



Directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social

Promotion : **2015-2016**

**LE DESSMS, ACTEUR DE LA PARTICIPATION
SOCIALE**

-

« Les Jardins du Castel »

EHPAD de Châteaugiron

Anne-Laure BUTAULT

Sommaire

Liste des sigles utilisés	3
Introduction	I
I/ Présentation de l'établissement : les « Jardins du Castel » vus de l'intérieur.....	II
1.1 Caractéristiques de l'établissement	II
1.2 Un projet d'établissement centré sur le résident	III
1.3 La participation des usagers aux instances de représentation.....	IV
II/ Les Jardins du Castel, un établissement intégré dans une « cité de caractère », la ville de Chateaugiron	VI
III/ Le droit des usagers : du respect à sa promotion	VIII
IV. Freins et leviers : les perspectives en tant que directeur	X

Liste des sigles utilisés

AJ : accueil de jour

ARS : agence régionale de santé

AMP : aide médico-psychologique

APA : allocation personnalisée d'autonomie

APHP : assistance publique hôpitaux de Paris

AS : aide-soignant

ASD : aide sociale départementale

ASG : assistant de soins en gérontologie

ASH : agent de service hospitalier

CD : conseil départemental

CH : centre hospitalier

CHRU ; centre hospitalier régional universitaire

CHGR : centre hospitalier Guillaume Régnier

CVS : conseil de vie sociale

EHPAD : établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

ETP : équivalent temps-plein

GIR : groupe iso-ressource

GMP : GIR moyen pondéré

INSEE : institut national de la statistique et des études économiques

PAI : projet d'accompagnement individualisé

PASA : pôle d'activités et de soins adaptés

PE : projet d'établissement

PMP : pathos moyen pondéré

Introduction

L'EHPAD « Les Jardins du Castel » est un établissement public autonome situé à Châteaugiron, à 20 kilomètres au sud-est de Rennes. La capacité d'accueil est de 127 places, dont 121 lits. Inauguré en 1913 au titre d'un « Hôpital-hospice », l'établissement ne comprenait alors qu'un seul bâtiment. Actuellement, quatre pavillons existent : les Oiseaux, le Verger, les Alizés et les Floralties. En outre, l'établissement dispose d'un Pôle d'Activités et de Soins Adaptés (PASA) de 14 places, «l'Escale», ainsi que d'un accueil de jour «le Castel Aristide», de 6 places. Ce dernier déménagera dans de nouveaux locaux en mars 2016.

Un autre projet de construction est également en cours, dans le but de déménager les résidents vivants aux Oiseaux.

L'établissement « les Jardins du Castel » bénéficie d'un arrêté préfectoral d'autorisation depuis 1984. Le dernier, signé conjointement par le directeur général de l'Agence Régionale de Santé (ARS) et le président du Conseil Départemental (CD), date du 30 décembre 2013. L'établissement est entièrement habilité à l'aide sociale départementale (ASD) ainsi qu'à l'allocation personnalisée d'autonomie (APA).

La première convention tripartite est effective depuis le 1^{er} janvier 2004. La deuxième a pris effet le 1^{er} janvier 2009 jusqu'en décembre 2013. Pour 2014, un avenant a été signé entre le CD et l'EHPAD, avec tacite reconduction. Le renouvellement de la convention tripartite est prévu pour le deuxième semestre 2016. L'évaluation externe a été réalisée en 2014.

En termes de professionnels, l'établissement se compose de 101 agents, représentant 81 équivalents temps-plein (ETP). La composition est la suivante :

- Administratif : directeur, adjointe des cadres, agents administratifs,
- Soins : médecin-coordonnateur, cadres paramédicaux, infirmiers diplômés d'État,
- Paramédical : art-thérapeute, ergothérapeute, psychologue
- Accompagnement : animateurs, aides-soignants (AS), aides médicopsychologique (AMP), assistants en soins gériatriques (ASG), agents de service hospitalier (ASH)
- Technique : cuisiniers, agents de maintenance, agents de lingerie

Pour 2016, il est prévu un kinésithérapeute salarié.

En outre, interviennent dans l'établissement un zoo-thérapeute, un éducateur sportif, un diététicien et une infirmière hygiéniste.

Des bénévoles sont également présents et interviennent sur divers items : médiathèque, ludothèque, tonic music, messe...

I/ Présentation de l'établissement : les « Jardins du Castel » vus de l'intérieur

1.1 Caractéristiques de l'établissement

Les Jardins du Castel proposent de l'hébergement ou accueil de jour aux personnes âgées de plus de 60 ans (sauf dérogation). La moyenne d'âge des résidents est, au 31 décembre 2014, de 86 ans pour les femmes et 85,25 ans pour les hommes¹. Les résidents sont originaires de villes proches puisque selon le rapport d'activité de 2014, 40% des résidents habitaient auparavant dans le canton de Châteaugiron. Cela dénote une population vieillissante sur le territoire, dont les besoins d'hébergement en EHPAD s'intensifient. Cette évolution se confirme par les chiffres de l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE). En effet, entre 1999 et 2012, le nombre de personnes de plus de 75 ans a augmenté de 53%, tandis que la proportion ayant entre 80 et 84 ans a plus que doublé².

En termes de dépendance, le GIR Moyen Pondéré (GMP) de l'établissement s'élève actuellement à 649. Une baisse régulière de ce dernier est constatée puisqu'en 2011, il s'élevait à 708,51. Il serait intéressant d'étudier les raisons de cette diminution, paradoxale avec la tendance dégagée dans l'Observatoire des EHPAD réalisé par KPMG en 2014 : « l'entrée plus tardive [du résident] s'accompagne d'un état de plus grande fragilité, tant sur le plan sanitaire que sur celui de la dépendance ». Dans le cas des Jardins du Castel, cette évolution est-elle due à une plus grande validité des personnes admises en 2015 plutôt qu'en 2011 ? Est-ce dû à un changement de paradigme dans l'accompagnement, «faire avec» plutôt que «faire à la place de», générateur d'autonomie pour la personne âgée ? L'évolution du Pathos Moyen Pondéré (PMP) aurait pu nous éclairer sur ce point. Néanmoins la dernière coupe date de 2008 (PMP de 173). Sa réévaluation est en cours, s'inscrivant dans le cadre du renouvellement de la convention tripartite.

Comme expliqué supra, les Jardins du Castel comporte quatre services, répartis en deux pôles. Les Oiseaux et le Verger constituent la partie « maison de retraite » de l'EHPAD, avec une capacité de 85 places. Du fait de l'architecture, les résidents sont orientés selon leur autonomie : Oiseaux si elle est importante, Verger sinon. La valeur défendue au sein de ce pôle est la personnalisation. Les équipes s'attachent à s'adapter le plus possible au résident, à son rythme, ses capacités et ses envies, en lien avec la philosophie « Humanitude », dans laquelle s'inscrit l'établissement depuis 2006. Les propos des professionnels l'illustrent: *« c'est inciter, motiver, sans jamais mettre la personne en difficulté. Ce n'est pas le but ».*

¹ Selon les chiffres 2014 issus de l'observatoire des EHPAD de KPMG, l'âge moyen des personnes âgées accueillies en EHPAD publics est respectivement de 87 et 82,6 ans. L'établissement en est donc très proche.

² Basé sur les chiffres du recensement INSEE effectué en 2009.

Les Alizés et les Floralties constituent le Pôle Alzheimer, dont la capacité d'accueil est de 36 résidents. Ici, le stade d'avancement de la maladie va déterminer le lieu d'habitat de la personne, les Floralties étant le service réservé aux résidents les plus atteints par la maladie. La mission du pôle Alzheimer, tout en étant un lieu sécurisé, est d'offrir aux résidents un accompagnement adapté à leur pathologie, avec une approche non-médicamenteuse. En parallèle de l'hébergement sont proposés un PASA ainsi qu'un accueil de jour (AJ). Généralement, l'AJ est une première approche de l'établissement, permettant à la personne vivant à domicile d'y effectuer des activités mais également de se familiariser avec les professionnels et l'organisation institutionnelle. De fait, lors d'une admission ultérieure en EHPAD, la continuité dans l'accompagnement permet d'adoucir les craintes généralement présentes. En parallèle, un soutien aux proches est également réalisé par la cadre et les équipes, facilité là-encore si le résident participait à l'AJ. En effet, comme j'ai pu le constater lors d'une journée d'immersion, ce dispositif favorise l'échange que ce soit au sujet de la personne âgée et le quotidien de sa pathologie mais également sur les questionnements et doutes des aidants.

Au niveau des spécificités des Jardins du Castel, tous les salariés sont depuis trois ans en tenue civile professionnelle. En supprimant la «blouse blanche», l'enjeu est de créer un «lieu de vie» se différenciant de l'institution au sens d'E. Goffman (Asiles, 1971).

Caractéristique également importante d'un lieu de vie, chaque résident dispose d'une chambre individuelle et personnalisable à souhait (point d'ailleurs mis en avant dans le livret d'accueil), eu égard des contraintes de place. Ceci favorise la construction d'un «chez-soi», notion primordiale pour le bien-être de la personne accueillie (Bachelard, 1957).

En parallèle, des espaces collectifs sont à disposition des résidents dans chaque service, tels que des salles de restauration. Il est important de noter que les usagers peuvent ainsi profiter des repas pour échanger avec d'autres résidents, moment alors convivial puisque créateur de lien social entre les personnes âgées. Or ces dernières sont souvent concernées par le phénomène d'isolement social, dû à ce que V. Caradec nomme en 2007 des « ruptures biographique » (perte du conjoint, éloignement des enfants, pertes des amis, connaissances ou voisins de la même génération...). Pour lutter contre ce phénomène, le maintien des liens familiaux est encouragé (téléphone et wifi mis à disposition). Les personnes peuvent également amener un animal de compagnie. En outre, depuis 2014, un chien d'accompagnement social, ainsi qu'une chèvre sont présents dans l'établissement.

Enfin, des espaces de bien-être sont à disposition : espace Snoëzelen et jardin thérapeutique.

1.2 Un projet d'établissement centré sur le résident

Au-delà des caractéristiques actuelles de l'établissement, il importe de prendre en compte ses perspectives à plus long terme. C'est là l'intérêt du projet d'établissement (PE). Le

nouveau PE des Jardins du Castel sera effectif pour 2016 et a été travaillé collégalement en 2015. Le pilier central de ce document est le projet d'accompagnement du résident. Une large part lui est consacrée, démontrant la logique d'un usager «au cœur du dispositif», dans la droite ligne des principes de la loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale dite loi 2002-2. Dans ce point sont notamment traités les droits individuels et collectifs, la qualité de vie, la prévention des risques, l'autonomie, la personnalisation de l'accompagnement et la fin de vie. En parallèle, les orientations stratégiques pour les cinq prochaines années sont également orientées sur les usagers : évolution de leur profil (âge, autonomie), ouverture à de nouveaux publics (personnes handicapées vieillissantes, personnes à troubles psychiatriques par exemple).

Le projet d'établissement est complété par des projets supports, symbole des enjeux de l'établissement sur cinq ans : projet architectural³, projet ressources humaines, projet système d'information, projet qualité et gestion des risques... Il me paraît néanmoins pertinent de mettre plus en avant une spécificité de l'établissement : le projet de développement durable. S'inscrivant dans la logique de responsabilité sociale des entreprises, une démarche de réduction des déchets est en cours (pesée des déchets, méthanisation d'une partie des déchets) couplée à la charte «éco-responsable». Enfin, le «projet partenarial et d'ouverture sur l'extérieur» démontre l'attention portée à cet axe. L'enjeu pour le directeur est d'opérer une ouverture de l'établissement vers l'extérieur, mais également une «ouverture vers l'intérieur», où l'EHPAD est un lieu investi par tous les citoyens de la ville. Que les Jardins du Castel soient ainsi considérés comme «*lieu de vie, lieu d'envies*».

Au-delà de l'objectif initial de chacun de ces projets, l'enjeu *in fine* reste toujours d'apporter un meilleur confort et une meilleure qualité de vie au résident.

Au-delà des thématiques développées dans le projet d'établissement, ma lecture attentive de ce document m'a permis de remarquer qu'une attention constante était accordée aux besoins, demandes mais également attentes des résidents. Ainsi, tous les axes de travail et projets ont pour but d'« accueillir, prendre soin et accompagner⁴ » les résidents, dans le continuum des missions de service public affectées aux établissements médico-sociaux.

1.3 La participation des usagers aux instances de représentation

Symbole de la participation des usagers à la vie de leur établissement, le Conseil de Vie Sociale (CVS)⁵ a été imposé par la loi 2002-2, faisant suite au Conseil d'Établissement.

³ Ce projet comprend l'ouverture d'un nouvel accueil de jour, construction d'un nouveau bâtiment d'hébergement

⁴ Termes issus de la synthèse du projet d'établissement à destination des usagers.

⁵ Ou tout autre forme de participation.

Le CVS a de nombreuses prérogatives : consultation sur l'élaboration ou la modification du règlement de fonctionnement et du projet d'établissement, propositions, avis sur toute question portant sur le fonctionnement de l'établissement. Néanmoins, il n'a légalement pas vocation à être un outil de co-pilotage, preuve d'un empowerment⁶ limité des usagers. En outre, dans la littérature est souvent pointé le fait que «bien souvent, les personnes âgées ne savent pas représenter le groupe» (Pouget-Gazut, 2012). J'ai eu, au cours de mon stage, l'occasion d'assister à un CVS. Installé depuis 2003 aux Jardins du Castel, il se réunit quatre fois par an. Le président, en l'occurrence ici présidente, est une résidente, preuve d'une nuance à apporter aux propos de Pouget-Gazut. En effet, la présidente n'hésitait pas à intervenir, se faisant également le porte-parole des résidents de l'établissement.

Le CVS de l'établissement dispose d'une adresse-mail à laquelle les résidents et familles peuvent écrire, sachant qu'elle est indépendante des adresses-mail de l'établissement. Le CVS est ainsi véritablement considéré comme une instance à part entière.

Au niveau du Conseil d'Administration, qui se réunit quatre fois par an, des représentants d'utilisateur sont également désignés, tout comme des représentants des familles.

Outre ces deux instances majeures, les résidents sont appelés à participer à la vie de l'établissement par d'autres moyens.

Des commissions-menus sont réalisées quatre fois dans l'année, avec présentation des menus pour les mois suivants. Ces réunions, auxquelles plusieurs résidents participent, sont animées par le chef de cuisine en lien avec la diététicienne et l'animatrice. Les suggestions des personnes âgées permettent d'accorder au mieux l'équilibre alimentaire et la satisfaction des résidents. Au-delà du plaisir gustatif, cette participation permet également de prévenir des phénomènes de dénutrition, grâce aux remarques émises par les usagers. Un exemple rencontré lors de mon stage concerne ainsi la difficulté pour certains de manger des crudités (pommes, endives, ananas...). Pourtant, en adaptant le menu en termes de diversité et/ou de texture, il est possible de faire face à ce problème qui, sans espace de parole des résidents, pourraient conduire ceux-ci à ne plus manger de crudités. Cela illustre en partie les enjeux forts autour de la dénutrition en EHPAD sachant que, selon une enquête d'UFC-Que choisir en mars 2015, 30% des résidents en EHPAD souffriraient de dénutrition.

L'idée émise au dernier CVS est de mettre à disposition une boîte à idée, afin d'encourager les résidents à s'exprimer anonymement sur des souhaits ou des réclamations qu'ils n'osent pas toujours émettre aux professionnels ou résidents représentant les usagers.

En parallèle, des réclamations individuelles sont déjà possibles, soit ponctuellement via la «fiche de dysfonctionnement» disponibles sur le site interne (utilisables par les résidents et

⁶ Capacité d'agir et d'accéder à plus de pouvoirs, ici la possibilité de se déplacer librement en ville.

leur entourage), soit annuellement lors de l'enquête de satisfaction. Une vraie politique d'adaptation est réalisée pour cette dernière puisque les formats numériques ou papier sont disponibles. Les questions posées aux résidents l'ont été par des stagiaires, ceux-ci pouvant réexpliquer si besoin les différents items et questions posées. De plus, étant tiers, plus neutres, dans la structure, cela permet de recueillir les remarques positives comme négatives des usagers.

II/ Les Jardins du Castel, un établissement intégré dans une « cité de caractère », la ville de Chateaugiron

Comme cela a déjà été mentionné, l'un des points forts des Jardins du Castel est l'ouverture sur l'extérieur. L'objectif est ainsi, en s'inscrivant dans la ville, que les personnes âgées soient en premier lieu citoyennes et non uniquement des « personnes accueillies en EHPAD ». Ceci est facilité par la situation géographique de l'établissement, en proximité du centre-ville. Un autre enjeu de l'ouverture est également de faire tomber les craintes des individus à l'égard des EHPAD. Celle-ci reste en effet le meilleur moyen de faire considérer l'établissement comme un lieu plein de vie(s) et non comme un lieu de réclusion.

Premier symbole de cette philosophie : le site internet. Richement pourvu, il est une porte d'entrée sur l'établissement pour toute personne, qu'elle soit résident, famille, professionnel ou, comme c'est mon cas, stagiaire. Le site internet délivre ainsi les informations institutionnelles (présentation des quatre secteurs, documents internes, instances et comptes-rendus) mais surtout, il présente le cœur même de l'activité quotidienne de l'EHPAD. En effet, l'ensemble des animations et manifestations sont affichées sur le site, agrémentées de photos. D'autres informations relatives à l'activité sont également disponibles : menu de la semaine, recrutement d'un cadre de santé, organisation d'un dépistage du diabète...

Au-delà du site internet, les Jardins du Castel est engagé depuis 2015 dans le dispositif Familéo. Ce dernier permet à la famille de la personne âgée de lui envoyer des nouvelles par internet, dans la logique d'un « Facebook », dont le résident serait le centre. Pour ce dernier, les nouvelles envoyées lui sont transmises par internet ou (ce qui est le plus courant actuellement) sous format d'une gazette-papier distribuée tous les lundis. L'objectif est de réduire la sensation d'éloignement familial qui peut être ressenti par le résident. En parallèle, le directeur peut également communiquer des informations à destination des familles sur Familéo. Cela favorise ainsi l'ouverture de l'établissement aux proches du résident, cassant de ce fait l'image d'un EHPAD « boîte noire ». Dans le cas des Jardins du Castel, Familéo a également conduit à la venue d'une équipe de télévision, qui a interviewé une résidente et des professionnels, illustrant l'ouverture de l'établissement sur la cité mais surtout sur la société. Cela est également

visible par l'intervention de commerçants dans l'établissement.

Au niveau des animations, l'un des points de rupture avec les autres EHPAD où j'ai pu évoluer est l'importance des sorties organisées pour les résidents, tant en nombre et plages horaires qu'en termes de diversité. Par exemple, pour le mois de janvier sont notamment prévues les activités extérieures suivantes : ludothèque, patinoire, piscine, médiathèque. Ceci ne reste qu'un focus sur un mois de l'année. L'une des spécificités des Jardins du Castel est également l'existence d'une association d'animation. Cette dernière organise des manifestations, notamment la fête Champêtre au mois de septembre. Permettant de récolter des fonds, ceux-ci sont ensuite utilisés pour proposer des sorties à moindre coût. Or l'accessibilité financière est une donnée à ne pas négliger pour favoriser une démarche participative des résidents.

En parallèle, des séjours relationnels sont organisés tous les ans, à l'initiative de l'animatrice. L'an dernier, cela s'est passé à Saint-Gilles-Croix-de-Vie (85) où dix résidents sont partis accompagnés de cinq professionnels. Tous les usagers peuvent y participer, et pas seulement les personnes valides. En effet, le lieu de séjour choisi est adapté aux personnes à mobilité réduite. Ces vacances permettent une véritable coupure de l'institution pour les personnes âgées et contribuent également à renforcer les liens professionnels-résidents. En effet, toutes les catégories d'agents peuvent accompagner les résidents et pas uniquement les soignants (pour 2015, un cuisinier a ainsi fait parti des accompagnants).

Enfin, des animations sont proposées en interne tels que le tricot, la pâtisserie, le « tonic music » ou encore des ateliers esthétiques. Certaines sont réalisées en partenariat avec des bénévoles, preuve d'une attractivité de l'établissement. Au niveau de l'intergénérationnel, outre la venue des écoles dans l'établissement, un focus peut être réalisé sur «Ti'bouts». Mis en place depuis 2015 en partenariat avec les assistantes maternelles de Châteaugiron, des enfants viennent à l'EHPAD, contribuant à de régulières rencontres intergénérationnelles avec les résidents. Au vu des bénéfices pour une personne âgée, en termes de rencontres ou ne serait-ce qu'un simple sourire (qui n'a parfois rien de simple), un directeur ne peut que soutenir et faciliter de telles initiatives.

L'établissement s'inscrit également dans de nombreux réseaux sur le territoire notamment avec le Centre Local d'Information et de Coordination (CLIC) Allié Âge, le Comité d'observation de la dépendance et de la Médiation et la Commission Locale de Gérontologie. En parallèle, les Jardins du Castel bénéficient d'une politique sociale territoriale très facilitatrice à l'égard des usagers. Ainsi, est proposé à Châteaugiron depuis janvier 2016 un service de transport, Pass'âge, pour les personnes âgées. Celles-ci peuvent le solliciter pour un déplacement en ville, contre une somme modique (1,5€). Cela favorise ainsi l'empowerment du résident.

Les partenariats avec le champ sanitaire sont également très développés, tant avec les professionnels libéraux que les structures (CH, HAD35, CHRU, Pôle Gériatrique Rennais, CHGR). Par exemple la télémédecine est mise en place dans l'établissement depuis 2015 en partenariat avec le CHGR. Ceci permet ainsi aux résidents de bénéficier de consultations psychiatriques «à domicile», diversifiant les services offerts dans l'établissement.

III/ Le droit des usagers : du respect à sa promotion

Les différents documents prévus par la loi 2002-2 sont donnés au résident et/ou à la famille lors de l'admission, avec un temps de lecture prévu :

- le livret d'accueil créé en avril 2013 et remis à jour en janvier 2014. Composé en quatre items, celui-ci s'adresse directement au résident («votre confort», «votre bien-être», «votre santé»), et s'agrément de photos illustrant la vie de l'établissement.
- la «Charte des droits et des libertés de la personne âgée dépendante», également affichée à divers endroits de l'établissement,
- le contrat de séjour (actualisé en janvier 2014) où le résident signe lui-même le document, sous un délai d'un mois,
- le règlement de fonctionnement de l'établissement
- la liste des personnes qualifiées, également affichée au sein de l'établissement,
- le CVS, qui a déjà fait l'objet d'une présentation

Un point indéniable est que l'ensemble de ces outils mis en place est relativement actuel. Il est toutefois nécessaire de noter l'amoncellement d'informations dans ces documents (au total 97 pages !). Rappelons-le, la personne accueillie est en situation de fragilité, ne serait-ce qu'émotionnellement du fait de son déménagement. Ainsi, le niveau d'information n'importe pas seulement. C'est aussi son accessibilité et son intelligibilité qu'il faut assurer en tant que directeur. C'est pour cette raison que l'établissement multiplie les formats de communication : site interne, journal interne mensuel («Le Lien»), affichage, commissions...

Aux Jardins du Castel, la promotion du droit des usagers s'illustre par d'autres biais que celui de la législation. Ceci est marqué dès l'entrée de la personne à l'EHPAD puisque le respect du choix des résidents est le premier point du projet d'accompagnement présenté dans le projet d'établissement. De manière concrète, cela signifie qu'une admission n'est prononcée qu'à condition du consentement de la personne âgée. Cela rejoint l'obligation posée par la loi d'Adaptation de la Société au Vieillessement parue le 30 décembre 2015. Si ce n'est pas possible, dans le cas où une pathologie l'en empêche, c'est l'assentiment qui est recherché. Selon A. Debru, l'assentiment c'est « adhérer ”sans bruit et en confiance” ». Outre ce point, l'utilisateur est pleinement investi dans la démarche d'admission à l'EHPAD puisqu'en amont, il est reçu,

ainsi que la famille pour une présentation et visite de l'établissement. Si le résident ne peut pas se déplacer, le médecin-coordonnateur ou la cadre peut se rendre auprès de la personne (domicile ou hôpital). L'admission se déroule de la manière suivante. Une demande d'inscription est réalisée par la personne âgée, la famille ou un proche. Il arrive néanmoins que des familles sollicitent directement les cadres, qui leur expliquent la démarche à suivre. Les dossiers d'urgence sont ensuite examinés par le médecin-coordonnateur ainsi que la cadre de santé. Celles-ci déterminent alors la/les personne(s) prioritaire(s), selon le niveau de dépendance et l'état de santé⁷. Une fois la personne choisie, lors d'une place vacante, celle-ci et sa famille sont prévenues. Une rencontre est organisée avec la cadre qui explique le fonctionnement de l'établissement. Le médecin-coordonnateur échange également avec la personne. L'admission d'une personne peut parfois relever du parcours du combattant. Le nombre limité de places en EHPAD se heurte en effet au besoin d'admission relevant généralement de situations urgentes. Ainsi, du fait d'un maintien à domicile de plus en plus tardif, les demandes proviennent souvent lorsque la personne ne peut plus rester chez elle et moins par sa propre volonté d'intégrer l'établissement. Or, cela peut jouer sur la facilité de s'intégrer dans un collectif d'individus tel que l'EHPAD.

Il me paraît important de noter que les équipes ne sont pas impliquées en amont de l'admission du résident, Ceci est probablement en lien avec la taille de l'établissement, conduisant à un accueil régulier de nouveaux résidents. En effet, dans les autres EHPAD où j'ai pu évoluer, comptant environ 50 places, les équipes participaient aux commissions d'admission et se sentaient, de fait, intégrées à la démarche d'accueil d'un nouvel arrivant.

Aux Jardins du Castel, à l'admission, l'équipe du service concerné est informée en amont sur l'arrivée de la personne, ses habitudes de vie, dans le but de lui réserver un accueil personnalisé le meilleur possible. A noter la particularité du Pôle Alzheimer où un atelier culinaire est organisé le matin afin d'agrémenter le goûter lors de la venue du nouveau résident. L'enquête de satisfaction 2015 a mis en exergue la satisfaction tant des résidents que des familles concernant ce moment d'accueil aux Jardins du Castel.

Dans le mois qui suit l'admission, soignants, cadre de santé, animatrice, psychologue, ergothérapeute etc. rencontrent le résident. L'objectif est d'offrir rapidement un accompagnement le plus adapté possible au résident. Les professionnels tentent ainsi d'être dans une logique de personnalisation maximale. Pour renforcer cela, la référence est instaurée dans l'établissement. Le professionnel désigné référent, repère pour le résident, va pouvoir créer des liens privilégiés avec celui-ci grâce à des temps individuels dédiés mais aussi en tant que pivot dans le projet d'accompagnement individualisé (PAI). Celui-ci, élaboré dans les six mois

⁷ Le niveau d'autonomie et de pathologie déterminent l'admission dans un des quatre pavillons.

de l'admission, et surtout signé par la personne âgée, permet de répertorier son vécu, ses habitudes de vie, ses souhaits, sa vie sociale, les soins à prodiguer... Cet outil facilite ensuite les activités individuelles. En outre, le PVI favorise pour les équipes le «faire avec» plutôt que le «faire à la place de». Ces pratiques d'adaptation sont confortées par le suivi de formations : «Humanitude» pour le pôle Maison de Retraite avec des soignants-référents Humanitude ; «humanistes» pour le pôle Alzheimer, dont la formation est délivrée par la cadre du service. L'un des symboles de cette adaptation est par exemple la mise en place de «toilette évaluative». Celle-ci, réalisée par l'infirmier-référent du service, permet d'offrir au résident un soin selon ses besoins mais également selon ce qu'il exprimera. Cela permet en outre, d'être un moment privilégié entre professionnel et résident.

IV. Freins et leviers : les perspectives en tant que directeur

Ce travail d'étude permet de constater qu'aux Jardins du Castel, la participation sociale et les démarches inclusives sont des thématiques investies. Ainsi, au cours de mes recherches et observations, j'ai pu constater une volonté commune des professionnels d'agir certes en faveur de l'usager mais surtout en le considérant comme acteur décideur de son accompagnement. Il est en effet intéressant de noter que vouloir agir «en faveur de» est une base essentielle (c'est pour cette raison que l'établissement a développé une «charte Bien-traitance»), mais cela ne suffit pas toujours. Le risque peut être, en effet, de confondre le bien-être ressenti par le résident et celui que nous souhaiterions qu'il ressente. De ce fait, favoriser l'empowerment de la personne âgée limite ce risque.

Malgré cela, des points peuvent et restent toujours à corriger, dans l'idée d'une amélioration continue de la qualité. Ainsi, l'adaptation aux résidents peut parfois s'avérer difficile, sous le poids de différents facteurs : une pathologie avancée, un problème d'expression du résident (incohérence, aphasie) ou encore le faible nombre d'effectif dédié au service. Or, l'adaptation de l'accompagnement demeure l'une des clés de participation des usagers, dans une logique d'autonomie ou du moins de «faire avec» plutôt que «faire à la place de».

C'est sur ce point que tout directeur doit conserver sa vigilance, en mettant en œuvre tous les moyens favorisant l'adaptation de l'accompagnement aux résidents, notamment au vu de l'évolution du public accueilli. En effet, ce sont des usagers de plus en plus dépendants et souffrants de multiples pathologies qui arrivent aujourd'hui en EHPAD (Observatoire KPMG 2014). Face à cela, afin de maintenir une philosophie d'usager-acteur promue par la loi 2002-2, un directeur dispose de plusieurs leviers que sont notamment la formation et le matériel technique. Néanmoins, cela ne reste qu'additionnel à une ressource essentielle : des professionnels investis et ayant à cœur le bien-être de chaque résident. D'où l'importance du management pour un directeur.