

Améliorer **la qualité** **et le bien-être en EHPAD**

Extraits

Thierry LE BRUN

2018

Sommaire

Introduction	17
Pourquoi travailler sur la qualité en EHPAD ?	23
Les raisons de s'impliquer dans la qualité	27
Qu'est-ce que la qualité ?	31
Les besoins et les attentes des résidents	35
La réglementation et les acteurs	43
Les textes encadrant la qualité en EHPAD	47
Les acteurs de la qualité en EHPAD	53
Respecter les droits et les libertés du résident	63
Les droits et les libertés du résident	67
Le projet d'établissement	71
Le livret d'accueil	75
La charte des droits et libertés	77
Le contrat de séjour	81
La personne qualifiée	83
Le règlement de fonctionnement	85
Le conseil de vie sociale	89
Fournir des prestations de qualité	91
L'accueil	95
L'animation de la vie sociale	99
La communication	103
L'hôtellerie	107
La restauration	109
Le blanchissage	113
Le maintien de l'autonomie	115
Les soins de santé	117
L'accompagnement de la fin de vie	123
Les approches d'accompagnement humanistes	127

S'organiser pour la qualité 135

Assurer la cohérence et la continuité des interventions.....	139
Répartir les tâches et les responsabilités	143
Former le personnel.....	145
Travailler en équipe	149
Mettre en place un management efficace	151
Traiter les dysfonctionnements	153
Insuffler une réflexion éthique	155
Prévenir la fatigue professionnelle.....	157

Évaluer la qualité 161

Une obligation légale.....	165
L'évaluation interne.....	167
L'évaluation externe	177
Perspectives	181

Liste des sigles 185

Introduction

Yasmina est aide-soignante depuis près de 15 ans aux Églantiers. C'est son choix de travailler auprès des personnes âgées. Elle a essayé l'hôpital, une fois sa formation achevée, mais elle ne s'y est pas plu. Le salaire, les relations avec les collègues, les rythmes de travail et surtout le manque de relations humaines avec les patients l'ont poussée à postuler en maison de retraite. Elle avait envie de passer du temps avec les résidents, de leur être vraiment utile et de ne pas réaliser uniquement des soins de *nursing*. Lors de son recrutement, on lui a expliqué qu'elle allait travailler dans un « lieu de vie » et pas un « lieu de soins », même si, bien sûr, elle devrait tout de même assurer des soins d'hygiène. Cela lui convenait bien. Aujourd'hui, Yasmina est fatiguée, déçue, démotivée même. Elle s'est beaucoup investie toutes ces années, mais la charge de travail augmente, les résidents sont de plus en plus « lourds », alors que les moyens sont de moins en moins importants. Lorsque ses collègues, elles aussi épuisées, sont absentes, elles ne sont pas ou peu remplacées. Les normes, protocoles et autres directives sont impossibles à appliquer, faute de bras, et les familles sont de plus en plus exigeantes. Dans les médias, Yasmina entend régulièrement que son travail est de mauvaise qualité, pire, que le personnel des maisons de retraite est souvent maltraitant envers les personnes âgées. Elle a toujours eu à cœur de bien faire son travail, mais désormais elle pense à se reconvertir pour éviter le *burn-out*¹.

Ancien éducateur spécialisé, David a repris ses études voilà une dizaine d'années pour devenir directeur d'établissement médicosocial. Il a ensuite rejoint un grand groupe privé en tant que directeur adjoint puis directeur d'un EHPAD² de 80 places. Satisfaire les résidents et leurs familles est un souci permanent pour lui, mais il se débat au quotidien avec des contraintes budgétaires et des tracas liés aux ressources humaines. Remplacer le personnel souffrant ou en congés devient difficile. Or, il en a bien conscience, le prix de journée dans son établissement est déjà considérable par rapport au niveau moyen des retraites en France. Cette semaine, il va recevoir les évaluateurs d'un cabinet agréé par l'agence gouvernementale chargée de la qualité en EHPAD, selon la procédure prévue par la loi. Ceux-ci vont éplucher tous les documents et protocoles ainsi que le projet d'établissement, puis auditionner les personnels soignants et non soignants et produire un rapport destiné à améliorer la qualité dans son établissement. Il est convaincu de l'importance de s'intéresser à la qualité. Mais, après une évaluation interne qui a mobilisé ses équipes pendant des semaines, comme le prévoient les procédures du groupe qui l'emploie, il vit ce contrôle comme une perte de temps. D'autant que ce dont il a besoin, ce sont surtout des moyens financiers pour améliorer la qualité. Il n'y a pas besoin de rapport pour pointer cela.

1. Épuisement professionnel.

2. Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

Fabrice est médecin coordonnateur dans l'EHPAD qui a ouvert ses portes il y a quelques années à Moissan, la ville où il exerce la médecine générale. Installé en libéral dans cette commune semi-rurale depuis 25 ans, la routine de l'exercice commençait à lui peser et il a saisi l'opportunité lorsque le directeur lui a proposé le poste. Au début, il ne savait pas bien à quoi servait un médecin coordonnateur. Certes, il avait pris connaissance des missions qui lui étaient dévolues par décret, mais n'ayant pas encore suivi la formation, cela restait abstrait pour lui. Les choses se sont précisées ensuite et les tâches administratives qui le rebutaient tant ont finalement pris du sens. Toutefois, il déplore le manque de communication avec ses confrères médecins généralistes qui interviennent dans l'établissement. Son expertise n'est que très rarement prise en compte afin d'améliorer la qualité des soins. Pourtant, ses connaissances en gériatrie se sont considérablement accrues depuis sa prise de fonction et il aimerait les partager.

Yasmina, David et Fabrice existent. Nous les avons rencontrés, dans les établissements que nous avons fréquentés en tant que médecin coordonnateur ou évaluateur externe. Nous avons simplement modifié leurs prénoms et quelques éléments pour qu'ils puissent rester anonymes. Les acteurs de terrain, au service des personnes âgées en établissement, partagent une implication et un désir de bien faire. Pourtant, ils se sentent frustrés et empêchés dans leur soif de qualité et ils en souffrent, parfois jusqu'à l'extrême. C'est pour eux et pour tous ceux qui s'interrogent sur la façon d'organiser la vie et le travail en EHPAD en améliorant le bien-être de tous, résidents et salariés, que nous avons écrit ce livre.

Cet ouvrage n'apporte pas de solution au défaut de moyens qui est réel. Il n'a pas non plus pour objectif de favoriser la résignation ou d'expliquer comment se contenter de ce qui est alloué par les tutelles. En revanche, il souhaite montrer que la démarche qualité est une aide plutôt qu'une contrainte supplémentaire et que la poursuivre donne du sens au travail des équipes. Les professionnels y trouveront des repères pratiques pour mettre en œuvre cette démarche, illustrés de situations semblables à celles qu'ils vivent au quotidien.

Dans un premier temps, nous expliquons les raisons de s'intéresser au sujet et abordons les principes de la qualité, sa définition générale et celle qui prévaut en EHPAD. Nous présentons après les textes qui encadrent le fonctionnement des établissements ainsi que les acteurs parties prenantes de la qualité. Puis, une large place est faite à la présentation de la loi de janvier 2002 qui définit les droits et les libertés des personnes âgées en EHPAD et les outils destinés à les garantir. Ensuite, nous nous intéressons aux prestations des établissements (accueil, animation de la vie sociale, communication, hôtellerie, restauration, maintien de l'autonomie, soins et

accompagnement de la fin de vie) et donnons des conseils pour en garantir la qualité. La bientraitance étant essentiellement affaire d'organisation, nous détaillons dans le chapitre suivant les modalités opérationnelles qui permettent de parfaire la qualité en EHPAD. Nous poursuivons en montrant comment mettre en œuvre l'évaluation de la démarche qualité pour toujours progresser dans ce domaine. Enfin, nous terminons l'ouvrage en présentant les perspectives qui s'annoncent pour les EHPAD dans un avenir proche.

Chacun de ces chapitres se suffit à lui-même et le lecteur peut se diriger dans ce livre au gré de ses besoins et de ses envies. Toutefois, afin d'avoir une vision globale de la démarche qualité en EHPAD et de sa mise en œuvre, une lecture suivie est préférable.