

Je prends mon poste de...

animateur en EHPAD

Les 100 premiers jours

Fabrice Anguenot

Chargé de mission dans un organisme public, formateur

Joël Clérembaux

Consultant et formateur auprès de collectivités territoriales

Chantal Renaudineau

Consultante associée, ABR Conseil,
spécialisé dans les secteurs sanitaire et médico-social

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex

Tél.: 04 76 65 87 17

Collection « Les 100 premiers jours » - Réf.: TPJ12A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr



Il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement
la présente publication
sans autorisation du Centre
Français d'exploitation du
droit de Copie.

CFC

20, rue des Grands-Augustins
75006 Paris.
Tél. : 01 44 07 47 70



Sommaire

Partie 1

Connaître le cadre de l'action territoriale

Chapitre I	
Le cadre institutionnel	p. 9
A - L'administration territoriale de la République	p. 9
1. L'administration centrale et les autorités déconcentrées	p. 9
2. Les autorités territoriales décentralisées	p. 11
B - Les fonctions	p. 15
1. La répartition des compétences	p. 15
2. Les actions conjointes	p. 21
Chapitre II	
Les deux fonctions de l'administration locale	p. 22
A - La réglementation	p. 22
1. Le périmètre d'intervention du règlement	p. 22
2. Les modalités d'application de la réglementation	p. 23
B - La gestion des services publics	p. 23
1. Les principes	p. 23
2. Les différents services publics	p. 25
Chapitre III	
Les modes de gestion des services publics	p. 26
A - La gestion directe	p. 26
1. Les services de la collectivité	p. 26
2. Les régies	p. 27
B - La gestion déléguée (affermage, concession, délégation de service public...)	p. 28
1. L'affermage et la concession	p. 28
2. Les régies intéressées et partenariats	p. 29
Chapitre IV	
Les contraintes	p. 30
A - Les règles de la comptabilité publique	p. 30
1. Les principes budgétaires et comptables	p. 30
2. La séparation de l'ordonnateur et du comptable	p. 32
B - Les contrats de commande publique (marchés publics)	p. 32
1. Les principaux types de contrats de commande publique et marchés	p. 33
2. La procédure de passation d'un contrat	p. 33

Chapitre V

Les moyens de l'action territoriale p. 35

A - Les ressources budgétaires p. 35

1. Les ressources « propres » p. 36

2. Les ressources externes p. 38

B - Les ressources humaines p. 40

1. Les droits et obligations des fonctionnaires p. 40

2. Les filières et cadres d'emploi p. 41

Je vérifie mes connaissances p. 44

Partie 2

Je prends mon poste d'animateur en EHPAD

Chapitre I

Le contexte du secteur d'intervention p. 47

A - Un plan de soutien et de développement p. 47

B - Les différentes unités de prise en charge et d'accompagnement des personnes âgées en EHPAD où peut exercer l'animateur p. 48

1. Les EHPAD p. 48

2. Le PASA p. 48

3. Les UHR p. 49

C - Les dispositifs d'aide aux aidants p. 49

1. L'hébergement temporaire en EHPAD p. 49

2. L'accueil de jour p. 50

D - Les politiques gérontologiques de la région p. 51

E - Focus sur le vieillissement p. 51

F - Une grille pour évaluer l'autonomie des résidents p. 53

Chapitre II

Un métier au service des aînés dans un contexte contraint p. 55

A - Historique de l'animation p. 55

B - L'animation en EHPAD p. 56

C - Les formations pour devenir animateur en EHPAD p. 58

D - Les missions de l'animateur en EHPAD p. 60

E - Les compétences de l'animateur en EHPAD p. 60

1. Les savoir-faire de l'animateur p. 60

2. Les savoir-être de l'animateur p. 61

Chapitre III

La crise sanitaire en EHPAD p. 63

A - L'historique des mesures de quarantaine dans le monde et en France p. 63

B - Le confinement en France en 2020	p. 63
C - La Covid et la vie dans les EHPAD	p. 65
D - L'après-Covid	p. 66

Chapitre IV

Le cadre réglementaire d'exercice

A - La place du projet d'animation dans le projet d'établissement

B - Le projet d'accompagnement personnalisé

1. Les projets de vie sont issus de cette nouvelle loi
2. La bientraitance et l'éthique
3. L'humanité

Chapitre V

Votre prise de fonction

A - Votre entretien de finalisation d'embauche

B - Comment vous présenter ?

C - Devenir opérationnel

D - Les instances de l'animation

E - Les activités

F - Organiser les temps d'animation

1. L'animation du matin
2. L'animation de l'après-midi

G - Recueillir les données

H - Les locaux

I - Évaluer les animations

J - Communiquer autour de l'animation

K - Missions des soignants dans le cadre de l'animation

L - Le budget

Conclusion

Annexe I - Fiche activités

Annexe II - La démarche d'animation et le PAP en 5 points : exemple d'un établissement

Annexe III - Exemple de projet d'animation

Annexe IV - Exemple de grille d'évaluation

Je vérifie mes connaissances

Partie 3

Collaborer avec une nouvelle équipe

Chapitre I

Le savoir-être intégrant..... p. 97

A - La désirabilité sociale..... p. 97

B - Les codes implicites du savoir-être..... p. 97

1. L'humilité..... p. 98

2. L'observation, la curiosité et l'apprentissage permanents..... p. 98

3. L'adaptation..... p. 98

4. L'ouverture à la nouveauté et aux autres..... p. 99

C - Quelle posture adopter ?..... p. 99

1. L'aspect vestimentaire..... p. 99

2. Soyez positif..... p. 99

3. La polyvalence..... p. 99

4. Formez-vous..... p. 99

5. Cultivez votre réseau professionnel..... p. 100

6. Faites reconnaître votre travail..... p. 100

Chapitre II

Premiers pas sur son nouveau poste..... p. 101

A - Clarifier sa fonction..... p. 101

B - Bâtir son plan de réussite..... p. 101

1. Ce qu'il faut faire..... p. 101

2. Ce qu'il ne faut pas faire..... p. 102

C - Pour une meilleure organisation..... p. 102

Chapitre III

La motivation..... p. 104

A - Qu'est-ce qui est le plus efficace : le « bâton » ou la « carotte » ?..... p. 104

B - Comment « se mettre » à un travail fastidieux ?..... p. 104

C - Peut-on réussir sans motivation ?..... p. 105

Chapitre IV

La communication..... p. 106

A - Pour une meilleure communication..... p. 106

B - Communiquer en situation de conflit..... p. 106

Chapitre V

« Colorez » votre équipe	p. 108
A - Le « rouge »	p. 108
1. À faire.....	p. 108
2. À éviter.....	p. 108
B - Le « bleu »	p. 109
1. À faire.....	p. 109
2. À éviter.....	p. 109
C - Le « vert »	p. 109
1. À faire.....	p. 109
2. À éviter.....	p. 109
D - Le « jaune »	p. 110
1. À faire.....	p. 110
2. À éviter.....	p. 110
E - Conclusion	p. 110

Chapitre VI

Comment manager ?	p. 111
A - Manager... son manager !	p. 111
B - Envisager un poste de manager	p. 111
Conclusion	p. 113
Bibliographie	p. 114
<i>Je vérifie mes connaissances</i>	p. 115

Partie 1

Connaître le cadre de l'action territoriale

Joël Clérembaux

Avertissement

Cette première partie est conçue comme un mémento destiné à exposer les éléments constitutifs de l'environnement législatif, réglementaire et jurisprudentiel dans lesquels s'inscrit l'action territoriale.

En raison du caractère lapidaire des informations, résultant du volume nécessairement limité de cette partie, les références juridiques sont précisées et des orientations bibliographiques sont proposées.

Chapitre I

LE CADRE INSTITUTIONNEL

La Constitution de la V^e République (du 4 octobre 1958) définit les institutions et autorités qui composent le paysage de l'administration du territoire.

Un double mouvement caractérise cette organisation : déconcentration et décentralisation. La **déconcentration** est un déplacement géographique du pouvoir de décision de l'État vers les territoires.

Avec le mouvement de **décentralisation**, l'État transfère des compétences, des moyens et des agents à des entités qui constituent des personnes morales de droit public distinctes de l'État.

A - L'administration territoriale de la République

Au cœur de l'administration territoriale, le **président de la République** est la clé de voûte des institutions : il assure le fonctionnement régulier des pouvoirs publics.

Le **Premier ministre** dirige l'action du **Gouvernement**, qui détermine et conduit la politique de la Nation.

Le **Parlement** est constitué de deux assemblées, l'**Assemblée nationale** et le **Sénat**, qui votent les lois, contrôlent le Gouvernement et évaluent les politiques publiques.

1. L'administration centrale et les autorités déconcentrées

a) L'État le législatif et l'exécutif

> Le législatif

Le pouvoir législatif est bicaméral : il est partagé entre deux assemblées parlementaires :

- l'Assemblée nationale ;
- le Sénat.

L'Assemblée nationale dispose de pouvoirs plus étendus que ceux du Sénat :

- elle peut mettre en cause la responsabilité du Gouvernement en lui refusant sa confiance ou en votant une motion de censure ;
- en cas de désaccord avec le Sénat, le Gouvernement peut décider de donner à l'Assemblée nationale le dernier mot dans la procédure législative ;
- la Constitution attribue à l'Assemblée nationale une place prépondérante dans l'examen du projet de loi de finances se traduisant par une exigence de dépôt en première lecture devant l'Assemblée.

> L'exécutif

• Le président de la République

Le président de la République est élu pour cinq ans au suffrage universel direct (article 6 de la Constitution) ; il est détenteur des compétences suivantes :

- respect de la Constitution ;
- indépendance de l'autorité judiciaire ;
- droit de dissolution de l'Assemblée nationale ;
- nomination du Premier ministre ;
- convocation et ordre du jour du Conseil des ministres ;
- signature des ordonnances et décrets ;
- convocation du Parlement en session extraordinaire ;
- recours au référendum ;
- direction des armées ;
- négociation et ratification des traités ;
- promulgation des lois ;
- exercice du droit de grâce.

12

• Le Gouvernement

Le Gouvernement est dirigé par le Premier ministre : il se compose de ministres nommés par le président de la République sur proposition du Premier ministre.

Le Gouvernement est chargé par la Constitution de déterminer et de conduire la politique de la Nation.

Le Premier ministre dirige l'action du Gouvernement (article 21 de la Constitution).

Il exerce une autorité politique sur les membres du Gouvernement qui se traduit par un pouvoir de coordination de l'action gouvernementale et d'arbitrage en cas de divergences.

Le Premier ministre détient le pouvoir réglementaire et nomme aux emplois civils et militaires (article 21 de la Constitution).

b) Les autorités déconcentrées

L'administration de l'État est déconcentrée dans le cadre de circonscriptions administratives.

> Le préfet du département

Le préfet est le dépositaire de l'autorité de l'État dans le département.

Délégué du Gouvernement, il est le représentant du Premier ministre et de chacun des ministres ; il dirige, sous l'autorité des ministres, les services des administrations civiles de l'État.

En sa qualité de représentant de l'État, le préfet :

- veille à l'exécution des lois et des règlements dans le département ; il représente l'État en justice ;
- est responsable de la sécurité publique ; il est chargé du maintien de l'ordre et détient une responsabilité générale en matière de sécurité civile ;

Partie 2

Je prends mon poste d'animateur en EHPAD

Chantal Renaudineau

Chapitre I

LE CONTEXTE DU SECTEUR D'INTERVENTION

21 741 établissements et services médico-sociaux relevant de financements divers, notamment de l'assurance maladie, accueillent ou accompagnent les personnes âgées et les personnes handicapées sur l'ensemble du territoire. Cela représente 494 000 places pour les personnes handicapées et 877 146 places pour les personnes âgées.

A - Un plan de soutien et de développement

Les plans nationaux de création de places de la dernière décennie ont largement contribué à accroître cette capacité d'accueil. Chargée de financer les nouvelles places, la CNSA (Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie) s'attache aussi à suivre l'exécution des plans nationaux. La Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie CNSA, dont la direction générale de la Cohésion sociale (DGCS) assure la tutelle à titre principal, est un établissement public créé par la loi n° 2004-626 du 30 juin 2004.

La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 sur l'égalité des droits et des chances des personnes handicapées, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées précise et renforce ses missions.

49

CNSA

La Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie participe à développer les politiques en faveur des personnes âgées en perte d'autonomie, mais aussi des personnes handicapées. La CNSA a été créée en mai 2005. Depuis 2006, c'est un organisme chargé de financer les aides en direction des personnes âgées en perte d'autonomie et aussi des personnes handicapées.

Ses missions sont de 3 ordres :

- contribuer au financement de l'accompagnement de la perte d'autonomie des personnes handicapées et des personnes âgées ;
- assurer la répartition équitable sur le territoire national de l'objectif général de dépenses (OGD), qui regroupe les dépenses de l'assurance maladie (ONDAM) dédiées aux établissements et services médico-sociaux et le produit de la contribution solidarité autonomie (CSA) ;
- assurer un rôle d'expertise technique (référentiels nationaux d'évaluation des déficiences et de la perte d'autonomie ; élaboration des documents de planification des besoins que constituent les programmes interdépartementaux d'accompagnement des handicaps et de la perte d'autonomie – PRIAC), diffuser information et conseil sur les aides techniques, et animer les réseaux avec les maisons départementales des personnes handicapées (MDPH).

Elle dispose pour cela d'un budget de plus de 25 milliards d'euros. On peut donc dire que la CNSA est à la fois une caisse qui répartit les moyens financiers, mais aussi un organisme d'appui technique.

Elle propose chaque année à son Conseil un bilan des places créées grâce aux crédits qu'elle notifie aux agences régionales de santé (ARS) en fonction des besoins locaux et des objectifs des plans nationaux : plan Solidarité grand âge (PSGA) 2007-2012, plan Alzheimer et maladies apparentées 2008-2012, plan Maladies neurodégénératives 2014-2019, schémas Handicaps rares, programme pluriannuel pour les personnes handicapées 2008-2012, plan Autisme, grâce à la mise en service de l'application SEPPIA (nouvelle application pour Suivi de l'Exécution et de la Programmation Pluriannuelle des Installations et des Autorisations) qui permet un suivi de la programmation, des autorisations et des installations des places. Cette application a complété le bilan habituel par les perspectives de création à l'horizon 2021.

Depuis 2005, l'offre médico-sociale pour personnes âgées a fortement augmenté (+87 % entre 2005 et 2016).

Fin 2016, on dénombrait plus de 724 600 places en établissements et services médico-sociaux pour personnes âgées en France :

- 577 708 places en hébergement permanent (HP) ;
- 11 174 places en hébergement temporaire (HT) ;
- 14 391 places d'accueil de jour (AJ) ;
- 119 928 places de services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) ;
- 1 433 places en unité d'hébergement renforcé (UHR).

(source Finess au 31/12/2016)

Le nombre de places d'accueil de jour a été multiplié par 6 sur la période de 2015 à 2016. Les dispositifs concourant à l'accompagnement en milieu ordinaire représentent 20 % de l'offre totale.

Taux d'équipement des structures d'accueil des personnes âgées dépendantes

Le taux d'équipement en structures d'hébergement des personnes âgées dépendantes est la somme des lits de maisons de retraite, des logements de logements-foyers, des lits d'hébergement temporaire et des lits d'USLD pour 1 000 personnes de 75 ans et plus.

On dénombre un peu moins de 119 places d'établissement ou de service médico-social pour personnes âgées pour 1 000 personnes de plus de 75 ans. D'un département à l'autre, l'offre varie de 52 places à 198 places pour 1 000 personnes de plus de 75 ans.

Ces taux d'équipement doivent être mis en relation avec les autres prestations en faveur des personnes âgées, telles que les actes infirmiers de soins ou la prise en charge en unité de soins de longue durée. Certains départements peu équipés en structures médico-sociales bénéficient par exemple d'une présence d'infirmiers libéraux importante.

Ce taux d'équipement est aujourd'hui réparti de façon très inégale sur le territoire, ce qui devient problématique.

B - Les différentes unités de prise en charge et d'accompagnement des personnes âgées en EHPAD où peut exercer l'animateur

1. Les EHPAD

En France, un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) est une structure médicalisée qui accueille des personnes de plus de 60 ans, seules ou en couple, en situation de perte d'autonomie physique ou psychique, et pour lesquelles un maintien à domicile n'est plus envisageable. Un EHPAD peut être spécialisé dans les maladies comme Alzheimer, Parkinson, ou dans des maladies dégénératives.

2. Le PASA

Le pôle d'activités et de soins adaptés (PASA) permet d'accueillir dans la journée une population cible de résidents de l'EHPAD (12 à 14 personnes) ayant des **troubles modérés du comportement**. Des activités sociales et thérapeutiques sont proposées.

Partie 3

Collaborer avec une nouvelle équipe

Fabrice Anguenot

La prise de poste nécessite une congruence optimale entre l'agent nouvellement recruté et la structure qui va l'employer. Deux mondes, deux manières de voir, deux cultures vont devoir, par « frottements » réciproques, trouver le juste équilibre pour fonctionner ensemble.

La prise de fonction devient, par définition, un enjeu stratégique partagé. Elle l'est à la fois pour le salarié, car il est préférable que les situations auxquelles il va être confronté ne viennent pas entamer sa motivation et son envie de progresser, et pour la structure, qui a fait un pari sur cette nouvelle embauche. Ainsi, accompagner l'agent durant sa prise de fonction, c'est lui permettre d'être rapidement opérant, de développer ses talents et, surtout, de rester motivé. Autant dire que réussir cette étape d'intégration est un enjeu de taille, puisqu'il s'agit de mettre en phase la personnalité intrinsèque du collaborateur avec son environnement professionnel. Et lorsqu'on sait que notre environnement professionnel influence durablement nos motivations, nos missions, notre relationnel, notre rôle au sein de l'équipe, notre appréhension de la culture de l'entreprise... il apparaît comme primordial de faciliter au maximum cette étape, et de ne surtout pas négliger l'accueil du nouveau venu.

C'est, en filigrane, la notion de compétence comportementale qui se joue sur cette période d'essai. De manière un peu abusive, on réduit souvent la notion de compétence à la simple maîtrise d'un savoir-faire technique, alors que la compétence comportementale relève, elle aussi, d'un véritable savoir-faire, certes de nature un peu différente. Dans le cas d'un jeune diplômé, il sera davantage question d'évaluer sa personnalité au regard de son potentiel d'apprentissage, ou encore ses savoir-être en lien avec les attentes de la structure, tout en différant quelque peu la question des savoir-faire techniques. Il en sera quasiment de même pour le professionnel expérimenté : le regard que ses pairs porteront sur lui sera une combinaison entre sa personnalité (communication, posture...) et ses comportements techniques et stratégiques en situation de travail.

On voit assez bien, à travers ces premiers éclairages, qu'occuper un nouveau poste, dans le cadre d'une promotion professionnelle ou d'une nouvelle embauche, n'est pas chose aussi facile et naturelle qu'il y paraît.

Chapitre I

LE SAVOIR-ÊTRE INTÉGRANT

A - La désirabilité sociale

Qu'il s'agisse d'un entretien d'embauche, d'une rencontre amoureuse, ou d'une présentation professionnelle, dans de nombreux actes de la vie quotidienne, nous faisons l'effort de nous présenter sous un jour favorable. C'est l'expression de notre propre désirabilité sociale. Lors d'un entretien en tête-à-tête, le recruteur expérimenté repérera aisément la tendance du candidat à se présenter sous un angle avantageux, ou socialement désirable : costume ou tailleur de rigueur, cheveux bien ordonnés... Certaines de ces potentielles recrues iront même plus loin en donnant systématiquement ce qu'elles imaginent être la réponse attendue, en fonction du poste à pourvoir. Par ailleurs, il est assez fréquent de vouloir répondre de manière à séduire ses interlocuteurs. Dans la plupart des cas, cette attitude est inoffensive et, si l'on y réfléchit un peu, une petite dose de désirabilité sociale peut même représenter un atout, notamment pour les commerciaux ou, plus largement, pour des postes en relation avec du public. Cependant, la véritable nature de la personne recrutée n'apparaîtra que bien plus tard, parfois trop tard.

97

Ainsi il existe toujours une part d'inconnu et de risque dans un recrutement. Le nouvel agent sera-t-il capable de s'adapter (rythme, culture...) ? D'apprendre une somme considérable de nouvelles données ? De s'intégrer dans l'équipe ? etc. Le candidat voudra assurément rassurer le recruteur sur les savoir-être qu'il maîtrise, tout autant que sur ses compétences techniques. Il lui sera en général demandé d'illustrer les situations vécues par des exemples, afin de distinguer, dans ses réponses, une vraie capacité de nuance et d'ouverture, et donc un aperçu le plus juste possible de sa posture.

Afin de bien préparer votre prise de poste (si vous ne l'avez pas déjà fait en préparant votre entretien d'embauche), vous aurez tout intérêt à vous poser quatre questions essentielles, en lien avec votre passé professionnel :

- comment ai-je réfléchi à une solution, pris une décision, anticipé ?
- comment ai-je communiqué, argumenté, écouté, convaincu ?
- comment ai-je collaboré, partagé mes interrogations, mes connaissances ?
- comment ai-je agi, géré mon temps, me suis-je organisé, quelles initiatives ai-je prises ?

Cette réflexion vous permettra sans nul doute de faire le point, de manière à réitérer (ou pas) certains de vos comportements qui vous ont été favorables (ou préjudiciables).

B - Les codes implicites du savoir-être

Au-delà d'une attitude conventionnelle de base, commune à toute vie en société (« bonjour », « merci »...), il existe des codes implicites et facilitateurs pour une meilleure intégration. Ces codes principaux peuvent se décliner en quatre catégories.