

SYNTHESE DE LA JOURNEE 2023

BIEN-ETRE AU SEIN DES EHPAD : TOUS MOBILISES !

Ce compte rendu est la synthèse de la journée de sensibilisation « **Bien-être au sein des EHPAD : tous mobilisés !** » réalisée le 03 octobre 2023 à Plougastel Daoulas.

Cette journée ponctuée d'échanges, de témoignages, d'une conférence animée par une sociologue du travail, d'une pièce de théâtre forum et d'ateliers de travail, visait à permettre l'impulsion d'idées concernant l'attractivité des métiers de la santé, l'organisation des journées au sein des EHPAD ou comment agir sur le bien-être et la qualité de vie des soignants et des résidents. Un programme riche et complet en présence d'élus, de directeurs d'EHPAD et du personnel soignant et hôtelier.

Cet événement a permis de regrouper près de 84 agents de 15 EHPAD du Finistère ainsi qu'une dizaine d'acteurs gravitant autour de ces établissements : élus, collaboratrice parlementaire, CFDT.

Ce compte-rendu comprend :

- **Le récapitulatif de la matinée, avec l'état des lieux et la conférence de Anne Armand.**

- **Une synthèse des échanges évoqués par les participants aux ateliers de l'après-midi :**

- **Atelier n°1 : « Comment rendre attractif les métiers de la santé »**
- **Atelier n°2 : « Comment repenser l'organisation au sein des EHPAD »**
- **Atelier n°3 : « Comment agir sur le bien-être et la qualité de vie des soignants et résidents »**

Les participants ont également participé à un atelier théâtre réalisé par la troupe de théâtre L'Attelage.



I. SYNTHÈSE DE LA MATINÉE

A. Etat des lieux

Un questionnaire a été remis aux participants en amont de la journée afin de recueillir un état des lieux sur l'organisation et la qualité de vie au travail. Il a permis de recueillir 88 réponses de 15 établissements différents.

1. Données sociales

Les répondants sont :

Sexe	90% de femmes 10% d'hommes	Concours	49% ont passé le concours de la fonction publique. 54 % l'ont eu du premier coup
Âges	50% entre 35 et 50 ans 10% de plus de 55 ans	Ancienneté dans le poste	15,1 % moins de 1 an 17,4% 15 ans et plus 21 % entre 5 et 10 ans
Statuts	53,4% titulaires 45,4% contractuels 1,1% intérimaires	Evolution	39,5 % ont connu une évolution de grade sur les 5 dernières années 9,3 % devrait en avoir sur les 2 prochaines années

Contractuels / intérimaires : 55 % ont signé 5 contrats ou plus, 22,5 % 1 seul contrat (5% de non-réponse).

2. Le degré de satisfaction

Sur une échelle de 1 à 7, la moyenne du degré de satisfaction était de :

- **4,07 / 7** pour la charge de travail
- **5,09 / 7** pour l'ambiance au travail
- **4,47 / 7** pour la satisfaction globale au poste de travail

3. L'état de santé et le niveau de fatigue des agents

Tableau de l'état de santé des agents

L'état de santé	De tous les agents	Des agents de nuit
Bon	50%	72%
Plutôt bon	35%	22%
Plutôt mauvais	15%	6%
Mauvais	0%	0%

Tableau du niveau de fatigue des agents

Niveau de fatigue	De tous les agents	Des agents de nuit
Très souvent	21%	22%
Souvent	41%	33%
Plutôt souvent	19%	28%
Plutôt jamais	19%	17%
Jamais	0%	0%

47% des agents disent prendre des médicaments (dont 50% pour les agents travaillant de nuit). Les médicaments absorbés sont, par ordre décroissant : les vitamines, les anti-hypertenseurs, les anti-inflammatoires, le Levothyrox et les anxiolytiques.

59% des agents déclarent avoir une activité sportive régulière (50% pour ceux travaillant la nuit). Les principales activités sont la marche, la natation et la course à pied.

37% des agents disent sauter des repas, 42% déclarent grignoter (50% des agents de nuit) et 56% disent manger moins équilibré.

4. L'organisation du temps de travail

Temps de travail effectif 61 % travaillent entre 7h et 8h30

19 % entre 10 heures ou plus

Durée du travail 50 % à temps complet

34,9 % à temps partiel

14,4 % à temps non complet

1,1 % de non-réponse

Heures supplémentaires 50% des agents ont des heures supplémentaires avec une moyenne de 6h par mois liées aux absences

82,5 % des agents ont choisi leur rythme de travail.

Pour les coupes, **52,3%** des agents en font :

- 30 % toutes les semaines :
- 29 % toutes les 2 ou 3 semaines
- 29 % toutes les 6 semaines ou plus

Les agents avec des coupures sur leur temps de travail sont : temps de coupe compris entre 2 h et 4 h.
- 30% à avoir 4 h et plus de temps de coupe.

- 55% à avoir un

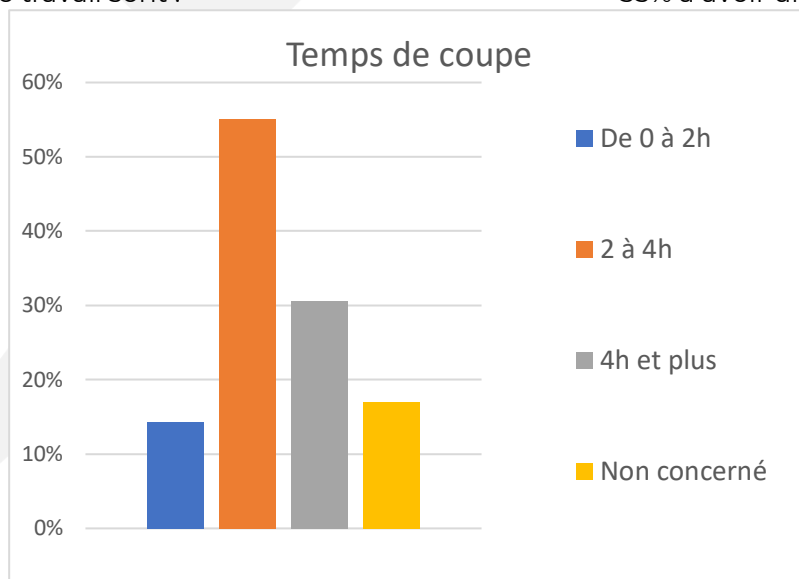
5. L'absentéisme

Les agents disent travailler en équipes restreintes pour :

- **43 %** régulièrement
- **38 %** occasionnellement

2,3% des agents déclarent avoir des astreintes.

Pour gérer les absences, les agents sont **appelés sur le temps de repos** (3,5 % en permanence ; 16,3 % régulièrement ; 27,9 % occasionnellement), **sont de renfort de nuit** (9,3% occasionnellement ; 13,9 % exceptionnellement) ou **sont sur d'autres fonctions qu'habituellement** (7% occasionnellement ; 21% exceptionnellement).



Pour 48,9% cela impacte leur qualité de vie.

6. La communication

Les transmissions : **88,4% des agents participent aux transmissions**, c'est le principal lieu d'information. Pour 72,1% des agents, c'est là où les agents sont informés des entrées.

Le projet d'accompagnement personnalisé (PAP) : **72,1% y participent en moyenne 1 fois par an** selon les résidents (parfois cela peut-être plus irrégulier).

7. Le matériel d'intervention et les aides techniques

Les EPI (équipements de protection individuels) sont pour 89,5 % des agents adaptés aux missions.

Les équipements le plus souvent à disposition (par ordre décroissant) : gants (92%) ; tabliers plastiques jetables (84,9%) ; masques (82,6%), ; surblouses à usage unique (75,6%), ; masques FFP2 (69,8%) ; lunettes et visières de protection (68,6%) ; chaussures (45,3%).

Les aides techniques mises à disposition sont :

Pour la chambre

- Lit médicalisé : 91,8%
- Loupe éclairante : 10,5%
- Téléphone à grosses touches : 4,5%
- Porte livre : 1,1%
- Stylo lesté : 1,1%

Pour la salle de bains

- Rehausseur WC : 82,6%
- Chariot de douche : 58,1%

	- Siège de bain : 47,7%
	- Enfile – bas : 16,3%
	- Pince à long manche : 10,5%
Pour le repas	- Verre à découpe nasale : 67,4%
	- Rebord d'assiette : 55,8%
	- Couvert avec gros manche : 0,5%
Pour les soins	- Pilulier : 58,1%
	- Broyeur/coupe comprimé : 54,7%
Pour le ménage	- Chariot de ménage : 65,1%
	- Balai ergonomique : 39,5%
	- Petits matériels : 30,2%
	- Chariot de service : 27,9%
	- Chariot à fond constant : 8,1%
Pour le transport	- Ascenseur : 88,3%
	- Rails : 82,6%
	- Lève-personne : 80,2%
	- guidon de transfert : 65,1%
	- Fauteuil/chaise releveur : 60,4%
	- rampes d'accès : 43%

Les agents se disent pour **73,2% formés à ces aides techniques**, mais pas à toutes (12,8% des agents se disent non concernés).

82,5% des répondants disent les utilisées mais pas toutes pour cause de méconnaissance, non adaptées ou vétustes, ou plus d'utilités.

Les besoins des agents en aides techniques sont en lien avec :

Moteur
Releveur
Aide Rails
Chariot
Rénovation
technique



Chariot médicament
Chariot ménage
Chariot petit déjeuner

Les besoins en termes d'équipement ou de salles de soins spécifiques sont en lien avec :

Tovertafel
Snoezelen
balnéothérapie
aromathérapie



37,2% des agents disent sur ces équipements sont présents dans leur établissement

8. La formation

66,3% des répondants déclarent avoir eu des formations au cours des 3 dernières années.

Les thématiques travaillées en formation sont en lien avec :



A word cloud of training topics in blue and black text. The most prominent words are 'essentielles', 'Humanitude', and 'Incendie Buccodentaire'. Other visible words include 'épidémie', 'AFGSU', 'Alzheimer', 'Dépression', 'public', 'esthétique', 'directives', 'ASG', 'Huiles', 'thérapeutique', and 'éducation'.

B. Synthèse de la conférence

Anne Armant, sociologue du travail et ergonomiste a réalisé une conférence sur l'empowerment et la QVT en EHPAD :

En général dans les EHPAD, les situations délétères augmentent l'absentéisme, aujourd'hui doublé de présentéisme. Néanmoins, dans certains établissements la situation est plus favorable et ce pour 3 raisons :

- **La démocratie locale avec des professionnels qui prennent part aux décisions**
- **Le travailler ensemble pour un accompagnement de qualité**
- **Le leadership organisationnel quitte à désobéir**

Cette démocratie locale permet d'améliorer la qualité de vie et protège de l'épuisement professionnel, de la dépersonnalisation et du stress.

L'épuisement le plus fort se trouve dans les directions et l'encadrement. Est-ce que les structures permettent aux directions de faire valoir leur pouvoir d'agir. Quand une organisation est trouvée collectivement et quelle fonctionne faut-il pour autant l'interdire ? Pour que cela fonctionne, il faut une structure et des collectivités qui les soutiennent.

L'amélioration des conditions de travail repose sur un système décisionnel et n'est donc pas uniquement dans la recherche de solutions techniques.

II. SYNTHÈSES DES ATELIERS

Les différentes ressources, contraintes et initiatives évoquées dans cette synthèse sont issues des échanges réalisés par les participants lors des ateliers ayant pour thématiques :

- **Atelier n°1 : « Comment rendre attractif les métiers de la santé »**
- **Atelier n°2 : « Comment repenser l'organisation au sein des EHPAD »**
- **Atelier n°3 : « Comment agir sur le bien-être et la qualité de vie des soignants et résidents »**

Les idées ressorties des ateliers ne sont pas représentatives de tous les établissements mais donnent des propositions d'action à mettre en place afin d'améliorer les conditions de travail au sein des EHPAD.

Les participants à la journée ont été répartis aléatoirement dans les différents ateliers afin que les différents établissements soient représentés dans chaque atelier.

Les échanges de ces trois ateliers ont mis en évidence 5 thématiques :

1. Organisation du travail et gestion du temps de travail :

Ressources :

- L'accès à de nouvelles méthodes et outils permet d'assurer des soins de qualité aux résidents et de diminuer les impacts physiques des agents liées à leurs conditions de travail (cf. liste des équipements utilisés et des formations réalisées en partie I).
- La flexibilité dans les horaires de travail permet aux agents de créer du lien avec les résidents et de participer à des formations, des séances de bien-être et des activités créatives, améliorant ainsi leur qualité de vie au travail.
- La disponibilité de lieux de pause confortables, comme des salles de pause, des espaces extérieurs ou des salles de sports, permet aux agents de se détendre et de se ressourcer.

Contraintes :

- Le temps consacré aux réunions participatives et aux formations doit être géré de manière à ne pas interférer avec les responsabilités quotidiennes des agents, ce qui peut être un défi logistique pour les directions et l'encadrement.
- La pénibilité du métier a tendance à augmenter au fil des ans dû à l'évolution des profils des résidents (besoins de soins complexes, dépendance plus forte) entraînant des contraintes physiques et psychologiques ainsi qu'une charge de travail plus élevée qui impacte l'organisation du travail.
- La gestion des plannings, en tenant compte des activités extérieures des agents, peut être complexe, surtout lorsqu'il s'agit de faire des remplacements imprévus.
- La différence de taille des établissements, les niveaux d'activités ainsi que le niveau de dépendance des résidents peut influencer le stress des agents (différents étages, ascenseur en panne régulièrement, absences régulières d'agents).

Idées testées ou innovantes :

- Tenir compte des activités extérieures des agents lors de l'élaboration des plannings pour faciliter les remplacements : système de croix pour les agents indisponibles au remplacement.
- Revoir les politiques de rémunération pour valoriser les remplacements et les heures supplémentaires et renforcer la coordination entre les EHPAD pour faciliter les remplacements : application HUBLO, pool de remplacement mutualisé.
- Adapter le temps de travail afin de le rendre flexible et adaptable en amenant à un allègement sur la fin de carrière ou par rapport à l'exposition aux risques physiques sur des périodes données (augmentation de la charge de travail).
- Mise en place d'une demi-journée de télétravail par semaine pour les métiers ayant la possibilité d'en réaliser (avant la mise en place, il est nécessaire de cartographier les missions des postes afin d'identifier celles impossible au télétravail).
- Intégrer dans l'organisation du travail des cours de sport pour travailler les postures ou toutes demandes de l'équipe. Ces cours peuvent être réalisés par un coach professionnel ou par un étudiant

en master spécialisé gériatrie pour ouvrir les séances aux soignants, aux résidents et aux personnes âgées extérieures à l'établissement.

2. Communication et gestion des conflits :

Ressources :

- Le sentiment d'être reconnu, écouté et impliqué dans la résolution des problèmes développe la motivation des agents ainsi que le bien-être au travail.
- Un soutien organisationnel fort, notamment par le biais de la direction, de comités de pilotage et de réunions participatives, offre un cadre pour la communication et la prise de décision collective. Les établissements ayant recours à ces méthodes témoignent d'une meilleure ambiance au travail, d'une meilleure cohésion et d'organisations du travail réfléchies collectivement.

Contraintes :

- Malgré les efforts pour encourager une communication ouverte et bienveillante, des conflits peuvent survenir entre les agents, nécessitant une gestion habile des conflits pour maintenir un environnement de travail positif.
- La confidentialité des informations partagées lors des séances de cohésion d'équipe peut être difficile à maintenir, surtout lorsque les agents sont confrontés à des situations sensibles.
- L'implication des agents dans les décisions peut parfois provoquer des désaccords ou des conflits si les opinions divergent sur les meilleures pratiques à adopter.

Idées testées ou innovantes :

- Travailler sur les valeurs de l'établissement en collaboration avec les familles et les résidents.
- Organiser des sorties d'équipe pour renforcer la cohésion, offrant un espace pour résoudre les difficultés : repas de cohésion
- Mise en place d'un comité de pilotage pluridisciplinaire pour favoriser la solidarité et explorer de nouvelles organisations, comme sur :
 - La collaboration des agents non soignants (directrice, ergothérapeute, animatrice) pour aider les soignants sur les tâches chronophages, l'équilibre des tâches et responsabilités entre agents afin de diminuer les sentiments d'inégalité, ...
 - L'organisation du temps de travail et sa flexibilité : choix du temps de travail (7h30 à 12h/jour).
- Favoriser une communication bienveillante et transparente entre la direction et les agents.
- Mettre en place des espaces de discussion du travail pour échanger sur les pratiques professionnelles et les difficultés rencontrées.

3. Formation, carrière et santé des agents :

Ressources :

- Les compétences variées des membres des agents, telles que les talents artistiques, sont des ressources précieuses pour organiser des activités créatives et des ateliers thérapeutiques pour les résidents.
- L'accès à des formations spécifiques (communication bienveillante, Humanitude) renforcent les compétences et améliorent la qualité des soins.

Contraintes :

- Le recul de l'âge de la retraite peut impacter les agents au niveau de leur santé et augmenter les arrêts et accidents du travail sur la fin de carrière. Une perte d'énergie et une augmentation des troubles musculosquelettiques, impactant la qualité des soins et la santé des agents peut être observé.
- Un manque de suivi médical et de soins pour les agents ainsi qu'une absence de remboursements spécifiques (ostéopathe, médecins spécialistes) en lien avec leurs pratiques professionnelles et

l'impact sur la santé ne permet pas à certains agents, les plus précaires, d'avoir recours à des soins adaptés, ce qui sur le long terme peut impacter leur santé.

- Un accompagnement des agents jugé peut fructueux dans leur évolution de carrière (concours, reconversion, PPR) peut être chronophage et exiger une planification minutieuse pour permettre aux agents de se concentrer sur leurs tâches tout en poursuivant leur développement professionnel.
- Les disparités de salaire et de traitement entre les agents de différentes collectivités peuvent générer des frustrations et un sentiment d'injustice.

Idées testées ou innovantes :

- Améliorer les parcours de reconversions professionnelles afin d'ouvrir les possibilités de métiers aux agents.
- Mettre en place des parcours d'accompagnement pour la passation des concours de la FPT ou pour les VAE (accompagnement gratuit par les élus participant aux jurys VAE).
- Mettre en place des parcours d'accompagnement pour les nouveaux arrivants : binôme, visite des services, explication des métiers et de leurs objectifs.
- Favoriser la montée en compétences des agents avec le soutien de l'IDEC : montée en compétences, développement de l'autonomie.
- Valoriser les compétences individuelles en mettant en place des référents spécialisés en fonction des talents des agents dans divers domaines artistiques, créatifs et des appétences.
- Encourager les agents à développer leurs compétences en organisant des formations dédiées et communes aux établissements (ex : Humanitude, manutention-ergonomique).
- Former les agents à des techniques innovantes pouvant être utilisées sur les résidents et les agents (ex : hypnose, réflexologie) et offrir des séances gratuites ou hors temps de travail aux agents.

4. Innovation et résistance au changement :

Ressources :

- L'engagement actif de la direction, des responsables et des agents est une ressource cruciale. L'implication de tous les niveaux hiérarchiques dans la mise en place des initiatives est un atout majeur dans les établissements.
- La collaboration et l'entraide renforcent la résilience de l'équipe envers l'organisation et les nouveaux arrivants.
- Le soutien de l'Agence Régionale de Santé (ARS), tant en termes de financement que de formations, est une ressource externe précieuse pour mettre en œuvre des initiatives de bien-être.

Contraintes :

- Certaines initiatives, comme les changements organisationnels, peuvent rencontrer la résistance des agents habitués à des méthodes de travail plus traditionnelles.
- Les nouvelles pratiques, telles que le travail en équipes de 12 heures, peuvent être rejetées par certains agents, entraînant une résistance au changement.
- Des limites financières pouvant entraver l'embauche d'agents supplémentaires et impacter la modernisation des établissements.
- La mise en place de nombreuses initiatives, telles que les séances de réflexologie et d'ostéopathie, ainsi que les projets artistiques, peut être coûteuse et peut mettre à l'épreuve les ressources financières de l'établissement.
- Des contraintes dues à la législation et aux différences entre les EHPADs (public et privé) et les différentes fonctions publiques (FPT et FPH) : administratif lourd (appel à projet chronophages) ; accès au concours difficiles.
- L'ARS bienveillante peut également avoir des attentes élevées, ce qui peut mettre la pression sur l'établissement pour maintenir un certain niveau de qualité et d'efficacité.

Idées testées ou innovantes :

- Mettre en place des projets artistiques impliquant les résidents, ajoutant de la couleur et de l'expressivité à l'environnement (Etablissement avec de la couleur, stickers des portes individuelles des résidents sur les portes de leurs chambres).

- Ouvrir les EHPAD au public pour améliorer la compréhension des activités (lieu de vie intergénérationnel, ouverture du restaurant de l'établissement, crèches intergénérationnelles).
- Mettre en place des actions innovantes sur des sujets de santé publiques (création d'Escape Games, « Koh Lanta » pour réunir les soignants).
- Mutualiser et développer l'utilisation de robots interactifs pour évaluer l'état émotionnel des résidents.

5. Gestion des attentes et reconnaissance :

Ressources :

- Des agents animés par leurs missions.
- Le sentiment d'être utile envers les résidents et les familles ainsi que le sentiment de reconnaissance permet aux agents d'améliorer leur bien-être au travail et leur motivation. Ce sentiment de reconnaissance est également ressenti par une bonne relation avec la direction et les responsables.
- Impliquer les communes locales et les administrés en ouvrant les lieux de vie pour des activités ou des formations renforcent les liens sociaux : journée spéciale, bénévoles sur animations, restaurant ouvert à l'extérieur, ...

Contraintes :

- Les attentes des résidents et de leurs familles peuvent être élevées à la suite de l'implémentation de nouvelles initiatives. La gestion des attentes, et principalement des nouveaux besoins (préférences alimentaires, habitudes de toilette) ainsi que des demandes peut être un défi constant pour les agents.
- Les médias ont une perception négative des EHPAD, impactant l'image et la reconnaissance du métier.
- Dès le parcours de formation, les métiers en lien avec la gériatrie sont dévalorisés (infirmiers, aide soignants).
- Des agents ressentant un manque de reconnaissance des compétences et de valorisation du métier, particulièrement pour les contractuels qui ont plusieurs « petits » contrats.

Idées testées ou innovantes :

- Ouvrir les EHPAD au public pour améliorer la compréhension des activités (lieu de vie intergénérationnel, ouverture du restaurant de l'établissement, crèches intergénérationnelles).
- Mise en place de réunions participatives et de conseils de la vie sociale pour favoriser la communication et la participation des équipes, avec possibilité d'intégrer une commission des familles pour le suivi des résidents.

Synthèse des cartes “Les pépites de la journée”



MARDI 3 OCTOBRE 2023

JOURNÉE EHPAD

« BIEN ÊTRE AU SEIN DES EHPAD :
TOUS MOBILISÉS ! »



Les pépites à retenir des participants

Les pépites à retenir sur le remplacement

Application « HUBLO »	Agent polyvalent hebdomadaire
Pool remplaçant mutualisé	Roulement hybride
Listing des agents volontaires	Horaires anticipés
Personne remplacement (sociale)	
Calendrier des indispo' des agents	

Propositions des agents – Evènement « Le bien-être en EHPAD : tous mobilisés » -
03/10/23 – CDG29

Les pépites à retenir sur la communication

Communiquer entre équipes / encadrants et direction

Mettre en place des espaces de discussion sur le travail

Echanger entre collègues

Agent référent des nouveaux

Trouver des solutions pour communiquer

Propositions des agents – Evènement « Le bien-être en EHPAD : tous mobilisés » -
03/10/23 – CDG29

Les pépites à retenir sur la qualité de vie

Séances d'ostéopathe	Développer le respect de tous
Salle de sport « soignants »	Atelier sophrologie
Journée de cohésion	Ateliers bien-être
Faire connaître les EHPADs à l'extérieur ...	« Prendre soin de soi pour mieux prendre soin des autres »

Propositions des agents – Evènement « Le bien-être en EHPAD : tous mobilisés » -
03/10/23 – CDG29

Les pépites à retenir sur l'organisation du travail

Continuité de service des infirmiers de nuit

Astreintes administratives

Organiser la journée par rapport au rythme du résidents

Astreintes jours fériés / nuits

Mettre en place des binômes (A.S. et A.S.H)

Choix du temps de travail

Créer des postes « responsables vie sociale »

Renforcer les équipes

Etablir un mode dégradé écrit

Démocratie locale

Mettre en place des fiches organisations anticipées

Propositions des agents – Evènement « Le bien-être en EHPAD : tous mobilisés » - 03/10/23 – CDG29

Les pépites à retenir sur l'innovation

Développer des projets et des référents

Salle de sport avec coach

Ouverture des restaurants

Vacances avec les résidents

Se nourrir des expériences internationales

Aire multigénérationnelles

Temps de référents en fonction de son « talents »

Mettre de la couleur en peignant les portes !

Propositions des agents – Evènement « Le bien-être en EHPAD : tous mobilisés » - 03/10/23 – CDG29

Les pépites à retenir sur le management

Management horizontal
Management participatif

Soutien hiérarchique

Respect et reconnaissance

Maintenir un lien,
une cohésion

Démocratie locale

Fédérer, écouter et valoriser

Propositions des agents – Evènement « Le bien-être en EHPAD : tous mobilisés » - 03/10/23 – CDG29

Les pépites à retenir sur

La carrière / formation

Améliorer la législation des concours de la FPT

Formation commune

Retraite progressive avec accompagnement

Ponts vers des reconversions

Valoriser la montée en compétences souhaitée

Améliorer le reclassement

Améliorer l'évolution de carrière

Propositions des agents – Evènement « Le bien-être en EHPADS : tous mobilisés » - 03/10/23 – CDG29