

# Vers une (r)évolution des EHPAD !

“ Une journée régionale est un moment unique de partage, de réflexion et d’innovation entre professionnels œuvrant autour d’un public de personnes âgées. Le thème choisi, « Vers une(r)évolution des EHPAD ! », reflète notre engagement en faveur de l’amélioration et de la transformation des établissements d’hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD).

Nous sommes témoins d’une évolution rapide de notre société, avec un vieillissement de la population qui s’accroît, et les défis sont nombreux.

Cette journée fut l’opportunité précieuse de réunir des professionnels de la santé, des experts, des décideurs politiques pour partager des expériences et explorer des solutions novatrices, qui permettent d’améliorer la formation des personnels et la prise en compte des besoins des résidents.

Je tiens à remercier chaleureusement nos partenaires, nos intervenants et nos adhérents qui ont rendu cette journée possible ainsi que toute l’équipe de l’ANFH Bretagne. Les expertises et l’engagement sont les piliers de notre réussite collective. Soulignons également la collaboration réussie avec nos homologues du CNFPT qui a permis d’accueillir près de 80 personnes et d’enrichir les témoignages bretons grâce à la présence du secteur public territorial.

Ensemble, nous pourrions construire un avenir meilleur pour nos aînés et pour notre société.

**Christine REGRIN**  
Membre des instances de l’ANFH Bretagne

## Une journée pour croiser les regards et les expériences de terrain

La Journée gérontologie lie apports d’experts et expériences de terrain innovantes. Elle a conduit ses 400 participants à réfléchir à la transformation des EHPAD face aux changements de la société, notamment révélés par les crises sanitaires. Cette année, afin de croiser les regards territoriaux et hospitaliers, l’ANFH a associé le CNFPT et ses adhérents à l’événement. Une première expérience qui laisse augurer un partenariat au long cours sur la journée Gérontologie.

### ■ Qu’est-ce que la vieillesse et comment la dépendance doit-elle être prise en charge ?

Guillaume von der Weid, philosophe en éthique médicale, a ouvert la journée en apportant son expertise sur la notion de vieillesse selon les critères individuels, sociaux et politiques. Dans un second temps, Gérard Brami, directeur d’EHPAD, a montré la nécessité de transformer les formes de l’accueil. Cet écrivain en gérontologie est favorable à la mutation de l’EHPAD d’une forme « hébergement » vers celle de « l’habitat » : une organisation qui facilite l’accompagnement et soutient l’autonomie des personnes âgées.

### ■ Comment accompagner la transformation des EHPAD face à l’évolution sociétale ?

Dominique Penhouët, directeur adjoint de l’ARS Bretagne, Kevin Charras, directeur de « Living Lab Vieillesse et Vulnérabilités » et David Jeuland, directeur de l’EHPAD Les Jardins du Castel à Châteaugiron, y ont répondu lors de la table ronde qui a clôturé la matinée. Les perspectives, souvent bien engagées, ont été illustrées par le projet de transformation architecturale des EHPAD du centre hospitalier universitaire de Brest.

### ■ Comment innover pour favoriser l’accueil et l’autonomie des résidents ?

Les équipes du centre hospitalier de Douarnenez, de l’EHPAD de Saint-Domineuc / Saint-Thual (de statut territorial) et de l’EHPAD des Abers ont dévoilé à l’assemblée leur mode d’emploi pour des innovations réussies. L’attention aux capacités préservées des résidents est le postulat de départ commun à leurs expériences et la formation de l’ensemble des personnels, un passage obligé pour les tenants de ces deux initiatives.

# La vérité sur la vieillesse

Par Guillaume von der Weid, philosophe en éthique médicale

**L'allongement de l'espérance de vie est un don formidable mais il a un coût humain : celui d'un vieillissement, inéluctable. Celui-ci nous confronte à des épreuves de diminution et de dévalorisation contre lesquelles nous devons lutter. La vieillesse pose enfin le problème politique de la dépendance, dont le poids financier nous oblige à faire des choix.**

La vérité de la vieillesse, c'est d'abord l'épreuve individuelle du vieillissement. L'humain, comme tous les corps physiques, est soumis à l'entropie, c'est-à-dire à l'inéluctable croissance d'un désordre qui se manifeste par l'affaiblissement, la maladie, la mort. Cette dégradation peut toutefois être contrecarrée par notre capacité à maintenir notre santé, nos activités, nos relations sociales, nos projets.

Cette agilité à réagir nous permet non seulement de lutter contre le temps, mais aussi contre des représentations sociales dévalorisantes. En renvoyant les personnes à leur impuissance supposée, on les y enferme et renforce leur dépendance. C'est le paradoxe douloureux d'une générosité qui accentue le besoin qu'on a d'elle. Or, on n'arrête pas les activités parce qu'on est vieux, mais on

devient vieux quand on arrête d'être actif. Il faut donc lutter contre les préjugés qui « font arrêter » et encourager l'autonomie sous toutes ses formes.

## **Des valeurs à clarifier**

L'explosion du coût de la dépendance exige que nous fassions des choix difficiles pour éviter l'inversion de la logique générationnelle descendante : limitation des dépenses, sélection des aides et optimisation des ressources. Cela implique de clarifier les valeurs que l'on veut prioriser.

La vieillesse n'est donc ni une fatalité, ni un préjugé dévalorisant ou une résignation politique. Elle nous donne au contraire à repenser le Nous, ce « registre commun » inclusif qui, au-delà du soin, pose la question de ce qui nous est essentiel en tant qu'êtres humains.

**« Pour lutter contre les dégradations générées par le vieillissement, il faut encourager l'autonomie sous toutes ses formes. »**



# Le domicile adapté, une voie pour l'EHPAD de demain

Comment développer une image plus positive de l'EHPAD et l'inscrire dans une orientation domiciliaire ? Gérard Brami, docteur en droit, directeur d'hôpital et d'EHPAD, écrivain en gérontologie, a livré ses réflexions et son expertise à partir de son ouvrage *La fin des EHPAD, réalités ignorées, vérités rejetées*. Il a présenté les atouts et les leviers de la législation et des institutions pour transformer les EHPAD en domiciles adaptés à l'accompagnement à l'autonomie. Morceaux choisis de l'intervention de Gérard Brami.

## Vers un hébergement privé adapté

■ **Gérard Brami** : En fin de vie, l'entrée en établissement rompt soudainement avec la position de centralité que la personne âgée occupait à domicile parce que l'institution y est obligée. Cependant, les textes sur les droits et libertés des personnes âgées existent, et un travail sur un référentiel sera engagé en 2024. La loi confère aux personnes âgées plus de droits qu'à toute autre personne. Leur consentement doit être éclairé et adapté. Enfin, les établissements évoluent pour que l'EHPAD devienne un lieu de vie privé : intimité préservée, horaires de visite libres et absence d'obligation de prise de repas en commun.

## 25 ans de transformations

■ **Gérard Brami** : La transformation des hospices en maisons de retraite, puis en EHPAD, a représenté un travail colossal pour les établissements. À partir des années 2000, leurs missions se sont multipliées, avec des champs de compétences très divers.



La création des équipes pluri-disciplinaires a amélioré la performance en termes de fonctionnement, mais la difficulté existentielle des EHPAD est prégnante : manque d'effectif, épuisement au travail, burnout, turn-over – notamment dans le secteur privé –, manque de médecins coordonnateurs.

## Les outils de l'institution

■ **Gérard Brami** : L'institution doit développer une documentation et une démocratie institutionnelle de qualité, afin que les salariés, les résidents et leur famille puissent s'approprier leur EHPAD. Du projet d'établissement au livret d'accueil, tous les documents

tendent à s'inspirer des chartes nationales et européennes de la personne accueillie. Et il convient de les élaborer avec les concours des familles, des résidents et des professionnels. Si animer un conseil de la vie sociale est une obligation, il vaut mieux ne pas s'en tenir au texte. De plus, il doit s'appuyer sur un comité d'éthique, puis de bienveillance, et participer à des forums. En s'engageant dans cette praxis, les EHPAD renouvellent leurs postures autant que leurs outils et, par la même occasion, diminuent les risques de rupture entre l'institution et les familles.

# Comment transformer les EHPAD pour mieux suivre l'évolution de la société ?

## Expérimenter au cœur du territoire

David Jeuland, directeur de l'EHPAD Les Jardins du Castel à Châteaugiron, Dominique Penhouët, directeur adjoint de l'ARS Bretagne, en charge de l'hospitalisation et de l'autonomie, et Kevin Charras, directeur du « Living Lab Vieillissement et Vulnérabilités », nous ont expliqué les enjeux de la mutation des EPHAD.

### Une politique régionale : placer l'EHPAD au cœur du territoire

■ **Dominique Penhouët** : l'ARS inscrit la transformation des EHPAD dans une notion de parcours construite en partenariat avec la fonction publique territoriale. Le dispositif d'accompagnement renforcé à domicile articule les EHPAD de la FPT avec les services à domicile. Au cœur de ce dispositif, les EHPAD ont vocation à devenir centres de ressources pour tous les accompagnants de la personne âgée vulnérable, notamment pour les proches aidants. Leur formation est l'un des enjeux de l'ARS.

### Une praxis de management incontournable : favoriser les expérimentations des professionnels

■ **Kevin Charras** : il faut lier la recherche dédiée au public âgé vulnérable aux expérimentations



innovantes dédiées aux professionnels. Confrontés directement aux enjeux du vieillissement démographique et du grand âge, les professionnels transmettent par leur pratique plus qu'un service. Il s'agit de soutenir leurs initiatives qui, ancrées dans la relation de *care*, développent une relation plus réciproque. En valorisant des pratiques professionnelles qui mettent en valeur les compétences, les aptitudes, les habiletés des résidents, on sort du paradigme qui voudrait que les professionnels soient uniquement voués à compenser leur dépendance.

*« Les EHPAD sont appelés à se transformer en centres de ressources pour les accompagnants de la personne âgée. »*

# Développer l'attractivité des établissements

## Un outil pertinent : se saisir de l'évaluation des ESSMS

### ■ Dominique Penhouët :

la réforme de l'évaluation externe des établissements et services sociaux et médicaux-sociaux est un levier pour travailler, notamment, sur la qualité et le management et, ainsi, renforcer la pluridisciplinarité. Aussi, il s'agit de s'attacher à la façon dont nous gérons la transmission d'informations. L'enjeu est de mutualiser les compétences de l'hôpital et des EHPAD sur les territoires afin que ces derniers s'approprient ces outils de communication en toute sécurité.

## Une marque employeur attractive : l'accompagnement de qualité des résidents

■ **David Jeuland** : à l'EHPAD Les Jardins du Castel de Châteaugiron, le personnel est formé de longue date à une approche d'accompagnement de renom national et labellisée en 2021 : l'Humanitude. Cette marque employeur repose sur une politique qualité poussée - dans l'accompagnement et les soins de nos résidents - qui favorise l'implication des personnels. Dans le contexte de difficultés de recrutement, cette philosophie est l'un des leviers qui nous permet de garder une certaine attractivité couplée avec la qualité de vie au travail, telle que les plannings sans coupe.

# Rapprocher résidents et professionnels

## L'idée à suivre : l'abandon de la blouse

■ **Kevin Charras** : il faut continuer à expérimenter les relations qui se nouent entre les résidents et les professionnels. Les bénéfices sont tangibles. Depuis l'abandon de la blouse dans un EHPAD, les résidents atteints de la maladie d'Alzheimer perçoivent le professionnel comme un partenaire aidant. Ils souhaitent l'aider dans ses tâches. Interrogés sur les caractéristiques architecturales favorables au bien-être, des résidents ont répondu qu'un EHPAD doit comprendre des lieux de repos pour les professionnels, expliquant que ceux-ci donnent beaucoup. Ces pratiques mettent en valeur l'interdépendance de la relation dans laquelle chacun porte attention à l'autre. L'inclusion s'impose sans injonction.

## L'initiative : un pôle locomoteur pour tous

■ **David Jeuland** : notre pôle locomoteur destiné à la prise en charge des résidents et aux personnes en accueil de jour est ouvert aux professionnels. Les séances d'échauffement avant la prise de poste et de prévention des troubles musculosquelettiques contribuent à prévenir les arrêts de travail. Aujourd'hui, des personnes âgées résidant sur le territoire sollicitent l'EHPAD afin de bénéficier de nos prestations. L'établissement s'ouvre sur le territoire et en devient une ressource pour ses habitants.



## Un habitat choisi par les personnes âgées dépendantes

Le centre hospitalier universitaire de Brest s'est saisi d'un projet architectural très ambitieux pour répondre aux enjeux de la transformation des EHPAD. Comment concevoir et réaliser un EHPAD où il fait bon vivre ? Julie Cottenceau, directrice du site de Carhaix, et Béatrice Sorrieu, cadre supérieur de santé, ont répondu à la question en partageant à l'assemblée leur projet, sa méthodologie et ses innovations.

### - LE PROJET

Reconstruire l'EHPAD, en rassemblant sur un seul lieu les 400 résidents de trois sites brestoïis. Il repose sur une philosophie de l'accompagnement qui interroge ceux qui y vivent.

### - L'AMBITION

« En faire un lieu où les résidents se retrouvent comme chez soi » pour Julie Cottenceau.

### - LA MÉTHODE

Nous expérimentons au fur et à mesure en posant le cadre, notamment la contrainte de rester à effectif constant, et nous validons toutes les étapes pour lesquelles nous sommes entourés d'un réseau de partenaires experts :

- la direction des travaux de l'hôpital pour s'assurer de la faisabilité du projet ;
- un ergonome pour valider les impacts de la transformation sur les organisations professionnelles ;
- une maîtrise d'usage, reposant sur la méthode du *Design Thinking* pour se mettre à la place des autres, chercher les usages d'aujourd'hui et atteindre ceux de demain.

### - LE PLAN DE L'HÔPITAL

Finalisé aujourd'hui, le plan est celui d'un quartier innovant de services et d'habitations, sans unité fermée et sans PASA. Quelle que soit sa dépendance, le résident pourra choisir son habitation dans une maison en colocation, une petite résidence, ou dans un logement plus grand au sein de l'immeuble de 200 places.

# Au-delà d'un établissement de soins, l'EHPAD est un lieu de vie

Comment transformer les EHPAD pour mieux accompagner les personnes âgées atteintes de troubles cognitifs ? En plaçant leurs habitants, sujets sensibles et pensants, au cœur des réflexions et des projets. Cette conviction humaniste a orienté la réflexion des équipes de l'EHPAD du centre hospitalier de Douarnenez, de l'EHPAD de Saint-Domineuc / Saint-Thual et de l'EHPAD Les Jardins de Landouardon à Plabennec. Les trois équipes ont témoigné de leur démarche : toutes ont en commun de s'appuyer à la fois sur les capacités préservées des habitants et sur la motivation et les talents des professionnels.

## Habiter dans un EHPAD accompagné par celles et ceux qui y travaillent

Partageant la conviction qu'un EHPAD n'est pas seulement un établissement de soins mais le lieu de vie de ses résidents, les directions des cinq sites d'hébergement du centre hospitalier de Douarnenez ont décidé de travailler ensemble pour se recentrer sur la culture médico-sociale. Margerie Caruesco, animatrice, Claire Arvor, agente de service hospitalier qualifiée, Steve Michel, médecin, Sonia Nicolas, directrice adjointe, Charlotte Rault, encadrante du service hébergement, ont partagé les étapes et les fruits de leur révolution.

Le comité de pilotage inter-EHPAD de la transformation a fait le choix de former le plus de professionnels possible à la méthode Montessori. Les professionnels, quel que soit leur métier, sont formés à prendre le temps d'observer et de diagnostiquer les capacités préservées. Ils ont toute légitimité à mener des projets. Aussi de nouveaux espaces partagés ont été créés. Ils accueillent les habitants autour des professionnels ou sans eux. L'implication de l'équipe a permis de réaliser un désir des habitants : prendre un bain de mer.

### Une signalétique qui tient compte des résidents

En s'appuyant sur les capacités de lecture préservées, l'ensemble des outils de communication a été repris pour mieux intégrer les résidents et leur famille à la nouvelle vie de l'EHPAD. Ce travail mené sur le projet d'accueil personnalisé a permis qu'un résident, à l'étonnement de son proche, soit en mesure de le signer. Pour améliorer rapidement la circulation

des résidents, l'équipe a réalisé une signalétique claire et lisible. Son installation par Charlotte Rault a suscité les questions d'un résident. Se sachant soutenue par son encadrement, elle a pris le temps de placer les signalétiques et en prenant en compte la vision et le point de vue du résident.



# L'EHPAD comme à la maison

Conscient du désarroi des résidents privés du droit de sorties non accompagnées, Stéphane Bolléa, directeur de l'EHPAD Saint-Domineuc / Saint-Thual a cherché un modèle d'accompagnement de la personne accueillie permettant de conserver les habitudes qu'elle adoptait chez elle. Avec son équipe – Gaël Durel, médecin coordinateur, Amélie Joly, aide-soignante, Céline Roy, infirmière coordonnatrice –, il a présenté les étapes et les bénéfices de cette transformation.

Pour penser l'EHPAD comme un prolongement du domicile, il faut changer de paradigme. « *La condition*, insiste Stéphane Bolléa, *est que tous soient formés, le conseil d'administration et tous les professionnels.* » Carpe Diem, la méthode retenue, a permis à tous de devenir experts des troubles neurodégénératifs évolutifs. Au sein d'une unité ouverte, ils sont en capacité d'accueillir les résidents atteints de ces troubles. Les places ne sont pas limitées. Il est nécessaire d'être attentif, mais le résident est libre de sortir. « *Il faut le noter dans le projet d'accueil, destiné aux familles* », précise Stéphane Bolléa.

## Créer des liens entre le domicile et l'EHPAD

Pour faire en sorte que l'entrée en établissement ne soit pas vécue comme une rupture, l'EHPAD a construit un maillage territorial qui lui permet de se lier à l'accompagnement à domicile, pour lequel il est centre de ressources. Le projet d'accueil personnalisé est préparé en amont avec la personne à son domicile. Un psychologue et une aide-soignante sont à l'écoute de ses habitudes de vie et ils repèrent et évaluent ses capacités. L'équipe a créé un lieu où le résident se sent chez lui et où sa famille puisse le visiter comme s'il vivait chez lui.



# Favoriser le bien-être des résidents en renforçant le lien social

À la sortie du Covid en 2021, l'équipe formée à l'Humanitude s'est emparée de deux projets ambitieux. Julien Brunet, directeur, Pauline Fagot, adjointe cadre, chargée des relations avec les usagers, Magali Guyader, aide-soignante, Christelle Malgorn, cadre de santé, Steven Marc, agent hôtelier, ont mis en scène leur première réunion de retour d'expériences de la démarche cocooning et du coffee shop solidaire.

En août 2022, deux professionnelles, une aide-soignante et une monitrice-éducatrice, ont été dédiées à l'accompagnement des résidents tous les après-midis en semaine. Le projet de cette démarche cocooning est de renforcer et valoriser le lien social en s'adaptant aux capacités préservées et aux souhaits du résident grâce à la présence supplémentaire d'un agent social. Christelle Malgorn explique que « *les professionnels sur cette mission*

*se lient aux résidents au-delà de leur pathologie* ». Le résultat des activités inspirées de *Modes et Travaux* ou d'un tuto de modélisme, par exemple, est valorisé. « *Les bénéfices sur le bien-être des résidents sont tangibles* », constate Pauline Fagot, qui note également une réelle diminution des sorties non accompagnées.

## Un coffee shop solidaire, comment ça marche ?

L'objectif du salon de thé est d'ouvrir

l'EHPAD en animant un lieu de rencontre entre les résidents et leur famille, les personnes âgées à domicile, les professionnels. Le lieu est aujourd'hui investi par tous ces publics, grâce notamment à la diversité des offres d'accueil et de prestations dont Steven Marc a la charge. Certains résidents sont persuadés d'être à l'extérieur de l'EHPAD. Les réservations pour les repas où les résidents peuvent inviter jusqu'à cinq personnes sont complètes à chaque fois.

# Un partenariat prometteur : l'ANFH Bretagne et le CNFPT Bretagne

Dans un contexte où les défis liés à de nouvelles organisations par territoire se font de plus en plus pressants, la formation et l'accompagnement des professionnels œuvrant auprès des personnes âgées dépendantes (EHPAD, SSIAD...) revêtent une importance capitale. Dans cette optique, l'ANFH et le CNFPT de Bretagne expérimentent le partage de leurs forces vives et l'optimisation de leur offre auprès de leurs adhérents publics, hospitaliers et territoriaux.

## La « Journée géronto » : un événement formation incontournable

La « Journée géronto » de l'ANFH Bretagne est un événement annuel majeur dans le domaine de la formation régionale en médico-social. Elle s'articule autour de thèmes attrayants liés à la prise en charge des personnes âgées dépendantes et réunit chaque année un vaste public de professionnels publics hospitaliers. Pour cette édition, l'ANFH et le CNFPT ont choisi de conjuguer leurs efforts et leurs expertises en expérimentation d'un futur partenariat plus fructueux. Près de 80 places ont été ouvertes à des professionnels territoriaux et leurs témoignages ont été intégrés dans le programme. Pour l'édition 2024 (le 16 avril, sur le sport à l'EHPAD), cette collaboration naissante et prometteuse prendra la forme d'une réelle co-construction dans les rouages des groupes de travail paritaires programmés.

## La collaboration ANFH-CNFPT : une synergie évidente

Plus encore, les deux organismes envisagent la signature d'une convention cadre régionale. Elle vise une plus grande adaptation aux besoins des formations de leurs adhérents respectifs qui collaborent déjà beaucoup eux-mêmes (GCSMS, directions communes...) aussi bien sur les compétences et connaissances métiers que sur les organisations du travail et la mutualisation des expertises et ressources. La convention sera un pas significatif vers des coopérations territoriales renforcées.



## Prochains rendez-vous

**Journée régionale 2023 : accueil des nouveaux arrivants : l'hospitalité en action !**

**Le 17 novembre 2023**  
au Palais du Grand Large à Saint-Malo

L'évènement, ponctué d'apports théoriques et règlementaires, invitera ses participants à partager leur praxis de l'accueil et à réfléchir ensemble aux conditions, aux outils et aux postures managériales permettant de les développer. Retours d'expériences, travaux collaboratifs et de co-construction seront au cœur de la journée.

### Une journée animée

par Laure Dumont et Christine Cayré, facilitatrices en intelligence collective.

Programme disponible sur le site de l'ANFH Bretagne sur [www.anfh.fr/bretagne](http://www.anfh.fr/bretagne)

**Inscriptions :** service formation continue de votre établissement

### Journée gérontologie 2024

**Le 16 avril au Palais des Congrès à Saint-Brieuc**

**En marge de la Journée gérontologie**, les participants pourront découvrir une très belle exposition de plusieurs dizaines de photographies sur « Les Gestes conscients d'apaisement », mettant en lumière toute l'humanité des gestes professionnels dans un style très artistique.



### Pour plus d'informations

Nancy CAMUZARD / ANFH Bretagne  
02 99 35 28 60 / [bretagne@anfh.fr](mailto:bretagne@anfh.fr)