DYNAMISER LE VIVRE ENSEMBLE EN EHPAD SUR UN TERRITOIRE RURAL

Christian de la MORLAIS

2014

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de travail et dans la rédaction de ce mémoire :

- Ceux qui m'ont aidé par leur patience devant mes indisponibilités (ma famille, le personnel du foyer, la communauté des sœurs oblates…),

- Ceux qui m'ont aidé de leurs conseils et dans les relectures de ce document : mon frère, mes amies (Sybille, Elisabeth, Bénédicte) ; et bien sûr les professionnels qui m'ont accompagné Christophe JEAMBRUN et Eve CHAMBON,

- Ceux qui m'ont reçu en stage, en entretien ou accueilli au téléphone pour me faire vivre la « magie de la rencontre ».

Victor HUGO

« *Le jeune homme est beau, mais le vieillard est grand. […]*
Et on voit de la flamme aux yeux des jeunes gens,
mais dans l'œil du vieillard on a de la lumière »

S o m m a i r e

Introduction **1**

1 Le Foyer Françoise de Sales Aviat (FSA) et la population accueillie **3**

1.1 Le contexte dans lequel se situe le Foyer FSA **3**

1.1.1 Une population française vieillissante 3

1.1.2 La population des personnes âgées à Sézanne 3

1.1.3 Le territoire : un « contexte rural » ou de « petite aire urbaine » 4

1.1.4 Le cadre règlementaire 5

1.1.5 Le contexte de rationalisation et consolidation des établissements sociaux et médicaux sociaux (ESMS) 6

1.2 La population accueillie **6**

1.3 L'association et l'établissement **8**

1.3.1 Un peu d'histoire 8

1.3.2 La dimension intergénérationnelle : dans l'ADN du Foyer 9

1.3.3 L'intergénérationnel aujourd'hui au sein de l'établissement 10

1.4 Le fonctionnement interne de l'établissement **11**

1.4.1 L'organisation des moyens logistiques et humains 11

1.4.2 La logique de gestion des ressources humaines 12

1.4.3 Les instances de direction 13

1.4.4 La participation des résidents au fonctionnement de l'établissement 14

1.4.5 Le mode de gouvernance 15

1.4.6 L'ouverture de l'établissement sur l'extérieur 16

1.5 L'établissement et ses perspectives d'évolution **18**

1.5.1 La problématique d'accessibilité et les perspectives d'agrandissement 18

1.5.2 Une réflexion à plus long terme 18

Conclusion de la première partie : **19**

2 Du besoin et des attentes des résidents au projet intergénérationnel **21**

2.1 Les besoins des résidents et les réponses apportées **21**

2.1.1 L'accompagnement global des résidents 21

2.1.2 Les attentes des résidents 25

A) La démarche du projet de vie individualisé : 25

B) Les questionnaires de satisfaction : 26

Conclusion intermédiaire de l'analyse et début de problématisation 27

2.2 Définition et dimension politique et sociale de l'intergénérationnel 28
2.2.1 Les contours du concept « d'intergénérationnel » : 28
2.2.2 L'évolution de l'analyse des rapports entre générations dans le champ des sciences humaines 29
2.2.3 La prise de conscience de l'intergénérationnel au sein de la population active : .30
2.2.4 Solidarité familiale, solidarité intergénérationnelle et inégalité.....31
2.3 Des politiques publiques incitatives 32
2.3.1 Une préoccupation récente pour le législateur….....32
2.3.2 … mais bien réelle pour les pouvoirs publics, ...33
2.3.3 Et un engagement auprès des associations œuvrant en faveur de l'intergénérationnel 36
2.4 Quelles pratiques intergénérationnelles en Europe ?.....36
2.4.1 La mise en œuvre des solidarités intergénérationnelles en Europe 36
2.4.2 L'habitat collectif, une pratique répandue en Europe.....38
2.5 Les points clefs au cœur des projets intergénérationnels 39
2.5.1 « Jeunes » et « vieux », proches et lointains.....39
2.5.2 Contrat, lien et cohésion sociale 41
2.5.3 Solidarité, fraternité et contribution à un monde plus solidaire 42
2.5.4 L'importance de la dimension affective dans les relations intergénérationnelles .43
2.5.5 La transmission et l'inscription dans le temps 44
Conclusion intermédiaire : 45
2.6 Des exemples de cohabitation EHPAD-crèche.....46
2.6.1 Des initiatives encore isolées.....46
2.6.2 Pertinence du projet pour les personnes âgées 48
2.6.3 Pertinence du projet pour les enfants et les familles 49
Conclusion de la deuxième partie et problématique.....50
3 La mise en œuvre du projet 51
3.1 La pertinence du projet au regard des besoins du sézannais.....51
3.1.1 Caractéristiques du territoire 51
3.1.2 L'opportunité d'une structure inter-entreprise.....53
3.1.3 Le choix d'une micro-crèche (multi-accueil) 55
3.2 Deux facteurs clefs de succès du projet.....56
3.2.1 Des principes architecturaux essentiels 56
3.2.2 Les grandes lignes du projet d'animation 57
A) Quelques principes fondamentaux partagés par tous les établissements : 57
B) L'organisation des rencontres formalisées..... 57

C) L'organisation des rencontres informelles : 59
3.3 Manager le projet....60
3.3.1 La mise en place d'un comité de pilotage....60
3.3.2 La gestion des ressources humaines....61
A) L'équipe d'encadrement de la micro-crèche....61
B) Stratégie d'accompagnement du changement au sein de l'établissement....62
C) La mutualisation des moyens....67
3.3.3 Dimension financière du projet....68
A) Détail des charges : 68
B) Détail des produits....69
3.3.4 Communiquer à l'extérieur sur le projet....70
3.3.5 Planification du projet....71
3.4 La démarche d'évaluation....71
3.4.1 L'évaluation du projet....72
A) Evaluer le pilotage du projet :....72
B) Evaluer la stratégie de conduite du changement :....72
C) Evaluer le plan communication externe :....73
3.4.2 Evaluation de la crèche et impact du projet intergénérationnel sur les enfants....73
3.4.3 Evaluation de l'impact du projet sur les personnes âgées....74
3.4.4 Evaluation de l'impact du projet sur les salariés....74
Conclusion de la troisième partie....74
Conclusion....75
Bibliographie....77
Ouvrages et monographies....77
Rapports, mémoires et thèses :....78
Articles et Revues....79
Autres articles en ligne concernant les crèches et les EHPAD....80

Liste des sigles utilisés

Sigle	Correspondance / Signification
AD-PA	Association des Directeurs au service des Personnes Âgées
AG	Assemblée Générale
AS	Aide-Soignant
ALE	Assistant Logistique Entretien
ANESM	Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements et Services Médico-Sociaux
ASH	Agent de Service Hospitalier
ASL	Assistant Logistique Soin
ASG	Assistante de Soin en Gérontologie
ARS-CA	Agence Régionale de Santé de Champagne-Ardenne
CA	Conseil d'Administration
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CCAS	Centres Communaux d'Action Sociale
CE	Comité d'Entreprise
CEJ	Contrat Enfance Jeunesse
CG-51	Conseil Général de la Marne
CIAS	Centre Intercommunal d'Action Sociale
CIF	Crédit Impôt Famille
CLIC	Centre Local d'Information et de Coordination
CSS	Code de la Sécurité Sociale
CNSA	Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie
CoDir	Comité de Direction
CoPil	Comité de Pilotage
CROSMS	Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale
CVS	Conseil à la Vie Sociale

DP	Délégués du Personnel
DUD	Document Unique de Délégation
EHPAD	Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes
EHPA	Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées
EJE	Educateur de Jeunes Enfants
ERP	Établissement Recevant du Public
ESMS	Établissements Sociaux et Médicaux Sociaux
ETP	Équivalent Temps Plein
FEHAP	Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne
Foyer FSA	Foyer Françoise de Sales Aviat
FNADEPA	Fédération Nationale des Associations de Directeurs d'Etablissements et Services pour Personnes Âgées
FNISASIC	Fédération Nationale des Institutions de Santé d'Action Sociale d'Inspiration Chrétienne
GIR	Groupe Iso-Ressources
GMP	GIR Moyen Pondéré
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point (Système d'analyse des dangers et de maîtrise des points critiques)
HAD	Hospitalisation À Domicile
IDE	Infirmière Diplômée d'État
IDEC	Infirmière Diplômée d'État Coordinatrice
IGAS	Inspection Générale des Affaires Sociales
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
PASA	Pôle d'Activités et de Soins Adaptés
PMI	Protection Maternelle et Infantile
PMP	Pathos Moyen Pondéré
PSU	Prestation de Service Unique
SI	Système d'Information
SMIC	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
URIOPSS - CA	Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux de Champagne Ardenne
USLD	Unité de Soin de Longue Durée

Introduction

L'accueil d'un public ciblé en établissement permet une prise en charge adaptée et spécifique, mais cela implique un risque de cloisonnement et de mise à l'écart.

« *Le risque est grand de voir les quatre ou cinq générations co-présentes vivre plus « en aparté » dans l'incompréhension, l'indifférence ou une méfiance source de conflits, que réellement ensemble et solidaires. Les plus âgés, parce que plus vulnérables, se trouvent alors isolés, marginalisés ou rejetés. Or, l'épanouissement individuel et la cohésion sociale reposent sur la découverte de la valeur de chacun des âges de la vie et sur l'apprivoisement des effets individuels et collectifs de la longévité.* »[1] Une forme d'isolement est ressentie par beaucoup des résidents pour diverses raisons (famille éloignée et/ou absente, pas ou plus de famille, difficulté de la relation lié à l'institutionnalisation...).

Cet isolement perçu par les résidents prend une tonalité particulière dans la mesure où ils ne côtoient, au quotidien, que d'autres personnes âgées (si nous excluons les intervenants professionnels qui les accompagnent).

Comment lutter contre cet isolement ? Comment ouvrir l'établissement sur l'extérieur de manière pérenne ? Comment faire tomber la barrière de l'âge qui s'ajoute à celle de nos murs ? Les personnes âgées portent des trésors de sagesse, d'histoires et de vies qui ne demandent qu'à être découverts… N'est-ce pas le rôle des professionnels qui les accompagnent de leur donner les moyens de les transmettre aux générations montantes ?

[1] MALKI M., *Les défis des relations intergénérationnelles*, actes du colloque organisé le 19 novembre 2008 par la fondation du roi Baudouin à Bruxelles – Belgique

La première partie de ce mémoire permettra de découvrir le Foyer Françoise de Sales Aviat, sa population, son histoire et son fonctionnement.

Dans un deuxième temps nous étudierons les besoins et les attentes des résidents, ce qui nous amènera à approfondir la question des « projets intergénérationnels », et à détailler les politiques publiques qui s'y rapportent. Nous exposerons ensuite un type de projet intergénérationnel particulier.

Enfin, la dernière partie s'attachera à présenter la démarche de déploiement du projet, les moyens mis en œuvre et les critères d'évaluation retenus.

1 Le Foyer Françoise de Sales Aviat (FSA) et la population accueillie

1.1 Le contexte dans lequel se situe le Foyer FSA

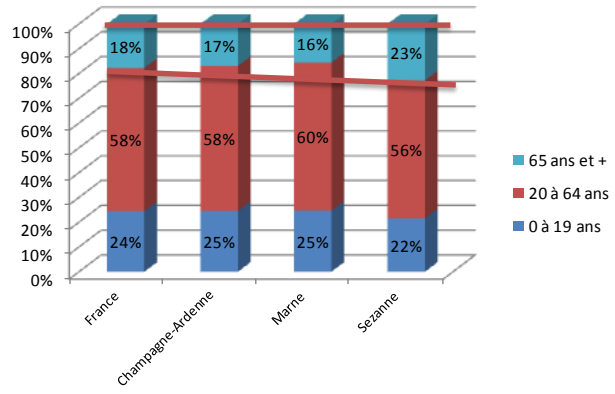
1.1.1 Une population française vieillissante

La population française vieillit. Les « baby-boomer » devenant les « papy-boomer », l'augmentation du nombre de personnes âgées en situation de dépendance va sensiblement augmenter. A titre d'exemple, selon l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économiques), en 2007, les personnes de plus de 75 ans étaient 5,2 millions ; elles seront 11,9 millions en 2060. Les plus de 85 ans passeront, eux, de 1,3 à 5,4 millions.

Au même moment, les naissances devraient se maintenir à niveau égal à deux enfants par femme, ce qui se traduirait par une légère augmentation des enfants et des moins de 20 ans…. Mais d'après l'INSEE, « *dès 2014, la proportion de personnes de moins de 20 ans serait inférieure à celle des 60 ans ou plus* »[2]

Les enjeux d'une prise en charge adaptée, pour les personnes âgées comme pour les plus jeunes, ne sont plus à démontrer[3] même si la situation peut varier d'un territoire à l'autre.

1.1.2 La population des personnes âgées à Sézanne[4]



Le Foyer FSA se situe à Sézanne, dans la Marne à mi-chemin entre Paris et Reims. Alors que le département se distingue par une moyenne d'âge générale inférieure à celle de la France, celle de Sézanne est quant à elle bien supérieure (23% de plus 65 ans contre 18% en France).

Pour répondre aux besoins de cette population vieillissante, le département est aujourd'hui bien doté en établissements pour

[2] Source INSEE, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.insee.fr
[3] Cf. MOREL A., (modératrice); VEBER O. (rapporteur), Membres de l'inspection générale des affaires sociales, *Société et Vieillissement*, rapport du groupe n°1, juin 2011, 72p. [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.social-sante.gouv.fr
[4] Cf. annexe 1 : La situation des personnes âgées dans la Marne et à Sézanne. Source INSEE.

personnes âgées dépendantes : 61 places pour 1 000 personnes de plus de 60 ans, contre 53 en moyenne sur le territoire français. Par ailleurs, la Marne est très bien équipée en établissements accueillant les personnes âgées « non-dépendantes ». Elle compte une moyenne de 23,42 places (pour 1 000 personnes de plus de 65 ans) en Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées (EHPA) et Foyers Logements, le reste de la France n'en dénombrant que 10,5.

En revanche, l'offre est globalement très mal répartie sur le territoire. Sur le bassin sézannais :

- Il n'y a ni foyer logement, ni EHPA,
- et la liste d'attente du Foyer Françoise de Sales Aviat ne désemplit pas. L'offre d'hébergement et de prise en soin des personnes âgées dépendantes ne couvre donc pas encore complètement la demande.

1.1.3 Le territoire : un « contexte rural » ou de « petite aire urbaine »

Le Foyer FSA se situe au cœur de la ville de Sézanne (à cinq minutes à pied des commerces, de l'église, de la mairie…). Ville de **5 300 habitants**, il s'agit d'un **bassin de plus de 3 600 emplois**[5]. Cela en fait, selon l'INSEE, une « petite aire urbaine », c'est-à-dire un « *ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle (unité urbaine) de 1 500 à 5 000 emplois, et par des communes rurales ou unités urbaines dont au moins 40% de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci.* »[6]

EMP T5 - Emploi et activité

	2009	1999
Nombre d'emplois dans la zone	3 645	3 405
Actifs ayant un emploi résidant dans la zone	2 083	2 209
Indicateur de concentration d'emploi	175,0	154,1
Taux d'activité parmi les 15 ans ou plus en %	53,8	56,2

L'indicateur de concentration d'emploi est égal au nombre d'emplois dans la zone pour 100 actifs ayant un emploi résidant dans la zone.

Sources : Insee, RP1999 et RP2009 exploitations principales lieu de résidence et lieu de travail.

Sézanne, situé dans un environnement rural, est pour son canton cette « unité urbaine » qui concentre les activités économiques. Le nombre d'habitants est relativement stable (-0.5% en dix ans), mais **la population est caractérisée par un vieillissement** important (la tranche d'âge des plus de 45 ans est proportionnellement en augmentation alors que

[5] Le graphique ci-contre est extrait du document de l'INSEE, *Évolution et structure de la population*, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.insee.fr

[6] Définition de l'INSEE de « aire urbaine » depuis 2011 : Une aire urbaine ou « grande aire urbaine » est un ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle urbain (unité urbaine) de plus de 10 000 emplois, et par des communes rurales ou unités urbaines (couronne périurbaine) dont au moins 40% de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci. Le zonage en aires urbaines 2010 distingue également : les « **moyennes aires** » et les « **petites aires** ». [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.insee.fr

les moins de 44 ans sont en baisse. La proportion de ces seniors représente 23% sur Sézanne[7]. Cela s'explique notamment par le retour (ou l'arrivée), à Sézanne, de retraités vieillissants qui désirent se rapprocher des centres de soins et des commerces.
Ce contexte géo-démographique spécifique conditionne fortement les projets d'agrandissement du Foyer FSA que nous présenterons.

1.1.4 Le cadre règlementaire

Le cadre règlementaire de l'établissement est celui des établissements médicaux sociaux et, plus spécifiquement, celui des EHPAD[8]. Deux codes cadrent plus précisément notre activité : le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) et le Code de la Sécurité Sociale (CSS). S'ajoute en complément l'ensemble des textes de loi qui légifèrent sur l'activité et la tarification des services rendus aux usagers.

Nous pourrons noter en particulier la dynamique lancée par la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale. Elle place l'usager au cœur de nos établissements. De ce fait, elle lance une dynamique d'amélioration continue avec les dispositifs d'évaluation internes et externes. Engagé dès 2004 dans l'évaluation interne avec le soutien de l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux (URIOPSS), le Foyer FSA sera en mesure de présenter à l'Agence Régionale de Santé de Champagne-Ardenne (ARS-CA) son évaluation externe avant la fin de l'année 2014.
Ces dispositifs sont complétés par les textes relatifs à la rédaction de la convention tripartite qui lie l'établissement et les pouvoirs publics représentés par l'ARS et le Conseil Général de la Marne (CG-51).

Enfin, de même que la source du droit ne se trouve pas uniquement dans la loi mais également dans les usages ou les coutumes, il ne faut pas omettre l'ensemble des **recommandations de bonnes pratiques** qui sont éditées par l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements et Services Médico-Sociaux (ANESM). Ces recommandations constituent un référentiel, aujourd'hui non contraignant, mais accompagnant réellement la réflexion autour des activités de nos établissements.

[7] Cf. annexe 2 : Carte d'identité de Sézanne
[8] Cf. annexe 11 : Cadre règlementaire de l'EHPAD

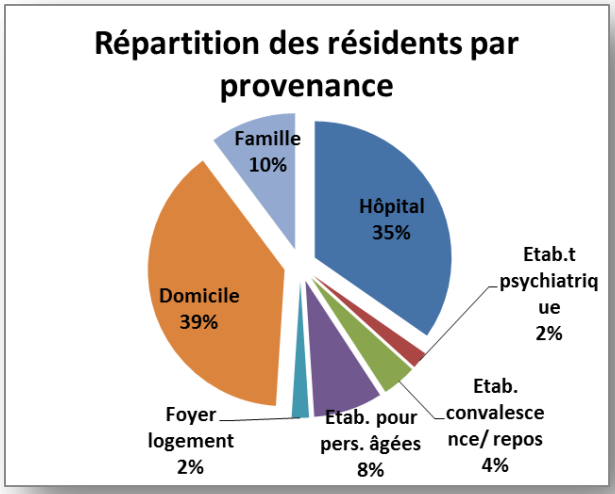
1.1.5 Le contexte de rationalisation et consolidation des Établissements Sociaux et Médicaux Sociaux (ESMS)

Á cause de la situation démographique, nous nous situons dans un contexte de rationalisation et d'optimisation des dépenses liées à la dépendance. Les conseils généraux comme les ARS sont particulièrement attentifs au "prix de journée" des établissements.

Les structures de petite taille comme le Foyer Françoise de Sales Aviat peuvent être pointés du doigt. En effet, l'activité de 49 lits permet difficilement de couvrir les coûts fixes et administratifs de fonctionnement. Ainsi, en 2011, le Foyer FSA a connu un projet de rapprochement avec un autre établissement congrégationiste situé à quelques kilomètres. Pour diverses raisons - dont la viabilité architecturale -, le projet n'a pu se faire.

Ces réflexions autour du seuil de rentabilité des établissements donnent parfois lieu à des rapprochements ou des fusions-absorptions entre ces derniers. Le seuil d'équilibre est aujourd'hui évalué autour de 80 places, niveau d'activité nécessaire pour permettre d'amortir les coûts fixes d'un ESMS[9] (coûts liés à la restauration, la lingerie, l'administration…).

1.2 La population accueillie[10]



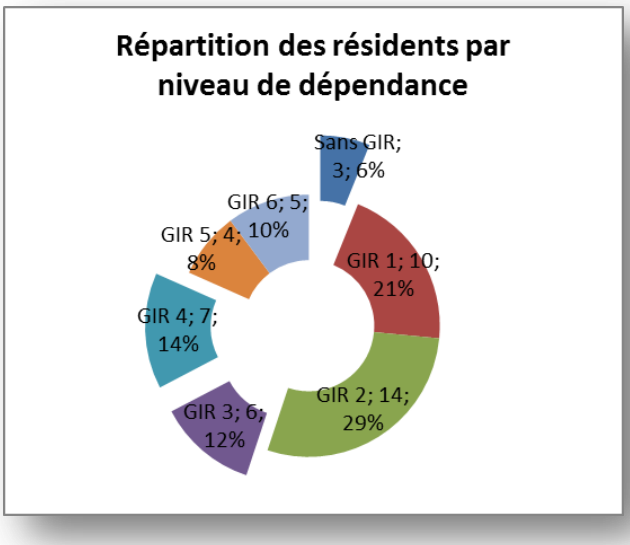
Les 49 résidents de l'établissement sont très majoritairement originaires du bassin sézannais. Certains résidents sont arrivés parce que leurs proches habitent à proximité ou qu'ils ont grandi ici, mais la quasi-totalité a un lien avec le terroir local.

L'ancienneté de l'établissement et son implantation font qu'ils sont nombreux à l'avoir fréquenté avant leur arrivée parce qu'un parent ou un ami y était accueilli ou y a été formé à « l'école ménagère ». Il s'agissait d'une formation destinée aux jeunes filles. Sans leur donner un niveau académique, cette formation leur permettait d'acquérir des bases de restauration, lingerie, entretien de la maison…. Les résidents viennent pour moitié de leur domicile ou de chez un membre de leur famille et 35% viennent directement de l'hôpital suite à une opération ou un accident (chute…).

[9] Cf. annexe 9 - Evaluation du seuil de rentabilité d'un EHPAD
[10] Cf. annexe 10 - Caractéristiques de la population accueillie au sein du Foyer (juin 2014)

La moyenne d'âge des résidents du Foyer est de 90,2 ans alors que la moyenne nationale est de 85,2 ans[11]. Le niveau de dépendance moyen, quantifié par le Groupe Iso-Ressources (GIR) Moyen Pondéré (GMP), est de 702, alors que la moyenne nationale est de 686 ; et le niveau de soin, quantifié par le Pathos Moyen Pondéré (PMP) est de 145 (en juillet 2014), alors que la moyenne nationale est de 180[12].

Cela signifie que les résidents du Foyer sont globalement plus âgés et plus dépendants que dans la moyenne des établissements français. En revanche, ils demandent moins de soins infirmiers. Le graphique ci-contre permet de révéler une disparité importante au sein de cette population.



Ces moyennes sont majorées par un petit groupe de résidents dont certains sont très dépendants ou nécessitent de nombreux soins. Par exemple, les cinq centenaires du Foyer augmentent sensiblement la moyenne d'âge des résidents.

L'offre d'hébergement de l'EHPAD est complétée par un accueil de jour de six places. Cette structure, ouverte en journée du lundi au vendredi, permet d'accueillir aujourd'hui une quinzaine de personnes entre un et trois jours par semaine. Il s'agit d'un public principalement touché par la maladie d'Alzheimer ou ayant des troubles apparentés. Pour les personnes accueillies cela permet :

- de recréer du lien social en rompant l'isolement,
- de préserver l'autonomie et donc de favoriser le maintien à domicile le plus longtemps possible,
- de stimuler les capacités cognitives,
- de préparer une éventuelle entrée en institution.

[11] Anesm, *Bientraitance, analyse nationale 2010, Déploiement des pratiques professionnelles en établissements pour personnes âgées dépendantes*, Saint-Denis : Anesm, 2010, p.5.
[12] Les définitions du GIR, du GMP et du PMP sont en annexe 10. Les données sont issues d'un communiqué de presse de la CNSA du 12 avril 2011, cité dans Anesm, *Bientraitance, analyse nationale 2010, Déploiement des pratiques professionnelles en établissements pour personnes âgées dépendantes*, Saint-Denis : Anesm, 2010, p. 13.

Nos deux années d'expérience nous montrent que l'objectif est réellement double. A l'accompagnement des personnes accueillies, s'ajoute celui des familles. Cet accueil de jour permet de donner des temps de répit aux aidants familiaux et d'envisager un accompagnement sur le long terme. Le temps passé pour et avec les familles se révèle important. Nous pouvons considérer ce « soutien psychologique » apporté aux aidants comme faisant partie intégrante de notre mission d'accompagnement de ce public.

1.3 L'association et l'établissement

1.3.1 Un peu d'histoire

Le Foyer doit son nom à Sœur Léonie Aviat, fondatrice de la Congrégation des Sœurs Oblates de Saint François de Sales. Sa devise était : « *On trouve toujours le temps de faire plaisir* ». Cet adage est devenu aujourd'hui celui de l'EHPAD. Revenons sur l'histoire du Foyer pour comprendre son évolution :

Vers 1930, sur l'emplacement actuel du Foyer Françoise de Sales Aviat se trouvaient une pension de famille, une maison de retraite pour dames et une « école ménagère ».

En 1947 : la congrégation des Sœurs Oblates est sollicitée par le curé de Sézanne pour prendre la direction des trois œuvres existantes : maison de retraite / foyer / « école ménagère ». Le bâtiment s'agrandit en **avril 1972** avec la construction de l'aile Montebello ainsi que la première partie de l'aile Aristide Briand (la construction initiale date de 41 ans)[13].

En 1980, un changement important s'amorce en terme d'activité avec la diminution des besoins d'hébergement pour les jeunes filles contrebalancée par les demandes de places en maison de retraite. **En 1992**, la maison de retraite devient l'œuvre unique (quelques chambres pouvant accueillir des jeunes filles ont perduré jusqu'à 2005, mais de manière tout à fait marginale).

2004 marque le virage de la professionnalisation et de l'institutionnalisation. La directrice en place (religieuse à l'époque) s'appuie sur les compétences de l'URIOPSS et de la FEHAP (Fédération des Etablissements. Hospitaliers & d'Aide à la Personne) et demande pour l'établissement :

- la régularisation de la capacité existante ;
- l'extension de la capacité de quatre lits dont deux hébergements temporaires ;
- l'habilitation à l'aide sociale pour la totalité de la capacité ;
- et enfin la capacité d'accueillir des personnes âgées dépendantes.

[13] Cf. annexe 3 – plan actuel des bâtiments de l'EHPAD

Le **15 février 2005**, le CROSMS (Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale) donne son avis favorable à la demande de 2004 et le CG-51 donne son agrément le **20 juin 2005**.

En Juillet 2006, l'aile Aristide Briand est agrandie de quatre chambres et des travaux sont engagés dans toute l'aile pour la mise en conformité. Le **19 septembre 2007**, la visite de réception des travaux de l'extension Aristide Briand donne un avis favorable au titre de l'accessibilité des personnes handicapées[14].

Le 1er janvier 2011, l'autorisation est donnée pour 3 lits d'hébergement temporaire supplémentaires. L'établissement a alors une capacité de 49 résidents dont 44 permanents et 5 temporaires. Le **1er mai 2012**, le Foyer ouvre un accueil de jour de 6 places.

Le schéma proposé en annexe 4 propose un Macro-Planning des autorisations, conventionnements et évaluations. Nous pouvons ainsi noter que l'évolution a été progressive et que le Foyer a été en capacité de s'adapter aux évolutions stratégiques et aux contraintes extérieures et règlementaires.

Depuis 2009, la gestion est confiée à un directeur laïc. Arrivé en juin 2013, je suis le 3ème directeur de l'association.

Cet historique explique également l'organisation actuelle de l'établissement.

1.3.2 La dimension intergénérationnelle : dans l'ADN du Foyer

Nous reviendrons dans la deuxième partie sur cette notion d' « intergénérationnelle », mais il est certain que, avant même que la société française ne questionne cette thématique, le Foyer FSA proposait un cadre de vie mélangeant différentes générations.

On parlait d'un accueil « familial » (et l'expression continue d'être utilisée par les résidents et leurs familles). Initialement « pension de famille » pour dames, le Foyer accueillait des jeunes étudiantes, des professionnelles, et des personnes âgées. Certaines étaient en situation de précarité, d'autres venaient profiter du cadre de vie proposé par la communauté. Les durées des séjours étaient très variables et allaient de quelques mois à de nombreuses années. La mixité « sociale » et « générationnelle » était caractéristique du Foyer.

[14] Loi n° 2005-102 du 11 février 2005

La dynamique avec « l'école ménagère » était très positive. Lieu de stage et d'apprentissage pour les plus jeunes, l'école ménagère proposait ses services aux résidents les plus âgées (nous retrouvons encore aujourd'hui, parmi les salariées, certaines de ces « jeunes » formées à « l'école ménagère » et qui arrivent maintenant en fin de carrière).

Après la fermeture de « l'école ménagère » en 1995, la dynamique du mélange des générations a pris d'autres formes :

1.3.3 L'intergénérationnel aujourd'hui au sein de l'établissement

Un service de restauration ouvert sur l'extérieur a toujours subsisté. Il permet à des « jeunes » professionnels du voisinage de déjeuner au Foyer. Ceux que nous appelons depuis toujours les « jeunes » (et qui ont la quarantaine aujourd'hui) connaissent souvent plusieurs des résidents et/ou des salariés car le maillage social est important. Des relations de parenté, de voisinage ou simplement d'amitié lient ces professionnels aux membres du Foyer.

Par ailleurs, depuis la démarche de professionnalisation et le recrutement d'une animatrice, l'établissement a mis en place des projets en lien avec les jeunes :

- le partenariat avec le lycée de Sézanne : durant l'année scolaire 2013/2014, les résidents du Foyer sont allés, une fois par mois, au lycée pour prendre des « cours d'informatique » dispensés par les élèves,
- les partenariats avec les formations du champ sanitaire et social,
- organisation des fêtes calendaires avec les enfants du personnel :
    - le Noël des enfants du personnel est l'occasion d'organiser une après-midi récréative autour d'une activité ou d'un spectacle (chants, lecture de contes, spectacle de marionnettes…). Les résidents qui le souhaitent et les enfants invités peuvent ainsi se réunir. Avant cela, et pendant tout le temps de l'Avent, une grande crèche est installée dans l'entrée ; c'est un lieu de rencontre informelle avec les familles de Sézanne qui viennent admirer l'installation,
    - la fête de Pâques est également l'occasion d'une traditionnelle « chasse aux œufs » que les sœurs se font une joie de cacher dans le jardin pour le bonheur des enfants (du voisinage, des familles, du personnel) qui les partagent avec les résidents ensuite,
- la fête des familles : tous les deux ans les familles des résidents sont conviées pour un déjeuner festif dans le jardin du Foyer. Les enfants (et les petits enfants) sont nombreux à venir entourer leurs aïeuls.

1.4 Le fonctionnement interne de l'établissement

1.4.1 L'organisation des moyens logistiques et humains

L'annexe 5 propose l'organigramme de la structure et présente les moyens humains mis en œuvre actuellement pour répondre aux besoins de la population. Si chacun concourt à l'accompagnement global de la personne,

- **une filière "soin"** permet de répondre plus spécifiquement aux besoins médicaux des résidents (médecin, infirmière coordinatrice (IDEC), infirmière (IDE), psychologue, aides-soignantes (AS) – 9,70 Equivalent Temps Plein - ETP),
- **une filière "éducative"** et sociale permet de répondre aux besoins sociaux (Aide médico-psychologique (AMP), animatrice – 3,5 ETP)
- et **une filière "logistique"** permet de répondre aux besoins liés à l'hébergement (Agents de Service Hôteliers (ASH), agents d'entretien, assistants logistiques, lingerie – 10,87 ETP).

La gestion administrative est assurée par la filière administrative (2,02 ETP).
La cuisine, si elle est réalisée sur place, est gérée par un prestataire de service (API).

Cette population de salariés est caractérisée par une pyramide des âges (annexe 6.2) difficile à interpréter entre le « ballon de rugby » et la « pelote de laine ».
La première carence remarquable est le déséquilibre homme/femme. Si cela est fréquent dans les EHPAD, ce déséquilibre est particulièrement marqué ici. Notons qu'aucun homme n'est présent dans les équipes soignantes accompagnant au quotidien les résidents.

Avec une moyenne d'âge de 41,60 ans et une médiane à 42 ans, les différentes classes d'âge sont présentes de manière équilibrée. La légère sur-représentation des 51-55 ans annonce des départs en retraite groupés dans une dizaine d'années, avec une baisse de la masse salariale. Ces départs entraîneront certes une perte d'expérience et peut-être une déstabilisation des équipes, mais le fait que les autres classes d'âge soient fournies et bien distribuées devrait atténuer cet effet.
Il faut croiser cela avec l'ancienneté moyenne des salariés (annexe 6.2) qui est de 8,11 ans contre 6,71 en moyenne dans les autres EHPADs associatifs privés. Cela marque la stabilité du personnel.

Une des spécificités de l'établissement est la présence de religieuses résidant sur place. Certaines sont déjà comptabilisées dans les effectifs salariés, d'autres non. Nous pouvons donc cité en plus des salariés déjà mentionnés :

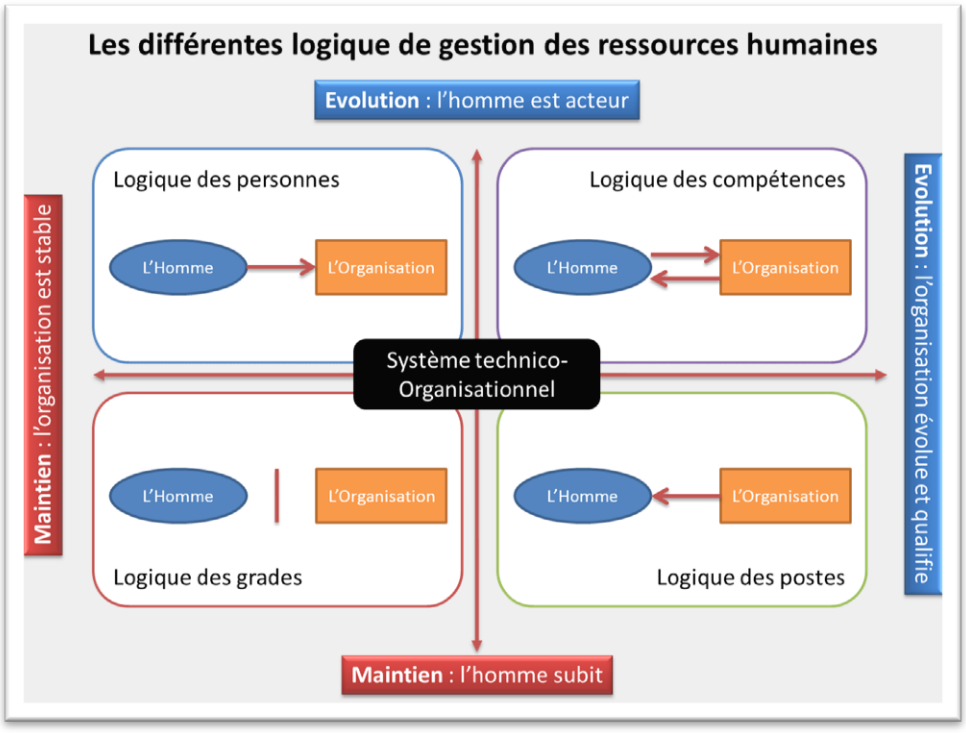
- une religieuse qui, en tant que trésorière de l'association, gère la trésorerie de l'établissement et le suivi de la maintenance/entretien du bâtiment,
- une religieuse qui assure des temps d'animation le WE et les jours d'absence de l'animatrice,
- la communauté et une bénévole extérieure qui assurent à tour de rôle l'accueil (en dehors des temps de présence de la secrétaire administrative),
- par ailleurs, les religieuses aidées par quelques intervenants extérieurs assurent, pour les résidents qui le désirent, des animations spirituelles (offices, groupes de prière, groupes de parole et de réflexion) ainsi qu'un accompagnement individuel.

1.4.2 La logique de gestion des ressources humaines

Nous pouvons caractériser la logique de gestion des ressources humaines du Foyer Françoise de Sales Aviat de « logique de poste »[15].

C'est-à-dire, de manière générale, « *le salarié vaut ce que vaut le poste défini* ». Lors du recrutement l'accent est mis sur la maîtrise des tâches du poste ; les actions de formation sont principalement tournées vers les exigences du fonctionnement actuel et l'évaluation se fait sur la performance par rapport aux tâches prescrites.

Lors de l'élaboration de la dernière convention tripartite en 2010, les besoins ont été établis par poste et une projection a été réalisée sur 2010-2015 avec des objectifs de formation. Les plans de formation successifs ont donc permis d'anticiper en partie l'évolution des besoins de la population accueillie.



[15] Cf. TAKOUCHIT Farid, CAFDES, IRTS – MGRH, 2013, pp.10-11

Cela a notamment été le cas à l'occasion de l'ouverture de l'accueil de jour. Autre exemple d'anticipation, nous envisageons à moyen terme l'ouverture d'un Pôle d'Activités et de Soins Adaptés (PASA) à destination de notre public le plus désorienté et deux aides-soignantes sont déjà formées pour cela (comme Assistantes de Soin en Gérontologie – ASG). Par ailleurs, des temps d'analyse des pratiques commencent à se mettre en place créant ainsi une dynamique « d'organisation apprenante ». Nous évoluons donc vers une « *logique de gestion des compétences* ».

1.4.3 Les instances de direction

Le Foyer Françoise de Sales Aviat est une association loi 1901 administrée par un **Conseil d'Administration** (CA) de dix membres élus pour trois ans renouvelables, au sein duquel nous retrouvons des sœurs Oblates de Saint François de Sales comme « membres fondateurs »[16], des personnes engagées dans la vie politique communale et des personnes ayant ou ayant eu des parents accueillis au sein du Foyer.
Au sommet de la pyramide de décision et pour toutes les décisions d'orientation stratégique, **l'Assemblée Générale** (AG) se réunit tous les ans. Au sein du Foyer FSA elle se confond quasiment avec le CA réunit tous les trimestres. Il valide le recrutement du directeur, sa mission, ses délégations de pouvoir. Il est le lieu où s'articule l'orientation stratégique et sa traduction en politique de gestion.

J'ai mis en place un « **Comité de Direction** » (CoDir) qui se réunit tous les mois. Il est composé de l'infirmière coordinatrice, des trésorières (deux religieuses), de la présidente et du directeur de l'établissement. La présidente du Conseil à la Vie Sociale (CVS) y est également régulièrement conviée.

Ayant moins de 50 salariés, il n'y a pas de Comité d'Entreprise (CE), mais quatre Délégués du Personnel (DP - deux titulaires et deux suppléants) sont présents. Les réunions DP sont planifiées tous les mois. Elles permettent de réguler la communication entre la direction et les salariés.
Il a également été décidé de créer une association composée des membres du personnel : le Bleuet. Elle s'occupe de gérer les 1.25% de la masse salariale destinés aux « activités sociales et culturelles » de l'établissement.

[16] Notons que la Congrégation des Sœurs Oblates compte 300 sœurs à travers le monde et coordonne principalement des établissements scolaires et des établissements d'accueil de la petite enfance. L'EHPAD de Sézanne est le seul établissement pour personnes âgées dont elles sont gestionnaires.

L'annexe 7 propose un schéma des Systèmes d'Informations (SI) « formalisés » de l'établissement. Si les principaux outils sont fonctionnels, la place de la communication informelle reste importante et des efforts de formalisation sont encore à réaliser.
J'ai fait le choix de distinguer les outils en fonction du processus métier qu'ils alimentent (soin, hébergement…). Je distingue ensuite les outils structurants. Il s'agit des logiciels qui structurent et cadrent notre activité dans un mode de fonctionnement spécifique. Par exemple, j'ai abandonné les tableaux Excel pour gérer les plannings et mis en place l'outil « Tempo » de Medisys (qui était déjà acheté par l'établissement depuis 2011). Cela a impliqué une modification de nos processus. Si nous avons perdu en flexibilité, nous avons gagné en rigueur de gestion et en fiabilité des données collectées.
Je présente ensuite les outils que nous maitrisons et que nous pouvons faire évoluer suivant les besoins. Ils sont flexibles et non-contraignants, mais demandent à être intégrés à des procédures de travail (ce sont tous nos tableaux de suivi – entretien, consommation…–, ou encore les systèmes de communication par affichage etc…).
La dernière colonne présente les différentes réunions qui jalonnent la vie de l'établissement et le fonctionnement des équipes. L'ensemble de ces réunions structurent la communication entre les professionnels. Enfin, la dernière ligne se propose de reprendre les SI qui sont ouverts sur l'extérieur (de formalisation plus récente, il s'agira de la compléter).

Cette présentation met en avant les points forts de l'organisation (bonne structuration du processus soin et du processus hébergement) et souligne certaines lacunes (pas encore de site internet, les réunions des processus hébergement et logistique seront à compléter…).

1.4.4 La participation des résidents au fonctionnement de l'établissement

Comme le prévoit la loi 2002-2, un **conseil à la vie sociale** se réunit tous les trimestres avec les élus (résidents, membres des familles), au moins un représentant des salariés, au moins un membre du comité de direction et l'animatrice. Réélu en juin 2013 pour trois ans, il permet aux résidents et à leurs familles de faire remonter remarques et commentaires sur la vie de l'établissement. Ces comités permettent également de transmettre de l'information sur l'établissement et la vie des salariés.

S'ajoute enfin la **commission des menus**. Deux résidents participent aux réunions réalisées avec le prestataire. Cette commission permet de bien prendre en compte les désirs des résidents et participe à l'amélioration continue de la prestation.

Enfin, comme je l'ai précisé plus haut, la présidente du CVS participe régulièrement au CoDir. Comme cela se passe dans un fonctionnement coopératif (dans lequel les membres / usagers / clients sont élus au CA), l'usager est invité à prendre part au processus de décision. Il me semble que la présence d'une résidente au sein de l'instance de direction permet aux acteurs professionnels de garder un positionnement juste vis-à-vis des résidents.

1.4.5 Le mode de gouvernance[17]

La cartographie du SI, la présentation de l'ensemble des réunions organisées (également appelée comitologie en gestion de projet) et l'organigramme sont autant d'éléments qui caractérisent le mode de gouvernance existant au sein de l'établissement.

J'ai déjà décrit ci-dessus l'articulation entre l'AG, le CA, le CoDir et les DP. La gouvernance des équipes de travail est également rythmée par un ensemble de réunions et de processus qui permettent de réguler la communication entre les acteurs.

Je me propose de détailler ici le processus soin qui est représentatif de l'ensemble des processus métier de l'établissement**.** Il s'articule autour des écrits et des réunions de transmission. Les infirmières réunissent les équipes du matin, puis celles de l'après-midi entre quinze et trente minutes pour répartir le travail et échanger sur l'adaptation de la prise en soin des résidents. Des transmissions écrites permettent de consigner tout ce qui doit l'être et les échanges oraux mettent l'accent sur les points importants et permet d'adapter les accompagnements.
Tous les mois (le mercredi après-midi pendant 1h00 / 1h15), les réunions bientraitances (avec le médecin et le directeur) et les relectures de pratiques professionnelles permettent aux équipes soignantes de prendre du recul avec la psychologue de l'établissement et d'échanger sur les pratiques.
Suivant les besoins, et au moins tous les ans, le binôme en charge du projet de vie d'un résident, la psychologue et l'infirmière se retrouvent pour s'assurer de l'effectivité de la mise en œuvre de ce projet de vie et le faire évoluer si besoin.
Notons que, comme directeur, je reste extérieur à la majeure partie de ce processus. Je tiens donc tous les mois, une « réunion de coordination soin » qui me permet d'échanger avec le médecin coordinateur, l'IDEC et la psychologue sur des éléments d'organisations, de moyens et les besoins soulevés par les équipes.

---

[17] Réflexion inspirée de l'article PRUNIERES Michel, *Gouvernance et décision* dans *Y a-t-il un directeur dans l'institution ?*, LEBRUN Jean-Pierre et un groupe de directeur pp. 137-147

Par ailleurs, Les « fiches d'événements indésirables » sont un élément de régulation important. Elles permettent à l'ensemble du personnel de signaler et de tracer un fait objectivement problématique (Nous ne parlons pas ici des chutes ou des problèmes de maltraitance qui ont leurs propres outils de régulation). Volontairement courtes et ouvertes, ces fiches objectivent une situation qui a posé problème et assure aux équipes que ces faits sont traités par l'encadrement. D'abord visées et traitées par l'infirmière présente, je fais un point hebdomadaire avec l'IDEC pour en prendre connaissance et statuer si besoin[18].

La présence et la participation des salariés au processus de décision sont donc importantes. Les instances légitiment et cadrent cette participation. En même temps, la « *place d'exception* » du directeur et des cadres en responsabilité est également posée. L'objectif est de permettre l'implication et le sentiment de reconnaissance des salariés et simultanément de « *ne pas confondre élargissement du processus de décision et partage de la décision* »[19].

1.4.6 L'ouverture de l'établissement sur l'extérieur

Enfin l'établissement tient à rester ouvert sur l'extérieur. Cela permet de favoriser une dynamique d'amélioration continue, de rester en prise avec les évolutions du secteur et d'objectiver la qualité de nos pratiques.

Pour cela, le Foyer FSA fait partie de différents réseaux :

- FEHAP : il s'agit d'un syndicat d'employeurs qui joue également le rôle de plateforme de conseil pour la direction (juridique, sociale, veille sectorielle…),
- AD-PA (Association des Directeurs au service des Personnes Âgées) : association réunissant des directeurs d'établissements qui permet une veille d'informations et une mise en relation entre établissements,
- FNISASIC (Fédération Nationale des Institutions de Santé d'Action Sociale d'Inspiration Chrétienne) : association nationale (et départementale) qui regroupe les ESMS d'inspiration chrétienne. Elle est le lieu de groupe de travail et d'échanges[20].

[18] Récent, ce processus a généré en trois mois quatorze fiches très variées (problèmes logistiques, problèmes avec des résidents, problèmes relationnels…). Suivant l'évolution j'envisage de revenir sur ces fiches lors des réunions du personnel.
[19] Ibid, p. 144
[20] Par exemple, nous accueillons la prochaine réunion de travail le 30 septembre 2014. Elle aura lieu autour du thème de l'animation (partage des pratiques, échanges d'informations sur les appels à projets, création de dynamique commune ?…)

Les partenariats avec les réseaux professionnels liés aux personnes âgées sont encore à développer. Mais, statutairement, le directeur du Foyer FSA fait partie du conseil d'administration du Centre Local d'Information et de Coordination (CLIC) « Pays de Brie et Champagne ». Cela permet de développer certaines synergies. En revanche, il faut encore travailler à formaliser nos relations de travail avec nos partenaires de santé. Si nous travaillons en étroite collaboration avec eux, nous n'avons pas de conventions avec le secteur hospitalier, ni de conventions d'Hospitalisation A Domicile (HAD), ni de partenariats avec une association de soins palliatifs.
Par ailleurs, des professionnels du corps médical et paramédical interviennent au sein de l'établissement et travaillent en collaboration avec les équipes sans que cela ne soit formalisé.

Pour les résidents, un « salon de coiffure » permet à des professionnels de l'esthétique de venir réaliser des prestations sur place (coiffure, manucure, pédicure…). Comme en ville, c'est un haut lieu de sociabilité et d'échanges d'informations pour nos résidents.

D'un point de vue logistique, nous travaillons avec Helpevia. Il s'agit d'une centrale d'achat qui favorise une meilleure négociation avec les fournisseurs.

La gestion des ressources humaines est également le lieu de nombreux partenariats, notamment avec :

- les institutions de formation qui nous envoient leurs élèves en stage (et accueillent également nos salariés en formation – Greta, maison familiale, Croix-Rouge…),
- Pôle Emploi et la mission locale qui nous demandent d'accueillir des candidats en stage de découverte de milieu professionnel dans le cadre de reconversion, et qui nous assistent en retour dans nos démarches de recrutement.

1.5 L'établissement et ses perspectives d'évolution

1.5.1 La problématique d'accessibilité et les perspectives d'agrandissement

Le Foyer FSA est constitué d'un bâtiment en L. Les deux ailes portent le nom des rues adjacentes : d'un côté, l'aile Montébello et de l'autre, l'aile Aristide Briand qui a été rénovée et agrandie en 2006 / 2007.

Le principe d'accessibilité des bâtiments et locaux aux personnes handicapées est établi dans la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 du Code de la construction et de l'habitation. Notre Etablissement Recevant du Public (ERP - classé type U et J avec des activités de type V de 4ème catégorie) doit satisfaire aux obligations d'aménagement pour son accessibilité aux personnes handicapées. Un diagnostic a été réalisé suite aux travaux de 2007 déclarant l'aile Aristide Briand en conformité.

En revanche, l'aile Montébello n'est pas aux normes et malgré des projets d'agrandissement et de rénovation déposés depuis 2011 auprès de nos financeurs, aucun arrangement n'a pu être trouvé.

Suite au dernier rejet de financement durant l'été 2013[21], il a été précisé à l'ARS de Champagne-Ardenne que nous ne serions pas en mesure d'assurer la mise en conformité du bâtiment Montébello avant le 1er janvier 2015. En réunion avec la présidente, le 25 septembre 2013, l'ARS nous a assuré que cela ne serait pas un motif de fermeture du Foyer.

La situation a évolué. Après de nombreux échanges avec le CG-51 et l'ARS-CA, le Foyer FSA est sur le point d'obtenir une autorisation d'agrandissement de quinze places qui lui permettra de réaliser une opération immobilière incluant une extension puis la rénovation du bâtiment Montébello (la rénovation devrait entraîner la perte d'une dizaine de places dans cette aile ; cela implique que la nouvelle aile contienne vingt-cinq chambres). Le bâtiment, en L aujourd'hui, prendrait la forme d'un U[21].

1.5.2 Une réflexion à plus long terme

Ce projet d'agrandissement est l'opportunité, pour l'association, d'essayer d'atteindre un seuil d'activité qui soit également un « seuil d'équilibre » et d'autonomie (aujourd'hui situé autour de 80[22]). L'association n'atteindra pas ce seuil d'activité avec des lits d'EHPAD,

[21] Cf. annexe 8 – Extrait du projet d'agrandissement et de rénovation présenté au CNSA en juillet 2013

[22] Cf. annexe 9 - Evaluation du seuil de rentabilité d'un EHPAD

elle envisage donc de s'ouvrir à un autre type de public, par exemple les personnes âgées non-dépendantes.

Comme le précise Luc BROUSSY, en 2013, dans le cadre de la mission interministérielle sur l'adaptation de la société française au vieillissement de la population, le deuxième défi de la France, « *c'est le développement dans nos quartiers de formules d'hébergement intermédiaires situés entre le domicile et l'EHPAD* »[23]. Une structure de type foyer-logement (le projet de loi relatif à l'adaptation de la société au vieillissement parle maintenant de « *résidences autonomie* »[24]) pourrait profiter de certains des services proposés au sein de l'EHPAD et pourrait alimenter une dynamique positive avec l'établissement.

Cela répondrait également au besoin local de logements adaptés : je rappelle que, si le département est bien doté en la matière, le bassin sézannais ne connait aucune structure de ce type. Le responsable du CIAS (Centre Intercommunal d'Action Sociale) est donc tout à fait favorable à cette initiative.

Conclusion de la première partie :

Le Foyer Françoise de Sales Aviat se situe à un moment de transition important pour son développement. Alors que le projet d'établissement et la convention tripartite seront à revoir en 2015 pour une mise en œuvre en 2016, l'opportunité de travaux d'agrandissement et de travaux de rénovation ouvre le champ des possibles de manière très positive pour l'association. La question qu'il faut donc se poser est : comment faire en sorte que le virage qui va être pris soit réellement au profit des résidents que nous accueillons aujourd'hui et qui viendront demain ?

Pour cela, commençons par nous mettre à l'écoute des besoins et des attentes des principaux concernés.

[23] BROUSSY Luc, Janvier 2013, *Mission interministérielle sur l'adaptation de la société française au vieillissement de la population*, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.ladocumentationfrancaise.fr

[24] [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.assemblee-nationale.fr- Prochaine étape est l'examen en séance publique lors de la session extraordinaire de septembre 2014

2 Du besoin et des attentes des résidents au projet intergénérationnel

2.1 Les besoins des résidents et les réponses apportées

2.1.1 L'accompagnement global des résidents

Le choix d'une grille d'analyse des besoins fondamentaux de l'homme est délicat car ce questionnement sur l'Homme peut être porteur de présupposés ou de valeurs anthropologiques ancrées dans une philosophie spécifique. C'est par exemple, le cas de la grille d'analyse des besoins de MASLOW régulièrement citée en référence mais que certains inverseront. Nous pouvons poser comme principe que, tant que le besoin d'« estime de soi » n'est pas rempli, les autres besoins ne peuvent pas l'être[25]).

Je propose donc d'appuyer cette étude des besoins de la personne âgée sur la grille des 14 besoins fondamentaux proposée par Virginia HENDERSON[26]. Cette grille d'analyse qui date de 1947, continue d'être largement utilisée au cours des études de soins infirmiers. Infirmière américaine, elle ancre ses convictions dans sa pratique professionnelle s'inscrivant dans les courants scientifiques anglo-saxons comportementalistes. Elle définit donc 14 besoins (cf. ci-dessous) et six niveaux de dépendance qui vont du niveau 0 (la personne satisfait ses besoins ou gère de manière autonome le dispositif de soutien) au niveau 5 (la personne s'en remet entièrement à quelqu'un d'autre pour satisfaire ses besoins et n'y participe pas du tout). Elle définit la dépendance comme : « *l'incapacité où se trouve la personne d'adopter des comportements appropriés ou d'accomplir elle-même sans aide les actions qui lui permettraient en fonction de son état d'atteindre un niveau acceptable de satisfaction de ses besoins* ».

Je reprends donc les **14 besoins** fondamentaux et après avoir décris brièvement ce qu'ils recouvrent[27], je détaille le mode de prise en soin proposé par l'établissement **:**

---

[25] Cf. par exemple LAMARQUE P., Coach d'entreprise, 2014, *Inverser la pyramide de* MASLOW, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.patricklamarque.biz ou encore : CSHERLY F, 2010, *Tourisme européen horizon 2010, Plaidoyer pour de nouveaux marchands de bonheur*, Entreprises et histoire, 2007/2 n° 47, p. 109-118

[26] Grille d'analyse conceptuelle des besoins de la personne couramment étudiée notamment dans le cadre des formations du Diplôme d'Etat d'infirmier

[27] Ce détail est réalisé avec « *Les principes fondamentaux des soins infirmiers du CII* », de HENDERSON V., *Les principes fondamentaux des soins infirmiers du CII*, édité par le Conseil International des Infirmières (révisé en 2003), 59p. ; et DELCHAMBRE N., LEFEVRE M.- R., LIGOT A., MAINJOT N., MARLIERE M. – F. et MATHIEU M., 2005, *Guide d'observation des 14 besoins de l'être humain – orientation diagnostique*, éditions De Boeck (2ème édition), 71p. [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.sideralsante.fr

1- ***Respirer Normalement*** : Disposer d'une oxygénation cellulaire satisfaisante.

Ce besoin est assumé par l'ensemble des équipes soignantes et des équipes d'entretien et de restauration.

2- ***Boire et manger convenablement*** : Entretenir son métabolisme afin de produire de l'énergie, de construire, maintenir et réparer les tissus

Les repas répondent à d'autres besoins que celui de se nourrir. Ils sont (et doivent être) source de plaisir, lieu de sociabilité et de rencontre. Ils répondent également aussi aux besoins 10-12 & 13.

3- ***Éliminer par toutes les voies d'élimination*** : Eliminer les déchets qui résultent du fonctionnement de l'organisme

Besoins assumés par les équipes soignantes. Il peut être le lieu d'un travail sur le maintien de l'autonomie qui favorise "l'estime de soi".

4- ***Se mouvoir, maintenir une bonne posture*** (à la marche, assis, couché et dans le changement de position) :

   a. entretenir l'intégrité et l'efficacité des systèmes biophysiologiques,
   b. permettre la réalisation des activités sociales,
   c. construire et maintenir l'équilibre mental.

Besoins assumés par les équipes soignantes, d'entretien et de restauration (au quotidien, il s'agit de préserver les capacités et l'autonomie autant que possible). Les équipes paramédicales externes qui interviennent au sein de l'établissement sont également sollicitées.

5- ***Dormir, se reposer*** : prévenir et réparer la fatigue, diminuer les tensions, conserver et promouvoir l'énergie

Besoins assumés par les équipes soignantes, d'entretien et de restauration.

6- ***Choisir les vêtements appropriés, s'habiller et se déshabiller*** : se protéger et exprimer son identité physique, mentale et sociale

Une bonne gestion logistique du linge est nécessaire pour que chacun puisse faire ses choix dans son armoire. Ensuite les lieux comme la salle à manger, en tant que lieu de sociabilité, sont une des motivations à "l'expression de son identité physique, mentale et sociale".

7- ***Maintenir sa température corporelle dans la limite de la normale*** :

a. assurer le rendement optimal des fonctions métaboliques,
b. maintenir les systèmes biophysiologiques et maintenir une sensation de chaleur corporelle satisfaisante.

Besoins assumés par les équipes soignantes, d'entretien et de restauration.

8- Tenir son corps propre et sa mise soignée, protéger son épiderme

a. maintenir l'intégrité de la peau, des muqueuses et des phanères,
b. éliminer les germes et les souillures,
c. avoir une sensation de propreté corporelle, élément de bien-être

Besoins assumés par les équipes soignantes, d'entretien et de restauration. Dès que l'organisation le permet, des "soins du corps" sont proposés : manucures, coiffures… Cela permet de procurer bien-être et plaisir au résident et participe au travail sur "l'image de soi".

9- ***Éviter les dangers et éviter que le résident ne soit une source de danger pour les autres :***

a. protéger contre toute agression externe, réelle ou imaginaire
b. promouvoir l'intégrité physique, l'équilibre mental et l'identité sociale

Besoins assumés par les équipes soignantes, d'entretien et de restauration et la psychologue pour ce qui concerne les résidents les plus désorientés.

10- Communiquer avec ses semblables et exprimer ses émotions, ses besoins, ses craintes et ses sentiments :

a. promouvoir l'intégrité physique, l'équilibre mental et l'identité sociale
b. transmettre et percevoir des messages cognitifs ou affectifs, conscients ou inconscients,
c. établir des relations avec autrui par la transmission ou la perception d'attitudes, de croyances et d'intentions.

Besoins assumés par les familles et les amis (en premier lieu), les équipes soignantes, d'entretien et de restauration, la psychologue, l'animatrice, les bénévoles (et les sœurs de la communauté religieuse), les équipes administratives et par les résidents les uns pour les autres.

11- Agir selon ses croyances et ses valeurs :

a. être reconnu comme sujet humain,
b. faire des liens entre les événements passés, présents et à venir, se réapproprier sa vie,
c. chercher un sens à sa vie et s'ouvrir à la transcendance.

Assumée par l'ensemble des acteurs autour de la personne âgée, la présence d'une communauté religieuse permet une prise en charge spécifique dans le respect des croyances de chacun (pour beaucoup des résidents, la présence de la communauté a été un facteur de choix du Foyer FSA. Ils sont donc en attente d'un accompagnement de la part de la communauté).

12- ***S'occuper en vue de se réaliser*** : Exercer ses rôles, assurer ses responsabilités, et s'actualiser par le développement de son potentiel.

13- ***Se récréer*** : Se détendre, se divertir et promouvoir l'animation du corps et de l'esprit.

14- ***Apprendre*** : Evoluer, s'adapter, interagir en vue de la restauration, du maintien et de la promotion de sa santé.

C'est à l'animatrice, aux AMP (ou aux Assistantes de Soin en Gérontologie ASG) que nous confions le rôle "d'occuper", de divertir ou d'initier une dynamique d'apprentissage.

Il est intéressant de noter que les moyens humains professionnels sont prioritairement affectés à la réalisation des besoins dit primaires dans la pyramide de MASLOW et les besoins 10 / 12 / 13 / 14 sont principalement confiés à l'animatrice et aux interventions externes (les moyens mis en œuvre sont donc bien moins importants).

Comment susciter le désir de « se réaliser », « se recréer » ou d'« apprendre » chez les résidents âgés et souvent dépendants d'une maison de retraite ?

Ces besoins sont aujourd'hui trop peu satisfaits notamment parce que le désir de les exaucer existe peu chez nombre de résidents. Sans entrer dans des considérations psychologiques individuelles, la notion d'isolement ressort de manière récurrente des entretiens que la psychologue mène avec les résidents. Cet isolement est renforcé par le fait que les résidents ne côtoient, au quotidien, que d'autres personnes âgées (en dehors des salariés).

Cette grille d'analyse n'est pas spécifique aux personnes âgées et nous pourrons considérer qu'avec l'âge, les besoins évoluent. C'est certain. Et il n'est pas question de proposer de l'escalade en haute montagne aux résidents. Mais ces 14 critères, qui permettent de catégoriser les besoins des individus peuvent et doivent trouver une réponse adaptée à la situation. Pour Émile DURKHEIM : « *Il est possible que le paysage intérieur de la personne âgée, aride et glacé, connaisse un nouveau printemps qui ne*

sera pas un réveil de toutes les forces juvéniles. Mais un réveil à une tout autre vie dans laquelle il n'est plus question de faire mais d'être, au-delà du temps »[28]

2.1.2 Les attentes des résidents

Si l'étude des besoins des résidents est importante, il est également essentiel de donner la parole aux résidents, de se mettre à leur écoute et de prendre en compte leurs attentes et leurs désirs. Cette écoute se travaille et s'organise. Elle repose sur des éléments que nous pouvons qualifier d'informels : une posture professionnelle et une attention quotidienne de la part de tous les professionnels[29] (éléments qui se travaillent en formation et lors de l'analyse des pratiques professionnelles).

Cette écoute repose également sur des démarches plus formelles et structurantes qui nous permettent d'objectiver la prise en compte de la parole des usagers dans l'accompagnement qui leur est proposé. Nous pourrons citer plus particulièrement deux outils :

A) La démarche du projet de vie individualisé :

Outil de la loi 2002-2, il n'est mis en place au sein de l'établissement que depuis 2012. Mais aujourd'hui, chaque résident a un binôme de soignants référents avec qui il a échangé longuement lors d'un ou plusieurs entretien(s) basé(s) sur un recueil de données. A l'issue de ces entretiens, des projets ont été formulés et/ou des éléments de prise en soin spécifiques ont été déterminés.

Pour structurer la démarche, suite au recueil des données, des objectifs ont été fixés. Ils sont différents pour chacun des résidents, mais certains reviennent plusieurs fois sous diverses formulations.

Le premier qui nous intéresse concerne le lien social et l'ouverture sur le monde, sur l'extérieur. Nous retrouvons les items suivants comme objectifs : *"garder un contact avec l'extérieur" ; "garder le lien social" ; "maintenir un lien avec l'extérieur" ; "conserver un lien social" ; "lutter contre son isolement" ; "aller à l'extérieur"*.

De nombreux résidents manifestent explicitement leur désir de pousser les murs du Foyer et d'entretenir un lien avec l'extérieur, la ville, le monde afin de continuer à en faire partie,

[28] Cité dans HENNEZEL (de) M. et VERGELY B., 2011, *Une vie pour se mettre au monde*, Librairie Générale de France, collection Le Livre de Poche, Malesherbes

[29] Par exemple, comme directeur, je déjeune une à deux fois par semaine avec les résidents, en changeant de table pour aller à la rencontre d'un maximum de résidents.

c'est-à-dire garder des relations avec "du monde", continuer de savoir ce qui se passe à l'extérieur, dans la ville, son village, sa famille…
Le lien à la famille, aux enfants et aux petits enfants, revient à plusieurs reprises dans les recueils de données et les synthèses d'entretien. Mais la traduction en actions dans le projet de vie n'est pas évidente, en particulier lorsqu'une partie de la famille est éloignée géographiquement.

Un second thème revient de manière répétitive. Il est noté sous l'objectif : "*Travailler sur l'estime de soi*". Les soignants et la psychologue relèvent que nombre de nos résidents ont une image d'eux-mêmes qui s'est dégradée. Selon les dires des résidents, cette situation est parfois liée au fait de la dépendance, parfois au sentiment d'inutilité. Nous pouvons poser l'hypothèse, avec des psychologues spécialisés en gériatrie, que c'est également lié au fait qu'ils n'ont que peu l'occasion de tenir leur place d'aîné, de sage, de confident ou simplement de témoin qui peut s'émerveiller et encourager[30].

Sans entrer dans le détail des activités qui ont été prévues ou qui ont été mises en place, nous noterons simplement que la participation aux projets intergénérationnels, existant déjà au sein de l'établissement, est régulièrement demandée par les résidents ou proposée pour répondre aux désirs qu'ils ont émis.

B) Les questionnaires de satisfaction :

En parallèle de la démarche du "projet de vie", un questionnaire de satisfaction est proposé tous les ans. En 2014, nous l'avons retravaillé pour l'alléger et faire en sorte qu'il puisse s'administrer comme un "entretien cordial" (le questionnaire est devenu plus qualitatif). De plus, afin de permettre une plus grande liberté de parole, ces questionnaires ont été adressés par des membres du Conseil d'Administration. Ils sont connus des résidents et/ou de leurs familles qui les rencontrent régulièrement à l'occasion des fêtes calendaires ou des différents événements qui jalonnent la vie de l'établissement[31]. Comme ils ne sont pas présents au quotidien, cela permet permet un certain recul et une certaine objectivé.

---

[30] « *Dans l'expérience de ce vieux marcheur, tout est là. L'extraordinaire liberté spirituelle de l'homme intérieur. Certes, il ne peut plus courir comme lorsqu'il était jeune, certes il se fatigue vite, certes il s'essouffle ; mais il expérimente une ouverture, une dilatation, une plénitude d'âme. Ces facultés de contemplation, d'émerveillement, d'admiration sont vraiment le propre de la vieillesse* » ibid HENNEZEL (de) M. et VERGELY B., 2011, *Une vie pour se mettre au monde*, Librairie Générale de France, collection Le Livre de Poche, Malesherbes

[31] Malgré nos efforts, les résidents ont été nombreux à exprimer le fait qu'il ne comprenait pas pourquoi nous leur posions encore des questions « *alors que tout va bien* ». Il est probable que nous attendrons une deuxième année avant de relancer le prochain questionnaire.

Si le « vivre ensemble » était bien au cœur de nos interrogations, la question intergénérationnelle n'était pas du tout évoquée directement dans les questions. Voici cependant quelques *verbatim* caractéristiques de leurs réponses et non sans lien avec un projet intergénérationnel :

- « *On est bien ici, mais je m'ennuie de mes enfants* »,
- « *C'est l'ambiance familiale que j'apprécie…* »,
- « *Le personnel est très respectueux, mais elles n'ont pas beaucoup de temps pour nous écouter* »,
- « *Mais y'a qu'des vieux ici* »,
- « *De toute façon je ne sers plus à rien* ».

Un autre questionnaire, spécifique à l'animation, a également été adressé. Ce dernier revenait, notamment, sur les activités intergénérationnelles vécues durant l'année et sur les suites à leur donner. Tous ceux qui ont participé aux activités répondent de manière unanime qu'il faut continuer[32] et à la question : « Seriez-vous favorable à des rencontres avec des enfants d'une crèche ? » le « *oui bien sûr* » est plébiscité. Les commentaires sont également intéressants car ils montrent que les personnes se sont rapidement projetées : « *j'aime bien les bébés* », même si certains expriment également certains freins qu'il faut entendre : « *je n'ai plus la force de porter de bébés* ».

Conclusion intermédiaire de l'analyse et début de problématisation

Comment créer au sein de l'établissement une dynamique de vie qui permette aux résidents de tenir leur place d'aîné au sein de la société et de leur famille ? Comment faire en sorte que l'établissement reste structurellement ouvert sur l'extérieur de manière à répondre à ce désir d'ouverture que les résidents manifestent ?

De nombreuses réponses peuvent être apportées. L'une d'elle, que nous avons déjà commencé à mettre en œuvre et qui résonne avec l'histoire de la structure, consiste à développer l'ouverture par le biais des « relations intergénérationnelles ».

C'est également une des réponses "médiatiques" apportées aujourd'hui par notre société. Est-ce nouveau ? Est-ce simplement une mode du moment ? Comment les pouvoirs publics se positionnent-ils sur cette question ? A quoi cela sert-il ?

Après avoir défini le concept et présenté son histoire en France, je présenterai le positionnement des pouvoirs publics sur la question avant de faire un tour d'Europe des pratiques intergénérationnelles. Je proposerai ensuite une synthèse des points clefs de ces démarches. Nous terminerons cette partie en resserrant l'étude autour d'un type de projet particulier.

[32] Même ceux qui ne se souvenaient plus avoir participé aux activités !

2.2 Définition et dimension politique et sociale de l'intergénérationnel

2.2.1 Les contours du concept « d'intergénérationnel » :

Il n'existe pas encore de définition consensuelle du terme "intergénérationnel". Cependant, nous pouvons commencer à trouver dans la littérature des acteurs professionnels qui s'appuient sur une pratique maintenant éprouvée pour proposer une définition. Pour Carole GADET, chargée de projets intergénérationnels au Ministère de l'Education Nationale : « *l'intergénération, c'est l'ensemble des relations d'échange qui favorisent la rencontre et la solidarité entre les générations, entre tous les âges de la vie, des jeunes aux seniors* »[33]

Si nous revenons à l'étymologie du terme nous observons :

- la préposition « *inter* » renvoie au "lien entre" ou encore à la "relation réciproque",
- le terme de « génération » peut renvoyer à plusieurs réalités différentes. On s'accorde à dire que ce terme désigne principalement trois notions[34] :

- La « *génération familiale* » qui nous situe dans un arbre généalogique. Quand il y a de grandes fratries dans une famille, il peut y avoir des « sauts de génération » et l'on peut se trouver être l'oncle d'un neveu plus âgé. La référence reste bien la génération à laquelle nous appartenons.
- La génération au sens de « *cohorte de naissance* ». Principalement utilisée par les démographes, cela permet de désigner tous ceux qui sont nés à une même période. Nous sommes alors renvoyé à une « classe d'âge » ou à un « groupe d'âge » que l'on va parfois essayer de faire correspondre à des phases de la vie (exemple : jeunesse, vie active, troisième âge…).
- Enfin, celle que nous pouvons peut nommer la « *génération d'histoire* » qui va permettre de désigner tous ceux qui ont une histoire commune.

Cette troisième notion a été développée par Karl MANNHEIM[35] au début du XXème siècle. Il précise que cette « *conscience générationnelle* » ne peut s'appuyer uniquement sur un vécu commun. Pour passer d'une « *génération potentielle* » à une « *génération effective* », il faut une « *intensité de liaison* », la conscience d'une participation à un

---

[33] GADET C., 2013, *L'intergénération en action, santé, vivre mieux longtemps*, Edition Jacob-Duvernet, 126p. p. 6

[34] BRIET R., MONTALEMBERT (de) M., 2006, *La société intergénérationnelle au service de la famille : conférence de la famille*, Ministère de la sécurité sociale, des personnes âgées, des personnes handicapées et de la famille, 126p. [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.ladocumentationfrancaise.fr (librement inspiré de la p. 16)

[35] MANNHEIM K., 1928, *Le problème des générations*, Paris, Armand Colin cité dans : PEUGNY C et VAN DE VELDE C, 2013, *Repenser les inégalités entre générations*, Revue française de sociologie, 2013/4 Vol. 54, p. 641-662

« *destin commun* ». Pour Karl MANNHEIM, cette conscience se forge dans la jeunesse ou lorsque la société vit un profond changement. Et plus important encore, pour lui, c'est cette prise de conscience « *qui permet l'émergence de mouvements générationnels, assurant le changement social et culturel nécessaire au renouvellement d'une société.* »[36] Ce propos qui remonte à l'entre-deux-guerres, reste pertinent et s'éclaire de lui-même dès lors que nous pensons à des exemples concrets : la « génération d'après-guerre » s'est constituée par un fait de l'histoire qui impliquait une destinée particulière ; la « génération 68 » renvoie à la révolution sociétale, la « génération Y » à la révolution technologique...

2.2.2 L'évolution de l'analyse des rapports entre générations dans le champ des sciences humaines[37]

A la suite des premières analyses de Karl MANNHEIM, le rapport entre générations est interrogé dans sa dynamique de succession et dans la perspective des évolutions de la société. La question que l'on se posait était du type : comment l'alternance des générations impacte-elle les changements sociétaux ? Ainsi le sociologue et démographe français Alfred SAUVY questionne en 1959 « *le potentiel de rupture générationnelle* » avec la « *montée des jeunes* » ou encore Edgar MORIN, en 1967, « *décèle l'existence d'une "société adolescente" marquée par une autonomie de valeurs (…) et portée par le souffle d'une génération montante* »[38].

Dans un second temps, les évolutions démographiques (baisse de la natalité, allongement de la durée de vie) et la cohabitation de quatre ou cinq générations simultanées posent le problème de la répartition des ressources et poussent les sociologues à se saisir du rapport que les générations vont entretenir les unes avec les autres. Se pose alors la question du « *problème intergénérationnel* » et du devenir du « *contrat entre les générations* ». On se met à étudier les relations entre générations au sein de la famille, la question des transferts entre générations, celle du financement de la sécurité sociale et de la prévoyance retraite et enfin celle du marché du travail et des politiques de l'emploi. Le prisme devient : quels sont les problèmes qui vont se poser et comment les résoudre ?

La thèse de C. HUMMEL et V. HUGENTOBLER est la suivante : parallèlement à cette ébullition intellectuelle sur des problèmes macro-sociétaux, des initiatives locales ont été

---

[36] Ibid PEUGNY C et VAN DE VELDE C, 2013, p. 643
[37] HUMMEL C. et HUGENTOBLER V., 2007, *La construction sociale du « problème » intergénérationnel*, Gérontologie et société, 2007/4 n° 123, p. 71-84
[38] ibid HUMMEL C. et HUGENTOBLER V., 2007

entreprises au niveau des individus. L'analyse sociologique de ces initiatives s'est donc trouvée biaisée : « *la fonction de l'intergénération serait d'enrayer un mécanisme d'éclatement ou de délitement social, en y opposant un mécanisme d'intégration. (…) [Mais] il semble manquer un chaînon : la mise à l'épreuve du postulat du risque lié aux générations* »[39]. Nous pouvons retraduire en terme plus triviaux et caricaturaux : ce n'est pas parce que les caisses de l'assurance vieillesse risquent de se vider que les relations que j'entretiens avec des aînés vont se détériorer[40] : « Q*uels manques ont été repérés ? Par qui ? Dans quel espace-temps et en comparaison avec quelle situation de référence ?* »[41]

Cette thèse interroge certains arguments développés par les pouvoirs publics[42] ou par certains théoriciens de l'intergénérationnel (VERCAUTEREN, 2001 ou encore MALKI, 2005). Mais comme nous le verrons ultérieurement, les arguments développés par les acteurs de terrain s'appuient d'abord sur des constats d'ordre empirique.

Néanmoins, la situation démographique actuelle avec l'allongement de la durée de vie est sans précédent. Nous pouvons noter, en particulier, la présence concomitante de quatre voir cinq générations dans une même famille et la juxtaposition des différentes étapes de la vie : (1) enfants / adolescent ; (2) étudiant / jeune à charge ; (3) actif ; (4) retraité actif (pivot) ; (5) retraité inactif ; (6) personne âgée dépendante.
Cette simple nouveauté implique que nous nous intéressions aux liens entre les générations et que nous nous assurions de leur effectivité.

2.2.3 La prise de conscience de l'intergénérationnel au sein de la population active :

Si proportionnellement, la population en âge d'être active (20-64 ans) a tendance à diminuer, elle reste tout de même la plus nombreuse (58% en 2008). Il est donc important de s'y arrêter un instant. Au sein de cette population active, la problématique des générations se pose également de manière plus aigüe et, ici encore, avec le prisme du « problème ». Les ouvrages et les publications sont nombreuses qui présentent la manière de prévenir le « *conflit intergénérationnel* », c'est-à-dire la « *difficulté à travailler*

[39] Ibid HUMMEL C. et HUGENTOBLER V., 2007, p. 80
[40] A ce sujet, nous pourrons lire : TAVOILLOT P-H, 2010, *La guerre des âges n'aura pas lieu, Remarques sur la philosophie contemporaine de la famille*, Journal français de psychiatrie, 2010/2 n° 37
[41] Ibid HUMMEL C. et HUGENTOBLER V., 2007, p. 81
[42] Par exemple, BRIET R., MONTALEMBERT (de) M., 2006, *La société intergénérationnelle au service de la famille : conférence de la famille*, Ministère de la sécurité sociale, des personnes âgées, des personnes handicapées et de la famille, 126p. [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.ladocumentationfrancaise.fr

avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération alors que l'organisation du travail rend cette segmentation souhaitée délicate »[43].

Retenons simplement que le prisme du « *problème intergénérationnel* » n'est pas qu'un épiphénomène dans une communauté scientifique, mais impacte bien l'ensemble de la société française.

2.2.4 Solidarité familiale, solidarité intergénérationnelle et inégalité

Le premier lieu qui accueille la nouvelle génération est la famille qui la voit naître. La famille est donc, par essence, le premier lieu intergénérationnel. De fait, elle est encore aujourd'hui un lieu de solidarité importante (25% des chômeurs de courte durée reçoivent une aide de leurs parents, contre 17% des chômeurs de longue durée et 10% des personnes en emploi instable[44]).

Par ailleurs, et en particulier en ce qui concerne les personnes âgées, le droit formalise et oblige cette solidarité intergénérationnelle par l'obligation alimentaire et l'obligation d'entretien (cf. encadré). Alors qu'il était question de les remettre en cause[45], le Conseil d'Etat s'est positionné en faveur de ces dispositifs en 1999 pour ne pas affaiblir les liens familiaux. Notons cependant que cette obligation « *est souvent très mal ressentie par les familles* » [46] et qu'il existe une grande disparité dans la mise en œuvre de ces lois suivant les départements.

Il faut distinguer l'obligation alimentaire (art. 205-206 Code civil) de l'obligation d'entretien (art 203 code civil) qui ne concerne que la filiation. L'obligation alimentaire concerne les enfants et parents sans limitation du degré de parenté ; elle peut aussi être fondée sur l'alliance et concerne donc les époux ainsi que les beaux-parents et beaux enfants. Elle oblige les ascendants et les descendants réciproquement. L'article L132-6 & 7 du CASF, prévoit l'obligation alimentaire pour l'hébergement des personnes âgées. Elle ne concerne ni les frères et sœurs, ni les concubins[46].

Mais la réalité des familles est aujourd'hui complexe et une politique publique ne peut pas reposer sur des solidarités intrafamiliales. Comme le dit Serge PAUGAM « *il apparaît*

---

[43] GRIMA F., 2007, *Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle*, Management & Avenir, 2007/3 n° 13, p. 27-41

[44] PAUGAM S. et ZOYEM J.-P., 1997, *Le soutien financier de la famille : une forme essentielle de la solidarité*, Économie et Statistique, n° 308-309-310

[45] Le rapport BROUSSY Luc, Janvier 2013, *Mission interministérielle sur l'adaptation de la société française au vieillissement de la population*, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.ladocumentationfrancaise.fr le préconise p. 146 : « 8.1 - Pour la suppression de l'obligation alimentaire sur l'Aide Sociale à l'Hébergement »

[46] MOREL A., (modératrice); VEBER O. (rapporteur), Membres de l'inspection générale des affaires sociales, *Société et Vieillissement*, rapport du groupe n°1, juin 2011, 72p. [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.social-sante.gouv.fr (dans les annexes)

évident que les solidarités familiales tendent à accentuer les inégalités entre les familles et ne peuvent être considérées comme une alternative aux interventions de l'Etat »[47]. L'étude qu'il a mené en 1997[48] montre que les enfants de cadres sont deux fois plus nombreux à bénéficier d'aide de leur famille en cas de problème, et ce pour des montants plus importants. Par ailleurs, il s'agit pour eux de compenser une perte de revenus et de garder un niveau de vie alors que « *lorsque l'origine sociale est plus modeste, c'est une logique d'urgence qui prévaut* »[49].

Si les solidarités intrafamiliales sont à encourager, elles ne peuvent être considérées que comme complémentaires aux solidarités promues par les pouvoirs publics.

2.3 Des politiques publiques incitatives

Nous comprenons donc pourquoi les pouvoirs publics se saisissent de la question et encouragent l'émergence de ces solidarités intergénérationnelles dans de nombreux lieux.

2.3.1 Une préoccupation récente pour le législateur…

L'Assemblée Nationale ne se préoccupe de « l'intergénérationnel » que de manière récente. Sur l'ensemble des législatures (au moins depuis la dixième législature en 1993) et jusqu'en 2011, le terme « d'intergénérationnel » n'est utilisé que dans six documents[50]. En revanche, depuis 2012 et la quatorzième législature, c'est 346 textes qui font référence à cette notion.

Mais si l'indicateur est révélateur, au moins de la sémantique utilisée sur les bancs de l'Assemblée Nationale, il ne dit pas tout des politiques publiques en faveur du sujet.

---

[47] PAUGAM S., 2007, Actualités Sociales Hebdomadaires, 19 janvier 2007, n°2490, p 36. Egalement cité dans CORBIER (de) B., 2007, *Conduire un projet intergénérationnel dans un centre socio-culturel pour préserver le lien social en commune périurbaine*, – Mémoire CAFDES de l'Ecole des hautes études en santé publique, 70p. [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://documentation.ehesp.fr/

[48] PAUGAM S. et ZOYEM J.-P., 1997, *Le soutien financier de la famille : une forme essentielle de la solidarité*, Économie et Statistique, n° 308-309-310

[49] MAURICE J., 2013, *Redistribution intergénérationnelle et solidarité familiale : un filet de sécurité face au chômage des jeunes ?*, Regards croisés sur l'économie, 2013/1 n° 13

[50] Le plus ancien étant du 1er juin 1994, le terme est utilisé par le rapporteur en réponse au ministre des affaires sociales, de la santé et de la ville sur une problématique qui concerne la famille. Cf. une recherche textuelle sur « intergénérationnel » sur le site - [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://archives.assemblee-nationale.fr/

2.3.2 … mais bien réelle pour les pouvoirs publics,

Il est difficile de reprendre tout l'historique mais nous constatons que depuis le début des années 2000 les pouvoirs publics s'intéressent de plus en plus et se prononcent en faveur des initiatives intergénérationnelles.

- **Les programmes « bien vieillir »**

  - **Premier programme - 2003-2005** : lancé par le secrétariat d'État aux personnes âgées, il encourage le « *développement des activités intergénérationnelles* » et pointe les « *pesanteurs des cloisonnements des politiques publiques nationales et locales, définies selon des publics cibles* »[51].

  - **Deuxième plan national 2007 – 2009**[52] : Sur les neuf mesures proposées, une est consacrée à l'intergénérationnel. Il s'agit de l'axe numéro six : « *Promouvoir la solidarité entre les générations : l'intergénération et le "vivre ensemble", creuset du "bien vieillir"* ». Elle détaille plus précisément les éléments de contexte qui poussent le Ministère délégué aux personnes âgées à prendre cette mesure : « A*uprès des aînés, les générations les plus jeunes peuvent trouver un soutien affectif, une référence au passé et à un vécu (…). Les aînés retrouvent un sentiment d'utilité, une valorisation personnelle.* »
L'un des trois objectifs fixés est la « *promotion de toutes les actions intergénérationnelles qui permettent de vivre ensemble, de se voir et de se comprendre, en les enracinant dans le contexte local et l'animation des territoires* ».

En 2011, un rapport de l'IGAS (Inspection Générale des Affaires Sociales) fait sienne les recommandations de ces plans et précise : « *les axes stratégiques du plan « bien vieillir » devraient être renforcés, notamment ceux qui mettent l'accent sur la valorisation de la compétence des seniors pour des* ***actions intergénérationnelles locales pérennes*** »[53] Il ajoute « *Ce sont les communes et les Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS) qui sont au premier plan des politiques de solidarité (…). Celles-ci peuvent consolider les liens entre générations : (…) [notamment en] développant des actions intergénérationnelles afin d'inscrire dans des parcours de vie* ***les jeunes enfants*** *et les* ***personnes âgées*** ».

---

[51] [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://cvs.bruyeres.free.fr Une annexe de 13 pages (sur 42 pages au total) est consacrée à l'intergénération.

[52] Présentation du plan [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://travail-emploi.gouv.fr et son évaluation [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.ladocumentationfrancaise.fr

[53] MOREL A., (modératrice); VEBER O. (rapporteur), Membres de l'inspection générale des affaires sociales, *Société et Vieillissement*, rapport du groupe n°1, juin 2011, 72p. [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.social-sante.gouv.fr pp. 24-26

Ce deuxième plan s'appuyait sur les travaux réalisés à l'occasion de :

- **la conférence nationale de la famille en 2006**[54] organisée par la délégation interministérielle à la famille et intitulée « *La société intergénérationnelle au service de la famille* ». Cette conférence marque certainement un tournant important dans la prise en compte du fait intergénérationnel. L'analyse s'est portée sur deux volets : la famille comme espace de solidarité entre les générations d'une part et d'autre part, « *comment recréer du lien entre générations lorsque le lien familial est distendu ou rompu et développer à cette fin des entraides de proximité* ».

Encore une fois, en 2006, Marc de MONTALEMBERT et Raoul BRIET soulignent que « *les relations intergénérationnelles en dehors du cadre familial sont peu accompagnées par les pouvoirs publics* ». Après avoir recensé un nombre important d'initiatives, le rapport lance huit propositions pour faire en sorte que l'intergénérationnel soit visible, soit porté dans la durée et facilité au quotidien avec notamment l'encouragement aux logements et à l'urbanisation intergénérationnelle.

Plus récemment, l'intergénérationnel a été politiquement porté en 2012 par :

- **L'année européenne du vieillissement actif et de la solidarité intergénérationnelle** qui veut « *mettre en évidence l'apport des personnes âgées à la société* »[55]. Elle a mobilisé à l'ouverture plus de 5 000 personnes dont 38 présidents, premiers ministres ou ministres, 11 000 personnes ont participé à la « seniorforce day », 420 écoles, 1 300 projets ont été soumis pour divers prix, 1,5 million de connexions sur le site pour consulter les 1 100 « pages initiatives » postées, les 3 400 articles et les 320 vidéos[56].

- **La prochaine étape** est la loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement[57]. Avec 23 occurrences à l'intergénérationnel, le projet de loi fait la part belle aux projets mixant les générations avec une innovation autour du « volontariat civique sénior » et un chapitre consacré à « *garantir la qualité et promouvoir le développement de la cohabitation intergénérationnelle* ». Alors que nous nous situons en

[54] BRIET R., MONTALEMBERT (de) M., 2006, *La société intergénérationnelle au service de la famille : conférence de la famille*, Ministère de la sécurité sociale, des personnes âgées, des personnes handicapées et de la famille, 126p. [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.ladocumentationfrancaise.fr

[55] [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.social-sante.gouv.fr

[56] Tous ces chiffres se retrouvent sur la « vidéo bilan » du site. [En ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://ec.europa.eu

[57] [En ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet http://www.assemblee-nationale.fr

août 2014, la prochaine étape est l'examen en séance publique lors de la session extraordinaire de septembre 2014. Laurence ROSSIGNOL a déclaré viser une entrée en vigueur pour cette loi à la mi-2015.

Cette orientation en faveur des initiatives intergénérationnelles n'est pas une surprise puisque ce projet de loi s'appuie notamment sur le travail interministériel de Luc BROUSSY dans lequel il précise, en janvier 2013, que « *les échanges intergénérationnels sont au cœur de la cohésion sociale de notre pays* » (p. 9) et encore qu'il faut « *penser des modes d'hébergement innovants et intergénérationnels* » (p. 31)[58]

Mais il faut également prendre en compte les nombreuses initiatives plus ponctuelles que les différents ministères, notamment le secrétariat en charge de nos aînés, soutiennent financièrement ou politiquement. Sans faire un listing exhaustif, relevons trois exemples :

- **le prix Chronos** : créé en 1996 par la Fondation Nationale de Gérontologie (FNG), il *« propose aux participants de lire des ouvrages ayant pour thème les relations entre les générations, la transmission du savoir, le parcours de vie, la vieillesse et la mort* ». Nous retrouvons au sein des partenaires, du patronage et du comité d'honneur différents ministères qui sont représentés[59]. Il se donne comme objectif, entre autres, de « *primer les meilleurs albums et romans traitant des relations entre les générations, de la vieillesse...* »
- **le forum sénior : une chance pour la France** (novembre 2012) – sous le haut patronage de François HOLLANDE et avec le soutien de Michèle DELAUNAY qui consacre une partie de ses débats à l'année européenne du vieillissement actif et de la solidarité intergénérationnelle.
- **les semaines bleues** en 2012-2013. Elles étaient en lien avec l'année européenne du vieillissement actif et les organisateurs mettaient en avant que : « *pour s'épanouir pleinement le vieillissement actif ne peut se développer en dehors de la solidarité intergénérationnelle* »[60]. Cette année le thème « *Â tout âge : créatif et citoyen* » encourage les actions intergénérationnelles qui sont déjà planifiées en nombre[61].

---

[58] BROUSSY Luc, Janvier 2013, *Mission interministérielle sur l'adaptation de la société française au vieillissement de la population*, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.ladocumentationfrancaise.fr

[59] Entre autres, les ministères du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, Secrétariat d'Etat en charge des Aînés et de l'Éducation Nationale. Pour plus de détail : [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.prix-chronos.org

[60] [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.social-sante.gouv.fr

[61] Plus d'une dizaine d'initiatives inscrites sur le site. [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.semaine-bleue.org

2.3.3 Et un engagement auprès des associations œuvrant en faveur de l'intergénérationnel

On ne peut citer l'ensemble des initiatives des différentes associations qui concourent à renforcer le lien intergénérationnel. En revanche, il est intéressant de constater que, encouragées par les acteurs publics, des initiatives de recensement ont commencé à voir le jour. Ainsi nous pourrons consulter les publications suivantes :

- En décembre 2010, « **France Bénévolat** » organise la journée internationale des bénévoles autour des solidarités intergénérationnelles. Ils produisent alors un recueil de cinquante initiatives[62]. Il s'agit surtout de la première pierre du programme « Solidage21[63] », « *programme en faveur de la solidarité et de la coopération intergénérationnelle* » qui permet aux acteurs de l'intergénérationnel de se faire connaître.
- En mars/avril 2013, le centre de ressources du **Réseau Rural Français** consacre son dossier thématique au thème « *Services intergénérationnels et développement des territoires* » et recueille une soixantaine d'expériences[64].

Ces deux recueils montrent largement comment les pouvoirs publics encouragent l'élan associatif autour de l'intergénérationnel.

2.4 Quelles pratiques intergénérationnelles en Europe ?

Avant de synthétiser les apports de tous ces projets, il est important de se tourner vers nos voisins européens et d'observer comment se sont organisées, chez eux, les solidarités intergénérationnelles. L'intergénérationnel existe-t-il au-delà de nos frontières ? Sous quelles formes ? S'agit-il d'initiatives privées ? Comment les états européens se sont-ils engagés dans ces projets ? Après une rapide présentation de la situation des pays, quelques conclusions seront esquissées.

2.4.1 La mise en œuvre des solidarités intergénérationnelles en Europe[65]

En Allemagne, cela fait déjà depuis plus de vingt ans que les pouvoirs publics ont pris conscience de l'importance des solidarités intergénérationnelles.

En 1994, le gouvernement fédéral allemand lance l'initiative « Dialogue des générations » qui marque le début des politiques publiques incitatives en faveur des solidarités intergénérationnelles. Ce sont 149 projets qui seront financés et permettront d'ouvrir des jardins d'enfants et d'aider les personnes âgées à maintenir leur place dans la société.

---

[62] [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.solidages21.org
[63] http://www.solidages21.org/
[64] [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.reseaurural.fr
[65] DUFOUR A, PALARIC E, 2012, France bénévolat, *La solidarité intergénérationnelle en Europe*

Aujourd'hui, c'est bien le tissu associatif qui porte la plus grande partie des initiatives intergénérationnelles : 750 associations mènent des projets intergénérationnels, environ 10 000 ont été menés depuis 1990[66].

Mais les pouvoirs publics jouent le rôle d'impulsion, de financement, de promotion et de valorisation des associations et de leurs actions. Il faut noter l'existence d'un ministère fédéral dédié à la famille, aux séniors, aux femmes et à la jeunesse qui permet certainement de supporter de manière cohérente les initiatives intergénérationnelles, là où la France fait appel à une compétence interministérielle.

En Belgique, l'engagement des pouvoirs publics autour des questions intergénérationnelles n'est pas porté par l'état fédéral mais plutôt par les régions et les communautés et ce, depuis le début des années 2000.

L'intergénérationnel belge est dynamique grâce aux associations qui jouent un rôle primordial dans le lancement des initiatives[67]. Il est visible et bien valorisé (notamment sur internet[68]) grâce aux efforts de coordination et de formalisation[69] du secteur qui ont sans aucun doute influencé et encouragé les acteurs français[70].

En Suède, la prise de conscience de la nécessité de faire face aux défis de la démographie vieillissante date également du début des années 90.

C'est en 1994 que sont votées les premières réformes du système de retraite et les premières politiques publiques incitatives en faveur des seniors et des solidarités intergénérationnelles. Dès 1996, deux associations importantes le PRO et le SPF (qui jouent un rôle de premier plan en raison du nombre de leurs adhérents) intègrent l'intergénérationnel dans leurs programmes[71]. Les associations, grâce au soutien massif de l'État (le fameux *Welfare State*) et de la ministre « chargée de la vieillesse et de la jeunesse », font de la Suède un pays très en avance en matière de solidarités intergénérationnelles.

---

[66] Quelques exemples de projets : transmission de la mémoire « Zeitzeugenbörse », lieux de vie intergénérationnel, théâtre intergénérationnel « Theater der Erfahrungen », jardins ou encore radios intergénérationnelles…

[67] Quelques exemples de projets : projet Babyll'ages (petite enfance et personnes âgées), Généraction – le monde des possibles, Entr'ages – Mettez vos talents sur scène, Belgian Senior Consultants…

[68] Plusieurs associations et sites internet recensent les initiatives intergénérationnelles : www.intergenerations.be, www.atouage.be, www.courantsdages.be...

[69] Cf. DUPONT C., LETESSON M., 2010, *Comment développer une action intergénérationnelle ?*, Guides pratiques – former & se former, Edition de Boeck, Bruxelles, 230p.

[70] Nous pourrons noter également l'engagement de la fondation du roi Baudouin au côté de ce type de projets. Engagement dont l'impact médiatique et social est certainement important. Voir notamment : MALKI M., *Les Défis des relations intergénérationnelles*, acte du colloque organisé le 19 novembre 2008 par la fondation du roi Baudouin à Bruxelles – Belgique

[71] Par exemple, en 1997, le « Elderly project » lancé par le PRO et le SFP avait pour objectif de faire de plus d'un million de seniors des utilisateurs d'internet.

De ce rapide tour d'horizon de quelques voisins européens, nous pouvons identifier une logique commune. Dans un premier temps, les pouvoirs publics font face au problème démographique du vieillissement de la population. Ils répondent donc par un mécanisme qui permet de soutenir la solidarité intergénérationnelle en faveur des personnes âgées. Puis, dans un second temps, ils prennent conscience de la force d'action de la population à la retraite mais toujours active, même si elle est plus ou moins bien fédérée et organisée par le tissu associatif. L'action intergénérationnelle est portée par ceux que l'on appelle nos « retraités pivots » en faveur des familles, des plus jeunes et des plus dépendants.

Aujourd'hui l'intergénérationnel renvoie aux actions de solidarité (dans les deux sens) et à toutes les initiatives qui permettent à chacun de trouver sa juste place dans la société, pour le bénéfice de tous (comme dans un *jeu à somme positive*[72]).

Mais le domaine sur lequel la France accuse le retard le plus important par rapport aux autres pays européens est celui de l'habitat collectif qui constitue, pour beaucoup de nos voisins, un catalyseur important des solidarités intergénérationnelles.

2.4.2 L'habitat collectif, une pratique répandue en Europe

Si la France a attendu 2012 pour voir se créer la « *Coordin'action nationale des Association de l'habitat participatif* », elle peut néanmoins se targuer d'être parmi les pionniers notamment grâce au Familistère de GODIN au 19ème siècle (issue du socialisme utopique porté notamment par FOURIER et SAINT-SIMON).

Quand nous parlons de relations intergénérationnelles en Europe, nous ne pouvons passer à côté de ce type d'habitat qui structure les parcs immobiliers de nos voisins européens et crée, *de facto*, des rencontres entre les générations[73].

[72] Théorie économique libérale : Ricardo D., 1817, *Principes de l'économie politique et de l'impôt*
[73] Cf. Le Labo de l'économie Sociale et Solidaire, 2013, *Habitat et citoyenneté*, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.lelabo-ess.org

- **En Suède,** les "Kollektivhuis", représentent 700 000 logements soit 17% du parc et « *constituent un moyen de pallier l'isolement de certaines populations, comme les personnes âgées* »[74].

- **En Norvège**, 15% des logements sont de l'habitat collectif.

- Les "Woongroepen" **au Pays-Bas**, sont des communautés de cinq logements jusqu'à deux cents habitants ; sont partagés : équipements, salles de loisir, garderie, moments de fête….

- Les "Bofaelleskaber'' **au Danemark** se développent depuis plus de cinquante ans et sont souvent gérés sous forme coopérative aujourd'hui[75].

- **En Allemagne**, l'habitat collectif concerne six millions d'habitats dont deux sont sous forme de coopératives d'habitants.

Cette forme d'habitat est d'abord une réponse au problème du mal-logement et une alternative à la hausse des prix de l'immobilier, mais il est porteur d'autres types de modes de vie et renforce sans nul doute possible le lien social entre les habitants/participants. Sans que cela soit nécessairement au cœur du projet, ils sont, la plupart du temps, un cadre dans lequel se vit l'intergénérationnel.

2.5 Les points clefs au cœur des projets intergénérationnels

Le nombre, la pérennité dans le temps et la richesse de ces initiatives pourraient suffire à nous convaincre que l'intergénérationnel n'est pas qu'un effet de mode. Mais tâchons de prendre du recul et de faire ressortir les raisons du succès de ces initiatives, de l'appui politique dont elles bénéficient et des ressorts sur lesquels elles s'appuient.

2.5.1 « Jeunes » et « vieux », proches et lointains[76]

Tout d'abord, mettons-nous à l'écoute de Vincent CARADEC, sociologue français, professeur à Lille et spécialisé sur les questions du vieillissement. Alors que nous avons tendance à considérer d'abord ce qui sépare et oppose les générations, il met en avant ce qui les rapproche : « *Il est possible de repérer, dans un certain nombre de domaines, une communauté de situation entre jeunes et vieux. (…)* ».

---

[74] ibid

[75] MAYERL R., architecte, 2012, *L'habitat communautaire dans les pays nordiques, Une vieille idée, une approche contemporaine*, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.habiter-autrement.org

[76] CARADEC V., 2008, *"Jeunes" et "vieux" : les relations intergénérationnelles en question*, Agora débats/jeunesses, 2008/3 N° 49, p. 20-29, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet www.cairn.info

Contrairement à la population active, « *les uns et les autres sont* ***en dehors du marché du travail*** », (…) « *ou connaissent (…) des transitions difficiles pour y accéder ou pour y rester* ». Cela induit une disponibilité de chacun pour vivre « *autre chose, notamment pour nouer ensemble des relations* » ; deux temps de la vie où le « être » (être avec, être ensemble) précède le « faire » (faire pour, faire parce que…) sans pour autant l'exclure[77].

Il s'agit également de deux âges du cycle de la vie qui nous obligent à repenser notre anthropologie et qui « ***mettent à mal l'image de l'individu "autonome"****, maître de lui-même* ». L'image, au moins occidentale, de l'individu « adulte » est celle d'une personne qui est « *autonome et indépendante – ou du moins* [qui se croit] *autonome et indépendante* ». Ce n'est effectivement pas le cas pour les enfants ou les personnes âgées qui « *nous aident à briser cette illusion* ».

Mais il ne faut pas nier ce qui sépare ces générations opposées à commencer par les « *différences "culturelles" (musique, nouvelles technologies…)* ». L'accélération des innovations technologiques et de leur impact sur la société induit une "révolution" une "inversion" dans le rapport intergénérationnel. Les plus jeunes sont souvent en situation "d'enseigner", de "montrer comment cela fonctionne" aux plus vieux. Mais loin de créer des fossés, « *cette idée d'apprentissage que reçoivent les plus anciens de la part des plus jeunes – que les sociologues, dans leur jargon, appellent parfois la "socialisation ascendante" – ouvre d'ailleurs sur un lien possible entre générations différentes.* »

Notons que pour Vincent CARADEC également, il existe encore en France une « *forte ségrégation spatiale entre les âges et qu'il y a peu d'occasions permettant aux jeunes et aux vieux de se rencontrer* ». Nos voisins Européens ne sont pas tous logés à la même enseigne.

[77] Sur ce sujet nous pourrons nous référer au philosophe Bertrand VERGELY, HENNEZEL (de) M. et VERGELY B., 2011, *Une vie pour se mettre au monde*, Librairie Générale de France, collection Le Livre de Poche, Malesherbes : « *le sens de l'œuvre : du faire à l'être : (…) œuvrer consiste à faire se rencontrer l'être et le faire. (…) Humour et lenteur sont deux ruses de l'âge pour nous obliger à prendre du recul sur le "faire" et entrer en profondeur dans "l'être".* »

2.5.2 Contrat, lien et cohésion sociale

« *Pourquoi développer l'intergénération ? Aujourd'hui, on se connaît moins. L'intergénération est un* ***lien social*** *(…) qu'il faut faire vivre et prospérer. Il faut développer l'intergénération parce que toutes les générations y sont gagnantes.* »[78]

La question du contrat, du pacte ou de la cohésion sociale est presque toujours citée comme l'un des points forts et des mérites des actions intergénérationnelles.

Lorsque nous parlons de « ***contrat social*** » nous faisons sémantiquement référence à Jean-Jacques ROUSSEAU[79] qui porte une définition assez précise. « *L'acte originaire qui institue le corps politique, le pacte ou contrat social (…)* [*se situe*] *entre une volonté générale qui est sa volonté de citoyen, et la volonté qu'*[*on*] *a comme homme attaché à son intérêt particulier* »[80] En d'autres termes, le lien social est cet équilibre entre le bien que je trouve, comme « *animal social* » dans mon rapport aux autres au sein de la société, et celui que je peux trouver par ailleurs et qui peut satisfaire mon « *intérêt particulier* ».

Plus tard, au début du XX^{ème} siècle, Émile DURKHEIM donnera une autre dimension au **lien social** empreint des évolutions récentes induites par la révolution industrielle. « *La société en tant que telle est une représentation modèle du tissu des [liens] que ses membres conçoivent pour vivre ensemble.* »[81] Ce lien social se compose du **lien mécanique** basé sur la proximité, la ressemblance, le vécu commun et le **lien organique** basé sur la complémentarité des individus (le boulanger a besoin du meunier pour faire son pain).

La **cohésion sociale** à laquelle le gouvernement a dédié une direction[82] repose sur l'effectivité, la densité et la cohérence de ces liens sociaux.

C'est précisément parce que les actions intergénérationnelles mettent l'accent sur cette complémentarité des individus qu'elles participent à la cohésion sociale.

---

[78] GADET Carole, *L'intergénération en action, santé, vivre mieux longtemps*, Edition Jacob-Duvernet, 2013, p. 16

[79] Ses théories sont développées dans ses ouvrages : *Du contrat social ou principes du droit politique* (traité),1762 et l'*Émile* ou *De l'éducation,* 1762.

[80] BEYSSADE J-M, article « Rousseau » dans CANTO-SPERBER M., *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF 1996

[81] ISAMBERT F., article « Durkheim » dans CANTO-SPERBER M., *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF 1996

[82] « *La direction générale de la cohésion sociale est la direction d'administration centrale des ministères sociaux qui est chargée de la conception, du pilotage et de l'évaluation des politiques publiques de solidarité, de développement social et de promotion de l'égalité favorisant la cohésion sociale. Elle veille à la cohérence nationale et territoriale de ces politiques.* » http://www.social-sante.gouv.fr/

C’est aussi parce qu’elles permettent d’animer un "vivre ensemble" dans lequel chacun prend conscience que son intérêt particulier rencontre le bien commun, désiré dans le contrat social, que les interactions entre générations renforcent effectivement la cohésion sociale.

2.5.3 Solidarité, fraternité et contribution à un monde plus solidaire

Mais favoriser les liens intergénérationnels n’est pas seulement œuvrer pour la cohésion sociale, c’est aussi promouvoir une certaine vision de ce "vivre ensemble" engagé sur des valeurs de fraternité et de solidarité.

Comme je l’ai montré dans le "tour d’horizon européen", la question intergénérationnelle a été abordée dès les années 1990 par les pouvoir publics alors que se posait le problème du financement des retraites et donc de la solidarité publique en faveur des personnes âgées.

En parallèle, la société civile et le tissu associatif foisonnent d’initiatives dans lesquelles de jeunes retraités viennent en aide aux plus jeunes. Les exemples ne manquent pas : depuis 1982 en Belgique, *Abracadabus* mobilise une centaine de « grands-parents compteurs bénévoles » qui vont dans vingt-cinq écoles maternelles à la rencontre des enfants ; en Italie, au début des années 2000, l’association « des grands-parents amis » (nonni *mici*) coordonne quatre-vingt-dix personnes âgées bénévoles qui régulent les entrées et sorties de vingt-quatre écoles maternelles ; en Suède, à l’université de Malmö, un programme de tutorat, « interGen », permet à des seniors d’accompagner des jeunes issus de l’immigration.

Dans l’autre sens, les initiatives solidaires se multiplient également. En Allemagne, l’association « 17/70 – jeunes parrains et marraines de personnes âgées » propose à cent-quatre-vingt jeunes de 17 à 25 ans d’accompagner régulièrement des personnes âgées (courses, visites, démarches…) ; en France, depuis 1996, DosansSol (Domicile sans Solitude) propose à une trentaine de bénévoles d’aller à la rencontre de personnes isolées régulièrement (deux à quatre fois par mois) ; ou encore, « au bout du fil » propose depuis 2007 à des personnes âgées isolées de recevoir un « coup de fil » toutes les semaines.

Dans ces relations d’entre-aide, il y a un aidant (un pourvoyeur) et un aidé. Mais tous ceux qui ont participé, comme aidant, à des actions de ce type reconnaissent qu’ils "retirent" également quelque chose de la relation.

Pour Albert MEMMI[83], *« le dépendant est aussi un pourvoyeur mais l'objet de sa pourvoyance ne sera pas le même que celle du pourvoyeur et cet objet ne sera pas prisé au même degré que celui du pourvoyeur. Les deux personnes sont en situation d'échange, sauf que la pourvoyance du dépendant ne sera pas valorisée au même degré que celle du pourvoyeur…* »[84]

Ainsi, l'intergénérationnel contribue-t-il à renforcer les liens de solidarité qui cimentent nos sociétés. Il s'agit d'une dimension essentielle mais qui n'est pas au cœur de toutes les démarches. Nous trouvons également de nombreuses initiatives qui articulent la rencontre des générations autour d'activités communes qui ne répondent pas à un "besoin fonctionnel".

2.5.4 L'importance de la dimension affective dans les relations intergénérationnelles

Il existe une littérature importante pour les professionnels de la santé et du médico-social sur la "juste distance" à poser pour être en empathie sans être en sympathie avec le public accueilli. Mais les résidents de nos structures médico-sociales ont également besoin de tendresse : « *Nous ne sommes pas encore des post-humains, nous avons toujours besoin de tendresse* »[85].

Quelque soit la posture professionnelle adoptée dans les établissements, la tendresse et la dimension affective de la relation est un élément qui ressort comme un point central des expériences intergénérationnelles. C'est une des briques de la "magie de la rencontre" qui leur fait porter autant de fruits. Citons ici quelques exemples tirés d'un « carnet de voyage illustré » réalisé avec le concours de l'association « ensemble demain »[86] :

- une animatrice : « *Une relation affective se crée. A la fin de la journée, après la collation, les "au revoir" sont bien difficiles !* » ;
- un enfant dans un échange épistolaire : « *je suis pressé de vous revoir ! » / « au revoir et à bientôt ! mille gros bisous* » ;
- ou encore une personne âgée : « *nous aimons leur faire des câlins et les aider à marcher* »[87].

---

[83] MEMMI A., *La dépendance*, Edition Gallimard, Paris 1979
[84] LANOIX M., *Sollicitude, dépendance et lien sociale*, Les ateliers de l'éthique, la revue du CREUM, V3 n°2, automne 2008
[85] MOLINIER P., 2013, « *Et la tendresse, bordel !* », Multitudes, 2013/1 n° 52, p. 172-177
[86] Cf. annexe 12 : Les bénéfices de l'intergénérationnel dans la littérature
[87] GADET C., 2010, *Carnet de voyage intergénérationnelle – Grandir ensemble*, les éditions de l'atelier, 126p.

2.5.5 La transmission et l'inscription dans le temps

Un dernier point essentiel, et souvent mis en avant, est la question de la transmission et de l'inscription dans le temps. Cela relève de plusieurs dimensions qui sont liées.

La première, la plus immédiate, est la question de la transmission. Dans le cadre des relations familiales la transmission est capitale. Elle porte sur « *une identité individuelle et/ou familiale, sur des statuts familiaux et sur une mémoire* ». En dehors, la transmission porte plus sur « *un statut social* », « *un savoir-faire* » [88] ou un « savoir être ».
Permettre à la personne âgée d'être en situation de transmission, c'est la resituer dans son rôle social, c'est lui redonner une place dans la société, c'est simplement lui permettre de jouer son rôle…. C'est une manière de répondre aux « *de toute façon, je ne sers plus à rien* » qui nous sont parfois adressés.
Le philosophe Bertrand VERGELY nous ouvre la voix d'une autre réflexion sur la transmission : « *Imaginons que personne ne meure. L'humanité ne pourrait pas survivre. Elle serait envahie de vieillards que les jeunes n'arriveraient pas à nourrir…* ». Pour lui, la question de la transmission et de la mort sont intimement liées : « *Qui épouse la vie ne voit rien se retourner contre lui puisqu'il épouse la vie. (…) On peut* [*alors*] *s'ouvrir au mystère qu'il y a derrière le mourir et qui est celui de la transmission*. »[89] D'une certaine manière, « *mourir est un don* », mourir c'est transmettre. Et transmettre, c'est pouvoir mourir en s'étant accompli. La question mériterait d'être approfondie, mais nous pouvons émettre l'hypothèse que construire des relations intergénérationnelles peut permettre d'apaiser les personnes âgées et leur rapport à la mort.

Une autre dimension, plus pragmatique, est soulignée par beaucoup de professionnels qui ont mené des projets intergénérationnels. Il s'agit de l'ouverture au futur. La mise en œuvre de projets qui s'étalent sur quelques semaines ou sur l'année scolaire permet aux personnes âgées de réapprendre à se projeter dans le futur de manière positive et redonne des repères.

Enfin, notamment avec l'émergence des nouvelles technologies, nous assistons à une "transmission inversée" ou à ce que l'on appelle encore une "socialisation ascendante". Le professeur n'est plus forcément celui qui a les cheveux gris : « *la différence des générations entre enseignants et apprenants peut s'estomper et même, parfois, elle aussi se renverser – l'amour-propre de l'ex-détenteur d'un supposé savoir absolu et "sûr" dût-il*

[88] SERAPHIN G., 2011, *Introduction : Lien intergénérationnel et transmissions*, Recherches familiales, 2011/1 n° 8, p. 3-6
[89] HENNEZEL (de) M. et VERGELY B., 2011, *Une vie pour se mettre au monde*, Librairie Générale de France, collection Le Livre de Poche, Malesherbes

en souffrir. »[90] Par exemple, de nombreux projets intergénérationnels, dont ceux que nous avons mis en place, permettent de réduire la fracture numérique avec nos aînés et de construire des ponts techniques et sémantiques entre les générations.

Mais le jeu de la transmission est un mouvement balancier qui ne transforme pas que l'apprenant : « *nous prenons conscience que nous sommes produits par ce (ceux) que nous produisons (nous sommes le produit de nos œuvres de vie) et non plus, ou pas seulement, par ceux qui nous ont produit* »[90]… et intuitivement, nos aînés le savent bien.

Conclusion intermédiaire :

L'ANESM a rédigé une de ses recommandations de bonnes pratiques professionnelles sur la question de « *l'ouverture de son établissement à et sur son environnement* ». Une partie y est consacrée à « *étudier l'opportunité d'une ouverture sur d'autres publics* ». Il s'agit notamment de « *veiller au respect et à la valorisation des rôles sociaux* » et l'exemple qui est donné nous concerne : « *par exemple, l'accueil intergénérationnel doit permettre que les enfants, leurs parents et les personnes âgées trouvent un bénéfice éducatif, sur le plan du lien social et relationnel, voire un soutien parental…* »

Aujourd'hui, au sein du Foyer Françoise de Sales Aviat, la dimension intergénérationnelle existe déjà par le biais des projets ponctuels portés par l'animation. Les attentes et les besoins des résidents que nous avons détaillés (liens avec les familles, ouverture sur l'extérieur…) nous encouragent à poursuivre dans cette voie. Serait-il opportun de multiplier les liens intergénérationnels et d'inscrire la démarche dans le quotidien de la vie du Foyer ?

Commençons d'abord par étudier les pratiques existantes dans d'autres établissements.

[90] LANI-BAYLE M., 2004, *Réponses (2). Vers une transmission intergénérationnelle des savoirs...*, Savoirs 1/ 2004 (n° 4), p. 67-70

2.6 Des exemples de cohabitation EHPAD-crèche

Si la littérature est importante concernant les projets intergénérationnels, aucun recensement n'a été produit concernant les projets spécifiques des établissements de type EHPAD et d'autres de types crèche. L'étude a été réalisée en administrant des questionnaires (par téléphone ou *in situ*) et également grâce à un questionnaire en ligne[91] proposé aux adhérents de l'AD-PA et de la Fédération Nationale des Associations de Directeurs d'Etablissements et Services pour Personnes Âgées (FNADEPA).

Certains projets ont été médiatisés et sont accessibles facilement sur internet, mais la plupart font couler l'encre de la presse locale, et restent relativement confidentiels au niveau national.

2.6.1 Des initiatives encore isolées

Il existe au moins une dizaine d'initiatives de ce type en France, mais aucune instance ou association ne les fédère (de telle sorte qu'il en existe certainement d'autres encore non identifiées). Voici quelques exemples de structures qui ont accepté de partager leurs expériences :

- **L'EHPAD « Gérard SOULATGES » et la crèche « A petit pas »**

Située à Aspirant à 45 minutes de Montpellier, cette crèche de 24 berceaux a ouvert en 2008 quelques mois avant l'EHPAD (qui accueille 62 résidents). C'est donc avec le recul de six années d'expérience que l'animatrice parle des richesses de cette cohabitation. La volonté initiale était de favoriser le lien intergénérationnel, mais le bilan actuel va bien au-delà. Si les enfants et les résidents tirent chacun profit de cette cohabitation, des fruits sont aussi portés dans les familles des enfants, celles des résidents et la communauté des salariés.

- **L'EHPAD « Les Hibiscus » et la crèche « Les Coccinelles »**

Située au cœur de Lyon cette crèche de 30 places est intégrée à un complexe plus important qui comprend un EHPAD de 20 places mais également une Unité de Soin de Longue Durée (USLD) de 60 places (le niveau de dépendance est donc très élevé et le temps de présence moyen des résidents est de 25 mois sur l'ensemble de l'établissement). L'Etablissement, géré par la Croix-Rouge, existe depuis 1994 et depuis plus de dix ans, les personnes âgées et les petits enfants cohabitent ; certains se retrouvent autour des fêtes, de projets annuels, d'activités communes ou tout simplement dans le jardin quand les beaux jours arrivent.

[91] Site créé en 2014 : https://sites.google.com/site/ehpadetcreche/questionnaire

- **L'EHPAD « Les couleurs du temps » et la crèche « Les petites Mayas »**

Situé à Montpellier dans le quartier des grisettes, l'EHPAD a un long historique mais a déménagé en octobre 2013 dans de nouveaux locaux qui vont également accueillir, à la rentrée 2014, une crèche de 34 berceaux. L'annexe 17 propose une « fiche établissement » qui détaille leur projet. Rattaché à la Mutualité Française, l'établissement a pu construire son projet en profitant des retours d'expérience d'autres structures de la mutualité.

- **L'EHPAD et la crèche « petit prince » de la fondation CONDÉ**

La démarche de la fondation CONDÉ tranche avec celle des autres établissements. C'est pour répondre aux besoins des 140 salariés que la direction a saisi l'opportunité de travaux à réaliser, pour ouvrir une micro-crèche d'entreprise de dix berceaux, inaugurée en 2012. La directrice-adjointe n'était initialement pas favorable aux rencontres intergénérationnelles. Contrairement aux autres projets architecturaux, la crèche est donc un bâtiment séparé de quelques mètres de l'EHPAD avec une entrée propre.

Mais à la demande de la cadre de santé de l'EHPAD qui avait sa petite fille à la crèche, une journée « comptes et comptine » a eu lieu en juin 2014.

L'expérience a eu un tel succès auprès des enfants, des résidents, des salariés et des familles que la directrice a été convaincue de l'intérêt de ces rencontres. Un projet est en cours de rédaction pour planifier les activités de l'année 2014/2015.

Ces quelques exemples nous montrent que :

- la réalité de deux établissements qui se juxtaposent et accueillent des publics de type petite enfance et personnes âgées, existe et fonctionne ;
- les promoteurs et les modes de fonctionnement peuvent être assez différents ;
- les motivations initiales sont également diverses ;

Mais les retours d'expérience sont unanimement positifs… et quelque chose de la "*magie de la rencontre*" continuait d'animer chacun des porteurs de projet que j'ai pu rencontrer ou écouter.

Comment expliquer cela ? Nous retrouvons beaucoup des éléments développés en synthèse plus haut. Je les reprends, avec leurs mots, précisant ainsi les spécificités de ce type de projet.

2.6.2 Pertinence du projet pour les personnes âgées

Le retour d'expérience en ce qui concerne les apports de ces relations pour les personnes âgées met en avant les points suivants :

- « ***Sortir du quotidien*** *souvent pesant et subi qu'entraîne la perte d'autonomie* ». Quand bien même les rencontres sont-elles régulières, le rythme est rompu, un rendez-vous est pris, une perspective est donnée…
- « *Cela permet un* ***renforcement de l'image qu'elles ont d'elles-mêmes*** *; elles sont fières d'être appréciées des enfants* ». Des relations se créent dans lesquelles la personne âgée est d'abord elle-même avant d'être une résidente dépendante.
- « *Retrouver un* ***sentiment "d'être utile"****, puisqu'on les sollicite pour "nous aider" avec les enfants* ». Quand cela est possible, certains résidents sont sollicités pour accompagner les enfants (lire des histoires, chanter…), ce qui leur redonne une place et un rôle social.
- « *Ces rencontres ont un effet de* ***stimulation*** *;* ***de l'énergie est transmise*** *aux résidents ; ils retrouvent le sourire et un regain d'énergie, c'est la "magie de la rencontre"* ». Pour cela, pas besoin d'un discours intelligible. Que ce soit avec des enfants qui ne parlent pas encore ou des personnes âgées qui n'ont plus toutes leurs facultés intellectuelles, des rencontres informelles peuvent s'opérer et apporter de la vie.
- « *Il y a une* ***dimension de transmission*** *: elles se remémorent le passé et racontent leurs histoires* ». Il s'agit d'un des domaines sur lequel les personnes âgées sont les plus attendues, parce que considérées à leur place légitime. C'est le rôle social qui leur est dévolu (même si les conditions d'hébergement qui leur sont proposées aujourd'hui ne leur permettent pas toujours de remplir cette mission).
- « *C'est important dans leur* ***rapport au temps*** *: ils se remémorent le passé avec les enfants, et envisagent l'avenir proche avec les activités programmées* ». Quand un programme annuel est proposé, l'agenda se remplit de rendez-vous (autres que médicaux) et un objectif est donné qui permet de se projeter dans plusieurs mois.
- « *Cela permet de* ***recréer du lien social****, notamment avec les parents des enfants* ». Ce n'est pas toujours le cas. Mais si l'architecture, les horaires d'ouverture de la crèche et ceux des repas des résidents sont favorables, alors les personnes âgées peuvent être présentes lorsque les parents viennent récupérer leurs enfants. C'est l'occasion de rencontres et d'échanges. Sur un territoire rural, ce type de rencontres est d'autant plus « naturel » et fréquent que des liens de famille, de voisinage ou autre existent souvent entre les habitants d'une même commune.

2.6.3 Pertinence du projet pour les enfants et les familles

Si ces rencontres sont profitables pour les personnes âgées, le sont-elles également pour les enfants ? Nous pourrions difficilement soutenir des initiatives dans lesquelles une population serait « instrumentalisée » pour le profit d'une autre.

Avant de détailler les retours d'expérience en la matière, il est intéressant de noter que la rencontre intergénérationnelle n'est pas délaissée par les professionnels de la petite enfance. Par exemple, la session de juin 2013 du DC4 (Domaine de Compétence) du Diplôme d'Etat d'Educateur de Jeunes Enfants portait précisément sur le sujet. Il s'agissait d'une mise en situation dans laquelle était proposée une intervention dans un groupe dont « *l'objectif (…) [était] la mise en place d'un projet de rencontres intergénérationnelles pour l'année à venir, qui associerait les structures petite enfance et les structures d'accueil de personnes âgées* ». Dans ce sujet, plusieurs exemples de maisons de retraite travaillant avec des crèches étaient proposés. Après avoir présenté « *les points forts de ces différentes expériences et les éléments constants sur lesquels s'appuient leurs réussites* », les candidats étaient appelés à faire des propositions pour construire un projet qui tient compte des besoins de tous les partenaires.

Le retour d'expérience des éducatrices est unanimement positif, à l'instar de celui des jeunes enfants. Cela permet à ces derniers :

- de se familiariser et de développer des liens avec des personnes âgées. « *Cela leur donne envie "d'aller vers", quel que soit le niveau de dépendance* ». Il s'agit d'une véritable ouverture qui permet d'aborder des questions importantes comme le handicap, la mort… ;
- d'expérimenter le fait d'avoir une personne entièrement dévouée le temps d'une activité. « *Cela a un effet extrêmement apaisant pour certains enfants : ils se laissent pénétrer par le calme et la lenteur de la personne âgée et deviennent capables de rester intéressés par une activité durant plus de 30 à 45 minutes* » ;
- de créer des « *liens particuliers avec les résidents, une certaine complicité, un lien affectif* » ;
- d'avoir une « *approche du civisme avec le respect des aïeux* ».

Une autre dimension apparaît également à travers les différents entretiens. Elle n'était pas recherchée initialement. Il s'agit de la richesse que constituent ces initiatives pour les familles des enfants.

- « *Des liens se créent entre les personnes âgées et les familles* » ;
- « *Les familles s'intéressent à eux pour savoir ce qui a été vécu avec l'enfant et cela crée une véritable ouverture à la dépendance via l'enfant* » ;

- « *Certains parents nous rapportent le développement des liens avec les membres de la famille* ». Le contact avec les grands-parents est plus simple pour l'enfant qui a l'habitude de côtoyer des personnes âgées.

Du côté des familles des résidents, le constat était plus attendu, mais l'expérience le confirme. Des dires d'une animatrice : « *les familles des résidents sont conquises par cette proximité, l'ambiance de ce hall d'accueil. Certains choisissent cette EHPAD pour cela. L'ambiance qui y règne les séduit et participe peut-être à diminuer leur culpabilité si tel était le cas* ».

Conclusion de la deuxième partie et problématique

Après de tels retours d'expériences, nous pouvons légitimement supposer que l'ouverture d'une crèche pourrait permettre de répondre aux attentes et aux besoins de nos résidents de manière pérenne. C'est un chantier important et qui n'est pas exactement dans les missions d'un directeur d'EHPAD, mais l'opportunité des travaux d'agrandissement et de rénovation rend le projet possible. C'est en tout cas ce que je me propose de démontrer dans la troisième partie.

Comment dynamiser le vivre ensemble en EHPAD
sur un territoire rural
en mettant en œuvre une dynamique intergénérationnelle
au moyen d'une crèche intégrée aux locaux de l'établissement ?

3 La mise en œuvre du projet

Nous nous situons aujourd'hui en amont de l'étude de faisabilité. Il s'agit donc de définir les étapes de mise en œuvre d'un projet.

Ce projet semble répondre à une attente de la part des résidents, tout en apportant des éléments de solution à des carences de liens. Nous devons donc maintenant mener une étude des besoins de la population de la « petite enfance » du bassin sézannais afin de déterminer la pertinence d'un tel projet. Si le besoin existe, il s'agira de déterminer quel type de structure permet d'y répondre.

Sans fournir un dossier d'ouverture complet, je présenterai dans un deuxième temps, deux facteurs clefs de succès du projet. Puis je détaillerai l'organisation choisie pour le déployer et terminerai avec la démarche d'évaluation à mettre en œuvre.

3.1 La pertinence du projet au regard des besoins du sézannais[92]

Après avoir présenté les caractéristiques du territoire, je montrerai la pertinence d'ouvrir une structure qui cible les entreprises du bassin, puis je définirai la taille de la crèche qu'il convient d'envisager.

3.1.1 Caractéristiques du territoire

- **Caractéristiques géographiques** : Comme nous l'avons déjà montré en première partie, Sézanne est, dans une zone rurale, un pôle d'activité. En terme de démographie, la population est stable et, si elle vieillit globalement, le nombre de naissances reste bien supérieur à Sézanne que dans les communes qui l'entourent.

Alors que le nombre de naissances fluctue entre quarante et cinquante par an entre 2003 et 2010, il est passé à cinquante-deux en 2012. Sans évoquer une véritable "croissance", nous pourrons dire que ce nombre de naissances est également relativement stable.

- **Caractéristiques de la population** : en 2012, 73% de la population (15-64 ans) de la commune est active (avec un taux de chômage de 9%). En son sein, nous dénombrons 39% d'ouvriers, 30% d'employés et 16% de professions intermédiaires. Le salaire net moyen horaire est de 11,6 €. La commune comprend 557 entreprises dont 192

[92] Les critères repris sont ceux demandés pour l'étude préalable décrite dans le « *guide règlementaire et technique* » proposé par le service de la PMI du CG51.

de moins de dix salariés et douze de plus de cinquante salariés[93] (Si nous nous attachons au canton, il compte 1 337 entreprises dont 397 entre un et neuf salariés. Parmi ces entreprises, plus de la moitié n'ont que un ou deux salariés).

- **Projets relatifs à l'habitat** : une nouvelle zone résidentielle pavillonnaire va voir le jour (dans le quartier du "bas des tuileries[94]" à moins de cinq minutes en voiture du Foyer FSA) augmentant ainsi la population et la demande de places en crèche.

- **L'offre, les besoins et les demandes des familles** :

  - l'annexe 13 propose un extrait des bases du Système d'Information Géographique (SIG) des services de la PMI (Protection Maternelle et Infantile) de la Marne. Si nous regardons le taux de couverture de l'offre d'accueil petite enfance, la commune de Sézanne est affichée couverte à 100%. Cela s'explique par la politique de la PMI de la Marne qui a encouragé les assistantes maternelles sur tout le territoire. Leur taux d'occupation moyen sur le département est de 64,5% alors que les 37 assistantes maternelles actives de la commune de Sézanne affichent un taux d'occupation de 83%[95].
  - Il existe à Sézanne une crèche municipale de 35 places qui est complète avec une importante liste d'attente (dix à douze places).
  - Le besoin est couvert grâce aux assistantes maternelles mais suivant une enquête nationale de la CAF (Caisse d'Allocations Familiales) « *La crèche reste une solution moins "accessible" que les autres puisque parmi les familles espérant y recourir, 56% n'ont pas pu obtenir de place et "seulement" 44% ont pu en avoir une.* »[96]. Cela s'explique notamment par le fait que le reste à charge pour la famille est moins important dans un accueil collectif que chez une assistante maternelle.

Les études de la CAF montrent qu'il est trois fois supérieur pour les ménages touchant deux SMIC (Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance) ou moins et qu'il reste deux fois supérieur à trois SMIC (Cf. graphe ci-dessous).

---

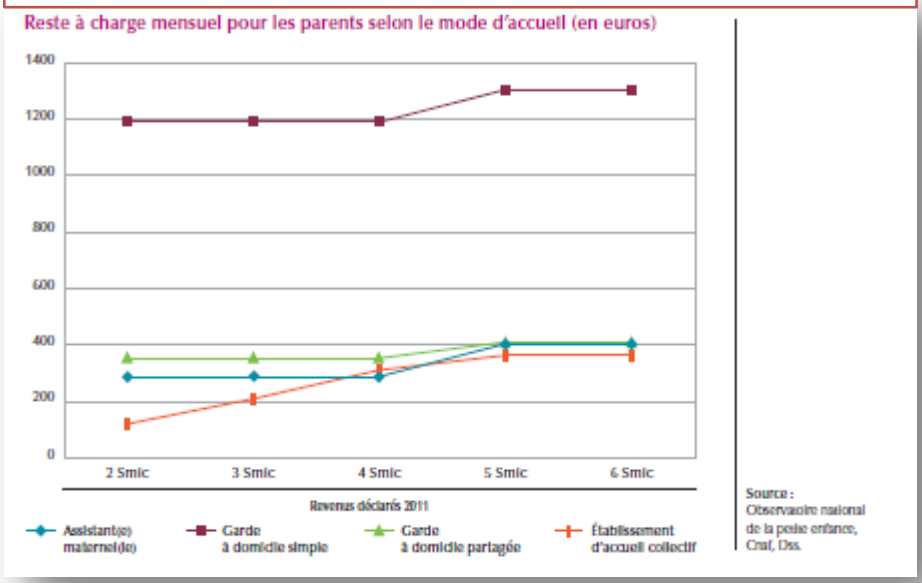
[93] Dont BBGR, Fabrique d'optique ophtalmique, 410 salariés ; Johnson & Johnson SA, Industrie pharmaceutique, 150 salariés ; Lafarge Refractories, Production de matériaux industriels, 140 salariés ; Besnier Gaye (onze minutes de Sézanne), Industrie agroalimentaire, 120 salariés

[94] Cf. le Plan d'Occupation des Sols de Sézanne, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.ville-sezanne.fr

[95] Ce, une fois retranchée celles qui ont un agrément mais qui n'accueillaient aucun enfant en 2013.

[96] Source : TMO, enquête baromètre petite enfance, septembre 2013 dans l'e-ssentiel Publication électronique de la Caisse nationale des Allocations familiales - Direction des statistiques, des études et de la recherche. N°140, Nov 2013 p. 2

Donnée extraite de l'Observatoire National de la petite enfance,
l'accueil du jeune enfant en 2012, données statistiques.



- Notons également que la cartographie nous montre deux points importants pour notre projet :

1. Le nombre de communes affichant un taux de couverture nul (à 0%) est important autour de Sézanne.
2. Il existe très peu de crèches d'entreprise dans la Marne et aucune à Sézanne (ni même dans un rayon de plus de cinquante kilomètres).

De nouvelles places de crèche à Sézanne répondraient donc à un besoin de la population locale.

3.1.2 L'opportunité d'une structure inter-entreprise

Afin de promouvoir l'ouverture de crèches d'entreprise, le Ministère des Solidarités et de Cohésion Sociale a édité un guide et un club « crèche et entreprise » pour favoriser l'ouverture de places cofinancées par les entreprises. Roselyne BACHELOT, alors ministre, précisait en introduction : « *Il s'agit véritablement d'une approche "gagnant – gagnant" (…). En mutualisant les efforts des pouvoirs publics et des employeurs, nous répondrons plus rapidement aux besoins des familles, dans leurs diversités* »[97]

[97] Ministère des solidarités et de la cohésion sociale, secrétariat d'état chargé de la famille, CAF, Observatoire de la parentalité en entreprise, *Guide crèches et entreprises, Quelles solutions pour mon entreprise ?*, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.observatoire-parentalite.com

L'opportunité d'une crèche d'entreprise multi-accueil (10 semaines à 4 ans) :

Le détail des éléments budgétaires sera présenté par la suite. Cependant, la viabilité du projet repose sur l'intérêt de la crèche pour les entreprises locales. Voici quelques éléments d'analyse pour en apprécier l'attractivité.

Avec l'ensemble des autres financements, c'est à dire :

- participation des familles ; la participation de la CAF sur le dispositif : Prestation de Service Unique – PSU ;
- le Crédit Impôt Famille (CIF) pour les entreprises privées - L2324-1 du code du travail ; la déductibilité des charges – L7233-4/5 du code du travail).

Le coût net pour l'entreprise est de 17% du prix du berceau. Dans notre cas, cela représente moins de 3 000 € / an pour une entreprise, soit moins de 250 € / mois.

Deux cibles sont potentiellement intéressées :

- Les entreprises importantes de plus de cinquante salariés dont la direction ou le Comité d'Entreprise peuvent faire le choix. L'observatoire de la parentalité en entreprise évalue le besoin en nombre de places entre 2 et 4% du nombre de salariés. Sur les trois entreprises les plus importantes de Sézanne, cela représente entre 13 et 27 places.
- Les petites entreprises dans lesquelles l'employeur est également salarié (c'est-à-dire au moins 200 entreprises). En effet, tous les employeurs qui sont également parents sont une cible potentielle. Pour ces employeurs, le coût est le même que pour les autres entreprises, soit un coût horaire de 1,53 €.

Un projet en partenariat avec la mairie

Une des conditions d'éligibilité aux différentes aides est l'ouverture de la structure à hauteur de 30% des places sur le quartier. Cela permettrait de répondre à une partie des besoins que la commune n'arrive pas à combler avec la crèche existante.

Une réponse aux besoins des salariés du Foyer Françoise de Sales Aviat

Par ailleurs, si le besoin existe pour les salariés des autres entreprises, il existe également au sein du Foyer FSA. Sur les trente-six salariés de l'établissement huit ont des enfants en bas âge et cinq ont déjà manifesté le désir de mettre leurs enfants au sein du Foyer si une crèche était ouverte.

3.1.3 Le choix d'une micro-crèche (multi-accueil)

Il existe une diversité importante de structures permettant l'accueil d'enfants. Suivant le type de structure choisi, les contraintes administratives et règlementaires peuvent être assez diverses. Après études et échanges avec les partenaires concernés (CAF, PMI, Mairie, responsables d'entreprises locales et le Comité de Pilotage du projet -CoPil), notre choix s'est porté sur celui d'une micro-crèche pour les raisons suivantes :

- répondre au projet intergénérationnel du Foyer : les différents retours d'expériences montrent que la dynamique apportée par la crèche n'est pas liée au nombre de places.
- la viabilité économique du projet : Si les besoins évalués sont importants, nous ne pouvons prendre de risque sur l'estimation de la demande.
- la simplicité de la démarche[98] : Les contraintes règlementaires pour les locaux et le personnel sont très différentes dès que l'on dépasse le seuil de dix places. Les coûts et la complexité de mise en œuvre sont donc également plus importants.

La répartition des places est donc la suivante :

Structure	Nombre de Berceaux	Remarques
Entreprises de plus 100 salariés	3	Besoin théorique : 13 à 27 places sur 3 entreprises
Entreprises de moins de 9 salariés	3	Plus de 200 entreprises ootentiellement concernées
Foyer FSA	2	Notons que des salariés du Foyer FSA peuvent habiter Sézanne
Commune	2	Notons que des habitants de Sézanne peuvent être salariés du foyer
Total	**10**	

Remarques :

- Les retours d'expériences nous montrent que la dynamique intergénérationnelle fonctionne plus particulièrement avec les enfants les plus âgés des crèches. J'aurais donc pu envisager de créer un « jardin d'enfants » (deux à six ans). Ce choix n'a pas été retenu pour des raisons de viabilité économique (il faut également répondre à une demande). Néanmoins le budget d'investissement a été construit sur dix ans de manière à pouvoir envisager une évolution une fois ce délai écoulé.
- Le budget et la viabilité économique du projet sont calculés sur un taux d'occupation de 90%. Cela permet d'anticiper également des accueils temporaires d'enfants pour répondre aux besoins des familles des résidents, des bénévoles qui interviennent ou tout simplement du voisinage.

[98] L'annexe 15 reprend les éléments de la fiche synthétique « micro-crèche » proposée par la PMI du Conseil Général de l'Hérault

3.2 Deux facteurs clefs de succès du projet

3.2.1 Des principes architecturaux essentiels

Les bâtiments de la crèche et de l'EHPAD feront partie d'un même ensemble architectural qui doit être réfléchi afin de penser la cohérence entre les deux établissements. De cette architecture découlera notamment un certain nombre de "rencontres informelles" qui font la richesse de ce projet intergénérationnel.

Détaillons les espaces de liaison :

1- Un hall d'entrée sera commun aux deux établissements. Cela permettra de favoriser les rencontres des aînés, des plus jeunes et de leurs familles. Ces rencontres pourront avoir lieu occasionnellement le matin (avec les résidents les plus matinaux) mais plus probablement le soir. Les départs de la crèche s'étaleront entre 18h et 21h30. Le diner étant servi à 19h, des rencontres pourront s'opérer.

2- Un espace enfant pourra trouver sa place au cœur de ce hall d'entrée. Il existe déjà actuellement un espace avec quelques jeux et des livres pour les enfants de passage (famille, enfants des salariés) afin qu'ils puissent jouer en attendant leurs parents. Cet espace sera maintenu pour favoriser les rencontres.

3- Le hall de la crèche sera lui aussi largement ouvert sur l'EHPAD (espace d'accueil et de jeux) et les enfants seront simplement contenus par une barrière décorée.

4- L'espace de vie et de jeux des plus grands pourra être séparé du hall d'entrée par une vitre. Cela permettra aux résidents, et également aux parents qui viennent chercher leurs enfants, de voir quotidiennement ce qui se passe dans la crèche[99].

5- Du hall d'entrée, les résidents pourront également voir la cour des enfants et la glissade des toboggans.

Tous les autres espaces seront "spécifiques" à chaque population afin que chacun puisse garder son intimité et se sentir "chez soi ".

Il n'y aura pas de salle d'activité intergénérationnelle. Ou bien les enfants iront à la rencontre des personnes âgées "chez elles" (dans la salle d'animation, la salle à manger, les petits salons…), ou bien les personnes âgées iront à la rencontre des enfants "chez eux".

[99] Notons que les positionnements des PMI varient sur ce point suivant les départements. Certains sont très favorables à l'ouverture que cela apporte, d'autres privilégient l'intimité des enfants et interdisent ce type d'ouverture. Ce point devra donc être discuté en amont avec les services concernés.

3.2.2 Les grandes lignes du projet d'animation

Sans entrer dans le détail du projet d'animation, qui devra être construit par ceux qui le mettront en œuvre (l'animatrice, la référente technique de la crèche et son équipe, toujours en lien avec les équipes soignantes), nous pouvons nous appuyer sur les retours d'expériences pour proposer les éléments suivants :

A) Quelques principes fondamentaux partagés par tous les établissements :

Quelques éléments reviennent de manière systématique et semblent être des conditions *sine qua non* de la réussite du projet :

- le libre engagement des uns et des autres ;
- les rencontres intergénérationnelles se préparent minutieusement y compris les temps informels ;
- tous les enfants et toutes les personnes âgées ne seront pas intéressés ou aptes à la rencontre, au moins dans un premier temps.

B) L'organisation des rencontres formalisées

a) Les manifestations ponctuelles et calendaires :

Les fêtes calendaires sont déjà célébrées au sein du Foyer et elles font déjà l'objet d'ouverture sur l'extérieur ; Pâques et Noël sont l'occasion d'accueillir des enfants du personnel ou des familles. Célébrés également au sein des crèches, ces fêtes pourront être l'occasion des premières rencontres intergénérationnelles.

Cela permettra aux plus âgés des enfants de rencontrer également les plus dépendants, aux plus petits de commencer à avoir une ouverture sur cette différence, les personnes âgées, la dépendance, le handicap.

Cela permet également d'associer les familles. Le contexte rural est très favorable à la réussite de ce type d'événement, les liens de parenté, de voisinage ou de connaissance étant très fréquents.

Exemples de manifestations ponctuelles et fêtes calendaires : Noël (après-midi / soirée), Epiphanie - rois, Pâques (recherche des œufs dans le jardin), rupture du jeune du Ramadan (plusieurs salariés de l'établissement sont musulmans), Carnaval (les enfants font un défilé), fêtes de fin d'année scolaire (spectacles…), Toussaint, Halloween / holy-win…, semaine bleue, fête des orchidées (spécifique à Sézanne)…

b) L'organisation de groupes et/ou de binômes enfants/personnes âgées

Si les rencontres interpersonnelles peuvent s'opérer directement entre les individus, elles peuvent également être accompagnées. Certains établissements ont fait le choix de constituer des binômes enfant / personne âgée ou des groupes (par exemple trois personnes âgées et trois enfants) pour favoriser la proximité et la création d'un lien particulier entre eux. Dans ce cas, l'organisation est revue régulièrement, entre le trimestre et l'année : « *Ceci afin de permettre le lien nécessaire et suffisant à l'attachement modéré mais pas à la dépendance.* »[100].

c) Les activités régulières communes

Un certain nombre d'activités peuvent être proposées régulièrement aux deux populations. Ensemble, ils peuvent faire des activités artistiques (chanter, écouter de la musique, peindre ou dessiner…), des activités en lien avec la vie quotidienne (faire la cuisine, du jardinage…), des jeux (puzzles, memory, lotos), des activités gymniques qui mobilisent le corps (gymnastique douce, jeux de ballons…).

Il pourra être nécessaire d'avoir recours à des professionnels pour mettre en place certaines de ces activités (musicothérapeute, gym douce…).

Des établissements ont également fait le choix d'accompagner des résidents pour qu'ils puissent encadrer les enfants le temps d'une activité : lecture de contes ou ateliers suivant les compétences de chacun (chant, musique, pâte à modeler…). Les résidents se repositionnent alors comme adultes : « *je prends soin de..* », « *je m'occupe de…* », et les professionnels s'éloignent progressivement quand tout est sécurisé.

d) Les programmes sur l'année qui donnent une perspective temporelle

Afin de donner des perspectives temporelles et de permettre à chacun de se projeter dans un programme commun, il est également intéressant de proposer des projets à l'année ou au semestre. Ainsi, plusieurs initiatives ont déjà été développées suivant les talents et les compétences des professionnels ou des personnes âgées : une comédie musicale intergénérationnelle (écrite, lue et chantée de manière collective), une pièce de théâtre, un livre fabriqué, un spectacle de chant… Cela permet de clore l'année et de se dire « au revoir » avec un projet construit ensemble.

[100] *Verbatim* d'un entretien avec une animatrice qui encadre les activités d'un EHPAD en lien avec une crèche.

C) L'organisation des rencontres informelles :

Contrairement à ce que leur nom laisse sous-entendre, ces rencontres informelles doivent aussi faire l'objet d'une attention particulière et d'une préparation.

Pour prendre un cas extrême, si un enfant qui vient d'arriver croise un résident désorienté qui déambule à moitié nu, cela peut être très choquant et traumatisant pour l'enfant.

Les circulations des uns et des autres, mais aussi les lieux et temps de rencontres informels doivent donc être réfléchis. C'est la raison pour laquelle le projet architectural est un facteur clef de succès important du projet. Il s'agit de créer ces espaces pour que les rencontres « non-organisées » soient également riches et positives.

Les expériences au sein d'autres établissements sont multiples. Chez l'un d'eux par exemple : (1) tous les matins, le résident qui va chercher son journal rencontre les enfants qui arrivent avec leur parents ; (2) en fin de matinée (vers 11h), les résidents descendent pour le déjeuner et peuvent rencontrer des enfants dans le hall de la crèche ou dans le parc de l'EHPAD ; (3) certains vont saluer leurs jeunes amis par un contact visuel pendant que les enfants mangent ; (4) d'autres descendent après la sieste ; (5) dans l'après-midi, lorsque les enfants ont des activités extérieures dans le parc commun avec l'EHPAD, certains résidents quittent l'animation simplement pour aller les voir jouer ; (6) d'autres encore préfèrent attendre le soir et l'heure du départ pour saluer les enfants et leurs parents….

Les retours d'expérience me permettent également d'anticiper sur les difficultés que nous pouvons rencontrer. Voici l'extrait d'une autre fiche établissement[101] :

> **Avez-vous des résidents qui ne désirent pas rencontrer les enfants ? / La présence de la crèche importune-t-elle certaines personnes âgées ?**
> *Certains ne veulent pas être en contact avec les enfants ; certains n'aiment, tout simplement, pas les enfants. Une fois que l'on a identifié les personnes âgées qui aiment les enfants, il faut également faire attention car elles peuvent être trop rigides avec les enfants. J'ai rencontré, par exemple, une personne âgée, toujours dans l'apparence, et très froide. Il faut prendre en compte les capacités des résidents à établir la relation avec l'enfant pour assurer l'« alchimie de la rencontre ». Le résident doit « comprendre » le cadre de la relation. Il faut la dimension douce et protectrice dans la relation avec les enfants. C'est au professionnel d'être attentif à cela. Les seules barrières sont là. Ensuite il faut bien mettre des mots et bien communiquer.*

Toutes ces rencontres demandent donc un travail d'organisation important en amont. Nous allons à présent le détailler.

---

[101] La liste des établissements que j'ai interrogés sont sur le site https://sites.google.com/site/ehpadetcreche/

3.3 Manager le projet[102]

3.3.1 La mise en place d'un comité de pilotage

Un autre facteur clef de succès de ce projet sera l'adhésion de l'ensemble des auteurs au projet, aux objectifs et aux moyens mis en œuvre.

La démarche d'étude préalable a été confiée au Comité de Direction par le Conseil d'Administration en décembre 2013. Le prochain CA (mi-octobre pour la validation du budget 2015) devra entériner (ou non) l'intégration du projet « crèche » à celui d'agrandissement. Cette décision marquera le lancement officiel des démarches. Tout ce qui a été réalisé pour le moment, en interne comme en externe, l'a été à des fins prospectives.

Il faudra mettre en place un Comité de Pilotage (CoPil) dont les objectifs seront de :

- valider les choix, les démarches et les orientations de gestion ;
- définir les priorités ;
- suivre l'avancement du projet et le respect des délais ;
- associer les différentes parties prenantes en amont du projet. (Cet objectif fait du CoPil une des briques de la stratégie de conduite du changement que nous aborderons par la suite.)

Qui fera partie du comité de pilotage ?

Je constituerai un groupe pluridisciplinaire dont l'intelligence collective devra permettre de garantir la pertinence des choix.

Il pourra donc être composé d'acteurs « internes » :

- un membre désigné au sein du CA (Constitué de plusieurs professionnels de l'enfance, il serait pertinent de les solliciter en priorité) ;
- des membres du comité de direction (directeur, infirmière coordinatrice) ;
- un représentant des résidents ;
- un représentant des salariés.

Et d'acteurs externes :

- un représentant de la mairie (ayant trois membres du conseil municipal dans notre CA, cela ne devrait pas poser de problème, mais l'idéal serait que la directrice de la crèche municipale accepte, sur délégation du maire, de participer à notre CoPil) ;
- un représentant pour les entreprises (si besoin un pour les petites entreprises et un pour les entreprises plus importantes) ;

[102] On pourra se référer à l'annexe 16 : Macro-planning du projet, pour situer dans le temps les actions présentées ci-dessous.

- il faudra également s'assurer de la présence d'au moins un futur « parent » de la crèche.

A quelle fréquence se réunira le CoPil ?

Il se réunira tous les trois à six mois suivant les phases du projet (Cf. diagramme de Gant en annexe 16).

Remarque sur la représentation salariale :

Un salarié doit également être inclus au sein du CoPil pour assurer le lien avec les équipes. Il pourra informer les salariés des avancées du projet et des différentes contraintes auxquelles nous serons confrontés et qui justifieront nos arbitrages. Une réunion du personnel préalable au CoPil sera proposée aux Délégués du Personnel (DP) pour présenter l'état d'avancement du projet et échanger sur sa mise en œuvre.

Dans la mesure où il existe également une association qui s'occupe de gérer le budget des œuvres sociales de l'établissement, cette instance sera également sollicitée.

Les DP pourront ensuite choisir qui représente les salariés au sein du CoPil.

3.3.2 La gestion des ressources humaines

A) L'équipe d'encadrement de la micro-crèche

L'annexe 15 reprend une fiche de synthèse du conseil général de l'Hérault sur l'encadrement nécessaire au sein d'une micro-crèche.

Pour déterminer les besoins en terme d'encadrement, il faut, au préalable, déterminer l'amplitude horaire d'ouverture de la crèche. L'annexe 14, éléments de prévision budgétaire, détaille tous ces points.

Nous posons l'hypothèse que la crèche sera ouverte de 6h30 à 21h30 pour répondre aux besoins des salariés ayant des horaires décalés.

Evaluation de l'activité en nombre d'acte

Horaire de	à	Nb d'heure	Nb d'enfants	Nb total d'acte
06h30	8h30	2	3	6
8h30	13h30	5	7	35
13h30	14h30	1	10	10
14h30	18h30	4	7	28
18h30	21h30	3	3	9
	TOTAL	**15**		**88**

Les besoins humains pour la gestion de la crèche sont les suivants :

Calcul masse salariale	Nb ETP	Salaire brut (1 ETP)	Salaire Brut annuel	Salaire annuel Proratisé	Charges patronales	TOTAL
EJE responsable technique	1	2 175	26 100	26 100	12 398	38 498
Auxiliaire de puériculture	2,5	1 600	19 200	48 000	22 800	70 800
Emplois d'avenir (en formation petite enfance donc :	0,75	en etab. puis 0,25 en formation)			Reste à charge :	10 000
Postes mutualisés avec l'EHPAD :						
Agent administratif	0,1	1 900	22 800	2 280	1 083	3 363
Agent d'entretien et de maintenance	0,3	1 550	18 600	5 580	2 651	8 231
Total	**4,65**			**81 960**	**38 931**	**130 891**

Le recrutement sera attentif aux motivations et fera mention du projet intergénérationnel de la crèche. En sus des trois années d'expériences requises, les candidats devront démontrer leurs motivations à accompagner ce projet et à travailler en collaboration avec les équipes professionnelles et les résidents de l'EHPAD. Avec un ratio d'encadrement nettement supérieur au minima demandé (trois personnes), nous nous donnons les moyens d'assurer nos horaires élargis et de dégager du temps pour la mise en œuvre du projet intergénérationnel (notons que le temps consacré par la direction n'est pas valorisé dans ce budget).

B) Stratégie d'accompagnement du changement au sein de l'établissement[103]

Si la crèche sera gérée par des professionnels de la petite enfance, le projet intergénérationnel repose sur la dynamique qui pourra se dégager entre les équipes des deux établissements.

Les retours d'expériences des directrices de crèches ayant ouvert au sein d'un EHPAD sont sans équivoque : « *si les équipes n'arrivent pas à travailler ensemble et, lors des activités communes, à s'occuper des deux publics, les barrières posées par les professionnels ne sont pas enjambées par les publics* ». Il est donc indispensable de faire adhérer un maximum de professionnels à la démarche.

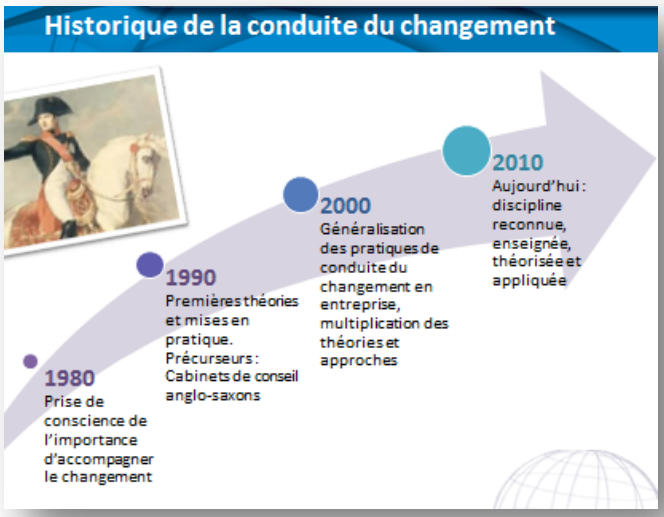
Cela implique aussi que le principe de « *libre engagement* », déjà posé pour les publics, doit également l'être pour les salariés.

Même si le projet est séduisant, il va venir bousculer les habitudes des équipes, et celles-ci sont parties prenantes. La conduite du changement répond à des logiques complexes :

[103] J'ai réalisé les schémas ci-dessous pour une formation donnée à l'ESCP le 7 mars 2012 sur « *la conduite du changement et le rôle du consultant et de l'assistance à Maîtrise d'ouvrage* »

« *les changements programmés ne se réalisent pas d'un coup, ils se font progressivement en obéissant à des cycles complexes, à la fois cognitifs et psychologiques au plan individuel et psychosociologiques et culturels au plan de la dynamique des groupes et des institutions* »[104].

On s'accorde à dire aujourd'hui qu'il existe deux portes d'entrée pour aborder cette question.



La première met l'individu au centre de l'analyse. Elle est développée notamment par Gérard-Dominique CARTON[105] qui part du postulat que le changement étant, avant toute chose, le fruit d'une représentation mentale de la réalité, la volonté de se rapprocher de la réalité des autres est une des conditions *sine qua non* de réussite de ce changement. Cette volonté dépend de notre propre système de motivation. Le management du changement repose donc à la fois sur une vision stratégique et une méthode opérationnelle, toutes deux fondées sur la psychologie. La sous-estimation du facteur humain reste la cause principale de l'échec en matière de changement.

La seconde s'appuie sur l'analyse de l'organisation pour définir les leviers de changement. David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT[106] partent du postulat que, pour faire face à un environnement en pleine évolution (fusions, restructurations, évolutions technologiques, etc.), les entreprises sont contraintes de se remettre perpétuellement en cause, et sont propulsées dans la spirale du changement.

---

[104] LOUBAT J. R., *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Dunod, p. 53, cité dans, JEAMBRUN C., *Créer un PASA en EHPAD pour améliorer l'accueil des résidents déments déambulant*, mémoire de l'EHESP, 2013 p. 63 [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://documentation.ehesp.fr/

[105] CARTON G-D, 1999, *Eloge du changement. Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel,* Edition Village Mondiale

[106] AUTISSIER D et MOUTOT J-M, 2003, *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*, Edition Dunod

Pour rendre opérationnelles ces transformations, les entreprises ont donc recours à la conduite du changement qui se généralise comme pratique managériale[107].

CHANGEMENT	Imposé	Volontaire
Progressif	Changement prescrit	Changement construit
Brutal	Changement de crise	Changement adaptatif

© Les typologies du changement. Gersick 1991, Miller 1982, Tushman et al. 1985

Ces deux approches, par l'individu et par l'organisation, se complètent. Les conditions sont ici réunies pour opérer un "changement construit", progressif et fondé sur l'engagement volontaire des individus.

Dans notre cas précis, pour l'opérer, trois piliers sont à considérer :

1- l'adaptation de l'organisation,

2- la communication,

3- la formation.

a) Adapter l'organisation et la « comitologie »

1- Groupe de travail : « montée en charge des activités intergénérationnelles »

J'organiserai le recrutement de la référente technique (l'EJE - Educateur de Jeunes Enfants) de la crèche trois mois avant l'ouverture. Ce temps sera consacré aux dernières préparations logistiques, à la rédaction du projet d'établissement de la crèche et à la définition du projet d'animation. Les retours d'expériences nous apprennent que, dans les premiers temps d'ouverture de la crèche, il est important que chacun prenne ses repères.

Comment organiser cela ? Comment réfléchir les premières rencontres ? Quand doivent-elles s'organiser ?

Toutes ces questions peuvent se poser dans un groupe de travail spécifique avec l'EJE (son équipe), l'animatrice et quelques soignantes volontaires.

Mère de jeunes enfants (qui sont déjà venus plusieurs fois participer à des activités), l'animatrice est déjà un élément moteur des projets intergénérationnels.

Ce groupe de travail pourra se réunir un mois avant l'ouverture de la crèche puis à trois, six et neuf mois. L'objectif de ce groupe de travail est d'anticiper les premiers contacts entre les résidents et les enfants et de permettre aux professionnels de se rencontrer, d'échanger et de comprendre le mode de fonctionnement et les problématiques spécifiques des deux populations.

---

[107] J'ai également développé ces éléments de manière plus détaillée dans ma thèse professionnelle de mastère spécialisé en Management des Systèmes d'Informations répartis, en 2005 : « *la composante formation dans le processus de conduite du changement lié à un projet informatique* »

2- Mise en place d'une réunion « point de contact animation »

Le groupe de travail sera remplacé au bout d'un an par la réunion opérationnelle mensuelle « point de contact » entre l'animatrice et l'EJE. Suivant les projets et les besoins, elles y convieront d'autres professionnels (en changeant de type de réunion, nous passons de la « phase transitoire projet » à « l'organisation structurelle » de l'établissement).

L'objectif est de définir, mettre en œuvre, suivre et évaluer le projet d'animation intergénérationnelle qui structurera les rencontres entre les deux populations.

Il faudra également inviter l'EJE au CVS pour associer les résidents à la mise en œuvre de ce projet.

3- Réunion projet et bilan du « projet d'animation intergénérationnel »

Au moins deux fois par an, une réunion formelle sera organisée avec la direction pour présenter le projet de l'année n+1 et faire le bilan de l'année écoulée.

4- Point d'organisation logistique et administratif hebdomadaire

L'objectif de cette réunion sera d'aborder l'ensemble des problématiques logistiques, organisationnelles et administratives. Si la gestion de la crèche sera déléguée à l'EJE, un certain nombre de moyens seront mutualisés et une rencontre hebdomadaire sera nécessaire, surtout dans les premiers temps (le rythme pourra être revu par la suite).

Seront concernés : le directeur, l'EJE et toutes les personnes nécessaires pour aborder l'ordre du jour.

b) Mettre en place un plan de communication interne au Foyer

1- La newsletter du projet :

La première brique du plan de communication se fera par le biais du comité de pilotage au sein duquel un salarié sera associé.

Une "newsletter" pourra remplacer le « compte-rendu » et suivre chacun des CoPil.

La cible : les salariés, les résidents et leurs familles, les membres du CoPil.

La régularité : celle des CoPil, c'est-à-dire tous les trois à six mois entre décembre 2014 et l'ouverture de la crèche.

Cohérence : elle pourra reprendre les éléments d'avancement du projet et présenter la manière dont l'intergénérationnel est vécu dans d'autres établissements. Il s'agira de décrire des initiatives actuelles encourageantes qui démontrent la richesse des échanges.
Les canaux : ce document pourra être distribué aux salariés dans leurs pochettes ou envoyé avec les fiches de salaire. Il pourra être communiqué aux familles lors des envois mensuels, et envoyé par mail aux autres acteurs (et si, d'ici là, le projet « site internet » a avancé, il pourra y être publié).
Un journal interne ou d'autres supports, qui répondront à d'autres objectifs en lien avec le fonctionnement des établissements, pourront remplacer cette newsletter.

2- Mettre à profit les canaux de communication existants

Si un effort doit être fourni pour conduire le changement, il ne faut pas non plus risquer de créer du rejet en mettant en œuvre trop de moyens.
La newsletter sera donc le seul élément « supplémentaire ». Le plan de communication sera étayé par la mise à profit des systèmes d'information existants.
Concernant la communication sur le projet d'animation intergénérationnel, l'animatrice pourra communiquer les comptes-rendus des "points de contact animation" par des transmissions, dans le logiciel de soin, comme elle le fait actuellement pour communiquer avec les équipes.
Les autres points de la cohabitation pourront être abordés avec le personnel lors des réunions trimestrielles.

c) Plan de formation

Ce dernier pilier de la conduite du changement est également celui qui permet de changer en profondeur les pratiques et les postures professionnelles. Il s'appuiera sur un module de formation externe et deux modules de formation réalisés en interne. Leur coût (coûts pédagogiques et humains) sera supporté par le plan de formation de l'établissement.

1- Thème : les rapports intergénérationnels :

- Cible : l'ensemble des équipes (sur deux ans),
- Objectif : permettre à chacun de prendre conscience et connaissance des enjeux de la relation intergénérationnelle.

L'association « Ensemble demain », propose des formations "sur mesure" en capitalisant sur leurs expériences et le réseau de professionnels qu'ils coordonnent. Nous pourrons donc déterminer un module d'une journée qui sera répété quatre ou cinq fois et réparti sur deux années.

2- Thème : l'accompagnement des enfants

- Cible : les équipes soignantes,
- Modalités : ces séances seront animées par les professionnels de la crèche selon un cycle de séances de 1h15 (entre trois et six séances à définir suivant les contenus). Entre 14h00 et 15h15 (pendant les siestes, à un moment ou les équipes du matin commencent à avoir le renfort des équipes d'après-midi sur l'EHPAD, c'est sur ce créneau horaire que nous réalisons déjà nos temps de réunion "bientraitance" ou encore les temps de relecture professionnelle),
- Objectifs : permettre aux professionnels de l'EHPAD de comprendre les enjeux pédagogiques de l'accompagnement, le mode de fonctionnement de la crèche et les métiers des professionnels de l'enfance. En les mettant en situation de transmission, cela permet également de valoriser le travail de l'EJE et des auxiliaires de puériculture.

3- Thème : l'accompagnement des personnes âgées

- Cible : les professionnels de la crèche,
- Modalités : de la même manière, ces séances seront animées par les professionnels de l'EHPAD. Le même nombre de séances sera à prévoir,
- Objectifs : permettre aux professionnels de l'enfance de comprendre les enjeux de la prise en soin des résidents, le mode de fonctionnement de l'EHPAD et les différents métiers au sein de l'établissement. Encore une fois, cela permettra également de valoriser le travail de chacun.

C) La mutualisation des moyens

Un certain nombre de moyens pourront être mutualisés afin de limiter les coûts, mais cela demande anticipation et organisation.

- *Le service de lingerie* : les locaux et les machines seront en capacité d'absorber l'augmentation de charge liée à l'augmentation du nombre de lits et à la gestion de la crèche. Des créneaux d'utilisation seront à déterminer pour permettre à l'équipe de la crèche d'utiliser ces moyens.
- *La cuisine* : deux options sont encore possibles avec notre prestataire API. La première serait une liaison froide avec la cuisine centrale des crèches de Chalon. Il est également envisageable de réaliser les plats pour les enfants dans notre cuisine pendant les créneaux encore libres (ici encore la taille de la cuisine et le matériel pourront assumer l'agrandissement de l'établissement). Le CoPil pourra statuer sur cette question en temps voulu.

- *Les agents d'entretien et de maintenance* : l'opportunité de la crèche sera l'occasion d'augmenter le temps de travail d'agents qui ne sont pas actuellement à temps plein. Les fiches de poste seront à revoir et le périmètre des tâches à redéfinir.

- *L'agent administratif* : là encore, le temps de travail d'un des agents pourra être augmenté pour permettre d'assurer le lien : la gestion des salaires, les questions des salariés….

3.3.3 Dimension financière du projet

Nous avons déjà abordé plus haut quelques-unes des hypothèses de travail. En effet, la viabilité financière du projet et son attractivité pour les entreprises du bassin sézannais ne sont pas séparables des questions budgétaires.

L'activité d'une crèche s'évalue en actes, c'est-à-dire en heures de garde d'un enfant et la micro-crèche prévoit 17 820 actes.

A) Détail des charges :

La masse salariale est définie en fonction de la convention collective 51 à laquelle l'établissement est rattaché.

Nous noterons que les charges prennent en compte un loyer à hauteur de 7700 €.

Les charges de fonctionnement incluent l'amortissement des dépenses d'investissement (sur un maximum de dix ans). Le montant de ces investissements correspond au coût marginal de l'aménagement d'un espace dans le cadre d'un projet d'agrandissement. Nous sommes donc au-dessus des coûts de rénovation d'un bâtiment existant, mais bien en deçà d'une construction indépendante.

Cet investissement fait l'objet de subventions qui sont fonction du nombre de places pour la CAF et le CG51. La CAF finance également les frais d'équipement à hauteur de 40%.

Budget d'investissement

n°	Investissements initiaux	Montant	Subvention	Montant à financer	Durée d'amortissement	Amortissement annuel
1	Coût marginal de l'aménagement d'un espace de 130 m² + ext.	200 000 €	- 76 000 €	124 000 €	10	12 400 €
2	Informatique	2 000 €	- 800 €	1 200 €	4	300 €
3	Logiciel spécifique de gestion de crèche	2 350 €	- 940 €	1 410 €	4	353 €
4	Mobilier spécifique	8 000 €	- 3 200 €	4 800 €	5	960 €
5	Autre mobilier (bureaux…)	2 000 €	- 800 €	1 200 €	10	120 €
6	Matériel spécifique crèche (Chauffe biberon, installations, jeux…)	5 000 €	- 2 000 €	3 000 €	4	750 €
7	Autre (Cuisine, vestaires…)	5 000 €	- 2 000 €	3 000 €	4	750 €
	TOTAL	224 350 €	- 85 740 €	138 610 €		15 633 €

Remarques sur les subventions

L'investissement initial sur le bâtiment (1) est subventionné :

- en partie par la CAF - à hauteur de 7 000 € / place => 70 000 €
- en partie par le CG51 - à hauteur de 600 € / place => 6 000

Les investissements concernant les frais d'équipement (2 à 7) sont subventionnés :

- en partie par la CAF - à hauteur de 40%

L'ensemble de ces charges détermine le coût annuel d'une place et le coût horaire :

Prix horaire	10,23 €
Coût par place	17 216 €
Coût moyen national pour les crèches d'entreprise	15 551 €

B) Détail des produits

Le total des revenus de la Prestation des Services Uniques (PSU) correspond au produit du nombre d'actes prévus par le tarif déterminé par la PMI. C'est le tarif 2013 de 3,80€ qui est pris en compte pour la projection.

Ce montant est pris en charge par les familles suivant le montant de leurs revenus et le reste est pris en charge par la Caisse d'Allocation Familiale. Cette projection prévoit une répartition 50% / 50% qui n'est qu'une approximation, mais le total est assuré. Ces montants apparaissent dans les "produits des services rendus" du compte de résultats prévisionnels.

La CAF participe également au fonctionnement de l'établissement à hauteur de 1,35 € au titre du Contrat Enfance Jeunesse (CEJ). Ce montant apparait comme une "subvention de fonctionnement" de la CAF.

Le total des produits ainsi déterminés permet de calculer, par déduction, le coût du berceau pour les entreprises, soit 8 800 €. J'ai expliqué dans le paragraphe précédent : « *L'opportunité d'une structure inter-entreprise* » pourquoi le coût net réel pour chaque entreprise est en fait de moins de 3 000 €.

Recettes issues des fonds "petite enfance" :	
Revenus Prestation de Service Unique (PSU)	3,80 €
Total des recettes PSU dont :	63 954 €
- Recette famille	31 977 €
- Recette CAF	31 977 €
Complément Contrat "Enfance et Jeunesse"	1,35 €
Total des recettes CEJ	22 721 €
TOTAL	86 675 €

Recettes issues de l'activité (Entreprise, FFSA et Mairie)	
Nombre de place	10
Prix par place	8 800 €
TOTAL	88 000 €

TOTAL des produits	174 675 €

3.3.4 Communiquer à l'extérieur sur le projet

La communication doit être bien maîtrisée afin de toucher un public large, extérieur à l'établissement. C'est un outil de motivation important en interne. A ce titre, nous pourrions également considérer qu'il s'agit d'une des briques de la conduite du changement[108].

Considérons les éléments de la communication externe en fonction de leurs objectifs :

- **Informer les partenaires externes : institutionnels et entreprises**

Nous avons déjà évoqué la newsletter du projet pour informer en interne les différents acteurs de l'avancement du projet.

Ce support pourra également être utilisé pour tenir informer nos partenaires institutionnels : Mairie de Sézanne, CAF, PMI, CG51, ARS-CA et les correspondants de nos réseaux professionnels (AD-PA, FESIC).

L'autre cible sera l'ensemble des entreprises contactées lors de la phase « *Fin de l'étude, définition du cahier des charges* »[109] et qui sont intéressées par le projet (une quarantaine d'envois). Et nous l'avons déjà mentionné, les familles de nos résidents à l'occasion des envois mensuels.

- **Rassurer et promouvoir**

Les relations avec la presse locale sont bonnes (le correspondant local de l'*Union*, quotidien régional local, vient régulièrement voir sa mère qui est résidente au sein de l'établissement). Nous pourrons donc les solliciter pour réaliser un article à l'occasion du lancement des travaux à la rentrée 2015.

L'objectif est de pouvoir s'appuyer sur cet article pour communiquer en interne et auprès des partenaires, en particulier auprès des entreprises susceptibles de réserver des berceaux. Il s'agit de rassurer sur la réalité de l'avancement du projet. Nous pourrons mettre en avant le fait qu'il s'agit de la seule crèche inter-entreprises du secteur, mais aussi le fait que les horaires sont adaptés aux professionnels.

Nous pourrons également préciser combien ce type de dispositif est intéressant pour les entreprises et les petits entrepreneurs.

---

[108] Remarque : la communication externe ne peut commencer qu'une fois que le projet est sûr d'être lancé. L'étude documentaire réalisée a montré que plusieurs établissements avaient fait parler d'eux alors que la crèche n'a jamais ouverte.

[109] Se référer à l'annexe 16, planning de Gant

- **Valoriser et encourager**

Un dossier de presse pourra être réalisé à l'occasion de l'ouverture de la crèche. Nous pourrons ainsi mettre en avant à la fois l'EJE et l'animatrice, mais aussi le projet intergénérationnel et ceux à venir. Il s'agit ici de valoriser l'initiative et tout le travail qui sera réalisé par les salariés, au bénéfice des personnes âgées et des enfants.

3.3.5 Planification du projet

L'annexe 16 propose un diagramme de Gant des principaux jalons du projet permettant de positionner dans le temps :

- les instances de pilotage du projet,
- la stratégie de conduite du changement,
- les démarches de communication externe.

3.4 La démarche d'évaluation

L'évaluation des pratiques n'est plus optionnelle au sein des ESMS. Le guide de l'ANESM sur l'évaluation interne commence ainsi : « *La loi dispose que les établissements et services mentionnés à l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles « procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées ou élaborées par l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux » (art. L.312-8 du CASF)* »[110].

Si l'ANESM fait référence (nous l'avons déjà évoqué) aux pratiques intergénérationnelles, elle ne propose pas de pistes spécifiques d'évaluation de ces pratiques.

J'organiserai donc l'évaluation de la manière suivante :

Une première démarche permettra d'évaluer le projet et la méthode mise en œuvre.

Dans un deuxième temps, deux autres démarches permettront une évaluation des pratiques et la mise en place d'une dynamique d'amélioration continue sous deux angles : l'impact des projets intergénérationnels sur les personnes âgées et leurs familles, et l'impact sur les enfants et leurs familles.

[110] Anesm, avril 2009, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles,* Saint-Denis : Anesm

3.4.1 L'évaluation du projet

Dans un premier temps, il s'agit d'évaluer le « projet crèche » en tant que projet autonome au sein du projet d'agrandissement global de l'établissement.

Cette évaluation aura lieu un an après l'ouverture de la crèche c'est-à-dire en septembre 2017 suivant le planning prévisionnel.

Elle marquera la fin de la phase projet et permettra de poser les bases du mode de fonctionnement opérationnel. Sans construire le bilan, ni les questionnaires d'évaluation, les principaux éléments devront être les suivants :

A) Evaluer le pilotage du projet :

Ce premier niveau d'évaluation doit être factuel : Les différentes phases ont-elles été respectées ? Leur délai ? Concernant la gouvernance, le CoPil s'est-il réuni comme prévu ? La participation des acteurs (salariés, représentants des résidents, usagers, parents) a-t-elle été effective ?.

Mais le pilotage est au service du projet, et c'est surtout en évaluant les fruits qu'il a portés que nous pourrons apprécier sa pertinence : les conditions d'ouverture de la crèche sont-elles conformes aux prévisions ? (horaires, nombre de places, taux de remplissage…) ? Comment les parents ont-ils été informés de l'ouverture de la crèche ? Les finances sont-elles équilibrées ? Quelles sont les perspectives de réservation de berceau à horizon un, deux et trois ans ?

B) Evaluer la stratégie de conduite du changement :

Chaque brique devra envisager un bilan spécifique : le groupe de travail : « montée en charge des activités intergénérationnelles », les formations (Il s'agit d'une démarche systématique lorsque l'on fait appel à un prestataire externe. Dans la mesure où une partie des formations sera effectuée en interne, il s'agira de développer nos propres supports), la newsletter.

Mais au final, il faut évaluer l'ensemble de la démarche et son impact en interne. Un questionnaire devra donc être administré aux salariés de manière anonyme. L'objectif sera d'évaluer l'adhésion au projet, de comprendre s'il s'agit pour eux d'une opportunité pour les résidents, les enfants et pour eux-mêmes comme salariés ? Il s'agira également de mettre le doigt sur les points litigieux et d'identifier les freins ou ce qui pose problème dans le projet.

Les indicateurs de Ressources Humaines habituels devront également être utilisés (turnover, nombre d'arrêts maladie…) pour évaluer l'impact de l'opération sur la communauté des salariés.

C) Evaluer le plan communication externe :

L'impact interne de ce plan de communication aura déjà été évalué dans les démarches précédentes. Par exemple, le dossier d'entrée précisera comment les parents auront eu connaissance de l'établissement. Le bilan du projet portera donc cette information.

Il s'agira ici d'évaluer de manière quantitative l'ampleur de la campagne de communication externe :

- bilan des démarches de prospection. Celui-ci est particulièrement important parce que la démarche devra être réitérée. Les berceaux sont réservés par les entreprises pour une période qui va de un à trois ans en général. Il s'agit donc d'identifier les bonnes démarches pour les renouveler.
- nombre de contacts presse et d'articles produits
- ….

L'évaluation du bilan sera complétée puis laissera place aux évaluations internes continues et récurrentes, base de notre processus d'amélioration continue.

3.4.2 Evaluation de la crèche et impact du projet intergénérationnel sur les enfants

Tout d'abord, il faut noter que l'évaluation fait déjà partie de la culture des professionnels de l'animation et des professionnels de l'enfance. Chacune des animations intergénérationnelles fera donc l'objet d'un bilan et d'une évaluation spécifique. Ces évaluations seront réalisées conjointement par les organisateurs.

De plus, un bilan annuel (année scolaire) sera réalisé. Une partie de cette évaluation annuelle du projet d'animation est commune à l'EJE et à l'animatrice. Il s'agit de **l'évaluation quantitative du projet d'animation** avec des critères du type : nombre d'animations ; nombre de binômes ; nombre d'enfants et de personnes âgées engagées dans une activité intergénérationnelle ; nombre d'événements réalisés en commun ; nombre de projets dans la durée (durée moyenne des projets ; durée du projet le plus long ; le plus court)… Pour des raisons de disponibilité, cette évaluation sera portée par l'EJE.

Le projet d'animation devra également être évalué de manière qualitative. L'EJE réalisera cette évaluation au regard des besoins des enfants.

Cette évaluation spécifique sera complétée par l'**évaluation globale du fonctionnement de la crèche** : taux d'occupation ; nombre d'enfants accueillis (plusieurs enfants peuvent être positionnés sur une même place) ; liste d'attente ; perspective de réservation à un, deux et trois ans ; bilan budgétaire ; et bilan général d'activité auprès des enfants.

Les outils informatiques de gestion de crèche permettent de générer automatiquement la plupart des critères d'appréciation. Il faudra donc analyser ces données et les compléter avec un bilan qualitatif construit avec l'équipe et également basé sur un questionnaire rempli par les parents en fin d'année.

3.4.3 Evaluation de l'impact du projet sur les personnes âgées

Enfin, l'évaluation de l'impact du projet intergénérationnel sur les personnes âgées se basera sur les évaluations de chaque animation et sur le bilan quantitatif réalisé par l'EJE. Il reviendra à l'animatrice, de manière annuelle, de réaliser une **évaluation qualitative** de la démarche. Pour cela, elle pourra convoquer une « réunion bilan » avec des résidents et animer un entretien de groupe pour échanger autour des activités. Si cela se révèle pertinent, ce dispositif pourra être complété par un questionnaire individuel (il est plus probable que la dimension intergénérationnelle soit intégrée au « questionnaire animation » déjà administré régulièrement).

3.4.4 Evaluation de l'impact du projet sur les salariés

Les retours d'expériences des autres établissements font état d'un impact positif du projet sur la communauté des salariés. L'évaluation du projet aborde déjà ce point. Il pourra être intéressant d'évaluer à nouveau cela en 2020, lorsque nous ferons le bilan du Projet d'établissement 2016-2020 et que nous préparerons le suivant.

Conclusion de la troisième partie

Dans cette troisième partie, j'ai détaillé comment l'association pouvait répondre aux besoins et aux attentes des résidents d'aujourd'hui et de ceux de demain que nous ne connaissons pas encore.

La crèche n'est qu'un élément d'un projet d'agrandissement qui changera profondément l'établissement. Il constitue, je pense, un atout.

Conclusion

Au moment où prend fin l'écriture de ce document, le projet n'est pas encore validé par le Conseil d'Administration. Pour l'association, c'est l'occasion de renouer avec une part de son identité qu'elle a perdu il n'y a pas si longtemps. Selon des modalités différentes, la jeunesse pourra revenir dynamiser le Foyer et inversement, les aînés pourront transmettre ce qu'ils sont.

Une fois que l'association se sera prononcée, il restera encore à convaincre les entreprises du bassin sézannais, puis le Conseil Général et la PMI…
Le parcours est encore long, mais chacune des rencontres, chacun des entretiens réalisés avec des acteurs ayant participé à ce type de structure, était porteur d'une flamme et d'un entrain communicatif.

Les professionnels de la gestion de projet[111] expliquent qu'un projet n'est rien d'autre qu'un ensemble de méthodes structurantes pour gérer l'incertitude. Oui, ce projet est un pari, auquel j'ai cherché à apporter un maximum de garanties en m'appuyant sur les expériences déjà vécues par d'autres, mais s'il est bien mené, il est sans aucun doute possible porteur de vie pour les résidents et pour les enfants qui les côtoieront.

« Les vieillards portent la vie
en disant oui à ce qu'ils sont,
malgré l'âge, les épreuves, les difficultés. »
Marie de HENNEZEL

[111] Par exemple NERE J-J, 2013, *Le management de projet*, 2ème édition, PUF, 128p.

Bibliographie

Ouvrages et monographies

- AUTISSIER D et MOUTOT J-M, 2003, *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*, Edition Dunod.
- CARTON G-D, 1999, *Eloge du changement. Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel,* Edition Village Mondiale.
- DELCHAMBRE N., LEFEVRE M.- R., LIGOT A., MAINJOT N., MARLIERE M. – F. et MATHIEU M., 2005, *Guide d'observation des 14 besoins de l'être humain – orientation diagnostique*, éditions De Boeck (2ème édition), 71p.
- DUPONT C., LETESSON M., 2010, *Comment développer une action intergénérationnelle ?*, Guides pratiques – former & se former, Edition de Boeck, Bruxelles, 230p.
- GADET C., 2010, *Carnet de voyage intergénérationnelle – Grandir ensemble*, les éditions de l'atelier, 126p.
- GADET C., 2013, *L'intergénération en action, santé, vivre mieux longtemps*, Edition Jacob-Duvernet, 126p.
- HENDERSON V., *Les principes fondamentaux des soins infirmiers du CII*, édité par le Conseil International des Infirmières (révisé en 2003), 59p.
- HENNEZEL (de) M. et VERGELY B., 2011, *Une vie pour se mettre au monde*, Librairie Générale de France, collection Le Livre de Poche, Malesherbes.
- HESLON C., 2008, *Accompagner le grand âge, Psycho-gérontologie pratique*, Edition Dunod,
- JACQUEMIN M., *Pour un accueil de qualité de la petite enfance : quel curriculum ?*, ERES, 2009, 416p.
- LORIAUX M., 2012, *Les relations intergénérationnelles en dehors de la famille*, Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV), 240p.
- MALKI M., 2005, *L'intergénération : une démarche de proximité, Guide Méthodologique*, 160p.
- MEMMI A., 1979, *La dépendance*, Edition Gallimard, Paris.
- NERE J-J, 2013, *Le management de projet*, 2ème édition, PUF, 128p.
- VERCAUTEREN R., PREDAZZI M. & LORIAUX M., 2001, *L'intergénération. Une culture pour rompre avec les inégalités*, Ramonville Saint-Agne, Erès.

Rapports, mémoires et thèses :

- Anesm, 2010, *Bientraitance, analyse nationale 2010, Déploiement des pratiques professionnelles en établissements pour personnes âgées dépendantes*, Saint-Denis : Anesm
- Anesm, avril 2009, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles,* Saint-Denis : Anesm
- BOYER D., 2012, Observatoire National de la petite enfance, *L'accueil du jeune enfant en 2012, données statistiques*, 77p. [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.caf.fr
- BRIET R., MONTALEMBERT (de) M., 2006, *La société intergénérationnelle au service de la famille : conférence de la famille*, Ministère de la sécurité sociale, des personnes âgées, des personnes handicapées et de la famille, 126p. [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.ladocumentationfrancaise.fr
- BROUSSY L., Janvier 2013, *Mission interministérielle sur l'adaptation de la société française au vieillissement de la population*, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.ladocumentationfrancaise.fr
- CORBIER (de) B., 2007, *Conduire un projet intergénérationnel dans un centre socio-culturel pour préserver le lien social en commune périurbaine*, – Mémoire CAFDES de l'Ecole des hautes études en santé publique, 70p. [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://documentation.ehesp.fr/
- DUFOUR A, PALARIC E, 2012, France bénévolat, *La solidarité intergénérationnelle en Europe*
- GOUDET E., 2010, *Cinquante expériences de solidarité intergénérationnelle*, France Bénévolat, (Travaux menés sous la direction de Dominique Thierry), [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.solidages21.org
- JEAMBRUN C., *Créer un PASA en EHPAD pour améliorer l'accueil des résidents déments déambulant*, mémoire de l'EHESP, 2013 p. 63 [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://documentation.ehesp.fr/
- MOREL A., (modératrice); VEBER O. (rapporteur), Membres de l'inspection générale des affaires sociales, *Société et Vieillissement*, rapport du groupe n°1, juin 2011, 72p. [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.social-sante.gouv.fr
- Ministère des Solidarités et de la Cohésion Sociale, Secrétariat d'état chargé de la Famille, CAF, Observatoire de la parentalité en entreprise, *Guide crèches et entreprises, Quelles solutions pour mon entreprise ?*, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.observatoire-parentalite.com
- TAKOUCHIT F., CAFDES, IRTS – cours de MGRH, 2013, pp.10-11

Séminaire et conférences :

- *Vieillissement de la population et relations entre générations - GR7.Vieillissement de la population et relations entre générations*, 2001, Séminaire de questions sociales de la promotion « Nelson Mandela » (1999-01) de l'Ecole nationale d'administration, 60p.
- MALKI M., *Les défis des relations intergénérationnelles*, actes du colloque organisé le 19 novembre 2008 par la fondation du roi Baudouin à Bruxelles – Belgique

Articles et Revues

- CARADEC V., 2008, *"Jeunes" et "vieux" : les relations intergénérationnelles en question*, Agora débats/jeunesses, 2008/3 N° 49, p. 20-29, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet www.cairn.info
- CAPNEWS*,* 2010, *Les crèches en maison de retraite, un concept qui se développe* », n°28, Aout 2010, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.capretraite.fr.
- CSHERLY F, 2010, *Tourisme européen horizon 2010, Plaidoyer pour de nouveaux marchands de bonheur*, Entreprises et histoire, 2007/2 n° 47, p. 109-118
- DAMON J. et al., 2007, *Qu'en est-il des rapports intergénérationnels en France ?*, Horizons stratégiques, 2007/2 n° 4, p. 111-129.
- DURIBREUX Marie, 31/12/2005, *Une maison de retraite toutes portes ouvertes*, Direction[s], [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.directions.fr
- GILLIOTTE N., 31/05/2008, *L'intergénération, un réel facteur de créativité*, Direction[s], [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.directions.fr
- GILLIOTTE N., 31/05/2006, *Une maison de retraite au cœur de la ville*, Direction[s], [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.directions.fr
- GRIMA F., 2007, *Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle*, Management & Avenir, 2007/3 n° 13, p. 27-41
- HUMMEL C. et HUGENTOBLER V., 2007, *La construction sociale du « problème » intergénérationnel*, Gérontologie et société, 2007/4 n° 123, p. 71-84
- MALKI M. et al., 2005, *« Des méthodes au service de l'intergénération »,* Retraite et société, 2005/3 n° 46, p. 198-203
- MAURICE J., 2013, *Redistribution intergénérationnelle et solidarité familiale : un filet de sécurité face au chômage des jeunes ?*, Regards croisés sur l'économie, 2013/1 n° 13

- MAYERL R., architecte, 2012, *L'habitat communautaire dans les pays nordiques, Une vieille idée, une approche contemporaine*, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.habiter-autrement.org

- MIJOLLA A., 2001, *L'intergénérationnel et « Nous »*, Dialogue, 2001/4 no 154, p. 13-25

- LAMARQUE P., Coach d'entreprise, 2014, *Inverser la pyramide de* MASLOW, [en ligne - visité le 10.09.2014], disponible sur internet : http://www.patricklamarque.biz

- LANI-BAYLE M., 2004, *Réponses (2). Vers une transmission intergénérationnelle des savoirs...*, Savoirs 1/ 2004 (n° 4), p. 67-70

- MOLINIER P., 2013, « *Et la tendresse, bordel !* », Multitudes, 2013/1 n° 52, p. 172-177

- PAUGAM S. et ZOYEM J.-P., 1997, *Le soutien financier de la famille : une forme essentielle de la solidarité*, Économie et Statistique, n° 308-309-310

- PEUGNY C et VAN DE VELDE C, *Repenser les inégalités entre générations*, Revue française de sociologie, 2013/4 Vol. 54, p. 641-662

- SERAPHIN G., 2011, *Introduction : Lien intergénérationnel et transmissions*, Recherches familiales, 2011/1 n° 8, p. 3-6

- TAVOILLOT P-H, 2010, *La guerre des âges n'aura pas lieu, Remarques sur la philosophie contemporaine de la famille*, Journal français de psychiatrie, 2010/2 n° 37

- WILDMER E. D. et LÜSCHER K., 2011, *Les relations intergénérationnelles au prisme de l'ambivalence et des configurations familiales*, Revue de l'Union Nationale des Associations Familiales, Recherches familiales, 2011/1 – n°8, p. 49-60

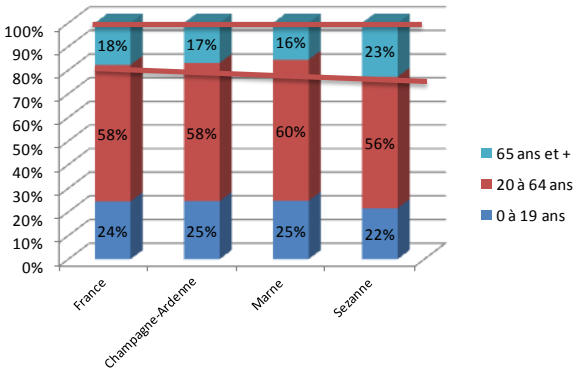
Autres articles en ligne concernant les crèches et les EHPAD

- **2013 - Projet mami** : http://www.cairn.info
- **2013 - Une crèche installée à l'intérieur d'une maison de retraite** : article et petite vidéo => tout se passe bien, des « couples » se forment, regard neutre des enfants http://www.lexpress.fr
- **2013 - Plif plaf plouf : quand la crèche rencontre la maison de retraite** – activité, olympiade, parcours organisé avec les 3 générations http://www.reportersdespoirs.org
- **2010 - Une crèche à la maison de retraite** : http://www.20minutes.fr
- **2010 - Les crèches et les maisons de retraite font bon ménage** : existe depuis 1992, repas et animation partagées - http://blog.capretraite.fr
- **2010 - Les crèches en maisons de retraite, un concept qui se développe** : http://www.capretraite.fr
- **Quand une crèche et une maison de retraite de Bordeaux vivent ensemble** : fusion de deux établissements - http://www.planete-maison-de-retraite.fr
- **Visite hebdomadaire de la crèche à l'EHPAD :** http://www.ccrvv.com
- **Vidéo :**
  - http://www.dailymotion.com-1
  - http://www.dailymotion.com-2
  - http://www.ouest-france.fr
  - http://video.fr.msn.com

Liste des annexes

Liste des annexes I
Annexe 1. La situation des personnes âgées dans la Marne et à Sézanne II
Annexe 2. Carte d'identité de Sézanne II
Annexe 3. Plan de l'établissement III
Annexe 4. Macro-Planning des autorisations, conventionnements et évaluations IV
Annexe 5. Organigramme du Foyer FSA V
Annexe 6. Analyse de la population des salariés : VI
6.1 Analyse du taux d'ancienneté VI
6.2 Pyramide d'âge VI
Annexe 7. Cartographie des SI du foyer FSA VII
Annexe 8. Extrait du projet d'agrandissement et de rénovation présenté à la CNSA en juillet 2013 VIII
Annexe 9. Evaluation du seuil de rentabilité d'un EHPAD VIII
Annexe 10. Caractéristiques de la population accueillie au sein du foyer (juin 2014) IX
Annexe 11. Cadres règlementaires de l'EHPAD X
11.1 Cadre législatif global : X
11.2 Textes et lois relatifs au financement et à la gestion de l'établissement : X
11.3 Textes et lois relatifs à l'organisation et à la rédaction de la convention tripartite : X
11.4 Lois structurant l'action sociale : X
Annexe 12. Les bénéfices de l'intergénérationnel dans la littérature XI
12.1 Gadet Carole, Carnet de voyage intergénérationnelle – Grandir ensemble, les éditions de l'atelier, 2010 XI
12.1.1 Sur l'apport de l'intergénérationnel pour les enfants : XI
12.1.2 Sur l'apport de l'intergénérationnel pour les personnes âgées : XI
12.1.3 Les effets de l'intergénérationnel : XI
12.2 Gadet Carole, Santé, Vivre mieux longtemps, l'inter[génération] en action, édition Jacob-Duvernet, 2013 XIII
12.2.1 p. 26 – Repère – étude sur les bénéfices psychologiques XIII
Annexe 13. Offre petite enfance de la Marne XIV
13.1 Naissances domiciliées dans la Marne XIV
13.2 Offre d'accueil dans le bassin sézannais XIV
13.3 Offre d'accueil et taux de couverture XV
Annexe 14. Eléments de prévision budgétaire XVI
Annexe 15. Fiche de synthèse : la micro-crèche XIX
Annexe 16. Macro-Planning du projet XX
Annexe 17. Les couleurs du temps et les petites Mayas XXI

Annexe 1. LA SITUATION DES PERSONNES AGEES DANS LA MARNE ET A SEZANNE



Tranche d'âge*	France	Champagne-Ardenne	Marne	Sezanne
0 à 19 ans	15 581 409	328 269	139 737	1 136
20 à 64 ans	36 840 012	782 639	338 381	2 930
65 ans et +	11 281 770	226 947	88 028	1 201
Population total	**63 703 191**	**1 337 855**	**566 146**	**5 267**

* Source INSEE (2013 pour les chiffre France et 2009 pour les données régionales)

Nb de place en établissement	France*	Champagne-Ardenne**	Marne**
EHPAD + USLD	539 244	13 758	5 366
EHPA / foyer logemer	142 913	3 206	2 062
Pop. +65ans / Nb lits	**16,5**	**13,38**	**11,85**

*Etude DRESS 2007 **SROSM 2013 - source FINESS

Annexe 2. CARTE D'IDENTITE DE SEZANNE

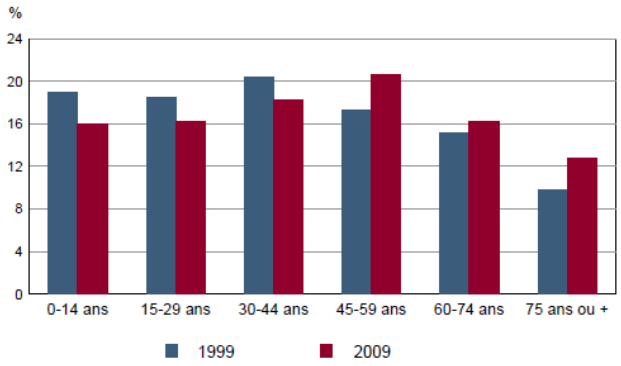
Contexte géographique du Foyer Françoise de Sales Aviat.
Les données sont issues du site de l'INSEE :

POP T1M - Population

	1968	1975	1982	1990	1999	2009
Population	5 727	6 201	6 048	5 829	5 588	5 268
Densité moyenne (hab/km2)	251,0	271,7	265,0	255,4	244,9	230,9

Sources : Insee, RP1968 à 1990 dénombrements - RP1999 et RP2009 exploitations principales.

POP G2 - Population par grande tranche d'âge



Sources : Insee, RP1999 et RP2009 exploitations principales.

EMP T5 - Emploi et activité

	2009	1999
Nombre d'emplois dans la zone	3 645	3 405
Actifs ayant un emploi résidant dans la zone	2 083	2 209
Indicateur de concentration d'emploi	175,0	154,1
Taux d'activité parmi les 15 ans ou plus en %	53,8	56,2

L'indicateur de concentration d'emploi est égal au nombre d'emplois dans la zone pour 100 actifs ayant un emploi résidant dans la zone.

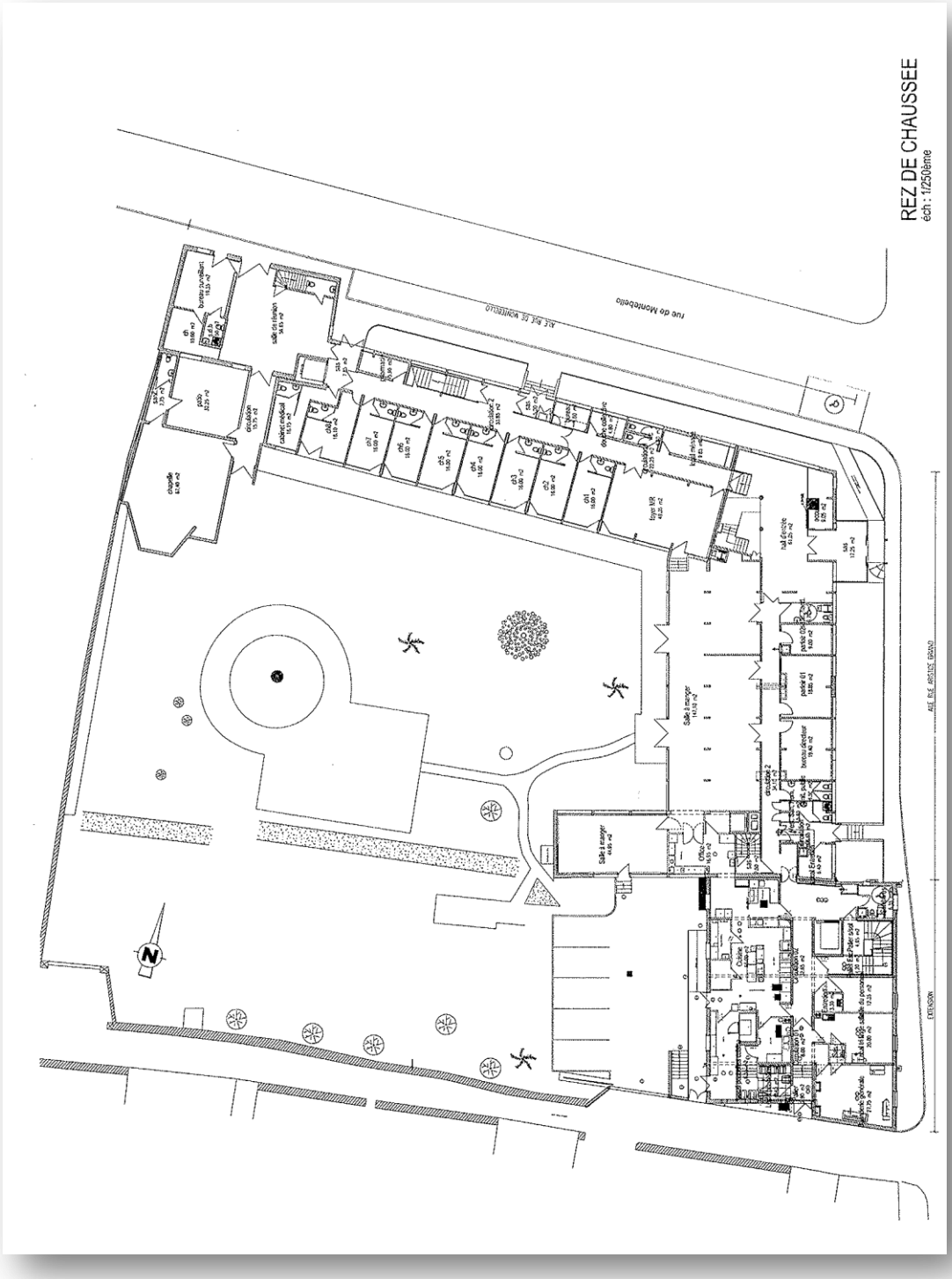
Sources : Insee, RP1999 et RP2009 exploitations principales lieu de résidence et lieu de travail.

Tranche d'âge*	France	Champagne-Ardenne	Marne	Sezanne
0 à 19 ans	15 581 409	328 269	139 737	1 136
20 à 64 ans	36 840 012	782 639	338 381	2 930
65 ans et +	11 281 770	226 947	88 028	1 201
Population total	**63 703 191**	**1 337 855**	**566 146**	**5 267**

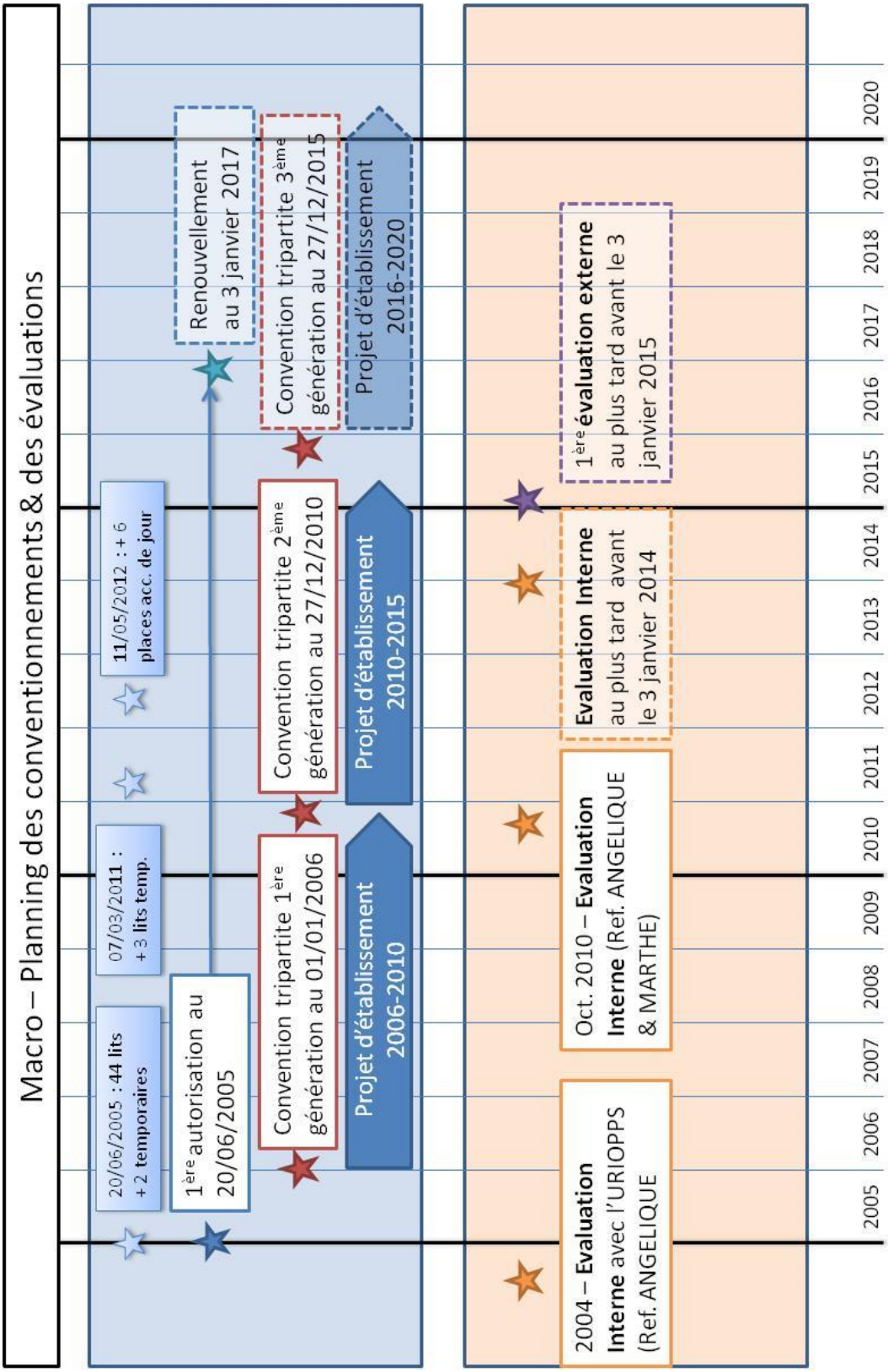
* Source INSEE (2013 pour les chiffre France et 2009 pour les données régionales)

Tranche d'âge (2008)	France	Champagne-Ardenne	Marne	Sezanne
0 à 19 ans	24%	25%	25%	22%
20 à 64 ans	58%	58%	60%	56%
65 ans et +	18%	17%	16%	23%
%	**100%**	**100%**	**42%**	**100%**

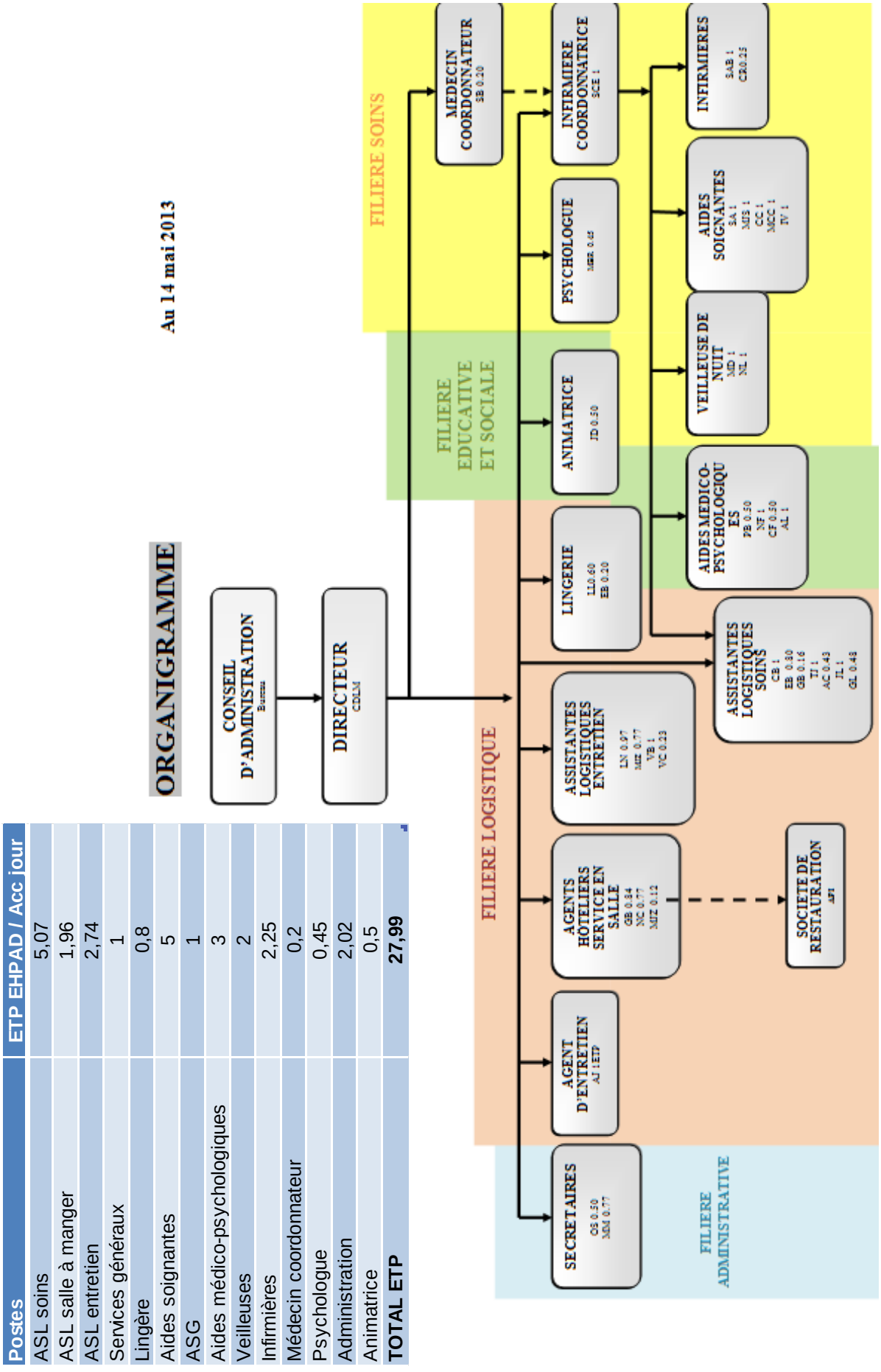
Annexe 3. PLAN DE L'ETABLISSEMENT



Annexe 4. MACRO-PLANNING DES AUTORISATIONS, CONVENTIONNEMENTS ET EVALUATIONS



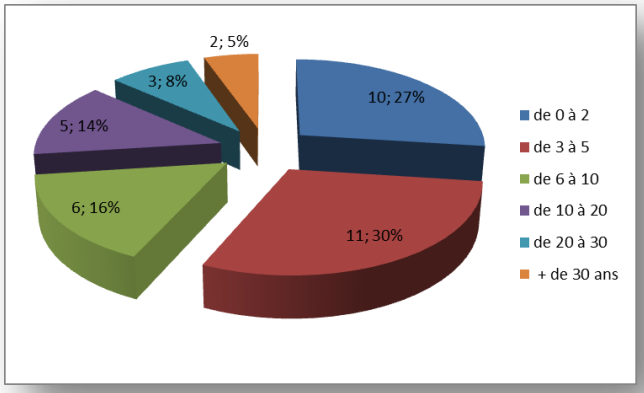
Annexe 5. ORGANIGRAMME DU FOYER FSA



Postes	ETP EHPAD / Acc jour
ASL soins	5,07
ASL salle à manger	1,96
ASL entretien	2,74
Services généraux	1
Lingère	0,8
Aides soignantes	5
ASG	1
Aides médico-psychologiques	3
Veilleuses	2
Infirmières	2,25
Médecin coordonnateur	0,2
Psychologue	0,45
Administration	2,02
Animatrice	0,5
TOTAL ETP	**27,99**

Annexe 6. ANALYSE DE LA POPULATION DES SALARIES :

6.1 Analyse du taux d'ancienneté



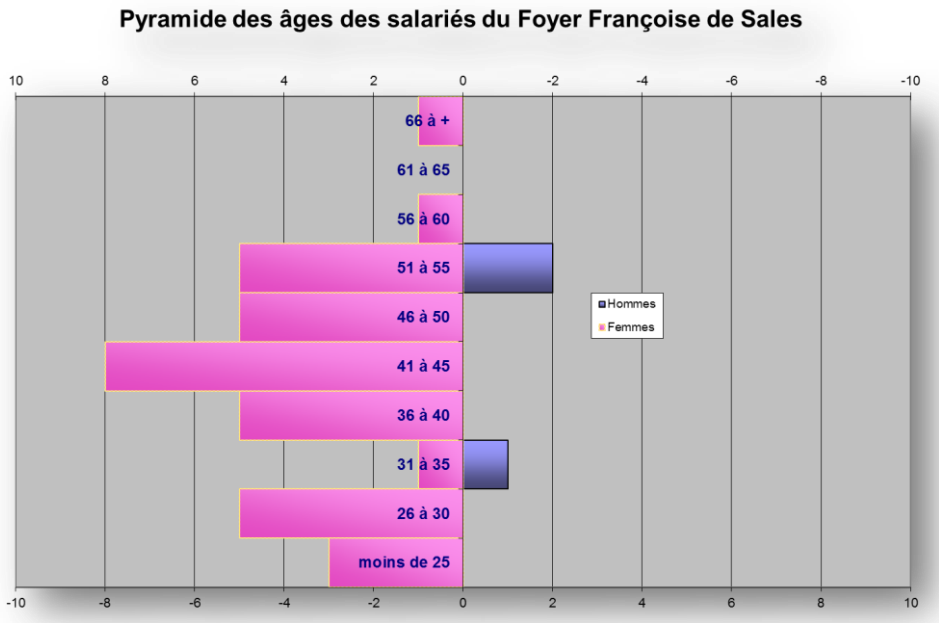
Moyenne 8,11 ans d'ancienneté au sein de l'établissement.

Ancienneté moyenne des salariés sur un échantillon de 1171 maisons de retraite
(Enquête DADS 2008)

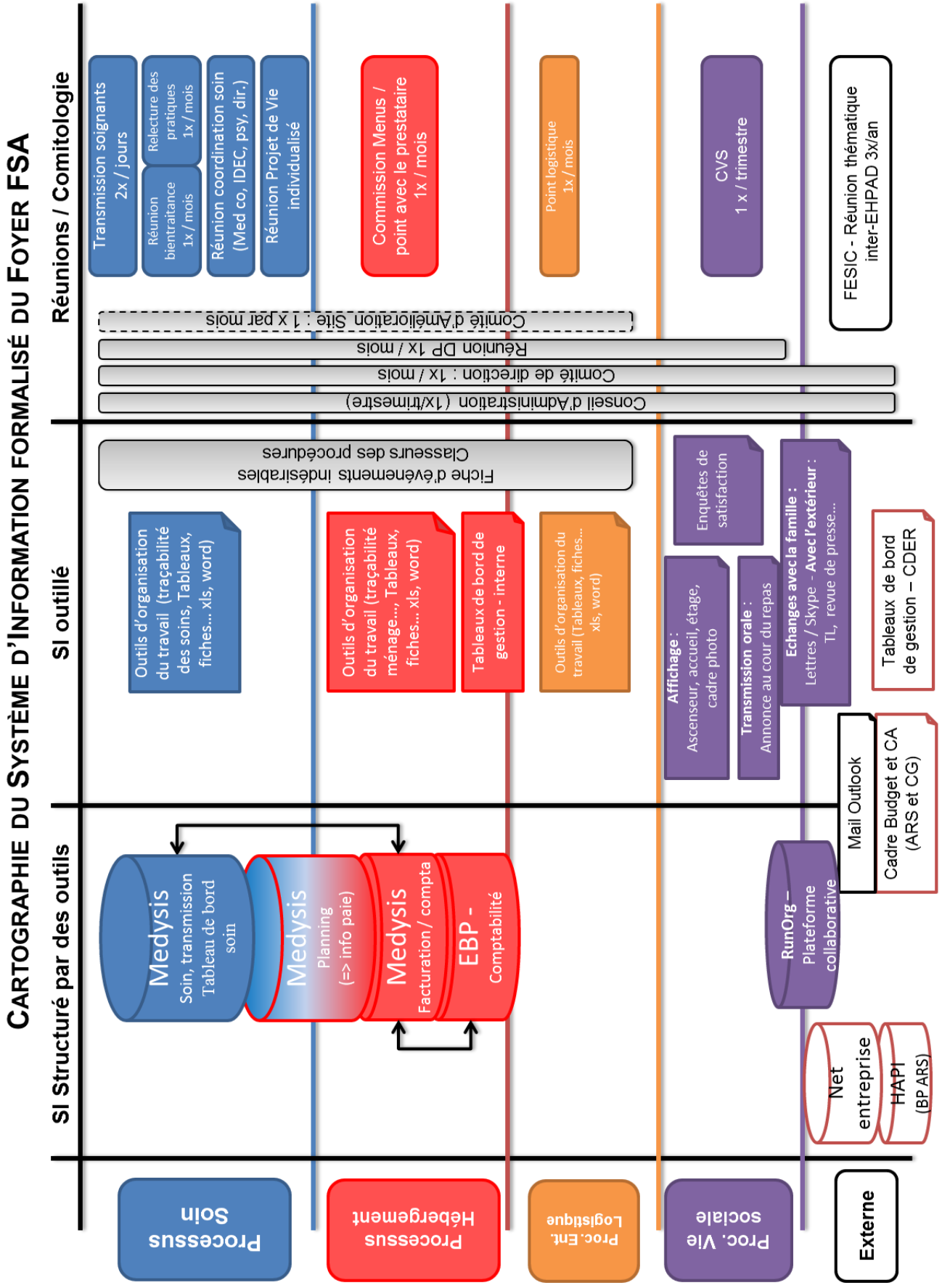
	Privé associatif	Public non hospitalier	Public hospitalier	Total
Ancienneté moyenne	6,71	8,32	9,65	7,65

DORMONT B., MARTIN C., *L'efficacité des EHPAD en France*, p. 13, 2011, 33è Journées des Économistes de la Santé Français, Université Paris Dauphine - http://basepub.dauphine.fr/xmlui/handle/123456789/9269

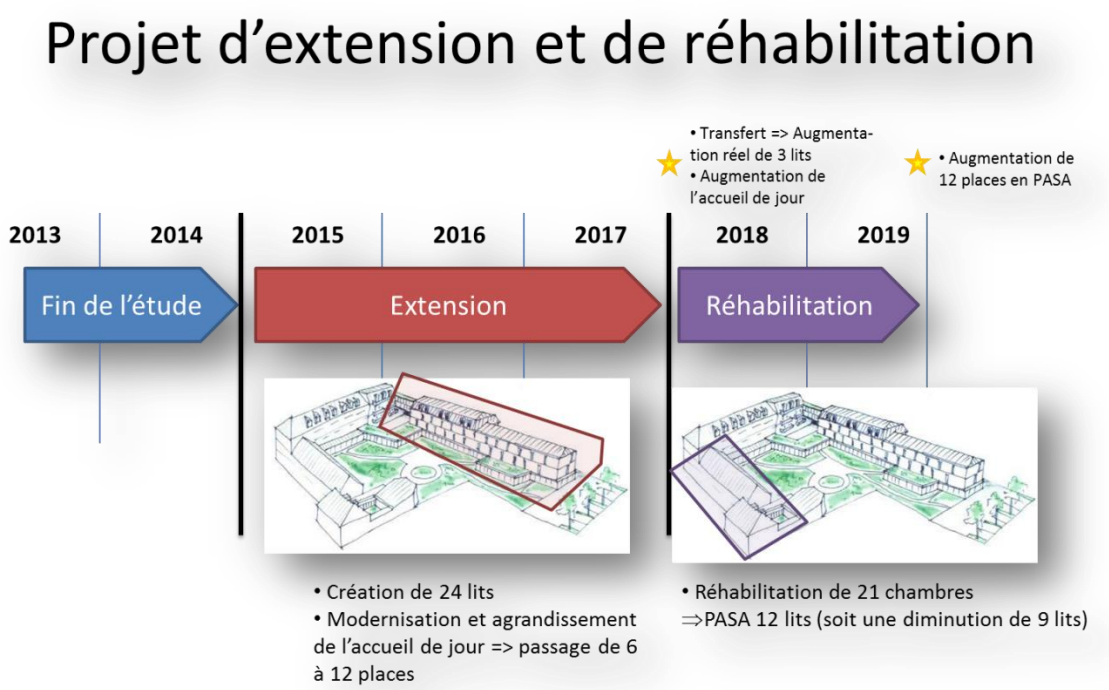
6.2 Pyramide d'âge



Annexe 7. CARTOGRAPHIE DES SI DU FOYER FSA



Annexe 8. EXTRAIT DU PROJET D'AGRANDISSEMENT ET DE RENOVATION PRESENTE A LA CNSA EN JUILLET 2013

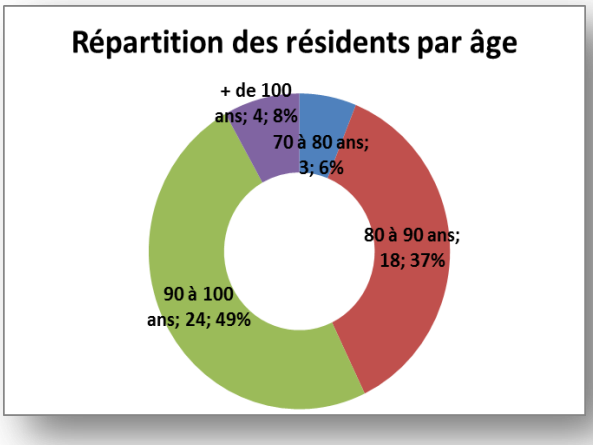


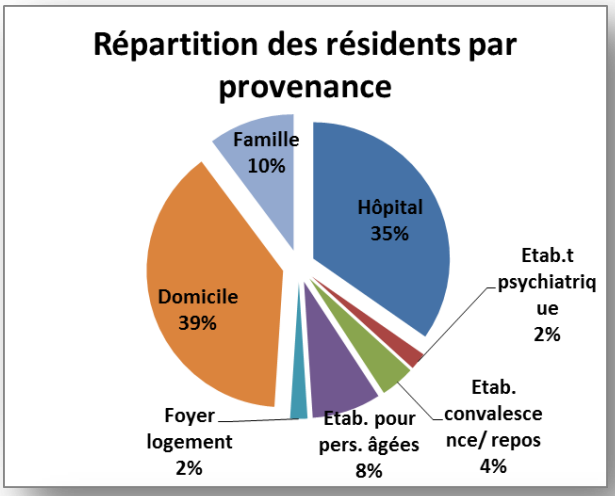
Annexe 9. EVALUATION DU SEUIL DE RENTABILITE D'UN EHPAD

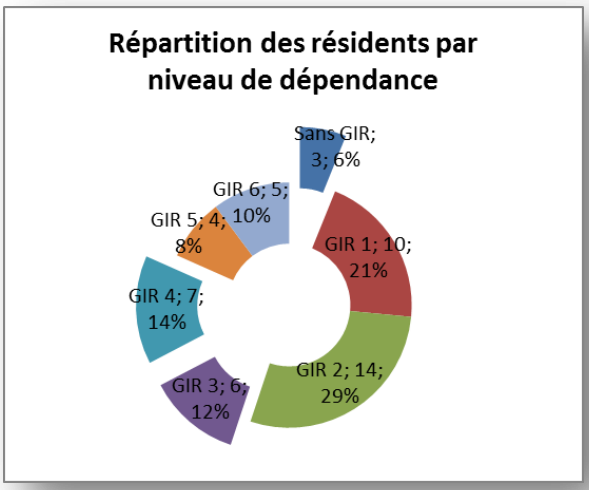
L'ARS Seine-et-Marne et la Fédération Hospitalière de France (FHF) - Extrait d'un compte-rendu de réunion du 5 juin 2013
« *L'accessibilité financière pose problème. En outre, nombre d'EHPAD sont de petite taille, alors que le seuil de rentabilité pour un EHPAD est évalué à 80 à 85 places. L'objectif de l'ARS est donc de conforter l'offre publique pour au moins atteindre le seuil de rentabilité.* »

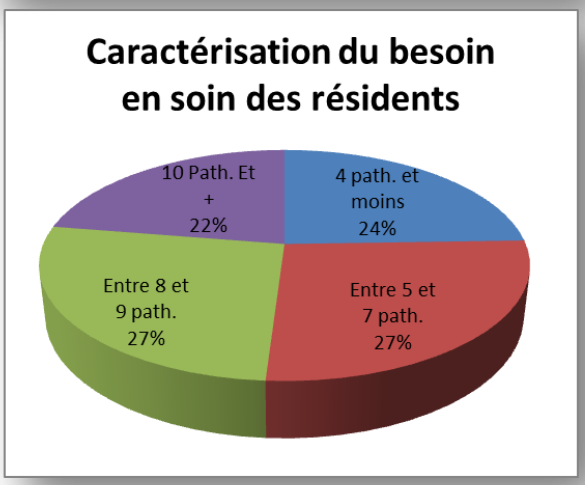
Second rapport de la mission "Prospective des équipements et services pour les personnes âgées dépendantes" conduite par Stéphane Le Bouler, juin 2006.
http://www.epsp06.fr/documents/CAS_extraitrapportPA_ModeleEHPAD.pdf
« *L'établissement devra être conçu en petites unités de 12 à 15 personnes pour une capacité totale variant de 80 à 100 lits (80 étant à priori le seuil de rentabilité)* » FEHAP

Annexe 10. CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION ACCUEILLIE AU SEIN DU FOYER (JUIN 2014)









Moyenne d'âge : 90,2 ans / GMP : 702 / PMP : 145

- **Le GMP[1] :**

« Le GMP (GIR Moyen Pondéré) est le niveau moyen de dépendance des pensionnaires d'un établissement. La grille AGGIR (Autonomie Gérontologique Groupe Iso-Ressources) permet d'évaluer le degré de perte d'autonomie ou le degré de dépendance physique et psychique dans l'accomplissement des actes quotidiens de la personne. (…) En 2010, le GMP moyen est de 686. La proportion d'établissements dont le GMP est supérieure à 700 est en nette augmentation : 42% en 2009, 50% en 2010. La proportion d'établissements avec un GMP inférieur à 600 est en baisse passant de 21% en 2009 à 16% en 2010. »

- **Le PMP[1] :**

« Le Pathos Moyen Pondéré ou PMP (comparable au GIR moyen pondéré du modèle AGGIR) globalise les huit types de ressources à mobiliser en un indicateur unique. Il constitue un indicateur global de charge en soins requis pour la prise en charge des poly-pathologies d'une population donnée.

En 2010, le PMP moyen est de 177, soit un niveau global de charge en soins relativement élevé. La CNSA 2 indiquait le 12 avril [2011] que les EHPAD affichaient un PMP moyen en 2010 de 180 points. »

[1] ANESM, Bientraitance Analyse nationale 2010, déploiement des pratiques professionnelles en EHPAD, p.5.

Annexe 11. CADRES REGLEMENTAIRES DE L'EHPAD

11.1 Cadre législatif global :

- le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF),
- le Code de la Santé Publique (CSP),
- le Code de la Sécurité Sociale (CSS).

11.2 Textes et lois relatifs au financement et à la gestion de l'établissement :

- la loi n° 97-60 du 24 janvier 1997 instituant la Prestation Spécifique Dépendance
- la **loi** 2001-647 du **20 Juillet 2001** relative à la **prise en charge de la perte d'autonomie** des personnes âgées et à **l'Allocation Personnalisée d'Autonomie** (APA),
- les **décrets** n° 1084, 1085 modifié et 1086 modifié du **20 novembre 2001**, portant application de la **loi** n° 2001-647 du **20 juillet 2001** relative à la **prise en charge de la perte d'autonomie** des personnes âgées et à l'Allocation Personnalisée Autonomie (APA),
- la **loi** 2007-290 du **5 mars 2007** relative au **droit au logement opposable** (DALO) et notamment l'article 56 portant application des nouvelles modalités d'attribution des crédits de l'assurance maladie résultant de l'**utilisation de l'outil PATHOS**,
- le **décret** n° 99-316 du **26 avril 1999** modifié, relatif à la **gestion budgétaire et comptable des établissements hébergeant des personnes âgées dépendantes,**
- le **décret** n° 2003-1010 du **22 octobre 2003** relatif à la **gestion budgétaire, comptable et financière, et aux modalités de financement et de tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux** mentionnés au I de l'article L.312-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles, et des établissements mentionnés au 2° de l'article L.6111-2 du Code de la Santé Publique.

11.3 Textes et lois relatifs à l'organisation et à la rédaction de la convention tripartite :

- l'**arrêté** du 26 avril 1999, modifié par l'arrêté du **13 août 2004**, fixant le **contenu du cahier des charges de la convention pluriannuelle** prévue à l'article 5-1 de la **loi** n° 75-535 du **30 juin 1975** modifiée relative aux institutions sociales et médico-sociales,
- la **loi** n° 91-663 du **13 juillet 1991** portant diverses mesures destinées à favoriser l'**accessibilité aux personnes handicapées** des locaux d'habitation, des lieux de travail et des établissements recevant du public (ERP),
- le guide d'auto évaluation « Améliorer la qualité en EHPAD » élaboré par la mission MARTHE,
- Grille d'auto évaluation ANGELIQUE.

11.4 Lois structurant l'action sociale :

- lois n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales
- et n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale

Annexe 12. LES BENEFICES DE L'INTERGENERATIONNEL DANS LA LITTERATURE

12.1 Gadet Carole, Carnet de voyage intergénérationnelle – Grandir ensemble, les éditions de l'atelier, 2010

12.1.1 Sur l'apport de l'intergénérationnel pour les enfants :

« *Dans le même mouvement d'échange, la présence des personnes âgées élargit le regard des enfants sur la vie. Ils prennent conscience de la fragilité de toute vie, du fait de la vieillesse, du fait des mouvements qu'on ne peut plus faire… ils mesurent mieux l'épaisseur de l'existence en découvrant ce que faisait une vieille dame ou un vieux monsieur quand ils étaient plus jeunes.* »
Guinchard Paulette, Ancienne secrétaire d'Etat aux personnes âgées, dans GADET C., 2010, *Carnet de voyage intergénérationnelle – Grandir ensemble*, les éditions de l'atelier, 126p.

12.1.2 Sur l'apport de l'intergénérationnel pour les personnes âgées :

« *(…) si ce processus d'accumulation se termine simplement par une chute finale, il y a de quoi désespérer. A qui passer le témoin ? Comment faire en sorte que la pièce de théâtre de ma vie dont je connais l'issue tragique ne débouche pas sur le néant ? A qui léguer ce que j'ai appris ? (…) la seule patrie raisonnable pour réaliser ce passage de relais, c'est l'humanité. (…) pour qu'il y ait échange, il faut que naisse une connivence entre les personnes. Ce n'est pas le plus facile. Quand elle existe, cela ouvre sur des horizons de vie insoupçonnés. La complicité créée permet non seulement de lutter contre le temps qui s'écoule inexorablement, mais de la dépasser…. »*
Jacquard, Albert, Généticien, écrivain, dans Gadet Carole, Carnet de voyage intergénérationnelle – Grandir ensemble, les éditions de l'atelier, 2010, 126 pages

12.1.3 Les effets de l'intergénérationnel :

Recueil de verbatim tiré de l'ouvrage et illustrant les bénéfices de la relation intergénérationnelle :

- **A la maison de retraite on se prépare pour une rencontre très particulière**
  - **Revalorisation / estime de soi** : « *il faut être élégant pour accueillir tous ces enfants !* »
- **A l'école, les langues se délient**
  - **Ouverture à la différence** : « *les personnes âgées sont comme nous, elles ont été jeunes* » Enzo, 9 ans
  - **Respect et concentration** : « *(…) il faut donc être très calme, attentif avec elles.* »
  - **Générosité** : « *On prépare les derniers cadeaux à offrir aux résidents : dessins, poèmes, lettres…* »
- **Première rencontre :**
  - **Respect** « *Le maître rappelle les règles de vie à respecter : la politesse, les déplacements silencieux, l'entraide…* »
  - **Transmission** : « *Est-ce que la guerre continuait pendant la nuit ?* »
  - **Soutien de l'unité familiale** : « *Safia, 8 ans, est très pensive (…). Elle songe à Kadija, sa grand-mère qui vit en Algérie et qu'elle ne voit qu'une fois par an pendant les grandes vacances* »
- **Des histoires à lire chacun son tour**
  - **Calme** « *Antoine, 8 ans, hyperactif, qui a de grosse difficultés de concentration en classe, réussit enfin à se poser à une table pour lire quelques minutes un conte avec une résidente* »

- **Affection** « *Une relation affective se crée. A la fin de la journée, après la collation, les "au revoir" sont bien difficiles !* »

- **On joue, on rit et on apprend la vie**
  - **Vitalité** « *Les enfants apportent la vie, remarque Georgette, 80 ans* » / « *Depuis que les enfants viennent lui rendre visite, elle a retrouvé le sourire et l'appétit.* »

- **Séance de gymnastique douce :**
  - **Découverte et acceptation de la différence** : « *On fait de la gym douce à la maison de retraite, mais les personnes âgées ne pouvaient pas faire comme nous, par exemple elles ne peuvent plus sauter.* »
  - **Dynamique, vie** : « *Vous, vous êtes jeunes, c'est agréable, cela nous requinque et nous donne beaucoup de plaisir* »
  - **Echange épistolaire**

- **C'est Noël**
  - **Vie** « *concours du plus beau sapin* » / « *confection des fruits déguisés* »
  - **Affection** - Echange épistolaire : « *je suis pressé de vous revoir ! » / « au revoir et à bientôt ! mille gros bisous* »
- **Les petits chefs en cuisine :**
  - **Transmission** : « *mes enfants, je vais vous apprendre à faire deux de mes petits plats préférés* »
  - **Equilibre affectif** : « *David, 9 ans, qui avait de gros problèmes de comportement à l'école, s'est calmé car il sait que s'il fait la moindre bêtise, il ne pourra plus voir Francine, la doyenne, avec laquelle il a créé une relation forte (…). Peu à peu, grâce aux échanges avec les retraités de la résidence, David retrouve un équilibre affectif que le poids des problèmes familiaux avait perturbé.* »
- **Tous en scène :**
  - **Affectivité** : « *Nous aimons leur faire des câlins et les aider à marcher* »
  - **Projection** : « *Un jour, on sera vieux aussi* »
  - **Transmettre** : « *C'est surtout le fait de transmettre ce plaisir du chant qui le réjouit* »
- **Sculpture et peinture pour tous :**
  - => **Motricité** : danse et argile
- **Graine et jardiniers**
  - **Transmission** : « V*enez, je vais vous expliquer comment faire* »
  - **Rapport à la mort** : « *Cette rencontre permet au maître d'aborder avec la classe la notion de vie et de mort, il peut ainsi expliquer de façon naturelle le cycle de la vie et aborder le thème de la religion* »
- **Partage de la mémoire**

  Transmission :
  - Jean « *si je n'ai pas été arrêté en 1941…* »

        - La guerre, la résistance, les camps
        - Le passé de Renée
- **Cric, Crac, les histoires sortent du sac :**
    - **Soutien de l'unité familiale** « *Mon fils est transformé depuis qu'il côtoie des retraités, non seulement dans la rue il aide les personnes âgées à traverser, mais sa relation avec sa grand-mère maternelle a littéralement changé. Il n'est plus distant avec elle et lui propose même de faire des activités* ».
- **Ecoliers à tout âge**
    - **Compétence de la relation** « *ils n'en croient pas leurs yeux de les voir prendre en charge des personnes âgées avec cannes, déambulateurs et fauteuils roulants* »

12.2 Gadet Carole, Santé, Vivre mieux longtemps*, l'inter[génération] en action, édition Jacob-Duvernet, 2013*

12.2.1 p. 26 – Repère – étude sur les bénéfices psychologiques

Une étude menée sur des programmes intergénérationnels associant des personnes âgées vivant à domicile ou résidant dans des structures d'hébergement à long terme et des enfants de 4 à 12 ans a établi les effets positifs de ces rencontres, qu'il s'agisse d'activités pédagogiques, littéraires, scientifiques, autour du patrimoine, artistiques, de lecture, d'amélioration de la résistance physique et de l'équilibre.
Elle a notamment mis en avant l'importance des relations intergénérationnelles pour :

- le fonctionnement psychologique,
- la qualité de vie,
- la capacité d'engagement,
- et le sentiment d'appartenance à une communauté des personnes âgées, y compris celles présentant un vieillissement cérébral.

Les contextes intergénérationnels augmentent :

- les émotions positives,
- l'estime de soi et la satisfaction de vie,
- et optimisent le fonctionnement cognitif (en particulier mnésique) des personnes âgées ne souffrant pas de démence.

De plus, il a été observé que des contacts intergénérationnels impliquant personnes âgées et jeunes peuvent contribuer à améliorer les facultés intellectuelles et affectives des personnes âgées, par exemple les amènent à envisager les personnes et les événements d'une manière ouverte et tolérante.

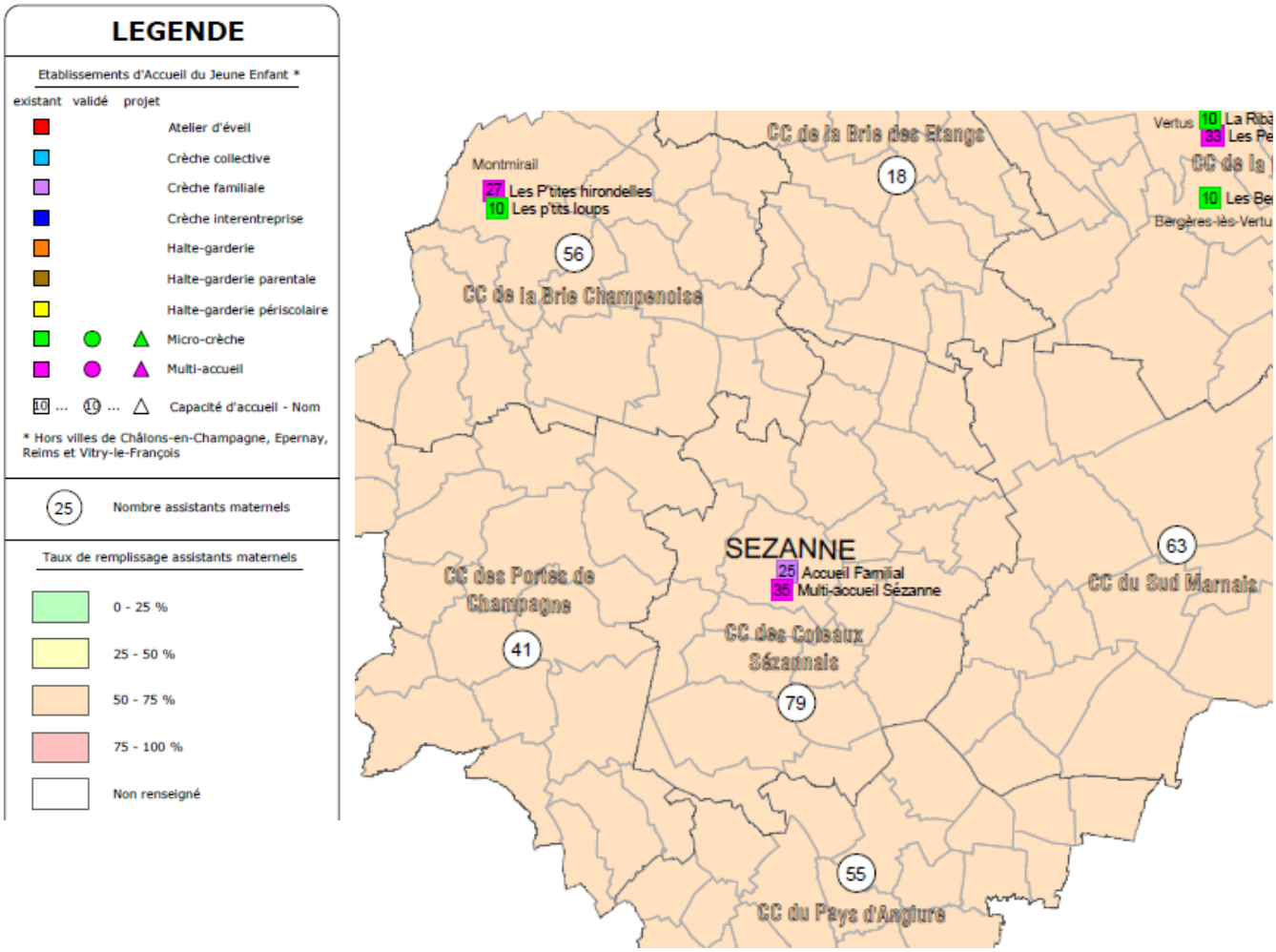
Ces contacts peuvent également avoir des effets bénéfiques sur le fonctionnement psychologique, pro-social et identitaire des adolescents, et constituer pour eux un stimulateur afin d'entrer positivement dans les apprentissages.

Annexe 13. OFFRE PETITE ENFANCE DE LA MARNE

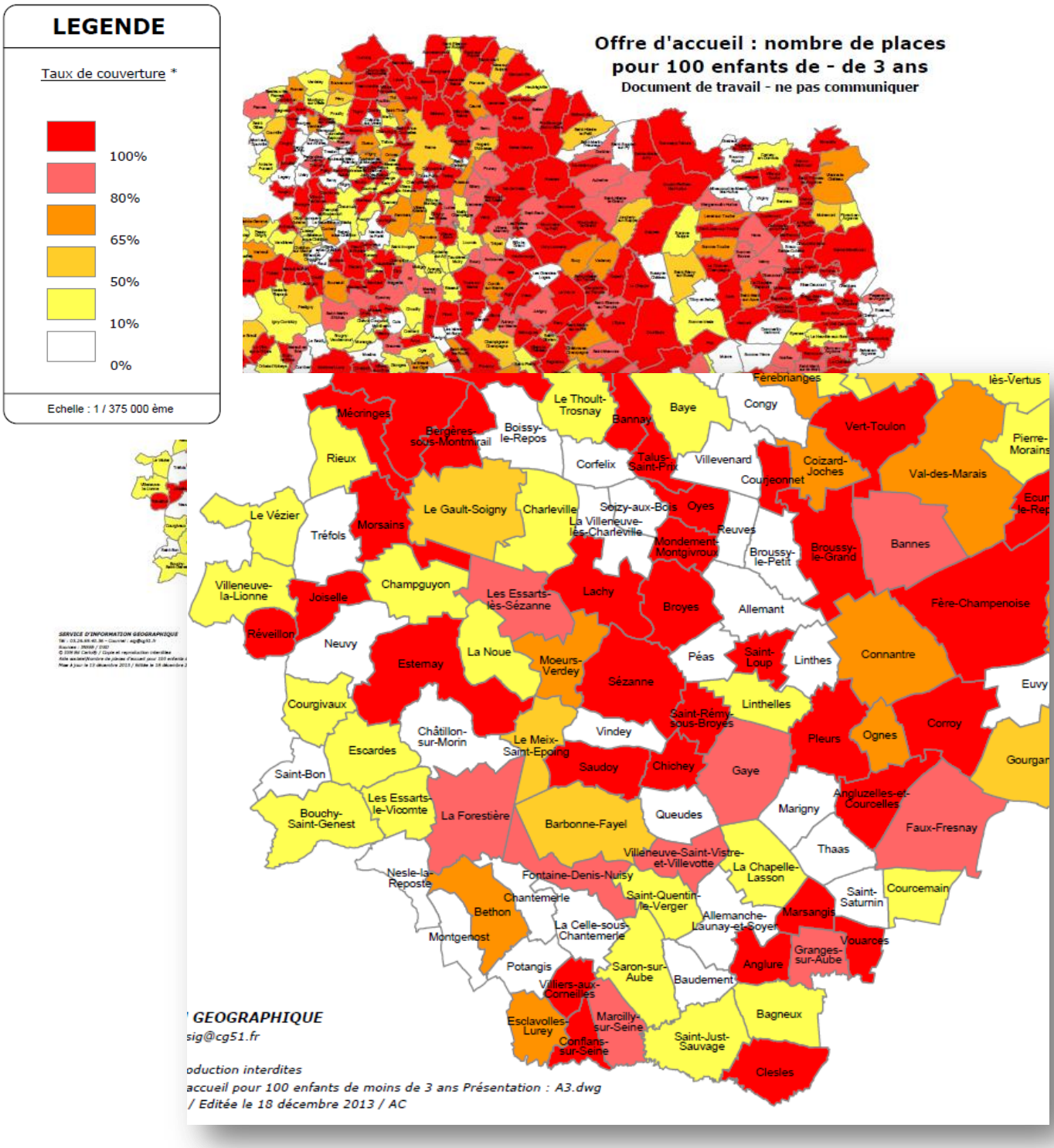
(Attention : Documents fournis par la PMI du CG51
avec autorisation de l'utiliser pour ce mémoire, mais avec les mentions :
« Reproduction interdite / document de travail ne pas communiquer »)

13.1 Naissances domiciliées dans la Marne

13.2 Offre d'accueil dans le bassin sézannais



13.3 Offre d'accueil et taux de couverture



Pour mieux comprendre l'échelle, il faut compter 20 minutes de trajet en voiture pour aller de Baye (au Nord, en jaune) à Sézanne (au centre en rouge).

Annexe 14. ELEMENTS DE PREVISION BUDGETAIRE

Hypothèses

Nature de la crèche	micro-crèche interentreprise
Nombre de places	10
Taux d'occupation	85%
Jour d'ouverture	du lundi au vendredi => 5 jours par semaine
Taux des charges sociales du personnel	47,50%

Calcul du nombre de jour d'ouverture

La crèche est ouverte du lundi au vendredi

Nb semaine	Nb Jours / semaine	TOTAL
52	5	**260**

Evaluation du nombre de jour de fermeture de la micro-crèche

Pendant les jours fériés	10	jour / an (CCN51)
4 semaines en Août	20	jour / an
1 Semaine à Noël	5	jour / an
TOTAL	**35**	**jour / an**

Nb de jours d'ouverture par an	**225**

Evaluation du nombre du nombre total d'actes

Nb d'actes par jour		88
Nb de journées d'ouverture		225
Taux d'occupation annuel global		85%
Nb d'actes théoriques (Tx d'occupation à 100%)		19 800
Nb d'actes prévisionnels		**16 830**

Calcul du coût de la restauration	
Coût journalier comprenant :	3,5
- 2 collations	
- 1 repas complet	
- le lait infantile	
Nb de jours d'ouvertures	225
Nombre de places	10
Taux d'occupation	85%
Total	**6 694**

Nombre d'actes annuels	16 830
Total des charges	172 157 €

Recettes issues des fonds "petite enfance" :	
Revenus Prestation de Service Unique (PSU)	3,80 €
Total des recettes PSU dont :	63 954 €
- Recette famille	31 977 €
- Recette CAF	31 977 €
Complément Contrat "Enfance et Jeunesse"	1,35 €
Total des recettes CEJ	22 721 €
TOTAL	86 675 €

Recettes issues de l'activité (Entreprise, FFSA et Mairie)	
Nombre de places	10
Prix par place	8 800 €
TOTAL	88 000 €

TOTAL des produits	174 675 €

	% théorique	Coût moyen nationnal	Coût sur le projet FFSA
Coût de la place		**15 551 €**	**17 216 €**
participation familiale	24%	3 732 €	4 132 €
Dispositif PSU	25%	3 888 €	4 304 €
Dispositif CIF	17%	2 644 €	2 927 €
Déduction de charge	17%	2 644 €	2 927 €
Coût net entreprise	17%	2 644 €	2 927 €
Coût net entreprise mensuel (12 mois)			244 €
Nb de jours par mois			20
Nb d'heures par jour			15
Nb d'heures par mois			300
Coût horaire pour une place (300 heures)			0,81 €
Coût horaire pour un enfant (40 h/sem. => 160 h/mois)			1,52 €

CHARGES		PRODUITS	
# ACHATS	4 500,00 €	# PRODUITS DES SERVICES RENDUS	67 716,00 €
fourniture administrative / conso informatiques	500,00 €	Participation familiale pour enfants de moins de 4 ans	33 858,00 €
Frais de repas de midi (achats alimentaires)	- €	Participation familiale pour enfants de 4 à 6 ans	- €
Produits d'hygiène et de soins	200,00 €	Participation familiale pour accueil d'urgence	- €
Eau gaz électricité combustibles	2 000,00 €	Supplément demandé aux non-résidents	- €
Fourniture d'entretien / petit équipement / pharmacie	800,00 €	Prestations de Service CAF	33 858,00 €
Fourniture d'activités et matériel éducatif	1 000,00 €	Activités annexes (kermesses,…)	- €
# SERVICES EXTERIEURS	18 707,50 €	# SUBVENTIONS DE FONCTIONNEMENT	112 058,01 €
Sous-traitance administrative et comptable	- €	Etat (CNASEA)	
Loyers et charges locatives et de copropriété	7 700,00 €	Etat (subventions de fonctionnement)	- €
Location de matériel	- €	Région	- €
Travaux d'entretien et de réparation	300,00 €	Conseil Général	- €
Entretien / maintenance (immeuble, espace vert, informatique)	2 500,00 €	Commune	17 600,20 €
Primes d'assurance	1 000,00 €	CAF	24 057,00 €
Documentation (abonnement revues…)	120,00 €	Participation Entreprises	52 800,61 €
Prestation alimentaire	7 087,50 €	Foyer Françoise de Sales	17 600,20 €
# AUTRES SERVICES EXTERIEURS	2 820,00 €	# AUTRES PRODUITS DE GESTION COURANTE	- €
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	- €	Cotisations des familles	- €
Publicité, publications, relations publiques	- €	Produits divers de gestion courante	- €
Transports et déplacements	500,00 €		
Missions et réceptions	- €		
Cotisations / affiliations (associations, fédérations...)	- €		
Services bancaires	120,00 €		
Frais postaux et télécommunication	1 200,00 €		
Formation des salariés	1 000,00 €		
# IMPOTS, TAXES, VERSEMENTS ASSIMILES	- €	# PRODUITS FINANCIERS	- €
Taxe sur salaires	- €	Produits des placements financiers	- €
Autres impôts et taxes	- €		- €
# CHARGES DE PERSONNEL	130 891,00 €	# PRODUITS EXCEPTIONNELS	- €
Salaires bruts	91 960,00 €	Sur exercice en cours	- €
Charges sociales patronales & de prévoyance	38 931,00 €	Sur exercice antérieur	- €
Autres charges de personnel	- €		
# AUTRES CHARGES de GESTION COURANTE	- €	# REPRISES s/ AMORTIS. ET PROVISIONS	- €
Charges de gestion courante	- €	Reprises sur amortissements	- €
Charges sur exercices antérieurs	- €	Reprises sur provisions	- €
	- €	Quote-part de subvention d'investissement	- €
# CHARGES FINANCIERES	- €	Engagements à réaliser sur subventions	
Intérêts des emprunts	- €		
Intérêts bancaires (agios)	- €		
# CHARGES EXCEPTIONNELLES	- €	# TRANSFERT DE CHARGES	- €
Sur l'exercice en cours	- €	Trasfert de charges	- €
Sur l'exercice antérieur	- €		
# DOTATIONS AMORT. ET PROVISIONS	15 632,50 €		
Amortissements	15 632,50 €		
Provisions pour risques et charges	- €		
TOTAL	172 551,00 €	TOTAL	179 774,01 €
EXCEDENT	7 223,01 €	DEFICIT	- €
TOTAL	179 774,01 €	TOTAL	179 774,01 €
# MISE À DISPOSITION GRATUITE	- €	# CONTRIBUTIONS EN NATURE	- €
Personnel bénévole		Bénévolat	
Mise à disposition de biens et de personnel		Prestations en nature de la commune	
Dons manuels affectés		Prestations en nature du département	
TOTAL GENERAL	179 774,01 €	TOTAL GENERAL	179 774,01 €
Heures prévisionnelles	17 820,00	Coût horaire prévisionnel	9,68 €

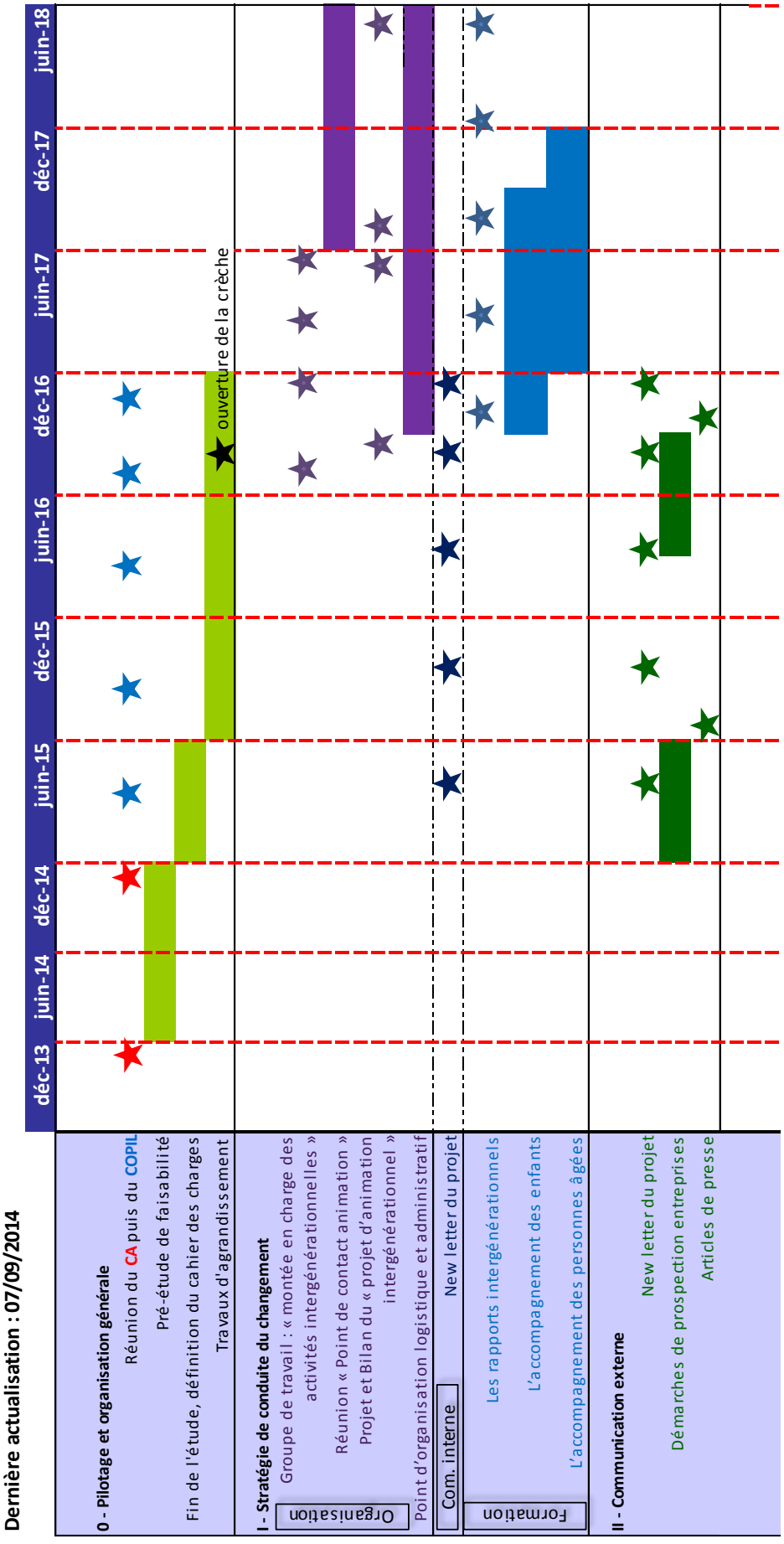
A certifier conforme, dater et signer par le/la Président(e) et le/la Trésorier€

Annexe 15. FICHE DE SYNTHESE : LA MICRO-CRECHE

Etablissement d'accueil dont les conditions de fonctionnement sont assouplies et peuvent répondre à des besoins spécifiques et/ou atypiques, notamment en zone rurale.

La loi	Décret n°2010-613 du 7 juin 2010, article 2, alinéa 4
Capacité d'accueil	10 places d'enfants de 10 semaines à 4 ans
Le gestionnaire	**Public** : région, département, communes et groupements de communes, centre communal d'action sociale ; services de l'Etat, établissements publics hospitaliers. **Privé** : Associations loi 1901, entreprises de crèches et entreprises privées
Référent technique	Personne physique qui peut être distincte du personnel encadrant les enfants. - Formation niveau III (EJE, IDE, puéricultrice) - 3 ans d'expérience Si le référent technique n'est pas titulaire d'une de ces qualifications, le gestionnaire doit s'assurer le concours régulier d'une personne y répondant lorsque le gestionnaire dispose de 3 micro-crèches, il se doit de nommer un directeur.
Encadrement des enfants	- 3 personnes minimum : (Auxiliaire de puériculture, CAP petite enfance ayant 2 ans d'expérience professionnelle auprès des jeunes enfants et/ou assistants maternels ayant 3 ans d'expérience professionnelle)
Locaux	- Au moins 100m² en intérieur - Recommandation de 3 m² minimum par enfant en espace extérieur
Procédure d'instruction PMI	Le porteur de projet doit transmettre un dossier de demande d'autorisation ou d'avis d'ouverture au Président du Conseil Général (via la Direction de la PMI). La liste des pièces obligatoires (cf fiche synthèse) ref : Code de la Santé Publique ; article R 2324-18. Délai d'instruction : 3 mois à compter du dépôt du dossier complet. La DPMIS délègue le médecin de PMI pour vérifier que les locaux sont adaptés à l'accueil de jeunes enfants.
Les conditions administratives d'ouverture	- Si gestionnaire public : Un avis favorable d'ouverture de l'établissement est transmis - Si gestionnaire privé : Un arrêté d'ouverture est pris par le Président du Conseil Général
Caf	Deux possibilités : Eligible au bénéfice de la Prestation de service Unique et au Contrat Enfance Jeunesse ou mode Paje uniquement (Cmg structure)
Le suivi et le contrôle	Relève de la responsabilité du Président du Conseil Général : le suivi est assuré par les médecins des agences départementales de la solidarité (une visite annuelle minimum)

Annexe 16. MACRO-PLANNING DU PROJET



Dernière actualisation : 07/09/2014

Annexe 17. LES COULEURS DU TEMPS ET LES PETITES MAYAS

EHPAD	Les couleurs du temps
Adresse	728 avenue de la Réglisse 34070 Montpellier
Statut	Associatif / Mutualiste
Groupe	La Mutualité Française
Nb place total d'hébergement	75 dont CANTOU 13 places
Dont nb places :	
UHR	12
PASA	14
Accueil de jour	00
Année d'ouverture	Oct. 2013 (nouveau bâtiment) mais établissement plus ancien : 1980 ???
Animatrice EHPAD	1 ETP
Salle réservée à l'animation ?	NON

(il existe également un foyer logement dans le même bloque de bâtiment)

Crèche	Les petites Mayas
Adresse	728 avenue de la Réglisse 34070 Montpellier
Statut	Associatif / Mutualiste
Groupe	La Mutualité Française
Statut gestionnaire	Crèche inter-entreprise
Délégation service publique	NON
Type de structure	Crèche Multi-Accueil
Capacité d'accueil	34
Section petits	17
Section grands	17
Année d'ouverture	Rentrée 2014 (activités prévisionnelles)
Amplitude horaire	8h30 – 18h30
Type restauration	Liaison chaude
Entretien du linge	en lien avec l'EHPAD

Les rencontres intergénérationnelles : Enfants & Personnes Agées (PA)

Rencontres formalisées : OUI **Tranche d'âge concernée** : les plus âgés

Fréquence : 3 fois par semaine

Type : Activités manuelles (Peinture, collage, dessin, jardinage, cuisine, pâte à modeler, jeux d'extérieur), Activité gymnique, Jeux (Puzzles, memory, loto) , Contes, Histoires, Chant, Musique

Remarques : (pas encore ouvert)

Manifestations ponctuelles (et calendaire) : Noël, nouvel an, mardi gras, carnaval, Pâques, fête de fin d'année (scolaire), Toussaint, anniversaires, les 100 ans d'un résident ; sortie avec les résidents du « pré fleuri », ainés non dépendant du foyer logement situé dans le bâtiment également.

"Binomes" ou groupes "Enfants, PA" : OUI

Le binôme ou groupe sera constitué pour un mois. Ceci afin de permettre le lien nécessaire et suffisant à l'attachement modéré mais pas à la dépendance.

Rencontres non formalisées : OUI Tranche d'âge concernée : toutes

Existent-t-elles ? obj. OUI fréquemment

Remarques : obj. Les temps propices seront le soir, le temps du départ de la crèche, après les ateliers la possibilité donnée aux enfants d'aller montrer leurs dessins/réalisations

Avez-vous des résidents qui ne désirent pas rencontrer les enfants ?

La présence de la crèche importune-t-elle certaines personnes âgées ?

La présence de la maison de retraite importune-t-elle certaines familles ou certains enfants ?

L'organisation des activités intergénérationnelles (prévisionnelle)

Le personnel de l'EHPAD rencontre-t-il le personnel de la crèche ? **OUI**
1 fois par semaine (+ suivant les besoins, rencontre entre les directions) pour faire le bilan de ce qui est fait, ce qu'il faut changer, ce qu'il faut garder, les façons d'améliorer, le programme des prochains ateliers, les chansons communes.
Qui est concerné ? (direction, animatrice ???) animatrice de l'EHPAD, directrice ou EJE de la crèche

Existe-t-il une salle spécifique pour les activités intergénérationnelles ? **OUI**
L'espace qui sépare l'entrée de la crèche de l'EHPAD pourra être utilisé pour des animations spécifiques.

Faites-vous des évaluations périodiques des activités ? **OUI**
Après chaque activité. Les critères sont spécifiques à chaque activité (motricité, mémoire…). Le niveau de participation reste le critère objectif, le plus probant.

L'organisation des activités intergénérationnelles (prévisionnelle)

Quels services sont mutualisés entre l'EHPAD et la crèche ?
Lingerie, Cuisine, agent des services logistiques,

Pour que cela marche il faut absolument faire … (facteurs clefs de succès de l'initiative)
- respecter la libre participation des résidents et celle des enfants (certains ont des réticences à aller l'un vers l'autre qui peuvent s'atténuer voire disparaître au cours des mois, d'autres ne le feront jamais)
- respect du volontariat pour les professionnels
- laisser la « place » pour les rencontres informelles

Pour que cela marche il faut absolument éviter... (les écueils dans lesquels ne pas tomber)
- risque d'être trop intrusif…

Pour vous, ce que cela apporte aux personnes âgées ?
- sortir du quotidien, renforcer l'image qu'elles ont d'elle-même,
- retrouver un sentiment « d'être utile », puisqu'on les sollicite pour « nous aider » avec les enfants,
- effet de stimulation et d'énergie transmise aux résidents
- dimension de transmission : elles se remémorent le passé et raconte leurs histoires

Pour vous, ce que cela apporte aux enfants ?
- les familiariser avec les aînés => créer et développer l'envie d'aller vers la personne âgée quel que soit son niveau de dépendance,
- complicité et lien affectif avec certains résidents,
- effet apaisant pour certains enfants,
- approche du civisme avec le respect des aïeux,

Mais cela apporte également :
- aux familles : liens avec les personnes âgées de la famille, intérêt des familles pour le vécu de l'enfant avec les personnes âgées, ouverture à la dépendance via l'enfant, cela permet de penser différemment les compétences des uns et des autres et la manière de les aborder.
- à l'Equipe : satisfaction de contribuer à l'épanouissement des personnes âgées et des enfants, se confronter à un autre public que celui de la formation initiale, élargir le champ professionnel