



# Ehpad : rétablir la confiance avec les familles

*Face à la défiance à leur égard, aggravée par la crise sanitaire et l'affaire Orpea, les Ehpad doivent restaurer la confiance, en créant les conditions d'une alliance avec les proches de résidents. - © Jeanne Frank/Divergence pour Le Media Social*

La crise sanitaire, puis l'affaire Orpea, ont engendré une profonde crise de défiance des proches de résidents à l'égard des Ehpad. En face, les professionnels ont tout intérêt à jouer la carte de la communication et de la transparence. L'enjeu ? Insuffler davantage de démocratie participative et parvenir à transformer les critiques en une alliance constructive.

*« Ma mère a-t-elle suffisamment de protections ? » ; « Combien de grammes de protéines lui donnez-vous par jour ? » ; « A-t-elle droit à un goûter ? » ; « J'aimerais savoir ce que vous faites de l'argent de mon père. Expliquez-moi comment vous le dépensez... »*

Depuis l'affaire Orpea, les langues se délient, parmi les proches des personnes accueillies en établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad).

## Des familles qui questionnent

« Les familles posent des questions qu'elles ne posaient pas avant, avec une certaine énergie, voire de l'agressivité. Les directeurs sont parfois surpris lorsque ces questions émanent de familles qu'ils connaissent de longue date », constate Annabelle Vêques, directrice de la Fédération nationale des associations de directeurs d'établissements et services pour personnes âgées (Fnadepa).

## Une chute de confiance



*Annabelle Vêques, directrice de la Fnadepa, constate que les familles questionnent plus qu'auparavant les pratiques des Ehpad. - © DR*

Indéniablement, l'affaire Orpea et, avant, la crise liée au Covid ont fait chuter la confiance à l'égard des Ehpad, et ce, quel que soit le statut de l'établissement. Sur les réseaux sociaux, les critiques se multiplient : gestion de la pandémie jugée mauvaise, confinements et limitations des visites inexpliqués, atteintes aux libertés et aux droits fondamentaux des personnes âgées...

Les Ehpad seraient-ils « des lieux d'accueil opaques, dans lesquels la communication est faible ou trop maîtrisée », comme le présente l'Observatoire du grand âge (Ogra) créé il y a quelques mois ?

## La force des collectifs

Une chose est sûre : les relations entre les directions d'Ehpad et les proches des résidents sont tendues.

Et de nombreux collectifs se sont créés pour mieux faire entendre la voix de ces derniers : le Cercle des proches aidants en Ehpad (CPAE), le collectif Ehpad Familles 42, l'association Old'Up, le Groupe aidants solidaires et proches Ehpad Riviera, le collectif Touche-PasMesVieux (lire notre entretien ci-dessous)...

## Une parole plus audible...

*« Je ne sais pas si la parole des proches des résidents est plus forte ou plus revendicative qu'avant, avance Annabelle Vêques. Mais plusieurs circonstances la rendent plus audible : il y a la crise sanitaire, la force des réseaux sociaux, mais aussi la volonté des pouvoirs publics de renforcer la place des résidents et de leurs familles dans les structures, volonté que nous partageons entièrement à la Fnadepa. »*

Les modes d'expression ne se limitent d'ailleurs pas aux réseaux sociaux ni aux collectifs : *« D'après les remontées que j'ai de nos adhérents, la grande majorité des proches s'expriment à titre individuel, en allant voir directement les directions d'établissement ou en envoyant des courriers à l'agence régionale de santé (ARS) ou au conseil départemental »,* poursuit Annabelle Vêques.

## ...qui pousse les professionnels à réagir



Bruno Gaboriau, directeur d'un Ehpad public à Essarts-en-Bocage. - © DR

Face à cette parole qui se libère, les professionnels sont forcés de réagir. Bruno Gaboriau, directeur d'un Ehpad public à Essarts-en-Bocage (Vendée), a ainsi organisé une réunion après la sortie du livre « Les Fossoyeurs » de Victor Castanet.

*« Les proches étaient en droit de se poser des questions avec la sortie de ce livre, mais aussi parce que nous avons eu en début d'année 2021 un gros cluster sur l'un de nos sites avec quatorze décès sur un mois, ce qui a été très violent »,* explique le directeur.

Pour la rencontre avec les familles, il a opté pour un espace neutre, une salle prêtée par la mairie, et fait appel à un tiers extérieur à l'établissement, une collègue de la Fnadepa locale, pour animer les échanges.

## « Peu de reproches »

*« Les familles sont venues très nombreuses, il y avait aussi des professionnels présents qui ont répondu aux questions, raconte-t-il. Au final, il y a eu peu de reproches, quand bien même j'avais donné la possibilité aux familles de nous interpeller par écrit pour qu'elles puissent rester anonymes si elles le souhaitent et poser toutes les questions, même les plus dérangeantes. »*

## Revoir la communication



*« Nous devons impérativement agir sur notre manière de communiquer avec les familles », estime Florence Arnaiz-Maumé, déléguée générale du Synerpa. - © DR*

Écouter la parole des proches, expliquer, rassurer sur le bon fonctionnement de l'établissement : des règles basiques que s'efforce d'appliquer une très grande majorité de directeurs. Mais que faire de plus pour redonner confiance ?

*« Nous devons impérativement agir sur notre manière de communiquer avec les familles, sur notre manière de collecter l'information, de recueillir leur ressenti et de régler les problématiques avant qu'elles ne génèrent des dysfonctionnements importants ou des plaintes », considère Florence Arnaiz-Maumé, déléguée générale du Syndicat national des établissements, résidences et services d'aide à domicile privés pour personnes âgées (Synerpa).*

## La médiation comme recours

Pour elle, la médiation peut constituer une bonne réponse pour renouer le dialogue. C'est l'option prise par le groupe Korian, qui propose depuis la fin de l'année 2020 un service de médiation conventionnelle.

« Nous avons voulu aller plus loin que la médiation de la consommation qui est obligatoire pour les Ehpad depuis 2015, explique Thomas Pretot, directeur de la médiation à Korian France. Les résidents et leurs proches peuvent faire appel au médiateur pour autre chose qu'un différend relatif à une vente ou une prestation de service. Cela peut être par exemple pour régler une mésentente ou pour pacifier des relations. »



Thomas Pretot, directeur de la médiation à Korian France. - © M. Toussaint

## Un doublement des saisines

Grâce à un partenariat avec la fédération française des centres de médiation, intervient un médiateur, un tiers externe qui n'est pas salarié du groupe. Il réalise chaque année un rapport rendu public. « En 2021, nous avons eu 33 saisines. Au premier semestre 2022, il y en avait déjà le double... », commente Thomas Pretot.

## Des tensions anciennes

Si les tensions entre les directions d'Ehpad et les proches se sont accrues ces derniers mois, elles étaient toutefois bien antérieures à la crise du Covid et à celle d'Orpea, souligne Marie-Thérèse Andreux. Cette retraitée, vice-présidente du conseil départemental de la citoyenneté et de l'autonomie (CDCA) de Meurthe-et-Moselle de 2017 à 2020, intervient depuis plusieurs années dans les Ehpad en tant que personne qualifiée.

## Mécanismes de défense

Une fonction qui lui a permis de constater la complexité des relations entre les directions

et les familles : « *Beaucoup de directeurs sont dans des mécanismes de défense, ils se sentent accusés lorsque des familles viennent les voir. De l'autre côté, il y a des familles qui n'osent pas parler par peur des éventuelles sanctions dont pourrait être victime leur proche. Dans tous les cas, il y a toujours de l'affect et de l'émotion qui percutent la bonne communication.* »

## Renforcer le dialogue



Marie-Thérèse Andreux et Michel Bonnefoy travaillent tous les deux à la mise en place d'un réseau des conseils de la vie sociale pour les 74 Ehpad de Meurthe-et-Moselle. - © DR

En 2020, elle s'est vue confier par la présidente du conseil départemental une mission destinée à mettre en place un réseau des conseils de la vie sociale (CVS) pour l'ensemble des 74 Ehpad que compte le département.

Les CVS peuvent en effet jouer un rôle essentiel pour renforcer le dialogue et la confiance. Mais vingt ans après leur création, des progrès restent indéniablement à faire, leur fonctionnement pouvant être extrêmement variable d'un établissement à l'autre.

## Pas assez formés et informés

« *Les CVS sont des instances clés en termes de démocratie participative et les textes d'application sont très simples, mais on se heurte dans la pratique à un certain nombre de freins. Les résidents et leurs proches ne sont pas suffisamment informés et formés sur les CVS. Certains directeurs ont tendance à vouloir garder la maîtrise et ne voient pas la plus-value de travailler autrement* », souligne Michel Bonnefoy, directeur honoraire de l'observatoire régional de la santé du Grand Est, qui travaille aux côtés de Marie-Thérèse Andreux dans le cadre de cette mission.

En Meurthe-et-Moselle, une première session de treize formations a eu lieu en 2018. Objectif : remettre du lien positif et créer les conditions du dialogue entre les personnes âgées, les familles et les professionnels.

## Régler les problèmes collectivement



*Au conseil de la vie sociale de la résidence Les Magnolias, à Loos (Nord). Bien investie, cette instance peut être l'une des clés pour désamorcer les conflits et privilégier un dialogue constructif. - © Jeanne Frank/Divergence pour Le Media Social*

Dans l'Essonne, le réseau Inter-CVS 91 existe depuis dix ans : « *Nous proposons du conseil et des formations, nous diffusons sur notre site Internet des fiches pratiques pour favoriser les échanges entre les professionnels et les familles* », explique Jacques Rastoul, l'animateur du réseau qui a essaimé dans plusieurs régions de France.

Pour lui, l'implication des proches au sein des CVS constitue l'une des clés pour transformer les critiques en approches constructives au service de l'amélioration de la qualité. « *Les collectifs dénoncent mais peu d'entre eux, me semble-t-il, s'engagent pour régler les problèmes collectivement. Ils participent à leur manière à l'Ehpad bashing et donc à alourdir les difficultés d'attractivité d'un secteur déjà bien à la peine.* »

## Des changements à venir

Pour pallier les difficultés rencontrées par les CVS, ces derniers seront rénovés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023. C'est l'une des mesures du choc de transparence annoncées en mars 2022 par Brigitte Bourguignon, alors ministre déléguée chargée de l'autonomie.

Les CVS pourront par exemple donner leur avis et faire des propositions sur les questions touchant aux droits et libertés des personnes accompagnées, participer à la procédure d'évaluation...

## Pas d'unanimité

Mais le décret ne prévoit pas de modification sur la participation des familles au sein de la composition des CVS. Si Florence Arnaiz-Maumé, du Synerpa, estime que « *ces évolutions vont dans le bon sens* » et espère que les changements permettront de « *raviver cette instance de démocratie participative* », tous ne partagent pas son optimisme.

Bruno Gaboriau « *ne croit pas que ça va changer grand-chose* », Annabelle Vêques considère qu'il s'agit d'« *une réforme en demi-mesure* »

## « C'est le modèle Ehpad qui dysfonctionne »



Pascal Champvert, président de l'AD-PA. - © Sébastien Bach



Clémence Lacour, de la Fnaqpa. - © DR

« *Les CVS ne fonctionnent pas bien pour les résidents, qui devraient pourtant être au cœur de ces instances. La rapidité des échanges les exclut de fait. Nous devrions avoir plus de temps pour accompagner la citoyenneté des personnes âgées* », se désole Pascal Champvert.

Le président de l'Association des directeurs au service des personnes âgées (AD-PA) affirme « *comprendre le mouvement de contestation des familles mais, dans 90 % des cas, les problèmes soulevés ne sont pas directement liés à la direction des établissements. Nous sommes dans un secteur très régulé. Le problème vient de plus haut, des pouvoirs publics qui défendent une vision très sanitaire, très sécuritaire des Ehpad. C'est le modèle des Ehpad qui dysfonctionne.* »



## S'associer au plus haut niveau

Et c'est aussi au plus haut niveau que les collectifs de familles et les représentants des professionnels auraient tout intérêt à s'associer, estime Clémence Lacour, chargée des relations institutionnelles à la Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées (Fnaqpa).

« Les familles devraient s'intéresser aux contraintes et aux rouages de notre secteur et faire converger nos combats. Les collectifs de familles et de personnes âgées commencent à être associés au travail institutionnel auprès des pouvoirs publics et c'est une très bonne chose », relève-t-elle.

## Travailler ensemble

Avant de préciser sa pensée : « Il est plus difficile pour les politiques d'ignorer les impacts des décisions qui sont prises quand ils ont en face d'eux les premiers intéressés, à savoir les personnes âgées et leurs proches. On voit bien la grande force de conviction qu'a le secteur du handicap avec l'engagement des personnes en situation de handicap... »

Finalement, la clé est peut-être là : parvenir à sortir des oppositions parfois véhémentes entre familles et directeurs d'Ehpad pour travailler ensemble à un même objectif : l'amélioration de la qualité de vie des personnes âgées.

### Réussir l'alliance avec les familles

Dans la région Hauts-de-France, **une étude soutenue par AG2R La Mondiale a été consacrée aux rapports entretenus entre les familles des résidents et les Ehpad**. Objectifs : caractériser les relations et identifier les leviers pour les améliorer. Plusieurs dizaines de familles et de professionnels ont été interrogés.

Premier constat : « Pour beaucoup d'Ehpad, **les relations avec les familles restent un impensé**, révèlent Morgan Poulizac (du cabinet Objeu) et Julie Micheau (consultante indépendante). **Globalement, les familles disent très peu de choses. La vision que les Ehpad ont des familles tient à quelques-unes d'entre elles qui osent, font des reproches et expriment des réclamations parfois anormalement exigeantes.** Les directeurs d'Ehpad ont donc une vision très parcellaire et déformée. » L'étude fait l'objet d'un guide pratique, intitulé « Réussir l'alliance avec les familles », qui vient de paraître.

**Les auteurs ont identifié trois leviers clés auxquels les directions d'Ehpad devraient être particulièrement attentives** : rassurer les familles au moment de l'entrée en établissement de leur proche tout d'abord ; essayer tant que possible d'individualiser les relations ; **et faire en sorte que les proches comprennent le principe de fonctionnement d'un Ehpad, à savoir un espace de vie collectif avec des contraintes.**

« **Il faut être clair sur ce que peut et ne peut pas l'Ehpad**, explique Julie Micheau. Certains promettent que tout va bien se passer mais ce n'est pas vrai. Un résident peut faire des chutes en Ehpad par exemple, **mieux vaut être honnête et transparent sur les risques et se mettre d'accord sur ce qu'est le prendre soin.** »

# « La balle est dans le camp des directions »



Patrick Collardot, président de TouchePasMesVieux. - © DR

*Président de l'association TouchePasMesVieux, qu'il a créée avant le premier confinement, Patrick Collardot a eu l'idée de lancer la plateforme « Pour des Résidents toujours citoyens en Ehpad », qui réunit près d'une vingtaine d'associations et de collectifs de familles.*

*La plateforme formule onze demandes pour améliorer l'accompagnement des résidents en Ehpad, qu'elle a adressées aux députés et sénateurs.*

## D'où est venue l'idée de la plateforme « Pour des résidents toujours citoyens en Ehpad » ?

**Patrick Collardot :** Trois mois avant le premier confinement, en 2019, j'ai créé l'association TouchePasMesVieux. Mon épouse était membre du conseil de la vie sociale (CVS) d'un Ehpad en Haute-Garonne, et beaucoup de choses y dysfonctionnaient.

Un peu partout en France, durant la crise Covid, des associations et des collectifs de familles avaient du mal à faire entendre leurs voix auprès des directions d'Ehpad. Malgré des directives nationales, le « pouvoir de police » a permis aux directeurs d'Ehpad de restreindre les libertés des résidents pour protéger leur intégrité physique, mais en laissant de côté les conséquences psychiques..

## Comment cela s'est-il traduit ?

**P. C. :** Des directeurs ont interdit les visites sans expliquer aux familles les raisons ni la durée du confinement. Parfois simplement en affichant les informations sur la porte d'en-

trée de l'établissement sans même un papier à en-tête, empêchant tout recours pour les familles. Dans certains Ehpad, les visites ont pu être autorisées pour les bénévoles mais pas pour les familles... Face à ces abus de pouvoirs, plusieurs associations et collectifs ont mené un peu partout en France différentes actions, auprès des ministères notamment, pour faire bouger les choses.

J'ai eu l'idée de créer la plateforme « Pour des Résidents toujours citoyens en Ehpad » début 2022, dans le but de faire entendre nos revendications auprès des candidats aux élections présidentielles puis aux législatives.

### **L'une de vos revendications porte sur les conseils de la vie sociale...**

**P. C. :** Oui, le CVS est une instance de démocratie participative utile, qui devrait permettre de croiser les regards des résidents, des proches et des professionnels dans le but d'améliorer l'accompagnement des personnes âgées en Ehpad. Mais d'après nos informations, il est véritablement opérationnel dans moins d'un Ehpad sur cinquante.

Un certain nombre d'Ehpad n'a tout bonnement pas de CVS alors qu'ils sont obligatoires depuis 2004. Dans d'autres, c'est la direction qui anime le CVS, ou qui choisit les familles qui y siègeront alors que les CVS devraient être autonomes. Et surtout, il n'y a pas d'instance autonome de contrôle ni de sanction de la bonne application des textes en matière de mise en place et de bon fonctionnement des CVS, ce que nous réclamons.

### **Les CVS sont amenés à évoluer à compter du 1er janvier prochain. Une réforme qui va dans le bon sens ?**

**P. C. :** Le décret est très décevant. Plusieurs mois avant sa publication, le ministère avait réuni des organisations, associations et collectifs concernés sur le thème de la rénovation des CVS. De nombreuses propositions avaient été faites dont certaines faisaient consensus, comme le pouvoir d'approbation du CVS sur certains sujets par exemple, mais elles n'ont pas été retenues.

Des points essentiels comme l'autonomie du CVS, et donc son indépendance par rapport à la direction, ne sont toujours pas inscrits dans les textes réglementaires. Et la nature de l'établissement n'est toujours pas prise en compte, ce qui permet des interprétations différentes.

### **Comment changer la donne ?**

**P. C. :** Dans les Ehpad, sans volonté de la direction, le CVS ne peut fonctionner. La volonté de la puissance publique est indispensable pour informer, former et donner envie à celles et ceux qui s'occupent de nos parents. Une journée nationale du CVS pourrait être une solution car l'enjeu est capital : faire en sorte que la parole circule librement dans les Ehpad.

Il y a heureusement des CVS qui fonctionnent bien. Cette instance peut être un très bon observatoire pour critiquer ce qui dysfonctionne, mais aussi être force de propositions.

## **Dans le contexte actuel, quels leviers permettraient aux proches des résidents de travailler en bonne intelligence avec les professionnels des Ehpad ?**

**P. C. :** La balle est dans le camp des directions. Oui, il peut avoir un manque d'effectif qui rend certains moments de la journée, comme les repas par exemple, difficiles pour le personnel. Il y a en face des familles qui sont prêtes à aider mais des directions qui refusent...

C'est l'une des raisons pour lesquelles nous aimerions que soit créé un statut pour les aidants principaux: il concernerait les personnes qui viennent plusieurs fois par semaine à l'Ehpad, des personnes qui ont développé des connaissances et des compétences auprès de leur proche mais aussi des autres résidents, car bien souvent ces aidants principaux nouent des liens avec les autres personnes âgées.

### **À quoi donnerait-il droit ?**

**P. C. :** Ce statut leur permettrait d'avoir accès à la chambre de leur parent au même titre que le personnel, même en cas de contamination, à condition qu'ils respectent le protocole en vigueur. Nous avons adressé nos demandes à plusieurs députés de tous bords politiques et nous avons déjà eu des retours. Nous sommes également ouverts aux fédérations représentant les professionnels des Ehpad.



Mi-octobre, à l'Ehpad des Magnolias, une assemblée générale consacrée au projet de vie de la résidence, avec quelques résidents et proches. Suite à la crise sanitaire, la directrice, Séverine Laboue, a réinjecté de la démocratie participative à tous les niveaux. - © Jeanne Frank/Divergence pour Le Media Social

# Associer les familles pour en faire des alliées

*Participation aux recrutements et aux entretiens d'évaluation, conseils de la vie sociale optimisés... Depuis la crise Covid, le groupe hospitalier Loos Haubourdin (Nord) a choisi de donner une place croissante aux résidents et à leurs proches au sein de ses deux Ehpad.*

Durant le premier confinement, ni la résidence Jean de Luxembourg ni celle des Magnolias, les deux Ehpad gérés par le groupe hospitalier Loos Haubourdin, n'ont eu de cas de Covid et donc de décès consécutifs au Sars-Cov-2. « *Je me suis d'abord dit que les choses ne s'étaient pas trop mal passées* », se souvient la directrice Séverine Laboue.

« Mais sur les réseaux sociaux, je voyais de nombreux proches de personnes âgées vivant en Ehpad crier leurs souffrances. Ces messages m'ont fait prendre conscience que moi-même, pendant cette première vague, j'avais pris toutes les décisions sans demander l'avis ni des résidents ni de leurs proches. J'avais fait voler en éclat, dès la première crise, tout mon engagement en faveur de la démocratie participative... »

## Sondages minutes



*Suite à la crise sanitaire, Séverine Laboue, directrice du groupe hospitalier Loos Haubourdin, a profondément remis en question sa manière de gérer les liens avec les proches des résidents des deux Ehpad du groupe. - © Jeanne Frank/Divergence pour Le Media Social*

Ce constat entraîne alors chez la directrice « *une profonde remise en question* » qui a eu un impact direct sur sa manière de gérer les liens avec les proches des 195 résidents que comptent les deux Ehpad publics sous sa responsabilité.

La première chose qu'elle met en place, ce sont des sondages minutes : « *Le but était de consulter rapidement les résidents et leurs proches pour leur demander leur avis, explique Séverine Laboue. Nous avons par exemple anticipé la rentrée de septembre 2020 et l'éventualité d'une nouvelle vague Covid. Les personnes âgées et leurs familles ont ainsi proposé un autoconfinement de deux semaines.* »

## Informer par divers canaux

La directrice change aussi sa manière de communiquer avec les proches : les informations ne sont pas uniquement transmises par de simples affichages, elles sont également envoyées par SMS et via l'outil de partage en ligne Famileo.

Afin de toucher le plus grand nombre, des réunions sont organisées les dimanches et sur des créneaux horaires différents : « *Les familles avaient besoin de poser des questions. Sur la vaccination, j'avais par exemple invité un médecin* », se rappelle Séverine Laboue.

## Réinjecter de la démocratie participative



*Le rythme de réunion des CVS a été accéléré depuis la crise sanitaire. Ici en assemblée, Séverine Laboue tend le micro à Janine Vieilledent, 100 ans, présidente du conseil de la vie sociale. - © Jeanne Frank/Divergence pour Le Media Social*

Les proches sont invités à participer aux conseils de la vie sociale (CVS) même s'ils ne sont pas élus. « *Avant la crise Covid, nous fonctionnions déjà avec des CVS en version optimisée, avec des réunions cinq à six fois par an. Nous avons, depuis, renforcé le rythme : en 2021, les CVS se sont réunis 18 fois, en 2022 nous serons à quinze* », indique Séverine Laboue.

Si les CVS sont de bons repères, la directrice du groupe hospitalier Loos Haubourdin va plus loin pour réinjecter de la démocratie participative à tous les niveaux : elle met en place un comité bientraitance et décide d'associer les résidents et leurs familles aux recrutements. « *C'est un processus que nous ne pouvons pas réaliser pour tous les recrutements, car cela nécessite une certaine logistique, il faut pouvoir s'organiser avec l'agenda des familles, tout dépend de l'urgence de la situation* », précise-t-elle.

## Créer des liens de confiance

Pour le moment, des aides-soignants, des aides hôteliers et le poste d'adjointe de direction ont bénéficié de ce nouveau processus de recrutement qui présente plusieurs intérêts : il permet tout d'abord de placer les résidents au centre, mais aussi de créer des liens de confiance avec les proches et de faire preuve de transparence.

Dans ce nouveau processus, la directrice s'attache à associer l'ensemble des profils de résidents, y compris ceux ayant des difficultés pour s'exprimer : « *Il est intéressant de mettre un candidat en situation avec un résident qui a des troubles cognitifs pour observer comment le résident vit ce contact avec cette personne et comment le candidat interagit.* »

## Une réunion/débat



Muriel Fueyo (à gauche), fille d'une résidente atteinte de la maladie d'Alzheimer, a été associée au recrutement de l'adjointe de direction au printemps dernier. - © Jeanne Frank/Divergence pour Le Media Social

Pour le recrutement de l'adjointe de direction au printemps 2022, la quarantaine de CV et lettres de motivation reçue a été transmise aux représentants de familles et résidents volontaires pour participer au recrutement.

« *Nous nous sommes retrouvés avec Madame Laboue pour une réunion débat autour d'un déjeuner* », se rappelle Muriel Fueyo dont la mère, atteinte de la maladie d'Alzheimer, vit à la résidence Jean de Luxembourg.

## Une expérience inédite

« *Chacun a expliqué à tour de rôle pourquoi il souhaitait conserver ou rejeter telle ou telle candidature. Nous n'étions pas toujours d'accord, c'était intéressant de voir que les attentes des résidents pouvaient être différentes des nôtres...*, relate-t-elle. Madame Laboue nous a écoutés sans influencer nos choix, c'était une expérience inédite pour nous tous. Cela a pris quelques heures, nous étions cinq représentants de familles et cinq résidents. Nous avons sélectionné douze candidatures, puis nous nous sommes retrouvés pour deux sessions d'entretiens individuels. »



## Des échanges fluides



Mathilde Ysabaert, directrice adjointe, ici à l'écoute de Monsieur Logier, résident depuis 5 mois à l'Ehpad des Magnolias. Chaque résident est invité à faire part de ses attentes. - © Jeanne Frank/Divergence pour Le Media Social

Mathilde Ysabaert, qui a finalement été recrutée pour le poste, se souvient de l'entretien : « *Je savais que les résidents et leurs familles étaient associés au recrutement, c'était précisé dans l'annonce et je trouvais cela génial... Le jour J, j'ai été reçue dans une grande salle, Madame Laboue était présente mais elle a joué un rôle assez mineur, se rappelle la candidate d'alors. 97 % du temps était animé par les résidents et les familles qui m'ont posé toutes sortes de questions pour apprendre à me connaître, sur mon parcours, mon jeune âge (j'ai 27 ans) Les échanges ont été très fluides.* »

Suite à ce premier entretien collectif, la future adjointe a été reçue pour un second entretien avec Madame Laboue : « *Elle m'a demandé si j'acceptais que l'entretien soit enregistré pour qu'elle puisse le transmettre au reste du groupe, ce qui ne me posait pas de problème.* »

## Un mode de recrutement très utile

La jeune adjointe estime que ce mode de recrutement atypique lui a permis d'avoir « une vision globale du fonctionnement » des deux Ehpad : « *J'ai pu percevoir le regard des résidents qui m'ont fait part de leurs attentes, celui des familles et celui de la direction. Cela m'a été très utile, confie-t-elle. Et dès ma prise de poste, des résidents, des familles, et les équipes qui les avaient accompagnés dans le travail préparatoire de recrutement, m'ont reconnue, il y avait un contact qui était déjà établi. Je pense que cela a facilité mon intégration.* »



*Mathilde Ysabaert, directrice adjointe des Ehpad du groupe hospitalier, ici avec une résidente, pense que le fait d'être recrutée avec la participation des résidents et des proches a largement facilité son intégration. - © Jeanne Frank/Divergence pour Le Media Social*

En tant que représentante des familles, Muriel Fueyo considère pour sa part que sa participation au recrutement constitue une forme d'engagement : « *Si jamais il y a un problème avec la personne recrutée, on pourrait se sentir responsable, il faudrait se poser des questions... Mais pour le moment, je n'ai aucun regret sur le recrutement de Madame Ysabaert qui est quelqu'un de très accessible et professionnelle...* »

## **Malgré quelques appréhensions**

La dernière avancée en matière de démocratie participative mise en place par Séverine Laboue concerne les évaluations annuelles. Pour les agents volontaires, elles peuvent associer les résidents et les proches qui bénéficient en amont d'une petite formation pour qu'ils comprennent bien les enjeux et leur rôle.

« *Même s'ils trouvent l'exercice intéressant, il y a des professionnels qui ont quelques appréhensions : est-ce que l'entretien d'évaluation ne va pas être le moment où l'on va me faire des reproches ? Certains craignent que les familles ne soient trop exigeantes* », reconnaît la directrice qui s'est elle-même pliée à l'exercice pour sa propre évaluation annuelle.

## « Mon indice de confiance est remonté en flèche »



Muriel Fueyo a été « complètement rassurée » sur le fonctionnement de l'établissement grâce aux diverses expériences auxquelles elle a été associée par la direction. - © Jeanne Frank/Divergence pour Le Media Social

Pour Muriel Fueyo, qui a participé à l'évaluation de Madame Laboue et au recrutement de son adjointe, ces deux expériences furent « très enrichissantes » : « Ma mère est entrée à l'Ehpad en décembre 2020 en plein Covid. J'ai rencontré beaucoup de difficultés face à la pathologie Alzheimer et à son entrée en Ehpad qui s'est faite de manière un peu précipitée. J'avais aussi en mémoire l'expérience de ma grand-mère qui avait été maltraitée en Ehpad », confie-t-elle.

Pour commencer, elle a participé à des réunions d'aidants « pour [se] sentir moins seule ». « Puis ces deux expériences m'ont complètement rassuré sur le fonctionnement de l'établissement. Mon indice de confiance est remonté en flèche. Je dirais même que je suis réconciliée avec le grand âge ! »

### L'échange, partie intégrante des soins

Bien entendu, tout n'est pas parfait. Des incompréhensions, des questionnements ou des maladresses dans les échanges entre les équipes et les familles peuvent demeurer, comme l'illustre Muriel Fueyo : « Un jour, j'ai été choquée de voir ma mère porter des protections, personne ne m'avait avertie. Pour les soignants, c'est quelque chose de banal, mais pour nous, c'est une étape de plus qu'il faut encaisser. »

L'échange avec les résidents et les proches devrait selon elle faire partie intégrante des soins. « Critiquer est facile, conclut Muriel Fueyo. Mais il faut être dans la critique constructive et s'impliquer pour comprendre, et faire en sorte que les choses s'améliorent. Pour mon proche, pour les autres résidents, mais aussi pour moi demain. »

**CONTACT :** Tél.: 03 62 21 04 00/ [www.ghlh.fr](http://www.ghlh.fr)

-----

*En bref*

- Ehpad de 157 lits pour la résidence Jean de Luxembourg et 38 lits pour la résidence des Magnolias
- 18 CVS organisés en 2021, 15 CVS en 2022

-----

### **Pour aller plus loin**

- « Ehpad : Réussir l'alliance avec les Familles - Vademecum », octobre 2022, Objeu/ Lazertuiop/ AG2R La Mondiale.
- « *Améliorer la participation des usagers dans les commissions des usagers et CVS* », avis n° 1-2022 du Conseil pour l'engagement des usagers de la Haute autorité de santé (HAS), mai 2022.
- Mission flash sur la place et le rôle des proches des résidents en Ehpad, Gisèle Biémouret, Agnès Firmin Le Bodo et Valérie Six, mars 2022.
- Fiches pratiques CVS consultables sur le blog de l'Inter CVS 91

-----

*À lire également*

- L'Observatoire du grand âge veut alerter sans créer de suspicion généralisée
- #RienPourLesVieuxSansLesVieux: naissance du Conseil national autoproclamé de la vieillesse
- Ehpad : tensions autour des libertés des résidents
- Ehpad : la révolte des familles contre les privations de liberté
- Vieillesse et éthique : «Il faut du courage et de l'humilité»
- [Dossier juridique] Les droits et libertés des résidents des Ehpad
- [Long format] Ehpad : entre sécurité et liberté, quel équilibre?

-----