et d'action de ce nécessaire travail de soutien.

Comment redonner à la mort, aux funérailles et au deuil leur place essentielle dans la vie institutionnelle ? Comment rendre possible leur prise en compte dans les projets des établissements médico-sociaux ?

**Accompagnement de la fin de vie. En parler avant**  
**Actualités sociales hebdomadaires, 15/07/2016, n° 2969, p. 32-34**

Dans certains établissements, il arrive que la mort survienne. Le sujet, pourtant, reste souvent tabou parmi les équipes. Des procédures claires et des formations peuvent aider à aborder la question.

**Mourir en Ehpad / LE GALL Joëlle**  
**EMPAN, n° 734, 03/2015, p. 104-110**

À quelles mains livrerons-nous demain nos derniers instants de vie ? Qui pourra nous aider, nous aimer, pour accompagner ce passage de l'autre côté du miroir ? Aurons-nous le choix de nos derniers moments et qui sera là pour nous rassurer et caresser notre main, notre front ? L'enfant qui voit le jour est condamné inévitablement à mourir un jour, notre vie c'est aussi notre mort. Pour les non-croyants, c'est le néant, pour d'autres, la lumière divine. Ce passage, notre dernier salut à la vie, sachons le protéger et le respecter pour le bien de l'humanité.

<https://www.cairn.info/revue-empan-2015-1.htm>

**Fins de vie, éthique et société / HIRSCH Emmanuel**  
**Erès, 2014, 599 p.**

« La loi du 22 avril 2005 relative aux droits des malades et à la fin de vie confère à de telles questions une dimension politique. Les conditions du mourir interrogent à la fois nos obligations humaines, sociales et les exigences du soin. Désormais doivent s'instaurer au coeur de notre cité une nouvelle culture de la fin de vie, de nouvelles solidarités, des pratiques professionnelles différentes : au service de la personne malade et de ses proches. Cet ouvrage collectif s'intègre à cette démarche et soutient une évolution nécessaire dans le soin. Elle tient pour beaucoup à la qualité des analyses développées à partir des pratiques et aux choix politiques qu'elles imposent. Les situations toujours singulières, irréductibles aux débats généraux portant sur « la mort dans la dignité » justifient une exigence de clarification, la restitution d'expériences et la transmission de savoirs vrais. Cette réédition en poche entièrement revue, actualisée et augmentée, propose dans une approche pluridisciplinaire associant les meilleures compétences, la synthèse la plus rigoureuse et la plus complète de réflexions et d'expériences au coeur des débats les plus délicats de notre société. Au-delà des professionnels de santé, ce livre concerne chacun d'entre nous. »

## II / CONCEPTION ET ORGANISATION DES PRESTATIONS DE SERVICES INTRA ET HORS ÉTABLISSEMENT

---

### A/ Restauration et hébergement

#### **Un réseau d'Ehpad vise une cuisine écoresponsable**

**Gazette sante social (la), 12/2018, n° 157, p. 30**

Chaque Ehpad jette en moyenne 15 tonnes de nourriture par an. La "Maison gourmande et responsable" veut impliquer 500 restaurants dans une démarche mêlant dénutrition, réduction des déchets et qualité des repas.

#### **Restauration [DOSSIER]**

**Gérosopie pour les décideurs en Gérontologie, 12/2017, n° 87, p. 14-19**

Au sommaire du dossier :

- Restauration en EHPAD : l'innovation dans l'assiette
- Analyse - ces petits riens qui changent tout
- Recherche-Action - La restauration en EHPAD face au défi des "petits mangeurs"
- Temoignages "Redonner du sens au travail de chef cuisinier"

#### **Restauration collective - Lutte contre le gaspillage alimentaire (guide)**

**CNFPT, 02/11/2017, 166 p.**

<http://www.cnfpt.fr/lutte-contre-gaspillage-alimentaire-gestion-dechets>

Plusieurs collectivités territoriales et établissements se mobilisent déjà sur l'enjeu du gaspillage alimentaire. Dans ce guide, il s'agit de présenter les solutions mises en place pour réduire les déchets en favorisant notamment :

- la sensibilisation des convives au tri des déchets organiques ;
- l'amélioration des approvisionnements ;
- l'évolution des lieux et des techniques de production.

De nombreuses innovations et bonnes pratiques présentées dans cet ouvrage peuvent être diffusées et appliquées dans de nombreuses collectivités.

#### **Vers une restauration responsable et durable ?**

**Actualités sociales hebdomadaires, 15/09/2017, n° 3025, p. 24-25**

Dans la lignée des recommandations émises par les pouvoirs publics en matière d'alimentation dans les ESSMS, nombre de managers cherchent à améliorer leur offre de restauration pour les résidents. Une démarche qui peut modifier sensiblement les habitudes de travail des équipes.

#### **Restauration. Les établissements de santé et médicosociaux vont se mettre au bio**

**Gazette sante social (la), 04/2017, n° 139, p. 15-22**

- Les établissements de santé et médico-sociaux vont se mettre au bio
- Lannemezan : Une bonne formule qui offre beaucoup de souplesse à l'hôpital
- Clapiers : le bio aide les résidents à mieux vieillir
- Points de vue : "Il faut commencer par des choses simples et avancer pas à pas"
- Vu d'ailleurs : Danemark, 6 000 cuisines labellisées en 2020

[https://www.repasbio.org/sites/default/files/capitalisation\\_rc\\_hosp\\_fnab2014.pdf](https://www.repasbio.org/sites/default/files/capitalisation_rc_hosp_fnab2014.pdf)

<https://www.restaurationbio.org/>

<http://agriculture.gouv.fr/localim-la-boite-outils-des-acheteurs-publics-de-restauration-collective>

### **Clapiers : le bio aide les résidents à mieux vieillir**

**Gazette sante social (la), 04/2017, n° 139, p. 19**

Depuis 2010, l'Ehpad Le Foyer du Romarin à Clapiers propose des produits bios à ses résidents. En 2014, il a même obtenu le label "en cuisine", délivré par Ecocert.

### **Bien manger pour bien vieillir - Restauration : du plaisir dans l'assiette**

**Gérosopie pour les décideurs en Gérontologie, 12/2016, n° 75, p. 17-24**

La dénutrition touche en EHPAD près d'une personne sur trois. Pourtant, loin de baisser les bras, nombreux sont les professionnels à se mobiliser, à l'image du collectif créé en octobre 2016, pour sensibiliser l'opinion publique comme les autorités de santé au fléau croissant qu'est la dénutrition. Réhabiliter le plaisir de manger et favoriser la convivialité à table seraient-elles désormais les nouvelles priorités en EHPAD ?

### **Ces "petits plus" qui redonnent le plaisir de manger**

**EHPAD magazine, 09/2016, n° 45, p. 28**

La prise en charge de la dénutrition chez les résidents s'appuie essentiellement sur des stratégies "nutritionnelles" (conseils nutritionnels, utilisation de compléments nutritionnels). Le projet AUPALESENS a testé l'efficacité de stratégies "sensorielles". Constat : une modification simple et peu coûteuse de l'environnement des repas en Ehpad peut suffire à augmenter le plaisir et/ou la prise alimentaire des résidents ?

### **Hôtellerie et restauration en Ehpad : 15 actions pratiques / POITRINE Liliane**

**Berger Levraut - 2011**

L'entrée en établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) est une renonciation aux habitudes de vie sociale antérieure. Elle est généralement considérée comme une perte d'autonomie. Aussi, l'accompagnement proposé à la personne accueillie doit lui permettre de maintenir tous les facteurs de continuité possibles pour maintenir son identité, sa culture, sa dignité physique et intellectuelle et ses choix dans les actes essentiels de la vie quotidienne, et ce, en fonction de son degré d'autonomie. Parce que les locaux, les repas et le linge sont la toile de fond de la prise en charge de la personne âgée, outre les soins et l'animation, l'ouvrage analyse minutieusement ces composantes de la prestation hôtelière : elles sont abordées point par point sous les angles de la sécurité, de la qualité et de l'hygiène. Fruit du retour d'expérience de l'auteur, conçu comme un outil de travail au quotidien, l'ouvrage est assorti de protocoles, fiches de suivi, de contrôle ou d'évaluation, procédures, consignes et modèles, qui pourront utilement accompagner les professionnels en EHPAD.

### **Restauration et gastronomie pour les personnes âgées en institution / VAN DE CALSEYDE Yves**

**Editions BPI - 07/2009 - 136 p.**

Pour une personne âgée résidente ou pensionnaire d'une maison de repos, il n'y a chaque jour, malheureusement, pas grand-chose d'important et d'attrayant qui se passe. Heureusement, il y a les repas de midi et du soir qui sont des instants importants dans la journée car ils règlent la vie des résidents. Ce sont des événements qui ont vraiment beaucoup d'importance pour les résidents : points de repère qui devraient être des instants de joie pour eux. Ce que nous voulons aborder dans cet ouvrage, ce sont ces instants considérés dans nos régions comme faisant partie de notre culture par leur convivialité : être ensemble, bien manger, repas plaisir, gastronomie... Pour les personnes âgées dans nos résidences et maisons de soins, il doit en être de même avec en plus la redécouverte des plats régionaux oubliés qui éveillent des souvenirs et stimulent l'envie de vivre par la curiosité du prochain repas et de ses surprises.

## B/ Entretien du linge

### **Fonction linge [DOSSIER]**

**Géroskopie pour les décideurs en Gérontologie, 03/2018, n° 90, p. 12-18**

Au sommaire du dossier :

- Fonction linge, où en est-on ? - La réglementation, en question
- Un service personnalisé - Un secteur en pleine mutation
- Mise en place du socle de prestations, en EHPAD, un an après, qu'en pensent les professionnels ?

### **Le traitement du linge des résidents**

**Actualités sociales hebdomadaires, 10/06/2016, n° 2964, p. 37**

Disposer d'un service en interne, utilisable sept jours sur sept, qui permette de répondre à des demandes ponctuelles, ou privilégier la sous-traitance à un spécialiste du linge capable d'intégrer innovations et évolution de la réglementation, telle est la question.

### **La méthode RABC au service de l'organisation de la lingerie**

**EHPAD magazine, 12/2015, n° 39, p. 23-24**

Le linge ayant la capacité de fixer les micro-organismes, la maîtrise de l'hygiène du linge des résidents en EHPAD est indispensable. Un outil spécifique existe, adapté à l'hygiène du linge, comparable à la méthode HACCP en restauration : il s'agit de la méthode RABC.

<http://www.urbh.net/index.php/documentations-menu/les-publications-urbh/les-guides-urbh/le-guide-rabc>

### **Lavage du linge dans les Ehpads. Comment prévenir les risques professionnels ? / BON Christophe**

**EHPAD magazine, 04/2015, n° 33, p. 21-23**

Les salariés affectés aux activités de blanchisserie des Ehpads effectuent un travail pénible. Expériences d'aménagements sur certains sites.

### **La fonction linge au centre des préoccupations**

**Géroskopie pour les décideurs en Gérontologie, n° 54, 03/2015, p. 14-21**

Gérée en interne, partiellement sous-traitée ou totalement externalisée, la fonction linge - longtemps reléguée au second plan - fait désormais l'objet d'une vraie réflexion dans les Ehpads. Objectif : concilier qualité de la prestation, réduction des coûts de fonctionnement et sécurité alimentaire.

## C/ Animation

### **Projet d'animation en EHPAD : Concevoir, coordonner, évaluer / MERLIN Anthony**

**Editions Phalente, 2017, 163 p**

Ce guide pratique présente les différentes étapes à mettre en oeuvre pour développer un projet d'animation de qualité, respectueux du projet d'établissement et suscitant l'animation de l'équipe. Véritable outil méthodologique, le livre est divisé en trois parties : concevoir un projet d'animation, coordonner le projet d'animation, évaluer le projet d'animation. L'ouvrage est enrichi de modèles prêts à l'emploi (projet d'animation, budget, fiches d'évaluation...) afin d'aider le chef d'établissement et les professionnels en charge de l'animation dans leur organisation quotidienne.

### **Un atelier d'expressions artistiques en maison de retraite / CAUSERET Aleth, GOUPIL Sophie**

**Harmattan (L'), 2017, 134 p**

Cet ouvrage résume huit années d'ateliers d'expressions artistiques avec des personnes âgées très dépendantes physiquement ou psychiquement dans un établissement public (EHPAD) de Bourgogne. Les fiches de travail, les photos, les observations devraient donner envie à d'autres de se lancer dans ce type d'activités où des personnes peuvent exprimer leur personnalité sans souci de plaire. Le lecteur pourra découvrir des oeuvres surprenantes et émouvantes montrant que la vieillesse n'empêche pas de créer.

**"J'ai oublié le titre !". Mémoires d'une animatrice en Ehpad Alzheimer / BEAUFILS Carine  
Eres, 2014, 156 p.**

« Je suis devenue animatrice en résidence Alzheimer complètement par hasard. Banquière démissionnaire, je cherchais un job sans responsabilités, sans objectifs, sans k€ et permettant de se regarder dans un miroir en rentrant le soir. J'avais été formée pour vendre des PEL et des assurances-vie. Je connaissais le taux du prélèvement forfaitaire libératoire, le cours du CAC 40 et la loi des finances sur le bout des doigts. Je ne connaissais rien à la personne âgée, ce pour quoi je n'avais aucune excuse puisque ma mère est médecin en gériatrie, spécialisée dans la maladie d'Alzheimer. Grâce à elle, on m'a proposé le poste de responsable de l'animation en EHPAD, je l'ai bien sûr refusé. Comme tout le monde, j'avais regardé des documentaires choc sur la maltraitance en maison de retraite ; comme beaucoup, je n'aimais pas les vieux ; et comme la majorité, je connaissais peu Alzheimer mais juste assez pour espérer que ça ne toucherait jamais ma grand-mère. On a insisté, j'ai fini par accepter. Je n'avais aucune idée précise du monde dans lequel j'allais entrer.  
» Carine Beaufiles

**Innovier dans l'animation et l'accompagnement de la personne âgée / HERVY Bernard,  
VERCAUTEREN Richard  
Eres, 2013, 133 p.**

L'innovation dans les pratiques d'animation et d'accompagnement des personnes âgées s'ancre dans un processus constant de création visant à s'adapter aux demandes de plus en plus larges d'une population diversifiée. En effet, il s'agit de tenir compte de l'isolement, du sentiment de solitude, d'un environnement réclamant de plus en plus de professionnalité, de l'existence de lieux de vie et d'accueil toujours plus spécifiques... Face à cette évolution du cadre de leur intervention, les animateurs attendent des concertations pluriprofessionnelles, des implications structurelles plus importantes et des moyens adaptés à la diversité des situations. Pour répondre à ces demandes, l'ouvrage développe des positionnements professionnels, analyse des expériences de terrain et aborde de façon concrète le processus d'innovation dans le champ de l'animation sociale avec les personnes âgées. Dépassant les simples constats, il construit une réflexion sur le sens de l'animation avec la personne âgée tant en établissement qu'à domicile.

**Animateur et animation sociale avec les personnes âgées. Démarche et méthode / HERVY Bernard et  
VERCAUTEREN Richard - Eres - 11/2011 - 376 p.**

Depuis la parution de leur ouvrage de référence, L'animation dans les établissements pour personnes âgées (2002), Bernard Hervy, animateur, et Richard Vercauteren, sociologue, tous deux formateurs, ont contribué à l'évolution des idées et des pratiques dans ce domaine. Dans ce nouvel écrit consacré à l'animation avec les personnes âgées - et non pour elles ou dans telle structure d'accueil -, ils s'attachent à comprendre et analyser les importantes mutations qui ont marqué les méthodes de l'animation sociale ainsi que l'identité de l'animateur, devenu aujourd'hui un véritable partenaire dans les équipes médico-sociales, à domicile ou en établissements. Dans une perspective réflexive, critique et pratique, les auteurs abordent toutes les dimensions de l'animation avec les personnes âgées à travers de nombreux exemples concrets, et s'adressent ainsi à tous les acteurs impliqués, quelle que soit leur responsabilité ou leur fonction. Ils développent une méthodologie de l'animation, qui place la personne âgée au centre des démarches professionnelles et valorise la pluridisciplinarité dans le travail en établissements et au domicile.

**L'animation des personnes âgées en institution - Aides-soignants et animateurs / CRONE Philippe -  
Masson - 2010 - 118 p.**

L'animation dans les structures d'accueil de la personne âgée est entrée dans les murs.  
En effet, un nombre croissant d'établissements et de services d'hôpitaux de gérontologie mettent en place un projet de vie incluant l'animation. Cet ouvrage pratique a pour objectif d'expliquer ce que sont l'animation et ses applications en institutions à travers trois axes : l'animateur en institution, rôle, attitude et manière d'être, rôle de la famille et des bénévoles, évaluation de l'animation (évaluation quantitative et qualitative), établissement d'un questionnaire d'évaluation sociale propre à un établissement d'accueil ; l'animation en psychogériatrie : classification des démences, détermination du potentiel de mémoire en vue d'une meilleure communication, adaptation du climat social (le climat sensoriel), démence et animation, le risque de surcharge sensoriel (la télévision) ; les différentes activités d'animation : deux exemples d'ateliers (les ateliers mémoire et gymnastique douce), réflexions sur la mise en place d'un projet d'animation pour une population mixte souffrant de handicaps physiques ou mentaux.

### **L'animation en institutions gérontologiques**

**POITRINE Liliane - Berger Levrault - 04/2009 - 242 p.**

Fruit d'une réflexion et d'une riche expérience de terrain de son auteur, cet ouvrage vise à éclairer le directeur des institutions accueillant des personnes âgées et ses équipes sur les pratiques d'animation et leur mise en œuvre comme des projets à part entière.

Afin de vous aider à placer l'animation au cœur de la vie en établissement, il précise le statut et détaille les missions de chaque intervenant (professionnels, bénévoles, famille...), en proposant des modèles de documents et des outils indispensables à votre pratique de l'animation, tels :

- des fiches de poste (d'animateur, de psychologue...);
- des modèles de conventions (de bénévolat, de partenariat, interétablissements...);
- des questionnaires et des tests;
- des modèles de courriers (à adresser à la Sacem, demande de permis feu...), etc.

Conçu comme un guide pratique, méthodique et concret, L'animation en institutions gérontologiques propose en outre de nombreux exemples d'ateliers et d'activités dont vous pourrez vous inspirer :

- des activités cognitives (ateliers mémoire, ateliers vidéo, groupes de parole...);
- des activités d'expression (ateliers chant, chorale, danse, poésie...);
- des ateliers ludiques (jeux, quizz, championnats...);
- des activités domestiques (ateliers cuisine, jardinage, coiffure...), etc.

### **Animation et gérontologie - Pour le développement de la vie sociale des personnes âgées en institution et à domicile - Fondation Nationale de Gérontologie - 05/2005**

Face aux enjeux liés à la révolution de la longévité, le DVD constitue un support pédagogique pour informer, créer le débat, promouvoir l'animation en gérontologie et favoriser le développement de la vie sociale des personnes âgées.

Fruit d'une réflexion collective sur l'animation en gérontologie, il a permis de prendre en compte la diversité des points de vue, des enjeux, des situations, des attentes...

27 modules vidéo, présentent :

- 10 expériences d'animation en établissement et au domicile, sous le regard croisé d'une vingtaine de personnalités,
- des portraits et des cursus d'animateurs,
- une réflexion sur la vie sociale et les projets d'établissements.

## **Articles**

### **Des balades en triporteur pour faire s'évader nos aînés**

**We demain, 21/06/2018**

[https://www.wedemain.fr/Des-balades-en-triporteur-pour-faire-s-evader-nos-aines\\_a3386.html](https://www.wedemain.fr/Des-balades-en-triporteur-pour-faire-s-evader-nos-aines_a3386.html)

L'association "À vélo sans âge" propose des promenades en vélo triporteur aux personnes dépendantes. Un concept solidaire importé du Danemark, qui s'est développé dans toute la France depuis trois ans.

### **Un bibliothécaire qui rend la lecture accessible à tous ?**

**Direction(s), 02/2018, n° 161, p. 38**

Au sein des bibliothèques, des agents, souvent volontaires, s'emploient à faire le pont entre l'équipement culturel et les usagers qui ont du mal à se déplacer. Ainsi que les structures qui les accompagnent.

### **Des "boîtes d'activités" pour faciliter les relations sociales avec les personnes malades d'Alzheimer / LE GOFF Jean-Paul**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 12/2017, n° 140, p. 10-14**

Des boîtes en plastique, une idée d'activité par boîte et une notice pour la mettre en œuvre, assortis de conseils pratiques : tel est l'outil, simple et efficace, qui a été créé par la résidence de la Plaine, Ehpad dans les Deux-Sèvres, pour faciliter et développer la communication et les relations sociales entre les personnes résidentes et leurs familles. De la genèse au développement, présentation de ces "boîtes d'activités" adoptée par tous.

**Le jeu, un moyen de communication avec les personnes atteintes de troubles cognitifs / BASTIDE Blandine, CORTES Nathalie**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 12/2017, n° 140, p. 7-9**

Expérience de l'établissement Camille Claudel dans l'agglomération lyonnaise où le jeu est mis à l'honneur.

**Des animateurs en gérontologie plus nombreux et mieux formés**

**Actualités sociales hebdomadaires, 17/11/2017, n° 3034, p. 19-20**

« La phase de construction de la profession se termine [et] l'objectif de professionnalisation est atteint », se réjouit le Groupement des animateurs en gérontologie (GAG) dans une enquête menée auprès de 210 animateurs rendue publique lors de son 12e congrès, qui a eu lieu les 8 et 9 novembre à Paris. Depuis l'édition précédente de cette enquête, il y a six ans, le nombre d'animateurs par résident est passé de 1 pour 71,3 à 1 pour 64,8. Une progression « hautement significative », selon le GAG, qui considère ce progrès comme « une reconnaissance du métier et de la nécessité d'avoir des animateurs dans les établissements ».

[http://www.lilavie.fr/images/journaux/exemples/CNAAG\\_enqu%C3%AAtes.pdf](http://www.lilavie.fr/images/journaux/exemples/CNAAG_enqu%C3%AAtes.pdf)

**A l'Ehpad "La Montagne", les résidents se transforment en artistes**

**Gazette sante social (la), 12/2016, n° n° 135, p. 19**

Devenue Ehpad en 2009, "La Montagne", à Chatillon-sur-Chalaronne (Ain) perd l'accès au dispositif culture à l'hôpital. Mais la volonté de poursuivre est plus forte que les obstacles.

<http://www.ehpad-lamontagne.fr/category/actualites/>

**Oser un atelier bricolage avec des malades Alzheimer : l'expérience de l'Ehpad Solesmes d'Eragny sur Oise**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 09/2016, n° 135, p. 25-26**

Plus qu'un moment de plaisir, ces ateliers sont de véritables instants thérapeutiques.

- L'animation un véritable projet de vie
- Des soignants formés et intégrés

**De la créativité en établissement pour personnes âgées dépendantes**

**Journal des psychologues (le), 03/2016, n° 335, p. 72-76**

La perte d'autonomie, qui accompagne bien souvent l'avancée en âge, incite le sujet à un repli sur soi et induit un bouleversement dans son rapport à l'autre. En mobilisant le potentiel de créativité des personnes âgées et la dynamique de groupe, un atelier "journal" offre un espace thérapeutique. Aperçu d'une clinique développée dans le cadre institutionnel.

**Comment mettre en place un atelier cuisine en Ehpad ?**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 03/2016, n° 133, p. 27-29**

Facilitant notamment la communication, le travail de mémoire ou la socialisation, l'atelier culinaire revêt un intérêt social et thérapeutique en Ehpad. Quelles sont les configurations requises ? Quels sont les matériels nécessaires et les mesures d'hygiène à suivre pour une organisation efficiente dans les établissements ?

**A Boulogne-Billancourt. Une aventure littéraire intergénérationnelle**

**Gérosopie pour les décideurs en Gérontologie, 03/2015, p. 22-23**

De Septembre 2013 à juin 2014, les résidents du Centre de Gérontologie les Abondances ont vécu une belle aventure littéraire avec les jeunes du collège voisin. Marie-Anne Fourier, directrice du Centre de Gérontologie Les Abondances (Boulogne-Billancourt- 92), a restitué cette expérience pour donner envie à d'autres établissements de s'en inspirer.

**L'animation au cœur du projet de vie de l'établissement et du résident**

**EHPAD magazine, n° 31, 02/2015, p. 9-16**

Réaffirmés par la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, les droits des résidents en Ehpad sont au cœur des priorités des directions d'établissements. Parmi ces droits fondamentaux, figure celui, pour chacun, de continuer à mener une vie sociale à la hauteur de ses attentes et de ses envies malgré le cap parfois difficile à passer de l'entrée en Ehpad

<http://www.culture-a-vie.com/>

## D/ Prestations externes

### **Socio-esthétique et grand-âge**

#### **Cahiers de la FNADEPA (les), 09/2013, p. 18-21**

La socio-esthétique s'impose comme une discipline complémentaire des soins médicaux car ses apports vont au-delà du bien-être physique. En effet, ce toucher non médicalisé, pratiqué dans un cadre pluridisciplinaire par des professionnels spécifiquement formés, permet une revalorisation de l'image de soi et une resocialisation, qui sont essentielles dans la prise en charge des personnes âgées. Le CODES, créé au sein du CHU de Tours, il y a plus de 30 ans, a pour mission de former ces professionnels et de promouvoir cette discipline avec le soutien du corps médical.

### III / GARANTIE INSTITUTIONNELLE DE PROTECTION DES LIBERTÉS INDIVIDUELLES DE LA PERSONNE, DE LA BIENTRAITANCE ET DE LA QUALITÉ DE VIE

---

#### **Qualité de vie en Ehpad (volet 3) - La vie sociale des résidents en Ehpad ANESM, 01/2012, 61 p.**

L'objectif de la recommandation est l'amélioration de la qualité de vie des résidents en leur offrant la possibilité de maintenir ou de renouer leurs liens sociaux antérieurs et d'en créer d'autres tant au sein de l'établissement qu'à l'extérieur. Les résidents pourront ainsi continuer à exercer les différents rôles sociaux qu'ils souhaitent et se recréer un nouveau réseau social.

[https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm\\_06\\_qdv3\\_cs4\\_web\\_2018-03-16\\_12-32-35\\_302.pdf](https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm_06_qdv3_cs4_web_2018-03-16_12-32-35_302.pdf)

#### **A / Promouvoir la bientraitance**

##### **« Les personnels pris entre l'éthique et la maltraitance »**

##### **Actualités sociales hebdomadaires, 09/03/2018, n° 3051, p. 32-33**

Psychologue depuis près de vingt ans dans un service hospitalier de cancérologie, Valérie Sugg traque les dysfonctionnements de notre système de soins condamné à la rentabilité. Dans son livre « L'Hôpital : sans tabou ni trompette », elle décrit les souffrances que cette situation génère, tant chez les soignants que chez les soignés. Un bilan de santé alarmant.

##### **Lutte contre la maltraitance : les professionnels lèvent le tabou**

##### **Gazette sante social (la), 05/2018, n° 151, p. 38-39**

Signaler les actes de maltraitements est une obligation depuis un arrêté du 28 décembre 2016. Mais cela ne suffit pas. Pour éviter ces situations, des associations développent l'expression des personnes vulnérables et s'efforcent de prévenir les dysfonctionnements.

##### **La lutte contre la maltraitance envers les aînés : quand la Wallonie et le Québec partagent leurs savoirs / ALLARD Audrey, BEAULIEU Marie**

##### **Vie et vieillissement, 2018, n° n° 2, p. 38-45**

Les pays de la francophonie ont l'habitude d'échanger sur leurs pratiques en matière de lutte contre la maltraitance envers les personnes âgées dans le but de s'influencer et d'en dégager des pratiques gagnantes qui peuvent être inspirantes de part et d'autre. Chaque Etat a structuré ses actions de façon très différente. Cet article relate une expérience positive d'influence entre le Québec et la Wallonie.

<http://www.respectseniors.be/wp-content/uploads/2015/05/brochureRS2015.pdf>

##### **Maltraitance et bientraitance : de quoi parle-t-on ? / PETIT Melissa**

##### **Actualités sociales hebdomadaires, 03/11/2017, n° 3032, p. 24-25**

Disposer de définitions socialement partagées est un préalable nécessaire pour étudier, identifier et reconnaître les différentes formes de maltraitance... comme de bientraitance. Docteure en sociologie, spécialiste des seniors et du vieillissement, fondatrice en 2012 du bureau d'études et de conseil Mixing Générations, Mélissa Petit fait le point sur l'histoire et les enjeux de la bonne signification de ces deux termes.

<https://www.caim.info/revue-gerontologie-et-societe1-2010-2-page-10.htm>

**« La personne elle-même est rarement écoutée »**

**Travail Social Actualités, 11/2017, n° 87, p. 6-7**

Psychologue intervenant au département de la Seine-Saint-Denis, Laurent Wajs a recueilli les témoignages de vingt personnes, âgées ou handicapées, qui ont vécu une situation de maltraitance. Un travail qui fera l'objet d'une exposition itinérante, dès 2018, afin de sensibiliser professionnels et grand public à une parole généralement tue.

**EHPAD - Une vie avant la fin de vie**

**Lien social, 25/05/2017, n° 1208, p. 24-31**

Au sommaire :

- Ehpac - Une vie avant la fin de vie
- Reportage - En ligne et en lien
- Entretien croisé avec Alice Casagrande et Jérôme Pellisier - Lutter contre la maltraitance institutionnelle

**Gérontologie : un comité éthique commun à trois maisons de retraite / GUILLAUME Sylvain**

**Gazette sante social (la), 03/2017, n° 138, p. 45**

Trois résidences ardéchoises ont mis en place un comité éthique interétablissement pour répondre aux besoins des usagers et des professionnels face à la complexité de l'accompagnement en maison de retraite.

**La personne au centre de la prise en charge en EHPAD : entre règles, pratiques et représentations / MARTIN Philippe, ELOI Méline**

**Revue française des affaires sociales, 2017, n° 1, p. 21-40**

La législation applicable aux établissements médico-sociaux entend placer la personne au centre de la prise en charge. L'accent est mis sur le consentement de l'individu, sur sa participation, sur le respect de sa dignité et de ses libertés fondamentales. Il a droit, aussi, à un accompagnement personnalisé. Comment ces droits prennent-ils corps dans l'accueil et dans la prise en charge des personnes âgées dépendantes ? Le présent article rend compte d'une étude réalisée auprès d'un échantillon d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) en Gironde. La logique institutionnelle, encore imprégnée de la culture de l'« hospicalisation », est interrogée à la lumière du nouveau paradigme de l'individualisation et des droits de la personne. Le consentement de la personne à entrer en EHPAD est, dans le meilleur des cas, exprimé dans une forme de résignation. L'accompagnement s'individualise au moyen d'outils tels que les plans de vie, mais les contraintes organisationnelles pèsent sur la qualité de la relation soignant-soigné. Les libertés individuelles trouvent leurs limites dans les exigences de sécurité. Pour autant, les professionnels, soignants en premier chef, ont conscience du fait que le respect de la personne est aujourd'hui au cœur de l'éthique du soin.

[https://www.caim.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=RFAS\\_171\\_0021](https://www.caim.info/resume.php?ID_ARTICLE=RFAS_171_0021)

**Humaniser la prise en charge du grand-âge : c'est possible / CLAUDIA Marièle, PADIEU Hélène**

**Journal de l'action sociale (le), 01/2016, n° 203, p. 38-42**

Deux expériences d'approches humaines en Ehpac :

- Les Nymphéas : cet Ehpac de Fontaine les Dijon, en changeant de regard sur la maltraitance, opère une révolution articulée autour du développement du lien social.
- Humanité : lieu de vie, lieu d'envie

La démarche de soins "Humanité" basée sur l'approche émotionnelle et le respect du patient, essaime petit à petit. Découverte à l'Ehpac "Les Grands-Jardins de Montauban-de-Bretagne".

**Travailler auprès des personnes âgées / AMYOT Jean-Jacques**

**Dunod, 2016, 432 p.**

La pluridisciplinarité et le réaménagement permanent de la gérontologie sociale rendent nécessaires une lecture transversale de ces savoirs ainsi qu'une approche dynamique des acteurs, des structures et des enjeux.

L'ouvrage analyse donc successivement :

- le vieillissement : aspects démographiques, théories du vieillissement, représentations sociales, place des personnes âgées dans les sociétés ;
- l'environnement professionnel : dispositifs de coordination, habitat et logement, soutien à domicile, solutions alternatives, établissements sanitaires et médicosociaux ;
- la vie sociale : animation en institution et en milieu ouvert, solidarités et qualité de vie ;
- l'éthique : droit au choix et droit au risque, maltraitance ;
- les pratiques professionnelles : métiers, formations, travail en équipe, risques d'épuisement professionnel.

## **Bien-traitance et management dans les lieux d'accueil : De la maternité au grand âge / RAPOPORT Danielle**

**Belin, 2016, 271 p.**

Depuis son émergence dans le domaine médico-psycho-social, le concept de bien-traitance exige un véritable engagement des personnels concernés par l'accueil et l'accompagnement de tout être humain en situation de vulnérabilité. Mais force est de constater que ces professionnels ne sont pas toujours en position d'y répondre, tant au niveau de conditions matérielles et économiques aléatoires que de formations initiales et continues toujours lacunaires.

Comment offrir à chaque professionnel concerné un environnement dynamique et soutenant, dont les valeurs éthiques soient constamment vivifiées ? Comment faire pour que les responsables du management de ces structures, aux niveaux politique, administratif, sanitaire, sécuritaire et économique, ne freinent pas l'ouverture d'esprit et la créativité de ces professionnels souvent maltraités, seuls remparts à leur burn-out, leur "manque à penser" ou un activisme dépourvu de sens ? Professionnels bien-traitants ? Professionnels bien-traités ! Ce livre en témoigne, riche d'expériences managériales innovantes, de propositions et de réflexions approfondies qui libèrent les façons de faire et de dire dans le respect de l'enfant et de ses parents, de toute personne fragilisée par un handicap, l'avancée en âge ou la dépendance, comme dans le respect de celui dont on est professionnellement responsable, individuellement et en équipe.

## **Prévenir les maltraitements envers les personnes âgées vulnérables / GRANGE Marie-Pierre Territorial éditions, 2015, 231 p.**

La maltraitance des personnes âgées, longtemps considérée comme une affaire privée, est devenue, depuis le début des années 2000, un problème de santé publique. L'ampleur reste difficile à quantifier, car aucune approche méthodologique partagée et commune des faits de maltraitance n'existe. C'est un phénomène souvent insidieux, devant lequel réticence à dénoncer et mutisme persistent. Les gouvernements successifs ont fait évoluer la législation et les politiques publiques en matière de prévention et de lutte contre la maltraitance. Prévenir la perpétration d'abus à l'égard des aînés, leur offrir des environnements sécurisants et exempts de toute forme de maltraitance est le but recherché. L'État doit veiller à la protection des personnes vulnérables par l'ensemble des acteurs concourant à leur prise en charge. L'élaboration de procédures, d'outils et de guides de bonnes pratiques a permis aux professionnels de revisiter leurs modes d'interventions, à domicile ou en établissements. Cet ouvrage se veut à la fois un document de vulgarisation des maltraitements envers les personnes âgées et, à travers la présentation des dispositifs existants, un outil utile aux professionnels dans leur pratique quotidienne. Les cadres territoriaux devraient y trouver repères et outils nécessaires pour mettre en œuvre des actions et développer une véritable éthique de l'accompagnement.

## **Vieillir en huis clos : de la surprotection aux abus / POLARD José, LINX Patrick Eres, 2014, 202 p.**

Qu'est-ce que vieillir en huis clos ? À partir d'un événement représentant une menace réelle ou fantasmagorique, un périmètre verrouillé est délimité autour d'une ou de plusieurs personnes âgées vulnérables. La parole, les actes, voire les pensées de celles-ci sont alors placés, plus ou moins durement, sous contrôle. Les relations familiales se dégradent, les aides professionnelles sont entravées. Ces situations, de plus en plus fréquentes, sont favorisées par la vulnérabilité liée à l'allongement de la vie et par la tentation du repli sur soi lors du grand âge. Deux grands dangers guettent alors : une surprotection infantilissante par un ou plusieurs membres de la famille ou des abus de toutes sortes (psychiques, sectaires, financiers, sexuels) avec l'emprise et la violence qui les accompagnent. Y sont confrontés tous les professionnels du maintien à domicile mais aussi ceux qui exercent en libéral, dans les différents réseaux gérontologiques, ou même en institution où le huis clos peut aussi s'immiscer. Du fait divers aux situations cliniques, en passant par les œuvres de création, les auteurs analysent les mécanismes agissant dans le huis clos, donnent des repères pour les identifier, alertent sur les conséquences et ouvrent des pistes pour en sortir.

## **Prévenir et lutter contre la maltraitance des personnes âgées / AMYOT Jean-Jacques, VILLEZ Alain Dunod, 2013, 450 p.**

En quelques années, les textes législatifs, les préconisations et les données statistiques ont permis d'engager un mouvement de lutte contre la maltraitance des personnes âgées, phénomène souvent insidieux qui s'immisce dans les pratiques à domicile et en institution. Émaillé de cas cliniques et conçu comme un outil d'appui pour tout acteur en gérontologie, l'ouvrage revisite nos pratiques pour mettre en œuvre un ensemble d'actions coordonnées dont le but ultime est de développer une véritable éthique de l'accompagnement.

**Philosophie et éthique en travail social / MERLIER Philippe  
Presses de l'école des hautes études en santé publique, 2013, 141 p.**

L'accompagnement social au quotidien peut placer le travailleur social devant des cas de conscience qui ne trouvent pas toujours de résolution dans les règles déontologiques. Pourtant le tourment d'un choix difficile ne doit pas paralyser la puissance d'agir et encore moins être source de souffrance au travail, mais plutôt trouver écho dans un échange collectif. Les principes éthiques dépassent très largement les règles de la déontologie et questionnent le sens de la justice et du devoir, fondement de l'action. Grâce à 30 témoignages de professionnels, éclairés par des textes philosophiques de la période classique à nos jours, cet ouvrage met en perspective l'action quotidienne des travailleurs sociaux et aide à ajuster les principes et les règles à chaque cas particulier.

**Faut-il avoir peur de la bientraitance ? Retour sur une notion ambiguë / SVANDRA Philippe, GARRIGUE ABGRALL Marie, WEBER Jean-Christophe, MOLINIER Pascale, KARCHER Patrick, DELIOT Catherine, GILIOLI Christian, PAIN Benoît, De Boeck, 2013, 117 p.**

Les motivations pour développer la bientraitance dans le monde du soin sont a priori légitimes et respectables : la bientraitance semble ne donner prise à aucune critique. C'est pourtant cet aspect trop consensuel et sans aspérité qui a suscité l'intérêt des auteurs de cet ouvrage pour ce néologisme aujourd'hui à la mode. Ce livre se propose de présenter les enjeux éthiques et les conséquences pratiques que peut avoir la diffusion de cette notion ambiguë dans le monde du soin. La question principale est alors de savoir si la bientraitance représente, comme on l'admet de manière quasi uniforme, une tentative louable de redonner du sens à l'activité soignante, ou si, a contrario, si elle n'est finalement qu'une manière, peut-être plus subtile, de poursuivre l'oeuvre de rationalisation et de standardisation du soin.

**Maltraitance en Ehpad. Chroniques de ces petits riens qui nuisent au quotidien / MIALOCQ Henri Harmattan (L'), 2012, 188 p**

Ce livre explore les différents lieux du vivre ensemble en EHPAD avec ce qui fait la souffrance de l'usager et la pénibilité du travail. Il en résulte une approche ample et concrète qui permet d'interroger les situations auxquelles sont confrontées les personnes âgées et les intervenants. La maltraitance en creux se loge dans les négligences, inerties, habitudes ou rigidités, qui, inconscientes viennent grever le quotidien.

**Ce que la maltraitance nous enseigne. Difficile bientraitance. / RAPOPORT Danielle, CASAGRANDE Alice**

**Dunod, Gazette santé-social (La), 2012, 221 p.**

Devenir plus sensibles aux détails particuliers de la douleur et de l'humiliation des personnes accueillies : tel est l'objectif que l'auteur s'est fixé lorsque, au sein de la Croix-Rouge française, elle a choisi d'impulser une démarche qualité par le recueil des perceptions des personnes accueillies elles-mêmes plutôt que par l'imposition de protocoles. Les micro-tyrannies ordinaires qui font la maltraitance ont leur logique, et les grilles d'évaluation viennent commodément les légitimer. Comment dans ces conditions peut-on répondre à ce risque ? Que peut-on opposer à ces figures du mal diffus ? C'est la parole de la personne accompagnée elle-même qui ici éclaire, car c'est elle qui permet de procéder à une prise de conscience élargissant la sensibilité éthique des professionnels.

**Guide bientraitance en Ehpad / POITRINE Liliane  
Berger-Levrault, coll : Le point sur, 10/2011, 346 p.**

Ce guide a pour objectif de donner des outils aux professionnels en établissements d'accueil et d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) afin de favoriser une prise en charge bientraitance des résidents. La bientraitance découle des logiques du droit de l'usager, de l'évaluation et de l'amélioration de la qualité. Elle concerne les résidents des établissements et leurs proches mais, également, les professionnels en établissements et les proches de la personne âgée. Le guide commence par une explication des aspects éthiques et juridiques de la bientraitance. Il examine ensuite les différentes formes de maltraitance, physiques, psychologiques mais également médicamenteuses ou financières. Une négligence, passive ou active, peut amener à une situation de maltraitance. Les causes de risques propices à l'instauration de rapports maltraitants sont donc identifiées. Le guide expose des outils de prévention (plan de bientraitance, projet de vie individualisé, formation, accompagnement de tous les acteurs en institution, mesures de protection judiciaire (sauvegarde de justice, curatelle, tutelle) pour mettre en place une culture de la bientraitance. Ce guide comporte des protocoles, procédures, consignes, grilles et chartes que les professionnels pourront utiliser.

## **Mission du responsable de l'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention de la maltraitance**

**ANESM, 01/2009, 52 p.**

Cette recommandation d'ordre stratégique fait suite à une première recommandation d'ordre plus général sur la notion de bientraitance. Elle insiste sur le rôle essentiel de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance. Cette recommandation s'adresse donc à l'ensemble des professionnels en situation de responsabilité et d'encadrement, cadres ou non cadres. L'ANESM rappelle ici que le risque de maltraitance n'est pas hypothétique et lointain mais présent à chaque instant pour tout professionnel au contact d'une personne vulnérable. L'ANESM propose ainsi une série de points de repère sur les pratiques et démarches à développer dans les institutions : Construction collective et continue d'un processus de vigilance : formation et information de l'équipe encadrante, temps de communication sur la maltraitance pour tout nouveau professionnel

[https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_2835208/fr/mission-du-responsable-d-etablissement-et-role-de-l-encadrement-dans-la-prevention-et-le-traitement-de-la-maltraitance](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2835208/fr/mission-du-responsable-d-etablissement-et-role-de-l-encadrement-dans-la-prevention-et-le-traitement-de-la-maltraitance)

## **La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre**

**ANESM, 2008, 47 p.**

L'ANESM ne donne pas de définition au concept de bientraitance, mais celui-ci doit se traduire dans les établissements par une démarche d'amélioration continue des pratiques

[https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_2835126/fr/la-bientraitance-definition-et-reperes-pour-la-mise-en-oeuvre](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2835126/fr/la-bientraitance-definition-et-reperes-pour-la-mise-en-oeuvre)

## **B / Protéger les libertés individuelles de la personne**

### **Prévenir les fugues des résidents en Ehpad**

**Direction(s), 11/2018, n° 169, p. 38-39**

Dans les structures d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), les sorties inopinées, volontaires ou non, des usagers, notamment désorientés, constituent un danger pour ceux-ci et une préoccupation des familles et du personnel. Plusieurs pistes sont envisageables pour les éviter, en privilégiant les solutions collégiales et respectueuses de l'individu.

### **La contention. Droit, limites et perspectives [DOSSIER] / GRILLOT Aurélie, BORELLA Marie-Christine, GIRAUD Virginie, VENGUD Caroline**

**Actualités sociales hebdomadaires, 09/2018, n° 3077-2, 96 p.**

La contention physique et l'isolement sont-ils à proscrire ou peuvent-ils être considérés comme parfois nécessaires, voire thérapeutiques ? A la croisée du juridique, du psychologique et de l'institutionnel, ce dossier trace le cadre, les contingences, les principes et la portée de leur éventuelle mise en œuvre.

### **La liberté d'aller et venir dans les ESSMS : un droit fondamental pour les personnes accompagnées. / DUBOIS Dominique**

**Bulletin d'information du CREAL Bourgogne, 10/2017, n° 360, 8 p.**

<http://www.creaibfc.org/index.php?page=le-dernier-bi>

### **Contrat de séjour : l'annexe "liberté d'aller et venir"**

**Travail Social Actualités, 09/2017, n° 85, p. 40-41**

Depuis le 1er avril 2017, les contrats de séjour des résidents en établissement d'hébergement pour personnes âgées peuvent comporter une annexe relative aux mesures particulières mises en place pour assurer leur sécurité et soutenir l'exercice de leur liberté d'aller et venir.

[https://www.legifrance.gouv.fr/jo\\_pdf.do?id=JORFTEXT000033623436](https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT000033623436)

**Restreindre la liberté d'aller et venir des personnes âgées ? L'épineuse question de la capacité à consentir des personnes atteintes de troubles cognitifs / LACOUR Clémence, LECHEVALIER HURARD Lucie**

**Revue de droit sanitaire et social, 11/2015, n° 6, p. 983-1006**

S'il n'existe donc pas de disposition légale qui fasse d'Alzheimer une catégorie juridique ouvrant la possibilité d'un droit spécifique et dérogatoire, les contours d'un groupe de population particulier se dessinent dans les recommandations de bonnes pratiques. Ces dernières rendent possible la délimitation de situations dans lesquelles le consentement, en principe obligatoire, s'efface au profit d'une automaticité entre comportements considérés comme dangereux et pratique limitatives de la liberté.

**Un EHPAD ouvert sur la ville. Un espace de liberté en toute sécurité**

**Actualités sociales hebdomadaires, n° 2902, 20/03/2015, p. 24-28**

A Maromme, près de Rouen, le Village des Aubépins a fait le choix de s'ouvrir à la ville environnante. En supprimant son secteur fermé dédié aux personnes atteintes d'Alzheimer, cet EHPAD a privilégié l'autonomie des résidents, tout en garantissant au mieux leur sécurité.

**La liberté et le principe de précaution : la schizophrénie de notre système**

**Mensuel des maisons de retraite (le), 02/2015, p. 22-23**

"Nous sommes face à un système paradoxal qui, à la fois, revendique les libertés individuelles et place le résident au coeur de la prise en charge, et, en même temps, impose le risque zéro et conduit au "précautionnisme" à outrance. Ces deux principes constitutionnels s'entrechoquent. L'inflation normative y est pour beaucoup"

**Se former pour mieux respecter les libertés / SEGUIN Éric**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 06/2014, p. 17-20**

Dans le Finistère, un groupement de maisons de retraite a formé son personnel au respect des droits des résidents. Il poursuit sur la question de la vie affective et sexuelle. Une initiative primée par la Fondation de France. Témoignage de deux directeurs concernés par cette démarche.

***Protection juridique***

---

**Droit des personnes. La protection des mineurs et des majeurs / MALAURIE Philippe**

**Lextenso éditions - LGDJ, 2018, 416 p.**

De la première page (différences entre l'être humain, l'animal et le robot) à la dernière (exploitation de la faiblesse des personnes vulnérables avec l'affaire Liliane Bettencourt), à tout instant le droit des personnes rencontre les grands problèmes humains de notre temps : naissance, vie, mort, enfant mort-né, euthanasie, soins palliatifs, fin de vie, avortement, homosexualité, transsexualité, liberté sexuelle, mariage pour tous, pouvoirs de la médecine et de la science sur la vie, clonage, longévité humaine, procréation médicalement assistée, bioéthique, biotechniques, mères porteuses, actes de l'état civil, droits de l'homme, Europe, égalité de l'homme et de la femme, égalité entre les enfants nés dans et hors mariage, dignité de la personne, nom de famille, prénom, voile islamique, burqa, liberté d'expression, respect de la vie privée, caricatures de Mahomet, liberté religieuse, expulsion des étrangers, satire, diffamations, injures, discriminations, dénigrement, enfance, grand âge, folie, handicaps, exclusion, clochardisation, etc. Ces mille visages ambigus, changeants et contradictoires de la personne humaine d'aujourd'hui. Sans compter les personnes morales, multiples et évolutives - sociétés, associations, fondations, EURL et EIRL - qui élargissent l'activité. L'anthropologie - et donc le droit - fait ainsi face aux immenses pouvoirs et aux grandes angoisses que nous prépare notre siècle.

Malgré les limites auxquelles le droit ne peut et ne devrait pas échapper, malgré les inquiétudes de l'auteur, le droit des personnes continue à être un message d'espérance et, parfois, l'honneur du droit.

**L'évolution de la protection juridique des personnes. Reconnaître, soutenir et protéger les personnes les plus vulnérables / CARON DEGLISE Anne**  
**Ministère de la justice - Ministère des solidarités et de la santé - Secrétariat d'Etat aux personnes handicapées, 09/2018, 112 p.**

[http://www.justice.gouv.fr/art\\_pix/rapport\\_pjm\\_dacs\\_rapp.pdf](http://www.justice.gouv.fr/art_pix/rapport_pjm_dacs_rapp.pdf)

- Partie 01 - Une grande diversité des personnes juridiquement protégées
- Partie 02 - Une appréciation des altérations des facultés personnelles à repenser en lien avec le périmètre de l'action sociale et les droits des personnes
- Partie 03 - Un cadre juridique de reconnaissance et de protection des droits
- Partie 04 - Une dynamique de politique publique à impulser
- Partie 05 - Les propositions

**Dossier : protection juridique des majeurs - Une réforme sous assistance / DESCAMPS Aurélia**

**Direction(s), 03/2017, n° 151, p. 22-29**

La loi du 5 mars 2007 a remanié en profondeur le régime de la protection juridique des majeurs. En mettant l'accent sur la promotion des droits des personnes, la reconnaissance des mandataires et la déjudiciarisation. Mais dix ans plus tard, un goût d'inachevé domine. Si l'esprit de la loi a bien gagné les consciences, il reste du chemin à parcourir pour améliorer les pratiques.

- "Les préposés, oubliés de la réforme"

- Au Nord, des partenariats vivaces autour des MJPM

- Le Québec en exemple

<http://www.curateur.gouv.qc.ca/cura/fr/index.html>

<http://www.creaihd.fr/sites/www.creainpdc.fr/files/20170310150757.pdf>

**Protéger les majeurs vulnérables : quels nouveaux droits pour les personnes en fin de vie ? / LEFEUVRE Karine, DEPADT Valérie**

**Presses de l'école des hautes études en santé publique, 2017, 204 p.**

Depuis la loi de 2005, relative aux droits des malades et à la fin de vie, la loi Claeys-Leonetti du 2 février 2016 est venue renforcer les droits des patients, en proposant de nouvelles dispositions qui témoignent de la complexité de ce sujet sensible.

Mais quels sont les apports réels de cette loi ? Dans quelle mesure a-t-elle renforcé le respect de la volonté des personnes en fin de vie, créé un droit à la sédation et consolidé les mesures anticipatives ? Après deux ouvrages consacrés à la place des familles et à l'intérêt de la personne protégée, ce nouveau volume vise ici à explorer la loi dans toutes ses dimensions : politique et sociétale, éthique et philosophique, juridique et internationale. À l'appui des regards et témoignages croisés d'experts, professionnels de la santé et du social, associations d'usagers et chercheurs, il invite ainsi à une analyse éclairée et pluridisciplinaire sur la question sociétale et individuelle de la fin de vie.

Suite à Protéger les majeurs vulnérables : quelle place pour les familles dans la protection juridique des majeurs ? et Protéger les majeurs vulnérables (vol. 2) – L'intérêt de la personne protégée ce 3e volume vient enrichir la problématique de l'intérêt des personnes vulnérables.

**Protéger les majeurs vulnérables : l'intérêt de la personne protégée / LEFEUVRE Karine, MOISDON CHATAIGNER Sylvie**

**Presses de l'école des hautes études en santé publique, 2017, 304 p.**

La recherche de l'intérêt des personnes vulnérables est centrale dans leur prise en charge et leur accompagnement. En énonçant que la protection juridique a « pour finalité l'intérêt de la personne protégée », la loi du 5 mars 2007 en a fait sa pierre angulaire, sans toutefois définir clairement ce terme !

Suite à Protéger les majeurs vulnérables : quelle place pour les familles dans la protection juridique des majeurs ? Cet ouvrage est le premier à explorer toutes les facettes de la notion d'intérêt, entre autonomie, dignité, préférences de la personne et protection.

Usagers, professionnels de la justice, de la santé et du social et chercheurs nous invitent ici à une analyse éclairée des pratiques et des règles éthiques et juridiques, alors que la Convention internationale des droits des personnes handicapées (CIDPH) vient remettre en question le concept même d'intérêt.

## **Protection juridique des majeurs vulnérables**

**Défenseur des droits, 09/2016, 86 p.**

<http://www.defenseurdesdroits.fr/fr/publications/rapports/rapports-thematiques/protection-juridique-des-majeurs-vulnerables>

L'augmentation du nombre de majeurs n'étant plus en mesure de pourvoir à leurs intérêts a contraint le législateur à revenir, en 2007, sur le dispositif de la loi du 3 janvier 1968 portant réforme du droit des incapables majeurs. Entrée en vigueur le 1er janvier 2009, la loi n° 2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs a profondément rénové le régime de la protection de ces derniers, avec pour ambition de réguler l'augmentation du nombre de mesures, d'harmoniser les pratiques des acteurs tutélaires et d'offrir une meilleure prise en charge de la vulnérabilité.

## **Etre protégé : liberté, aliénation et accompagnement**

**Sociographe (le), n° 50, 06/2015, p. 7-113**

L'action publique se réfère de plus en plus à des populations identifiées comme vulnérables et qu'il convient de protéger. La protection juridique des majeurs est à la croisée d'enjeux autour du vieillissement, de la dépendance, du handicap, de la précarité sociale et économique, de la santé et questionne les solidarités. Les conduites d'abandon et de surprotection sont deux grands risques qui privent la personne de sa dignité et de ses libertés. Des situations qui amènent à des réflexions éthiques sur l'accompagnement global, l'empowerment et le care.

<http://www.irts-lr.fr/le-sociographe.html>

## **Protéger et rendre capable. La considération civile de la personne vulnérable / EYRAUD Benoit**

**Eres - 2013 - 320 p.**

Les sociétés démocratiques reposent sur le principe d'une égale capacité civile de tous les citoyens à décider et à agir pour eux-mêmes. Depuis quelques décennies, le nombre de personnes soumises à une réduction légale de cette capacité ne cesse d'augmenter : personnes âgées ou très précarisées, malades psychiques ou personnes handicapées. En tout, ce sont plus de 800 000 personnes qui sont placées aujourd'hui sous le cadre juridique du droit tutélaire, réformé avec la loi du 5 mars 2007. Cette évolution est révélatrice des tensions entre les principes de liberté et de solidarité. Comment assister une personne très vulnérable, la représenter, la protéger tout en respectant sa part d'autonomie ? Comment la rendre capable en prenant en compte son histoire biographique marquée par les injustices et les vulnérabilités ? Pour répondre à ces questions, l'auteur a mené une enquête anthropologique de plusieurs années auprès de personnes protégées, de leurs proches et de professionnels. En mobilisant une grande diversité d'outils conceptuels et méthodologiques des sciences humaines, il analyse les paradoxes institutionnels et professionnels, ainsi que l'ambivalence des vécus, marqués par des sentiments de dégradation et de consolation. Abordant de front les enjeux politiques et moraux posés par les idéaux d'autonomie personnelle et de souci de l'autre, Benoit Eyraud en éclaire les conditions relationnelles et juridiques en même temps qu'il dessine un horizon de la prise en considération civile et sociale des personnes très vulnérables.

## **Participation des personnes protégées dans la mise en oeuvre des mesures de protection juridique**

**ANESM, 07/2012 - 87 p.**

Le document est construit au regard de la loi du 5 mars 2007 réformant la protection des majeurs. Celle-ci inscrit les services mandataires judiciaires dans le cadre de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. L'un des axes principaux de cette loi est de renforcer les droits des usagers et tout particulièrement leur information, leur expression et leur participation.

Cette participation s'exerce à deux niveaux :

- les personnes sont actrices de leur propre mesure ;
- les personnes participent au fonctionnement du service et à son amélioration.

La recommandation décline les pratiques :

- dans la relation entre les professionnels et les personnes protégées,
- au niveau du projet du service, de son organisation et du travail d'équipe.

[https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_2836363/fr/participation-des-personnes-protégees-dans-la-mise-en-oeuvre-des-mesures-de-protection-juridique](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2836363/fr/participation-des-personnes-protégees-dans-la-mise-en-oeuvre-des-mesures-de-protection-juridique)

## **Sur le fil du rasoir - Décider et vivre une mesure de protection juridique**

**RAMAGE Christophe - Fondation Nationale de Gérontologie ; Schifter Production - 2010**

La FNG présente un DVD sur les modifications des dispositifs de protection des majeurs depuis l'entrée en vigueur le 1er janvier 2009 de la Loi 2007-308 du 5 mars 2007 et des différents décrets d'application. Il comporte :

- Un documentaire de 28', filmé au cœur même des audiences menées par Madame Emilie Pecqueur, juge des tutelles (TGI de Lille), évoque différentes situations de personnes pour qui se pose la question de la protection juridique. On suit les réactions des personnes et de leur famille. Le rôle d'information et de conseil des professionnels des associations familiales est évoqué à partir notamment des témoignages de l'UDAF de Vendée. Fabrice Gzil, chercheur en philosophie de la médecine, délimite les questions d'éthique.
- Un entretien de 4' avec Maître Florence Fresnel, avocate au Barreau de Paris, définit précisément le nouveau cadre juridique.
- Un entretien de 5' avec Agnès Brousse, chargée de mission à l'UNAF, aborde les aspects sociaux et familiaux des nouvelles dispositions.

## ***Intimité/sexualité***

---

### **Handicap : la pratique de la sexualité demeure taboue**

**Monde (le), 02/12/2018, p. 9**

<http://www.appas-asso.fr/wp-content/uploads/2018/12/Le-Monde-1.pdf>

APF France handicap souhaite favoriser l'accompagnement sexuel.

- "J'aime la vie, le contact avec les corps", Depuis 2016, Christine P. est accompagnante pour handicapés.

### **Sexualité et tendresse en EHPAD : quelle est la responsabilité du directeur ?**

**Géroscopie pour les décideurs en Gérontologie, 12/2018, n° 99, p. 22-23**

Asexués les vieux ? Sans amour, ni désir ? Il est venu le temps de tordre le cou aux idées reçues. Car en EHPAD, les questions de la tendresse et de la sexualité se posent fréquemment. Comment le directeur, en tant que responsable d'établissement mais aussi garant de la préservation des droits et libertés individuelles, doit-il aborder le sujet auprès des résidents, des familles et des salariés ?

### **Sexualité en Ehpad : le désir ne s'efface pas avec l'âge**

**Gazette sante social (la), 03/2018, n° 149, p. 15-22**

L'âge n'efface pas le besoin d'affectivité, loin de là. Et pour certaines personnes, il se concrétise par des envies sexuelles. Malheureusement, dans ce domaine, la France accuse un sérieux retard, et les établissements et leurs personnels restent souvent figés dans des jugements moralisants ou religieux. Les familles sont réticentes à la vie sexuelle de leurs parents et demandent aux professionnels d'assurer un désert affectif à leurs proches. Les directeurs d'Ehpad naviguent pour trouver un cadre rassurant à leurs équipes alors que le consentement des personnes souffrant de troubles cognitifs est souvent questionné par les professionnels.

- Le désir ne s'efface pas avec l'âge

- A Guipavas, l'amour est dans l'Ehpad

- Le Mans : une procédure en cas de conduite inadaptée

- "C'est le regard posé sur la vie sexuelle des personnes âgées qui est problématique"? Alain Giami, directeur de recherche à l'Inserm et Bertrand Quentin, philosophe

- En Suisse, l'assistant sexuel intervient en Ehpad

### **La vie sexuelle devant soi**

**Actualités sociales hebdomadaires, 13/10/2017, n° 3029, p. 22-23**

Le président fondateur du CréDavis réagit au numéro juridique des ASH paru en septembre 2017 sur « La vie sexuelle et affective en établissement et service social et médico-social ». Les réflexions de ce professionnel, dont le centre a, en dix ans, « contribué à la formation de plus de 1 300 professionnels dans une cinquantaine d'établissements sur ce thème », sont cosignées par Gaëlle Reynaud, présidente d'honneur du CréDavis, et Lenaig Péron, sa responsable de formation.

<http://credavis.wixsite.com/credavis>

**Sexclus - Cinq lieux, cinq sexualités, cinq portes à pousser  
Sciences Po Rennes, 2018**

<http://sexclus.fr/>

« Sexclus - le webdoc » c'est quoi ?

- 3 mois d'enquête, par 14 étudiants en journalisme de Sciences Po Rennes, accompagnés de 3 journalistes pros et 1 étudiante en graphisme de LISAA Rennes, le tout diffusé sur France 3 Bretagne le 28 mars !
- De qui parle-t-on ? Des exclus du sexe. Ceux dont le droit à la sexualité est bafoué : détenus, patients en HP, résidents d'Ehpad, personnes en situation de handicap, sans-abri. Rencontres avec les #Sexclus.
- Avec qui ? Des experts, des associations, des institutions, mais surtout les premiers concernés : Yvon, Vanessa, César, Simone, Louis, et bien d'autres.
- Sous quelle forme ? 5 chapitres, 5 textes à dérouler, avec de la vidéo, de la photo, du dessin, du son... Un vrai documentaire interactif ! Chacun y trouvera son compte, que vous ayez 10 minutes entre deux stations de métro ou une soirée complète à y consacrer.

**La vie affective et sexuelle en établissement et service social et médico-social / DUBOIS Dominique  
ASH éditions, 22/09/2017, 110 p.**

L'objet de ce numéro est d'apporter des réponses à ces questionnements en clarifiant les règles juridiques qui encadrent aujourd'hui le droit à une vie affective et sexuelle, mais également l'accompagnement des usagers dans l'exercice de ce droit, et les sanctions qui résultent de sa violation.

**"Envies, besoins, plaisirs et les vieux dans tout ça ?" 32ème Congrès national de la FNADEPA  
Cahiers de la FNADEPA (les), 09/2017, n° 139, p. 5-12**

[https://www.fnadepa.com/uploads/media/default/0001/01/32e-congres-national-fnadepa---synthese-des-interventions---2017\\_595d13a0198d7.pdf](https://www.fnadepa.com/uploads/media/default/0001/01/32e-congres-national-fnadepa---synthese-des-interventions---2017_595d13a0198d7.pdf)

Au fil des échanges, les intervenants ont questionné la conjugaison des plaisirs du grand âge et des contraintes des établissements, ou des envies et de la dépendance. Le sujet de la sexualité des personnes âgées a été également débattu sans tabou, avec l'appui de témoignages et d'éclairages juridiques. Les professionnels ont également exposé des initiatives en faveur du lien social entre les résidents et les autres acteurs de la société, bien que ces actions confrontent aux parcours de vie uniques et aux désirs de chacun.

**Le désir n'a pas d'âge même si le corps a ses limites / LE GALL Joëlle  
EMPAN, 03/2017, n° 241, p. 96-102**

La sexualité en Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (ehpad), on en parle depuis plusieurs années, mais est-ce une fiction ou une réalité ? Comment est vécu le besoin d'aimer et d'être aimé par le résident, quel regard et quel accompagnement de la part de son entourage professionnel et familial ? Entre le prendre soin des professionnels, souvent enfermés eux-mêmes dans un protocole contraignant, le poids de la famille culpabilisée et en souffrance, qui vit avec la crainte que son parent ne lui appartienne plus, ou se situe pour « l'habitant » en ehpad la liberté de choix d'une vie intime, amoureuse ?

**Edito : des sex toys en EHPAD ?**

**Agevillagepro.com, 14/03/2016, n° 763**

<http://www.agevillagepro.com/actualite-13761-1-maison-de-retraite-edito-de-vie-sex-toys.html>

Le groupe SOS Seniors a osé titrer ainsi son dernier atelier ce 11 mars à Paris auquel j'intervenais avec Marie de Hennezel à l'occasion de la ré-édition de son livre "Sex and Sixty" en "L'âge, le désir et l'amour" (plus sage !). Le directeur médical du groupe, Dr Sebbah, a témoigné de retours mi amusés, mi outrés à ce titre "Des sex toys en maison de retraite ?". La sexualité au grand âge reste un tabou très fort dans notre société.

**Changer de paradigme sur la sexualité dans les institutions / LETELLIER Jean-Luc  
Actualités sociales hebdomadaires, 04/03/2016, n° 2950, p. 26-27**

La sexualité des personnes en situation de handicap ne doit plus être vue comme un problème, mais comme un facteur de santé, affirme Jean-Luc Letellier, président fondateur du CRÉDAVIS (Centre de recherche et d'étude sur le droit à la vie sexuelle dans le secteur médico-social), qui forme les professionnels à prendre en compte cette dimension dans l'accompagnement (sur cette question, voir aussi notre reportage à la Fondation Mallet, page 14).

<http://www.credavis.fr/>

**Une sexualité en santé et enchantée pour les personnes âgées / DUPRAS André  
EMPAN, 2016, n° 102, p. 123-129**

Le tabou sexuel à l'égard des personnes âgées s'estompe graduellement à mesure que les discours scientifiques cherchent à démythifier la sexualité des aînés. Cette démythification adopte les caractéristiques du désenchantement. Les aînés sont invités à bien vieillir en adoptant une démarche rationnelle qui leur assurera une bonne santé sexuelle. À son discrédit, le désenchantement atrophie la place accordée à l'imagination et au symbolique pour privilégier la raison et la technique. S'il y a d'un côté un gain de connaissances, il y a de l'autre une perte de sens. Réenchanter la sexualité des aînés implique d'élargir la question en abordant le bonheur sexuel.

**La sexualité des hommes âgés : l'apport du projet de vie sexuelle / HUPE Julie, DUPRAS André  
Vie et vieillissement, 2016, n° 3, p. 5-12**

La vieillesse se caractérise par une quête d'identité. Au sujet de la sexualité, les hommes âgés connaissent une crise identitaire, d'intensité variable, liée aux changements affectant leur vie sexuelle. La reconstruction de l'identité sexuelle peut s'effectuer à partir d'expériences du passé et des attentes de l'avenir. Il a été demandé à des hommes de formuler des projets de vie concrets à partir de buts sexuels. Cette recherche-action a permis de confirmer que la démarche de récit et de projet de vie sexuelle joue un rôle mobilisateur des ressources et des potentialités des hommes âgés en vue de créer des conditions d'une existence sexuelle épanouissante. Le travail d'élaboration de l'identité sexuelle suppose une image positive de soi propice à concevoir un projet orienté sur la qualité de vie sexuelle.

**Vie affective et sexualité en ESSMS  
Cahiers de l'actif (les), 01/2015, 309 p.**

- Vie affective et sexuelle : l'évolution du droit et des idées
- Approches développementale et psychopathologique : impacts sur les modes d'accompagnement
- La vie affective et sexuelle à l'épreuve du quotidien institutionnel
- Devenir adulte à l'exercice de la parentalité
- La place de l'intime en institution
- Agressions sexuelles et psycho-traumatiques : quelles réponses possibles en matière de prévention et d'accompagnement ?

**Amours de vieillesse / FEVRE Marick, RIGUIDEL Nicolas  
Presses de l'école des hautes études en santé publique, 2014, 209 p.**

Les amours de vieillesse interrogent ce que notre société, notre culture et les époques ont fait de la vie affective et de la sexualité chez les plus âgés d'entre nous : entre tabou et dérive naturaliste, comment appréhender la réalité du quotidien auquel les professionnels sont confrontés ? Face à des situations parfois déstabilisantes, le bon sens s'égare parfois, entre devoir et droit de protection, au détriment des résidents comme des professionnels. Menée à plusieurs voix, cette recherche pluridisciplinaire nourrit la réflexion par la richesse de ses regards croisés. Interpellant le lecteur, qu'il soit professionnel du secteur personne âgée ou intervenant en santé publique, elle tente de contribuer à lever les tabous et lutter contre la stigmatisation, à changer le regard sur les âgés et donner des repères pour les pratiques professionnelles.

## ***Croyances et pratiques religieuses***

---

**Faits religieux et laïcité dans le secteur socio-éducatif / GUELAMINE Faïza, VERBA Daniel  
Dunod, 2018, 224 p.**

Qu'en est-il de la gestion des faits religieux, et par extension de l'application de la laïcité, dans les institutions socio-éducatives ? Telle est la question que pose cet ouvrage qui montre, à partir des situations auxquelles sont confrontées les équipes de direction, comment celles-ci abordent la question religieuse et la laïcité dans leurs établissements et services.

Chercheurs en sciences humaines, formateurs et praticiens ayant une bonne connaissance du secteur social et éducatif, se sont associés pour aborder les faits religieux et la laïcité sous l'angle de leurs usages et non des idéologies, pour que ces questions ne restent pas l'objet d'un impensé ou de polémiques stériles. Il s'agit aussi de permettre aux responsables d'institutions de disposer d'éclairages, qui orientent leurs pratiques de direction et d'encadrement d'équipes dans le respect de la loi et des personnes accompagnées, afin que chacune d'entre elles puisse être considérée comme citoyenne à part entière, et en capacité d'agir comme telle.

## **Ehpad et laïcité. Comment concilier liberté, égalité et fraternité en établissement ?** **EHPAD magazine, 06/2015, p. 9-17**

Des problématiques sont susceptibles de se poser concernant les résidents en matière de respect des prescriptions alimentaires, de pratiques du culte et de prise en compte des rites mortuaires. Des interrogations peuvent également survenir vis-à-vis des membres des personnels et de leurs propres croyances et pratiques religieuses, lesquelles doivent être conciliées avec l'organisation de l'établissement au sein duquel ils exercent. Comment respecter la liberté de conscience de chacun tout en assurant le bon fonctionnement de l'Ehpad ? Voici quelques pistes de réflexion.

## **Identité communautaire : les résidents de la République** **Mensuel des maisons de retraite (le), 03/2013, p. 17-21**

Les Ehpad répondent-ils à tous les besoins des résidents en matière de codes culturels, religieux ? Au nom du principe républicain, l'identité communautaire des personnes âgées est-elle passée sous silence ? Si dans plusieurs pays d'Europe ou aux Etats-Unis, les Ehpad communautaires éclosent, en France la spécificité de certains publics (personnes âgées homosexuelles, ou de confession juive ou musulmane) posent encore question.

## **C/ Impliquer la personne et sa famille dans la vie de l'établissement**

### **La participation sociale des aînés : pourquoi s'y intéresser ?**

**Vie et vieillissement, 10/2018, n° 96, 92 p.**

- Soutenir la participation sociale des aînés : possibilités grâce au Lifestyle Redesign.
- La participation sociale des aînés avec une atteinte visuelle : enjeux et possibilités.
- Coconstruire un cadre d'analyse sur la participation sociale avec les aînés montréalais.
- Les facteurs facilitant et contraignant les liens intergénérationnels dans la pratique de l'action bénévole.
- Revisiter la participation sociale des aînés par la recherche participative et la pensée design.
- Mobilisation des connaissances sur la contribution des aînés autochtones au mieux-être de leur communauté et l'optimisation de leurs actions de participation sociale.
- Portrait de la pratique des ergothérapeutes du Québec auprès des aînés : vers des interventions davantage axées sur la participation sociale ?
- Le bénévolat des aînés en matière de lutte contre la maltraitance : une participation sociale méconnue.
- La participation sociale des aînés : l'exemple d'une étude sur la demande d'aide en contexte de maltraitance.
- L'accompagnement personnalisé pour l'intégration communautaire des aînés vivant avec un problème de santé mentale : facilitateurs et obstacles selon les partenaires.
- Aînés et chercheurs travaillent ensemble pour mener un projet de recherche : Une forme innovante de participation sociale.
- La participation sociale des personnes âgées souffrant de troubles cognitifs : «mort sociale» inéluctable ou enjeu de négociations au domicile ?

### **Pouvoir d'agir et vieillissement : différenciations, limites et possibilités [DOSSIER] / BICKEL Jean-François, HUGENTOBLER Valérie**

**Gérontologie et société, 10/2018, n° 157, p. 11-187**

Au sommaire :

- Libre propos : Défis du vieillissement et enjeux de santé publique - Stéphanie MONOD
- Demander (ou pas) l'aide à domicile au grand âge. L'agency des personnes âgées -
- Le corps autonome des classes supérieures : expression d'un « pouvoir d'agir » ? -
- Vulnérabilité et résilience chez les centenaires -
- Convergences et différences jalonnant des parcours de bénévolat en soins palliatifs -
- Citoyenneté politique et reconnaissance dans la vieillesse dépendante
- L'accompagnement citoyen pour l'intégration des aînés ayant un trouble mental
- Libre propos : Quand maximiser le pouvoir d'agir se retourne contre la personne vulnérable - Bertrand QUENTIN

<https://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe-2018-3.htm>

## **L'EHPAD de demain sera inclusif et participatif ou ne sera plus"**

**CAUSSE David, DUVAL Maryse**

**Actualités sociales hebdomadaires, 08/06/2018, n° 3064, p. 34**

David Causse, directeur du développement et des partenariats du Groupe SOS, et Maryse Duval, directrice générale de SOS Seniors, plaident pour inscrire les résidents au centre des pratiques. Les rendre acteurs de leur vie au quotidien au sein des établissements.

## **Les "apparts EHPAD" du CCNE**

**Actualités sociales hebdomadaires, 25/05/2018, n° 3062, p. 10**

La proposition du Comité consultatif national d'éthique de créer dans chaque immeuble nouveau, des mini-EHPAD sur un ou deux étages pour dé-ghettoïser les personnes âgées reçoit un accueil mitigé des professionnels du secteur.

<http://www.ccne-ethique.fr/fr/actualites/avis-ndeg-128-du-15-fevrier-2018-enjeux-ethiques-du-vieillesse-quel-sens-la>

## **Une gazette pour redynamiser le lien familial des résidents en Ehpad**

**Gazette sante social (la), 02/2018, n° 148, p. 48**

Expérience de la start-up malouine Famileo a développé une solution qui recrée du lien entre les générations et un pont entre les technologies

<https://www.famileo.com>

## **Pour la participation des personnes accueillies, il n'y a pas que le CVS**

**Actualités sociales hebdomadaires, 22/12/2017, n° 3039, p. 15-16**

Le conseil de la vie sociale (CVS), instauré voici quinze ans, est souvent vu comme le dispositif phare en matière de participation des usagers des structures sociales et médico-sociales. Depuis, d'autres textes, dont la loi du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (loi « ALUR »), ont apporté des nouveautés. La Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) a publié sur son site web, le 12 décembre, les résultats d'une enquête qu'elle a réalisée sur cette thématique. Les 356 répondants appartiennent « à une diversité de structures, principalement dans le secteur de l'accueil, de l'hébergement et de l'insertion (AHI) et leurs statuts sont divers (directeurs, personnes accompagnées, intervenants sociaux...) ». Ce sondage révèle « de nombreux questionnements et une forte demande d'échanges pour favoriser la mise en place et l'accompagnement vers la participation » des personnes accueillies, commente la fédération.

<https://www.federationsolidarite.org/participation-des-personnes-accueillies/actualites-participation-menu/8326-publication-des-r%C3%A9sultats-de-l-enqu%C3%AAte-sur-la-participation-des-personnes-accueillies>

## **Fiche juridique. Le conseil de la vie sociale**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 09/2017, n° 139, p. 36-37**

Le conseil de la vie sociale est une instance élue par les résidents et les familles d'un établissement médico-social. Petit rappel des modalités d'organisation des élections de ces représentants.

## **Citoyennage. Libérer la parole des personnes âgées**

**Gazette sante social (la), 01/2017, n° 136, p. 19**

Un programme de l'AD-PA en direction des personnes âgées vivant en établissement ou accompagnées à domicile favorise leur expression citoyenne. Il améliore leur quotidien et fait évoluer les pratiques professionnelles.

## **Construire le consentement. Quand les capacités des personnes âgées sont altérées / LECHEVALIER HURARD Lucie, EYRAUD Benoit, VIDAL NAQUET Pierre, LE GOFF Alice, BELIARD Aude**

**Revue française des affaires sociales, 2017, n° 1, p. 41-60**

Avec le déploiement et l'approfondissement de la démocratie en santé, la formalisation du consentement des personnes accompagnées est progressivement devenue un impératif avec lequel les professionnels de la dépendance des personnes âgées travaillent quotidiennement.

Mais l'obtention du consentement n'est pas un impératif abstrait. Pris dans des enjeux concrets relatifs à la fois au respect des volontés de la personne – volontés parfois difficiles à cerner, en particulier lorsque ses capacités sont considérées comme étant altérées – et à l'organisation de l'offre de services qui peut lui être proposée, ce consentement relève d'un travail de construction, qui se réalise au fil des interactions de la relation d'aide et de soins. C'est à cette construction progressive et continue du consentement dans différents terrains du monde gérontologique qu'est consacré cet article.

## **Ehpad - Comment apaiser les relations entre les soignants et la famille ?**

**Travail Social Actualités, 11/2016, n° 77, p. 42-43**

- Comprendre les tensions
- Sensibiliser le personnel
- Temps d'échange
- En cas de conflit
- Résiliation du contrat
- Procédure encadrée

## **Le conseil de la vie sociale, lieu de débat en devenir**

**Actualités sociales hebdomadaires, 16/09/2016, n° 47, p. 34-35**

Les conseils de la vie sociale sont désormais installés dans la plupart des établissements. Les directeurs s'efforcent à présent d'en faire de réelles instances de dialogue en s'appuyant sur différents outils.

## **Ces "applis" qui réinventent le lien avec les familles**

**Mensuel des maisons de retraite (le), 06/2016, n° 192, p. 22-23**

Rencontre avec deux startups françaises

## **Familles en EHPAD, comment désamorcer les conflits ?**

**Agevillagepro.com, 04/04/2016, n° 766**

« La famille idéale, c'est celle qui n'est pas là. » Les personnels d'EHPAD sont tous familiers du conflit du dimanche, celui qui survient quand les familles viennent rendre visite à leurs proches et que l'effectif est restreint. De plus en plus, les familles s'impliquent dans la vie des établissements... et en contrepartie, exigent, demandent, réclament. Comment désamorcer les conflits ? Eléments de réponse.

<https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/36159/1/TESIS%20DOCTORAL%20MURCIA,%202012.pdf>

## **« Il serait important de donner la parole aux résidents des EHPAD »**

**Actualités sociales hebdomadaires, 25/03/2016, n° 2953, p. 30-31**

La dépendance, comme la pauvreté, correspond à un statut social dévalorisé, marquant ceux qui en font l'expérience. C'est en s'appuyant sur cette conviction que la sociologue Valentine Trépied a entrepris, pour sa thèse, d'enquêter dans plusieurs établissements. Son objectif : faire entendre la voix de personnes âgées dépendantes devenues invisibles aux yeux de la société.

<http://www.cmh.ens.fr/Trepied-Valentine>

## **Droit des usagers. Une citoyenneté qui prend corps**

**Travail Social Actualités, 10/2015, n° 66, p. 15-22**

Alors que le champ social s'interroge tous azimuts, notamment via les récents États généraux, la place et le rôle des usagers du secteur sont passés au crible. Leur participation citoyenne, mais aussi leur capacité à revendiquer leurs droits, prennent de plus en plus corps. Sans bouleverser complètement les usages en vigueur dans le secteur.

## **Un réseau d'élus de CVS porte la voix des usagers**

**Direction(s), 10/2015, n° 135, p. 18-19**

Essonne. Valoriser et faire connaître le rôle des conseils de la vie sociale (CVS), donner des repères et des outils à leurs représentants, diffuser des bonnes pratiques autour de la bientraitance... Ce sont les missions de l'Inter-CVS 91, qui réunit les élus de 83 structures d'hébergement pour personnes âgées. Une initiative qui commence à essaimer.

<http://eluscvs91.over-blog.com/>

## **EHPAD-familles. Une pratique professionnelle innovante : la mise en place d'une « charte de confiance EHPAD-familles », Etudes Hospitalières (Les), 2014, 119 p.**

L'ouvrage, dans son entier, apporte un contenu précis à toute la démarche que l'établissement doit suivre, depuis l'élaboration d'une charte d'accompagnement du résident par sa famille, entièrement rédigée, jusqu'à la détermination des divers textes qui peuvent être annexés, auxquels se rajoutent des diaporamas qui peuvent être utilisés en vue d'une projection dans le cadre d'un forum organisé dans l'établissement d'hébergement en présence des personnels, des résidents et de leurs familles. Simple d'application, fondé sur la réalité du terrain, l'ouvrage permet, par cette réalisation d'un exemple de bonne pratique professionnelle, une véritable amélioration des relations entre les familles et l'ensemble des personnels d'un EHPAD.

## **Ouverture de l'établissement à et sur son environnement**

**ANESM, 01/2009, 56 p.**

L'objectif de cette recommandation centrée sur les établissements et non les services, est de permettre aux personnes accueillies de maintenir ou de restaurer leurs liens familiaux et sociaux et d'exercer leur citoyenneté

[https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_2835189/fr/ouverture-de-l-etablissement-a-et-sur-son-environnement](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2835189/fr/ouverture-de-l-etablissement-a-et-sur-son-environnement)

## **Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale**

**ANESM, 2008, 36 p**

« (...) Ce document se veut très concret et permet d'explicitier les pratiques reconnues pour l'expression et la participation des usagers. »

Il concerne les différentes formes d'expression et de participation au fonctionnement de l'établissement et donne des repères sur la mise en place et l'animation du Conseil de la vie sociale ou du groupe qui tient lieu.

[https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_2835072/fr/expression-et-participation-des-usagers-des-etablissements-relevant-du-secteur-de-l-inclusion-sociale](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2835072/fr/expression-et-participation-des-usagers-des-etablissements-relevant-du-secteur-de-l-inclusion-sociale)

## **La citoyenneté en institutions et services pour personnes âgées / DEFONTAINE Joël - Erès - 2007 - 158 p.**

Quelle est la portée de la " rénovation " de l'application de la loi du 2 janvier 2002 face aux attentes des " citoyens-usagers " ? En quoi les outils mis à la disposition de l'utilisateur pour qu'il exerce ses droits citoyens peuvent-ils assurer, jusqu'à la fin de sa vie, ce minimum d'humanité ? Existe-t-il des pistes nouvelles pour créer les rapports de force nécessaires à l'écoute et à la prise en compte de la personne âgée en perte d'autonomie ? En effet, même si le droit de l'utilisateur semble être pris en compte, son exercice réel est plus difficile à percevoir quand la personne âgée est coupée de la vie citoyenne, qu'elle soit chez elle isolée ou en institution, avec peu de moyens pour faire valoir ses droits. La volonté du législateur est-elle réelle ou le principe de réalité dans le quotidien réduit-il de fait cet accès au choix et à la liberté citoyenne ? Dans cet ouvrage, l'auteur développe une critique des dispositifs, d'un point de vue juridique, observant ce qui joint ou disjoint le secteur social et médico-social du secteur sanitaire. Il invite à parcourir ce chemin en chantier où les obstacles ne manquent pas et où les bonnes intentions peuvent trébucher, mais qui doit conduire à instituer une meilleure qualité de vie de nos aînés en institution ou à leur domicile.

## **D/ Promouvoir la qualité du cadre de vie**

### **Ehpad : la lumière au service du soin**

**Gazette sante social (la), 04/2018, n° 150, p. 29**

L'Association française de l'éclairage propose des "Recommandations relatives à l'éclairage des lieux de soins et d'accompagnement" pour améliorer les conditions d'accueil et de prise en charge des personnes âgées.

<https://www.trilux.com/fr/entreprise/trilux/actualites/nouvelles/detail/article/1430/un-sommeil-ameliore-une-diminution-des-troubles-du-comportement-cette-etude-demontre-limpact-pos/>

### **Equipement. Comment bien choisir les revêtements de sol en Ehpad ?**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 06/2016, n° n° 134, p. 30-32**

Impératifs de sécurité, contraintes liées à l'activité prévue dans les locaux ; quelles doivent être les caractéristiques des revêtements de sol ? Quelles sont les erreurs à ne pas commettre ?

### **L'Ehpad de demain sera modulable**

**Mensuel des maisons de retraite (le), 05/2016, n° 191, p. 20-21**

3ème opus de la saga "Concept Room", le Silver concept est un autre exemple de projets prometteur d'innovation pour l'Ehpad. Le Pr François PUISIEUX, chef du Pôle de Gérontologie du CHRU de Lille et Caroline AUBERGER, déléguée générale du CLUBSTER Santé, sont venus présenter ce projet aux Assises nationales des Ehpad.

**Maisons de retraite : transformer un lieu de soins en un lieu de vie**  
**Cahiers techniques du bâtiment (les), 11/2014, p. 41-60**

Au sommaire

- Articulation des lieux de vie autour de jardins et patios
- L'Essonne montre la voie de la maîtrise des coûts
- Au-delà du confort, les vertus thérapeutiques de la lumière
- La mixité, promesse d'une ouverture sur la ville
- Quatre Ehpad qui conjuguent sécurité et bien-être

**Équipements du grand âge : accueillir et stimuler par l'architecture**  
**Moniteur des travaux publics et du bâtiment (le), 12/09/2014, p. 20-23**

Pour autant qu'elle soit pensée et réalisée avec soin, l'architecture des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) participe de leur accueil et de leur accompagnement thérapeutique. Exemples de réalisation à Paris et Couëron (Loire-Atlantique)

**A la recherche d'un monde partagé. Accessibilité et design pour tous**  
**Presses de l'Ehesp, Cité du design, 2014, 205 p.**

Quand Pierre Minaire affirme qu'il n'existe pas de « handicap de nature » mais uniquement des « handicaps de situation », il projette chaque usager dans des dispositifs réels où l'accès peut être empêché. Il rebat les cartes qui construisent l'imaginaire du handicap : chacun est confronté quotidiennement à des situations où il ne peut pas se servir de ses deux mains pour effectuer une tâche, où il est limité dans ses mouvements pour de multiples raisons, où il ne peut entendre ou voir une information. Analysée selon ces modalités, la situation de handicap s'éloigne des catégorisations institutionnelles et déterministes pour ouvrir vers une nouvelle compréhension : le handicap est à penser de façon dynamique dans un environnement où les curseurs s'ajustent en permanence. Cette vision soudainement élargie jette un éclairage neuf sur la conception qui enrichit considérablement la perception d'une fonction qui n'est plus binaire et absolue mais relative

**Alzheimer : les structures d'accueil. Pour une meilleure qualité d'usage des bâtiments / TOLLERON**  
**Jacques**

**Certu, 2013, 169 p.**

La prise en charge des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer est un sujet de préoccupation central pour la collectivité, qui doit faire face au vieillissement de la population et au nombre croissant de malades. Action prioritaire de la présidence de la République, le 3e plan d'action national 2008-2012 vise notamment à « améliorer l'accueil en établissement pour une meilleure qualité de vie des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer » et prévoit la création de petites unités d'accueil pour les malades. La démarche qui a amené le Certu à publier cet ouvrage s'inscrit dans l'objectif d'amélioration de l'accueil et de la qualité de vie des malades et de leurs proches, usagers de ses structures, et des personnels qui les aident au quotidien comme utilisateurs principaux. Son ambition est de mettre à disposition des maîtres d'ouvrages (les élus et leurs services), des assistants à maîtrise d'ouvrage, des architectes, mais aussi des gestionnaires, des retours d'expériences et des clés pour la compréhension des spécificités de ces équipements en termes d'usage, afin de les aider à réaliser des structures dont la qualité finale réponde avant tout aux besoins pourtant parfois opposés des résidents, de leurs proches et du personnel. Ces connaissances doivent permettre d'exercer une surveillance attentive aux différents stades des projets sur divers points à risques repérés et sur les exigences particulières propres à ce type d'équipement, afin d'obtenir des réalisations durables ne nécessitant pas d'interventions ultérieures lourdes de conséquences financières. Au-delà de la qualité de la réalisation des unités d'accueil, c'est bien la recherche d'une meilleure qualité d'usage de ces établissements qui est visée, et à laquelle cet ouvrage se propose de contribuer.

**Accompagnement et cadre de vie en établissement des personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou autres causes de dépendance. Guide pratique : éléments de projet d'établissement et de projet architectural / Direction générale de la Cohésion Sociale Presses de l'EHESP, 2012, 175 p.**

Accompagner le changement dans les EHPAD pour en améliorer le fonctionnement et imaginer de nouveaux concepts architecturaux. Ces concepts s'attachent à définir une architecture plus domestique favorisant la présence des familles, des proches ou encore de bénévoles. Ils doivent permettre de concevoir, à coût maîtrisé, des établissements dont les surfaces répondent davantage aux besoins de la population accueillie. L'objectif est d'éviter les espaces, volumes et surfaces parfois inutiles ou inadaptés au regard des besoins et des usages et qui induisent des coûts d'investissement, d'entretien, de fonctionnement et de maintenance lourds à supporter par les personnes âgées et la collectivité. Conçu comme une aide à la décision, ce guide propose aux promoteurs et responsables d'établissement des éléments pour mieux prendre en compte l'accompagnement des personnes atteintes d'un déclin cognitif et de leurs proches, en établissement, comme le prévoit le cadre de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 et l'article L.311-8 du code de l'action sociale et des familles.

**Qualité de vie en Ehpads (volet 2) - Organisation du cadre de vie et de la vie quotidienne ANESM, 2011, 57 p.**

- Comment permettre au résident de s'approprier l'espace de son logement/de sa chambre afin qu'il puisse se sentir chez lui ?
- Comment faire en sorte qu'il ait envie d'aller à la rencontre des autres ? Et investisse les lieux collectifs ? Comment le cadre de vie peut-il faciliter/renforcer les relations d'accompagnement entre les résidents et les professionnels ?

[https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm\\_04\\_qdv2\\_cs4\\_web090911pdf-2\\_2018-03-16\\_12-32-35\\_299.pdf](https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm_04_qdv2_cs4_web090911pdf-2_2018-03-16_12-32-35_299.pdf)

**Architecture et grand âge / CHAPON Pierre-Marie Retraite et société, n° 60, 2011, p. 241-252**

- Vivre chez soi
- Critères d'implantation : le choix des centralités
- \* Tisser du lien social
- \* Des surcoûts surmontables
- \* Des services à la carte
- \* « Défier la mort » par l'architecture
- \* Quelles innovations pour les établissements médicalisés ?
- \* Vers un nouveau paradigme ?

<https://www.caim.info/revue-retraite-et-societe1-2011-1-page-241.htm>

**Cadre architectural, environnement et qualité de vie Les Cahiers de l'Actif, n°414/415, 12/2010, 268 p.**

Loin de se concentrer uniquement sur la dimension technique de la problématique architecturale, ce dossier des Cahiers de l'Actif interroge avant tout les interactions possibles entre le projet d'établissement, le projet architectural et l'environnement dans lequel ils s'inscrivent. Les auteurs (professionnels du secteur, architectes, sociologues...) vous proposent de partager leur réflexion et leur expérience en matière de conception et de réalisation de projets architecturaux concourant à l'amélioration de la qualité de vie des usagers. Nous défendons ici l'idée que c'est à partir des besoins et des aspirations des usagers que ces différents leviers prennent sens et sont susceptibles de favoriser le lien social tout en préservant des espaces dédiés au « bien vivre chez soi ».

## **IV / ORGANISATION ET APPLICATION DES RÈGLES D'HYGIÈNE, DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ DES USAGERS**

---

### **Hygiène des locaux [DOSSIER]**

**Géroscopie pour les décideurs en Gériologie, 09/2018, n° 96, p. 14-20**

Au sommaire :

- Halte à la désinfection à tout va !
- "Il vaut mieux faire une bonne détergence qu'une mauvaise désinfection"
- Les solutions digitales pour la traçabilité de l'entretien des locaux
- Net.réseau, le carnet sanitaire et numérique pour traquer les légionelles

### **Hygiène du résident : de la contrainte au bien-être**

**Géroscopie pour les décideurs en Gériologie, 02/2017, n° 77, p. 14-19**

Lavage des mains, toilette intime, nettoyage des prothèses dentaires, l'hygiène du résident est une question délicate pour les équipes d'EHAPD. Soumises à des contraintes d'efficacité et aux recommandations des autorités sanitaires, doivent dans le même temps veiller au confort, au bien-être et au respect de l'intimité de la personne âgée.

### **Chasser les mauvaises odeurs**

**Actualités sociales hebdomadaires, 13/05/2016, n° 2960, p. 37**

Problèmes d'hygiène ou d'incontinence, atmosphères confinées... Des effluves désagréables parfois présents au sein des ESMS peuvent déranger le personnel, les résidents tout comme les visiteurs.

# GESTION TECHNIQUE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE DE L'ÉTABLISSEMENT

## I / GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

### Ouvrages

**Maîtriser le contrôle de gestion en établissement social et médico-social. Enjeux, périmètres et outils / CAMBON Laurent, MAUDUIT Luc**  
ESF, 2018, 214 p.

Le contrôle de gestion est une méthode de pilotage des organisations déjà très utilisée dans le secteur lucratif. Sous l'impulsion du cadre législatif avec les lois 2002-2 et HPST (Hôpital Patients Santé et Territoire), et surtout du fait d'une montée en puissance des contraintes budgétaires, le contrôle de gestion apparaît aujourd'hui comme une technique de pilotage incontournable dans les établissements sociaux et médico-sociaux, et ce si les gestionnaires associatifs veulent pouvoir concilier les logiques d'efficience, d'efficacité et de pertinence dans les actions qu'ils conduisent.

Ce livre ne veut ni faire l'apologie des méthodes de gestion, ni au contraire constituer un document à charge contre la rationalisation des activités sociales et médico-sociales.

Co-écrit par un consultant spécialisé dans l'approche financière et comptable des institutions du secteur et un directeur général, il propose aux équipes de direction une lecture simple des enjeux et des techniques essentielles à la maîtrise du contrôle de gestion, dans sa dimension la plus large. Pragmatique, il se veut une introduction à des outils au service des seuls enjeux médico-sociaux et associatifs en faveur de populations fragilisées.

S'il n'a pas l'ambition de dresser des recettes en termes de tableaux de bord ou de méthodologie de supervision des logiques de contrôle, le livre tente d'articuler la problématique du pilotage de la performance dans des institutions non lucratives, qui sont passées d'une logique d'obligation de moyens à une logique de résultats, et ce dans le contexte culturel spécifique de l'action sociale et médico-sociale.

**« Zoom sur » Impact d'un investissement sur le prix de journée en EHPAD**  
Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux, 2016,  
7 p.

<http://www.anap.fr/publications-et-outils/publications/detail/actualites/zoom-sur-impact-dun-investissement-sur-le-prix-de-journee-en-ehpad/>

Les EHPAD s'engagent dans des programmes immobiliers de grande ampleur : travaux de réhabilitation lourde, d'extension ou encore de reconstruction totale. Ces opérations immobilières, peu fréquentes dans la vie d'une direction d'EHPAD, peuvent avoir des conséquences durables sur le financement global du secteur des personnes âgées.

**Réglementation administrative et financière des établissements et services sociaux et médico-sociaux / DE MARTEL Jean-François**  
Dunod, Gazette santé-social (La), 2015, 273 p.

Ce guide présente les règles administratives et financières spécifiques qui régissent le fonctionnement des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS). L'ambition de cet ouvrage est purement descriptive. Il se tient à l'écart des controverses et se borne à exposer les règles inscrites dans les textes en analysant, s'il y a lieu, les difficultés de leur application.

**Piloter les finances d'un établissement médico-social / CAMROUX Aurélie  
ESF, 2014, 147 p**

Piloter les finances de votre établissement social ou médico-social représente pour vous un véritable enjeu pour faire évoluer positivement votre structure. Face à une réglementation exigeante, et des contraintes économiques fortes, le secteur social et médico-social exige de ses gestionnaires une transparence financière, la sécurisation des fonds alloués et une meilleure responsabilisation tout en continuant d'assurer au mieux les services rendus au public pris en charge. Ce guide destiné aux directeurs et cadres administratifs et comptables du secteur social et médico-social, décrypte les mécanismes comptables et financiers. allant de la lecture des documents comptables à une analyse plus approfondie de la structure financière.

**Guide de la gestion financière des établissements sociaux et médico-sociaux / PAUCHER Pierre  
Dunod, Gazette santé-social (La), 2013, 528 p.**

Ce livre s'adresse à tous ceux qui ont en charge, dans le domaine de la comptabilité et de la gestion financière, des établissements sociaux et médico-sociaux privés ou publics. Il a été conçu pour leur permettre de progresser dans l'analyse des comptes de synthèse (bilan et compte de résultat) et des tableaux budgétaires et de contrôle (prévus par la législation) et transmis par ces établissements, en vue de la décision de tarification.

**Maîtriser la gestion financière en établissement social / CAMROUX Aurélie  
ESF, 2012, 147 p.**

Maîtriser la gestion financière de votre établissement social ou médico-social représente pour vous un véritable enjeu pour faire évoluer positivement votre structure. Face à une réglementation exigeante et des contraintes économiques fortes, le secteur social et médico-social exige de ses gestionnaires une transparence financière, la sécurisation des fonds alloués et une meilleure responsabilisation, tout en continuant d'assurer au mieux les services rendus au public pris en charge. Ce guide, destiné aux directeurs et cadres administratifs et comptables du secteur social et médico-social, décrypte les mécanismes comptables et financiers, allant de la lecture des documents comptables à une analyse plus approfondie de la structure financière. Il offre une méthodologie pour mettre en place des outils de gestion adaptés, afin de pouvoir anticiper et gérer votre établissement d'une manière efficace.

**Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles juridiques, financières et budgétaires dans les EHPAD / BRAMI Gérard**

**Les Etudes Hospitalières - 2009 - 190 p.**

Synthèse des recommandations professionnelles, dans les domaines juridique, financier et budgétaire, utiles dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées. Un guide fait de conseils en management et d'objectifs institutionnels est présent en fin d'ouvrage.

**Le budget des Ehpads publics / ADRIAN Frédéric  
Berger Levraut - 09/2005 - 214 p.**

Outil fondamental du gestionnaire d'établissement, le budget est l'instrument indispensable d'une politique de qualité au service des résidents. Il rythme la vie de l'EHPAD et, sous réserve d'une juste lecture, il est un bon indicateur de la politique réelle mise en place.

Quelles dépenses doivent être obligatoirement intégrées dans le budget de l'établissement ? Quelle est la marge d'action du directeur ?

Quels sont les pouvoirs du comptable public ?

Quels sont les recours contre un arrêté de tarification ?

De l'élaboration à l'adoption du budget, puis tout au long de son exécution jusqu'à sa clôture, l'ouvrage vous guide et vous conseille. Pratique et concret, il présente de façon accessible la logique et la technique budgétaires en tenant compte de la réalité de la vie et des missions de l'établissement.

## **II / LA GESTION DES ACHATS ET ORGANISATION LOGISTIQUE**

---

### **Directeur d'achat : enquête sur les multiples casquettes d'un poste clé Mensuel des maisons de retraite (Ie), 12/2017, n° 206, p. 16-19**

A la fois commercial, manager mais aussi, c'est inattendu, vendeur, le "DA" possède plusieurs casquettes.

### **Achats : un potentiel d'économies à exploiter Géoscopie pour les décideurs en Gériologie, 01/2016, n° 64, p. 13-17**

Les achats représentent 20 à 25 % du budget d'un EHPAD. Un levier économique majeur pour les établissements dans un contexte de rigueur budgétaire. La stratégie d'achats doit concilier réduction des coûts, maintien à la qualité des prestations aux résidents et de plus en plus souvent désormais développement durable. Un défi à relever pour les petites et les grandes structures.

### **Etablissements. Optimiser les achats une impérieuse nécessité Géoscopie pour les décideurs en Gériologie, 01/2015, p. 12-18**

"L'optimisation des achats est devenue incontournable. Aujourd'hui, cette question ne fait plus débat. Les EHPAD ne peuvent plus faire autrement. De nombreux établissements de santé ou médico-sociaux, voire même des crèches, démontrent que mieux acheter permet des gains économiques et de qualité....

## III / LA GESTION ÉCO-RESPONSABLE DU PATRIMOINE

---

### **Dynamisation des actifs immobiliers des établissements sanitaires et médico-sociaux - Tome 4 : Retour d'expériences sur la cession de sites complexes**

**ANAP, 2018**

<http://www.anap.fr/ressources/publications/detail/actualites/dynamisation-des-actifs-immobiliers-des-etablissements-sanitaires-et-medico-sociaux-tome-4-retour-d-experiences-sur-la-cession-de-sites-complexes/>

S'appuyant sur les retours d'expériences de dix-sept établissements engagés dans des opérations de cession ou de mise à bail, ce guide présente les enseignements de l'accompagnement ANAP et les monographies des opérations réalisées.

### **Dynamisation des actifs immobiliers des établissements sanitaires et médico-sociaux - Tome 3 : Fiches juridiques et techniques**

**ANAP, 2018**

<http://www.anap.fr/ressources/publications/detail/actualites/dynamisation-des-actifs-immobiliers-des-etablissements-sanitaires-et-medico-sociaux-tome-3-fiches-juridiques-et-techniques/>

Publiées dans le cadre du projet d'accompagnement à la valorisation/cession du patrimoine immobilier hospitalier non affecté aux soins, ces fiches ont pour ambition de permettre aux établissements de santé et médico-sociaux, de valoriser de manière optimale leur patrimoine.

### **Dynamisation des actifs immobiliers des établissements sanitaires et médico-sociaux - Tome 2 : Mener une étude de reconversion**

**ANAP, 2013**

<http://www.anap.fr/ressources/publications/detail/actualites/dynamisation-des-actifs-immobiliers-des-etablissements-sanitaires-et-medico-sociaux-tome-2-mener-une-etude-de-reconversion/>

Publié dans le cadre du projet d'accompagnement à la valorisation/cession du patrimoine immobilier hospitalier non affecté aux soins, ce guide, en 4 tomes, a pour ambition de permettre aux établissements de santé et médico-sociaux, de valoriser de manière optimale leur patrimoine. Des retours d'expériences d'établissements ayant mené leur projet de cession à bien y sont présentés.

### **Dynamisation des actifs immobiliers des établissements sanitaires et médico-sociaux. Tome 1 : principes généraux**

**ANAP, 2013**

Publié dans le cadre du projet d'accompagnement à la valorisation/cession du patrimoine immobilier hospitalier non affecté aux soins, ce guide, en 4 tomes, a pour ambition de permettre aux établissements de santé et médico-sociaux, de valoriser de manière optimale leur patrimoine. Des retours d'expériences d'établissements ayant mené leur projet de cession à bien y sont présentés.

<http://www.anap.fr/ressources/publications/detail/actualites/dynamisation-des-actifs-immobiliers-des-etablissements-sanitaires-et-medico-sociaux-tome-1-principes-generaux/>

### **Quelle stratégie patrimoniale pour les ESMS ?**

**Gazette sante social (la), 05/2015, p. 19-26**

- Immobilier. Où sont les leviers financiers ?
- Le schéma directeur, outil de performance immobilière
- Le centre hospitalier de Périgueux pilote sa modernisation
- Comment conduire une stratégie immobilière performante ?
- Ehpad : le Danemark parie sur un modèle quasi public

## A/ Ouverture/rénovation d'un EHPAD

### **Concevoir et construire un EHPAD - Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes / PLATZER Michel, MONNIER Béatrice**

**Moniteur (Éditions du), 2017, 403 p.**

Les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) comptent en 2017 environ 600 000 places, alors qu'en 2060 les besoins seront doubles : 20 millions de Français auront atteint ou dépassé les 60 ans, 12 millions les 75 ans et on comptera plus de 1,2 million de personnes dépendantes au sens de l'aide personnalisée à l'autonomie (APA).

Au cœur de cette révolution discrète de la prise en charge des personnes âgées, le projet architectural de l'Ehpad traduit dans l'espace un projet d'établissement et un projet de soins, qui nécessitent un travail d'équipe associant dès l'amont les futurs utilisateurs. Concevoir et construire un Ehpad rassemble les bases et donne les exemples indispensables au bon déroulement d'un tel processus.

### **Équipement. Comment bien choisir les revêtements de sol en Ehpad ?**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 06/2016, n° n° 134, p. 30-32**

Impératifs de sécurité, contraintes liées à l'activité prévue dans les locaux ; quelles doivent être les caractéristiques des revêtements de sol ? Quelles sont les erreurs à ne pas commettre ?

### **L'Ehpad de demain sera modulable**

**Mensuel des maisons de retraite (le), 05/2016, n° 191, p. 20-21**

3ème opus de la saga "Concept Room", le Silver concept est un autre exemple de projets prometteur d'innovation pour l'Ehpad. Le Pr François PUISIEUX, chef du Pôle de Gériatrie du CHRU de Lille et Caroline AUBERGER, déléguée générale du CLUBSTER Santé, sont venus présenter ce projet aux Assises nationales des Ehpad.

### **Construction et rénovation d'un Ehpad : intégrez-y la prévention des risques professionnels**

**Cahiers de la FNADEPA (les), 09/2016, n° 135, p. 27-29**

Une excellente occasion de placer santé et la sécurité au travail au cœur du projet et formaliser en amont une réponse aux enjeux humains, économiques et réglementaires.

### **Parc immobilier. Chantier en cours**

**Direction(s), n° 130, 04/2015, p. 24-31**

Prévenir l'obsolescence des bâtiments, rationaliser les coûts de maintenance, adapter les sites aux nouveaux besoins des publics ainsi qu'aux normes écologiques, de sécurité, d'accessibilité...La gestion du patrimoine immobilier implique la prise en compte de nombreuses problématiques. Les gestionnaires, qui cherchent de plus en plus à l'optimiser, en prennent la pleine mesure.

<http://www.anap.fr/publications-et-outils/publications/detail/actualites/zoom-sur-valoriser-pour-mieux-ceder-son-patrimoine-immobilier/>

### **L'aventure d'une ouverture, récit et mise en perspective / BOULLET Jean-Yves, BUSTO Rémi**

**Empan, n° 91, 2013, p. 48-55**

Chaque ouverture de maison de retraite est une histoire différente, avec ses anecdotes, ses petits malheurs, ses crispations et ses grandes satisfactions, qui en font un moment unique dans l'histoire des individus qui la vivent. Ouvrir un établissement quel qu'il soit peut relever de ce schéma, mais une maison de retraite porte une dimension symbolique singulière, c'est un lieu de la fin de vie que l'on ouvre, en d'autres termes, c'est la naissance d'un espace-temps pour la finitude. Montesquieu disait que « philosopher, c'est apprendre à mourir », ne faudrait-il pas philosopher davantage en vieillissant ? Il y a un projet pédagogique autour de la vieillesse qui s'adresse à chacun d'entre nous. Ce projet pédagogique n'appartient pas à une science : vieillir n'est ni seulement une économie, ni seulement une maladie, ni seulement un métier, c'est un tout qui fait sens, et le sens qui est donné aujourd'hui est souvent un non-sens. Il est d'ailleurs assez étonnant de constater le développement concomitant des demandes pour le suicide assisté et les difficultés propres au secteur gériatrique de notre société.

<https://www.caim.info/revue-empan-2013-3-page-48.htm>

**Accompagnement et cadre de vie en établissement des personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou autres causes de dépendance. Guide pratique : éléments de projet d'établissement et de projet architectural / Direction générale de la cohésion sociale - Presses de l'Ehesp - 2012 - 176 p.**

Ces concepts s'attachent à définir une architecture plus domestique favorisant la présence des familles, des proches ou encore de bénévoles. Ils doivent permettre de concevoir, à coût maîtrisé, des établissements dont les surfaces répondent davantage aux besoins de la population accueillie. L'objectif est d'éviter les espaces, volumes et surfaces parfois inutiles ou inadaptés au regard des besoins et des usages et qui induisent des coûts d'investissement, d'entretien, de fonctionnement et de maintenance lourds à supporter par les personnes âgées et la collectivité. Conçu comme une aide à la décision, ce guide propose aux promoteurs et responsables d'établissement des éléments pour mieux prendre en compte l'accompagnement des personnes atteintes d'un déclin cognitif et de leurs proches, en établissement, comme le prévoit le cadre de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 et l'article L.311-8 du code de l'action sociale et des familles.

**La nouvelle conception des EHPAD. Diversification des services et unicité des pratiques / BRAMI Gérard**

**Les Etudes Hospitalières - 2012 - 445 p.**

Plus que jamais, les établissements d'hébergement sont confrontés à de nouvelles réformes aux multiples aspects (financiers, budgétaires, tarifaires) qui impactent leur fonctionnement médical, administratif et les ressources humaines, ainsi que leurs relations avec les autorités de tarification. Cette réforme s'inscrit en fait dans la continuité de l'action gouvernementale et démontre, s'il en était besoin, la permanence des réformes et des ajustements que ne cesse de connaître le fonctionnement institutionnel. Cet ouvrage rappelle les orientations récentes qui ont bouleversé le contenu de la réforme initiale des EHPAD lancée en 1999, et donne les contenus précis de la nouvelle réforme tarifaire, budgétaire et financière que vont désormais devoir appliquer les EHPAD. Thème après thème, l'ouvrage explique le contenu des nouveaux articles de loi, des nouvelles préconisations, en mentionnant les articles les plus importants, en traduisant sous forme de tableaux les nouvelles pratiques et en proposant de nombreux conseils sur les nouvelles modalités de fonctionnement, expressément ou tacitement, exprimées par le nouveau décret. Des propositions d'organisation du nouveau fonctionnement sont énoncées pour faciliter l'adaptation des établissements à ces nouvelles évolutions.

**L'habitat des personnes âgées : du logement adapté aux Ehpads, USLD et unités Alzheimer / DEHAN Philippe - Le Moniteur - 2007**

Concevoir et construire en assurant la sécurité et le respect des individus. L'augmentation spectaculaire de l'espérance de vie induit une augmentation corollaire du nombre de personnes très âgées, fragiles ou dépendantes, en particulier atteintes de la maladie d'Alzheimer. Pour répondre à cette situation, il faut transformer l'habitat et la prise en charge de ces personnes en facilitant leur maintien à domicile et en améliorant leur prise en charge dans les établissements. D'un côté, il faut aménager l'espace urbain, créer des logements adaptés ou Il adaptables, construire des résidences-services bien conçues, ainsi que des accueils temporaires ou de jour pour soulager les aidants familiaux. De l'autre, il faut répondre à une croissance des exigences qualitatives pour les établissements dont la bonne conception est un enjeu à la fois humain et financier.

**Architecture et Gérontologie - Peut-on habiter une maison de retraite ? / SALON Didier, EYNARD Colette - L'Harmattan - 2006 - 213 p.**

On vit dans une maison de retraite, mais peut-on l'habiter ? A quelles conditions une institution d'hébergement peut-elle devenir un espace habitable ? Ces regards et pratiques croisés d'un architecte et d'une gérontologue, en parlant des murs, ne nous font jamais oublier les hommes. Explorant la réalité des établissements, cet ouvrage suggère des solutions pour qu'ils deviennent habitables.

**Guide de la création et direction d'établissements pour personnes âgées / AGAESSE Michel Dunod - 2004 - 695 p.**

Ce guide a l'ambition d'accompagner tous les décideurs et professionnels du secteur médico-social qui interviennent dans le secteur des établissements d'hébergement pour les personnes âgées. La première partie permet de comprendre et connaître un secteur spécialisé. La deuxième partie analyse les conditions de création, rénovation ou d'extension d'un établissement. La troisième partie aborde la direction et le management d'un établissement. Enfin, la quatrième partie s'intéresse au personnage central de l'établissement : le client citoyen (4ème de couverture).

## B / Mener une politique de développement durable

### **Une opération durable**

**Direction(s), 05/2018, n° 164, p. 27**

Chaudière à bois, double vitrage, capteurs solaires, isolation des combles...L'Ehpad public de Vasles (Deux-Sèvres) a été précurseur dans la réduction de sa consommation d'énergie en optant pour des solutions plus performantes. Qui génèrent aujourd'hui encore des économies.

### **Maîtrise énergétique. Prendre sa part**

**Direction(s), 05/2018, n° 164, p. 22-29**

L'amélioration de la performance énergétique est un défi environnemental national qui concerne aussi les établissements et services du secteur social et médico-social. D'autant que ce poste de dépenses va augmenter dans les années à venir. Une problématique dont doivent se saisir les gestionnaires pour ne pas mettre en difficulté l'exercice de leurs missions auprès des usagers.

- Une opération durable : expérience de l'Ehpad public de Vasles (Deux-Sèvres)

- Expérience de l'ESAT des Catalans, à Marseille

<http://www.anap.fr/ressources/publications/detail/actualites/ameliorer-sa-performance-energetique-demarches-et-pratiques-organisationnelles/>

### **Réduction des déchets : tous les professionnels concernés**

**Actualités sociales hebdomadaires, 14/07/2017, n° 3019, p. 32-33**

Emballages, restes de repas, matériels médicaux, équipements électroniques et informatiques... L'activité des structures sociales et médico-sociales génère quantité de déchets. A charge pour les équipes et les directions de jongler avec les obligations réglementaires et les enjeux écologiques.

### **Un Ehpad choisit l'écologie pour moteur**

**Direction(s), 03/2017, n° 151, p. 12-14**

Nancy (Meurthe-et-Moselle). En inscrivant l'éco-responsabilité au cœur de son projet d'établissement, l'Ehpad Simon Benichou a réussi à générer des économies budgétaires significatives. Et à insuffler une réelle dynamique tant auprès des salariés que des résidents, leurs familles et des habitants du quartier.

### **Développement durable : plus qu'une obligation, un levier de performance**

**Gazette sante social (la), 10/2016, n° 133, p. 15-22**

[http://www.fnagpa.fr/images/on-parle-de-la-](http://www.fnagpa.fr/images/on-parle-de-la-fnaqpa/2016%2010%20LA%20GAZETTE%20SANTE%20SOCIAL%20-%20Développement%20durable_plus%20qu'une%20obligation,%20un%20levier%20de%20performance.pdf)

[fnaqpa/2016%2010%20LA%20GAZETTE%20SANTE%20SOCIAL%20-%20Développement%20durable\\_plus%20qu'une%20obligation,%20un%20levier%20de%20performance.pdf](http://www.fnagpa.fr/images/on-parle-de-la-fnaqpa/2016%2010%20LA%20GAZETTE%20SANTE%20SOCIAL%20-%20Développement%20durable_plus%20qu'une%20obligation,%20un%20levier%20de%20performance.pdf)

« La filière médicosociale ne doit pas générer ses propres malades ». Face à l'urgence climatique, la prise de conscience est réelle. Certes d'ici quinze ans, les établissements sanitaires et médicosociaux devront respecter les critères environnementaux des lois Grenelle et de transition énergétique pour une croissance verte. Mais ce n'est pas le seul aspect. L'approche « responsabilité sociétale des entreprises » leur ouvre des perspectives innovantes pour tenir les budgets, favoriser la performance et l'efficacité, améliorer la qualité des soins et de la prise en charge. « La responsabilité sociétale des entreprises médicosociales s'occupe moins d'énergie et d'achats, mais davantage du social », témoigne une recherche-action. En plein accord avec les objectifs du développement durable.

Au sommaire :

- Massy, la nouvelle dynamique RSE fait sens

- Dordogne : le développement durable s'appuie sur le management participatif

- La démarche RSE suppose un bouleversement organisationnel

- Autriche : les achats verts de Vienne

### **Massy - La nouvelle dynamique RSE fait sens**

**Gazette sante social (la), 10/2016, n° 133, p. 18**

À l'Ehpad Massy-Vilmorin, le développement durable s'appuie sur des initiatives modestes qui sensibilisent. À la clé, un décloisonnement des métiers et la solidarité renforcée des équipes.

**Le développement durable redonne du souffle aux Ehpad**  
**Actualités sociales hebdomadaires, 12/02/2016, n° 2947, p. 22-25**

Portée par la Fnaqpa, la recherche-action « Action développement durable au service du grand âge » (Add'Age) montre l'intérêt, pour les établissements et services du secteur des personnes âgées, de s'investir dans une démarche de développement durable. Cette approche globale favorise en effet les performances et l'efficacité des structures – ce dont les personnes âgées sont les premières bénéficiaires – tout en encourageant l'innovation.

- Limiter les déchets : une voie à suivre

<http://www.fnaqpa.fr/fr/add-age>

**Développement durable et RSE : une éthique à développer**  
**Géoscopie pour les décideurs en Gérontologie, 01/2016, n° 64, p. 24-26**

Tenir compte des impacts sociaux et environnementaux de son activité est une préoccupation nouvelle qui prend un relief particulier avec les avertissements des scientifiques sur la pollution de notre environnement. Il y a urgence. EHPAD et foyers-logements ont aussi leur révolution à effectuer.

**Les établissements à l'ère du développement durable**  
**Mensuel des maisons de retraite (le), 11/2015, n° 185, p. 16-21**

Si les bienfaits de s'engager dans une démarche de développement durable ne font pas de doute dans le secteur, les établissements avancent encore en ordre dispersé. Isolés, en manque d'accompagnement, ils ne peuvent s'appuyer sur une véritable impulsion nationale.

**Le développement durable, un axe d'avenir pour les projets d'établissements et de services du secteur personnes âgées**  
**Fnaqpa, 11/2015, 100 p.**

La FNAQPA, Fédération Nationale Avenir et Qualité de vie des Personnes Agées, proactive dans sa mission de contribution à l'évolution qualitative de l'accompagnement des personnes âgées, initie une recherche-action nationale sur la Responsabilité sociétale des établissements et services pour personnes âgées.

<http://www.fnaqpa.fr/fr/add-age/presentation-du-projet/359-add-age-action-developpement-durable-au-service-du-grand-age>

**L'éco-pâturage ou comment allier gestion écologique des espaces verts et soins à la personne / CLEMOT Lisa**

**EHPAD magazine, 10/2015, n° 37, p. 26-28**

L'éco-pâturage dans votre établissement de santé ? L'idée n'a rien de saugrenue, bien au contraire, tant elle présente des avantages.

**Trois Ehpad convertis à l'écoresponsabilité**  
**Direction(s), n° 130, 04/2015, p. 12-14**

Tri sélectif, politique d'achat respectueuse de l'environnement, bilan carbone... Depuis 2012, le Groupe E4 s'est engagé résolument dans une démarche globale et structurée de développement durable pour ses trois Ehpad. Les dirigeants y ont associé les usagers et les équipes ainsi que leurs prestataires.

**Un Ehpad se met au vert**  
**Mensuel des maisons de retraite (le), 02/2015, p. 4-6**

Inauguration à Ormesson-sur-Marne le 30 janvier du premier Ehpad à énergie positive en France. Ce bâtiment, qui produit sa propre électricité, va sans doute faire des émules dans le petit monde des Ehpad. Mais au fait, comment ça marche ?

**Le développement durable au cœur de la gestion des déchets**  
**EHPAD magazine, 02/2015, p. 24-26**

La démarche de gestion maîtrisée des déchets en Ehpad est aujourd'hui devenue un impératif. À cet égard, l'expérience du Groupe E4, composé de trois maisons de retraite dans la région de Montpellier - à Juvignac, Montferrier-sur-Lez et Pérols - et d'un service d'aide à domicile, livre de précieux enseignements.

## **IV / GESTION DES RISQUES ET SUIVI DE LA SÉCURITÉ**

---

### **Savoir négocier son contrat d'assurance en Ehpad**

**EHPAD magazine, 09/2015, n° 36, p. 22-23**

Comment conclure un contrat adapté aux besoins de sa structure ? Eléments de réponse

### **Hygiène des locaux. Bionettoyage : haro sur les risques infectieux !**

**Géroscope pour les décideurs en Gériatrie, 09/2015, n° 60, p. 16-25**

Au sommaire du dossier :

- Bionettoyage : haro sur les risques infectieux
- Interview de Jean-Claude Delaye "Définir un plan d'hygiène et de bionettoyage"
- Bionettoyage . A toute vapeur !
- Solutions innovantes. Les vertus antimicrobiennes du cuivre testées en EHPAD
- Développement durable. Les pratiques vertueuses du Groupe F4

### **L'assurance, un précieux outil de gestion des risques**

**EHPAD magazine, n° 33, 04/2015, p. 24-26**

L'audit des contrats d'assurance est l'occasion d'identifier mais aussi d'agir sur les risques touchant les personnes mais également les biens matériels et fonciers.

### **Sécuriser votre EHPAD - 15 actions pratiques / BRAMI Gérard**

**Les Etudes Hospitalières - 2011 - 323 p.**

L'exigence de qualité et la multiplication des textes législatifs et réglementaires rendent plus complexe la mise en place d'un bon fonctionnement d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). La multiplication des évaluations, des contrôles et le récent développement des plaintes et critiques accentuent la fragilité de ces établissements. Un besoin de sécuriser son EHPAD en découle, et apparaît comme une nouvelle donnée d'un bon fonctionnement institutionnel. L'ouvrage présente 15 recommandations pratiques pour assurer cette sécurisation ; la mise en place de relations contractuelles bien organisées au travers du contrat de séjour ou d'un conseil de la vie sociale efficient, l'affirmation d'une pratique et d'une philosophie fondées sur l'éthique et le respect mutuel, et l'élaboration d'un véritable projet d'établissement participent fortement à cette action de sécurisation. L'ensemble des grands thèmes du fonctionnement d'un EHPAD est développé, ainsi que les exigences budgétaires et financières, les contraintes normatives des services techniques, et la recherche d'une maîtrise des outils essentiels que sont les évaluations ou la convention tripartite. Leur application méthodique permet de sécuriser un EHPAD et de mettre en avant les qualités de son fonctionnement.

## **PARTICIPATION À LA DÉFINITION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE SOCIALE ET GÉRONTOLOGIQUE**

### **Vieillir actifs à la campagne / PLAN Odile**

**Pour, 2018, n° 233, p. 21-231**

Les plus de 60 ans vont bientôt représenter le tiers de la population, l'espérance de vie s'allonge...

Les territoires vieillissent, particulièrement les territoires ruraux.

Les retraités apportent leur contribution à la vie de nos campagnes, ils sont des ressources, des acteurs de changement, ils constituent un capital humain inexploité. Trop souvent présentés comme des poids sociaux, ils sont pour la plupart autonomes et poursuivent des activités, s'investissent dans la vie sociale, économique et culturelle. Après avoir pointé les transformations de la place des seniors dans les territoires, dans les rapports sociaux et générationnels, les politiques locales, repéré les nouvelles opportunités, relevons les initiatives, collectives ou individuelles, associatives ou publiques, dans lesquelles les seniors sont piliers de l'action locale. Changer notre regard sur le vieillissement est un défi social, politique et culturel, pour l'avenir de tous...

<https://www.cairn.info/revue-pour-2018-1.htm>

### **De la nécessité de transformer les politiques publiques locales pour répondre aux défis du vieillissement / GIACOMINI Angélique**

**Horizons publics, 2018, n° 3, p. 8-13**

En France, les plus de 60 ans représentaient 16,1 % de la population totale en 1946, 17,0 % en 1980 et ils en représentent désormais 25,9 % (INSEE, 2018). C'est à cette évolution de la part des plus âgés que fait référence l'expression « vieillissement démographique », introduite par Alfred Sauvy, dès 1928. Comment les politiques publiques prennent en compte ces profondes modifications de la structure démographique ? Concrètement, que change le vieillissement de la population à l'usage qu'ont les habitants du territoire et en quoi cela nécessite-t-il une adaptation des politiques publiques ?

### **Lois Santé et ASV : Quelle mise en œuvre sur les territoires deux ans après leur promulgation ?**

**Uniopss, 01/2018, 37 p.**

<http://www.uniopss.asso.fr/espace-presse/mise-en-oeuvre-lois-sante-et-asv-reseau-uniopss-uriopss-dresse-bilan-detape>

Deux ans après la promulgation de la loi de modernisation de notre système de santé et de la loi d'adaptation de la société au vieillissement (ASV), l'Uniopss livre un diagnostic sur la mise en œuvre de ces textes sur les territoires, s'appuyant notamment sur les remontées terrain de onze unions régionales (Uriopss).

### **Rapport d'information déposé (...) par la commission des affaires sociales sur la mise en application de la loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement / LECOCQ Charlotte, FIRMIN-LE BODO Agnès**

**Assemblée nationale, 12/2017, 76 p.**

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/174000856-rapport-d-information-depose-par-la-commission-des-affaires-sociales-sur-la-mise?xtor=EPR-526>

La commission des affaires sociales propose un bilan de la mise en application de la loi du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement (ASV), près de deux ans après sa promulgation.

**Évaluation de la mise en œuvre de la loi d'adaptation de la société au vieillissement pour le volet domicile / BENSADON Anne-Carole, DANIEL Christine, SCARBONCHI François**

**Inspection générale des affaires sociales, 09/2017**

<http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article624>

La loi ASV comporte plusieurs dispositions visant à améliorer la qualité de la prise en charge des personnes âgées en perte d'autonomie et l'accessibilité des services nécessaires pour cela. Mais leur application se révèle souvent très complexe, tant pour les bénéficiaires que pour les financeurs et organisateurs. Les constats réalisés sur le terrain (dans 17 départements) illustrent le caractère progressif et hétérogène de cette mise en œuvre selon les départements, qui ont eu relativement peu de temps pour s'adapter à leurs nouvelles obligations.

La mission formule plusieurs recommandations de simplification concernant notamment la compensation des charges nouvelles des départements et les obligations de procédures (redondantes) imposées aux services d'aide et d'accompagnement à domicile en matière d'évaluation. Est aussi recommandé un plan en faveur des aidants, en lien avec la stratégie nationale relative aux personnes en situation de handicap

**Vieillesse et territoires. Défis démographiques, enjeux démocratiques**

**Volume I : Définir les territoires et les adapter au vieillissement / SCHEIDER Marion, MOULAERT Thibault, VIRIOT DURANDAL Jean-Philippe**

**Retraite et société, 06/2017, n° 76, 72 p.**

Entre 2000 et 2050, le nombre de personnes âgées de 60 ans et plus passera de 600 millions à près de 2 milliards (ONU, 2011 et 2013). Dans le même temps, 2,5 milliards de personnes supplémentaires sont attendues dans les milieux urbains. Ces évolutions obligent à repenser les modes d'urbanisation, l'adaptation du périurbain et du milieu rural. Ils questionnent l'avenir des solidarités formelles et informelles et le rôle structurant des politiques publiques.

La conjonction des transitions démographiques et des mutations territoriales s'opérant au niveau mondial impose donc de revisiter les cadres d'analyse ordinaires pour anticiper et accompagner les effets du vieillissement sur les territoires. S'appuyant sur des travaux et expérimentations menés en France et à l'étranger, le premier numéro de ce dossier, composé de deux volets, propose une série de pistes en matière d'aménagement des territoires et de construction d'espaces démocratiques, pour tenter de relever ces nombreux défis auxquels la société doit faire face.

<https://www.caim.info/revue-retraite-et-societe-2017-1.htm>

**Atlas des séniors et du grand âge en France. 100 cartes et graphiques pour analyser et comprendre / BLANCHET Mickael**

**Presses de l'école des hautes études en santé publique, 2017, 118 p.**

Avec 13 millions d'individus aujourd'hui et 15 millions à l'horizon 2030, les plus de 65 ans représentent une part de plus en plus importante de la population française. Dans notre société, l'arrivée à la retraite des baby-boomers et le vieillissement en cours de la population sont perçus à la fois comme une opportunité et une source d'inquiétude.

Cet atlas, richement illustré de graphiques et de cartographies, permet de comprendre et visualiser toutes les caractéristiques des séniors et personnes âgées (répartition géographique, situation économique, préférences politiques...) et déconstruit certains clichés sur la vieillesse. Car c'est bien une « vieillesse plurielle », en constante mutation et marquée par les inégalités, qui ressort de cette analyse à la fois démographique, sociale et économique. Pour rendre compte des enjeux présents et futurs du vieillissement de la population, l'approche territoriale permet de révéler autant les pratiques et vécus des personnes âgées que les rapports de force démographiques, politiques ou économiques.

Par son format pratique, cet atlas, qui fait état des données sociales les plus récentes, intéressera les chercheurs en sciences sociales, les enseignants du secondaire, les cadres de la fonction publique territoriale et les acteurs des secteurs sanitaire et social.

**Quelles politiques publiques pour la dépendance ? / Conseil D'Analyse Economique, BOZIO Antoine, GRAMAIN Agnès**

**Note d'analyse (la), 05/2016, n° 35, 12 p.**

<http://www.cae-eco.fr/Quelles-politiques-publiques-pour-la-dependance.html>

L'action publique en direction des personnes dépendantes doit concilier des objectifs en partie contradictoires : améliorer la qualité de services de prise en charge, offrir une couverture efficace et équitable du risque de dépendance, maîtriser les dépenses publiques. La loi d'Adaptation de la Société au Vieillessement (ASV) , entrée en vigueur le 1er janvier 2016, apporte des avancées en la matière. Dans cette nouvelle note du CAE « Quelles politiques publiques pour la dépendance ? », les trois auteurs Antoine Bozio, Agnès Gramain et Cécile Martin identifient des pistes d'action complémentaire pour diversifier l'offre de prise en charge, améliorer sa régulation et pour renforcer l'efficacité des financements.

**On se trompe sur les vieux / CHAPON Pierre-Marie, OUDINE Bernadette Harmattan (L'), 2016, 126 p.**

La question du vieillissement de la population est un des enjeux du XXIe siècle. La France n'étant pas spécialement avant-gardiste en la matière, le politique peine à se saisir de la question. La Silver économie, qui pourrait être une chance pour notre pays, est délaissée. La loi sur le vieillissement aurait pu être plus ambitieuse, mais elle représente toutefois une avancée. Ne laissons pas nos campagnes disparaître avec leurs derniers résidents.

L'aménagement du territoire et la silver économie offre des solutions à condition de changer notre vision et nos méthodes.

**Le parcours résidentiel au grand âge. De l'utopie à l'expérience / EYNARD Colette Dunod, 2016, 224 p.**

La personne âgée qui envisage de quitter son logement pour une autre forme d'habitat, adapté, dédié ou collectif, craint de ne plus se sentir pleinement chez elle. Il lui est donc difficile de prendre cette décision et elle a rarement le sentiment qu'elle poursuit ainsi son parcours résidentiel. Les conditions d'un libre choix des personnes concernées sont difficiles à réunir. Est-ce que la place des personnes du grand âge dans leur environnement peut s'envisager d'un point de vue territorial plutôt que médico-social, domestique plutôt qu'institutionnel ?

**Le vieillissement au coeur des politiques publiques : Méthodologie pour une approche transversale / GUERAIN Claire, AMYOT Jean-Jacques, DURY Isabelle, PORTIER Jean-Jacques Territorial, 2016, 83 p.**

Avec l'entrée en vigueur, au 1er janvier 2016, de la loi ASV relative à l'adaptation de la société au vieillissement, les collectivités territoriales doivent intégrer une nouvelle vision des actions à conduire. Pour devenir plus efficaces, les politiques publiques doivent se tourner résolument vers une conception, des méthodes et des pratiques transversales.

Comment adapter l'ensemble des politiques publiques au vieillissement de la population ? Comment concevoir des méthodes de travail pour faciliter la mise en oeuvre de projets nécessitant un décloisonnement des politiques publiques et tenant compte des besoins, des modes de vie et des évolutions sociales qui modifient nos manières de vivre et de vieillir ?

Destiné à tous les élus locaux, directeurs généraux, chefs de projet, travailleurs sociaux, bénévoles qui travaillent auprès des publics âgés et participent ainsi à l'évolution des politiques publiques locales, ce Dossier d'experts veut livrer, au travers d'apports méthodologiques et de retours d'expérience, des pistes de réflexions stratégiques et opérationnelles pour réaffirmer les engagements réciproques entre collectivités locales, acteurs associatifs et habitants.

Ses auteurs s'interrogent également sur la perception, par les retraités, du vieillissement, de l'utilité sociale et des rapports interâges. Le témoignage d'un retraité et l'enquête qu'il a menée auprès d'un public de tous âges proposent une approche instructive des valeurs et du sens éthique d'une intervention.

**Rapport annuel 2015 - Territoires et politiques de l'autonomie  
CNSA, 2016, 205 p.**

[http://www.cnsa.fr/documentation/rapport\\_annuel\\_2015\\_territoires\\_et\\_politiques\\_de\\_lautonomie.pdf](http://www.cnsa.fr/documentation/rapport_annuel_2015_territoires_et_politiques_de_lautonomie.pdf)

Ce rapport présente le bilan d'activité de la CNSA et de ses services au cours de l'année 2015 dans sa double fonction de caisse, avec la gestion des

22,8 milliards d'euros qui lui sont confiés, et d'agence dans son rôle d'animation de réseaux et d'appui aux acteurs de terrain.

Cette année, le chapitre d'analyse prospective du Conseil de la CNSA porte sur les territoires et politiques de l'autonomie. Dans un contexte de politiques de l'autonomie fortement décentralisées et déconcentrées, ce chapitre explore des enjeux forts et formule des préconisations du Conseil : quelle place des territoires dans la construction de réponses plus décloisonnées autour des personnes ? Quelles diversités et disparités des territoires ? Comment considérer les territoires en tant que ressources pour une société inclusive ?

**Politiques sociales : les territoires à la manœuvre**

**Pouvoirs locaux, 06/2015, p. 23-84**

Au sommaire de ce dossier :

- Départements et politiques sociales : le statu quo apparaît difficilement soutenable
- "Relever le défi de l'individualisation des politiques sociales", entretien avec Philippe Bas
- La dépendance : défis à court et à long terme
- Le système français de protection de l'enfance : une hydre à trois têtes
- Sortir de l'ambiguïté des politiques d'insertion
- Tribune : L'esprit de responsabilité, valeur clé de la politique sociale
- Une nouvelle gouvernance territoriale des politiques sociales est-elle possible ?
- Métropolisation : quel impact pour les politiques sociales ?
  - La région, une chance pour les politiques sociales
- "Il faut nationaliser le financement des prestations universelles, véritable jardin à l'anglaise incompréhensible et injuste", entretien avec Hervé Gaymard
- La mutualisation des politiques sociales : une pratique de bonne gouvernance
- Écarts de mise en œuvre ou politiques publiques locales : l'exemple de l'aide aux personnes âgées dépendantes à domicile
- Le social : impensé de la réforme territoriale ?

**Retraite et vieillissement : intervention publique et action sociale / GUCHER Catherine, GUILLALOT Elsa, MOLLIER Annie, MANSANTI Dominique  
Dunod, 2015, 211 p.**

Le vieillissement de la population représente un défi majeur pour les sociétés contemporaines. En effet, ce phénomène démographique entraîne une redéfinition des rapports entre groupes d'âge, entre générations, et entre « actifs » et « inactifs ». Il interroge la capacité sociale de solidarité et les remaniements des formes de protection individuelle et collective. Au niveau national, les débats entretenus depuis plusieurs années au sujet du financement de la dépendance se traduisent par un projet de loi d'orientation relative à « l'adaptation de la société française au vieillissement », centré sur le soutien à domicile des personnes âgées. Les caisses de retraite investissent différentes formes d'action, pour accompagner les retraités dans leur parcours de vie et soutenir les personnes fragiles, dépendantes et leurs proches. Au niveau des territoires, le vieillissement des populations suscite également de nombreuses initiatives qui mobilisent désormais des acteurs traditionnels et d'autres plus inattendus, du secteur public et privé. Cet ouvrage offre une description claire d'un secteur en pleine reconfiguration. Il clarifie un paysage complexe, aux échelons sans cesse plus nombreux et entremêlés. Il propose enfin des clefs de lecture et d'analyse des recompositions en cours en croisant les représentations sociales et les logiques de positionnement des acteurs en présence dans le champ de l'action gérontologique.

**Accompagner (autrement) le grand âge / JOEL Marie-Ève  
Atelier (Éditions de l'), 2014, 141 p.**

Près de quatre millions d'aidants familiaux interviennent en France auprès de personnes âgées en perte d'autonomie. Mais aider n'est pas simple, en raison de la diversité des tâches à assumer et du souci légitime des aidants de préserver leur équilibre personnel et social... En s'appuyant sur cette réalité nouvelle, l'ouvrage de Marie-Ève Joël donne des informations précieuses sur les aidants familiaux, la nature de leurs responsabilités, les relations qu'ils peuvent établir avec les professionnels du soin pour la tranquillité de tous, la charge économique qu'ils assument, avant d'ouvrir quelques perspectives d'avenir en termes de politiques publiques liées à la politique du grand âge

**Guide français des villes amies des aînés : bonnes pratiques à l'intention des acteurs locaux / CHAPON Pierre-Marie, LEFEBVRE Pierre-Olivier**

**Documentation française (La), 2014, 133 p.**

Le Réseau francophone des villes amies des aînés a été créé en 2010. Il s'agit d'un programme lancé par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), dirigé par François Rebsamen, ancien sénateur-maire de Dijon (et actuel ministre du Travail et de l'Emploi). L'initiative a démarré avec le recensement des caractéristiques essentielles de l'environnement urbain propice à un vieillissement actif et en bonne santé. Des travaux de recherche menés dans 33 villes ont confirmé l'importance pour les personnes âgées de l'accès aux transports publics, aux espaces de plein air, aux bâtiments, ainsi que la nécessité de logements adaptés, d'un tissu social et de services médicaux. Ils ont mis en évidence la nécessité de favoriser les liens permettant à cette population d'être participante active de la société.

Le Réseau a depuis sollicité de nombreuses villes à le rejoindre et l'OMS a été submergée de réponses. Ainsi l'année 2014 devrait voir entrer plusieurs grandes villes françaises. Des programmes nationaux sont actuellement en cours de mise en place et cet ouvrage s'inscrit pleinement dans cette actualité.

**Dix mesures pour adapter la société française au vieillissement / BROUSSY Luc**

**Dunod, 2014, 228 p.**

D'ici à 2050, la proportion de personnes âgées de plus de 60 ans devrait passer dans les pays développés de 20 % à 33 % de la population. Si l'allongement de l'espérance de vie est un extraordinaire progrès de civilisation, il pose aussi de redoutables défis. L'enjeu est de permettre ce vieillissement dans les meilleures conditions possibles, pour les personnes concernées et leur entourage. Certains pays, comme le Japon ou l'Allemagne, sont engagés dans cette voie de longue date. En France, tout reste à faire. Ce qui se décide aujourd'hui est capital pour éviter une crise du vieillissement dans vingt ans. Cet ouvrage, issu d'un rapport remis en 2013 au gouvernement, s'appuie sur une analyse élargie de la question du vieillissement pour proposer 10 mesures concrètes et efficaces à prendre pour relever ce défi.

**De la coordination à l'intégration : petite histoire d'une recherche permanente de défragmentation du système d'aide et de soins aux personnes âgées / ANKRI Joël**

**Actualité et dossier en santé publique, 12/2013, p. 36-38**

Les personnes âgées ont des besoins d'aide et de soins multiples rendant complexe leur prise en charge et la planification dans la durée des nombreux services qu'elles sont susceptibles de recevoir. Les dispositifs sanitaires et sociaux de la plupart des pays européens, dont la France, répondent mal à ces besoins complexes du fait du cloisonnement à des degrés divers des secteurs sanitaires et sociaux. Face aux dysfonctionnements induits par ces systèmes cloisonnés et fragmentés, la volonté politique est néanmoins affichée de mieux coordonner les dispositifs existants. Cette préoccupation n'est pas récente dans notre pays.

<http://www.hcsp.fr/Explore.cgi/Adsp?clef=142>

**Vivre et habiter un territoire /**

**Pouvoirs locaux, 09/2012, p. 33-110**

- L'Etat et les politiques du logement : pilote ou garant ? Jean-Claude Driant
- La territorialisation des politiques de logement : un nouveau défi pour la décentralisation, Alain Cluzet
- Donner du sens à la territorialisation des politiques de l'habitat, Claire Delpech
- Rénovation urbaine : faire le deuil de la mixité ? Thomas Kirsbaum
- Habiter la France périurbaine, François Madoré
- Du périurbain aux périurbains : diversification sociale et générationnelle dans l'ouest francilien, Claire Aragau, Martine Berger, Lionel Rougé
- L'accessibilité urbaine : une norme de l'intégration sociale, Jean-Pierre Lévy
- Les politiques du logement face à une double contrainte : traitement social ou régulation par l'offre ? Yankel Fijalkow, Jean-Pierre Lévy
- Mutations qualitative d'un espace en rénovation : les réalisations sociales de l'ANRU à Saint-Brieuc, Patrick Harismendy
- La contribution du logement social au miroir de la création de valeur collective, Dominique Fujols, Francis Deplace
- Le logement vulnérable, une extension du mal-logement, Yankel Fijalkow
- Comment concevoir des villes adaptées aux besoins et attentes des aînés ? Pierre-Marie Chapon et Davis Bensadon
- L'habitat intergénérationnel : vers une nouvelle forme de mixité ? Dominique Argoud
- L'habitat social à l'épreuve de la prospective territoriale, Dominique Belargent, Elisabeth Gras

**Les défis territoriaux face au vieillissement / CHAPON Pierre-Marie, PIHET Christian, CHAUDET Béatrice, RENARD Florent, ARGOUD Dominique, PENNEC Simone, PIOT Liliane, GUCHER Catherine, ROSALES MONTANO Silvia, VIRIOT DURANDAL Jean-Philippe**  
**Documentation française (La), 2012, 183 p.**

Cet ouvrage propose un ensemble de réflexions sur l'adaptation de l'environnement physique et social au vieillissement de la population. Son intérêt réside dans la pluridisciplinarité des angles d'analyse développés sur les territoires de vie. Les auteurs proposent une série de réflexions originales sur les territoires à partir des pratiques spatiales et sociales des personnes âgées. Ils livrent également un regard critique sur les interactions plus ou moins abouties entre ces publics et les interfaces politiques, administratives, sociales et économiques sensées répondre à leurs besoins. Il invite enfin, en troisième partie, à un dialogue constructif, en ouvrant de manière originale un débat avec des acteurs opérationnels publics et privés, premiers concernés par l'organisation des espaces, des réseaux et des territoires gérontologiques.

**Vieillesse comme charge ou vieillesse comme ressource ? Les Centres sociaux accompagnent le vieillissement dans une démarche de développement social local**

**Découverte (La), 2012, 41 p.**

- Partie 1 : les points de vue sur nouveaux enjeux du vieillissement : Regards croisés entre universitaires, porteurs de projets, partenaires des politiques sociales, et donne la parole aux expertises des diverses disciplines pour situer les nouveaux enjeux du vieillissement dans une société qui se transforme, y compris d'un point de vue anthropologique, avec la montée des questions du vivre ensemble simultané de quatre ou cinq générations. Puis aux principaux partenaires des politiques publiques, afin qu'ils exposent de quelle manière leurs institutions prennent en charge ces mutations et, en conséquence, comment ils considèrent leur partenariat avec les centres sociaux.

- Partie 2 : des manières d'agir en coopération, les acteurs des centres sociaux s'expriment sur leurs pratiques et sur les liens de coopération qu'ils ont développé selon leurs divers terrains d'intervention, prenant en compte la dynamique des relations et apports de la dimension fédérative propre au réseau. Cette logique et les choix qu'elle engage rappellent que la lucidité des diagnostics sur les changements en cours et la mobilisation pour l'engagement des acteurs sociaux sont les priorités.

<http://www.centres-sociaux.fr/files/2012/04/Repère-veillessement.pdf>

# I / CONNAÎTRE LES ACTEURS GÉRONTOLOGIQUES DE SON TERRITOIRE

---

## **Conférence des financeurs : la CNSA dresse un premier bilan d'activité positif**

**Actualités sociales hebdomadaires, 01/12/2017, n° 3036, p. 12-13**

Malgré quelques difficultés, la création de la conférence des financeurs de la prévention de la perte d'autonomie fait consensus parmi les membres de droit et les acteurs locaux. C'est ce qui ressort du rapport d'activité 2016 de la conférence des financeurs, livré par la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) le 23 novembre.

<http://www.cnsa.fr/actualites-agenda/actualites/prevention-de-la-perte-dautonomie-premier-bilan-dactivite-des-conferences-des-financeurs>

## **Conférence des financeurs. Prévenir la dépendance, l'affaire de tous ?**

**Direction(s), 09/2016, n° 145, p. 4-5**

Les conférences des financeurs doivent permettre de déployer une stratégie globale de prévention de la perte d'autonomie des personnes âgées. Issues de la loi Vieillesse, ces nouvelles instances de coordination départementales tiendront-elles leurs promesses ?

## **A/ Les Agences Régionales de Santé**

### **Les agences régionales de santé (ARS) : cadre et limites juridiques d'une nouvelle autorité sanitaire / TABUTEAU Didier**

**Revue de droit sanitaire et social, 11/2017, n° 6, p. 1056-1064**

Les ARS révèlent une construction administrative et juridique d'une grande originalité du fait des pouvoirs d'Etat qui leur sont confiés et de la dualité de compétences de leurs directeurs généraux. Les textes les régissant ont donné lieu à une interprétation extensive de leurs prérogatives d'Etat par le juge administratif. Les pouvoirs dont elles disposent à l'égard des établissements publics de santé appellent cependant une clarification de leurs relations avec ces établissements.

### **Les ARS dans l'organisation sociale et médico-sociales**

**Revue de droit sanitaire et social, 05/2016, n° 3, p. 405-466**

Contributions issues du colloque qui s'est tenu les 26 et 27 novembre 2015 à la Faculté de Droit, d'économie et de gestion d'Angers.

- La nature juridique de l'Agence régionale de santé, Clément Chauvet
- Les pouvoirs du directeur général de l'ARS en matière médico-sociale, Pierre Naïtali
- Les agences régionales de santé face aux établissements sociaux et médico-sociaux, acteurs ou metteurs en scène : l'appel à projets, Hervé Rihal
- La planification sociale et médico-sociale : quel bilan de la loi HPST ? Arnaud Vinsonneau
- Les partenariats en ARS et régions, Michel Laforcade
- Les partenariats en ARS et département, Virginie Donier
- ARS et CNSA : formes et enjeux d'un partenariat obligé, Robert Lafore

**Les nouvelles ARS face au défi de la proximité**  
**Gazette sante social (la), 03/2016, n° 127, p. 15-22**

Conséquences directes de la réforme territoriale qui a reconfiguré les régions, sept nouvelles agences régionales de santé ont vu le jour le 1er janvier 2016. En métropole, elles ne sont plus que treize, au lieu de vingt-deux avant la réforme. Une réorganisation complexe qui suscite des inquiétudes, mais qui peut aussi être une opportunité, pour renforcer les compétences et accroître les moyens au service d'une action de proximité. Car, pour les élus, l'objectif est clair : "il faut qu'il y ait des niveaux de gouvernance qui se parlent et des objectifs cohérents pour les territoires" estime Solange Ménival, ex-vice-présidente de la région Aquitaine, en charge de la santé.

- L'ARS Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine renforce ses délégations territoriales
- Grand Est : les Uriopss veulent parler d'une seule voix
- Les fusions vont-elles éloigner les ARS des réalités locales ?
- Sanitaire et social : le Québec centralise

<http://www.senat.fr/notice-rapport/2013/r13-400-notice.html>

[http://www.univ-angers.fr/fr/acces-directs/facultes-et-instituts/faculte-droit-economie-gestion/actualites/actu-2015/colloque\\_ars\\_5\\_ans.html](http://www.univ-angers.fr/fr/acces-directs/facultes-et-instituts/faculte-droit-economie-gestion/actualites/actu-2015/colloque_ars_5_ans.html)

**ARS, mode d'emploi - Travailler dans et avec les agences régionales de santé / FANTINO Bruno**  
**Dunod, 2014, 293 p.**

Les agences régionales de santé (ARS) sont nées le 1er avril 2010 au terme d'un long processus de fusion de huit structures préexistantes. Les professionnels de santé et les usagers disposent à présent, au sein de chaque région, d'un seul interlocuteur sur le champ sanitaire et médico-social, ce qui permet d'avoir une vision globale sur les établissements de santé, les maisons de retraite, la médecine libérale, la prévention. Cette nouvelle organisation territoriale a bouleversé les habitudes de travail des différents acteurs de la santé et du social. Cet ouvrage décrypte les principes de fonctionnement des ARS, décrit les outils utilisés et les cadres de travail, autorisant ainsi le lecteur à appréhender la logique des arbitrages auxquels il est ou sera confronté.

**L'intégration des services gérontologiques en France et au Québec : le rôle des agences régionales de santé / TROUVE Hélène, DEMERS Louis, COUTURIER Yves**

**Vie sociale, n° 6, 2014, p. 55-72**

Cet article se propose de comparer, dans une perspective sociopolitique, la construction de la politique publique d'intégration des services gérontologiques en France et au Québec en mettant le focus de l'analyse sur l'action des agences régionales.

<https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2014-2-page-55.htm>

 **B/ La CNSA**

**Dépendance. Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie. Le couteau suisse**

**Actualités sociales hebdomadaires, 25/05/2018, n° 3062, p. 18-22**

Alors que le 21 mai, lundi de Pentecôte – Journée nationale de solidarité – devrait faire entrer plus de 2 milliards d'euros dans la caisse de la CNSA, il nous est apparu utile de plonger dans ses entrailles pour en comprendre le fonctionnement. Structure atypique, la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie remplit un rôle de financeur en centralisant les crédits destinés aux personnes âgées et handicapées tout en menant une réflexion sur la transformation du modèle de protection sociale. Lancée en 2004, cette instance, sorte de couteau suisse, rattachée au ministère des Solidarités et de la Santé et au secrétariat chargée des personnes handicapées a su, au fil des ans, faire la preuve de son efficacité.

- Marie-Anne Montchamp, présidente de la CNSA : "Il faut renforcer notre capacité d'exécution budgétaire"
- Pascal Champvert, président de l'AD-PA, "Bercy a la mauvaise habitude de piocher dans la caisse"

**La Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie : des missions mieux assurées, des progrès à poursuivre**

**Cour des comptes, 19/02/2018, p. 103-133**

<https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2018-01/04-Caisse-nationale-solidarite-pour-autonomie-Tome-2.pdf>

La Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) a été créée par la loi du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées. Elle exerce une double mission :

- elle répartit entre les agences régionales de santé (ARS) des dotations destinées aux établissements et services médico-sociaux (ESMS), et elle alloue aux départements des concours financiers contribuant au financement de l'allocation personnalisée pour l'autonomie (APA) et de la prestation de compensation du handicap (PCH) ;
- elle anime et appuie, dans le cadre de démarches partenariales, les réseaux des acteurs locaux intervenant dans le domaine de l'aide à l'autonomie des agences régionales de santé, conseils départementaux, maisons départementales des personnes handicapées (MDPH). Grâce aux crédits d'assurance-maladie qu'elle gère et à ses ressources propres, la CNSA consacre plus de 23 Md€ au financement des politiques d'aide à l'autonomie destinées aux personnes âgées et aux personnes handicapées.

**"Des chantiers prioritaires avec un fort enjeu humain"**

**Actualités sociales hebdomadaires, 03/11/2017, n° 3032, p. 20-21**

Transformation des structures médico-sociales, soutien aux aidants, refonte du système d'information des MDPH... Difficile d'énumérer tous les dossiers pilotés ou suivis par la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA). Sa nouvelle directrice, nommée fin septembre pour trois ans, esquisse sa méthode.

## C/ Les Départements

**Action sociale : les départements en première ligne**

**Actualités sociales hebdomadaires, 09/11/2018, n° 3083, p. 6-9**

La Drees a publié, le 30 octobre, les résultats de son enquête annuelle sur l'aide et l'action sociales des départements. L'occasion d'analyser les changements qui ont pu s'opérer sur le sujet dans les domaines de la lutte contre la pauvreté, de l'aide sociale à l'enfance, de l'aide aux personnes âgées, aux personnes handicapées...

<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/etudes-et-statistiques/publications/panoramas-de-la-drees/article/l-aide-et-l-action-sociales-en-france-edition-2018>

**Solidarité et innovation sociale - Recueil d'initiatives proposées par les départements**

**ODAS - Observatoire national de l'action sociale décentralisée, 10/2018, 156 p.**

<http://odas.net/Publication-Solidarite-et-innovation-sociale>

Il recense les expériences signalées par les départements, qui ont été considérées comme novatrices par l'Odas sans engager pour autant sa responsabilité de l'observatoire en matière d'évaluation. En effet, les fiches présentes dans cet ouvrage ont été rédigées par les professionnels des collectivités concernées et la remontée d'informations n'est pas en l'état suffisant pour mesurer la portée de ces initiatives.

**Les départements sous pression**

**Actualités sociales hebdomadaires, 01/06/2018, n° 3063, p. 6-10**

Les départements consacrent 20 % de leurs dépenses au social. Selon la dernière étude de l'Observatoire national de l'action sociale, les bons vieux départements créés par la Révolution sont des acteurs majeurs de l'aide et de la politique sociale. Mais, ils sont pris en étau entre des demandes qui évoluent, des besoins nouveaux qui apparaissent, des charges nouvelles que leur transfère l'Etat sans leur donner toujours les moyens correspondants. Comment s'en sortent-ils ? Comment opèrent-ils des choix, nécessairement politiques ? Comment gèrent-ils cet argent public ? Les Actualités sociales hebdomadaires, au-delà du rapport sont allées à la rencontre de quelques acteurs de terrain qui soulignent tous qu'ils travaillent sur le fil du rasoir, qu'ils doivent arbitrer et savoir faire preuve... d'audace

### **Conseils départementaux - Toujours partenaires ?**

**Direction(s), 30/03/2018, n° 3054, p. 24-31**

Difficile application de la loi Vieillesse, prise en charge des mineurs non accompagnés, financement des allocations de solidarité... Nombreuses sont les embûches auxquelles les conseils départementaux sont confrontés, dans un contexte d'économies imposées par l'État. À la recherche de marges de manœuvre, certains répercutent leurs difficultés sur les structures qu'elles financent, tel un implacable effet domino. Gestionnaires et collectivités n'ont pourtant pas d'autres choix que de trouver ensemble des solutions pour maintenir la qualité du service aux usagers.

### **Dépenses sociales des départements : les voies de la réforme / BORGETTO Michel**

**Terra nova, 12/12/2017, 29 p.**

<http://tnova.fr/notes/dépenses-sociales-des-départements-les-voies-de-la-reforme>

Quelles mesures prendre pour remédier aux difficultés financières auxquelles se trouvent confrontés, aujourd'hui, de nombreux départements du fait de l'augmentation de la part des dépenses sociales qui leur incombent ? Cette note explore différentes pistes de réforme pour trouver une solution pérenne à ce problème. En premier lieu, le transfert à l'État de la charge financière de l'allocation du RSA ainsi que celle liée aux mineurs non accompagnés. En second lieu, la mise en place d'un mécanisme efficient de compensation financière au terme duquel l'État assumerait une partie des restes à charge liés aux allocations individuelles de solidarité ou, à défaut, d'un mécanisme de péréquation verticale consacrant une implication financière accrue de l'État dans les restes à charge en question. En troisième lieu, le renforcement des dispositifs de péréquation horizontale entre les départements. Et en dernier lieu, le renforcement de l'autonomie financière des départements via notamment un transfert à leur profit d'une fraction de CSG.

### **Départements : le sursaut ou la fin [Dossier] / KOCH Marjolaine**

**Lettre du cadre territorial (la), 01/2017, n° 504, p. 26-32**

Départements : sortir de la logique comptable : Les départements se sont enfermés dans une logique comptable. Mais les compétences dont ils disposent pourraient être bien mieux exploitées et, malgré les difficultés, il serait temps de s'y mettre.

Villes, départements : chacun pour soi ? Les villes et les départements parviendront-ils un jour à mutualiser leurs moyens pour offrir un service plus fluide, moins complexe aux usagers ? Pour y parvenir, chacun va devoir réviser ses méthodes.

Les départements savent-ils expérimenter ? un mouvement qui émerge tente de répondre à cette question : comment revitaliser les solidarités naturelles, familiales ou de voisinage ? les réponses concrètes sont disparates, mais la tendance de fonds est bien là

<http://odas.net/Rapport-de-l-Odas-Developpement-social-les>

### **Développement social : les départements à l'épreuve du réel / SANCHEZ Jean-Louis**

**ODAS - Observatoire national de l'action sociale décentralisée, 2016, 106 p.**

[http://odas.net/IMG/pdf/rapport\\_odas\\_developpement\\_social\\_-\\_les\\_departements\\_a\\_l\\_epreuve\\_du\\_reel\\_-\\_2016.pdf](http://odas.net/IMG/pdf/rapport_odas_developpement_social_-_les_departements_a_l_epreuve_du_reel_-_2016.pdf)

Aujourd'hui, la vulnérabilité dans ses trois dimensions : économique, relationnelle, identitaire, progresse considérablement. Le développement de liens et de repères s'avère plus nécessaire que jamais. Ce qui fait du développement social une priorité. Mais, pour que cette dynamique cesse d'être seulement un concept pour s'ancrer dans la réalité, il faut que l'ensemble des collectivités publiques, communes comme départements, contribuent à son essor.

C'est pourquoi on ne peut que se réjouir que les départements aient dorénavant bien engagé le mouvement vers le développement social, comme le montre le présent rapport issu des travaux de l'Observatoire national de l'action sociale (ODAS). Il n'en reste pas moins vrai que sa mise en œuvre nécessite du temps et une grande énergie pour parvenir à mobiliser toutes les forces vives d'un territoire.

Et effectivement, ce rapport montre l'existence de nombreuses possibilités d'amélioration stratégique, en matière d'organisation, d'observation et de management. Ce qui requiert de s'appuyer davantage sur la dimension éthique du développement social : la réactivation des valeurs d'écoute, d'entraide et de respect.

**Financement. Les EHPAD, victimes collatérales de la crise budgétaire des départements / BUSSEREAU Dominique, CHAMPVERT Pascal**

**Géroskopie pour les décideurs en Gérontologie, 04/2016, n° 67, p. 10-12**

Quand les départements toussent, les EHPAD s'enrhument. De nombreux conseils départementaux sont au bord du gouffre financier. Conséquence : une baisse de dotations pour les EHPAD actée lors des votes des budgets. Des restrictions qui menacent les emplois dans les structures et la qualité de l'accompagnement des résidents.

## **D/ Les CCAS**

**Vieillesse de la population : les CCAS, acteurs, mais aussi pilotes [DOSSIER]**

**Actes : actions et territoires du social, 12/2018, n° 493, p. 16-23**

Au sommaire :

- Grand âge : les CCAS/CIAS, acteurs, pilotes, coordonnateurs, innovateurs sur leur territoire
- "Arcachon bien vivre", le CCAS pilote de santé publique
- A Châlons-en-Champagne : une résidence autonomie High tech
- Fécamp : le CCAS à l'écoute du SAAD
- Saint-Brieuc Armor agglomération : quand le maintien à domicile passe à l'échelon du CIAS
- Saint-Martin-D'hères : l'ABS cible le vieillissement de la population

**La Maison de l'autonomie, guichet unique communal**

**Direction(s), 06/2017, n° 154, p. 27**

A Rueil-Malmaison, le CCAS a regroupé au sein d'un même lieu différents services qui étaient dispersés sur la commune. L'objectif est de lutter contre l'errance administrative et d'apporter une réponse globale aux habitants en perte d'autonomie et à leurs aidants.

**Réforme territoriale : le centre communal d'action sociale et la loi "Notre" / HODARA Céline**

**Gazette des communes, des départements, des régions (Ia), 04/04/2016, n° 2311, p. 58-60**

Caractère facultatif : la création d'un centre communal d'action sociale (CCAS) devient facultative dans les communes de moins de 1 500 habitants. Ces dernières ne sont toutefois pas obligées de supprimer leur CCAS.

Dissolution : la dissolution des CCAS facultatifs est possible mais non obligatoire. Elle obéit au régime juridique classique de la dissolution d'un établissement public, concernant le personnel notamment.

Incidences pratiques : si la dissolution est possible, elle n'exonère pas la commune de la mise en oeuvre des missions obligatoires des CCAS, dont l'analyse des besoins sociaux de l'ensemble de la population.

## **E/ Les MAIA**

**Intégration des Maia : la CNSA identifie des points d'amélioration**

**Actualités sociales hebdomadaires, 17/02/2017, n° 2998, p. 8-9**

Après plus de un an de travaux, la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) a rendu public, le 8 février, son rapport d'évaluation sur les méthodes d'action pour l'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie (MAIA). Pour rappel, ces anciennes maisons pour l'autonomie et l'intégration des malades d'Alzheimer, expérimentées entre 2008 et 2010, ont été progressivement généralisées à partir de 2011, avant d'être rebaptisées et confortées légalement par la loi du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement. Elles permettent aux acteurs d'un territoire engagés dans l'accompagnement des personnes âgées de 60 ans et plus en perte d'autonomie de s'associer autour de moyens d'action, d'outils collaboratifs et d'actions communes. Cette intégration des services d'aide et de soins a vocation à fournir aux personnes âgées une « réponse décloisonnée, harmonisée, complète et adaptée », explique la caisse sur son site.

<http://www.cnsa.fr/actualites-agenda/actualites/integration-des-services-daide-et-de-soins-une-premiere-evaluation-nationale-des-dispositifs-maia>

**Rapport d'évaluation des dispositifs MAIA et appui à la mise en œuvre des recommandations  
Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, 01/2017, 64 p.**

<http://www.cnsa.fr/rapport-devaluation-des-dispositifs-maia>

Généralisés en 2011, la méthode et les dispositifs MAIA ont fait l'objet d'une évaluation nationale en 2016. Le dossier se compose du rapport final et de 4 annexes : l'analyse documentaire, l'enquête exhaustive auprès de l'ensemble des MAIA et élaboration d'une typologie MAIA, l'enquête qualitative auprès des agences régionales de santé et de conseils départementaux, l'enquête sur la gestion de cas.

**Le pilote Maia coordonne l'aide aux personnes âgées**

**Direction(s), 11/2016, n° 147, p. 40**

Le pilote Maia articule les acteurs en faveur des personnes âgées sur un territoire. Il met en place des outils intégrés, manage les gestionnaires de cas et fait remonter les besoins du terrain aux décideurs.

**Rencontre avec Béatrice de Biasi, pilote Maia. Le fonctionnement de la méthode en détails  
Agevillagepro.com, 10/10/2016**

<http://www.agevillagepro.com/actualite-14546-1-rencontre-avec-beatrice-de-biasi-pilote-maia.html>

Depuis leur conception en 2008, les Maia ont changé de nom, de périmètre, et peinent à être comprises. Alors qu'elles seront totalement déployées sur le territoire d'ici à la fin de l'année prochaine, Béatrice de Biasi, pilote Maia (Paris centre), revient pour les lecteurs d'Agevillagepro sur le dispositif.

**MAIA. Méthode d'action pour l'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie**

**Cahiers pédagogiques de la CNSA (les), 10/2014, 22 p.**

Les troisièmes cahiers pédagogiques de la CNSA proposent quatre points d'entrée pour comprendre ce qu'est MAIA, quels sont les acteurs concernés, comment ils s'organisent, et quels sont les atouts de cette méthode de travail. Ce document s'adresse en priorité aux établissements et services d'aide et de soins qui accompagnent les personnes âgées en perte d'autonomie de soixante ans ou plus et de leurs aidants et sont concernés par l'intégration. Il s'adresse également aux porteurs, aux pilotes MAIA et aux gestionnaires de cas chargés de la mise en œuvre de l'intégration

[http://www.cnsa.fr/IMG/pdf/CNSA\\_CahierPedagogique\\_MAIA\\_HD.pdf](http://www.cnsa.fr/IMG/pdf/CNSA_CahierPedagogique_MAIA_HD.pdf)

 **F/ Les CLIC**

**Coordination des parcours. Les CLIC, vers un changement de paradigme**

**Actualités sociales hebdomadaires, 08/09/2017, n° 3024, p. 24-27**

En dépit de leur cahier des charges national, les centres locaux d'information et de coordination gérontologique (CLIC) ont évolué en ordre dispersé. Quinze ans après leur création, beaucoup souffrent. Pourtant, une nouvelle génération de CLIC apparaît, portée par le développement des logiques de parcours de santé.

- Des disparités territoriales dans l'activité et les moyens

<http://anclic.fr/>

**Aide aux aînés, sauvons les CLICS !**

**Journal de l'action sociale (le), 04/2017, n° 216, p. 36-40**

Mis en place au début des années 2000, les CLIC sont aujourd'hui menacés. Garants d'une indispensable proximité envers les aînés et leurs proches, ces structures locales sont pourtant les plus à même de conjuguer expertise, savoir-faire et écoute en fédérant les acteurs de terrain. Quand le local invite les pouvoirs publics à penser global.

**Bonnes pratiques de l'ANC.CLIC : création d'un gérontoguide territorial dans les Flandres Maritimes**  
**Agevillagepro.com, 07/11/2016, n° 796**

A Dunkerque, la Maia, les Clic et les réseaux de santé se sont associés pour concevoir et rédiger un gérontoguide territorial, un outil unique à destination à la fois des usagers et des professionnels. Il porte sur l'ensemble des Flandres Maritimes, soit 59 communes et 253 000 habitants, dont 55 000 de plus de 60 ans.  
[http://anccllic.fr/FichesBPI/MAIAFlandres\\_Gerontoguide.pdf](http://anccllic.fr/FichesBPI/MAIAFlandres_Gerontoguide.pdf)

**Bonnes pratiques de l'ANC.CLIC : la Coordination autonomie dans le Saumurois**  
**Agevillagepro.com, 25/07/2016**

<http://www.agevillagepro.com/actualite-14300-1-profession-coordination-autonomie-saumurois.html>

Le comité de pilotage des acteurs sociaux du Saumurois, composé du cadre de santé, de la coordinatrice CLIC et des assistantes sociales des centres hospitaliers du territoire, a mis en place un dispositif d'assistance et de soutien rapide et transitoire pour les personnes âgées et isolées, qui sont confrontées à une situation de risque de rupture sociale.

## **G/ Les Gérontopôles**

**Gérontopôle Autonomie Longévité des Pays de la Loire : le réseau des acteurs ligériens au service du bien vieillir**

<http://www.gerontopole-paysdelaloire.fr/>

**Gérontopôle de Toulouse**

<http://www.chu-toulouse.fr/-gerontopole-891->

**Gérontopôle Pierre Pfitzenmeyer – Bourgogne**

<http://gerontopole.fr/>

**Livre blanc. L'intégration de la longévité et du vieillissement dans le système de formation en Pays de la Loire : vers un projet collectif d'adaptation continue des formations**

**Gérontopôle Autonomie Longévité des Pays de la Loire, 04/2015, 31 p.**

Les objectifs de ce livre blanc sont de contribuer à changer les représentations des différents acteurs sur le vieillissement (faire évoluer les représentations de la longévité et du vieillissement par les organismes de formation et les formateurs des secteurs sanitaires et sociaux, valoriser les métiers du secteur sanitaire et social en relation avec le service des personnes âgées et enfin, sensibiliser les différentes branches professionnelles hors champs sanitaire et social à l'impact des questions du vieillissement et de la longévité sur leurs activités), construire une offre de formation en adéquation avec les enjeux du vieillissement de la population (définir le corpus en gérontologie, adapter l'offre de formation du champ sanitaire et social et hors champs à partir du corpus de gérontologie et enfin, développer, actualiser et accompagner la progression des savoirs des formateurs professionnels de tous les secteurs) et enfin, accompagner l'évolution des métiers impactés par le vieillissement (contribuer aux observatoires sur la longévité et les emplois et faire évoluer la proposition de formation et d'accompagnement des aidants dits "naturels" de personnes âgées ou vieillissantes).

<http://www.gerontopole-paysdelaloire.fr/>

## H/ Les gestionnaires de cas

### **Les gestionnaires de cas attendent une meilleure reconnaissance de leur identité professionnelle** **Actualités sociales hebdomadaires, 20/05/2016, n° 2691, p. 15-16**

Mieux connaître et valoriser le rôle des gestionnaires de cas dans le dispositif MAIA (méthode d'action pour l'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie) : tel est l'objectif d'une enquête de la Fondation Médéric-Alzheimer, réalisée au début 2016 dans le cadre d'un partenariat avec la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA). La fonction de gestionnaire de cas a été créée dans le cadre du troisième plan Alzheimer 2008-2012 « pour répondre à un besoin de continuité du parcours de vie des personnes âgées », rappellent les auteurs de l'étude en introduction. Leur rôle consiste à « évaluer les besoins de personnes ayant des problématiques d'une telle complexité que les réponses habituelles ne peuvent les résoudre, et à y apporter des solutions "sur mesure", au travers du plan de service individualisé ».

<https://www.fondation-mederic-alzheimer.org/file/340/download?token=CrAexxjT>

### **Enquête nationale auprès des gestionnaires de cas**

#### **Lettre de l'observatoire des dispositifs de prise en charge et d'accompagnement de la maladie d'Alzheimer, 04/2016, n° 41, 16 p.**

[http://www.cnsa.fr/documentation/fma\\_lettre\\_41.pdf](http://www.cnsa.fr/documentation/fma_lettre_41.pdf)

La fonction de gestionnaire de cas a été créée il y a quelques années, dans le cadre du 3e Plan Alzheimer, pour répondre à un besoin de continuité du parcours de vie des personnes âgées. Leur rôle, en effet, consiste à évaluer les besoins de personnes ayant des problématiques d'une telle complexité que les réponses habituelles ne peuvent les résoudre et à y apporter des solutions « sur mesure », au travers du plan de services individualisé. Pour ce faire, les gestionnaires de cas, issus des professions du champ sanitaire ou médico-social, reçoivent une formation spécifique. Mais, explorateurs aux confins de territoires souvent cloisonnés ou parfois, au contraire, trop imbriqués, leur mission constitue un défi. Qui sont ces professionnels

? Comment remplissent-ils leurs missions ? Quelles sont les difficultés auxquelles ils sont confrontés ? Cinq cent cinquante gestionnaires de cas, soit près de huit sur dix, ont participé à l'enquête menée par la Fondation Médéric Alzheimer, en partenariat avec la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA). Grâce à la qualité et au nombre des réponses reçues, nous avons pu tirer des enseignements sur leur formation, leurs pratiques professionnelles, et le soutien qu'ils reçoivent au sein du dispositif MAIA. Mais au travers de leurs réponses, se fait jour leurs interrogations : comment être reconnu dans leur nouvelle fonction ? Comment organiser le partage nécessaire des informations auxquelles ils ont accès ? Comment évaluer l'impact de leur action ?

### **Pouvoir décisionnel des gestionnaires de cas : l'impossible neutralité / CORVOL Aline, SOMME Dominique**

#### **Vie sociale, n° 6, 2014, p. 105-118**

L'apparition, dans le cadre du Plan national Alzheimer 2008-2012, de gestionnaires de cas dans le système de soins français soulève de nombreuses questions. Ces professionnels ont pour mission d'évaluer les besoins des personnes âgées en situation complexe afin de planifier et de coordonner la mise en place des services répondant à ces besoins. Le pouvoir potentiel de ces gestionnaires de cas inquiète, car ils travaillent avec des personnes particulièrement vulnérables. Des entretiens individuels ont été menés avec onze gestionnaires de cas, afin de recueillir les éléments sources d'inquiétude. Ces éléments concernent les prises de décision (risque de décider pour autrui), les réunions de concertation (qui soulèvent la question de la responsabilité : responsabilité partagée ou diluée ?), les rapports avec les autres acteurs : les mandataires judiciaires, les médecins, la famille. Au-delà des conflits de personnes, la redéfinition des rôles qu'impose l'arrivée des gestionnaires de cas sous-tend un enjeu éthique, dans la mesure où ces gestionnaires de cas sont porteurs d'une culture professionnelle de la collégialité et du respect des choix de la personne, qui semble parfois moins répandue dans d'autres catégories professionnelles.

<https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2014-2-page-129.htm?contenu=resume>

**L'accompagnement global par le gestionnaire de cas pour un changement dans la situation de la personne âgée / HUGUES Leïla**

**Vie sociale, n° 6, 2014, p. 145-165**

Il s'agit ici de rendre compte d'une recherche, à partir d'un petit échantillon, sur le rôle du gestionnaire de cas dans l'accompagnement d'une personne âgée aux prises avec un changement de situation. La caractéristique de cet accompagnement est de devoir à la fois s'adapter à la personne et aux circonstances qui nécessitent cette intervention. « La définition du besoin n'est donc plus à la charge du seul usager, l'élaboration de solutions à la charge du seul professionnel. [...] Chacun apprend au contact de l'autre, dans le cours d'une résolution d'un problème mal défini et à construire. » L'échantillon était constitué de onze personnes, huit gestionnaires de cas et trois aidants naturels. Cette recherche met en valeur la qualité d'un accompagnement de proximité, au plus près de la personne en situation de grande vulnérabilité, pour que les ressources possibles et disponibles soient au service d'un mieux-être quotidien.

<https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2014-2-page-145.htm>

## **II / DÉVELOPPEMENT ET PARTICIPATION AUX RÉSEAUX GÉRONTOLOGIQUES, SANITAIRES ET AUTRES RÉSEAUX TERRITORIAUX**

---

**Le travail des coordonnateurs dans le champ social et éducatif : De quoi la fonction de coordination est-elle le symptôme ? / GAUFFER Christian Harmattan (L'), 2018, 120 p.**

Le fait de dédier la fonction de coordination à un poste spécifique est relativement nouveau au sein des institutions médicosociales. Auparavant la fonction de coordination était de la pleine responsabilité de la hiérarchie. Avons-nous changé de monde ? Que s'est-il passé pour arriver à ce changement de paradigme ? Est-ce un effet de mode ou une nécessité liée à la transformation du travail ? Ce livre élaboré à partir des observations d'une centaine de coordonnateurs propose une réflexion sur ces questions.

**Coopérer ne va pas de soi  
ANAP, 2018**

<http://www.anap.fr/ressources/publications/detail/actualites/cooperer-ne-va-pas-de-soi/>

Comment créer la confiance entre partenaires ? Le comportement coopératif se construit sur la base d'une définition commune de la finalité d'un projet et d'un partage des ressentis - attrait, peurs et tentations - qu'il suscite inévitablement.

**Travailler en réseau : méthodes et pratiques en intervention sociale / DUMOULIN Philippe, DUMONT Régis, BROSS Nicole, MASCLÉ Georges  
Dunod, 2015, 269 p.**

La crise de sens qui touche la société se traduit à l'échelon du territoire par l'émergence de phénomènes sociaux et de situations problèmes de plus en plus massives et complexes. En confrontation directe avec les publics ciblés, les professionnels tentent d'exercer des missions aussi diverses que les institutions ou services qu'ils représentent. Parce qu'il reconnaît les potentiels des professionnels et des usagers, le réseau s'impose en force dans les esprits comme une sorte de panacée universelle susceptible de régler les difficultés liées aux problématiques nouvelles et à la nécessité de coordonner les actions entre partenaires. Sans succomber à ce mirage, les auteurs, à travers leurs expériences respectives, décrivent le réseau comme un outil d'intervention qui laisse une place importante à l'humain. « L'intervention de réseau », « le travail social de réseau », « les réseaux d'échanges de savoirs », « les réseaux professionnels » dans leur utilisation optimum sont des outils, certes différents, mais qui placent l'utilisateur ou le professionnel en position d'acteur capable de développer et de mobiliser des ressources pour trouver des solutions adaptées aux situations auxquelles il est confronté. Après une approche contextuelle autour de l'émergence des réseaux, les auteurs apportent des définitions de ces différentes formes organisationnelles illustrées par des exemples tirés de leurs expériences. Les conseils qu'ils apportent à la fin de chaque exposé font de cet ouvrage un véritable manuel pratique destinés à ceux qui veulent se familiariser et utiliser l'outil que constitue le réseau.

**Travail social et territoire. Concept, méthode, outils / MOINE Alexandre, SORITA Nathalie  
Presses de l'école des hautes études en santé publique, 2015, 252 p.**

Les territoires sont au cœur des politiques sociales. Mais que recouvre cette notion ? Fruit d'un dialogue entre géographes et professionnels de l'action sociale, entre théorie et pratique, ce livre en propose un nouvel éclairage à l'usage des travailleurs sociaux. Pluridisciplinaire, la notion de territoire se situe au croisement de la géographie, de la sociologie, des sciences politiques et sociales. À travers une synthèse théorique, les auteurs proposent des outils d'analyse et de diagnostic permettant d'appréhender la réalité complexe des territoires et de mieux penser le travail social. L'approche systémique est une démarche théorique, méthodologique et pratique, qui donne une grille de lecture capable de saisir la complexité du réel et d'en faire une base de connaissances au service du travail social, l'objectif étant de replacer le territoire au centre des pratiques. De nombreux exemples éclairent ce travail de conceptualisation soucieux d'apporter des réponses aux travailleurs sociaux dans leurs difficultés à appréhender l'espace géographique. Ce livre invite le lecteur à penser l'action à travers un regard de géographe, à ouvrir son champ de réflexion à la notion d'espace, à élargir sa vision du social et permet ainsi de repenser le travail social en déplaçant sa réflexion. Ouvrage de réflexion et manuel pratique, ce livre s'adresse aux travailleurs sociaux, aux apprenants et formateurs en travail social, aux cadres de l'action sociale et médico-sociale et plus largement aux acteurs institutionnels qui pilotent et/ou mettent en œuvre les politiques sociales.

## **Développer la coordination gérontologique : stratgies, dispositifs et pratiques / AMYOT Jean-Jacques**

**Dunod - 2006 - 278 p.**

En un peu plus de trente ans, le secteur gérontologique a inventé de nombreuses réponses pour accompagner, aider et soigner les personnes âgées. Le défi majeur aujourd'hui n'est plus dans l'innovation, il est dans le passage des logiques d'acteurs à une logique du secteur. Comment expliquer que malgré les bonnes volontés et les standards publics, nous ayons tant de difficulté à développer une coordination satisfaisante ? Pour répondre à cette question, l'ouvrage revisite l'histoire de cette notion et de sa mise en acte afin d'en assurer l'analyse. La réflexion se poursuit avec les formes stratgiques du lien (coopération, alliance, etc.), les législations, l'actualité qui comprend notamment les CLIC, les médecins coordonnateurs et les réseaux de soins. La deuxième partie s'attache à la question du territoire, aux postures des professionnels, à la place des usagers et à celle des coordonnateurs. Quelques modèles et théories nécessaires à la compréhension du comportement des acteurs, ainsi que des risques de dysfonctionnements, permettent de mieux appréhender la structuration des pratiques de coordination.

### **Articles**

#### **L'Ehpad, en quête d'un nouveau modèle**

**Actualités sociales hebdomadaires, 19/10/2018, né 3080, p. 22-26**

Réinventer l'Ehpad... Plus qu'une ambition, c'est une nécessité stratgique et économique pour le secteur du grand âge, qui doit s'adapter à l'évolution des besoins et des attentes des résidents. Sur les territoires, les expérimentations d'Ehpad « hors les murs » se multiplient, faisant évoluer le modèle de l'établissement vers celui de la plateforme d'expertise gérontologique.

- mado et Ehpa@dom : deux expérimentations d'"Ehpad hors les murs"

#### **Nantes. Un accord entre la métropole et le département pour la coordination gérontologique**

**Gazette sante social (la), 10/2018, né 155, p. 18**

Nantes métropole a repris les compétences du département concernant la politique gérontologique. Elle intervient au niveau de la coordination mais aussi pour mieux anticiper les besoins futurs des personnes âgées.

#### **Toutes les prestations d'un Ehpad à domicile**

**Direction(s), 10/2018, né 168, p. 16-18**

<http://www.directions.fr/Gerer/organisation-reglementation-secteur/2018/10/Toutes-les-prestations-d-un-Ehpad-a-domicile-2051661W/>

Sartrouville (Yvelines). Un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) et des services d'aide à domicile (Saad et Ssiad) ont mis au point une offre commune clé en mains qui s'appuie sur une équipe mobile intégrée. Une alternative à l'entrée en institution qui crée une passerelle innovante entre l'établissement et le domicile.

#### **La coordination : une fonction à géométrie variable au service des logiques de parcours**

**Cahiers de l'actif (les), 05/2018, né 504-507, p. 5-328**

- La coordination comme nouvelle "figure" du travail social : une réalité à géométrie variable
- témoignages et paroles de "coordo"
- Des plateformes de services et des coordinations territoriales au service des logiques de parcours
- Contrepoints : Expérience en Norvège et les Conférences familiales en Ardèche

<https://www.actif-online.com/publications/les-cahiers-de-lactif/le-dernier-numero/la-coordination-une-fonction-a-geometrie-variable-au-service-des-logiques-de-parcours.html>

#### **Versailles Grand Age, une coopérative innove au service du grand âge**

**Gazette sante social (la), 05/2018, né 151, p. 47**

La plateforme Lépine Versailles regroupe sur un même site et dans une coopérative commune un Ehpad, un Ssiad et un accueil de jour. Une première en France qui fait appel au financement solidaire.

### **Trois départements s'associent pour promouvoir un vieillissement actif**

**Gazette sante social (la), 09/2017, n° 143, p. 43-45**

Les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle ont décroché en décembre 2016 le label Partenariat européen pour l'innovation en reconnaissance de leur engagement en faveur du vieillissement actif et en bonne santé. Le fruit d'une collaboration administrative et politique axée sur la mise en réseau et la complémentarité

### **Meurthe-et-Moselle. "Un écosystème du bien vieillir"**

**Gazette sante social (la), 01/2017, n° 136, p. 43-45**

Préfiguratrice de nombreux dispositifs, la Meurthe-et-Moselle développe sa politique de prise en charge des personnes âgées en associant l'ensemble des services, de l'habitat au développement économique, en passant par le lien intergénérationnel jusqu'à l'université. L'héritage d'une approche économique où le territoire est un lieu d'articulation des politiques.

---

### *☞ Dans le cadre de l'accompagnement des parcours de vie et de soins*

---

### **Les nouveaux enjeux du secteur social et médico-social. Décloisonner & coordonner les parcours de vie et de soin / GUIRIMAND Nicolas, MAZEREAU Philippe, LEPLEGE Alain**

**Champ social éditions, 2018, 241 p.**

La notion de parcours de vie impose une transformation profonde des modalités d'organisation du secteur médico-social, sanitaire, éducatif ou d'accès aux structures de droit commun. Lorsqu'il s'agit de suivre et d'accompagner des personnes en situation de handicap ou de dépendance, ainsi que des malades chroniques, elle implique de définir avec les usagers leur projet de vie. En conséquence, ce travail impulse une dynamique d'élaboration et de prise de décision à la croisée de plusieurs secteurs.

Accompagner les personnes en situation de handicap ou malades chroniques dans l'élaboration de leur parcours de vie, favoriser l'accessibilité aux services de droit commun, les aider à s'autonomiser et à trouver des réponses à leurs besoins et attentes, implique la mise en œuvre de dispositifs innovants en matière d'éducation thérapeutique, d'inclusion scolaire et péri-scolaire, mais aussi de soutien à la parentalité pour les familles les plus vulnérables.

La pluralité des modalités de mise en œuvre de programmes d'éducation thérapeutique et de dispositifs sanitaires et médico-sociaux d'accompagnement rend difficile la lecture des services proposés à la fois pour les usagers et pour les agents impliqués dans leur mise en œuvre. Si de manière consensuelle, la pluridisciplinarité est reconnue comme indispensable, la coopération entre les intervenants, elle, est essentielle. Pourtant cette coopération nécessite d'être pensée et analysée dans sa complexité, c'est-à-dire au point d'intersection entre les intérêts et les enjeux des agents à et pour cette pratique éducative, les moyens dont ils disposent pour sa mise en œuvre, sa temporalité (hospitalisation de jour, moyen séjour, stage intensif), les lieux d'exercice (service hospitalier, pôle de santé, domicile du patient, etc.).

La coordination des parcours de vie appelle donc une exploration multidimensionnelle : sociologique, psychologique, philosophique, politique et anthropologique approfondie de toutes ces dimensions. Cet ouvrage tente d'apporter des éléments de compréhension en interrogeant, dans un même mouvement, les mécanismes implicites et explicites de la collaboration interprofessionnelle, les questions de l'inclusion sociale et scolaire, de l'éducation thérapeutique des jeunes en situation de handicap, ainsi que les transformations identitaires des acteurs qui coopèrent à la construction des parcours de vie.

**Evaluation d'impact de l'expérimentation Parcours santé des aînés (Paerpa) – Premiers résultats  
Questions d'économie de la santé, 07/2018, n° 235, 8 p**

<http://www.irdes.fr/recherche/questions-d-economie-de-la-sante/235-evaluation-d-impact-de-l-experimentation-parcours-sante-des-aines-paerpa.pdf>

Les expérimentations Parcours santé des aînés (Paerpa), lancées en 2014 dans neuf territoires pilotes, ont pour objectif d'améliorer la prise en charge et la qualité de vie des personnes âgées de 75 ans et plus et de leurs aidants en faisant progresser la coordination des différents intervenants des secteurs sanitaire, social et médico-social au niveau local.

L'évaluation des impacts médicaux et économiques des projets pilotes, prévue dans le cahier des charges Paerpa, renvoie à des enjeux méthodologiques multiples en raison du nombre et de la diversité des acteurs impliqués, de la variété des interventions déployées dans chaque territoire, et de l'hétérogénéité des territoires sélectionnés parmi un ensemble de territoires volontaires.

Les premiers résultats observés à partir des données 2015 et 2016, années correspondant à la montée en charge des expérimentations, ne permettent pas d'établir un effet moyen significatif propre à Paerpa sur les indicateurs de résultats retenus lorsqu'on étudie l'ensemble des territoires. Néanmoins, les analyses par territoire permettent de déceler des effets significatifs dans quelques-uns d'entre eux, notamment pour les indicateurs de résultats les plus sensibles aux soins primaires.

**Référents de parcours : quatre départements en ordre de marche**

**Actualités sociales hebdomadaires, 14/07/2017, n° 3019, p. 22-25**

Renforcer la cohérence de l'accompagnement, éviter les ruptures et replacer les personnes au cœur de leur projet, tels sont les objectifs de la fonction de « référent de parcours ». Une expérimentation démarre dans quatre départements volontaires, où le dispositif, non sans soulever des interrogations parmi les professionnels, commence à montrer sa plus-value.

- Une expérimentation, quatre projets

Le cadre de l'expérimentation des référents de parcours a volontairement été laissé souple. Chaque département s'est donc saisi à sa manière du dispositif et de sa mise en place. Avec parfois des divergences.

**L'expérimentation Paerpa a créé des « dynamiques territoriales positives »**

**Actualités sociales hebdomadaires, 19/05/2017, n° 3011, p. 11-12**

Une équipe de chercheurs a mené, pour le compte de la DREES, une évaluation de l'expérimentation Paerpa. Ils ont structuré leur analyse autour de sept thématiques et se sont intéressés en particulier aux écosystèmes locaux à l'œuvre dans chacun des neuf territoires expérimentateurs.

<http://drees.social-sante.gouv.fr/etudes-et-statistiques/publications/documents-de-travail/serie-etudes-et-recherche/article/evaluation-qualitative-paerpa-rapport-final>

**"La plateforme de services, révolution ou continuité ?"**

**Actualités sociales hebdomadaires, 10/02/2017, n° 2997, p. 26-27**

S'il est nécessaire de faire évoluer les établissements vers un modèle de plateforme de services, il ne s'agit pas de faire table rase de l'existant. Il faut réussir à penser de nouvelles configurations organisationnelles tout en continuant à faire institution, défend Francis Batifoulier, consultant formateur.

**L'approche globale dans le champ de la dépendance De l'impulsion nationale à la réappropriation locale d'une réforme en France / GARABIGE Alexandra, TRABUT Loïc**

**Revue européenne des sciences sociales, 2017, n° 55-1, p. 149-168**

La dépendance, ou la prise en charge de la perte d'autonomie, des personnes âgées constitue aujourd'hui un enjeu majeur dans l'ensemble des pays européens. Une des tendances privilégiées est le maintien à domicile plutôt qu'une prise en charge en institution. En France, face à un système traversant une crise financière, de nombreuses mesures sont mises en œuvre pour réformer une politique jusqu'alors marquée par une forte segmentation entre prise en charge sanitaire et prise en charge sociale. La mise en œuvre de l'accompagnement « global » implique dès lors que des acteurs aux statuts et cultures variés s'ajustent dans des territoires hétérogènes. Elle suppose donc des ajustements autour des champs et niveaux territoriaux d'intervention, mais aussi des modalités d'implication des différents acteurs.

<https://www.caim.info/revue-europeenne-des-sciences-sociales-2017-1.htm>

### **Plateformes de services : « Une (r)évolution des postures et des pratiques »**

**Actualités sociales hebdomadaires, 11/11/2016, n° 2983, p. 20-23**

Ne plus raisonner en termes de places et d'établissements, mais de parcours de vie et d'adaptation des réponses aux besoins évolutifs des personnes, telle est la philosophie des plateformes de service que défend Marie-Aline Bloch, chercheuse en sciences de gestion, coauteure avec Jean-René Loubat, psychosociologue, et Jean-Pierre Hardy, vice-président de France Horizon, d'un ouvrage sur le sujet.

- Brève histoire des organisations du secteur : tour d'horizon rétrospectif sur la structuration du secteur avec Jean-René Loubat.

### **Piloter l'activité d'une équipe mobile de gériatrie - Retour d'expériences des territoires PAERPA Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux, 2016, 32 p.**

<http://www.anap.fr/publications-et-outils/publications/detail/actualites/piloter-lactivite-dune-equipe-mobile-de-geriatrie-retour-dexperiences-des-territoires-paerpa/>

Cette publication s'inscrit dans une démarche globale de capitalisation autour du projet PAERPA et constitue l'un des premiers retours relatifs aux actions mises en œuvre dans les territoires pilotes.

### **Coordonner parcours et projets personnalisés en action sociale et médico-sociale / LOUBAT Jean-René, Dunod, 2013, 217 p.**

Le secteur médico-social connaît de nombreux et rapides bouleversements : le recentrage sur la personne bénéficiaire, la montée des droits de cette dernière, l'affirmation du mainstreaming, du projet de vie, du vivre à domicile, la logique de service et de parcours, la reconfiguration des établissements et services, les impératifs économiques incitant à l'optimisation des ressources et la mutualisation des moyens, le surgissement de nouvelles fonctions de ce fait, etc. Tout cela trace les grandes lignes d'une nouvelle posture et de nouvelles pratiques professionnelles. L'ouvrage aborde ces évolutions au travers de ce fil conducteur que constituent le parcours et le projet personnalisés. Il propose une méthodologie de travail et des outils pratiques.

## ***☞ Dans le cadre de l'aide aux aidants***

---

### **Les repos des aidants**

**Gazette sante social (la), 12/2018, n° 157, p. 47**

La première maison de répit, dédiée au séjour des proches de personnes malades ou handicapées, a ouvert ses portes près de Lyon. Inédit en France, ce lieu espère soulager les difficultés rencontrées par les aidants familiaux.

### **Bulle d'air gagne du terrain**

**Journal de l'action sociale (le), 11/2018, n° 231, p. 39-42**

Le besoin de répit des aidants est partagé par tous. Pour autant, trouver un relais pour pouvoir honorer un rendez-vous, s'adonner à un loisir, prendre une vraie nuit de repos, s'accorder un week-end ou des vacances réparatrices n'est pas une solution facile à dénicher. Créé en Savoie, Bulle d'air propose ce service "à la cart" et essaime sur plusieurs autres départements.

### **Proches aidants d'une personne âgée bénéficiaire de l'allocation personnalisée d'autonomie à domicile. Document d'aide et de partage de bonnes pratiques.**

**Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, 11/2018, 37 p.**

[https://www.cnsa.fr/documentation/guide\\_evaluation\\_proches\\_aidants\\_personne\\_agee\\_beneficiaire\\_apa\\_domicile-compressed.pdf](https://www.cnsa.fr/documentation/guide_evaluation_proches_aidants_personne_agee_beneficiaire_apa_domicile-compressed.pdf)

La loi n°2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement (ASV) a confié aux équipes médico-sociales (EMS) des départements en charge de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) la mission d'évaluer la situation et les besoins des proches aidants des demandeurs ou bénéficiaires de l'APA au moyen d'un référentiel d'évaluation multidimensionnelle à caractère réglementaire. Le présent document est destiné aux évaluateurs APA et à leur encadrement.

### **Les atouts et les limites du baluchonnage**

**Actualités sociales hebdomadaires, 28/09/2018, n° 3077, p. 22-25**

Légalisé par la loi du 10 août 2018, le baluchonnage – inspiré du Québec – est une véritable solution d'aide aux aidants selon ses promoteurs, qui mettent en avant les expérimentations et une formule inachevée pour ses détracteurs qui soulignent les obstacles organisationnels et les entorses au droit du travail qu'il implique. Faut-il poser ou déposer le baluchon ? Enquête.

- Expérience à Maromme, en Seine-Maritime qui pratique le baluchonnage depuis dix ans.

- "Des conditions de travail assez exceptionnelles", Guylaine Martin, directrice générale de Baluchon Alzheimer

<https://baluchonalzheimer.com/>

### **Un baluchon pour aider les aidants**

**Actualités sociales hebdomadaires, 24/08/2018, n° 3072, p. 11**

Permettre aux aidants de s'offrir quelques jours et nuits de répit en laissant leur proche chez eux avec une aide à domicile, tel est l'enjeu de l'article 53 de la loi pour « un Etat au service d'une société de confiance », adoptée le 10 août dernier. Ainsi, l'expérimentation sur trois ans du « baluchonnage », inspiré du Québec, est définitivement validée. Explications.

### **Tome 2 : proches aidants. "Préserver nos aidants : une responsabilité nationale" / GILLOT Dominique**

**Ministère des solidarités et de la cohésion sociale**

**Conseil national consultatif des personnes handicapées, 06/2018, 70 p.**

[http://handicap.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_gillot\\_-\\_tome\\_2.pdf](http://handicap.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_gillot_-_tome_2.pdf)

Ce « Tome 2 » est consacré à la conciliation rôle d'aidant/vie professionnelle. Il fait une large part aux témoignages concrets des difficultés rencontrées par les personnes. En outre, il dresse des perspectives de simplification et de renforcement d'attention aux moments de fragilité identifiés dans le parcours de la personne et notamment des plus jeunes. Le rapport met en avant 3 grands objectifs : mieux informer et accompagner les personnes ; mobiliser les employeurs et rénover les dispositifs d'accompagnement dans l'emploi ; concilier le rôle des proches aidants et leur vie professionnelle.

### **Représenter la complexité pour agir en gouvernance multi-acteurs : une proposition à partir du cas de l'aide aux proches aidants / GAND Sébastien, PERIAC Elvira**

**Politiques et management public, 01/2018, n° 1-2, p. 27-47**

La gouvernance multi-acteurs et la territorialisation sont deux mouvements contemporains conjoints de transformation de l'action publique. Leur déploiement se heurte à des difficultés pour gérer la complexité inhérente à cette approche des politiques publiques et pour assurer une équité de traitement des usagers malgré l'hétérogénéité générée. À partir du cas de l'aide aux proches aidants, cet article fait tout d'abord le constat d'un déficit d'instrumentation de gestion spécifique pour élaborer et déployer une politique complexe par nature puis propose un instrument de représentation pour un contexte d'usage multi-acteurs et à des fins de territorialisation. L'apport d'un instrument de synthèse cognitive est discuté au regard des approches existantes plus orientées sur la régulation des relations multi-acteurs.

### **Accompagnement des proches aidants. Guide d'appui méthodologique à la mobilisation des crédits de la section IV du budget de la CNSA**

**Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, 12/2017, 90 p.**

<http://www.cnsa.fr/actualites-agenda/actualites/accompagnement-des-proches-aidants-parution-dun-guide-dappui-methodologique-pour-les-partenaires-de-la-cnsa>

La loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement du 28 décembre 2015 a renforcé le cadre d'intervention de la CNSA en faveur des aidants. L'appropriation par l'ensemble des acteurs des outils et des moyens prévus dans le cadre de cette loi est un enjeu important pour être en mesure de répondre à la réalité quotidienne de plus de huit millions de citoyens aidant un proche.

La complexité et, parfois, le manque de visibilité sur le déploiement des actions dédiées aux aidants et sur leurs résultats montrent la nécessité de mettre à la disposition de tous les acteurs intervenant dans le champ des proches aidants un guide d'appui méthodologique (pdf, 953.04 Ko).

Cet outil est le fruit d'un travail de coconstruction avec les partenaires de la CNSA œuvrant dans le champ de l'aide aux aidants : associations nationales, agences régionales de santé, conseils départementaux notamment.

### **Elsaa, une plateforme territoriale au service des aidants**

**Gazette sante social (la), 06/2017, n° 141-142, p. 43-45**

Une plateforme territoriale d'aide aux aidants, unique en France par son fonctionnement, a ouvert au public en février 2015 dans le Pas-de-Calais. Portée par un groupement de coopération médicosociale, Elsaa – c'est son nom – réunit seize structures de l'Audomarois intervenant aussi bien auprès des personnes handicapées, âgées que malades.

<https://plateformeelsaa.com/>

### **Une plateforme généraliste et décroisée en appui**

**Direction(s), 07/2017, n° 155, p. 25**

Dans le Pas-de-Calais, un groupement de coopération médico-sociale associant le conseil départemental et quinze acteurs du secteur a mis en place une plateforme qui répond à un double objectif : soutenir les aidants et animer le réseau local des porteurs de solutions.

### **Du baluchonnage québécois au relayage en France : une solution innovante de répit / HUILLIER Joëlle**

**Premier ministre, 03/2017, 54 p.**

[http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/3\\_du\\_baluchonnage\\_quebecois\\_au\\_relayage\\_en\\_france\\_version\\_def\\_3.pdf](http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/3_du_baluchonnage_quebecois_au_relayage_en_france_version_def_3.pdf)

La loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement (ASV) du 28 décembre 2015 reconnaît un statut au proche aidant, il n'en demeure pas moins que souvent l'aidant, attaché à son devoir, ne prend pas conscience de son propre besoin.

Nouvelle formule de répit des aidants, le relayage est expérimenté par un certain nombre de structures en France. Il consiste en une intervention d'au moins 2 jours et 1 nuit d'un professionnel au domicile de la personne âgée.

L'ensemble des acteurs et organisations rencontrés soutient ce dispositif et met en avant son intérêt tant pour la personne âgée, que le proche aidant et le relayer.

Le rapport préconise notamment un modèle d'organisation du relayage en France.

### III / PARTICIPATION À L'ÉLABORATION DU PROJET GÉRONTOLOGIQUE TERRITORIAL

---

#### **Saint-Martin-d'Hères : l'ABS cible le vieillissement de la population**

**Actes : actions et territoires du social, 12/2018, n° 493, p. 22**

Piloté par le CCAS, l'Analyse des besoins sociaux portant sur le public âgé de plus de 75 ans a associé la majorité des acteurs de la ville.

#### **L'analyse des besoins sociaux. Guide d'aide à la réalisation - 2019**

**Union nationale des centres communaux d'action sociale, 2018, 26 p.**

Obligation légale des CCAS/CIAS depuis le décret du 6 mai 1995, l'analyse des besoins sociaux (ABS) est une démarche clé pour coordonner dans de bonnes conditions les politiques sociales territoriales. Principes généraux et stratégiques, cadre réglementaire, méthodologie et repères sur la collecte de données, cette nouvelle édition du Guide d'aide à la réalisation de l'ABS synthétise les analyses et préconisations de l'UNCCAS, en se nourrissant de retours de terrain.

[https://www.unccas.org/l-analyse-des-besoins-sociaux-abs#.W\\_PNqx-Ny70](https://www.unccas.org/l-analyse-des-besoins-sociaux-abs#.W_PNqx-Ny70)

#### **Un projet de territoire pour s'inscrire dans la durée**

**Journal des maires et des conseillers municipaux, 11/2017, n° 11, p. 18-19**

Le « projet de territoire » jargon à la signification souvent obscure, révèle des enjeux de terrain très concrets. Eclairages sur cet outil que la majorité des intercommunalités doit désormais établir.

#### **Politiques publiques - Le social en mode projet**

**Gazette-sante-social.fr, 01/09/2017**

Par souci d'innovation et de proximité grandissante avec les citoyens ou en raison de contraintes budgétaires, les collectivités sont de plus en plus nombreuses à découvrir les vertus du décloisonnement. Des méthodes qui s'intéressent plus aux bénéficiaires qu'aux institutions et qui bouleversent les façons de faire.

Transversalité, décloisonnement, agilité, conduite du changement, mode projet, ces nouvelles façons d'agir, impliquant à la fois les services entre eux, mais aussi les habitants et l'ensemble des parties prenantes (associations, entreprises) se répandent de plus en plus. Plusieurs raisons l'expliquent. Les collectivités doivent faire aujourd'hui mieux avec moins de ressources, d'où la nécessité de faire appel à toutes les compétences possibles.

[http://www.gazette-sante-social.fr/40893/le-social-en-mode-projet?utm\\_source=flash-info-gss&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=flash-info-01-09-2017](http://www.gazette-sante-social.fr/40893/le-social-en-mode-projet?utm_source=flash-info-gss&utm_medium=email&utm_campaign=flash-info-01-09-2017)

#### **Le projet de territoire : de l'élaboration à la mise en œuvre opérationnelle / REGENT Christophe**

**Territorial éditions, 2017, 125 p.**

L'émergence de collectivités agrandies (communes nouvelles, grands EPCI) et la montée en puissance des compétences demanderont des projets de territoire rénovés, qui donneront du sens aux nouvelles collectivités. Parallèlement, et dans un contexte budgétaire très contraint, les principaux financeurs de projets (Europe, État, collectivités) ont fait évoluer leur soutien au-delà des équipements, vers de véritables projets de territoire. Ce guide a pour ambition, outre la compréhension des enjeux de ces projets de territoire, de donner les clés pour mener à bien l'élaboration d'un projet, de la réalisation d'un portrait de territoire à la rédaction des objectifs et du plan d'action. Il permettra aussi de s'initier à la méthodologie de projet de territoire et de disposer des outils et des réseaux nécessaires.

#### **Un bon diagnostic pour mieux piloter les politiques sociales**

**Id Efficience Territoriale, 05/2016, n° 27, p. 34-35**

Véritable outil d'aide à la décision dans le cadre des politiques sociales des collectivités, l'Analyse des besoins sociaux (ABS) apparaît comme essentielle dans un contexte d'augmentation de la demande sociale et la rationalisation des dépenses publiques.

**Le projet gérontologique territorial : un défi pour les élus locaux. Guide pour le penser et le formaliser / JAHAN Franck, LECLAIR Matthieu, Eres, 2010, 121 p.**

Aujourd'hui, les responsables politiques territoriaux ont pour mission de penser l'accompagnement des personnes âgées et, en accord avec les directives nationales, de concevoir localement la formalisation de leur propre politique gérontologique. Cela constitue un véritable défi à relever en termes de logement, de santé, de prise en charge de la dépendance, de solidarités à activer, etc., pour faire face au vieillissement de la population. Les auteurs ont souhaité mettre leur expérience et leur réflexion au service de ces élus pour améliorer l'accompagnement du grand vieillissement et contribuer à enclencher de vrais projets politiques gérontologiques ambitieux et adaptés. Sous la forme d'un guide, ils abordent les questions pratiques et méthodologiques essentielles pour les penser, les formaliser, les mettre en œuvre et les évaluer.

**Le schéma gérontologique départemental**

**In Conduire le changement en gérontologie - Principes, méthodes et cas pratiques / EYNARD Colette, PIOU Olga, VILLEZ Alain, GUILLET Pierre - Dunod - 2009 - p. 73-85**

Les objectifs de la planification départementale

Les schémas départementaux : un outil de connaissance

Animer une démarche concertée

Construire une démarche progressive et réfléchie

La question spécifique de la coordination

## **IV / MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE MUTUALISATION AVEC UN OU PLUSIEURS PARTENAIRES**

---

### **Ehpad : s'adapter pour subsister**

**Gazette sante social (la), 10/2017, n° 144, p. 33-35**

Les contraintes budgétaires et des tâches de plus en plus complexes amènent à revoir le mode de gestion des Ehpad vers davantage de mutualisation et de synergie avec le sanitaire et le domicile. Si les SEM, SPL ou autres Semop sont encore rares hors restructuration patrimoniale, la DSP séduit les élus. Dans tous les cas, le mode de gestion doit s'inscrire dans une vision à long terme de la filière gériatrique.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/fr-etude-ehpad-2015.PDF>

### **Gérontologie : un comité éthique commun à trois maisons de retraite**

**Gazette sante social (la), 03/2017, n° 138, p. 45**

Trois résidences ardéchoises ont mis en place un comité éthique interétablissement pour répondre aux besoins des usagers et des professionnels face à la complexité de l'accompagnement en maison de retraite.

### **Fusions : des mariages forcément compliqués ?**

**Travail Social Actualités, 10/2016, n° 76, p. 15-22**

Difficile de vivre (ou survivre) quand on est une petite association dans le paysage social et médico-social actuel. Face à la pression budgétaire et réglementaire, la tentation peut être grande de fusionner avec une autre structure. Ce mode de rapprochement nécessite une vigilance accrue car les impacts, nombreux, sont souvent mal anticipés.

- Grossir pour diversifier ses réponses. Expérience Sauvegarde 13
- Fusionner d'abord, s'organiser ensuite ! Delta plus en Haute-Vienne
- Se regrouper pour actionner le levier européen

<http://www.pourlasolidarite.eu/>

<http://www.chorum-cides.fr/>

<http://www.avise.org/>

### **Télé médecine et infirmière de nuit : reportage dans trois Ehpad des Hauts-de-France**

**Agevillagepro.com, 15/09/2016**

La télé médecine dans trois Ehpad des Hauts-de-France. Retour sur l'expérimentation d'une infirmière itinérante dans le Valenciennois.

### **L'action sociale se réinvente - Face à la crise l'obligation de faire autrement**

**Gazette des communes, des départements, des régions (la), 12/09/2016, n° 2332, p.32-39**

Budgets en berne

Baisse des dotations, reste à charge qui explose : dans les services chargés du social aussi, la crise budgétaire des collectivités territoriales se fait de plus en plus sentir. Chaque euro est désormais compté.

Besoins en hausse

Dans ce contexte difficile, les besoins d'aide sociale n'ont fait que progresser, avec des centres communaux d'action sociale qui découvrent de nouveaux profils et des départements asphyxiés par le nombre d'allocataires du RSA

Innovations en cours

Les collectivités n'ont d'autre choix que d'innover dans leur politique. Même s'il n'est pas toujours simple de revoir des années de pratiques, surtout face à des populations en grande difficulté.

Au sommaire :

- Des évaluations des politiques publiques pour que chaque euro soit bien dépensé
- Francis Alföldi : "L'évaluation ne doit pas contribuer à la déshumanisation du travail social qui est déjà en marche"

#### **- Mutualiser, une solution plus complexe qu'il n'y paraît**

- Quand il n'y a plus d'autre choix que de recentrer les fonds sur des publics prioritaires

**IDE de nuit en EHPAD : un enjeu important d'amélioration de la continuité des soins en EHPAD / GHIRARDELLO Pauline, CHANSIAUX BUCALO Christine**

**Cahiers de l'actif (les), 07/2016, n° 482-483, p. 89-98**

Fin 2011, il a été proposé par le Pôle médico-social de l'ARS Ile de France de mener une expérimentation liée à la présence d'infirmiers diplômés d'Etat (IDE) de nuit mutualisée sur plusieurs EHPAD de proximité... (extrait Cahiers de l'Actif)

**Jeux d'acteurs et stratégies de positionnement des ESSMS sur le "marché" du social et du médico-social**

**Cahiers de l'actif (les), 11/2015, n° 474-475, p. 5-232**

Le cortège de réformes qui a jalonné cette dernière décennie a modifié en profondeur l'architecture du secteur social et médico-social tout en révélant une volonté politique de redonner aux personnes en situation de vulnérabilité un véritable pouvoir d'autodétermination. Force est de constater que ces réformes s'appuient largement sur un idéal gestionnaire animé tout à la fois par la recherche d'efficacité et de qualité du service rendu dans un contexte de rationalisation des dépenses publiques. Les associations gestionnaires d'établissements et services sociaux ou médico-sociaux se sont d'ores et déjà mises en ordre de marche pour intégrer cette reconfiguration du système, en identifiant les axes stratégiques de développement et les alliances possibles sur des territoires d'intervention qui sont dorénavant à conquérir. Ce numéro des Cahiers de l'ACTIF se propose d'analyser les logiques organisationnelles et les stratégies de positionnement des organisations sociales et médico-sociales et de questionner, de manière prospective, le devenir du modèle associatif dans le « grand tout » de l'économie sociale et solidaire.

- Mais où va le secteur social et médico-social ? Quel avenir pour le modèle associatif ?

- Stratégies de positionnement des ESSMS sur les territoires d'intervention... ou comment garder des marges de manœuvre pour l'initiative et l'expérimentation

<http://www.actif-online.com/publications/les-cahiers-de-lactif/le-dernier-numero.html>

**Regroupements. Choisir ses alliés**

**Direction(s), 10/2015, n° 135, p. 24-33**

Les coopérations et regroupements sont devenus monnaie courante dans le secteur social et médico-social. Pressés par les pouvoirs publics de restructurer leur offre, les gestionnaires doivent tirer parti de cette nouvelle donne en choisissant leurs projets et partenaires, plutôt que subir des modèles imposés. De la simple mutualisation à la fusion, les stratégies sont variées. Mais doivent toutes s'inscrire désormais dans une approche territoriale.

<http://www.anap.fr/publications-et-outils/publications/detail/actualites/les-cooperations-dans-le-secteur-medico-social/>

<https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2010-1-page-43.htm>

**Etude-action sur le développement de coopérations territoriales entre établissements pour personnes âgées, pour personnes handicapées et services d'aide à domicile / LEDESERT Bernard, FOUCARD Bruno**

**ANCREAI, 06/2015, 52 p.**

Depuis plusieurs années, l'accompagnement des personnes en situation de handicap et des personnes âgées s'inscrit dans un continuum de parcours pouvant associer des prestations assurées aussi bien à domicile qu'en établissement. Dans cette perspective, cette étude permet de faire un bilan de l'existant (première phase) et de vérifier la faisabilité et la viabilité de la mise en place de coopérations territoriales entre établissement et services à domicile (deuxième phase) sur deux territoires expérimentaux, un rural et un urbain.

<http://www.creaiorslr.fr/Documentation/Etudes-et-publications/2015>

## **Bibliographie**

Editée par l'INSET, rue du Nid de Pie, CS 62020, 49016 Angers Cedex  
[www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr)

Directrice de publication : **Marion Leroux**, Directrice  
Responsable du centre de ressources : **Bérandère Guillet**  
Conception et réalisation : **Bérandère Guillet, Marie-Christine Marchand**  
Tél. : 02 41 22 41 46