



**EHESP**

---

**DESSMS**

Promotion : **2019-2020**

Date du Jury : Novembre 2020

---

**Le rôle du directeur dans l'attractivité  
et la pérennité des bénévoles en  
EHPAD**

---

**Emmanuelle Gourdin**

---

# Remerciements

---

Je tiens tout d'abord à remercier la Directrice de la direction commune du CHLP et de l'EHPAD LC et Directrice par intérim de l'EHPAD V, qui par sa confiance m'a permis d'initier et accompagner le projet des bénévoles au sein de ses établissements. Ces huit mois de stages à ses côtés, son professionnalisme et nos échanges si précieux ont renforcé mon appétence pour la direction des EHPAD.

Je remercie également les professionnels des trois établissements et plus particulièrement l'encadrement soignant et administratif, les praticiens ainsi que Mme D, représentante des usagers, qui m'ont aidé à faire avancer ma réflexion par leurs échanges.

Je remercie tous les directeurs d'EHPAD et bénévoles qui ont participé à mes enquêtes et entretiens m'ayant permis de compléter mon questionnement sur ce mémoire.

Je remercie mon Conseiller en Parcours de Formation qui a su me guider dans mon cheminement.

Je remercie Mme Y. D., Enseignante à l'EHESP, qui m'a accompagnée par ses précieux conseils dans la conduite et l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie M. C., Enseignant chercheur de l'EHESP, pour ses précieux conseils méthodologiques.

Je remercie mon conjoint et mes parents pour leur patience et leur soutien tout au long de cette formation.

---

# Sommaire

---

Introduction .....	1
1 Le Bénévole, acteur indispensable à la société .....	4
1.1 Le bénévole d'hier à aujourd'hui.....	4
1.1.1 Le bénévole .....	4
1.1.2 Evolution du bénévolat d'hier à aujourd'hui .....	6
1.1.3 Les motivations des bénévoles .....	8
1.2 Etat des lieux du bénévolat dans les EHPAD en France .....	10
1.2.1 Le bénévolat en France.....	10
1.2.2 Les bénévoles dans les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux .....	12
1.2.3 Les associations de bénévoles qui œuvrent dans les établissements sanitaires et médico-sociaux au service des personnes âgées.....	15
1.2.4 Les enjeux du bénévolat au sein des EHPAD .....	17
2 Les bénévoles, acteurs incontournables majeurs de la vie institutionnelle des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux .....	20
2.1 Enjeux du projet des bénévoles au sein d'une direction commune.....	20
2.1.1 Présentation des établissements.....	20
2.1.2 Etat des lieux de la présence des bénévoles dans les établissements de la direction commune .....	21
2.1.3 Elaboration du projet des bénévoles en lien avec le projet d'établissement	23
2.2 Evolution du projet en fonction de la contrainte sanitaire.....	25
2.2.1 La contrainte sanitaire liée à la COVID-19 impose de faire appel à des bénévoles professionnels .....	25
2.2.2 L'isolement de nos aînés et la nécessité d'avoir des bénévoles professionnels .....	26
2.3 Identification des freins et leviers pour l'attractivité des bénévoles au sein des EHPAD .....	28
2.3.1 Méthodologie de l'enquête .....	28
2.3.2 Résultats de l'enquête auprès des directeurs d'EHPAD .....	29

2.3.3	Analyse et discussion de l'enquête réalisée auprès des directeurs d'établissements sur les freins et leviers pour l'attractivité et la pérennité des bénévoles au sein des EHPAD.....	32
2.3.4	Résultats et analyse de l'enquête sur la motivation des bénévoles .....	35
3	La responsabilité du directeur dans l'attractivité et la pérennité des bénévoles au sein de son établissement .....	37
3.1	Les outils permettant de faire du bénévole un acteur incontournable de l'établissement.....	37
3.1.1	Le projet d'établissement .....	37
3.1.2	Participer à la vie institutionnelle de l'établissement .....	39
3.1.3	L'acte d'engagement du bénévole.....	41
3.1.4	La charte de bénévolat.....	41
3.1.5	La convention entre le bénévole et l'établissement .....	42
3.1.6	L'association de bénévoles .....	42
3.2	Le rôle du directeur dans l'attractivité, la pérennité et l'encadrement des bénévoles .....	44
3.2.1	La communication .....	44
3.2.2	Accueil et accompagnement des bénévoles.....	48
3.2.3	Reconnaissance des bénévoles.....	49
3.2.4	Le directeur : clé de voûte managériale dans la collaboration et la coopération des bénévoles et professionnels .....	50
	Conclusion .....	53
	Bibliographie .....	55
	Liste des annexes .....	I

---

## Liste des sigles utilisés

---

ANESM : Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux

CA : Conseil d'Administration

CDS : Cadre De Santé

CH : Centre Hospitalier

CHU : Centre Hospitalier Universitaire

CHR : Centre Hospitalier Régional

COVID-19 : Corona Virus Disease (Maladie à Coronavirus)

CS : Conseil de Surveillance

CDS : Cadre De Santé

CTE : Comité Technique d'Etablissement

CVS : Conseil de Vie Sociale

DREES : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques

EHPAD : Etablissement d'Hébergement Pour Adulte Dépendant

ESPIC : Etablissement de santé Privé d'Intérêt Collectif

GMP : GIR Moyen Pondéré

IDEC : Infirmière Diplômée d'Etat Coordinatrice

JALMALV : Jusqu'À La Mort Accompagner La Vie

PASA : Pôle d'Activités et de Soins Adaptés

PCA : Président du Conseil d'Administration

PE : Projet d'établissement

PMP : Pathos Moyen Pondéré

PRS : Programme Régional de Santé

RU : Représentant des Usagers

SDF : Sans Domicile Fixe

SMIC : Salaire Minimum de Croissance

UPAD : Unité Pour Adultes Désorientés

VMEH : Visiteur de Malades en Etablissement Hospitalier

## Introduction

La crise sanitaire que nous venons de traverser a mis en exergue l'isolement de nos aînés par le confinement strict imposé au sein des EHPAD et à domicile. Celui-ci a indirectement rompu le lien social des résidents avec leurs proches. Des visioconférences avec les proches ont été mises en place pour limiter les conséquences du confinement par les initiatives des établissements et grâce aux dons de certaines entreprises en matériel informatique. Malgré ces dispositions des personnes âgées sont restées isolées par l'absence de visite des bénévoles qui ont été suspendues comme le démontre le rapport « *Isolement des personnes âgées : les effets du confinement, l'isolement de nos aînés est une vraie distanciation sociale* » (2020) de l'association des Petits Frères des Pauvres. En effet, certains résidents de nos EHPAD et les personnes âgées du domicile n'ont que les bénévoles comme lien avec l'extérieur en l'absence de proches. Les bénévoles jouent un grand rôle dans le maintien du lien social de nos aînés que ce soit à domicile ou en institution. D'ailleurs différents textes législatifs successifs (circulaire n°661 du 4 mars 1975, Loi n°2002-2, Loi n°2015-1776) suivis des deux derniers rapports de Dominique Libault (2019) et de Jérôme Guedj (2020) ont mis en avant la nécessité de faire appel aux bénévoles pour maintenir le lien social des personnes âgées ou en situation de handicap qui sont isolées. Ce maintien est prépondérant dans la prévention de la perte d'autonomie et des maladies neurodégénératives (PLAN national d'action et de prévention de la perte d'autonomie, 2015). Lors de la période du déconfinement le gouvernement a sollicité les bénévoles professionnels à s'investir auprès des personnes âgées isolées pour limiter les effets délétères de celui-ci.

Pour autant, lors de mon stage au sein de la direction commune des établissements du CHLP et de l'EHPAD LC, j'ai été étonnée de ne rencontrer que peu de bénévoles et essentiellement représentés par ceux du culte et cela s'est aussi confirmé auprès d'un troisième établissement, l'EHPAD V, dont l'intérim de la direction a été assuré par mon maître de stage. C'est ainsi que je me suis intéressée à la problématique de la faible présence des bénévoles au sein des EHPAD, établissements normalement ouverts pour ces derniers. Lors de mes recherches bibliographiques j'ai été surprise de voir que parmi les bénévoles seuls 3,8% sont engagés dans le secteur sanitaire (Prouteau, 2018, p. 38). Or le gouvernement a mis en place plusieurs moyens pour favoriser le bénévolat au sein de ce dernier tels que la réserve civique (Loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté), les conventions de bénévolat entre les établissements et les associations de bénévoles pour légitimer leur présence (CIRCULAIRE N°DHOS/SDE/E1/2004/471 du 4 octobre 2004 relative à la convention définissant les conditions d'intervention des associations de bénévoles dans les établissements de santé et comportant une convention type) et le développement de compétences par des

formations surtout dans l'accompagnement en fin de vie dont les soins palliatifs (Loi n° 99-477 du 9 juin 1999 visant à garantir le droit à l'accès aux soins palliatifs). Bien que le projet des bénévoles ne fût pas à l'ordre du jour dans les missions qui m'ont été confiées lors de mon stage, j'ai souhaité réaliser l'étude de cette thématique. Les bénévoles sont complémentaires des professionnels par le temps qu'ils disposent à l'accompagnement des résidents. Les personnels sont contraints par les prises en charges importantes des personnes qui entrent tardivement dans nos établissements et qui nécessitent des soins de plus en plus lourds. De ce fait, le temps d'accompagnement de ces derniers se réduit et dépend des soins. Ainsi les bénévoles semblent avoir toutes leurs places pour offrir ce temps qui manque aux soignants, permettant aux résidents de garder ce lien social avec l'extérieur et réduire leur solitude. Le fait qu'il y ait peu de bénévoles m'a donc interpellée et plusieurs questions se sont posées. Pourquoi est-ce essentiellement les bénévoles de la paroisse avoisinante qui viennent accompagner les résidents lors de la célébration de la messe ? Est-ce lié à l'histoire des structures ? Le positionnement géographique des établissements sur leur territoire est-il un frein à la présence des bénévoles ? Il y a-t-il des associations au service des personnes âgées sur les communes d'implantation ou bien est-ce lié à la politique institutionnelle ou au manque d'attractivité des établissements ? Quel est le rôle du directeur dans la stabilité des bénévoles ? C'est ainsi que cette réflexion m'a amenée à la problématique suivante :

### **Comment inscrire les bénévoles en tant qu'acteurs institutionnels incontournables au sein des établissements ?**

Pour répondre à cette question plusieurs hypothèses peuvent apporter des éléments de réponses. Tout d'abord, la première suppose que l'organisation et la politique institutionnelle de l'établissement ne permettent pas ou plus l'intégration des bénévoles. La seconde hypothèse pourrait être liée au manque d'associations identifiées au secteur de la santé et de la personne âgée sur le territoire d'implantation de l'établissement. La troisième quant à elle, serait rattachée au manque d'attractivité de l'établissement sur son territoire. Cette problématique peut être évaluée sous deux questions complémentaires : d'une part, comment favoriser et pérenniser la présence des bénévoles ? Ce qui nécessite d'identifier les différentes actions à mettre en œuvre dans l'attractivité et la stabilité de ces derniers et qui relèvent de la stratégie mise en place par le directeur. Et d'autre part, comment les intégrer pleinement dans la stratégie de l'établissement ? Ceci implique les actions à identifier au sein de l'établissement et à mettre en œuvre en lien avec l'organisation institutionnelle.

Pour répondre à cette problématique j'ai choisi différents outils méthodologiques pour croiser les regards des acteurs intervenant en EHPAD. Tout d'abord une recherche sur l'histoire de la présence des bénévoles au sein des établissements par la réalisation d'entretiens auprès des professionnels et usagers venant corroborer mes observations. J'ai

enrichi ces données par un état des lieux des associations de bénévoles présentes sur le territoire concerné. Ensuite j'ai effectué une enquête à partir d'un questionnaire auprès des directeurs d'EHPAD pour comprendre les freins et les leviers à l'attractivité des bénévoles que j'ai complété par un entretien avec un directeur d'EHPAD. La crise sanitaire liée à la maladie du Coronavirus (COVID-19) ne m'a pas permis d'en réaliser d'avantages. J'ai ajouté à cette étude une enquête sur les motivations des bénévoles qui interviennent ou se sont engagés dans nos établissements. A cette méthodologie, j'ai complété ma réflexion par des éléments de la littérature concernant ma thématique qui viendront justifier certaines hypothèses ou corroborer certains résultats.

Cependant, le projet des bénévoles est venu s'inscrire dans une mission qui m'a été confiée, celle d'être en appui institutionnel pour l'élaboration du renouvellement du projet d'établissement (PE). En effet, lors de l'élaboration du volet « vie sociale », la question des bénévoles a été soulevée et le groupe de travail a souhaité en faire un des objectifs principaux. C'est ainsi que j'ai pu contribuer à l'initiation de ce projet qui doit être complété par ce travail de recherche.

Ma réflexion va donc se développer suivant trois axes, tous d'abord un état des lieux du bénévolat en France et plus particulièrement au sein des EHPAD (I) suivi par la mise en place du projet des bénévoles au sein des établissements tout en évaluant les freins et leviers à ce dernier (II). A la suite de ce travail je présenterai les préconisations qui permettent de renforcer l'attractivité, l'intégration et la pérennité des bénévoles au sein des EHPAD par le positionnement managérial du directeur (III).



# 1 Le Bénévole, acteur indispensable à la société

Le bénévole est un acteur clé de la société d'aujourd'hui et qui intervient dans différents champs en fonction de ses motivations. Afin d'appréhender la thématique du bénévolat dans toutes ses dimensions nous identifierons quels sont les vocables qui se regroupent sous sa terminologie. Puis nous retracerons son évolution au cours de l'histoire et les motivations qui incitent à l'engagement des bénévoles. Ensuite nous expliquerons son évolution dans les établissements de santé au travers des différentes lois liées au secteur médico-social et quels en sont les enjeux aujourd'hui.

## 1.1 Le bénévole d'hier à aujourd'hui

### 1.1.1 Le bénévole

La définition du mot « bénévole » comprends différents sens en fonction de l'évolution de la société. Ainsi selon le dictionnaire de l'académie Française, « *le mot bénévole est issu du XIV<sup>e</sup> siècle avec le sens de favorable, bienveillant. Au XIX<sup>e</sup> siècle il reprend la signification d'origine latine benevolus de bienveillant, dévoué dans l'objectif accomplir un travail sans y être obligé et sans être rémunéré* » (<https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9B0832>, consulté le 15/07/2020). Cette définition rejoint celle du dictionnaire Larousse qui cite que le bénévole « *apporte son aide volontaire et sans être rémunéré* » (nom), « *action qui est faite sans obligation, à titre gracieux* » (<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/b%C3%A9n%C3%A9vole/8738>, consulté le 15/07/2020).

Néanmoins s'y ajoute le terme de bénévolat qui, selon la définition donnée par France Bénévolat, est « *une activité libre, qui n'est encadrée par aucun statut* » ([https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Fiche\\_juridique\\_d\\_efinitions\\_V\\_12\\_2006.pdf](https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Fiche_juridique_d_efinitions_V_12_2006.pdf), consulté le 15/07/2020). Une définition non juridique communément admise est la suivante : « *Est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial* » (Avis du Conseil Economique et Social du 24 Février 1993, [https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/guide\\_du\\_benevolat.pdf](https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/guide_du_benevolat.pdf), consulté le 20/12/19) et qui est reprise par l'ensemble des associations de bénévoles.

Le bénévole en Angleterre se définit sous le mot « volunteering » qui pour la langue Française est connu sous le nom de volontaire. Le bénévole est donc un volontaire. Néanmoins, le volontariat peut recouvrir différentes formes et le bénévolat est l'une d'elle. Celui-ci se traduit par l'engagement dans une action bien précise soit individuelle soit collective et qui peut l'être au nom d'une association : association de défense des animaux, de l'environnement, du droit aux réfugiés, aide aux migrants ou de confessions diverse.

C'est ainsi que le sénat en 2004 a fait une proposition de loi afin de favoriser le développement du volontariat et en lui garantissant des droits : « *le volontariat se présente comme une quasi-professionnalisation. En contrepartie, il bénéficie d'une indemnité et d'une couverture sociale.... Cet engagement est formalisé. Un contrat écrit indique les modalités pratiques de la collaboration, et notamment la nature des tâches à effectuer, ainsi que les horaires de présence* » (Desmarescaux S., rapport du sénat n°316, 2004-2005, p 9). Cette loi sera validée le 23 mai 2006 afin de garantir des droits et une sécurité juridique aux volontaires pour leur engagement au sein des associations (LOI n° 2006-586 du 23 mai 2006).

En France, le volontariat est une mise à disposition de la personne pour une durée déterminée avec la perception d'une faible rémunération (inférieure au Salaire Minimum de Croissance, SMIC) que l'on retrouve depuis 2010 dans l'engagement du service civique pour les jeunes de 16 à 25 ans et le volontariat de service civique pour les plus de 25 ans. (article 8 de la loi n° 2010-241 du 10 mars 2010). Ainsi le volontaire n'est ni un bénévole au sens propre du terme puisqu'il reçoit une petite rémunération et ni un salarié car il ne perçoit pas une rémunération totale.

L'engagement du bénévole peut revêtir une forme de militantisme, ainsi « *le militant est un adhérent bénévole ou salarié de l'association qui, volontairement et explicitement, se reconnaît, fût-ce de manière contestatrice et conflictuelle s'il veut les faire évoluer, dans les finalités, les buts, modes d'organisation et styles d'être et d'agir, individuels et collectifs de l'association* » (Demoustier, 2002, p103). Celui-ci est inclus dans les objectifs portés par certaines associations de bénévoles : on retrouve ce dernier dans les injustices sociales, les défenses d'une cause en réponse à une déficience de l'état. C'est alors que ce type de bénévolat revêt souvent une indignation, une fonction de revendication. Toutefois, l'engagement et le militantisme peuvent se retrouver ailleurs que dans le bénévolat (Demoustier, 2002).

C'est ainsi qu'Yvon Pesqueux résume assez bien les différents types de bénévolat : « *Le bénévole se construit à partir de l'initiative, le volontaire de l'engagement et le militant de l'implication ... Avec ces figures, c'est aussi poser la question de la nature et de l'intensité de l'engagement ainsi que de la référence qui leur sert de dénominateur commun : le missionnaire. La notion est à comprendre aussi bien dans son acception religieuse (on met alors en avant la question de la croyance, un missionnaire est celui qui croit en sa mission) que dans celle de la priorité (une mission construit une contingence, une hétéronomie qui surplombe l'autonomie du sujet). Les modalités de la mobilisation iront de l'activisme (pour le bénévole, au regard de l'importance accordée à une rationalité procédurale) à la cohérence (pour le volontaire au regard d'une rationalité technique) et à l'adhésion /*

*cohésion (pour le militant) » (Pesqueux, 2010, p. 2). Le monde du bénévolat au regard de ces définitions montre un visage aux multiples facettes de bénévoles engagés au service de causes différentes mais complémentaires afin de permettre à nos sociétés d'être au service de la culture, du sport, de l'éducation, de la pauvreté, de la précarité... Tout en notant que l'engagement premier du bénévole est d'être un citoyen actif que l'on retrouve essentiellement dans les actes de solidarité : Restos du Cœur, Secours Populaire, Petits Frères des Pauvres (visites des personnes âgées isolées).*

Pour autant, ces différentes formes de bénévolat trouvent leur mise en œuvre à travers l'histoire du bénévolat en France.

### **1.1.2 Evolution du bénévolat d'hier à aujourd'hui**

Le terme bénévole ou bénévolat est apparu assez tard en France contrairement à d'autres pays (Canada, Etats Unis, Angleterre...). Néanmoins, la notion d'entraide ou se mettre au service d'autrui existe depuis plusieurs siècles. L'Eglise au Moyen Age proposait une forme de bénévolat en se mettant au service des plus défavorisés par des dons ou des aides : soins, écoles, orphelinats et notamment grâce aux communautés religieuses. C'est ainsi qu'apparaît la première forme de bénévolat par la charité, un des trois principes fondateurs aux cotés de la foi et de l'espérance de la chrétienté. De ce fait, la charité a servi de fondements pour de nombreuses sociétés et religions. Celle-ci a souvent été exercée par les personnes qui allaient vers celles qui étaient démunies. Cette dernière servait à prévenir le risque de révolte et de criminalité des miséreux. Cette bienfaisance donnée par les riches pour les nécessiteux leur permettait de pouvoir bénéficier du pardon de la justice divine selon certaines croyances ou religions (le protestantisme) et offrait ainsi une valorisation de l'image de soi. Il est à noter que la charité apporte une aide aux pauvres donc à celui qui reçoit mais aussi à celui qui donne. Le bénévolat va prendre son essor au XIX<sup>e</sup> siècle par la solidarité qui va s'installer entre les individus. Ainsi, la formation de guildes, de caisses de solidarités contribuant à l'entraide ouvrière seront à l'origine des associations. C'est alors que des systèmes informels d'entraide deviendront l'avènement des politiques sociales (De Swaan, 1995).

Le bénévolat va perdurer et se développer grâce à la formalisation du cadre juridique des associations par la loi de 1901 (Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association) où des initiatives privées vont, par cette dernière, pouvoir fonder le socle de leurs organisations et être reconnues. Le principe de laïcité a été promulgué par la loi de 1905 (Loi du 9 décembre 1905 concernant la séparation des Eglises et de l'Etat). Ainsi, l'Eglise poursuivra ses actes de bénévolat dans la charité pendant que les associations laïques permettront l'essor de ceux-ci par les actes de solidarité : l'altruisme se substituant ainsi à la charité. C'est alors que l'éducation populaire va naître et grandir en France par différentes

associations qui vont se développer pour compléter l'enseignement scolaire et permettre la formation des citoyens. Cet élan des bénévoles, se fera à travers des mouvements qui vont naître avec l'arrivée du Front Populaire et par la diminution du temps de travail de 48h à 40h permettant de gagner du temps libre et de pouvoir le mettre à disposition des associations. Pour autant, ce n'est pas le mot bénévole qui sera retenu pour identifier ces personnes au service de l'éducation populaire mais celui de militant. En effet le militantisme au sein des associations va prendre son essor (Demoustier, 2002) après la seconde guerre mondiale par une fonction de résistance au sein de la société via les associations. Cette fonction de militant-résistant va s'intensifier dans les années 1970 à l'occasion des mouvements sociaux. Le positionnement des associations va évoluer en distinguant les associations d'ordre politiques, sociales ou gestionnaires dès les années 1975. C'est ainsi que le bénévolat va s'affirmer, par l'envolée des associations gestionnaires au détriment de celles militantes, lors des 30 glorieuses.

L'Etat providence va aider les mouvements associatifs et l'émergence des bénévoles. Dans les années 1980, ce sont des personnalités telles que l'Abbé Pierre, Coluche, Daniel Balavoine qui vont permettre au bénévolat de prendre son plein essor par le sens de l'engagement (Ferrand-Bechmann, 2013) dans l'accroissement des solidarités lié aux crises économiques qui vont se succéder. Le bénévolat devient nécessaire et indispensable pour évoluer en une figure prégnante du paysage social. Dans les années 1980 et 90 le bénévolat se développe auprès des retraités lié à l'allongement de l'espérance de vie. Le temps passé à la retraite étant quasi équivalent à celui d'actif, il devient nécessaire d'occuper nos aînés. Ainsi, les retraités s'engagent de plus en plus dans le bénévolat pour occuper leur temps libre et se rendre utile (Halba et Le Net, 1997). Pour prévenir l'inactivité ou les loisirs forcés, le bénévolat peut répondre au vieillissement actif tout en permettant de maintenir un lien social pour nos jeunes retraités (Guillemard, 2013). Notons que France Bénévolat a choisi de mettre en œuvre un partenariat avec la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV) en 2012 et la Caisse d'Assurance Retraite et de Santé Au Travail (CARSAT) afin d'encourager le bénévolat chez les futurs retraités pour prévenir les difficultés liées à une retraite non anticipée et qui peut conduire à un isolement par une rupture des liens sociaux (Jeger, 2013). C'est ainsi que l'on peut spécifier que « *le temps dédié au bénévolat correspond à un nouveau temps social qui se définit en fonction du temps de travail* » selon Estelle Durand (Durand, 2006, p 85).

Le bénévolat est une action qui s'est développée au niveau international. Ainsi, Le 17 décembre 1985, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a décidé de créer la journée mondiale du bénévolat le 5 décembre afin de promouvoir le travail des bénévoles pour le développement économique et social aussi bien au niveau local, national et international.

Cette journée permet de mettre en avant le rôle joué par les structures associatives et promouvoir le volontariat comme activité indispensable à nos sociétés. Le bénévolat a ensuite été marqué par des dates majeures qui lui ont permis d'être valorisé. Ainsi en 2001, l'année internationale du bénévolat a permis de reconnaître les actions des bénévoles et des associations. En 2011, l'Union Européenne fait de cette année celle du bénévolat et du volontariat, pour encourager l'engagement des citoyens. En 2014 en France, le gouvernement a décrété comme grande cause nationale l'engagement associatif. Puis, en 2018, l'Assemblée nationale fait une proposition de loi « *visant à valoriser le statut des bénévoles dans les associations* » afin de susciter un bénévolat stable, sur une période d'engagement annuelle pour soutenir les associations et favoriser les vocations (proposition de loi du 21 mars 2018 à la Présidence de l'Assemblée Nationale, n°780). Ainsi toutes les formes de bénévolat individuelles ou associatives sont identifiées par les gouvernements en tant qu'acteurs indispensables dans la solidarité nationale. L'engagement des bénévoles repose sur différentes motivations qu'il convient de connaître afin de mieux comprendre l'évolution du bénévolat.

### **1.1.3 Les motivations des bénévoles**

Selon Edith Archambault (2005) et Dan Ferrand-Bechmann (2013), les motivations des bénévoles sont nombreuses et variées. « *Elles sont à la fois collectives et personnelles, altruistes et égoïstes et différentes selon les secteurs d'engagement* » (Archambault, 2005, p. 23). « *Les motivations sont de l'ordre du plaisir, de la recherche de l'éthique et du sens, mais aussi du lien social, de quêtes de nouvelles sociabilités et de reconnaissance ainsi que de pouvoirs ou d'accès à des savoirs et à des expériences* » (Ferrand-Bechmann, 2013, p. 68). Le bénévolat occupationnel venant combler un vide et s'opposant alors au bénévolat militant.

Les motivations qui conduisent l'individu à s'engager en tant que bénévole relèvent souvent de contextes socio-économiques, historiques, politiques ou personnels. Celles-ci évoluent et changent entre le début de leur engagement et le temps qui suit. Ainsi, certains bénévoles peuvent se démotiver dans une routine ou dans un fonctionnement lié à la gestion des activités ou même parfois le maintien des pouvoirs en place. France Bénévolat estime à 1 500 000 le nombre de bénévoles qui arrêtent leur engagement lié à un mauvais accueil, une mauvaise intégration au sein de l'association (Jeger, 2013). À l'inverse, beaucoup découvrent au fil du temps, l'utilité et la nécessité de leur action et deviennent plus engagés. Selon Dan Ferrand-Bechmann (2013), le bénévolat aujourd'hui représente un antidote ou un alibi pour une société qui a perdu certains repères et qui cherche à agir en fonction de valeurs plus solidaires. De plus le bénévolat représente à la fois un engagement plus ou moins militant et également un travail. Le bénévolat est aussi un loisir

qui permet d'occuper son temps libre (Halba et Le Net, 1997). C'est un hobby solidaire ou civique par une action sur le monde et envers leurs prochains dans lequel les bénévoles trouvent un sens.

Comme le démontrent Christophe Dansac *et al*, le bénévolat peut être lié à trois déterminants. Le déterminant dispositionnel qui comprend l'implication et la longévité du bénévole, c'est-à-dire son degré d'investissement à court, moyen ou long terme au sein de l'association ou d'une cause. « *Le déterminant identitaire qui comprend l'implication sociale ou organisationnelle de l'engagement du bénévole* » (Danzac, 2018, p. 22). C'est ainsi que Bénédicte Havard-Duclos et Sandrine Nicourd (2005) décrivent ce déterminant identitaire des bénévoles qui est parfois intrinsèque et lié à leur histoire de vie. « *Le bénévolat étant ainsi le produit d'un ajustement entre des attentes identitaires construites dans des histoires personnelles et un cadre associatif qui parvient à y répondre (...) Ce sens est très largement construit par les collectifs d'engagement qui fournissent à leurs membres les plus investis de multiples ressources identitaires. Ils leur permettent de penser le rapport à leur propre histoire et à leur avenir, de conquérir estime de soi et reconnaissance* » (Havard Duclos et Nicourd, 2005, p. 63). Le troisième déterminant est le fonctionnel qui correspond à une approche fonctionnaliste du bénévolat comme le soulignent Clary *et al* (1998) ou une approche intrinsèque et extrinsèque évoquée par Yves Chantal et Robert J. Vallerand (Chantal et Vallerand, 2000, p. 479).

C'est ainsi que pour ce déterminant lié au fonctionnalisme, E. Gil Clary et Mark Snyder (Clary et Snyder, 1999, p. 157) ont élaboré une échelle le VFI (Volunteer Functions Inventory) permettant d'identifier les prédispositions à être bénévoles ou de comprendre l'évolution des motivations des bénévoles déjà engagés. Cette échelle est basée sur 6 éléments. Tout d'abord celui des valeurs (values) qui correspond aux croyances de la personne, incluant le modèle identitaire pour les racines, la biographie du bénévole ou ses idéologies qui feront de lui un militant. Ensuite celui de la compréhension (understanding) qui permet au bénévole d'approfondir ses compétences ou sa compréhension du monde qui l'entoure. Le troisième élément est celui de la promotion du soi (enhancement) par le fait de pouvoir se développer intérieurement, gagner en confiance, comme certains jeunes qui s'engagent en tant que pompiers volontaires ou dans les maraudes au service des sans domicile fixe (SDF). Le quatrième est celui de la carrière (career) qui permet de développer des expériences, on y retrouve le plus souvent des jeunes et des chômeurs comme l'explique Daniel Demoustier (2002). Le fait d'intégrer une association en tant que bénévole peut être un tremplin vers un emploi. Pour les jeunes, être bénévole dans une association est aussi un moyen de valoriser une expérience dans un *curriculum vitae* (Demoustier, 2002). Le cinquième point est celui du social qui permet de renforcer ses relations sociales. Ainsi on y trouve la motivation en tant que construction sociale pour les retraités qui cherchent à maintenir leur utilité sociale (expertise, accompagnement), pour les chômeurs

et les personnes qui se sentent isolées. Le dernier élément est celui de la protection de soi (protect) en lien avec la personne qui cherche, à travers son engagement, à résoudre ses problèmes, réduire sa culpabilité. Par exemple, pour un deuil, la personne s'engage dans l'accompagnement en fin de vie afin d'apporter à autrui ce qu'elle n'a pu faire pour son proche.

Au regard de ces éléments contribuant aux motivations, on constate que « *le bénévole est complexe et pluriel par la diversité de ses situations, de ses motivations et de ses lieux d'organisation ce qui ne permet pas d'en dresser un portrait global mais pousse plutôt à rencontrer des cas particuliers* » (Ferrand Bechmann, 2013, p. 73).

La motivation de ces citoyens évolue en fonction de leur parcours de vie mais n'entame en rien leur engagement ce qui fait que le nombre de bénévoles est stable en France depuis plusieurs années. Bien que le bénévolat soit faiblement représenté dans le secteur sanitaire, la stabilité des bénévoles par leur temps de présence est l'une des plus élevée (Bazin et Mallet, 2009).

## **1.2 Etat des lieux du bénévolat dans les EHPAD en France**

### **1.2.1 Le bénévolat en France**

En 30 ans le bénévolat n'a cessé de se développer : les bénévoles et associations étant de plus en plus nombreux. Au niveau de la typologie, le bénévolat était plus représenté au niveau des hommes que des femmes. On retrouve « *les hommes essentiellement dans les associations sportives alors que les femmes seront dans les associations de types sociales* » (Archambault, 2005, p. 22). Selon une étude d'Edith Archambault et de Judith Boumendil de 1997, le bénévolat concernait essentiellement la tranche d'âge 35-54 ans lié aux familles nombreuses avec la présence d'adolescents (Archambault et Boumendil, 1997, p. 13). La répartition du bénévolat en fonction de la typologie des associations montre que le tiers du bénévolat est concentré sur les associations sportives et de loisirs (entraîneurs, gestionnaires de clubs sportifs, de loisirs, d'animations), puis 14% concerne l'action sociale et ensuite viennent les associations culturelles et enfin les associations de cultes, de recherches et le soutien scolaire.

Les données issues du baromètre du bénévolat réalisé par France Bénévolat avec le soutien de l'IFOP et du Crédit Mutuel montre que le bénévolat est toujours aussi actif et reste relativement stable en France ([https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE\\_Evol%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20associatif%20en%202019\\_DEF.pdf](https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE_Evol%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20associatif%20en%202019_DEF.pdf), consulté le 10 juillet 2020). Ainsi en 2019, deux Français sur cinq donnent de leur temps pour autrui ou pour une cause ce qui représente 20 millions de bénévoles soit 38% de la population, dont 13 millions dans le cadre d'une association, 2

millions dans le cadre d'une autre organisation et 5 millions de manière informelle. Contrairement à 2005, une inversion est remarquée entre les hommes et les femmes puisque ce sont ces dernières, à 52%, qui sont les plus nombreuses dans le bénévolat.

Une autre évolution du bénévolat apparaît depuis 2016 par la progression du bénévolat ponctuel. C'est ainsi que 29% des bénévoles en association le sont sur une période définie de l'année ou à l'occasion d'un évènement. Selon le rapport de Lyonel Prouteau, 42,8% du bénévolat est occasionnel contre 38,9% de régulier à titre exclusif (Prouteau, 2017, p74). Cet engagement de courte durée est principalement remarqué chez les jeunes et qui correspond à leur cursus scolaire : être obligé de quitter une association en fonction de ses choix d'études.

Il est constaté que le bénévolat croit chez les jeunes alors qu'il régresse chez les plus de 65 ans. Cette évolution est à mettre en lien avec les contraintes sociétales actuelles. En effet les plus jeunes utilisent leur engagement dans les associations comme tremplin vers un emploi alors que les plus âgés souhaitent profiter de leur retraite. Les seniors, étant aidants pour leurs proches tout en étant grands parents pour les petits enfants ont de ce fait moins de temps à consacrer au bénévolat. De plus, chez les retraités, le frein à l'engagement dans le bénévolat est majoré par la crainte « *d'être impliqué sans limites et de retrouver toutes les contraintes de la vie professionnelle* » (Bazin et Mallet, 2009, p. 74). Une particularité est que le bénévolat ne se décide pas lorsque l'on arrive à l'âge de la retraite. Bien que l'on observe beaucoup de jeunes retraités qui s'adressent à France Bénévolat pour voir comment ils peuvent rendre service pour faire « *quelque chose de leur temps libre* », ceux-ci voient souvent leurs espoirs s'envoler car ils sont à la recherche d'autres choses que du service pur et de l'engagement. Souvent les retraités qui s'engagent, se réengagent car ils ont déjà vécu le bénévolat plus jeune (Jeger, 2013).

Une autre disparité dans la population, qui compose le bénévolat, est celle des classes sociales. Bien qu'une des motivations du bénévolat soit identitaire, il est constaté que 30% des diplômés de l'enseignement supérieur se déclarent bénévoles en association contre 18% pour les autres diplômés. Ces données reflètent les disparités sociétales d'aujourd'hui (<https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/etudes/etude-france-benevolat-synthese-le-benevolat-les-tendances-aujourd'hui-mai-2019.pdf>, consulté le 10 juillet 2020 ). Notons cependant que 40% des bénévoles sont engagés dans plus d'une association. Ce sont en 2019 essentiellement les associations caritatives (7%) sportives et de loisirs (10%) qui sont majoritaires par le taux d'engagement des bénévoles. La santé, l'aide aux malades quant à elle ne recueille que 3%. Cette étude montre aussi les interruptions dans l'engagement des bénévoles soit pour une période donnée ou définitivement pour 14% des enquêtés. Cette interruption est principalement liée à un changement de situation personnelle et /ou



professionnelle pour 34%, un manque de temps pour 38%, des problèmes de santé pour 23% et une déception par rapport à l'association pour 26% des sondés. L'évolution du bénévolat en France est marquée par le bénévolat direct qui progresse pour 17% de l'ensemble de la population.

L'enquête menée en 2018 par Cécile Bazin et al (2018) permet de distinguer le souhait de devenir bénévole en fonction des territoires à travers les utilisateurs de la plateforme « Tousbenevoles.org ». Ainsi 51% des utilisateurs de la plateforme sont issus de villes de plus de 200 000 habitants, 35% de zone urbaines et seulement 14% de milieu rural. L'enquête réalisée par l'IFOP en 2016 démontre que 26,4% des bénévoles sont issus de communes de moins de 2000 habitants et moins de 23% en Ile de France. Il semblerait donc que les personnes qui cherchent à être bénévoles et qui utilisent la plateforme « Tousbenevoles.org » soient issues essentiellement de milieu urbain et que le nombre réel de bénévoles soit inversement proportionnel en milieu rural (Bazin, 2018, p. 10).

Une étude, réalisée par un groupe de travail « *pour l'engagement bénévole sénior* », montre que 53% des personnes interrogées de 50 à 65 ans souhaitent être aidés pour trouver une association proche de chez eux et 27% souhaitent mieux connaître les besoins de bénévolat des associations et les activités proposées ; ce chiffre augmentant avec l'âge après 60 ans (<https://www.cerphi.org/wp-content/uploads/2013/02/Sondage-Engagement-des-seniors.pdf> , consulté le 20 juin 2020). Ces études montrent que les citoyens cherchent à être utiles par un engagement au sein des associations mais qu'ils connaissent peu ces dernières. C'est pourquoi la communication est un axe essentiel du recrutement et de l'information pour répondre aux besoins des futurs bénévoles. Elle permet aussi de mettre en relation l'offre des bénévoles avec les besoins des associations.

Les bénévoles sont peu représentés dans le monde de la santé au regard des autres secteurs, pour autant, leur pérennité est la plus stable (Bazin et Mallet, 2009) et certainement à mettre en lien avec la formalisation progressive de la présence des bénévoles au sein des établissements de santé.

## **1.2.2 Les bénévoles dans les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux**

### **A) Formalisation du bénévolat dans les établissements de santé**

Les bénévoles se sont toujours inscrits dans l'accompagnement des malades en faveur du maintien du lien social depuis plusieurs siècles comme nous avons pu le voir plus haut. Afin de légitimer leur présence auprès des malades, la circulaire du 4 mars 1975 (CIRCULAIRE n° 661 du 4 mars 1975) va formaliser leur présence au sein des structures hospitalières de court, moyen ou long séjour : « *Le bénévolat procède en outre de l'effort général à*

*accomplir afin d'obtenir une ouverture accrue de l'hôpital vers la cité puisqu'il permet d'associer plus étroitement les bonnes volontés locales à la vie de l'hôpital* ». Cependant cette circulaire sera abrogée par celle du 4 octobre 2004 incluant la convention indispensable entre une association de bénévoles et l'établissement et qui permet la légitimité de l'activité des bénévoles au sein des établissements : « *L'article L. 1112-5 du code de la santé publique (CSP), introduit par la loi du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé, invite les établissements de santé à faciliter les interventions de bénévoles, étant précisé que « les associations qui organisent l'intervention des bénévoles dans les établissements de santé publics ou privés doivent conclure avec les établissements concernés une convention qui détermine les modalités de cette intervention* » (CIRCULAIRE N°DHOS/SDE/E1/2004/471 du 4 octobre 2004).

L'intervention des bénévoles sera formalisée dans les différents textes réglementaires des politiques sociales qui vont se succéder. Ainsi la première formalisation des bénévoles apparaîtra avec la loi du 9 juin 1999 concernant l'accompagnement dans les soins palliatifs qui, dans son article 10, cite : « *Des bénévoles, formés à l'accompagnement de la fin de vie et appartenant à des associations qui les sélectionnent, peuvent, avec l'accord de la personne malade ou de ses proches et sans interférer avec la pratique des soins médicaux et paramédicaux, apporter leur concours à l'équipe de soins en participant à l'ultime accompagnement du malade et en confortant l'environnement psychologique et social de la personne malade et de son entourage* » (Loi n° 99-477 du 9 juin 1999).

La loi relative au droit des malades va légitimer l'intervention des bénévoles auprès des patients, ainsi l'article 17 de la loi du 4 mars 2002 mentionne l'Art. L. 1112-5. du code de la santé publique cite : « *Les établissements de santé facilitent l'intervention des associations de bénévoles qui peuvent apporter un soutien à toute personne accueillie dans l'établissement, à sa demande ou avec son accord, ou développer des activités au sein de l'établissement, dans le respect des règles de fonctionnement de l'établissement et des activités médicales et paramédicales et sous réserve des dispositions prévues à l'article L. 1110-11* » (Loi n° 2002-303 du 4 mars 2002).

Puis l'accompagnement des bénévoles va se formaliser au fur et à mesure des besoins des personnes vulnérables afin de maintenir un lien social, c'est ainsi que dans l'article 79 de la loi de 2005, au niveau du titre VI, il est mentionné le fait que pour « *favoriser la complémentarité des interventions médicales, sociales, scolaires au bénéfice de l'enfant, de l'adolescent et de l'adulte présentant un handicap ou un trouble de santé invalidant... Il faudra tenir compte des rôles des aidants familiaux, bénévoles associatifs et accompagnateurs* » (Loi n° 2005-102 du 11 février 2005). Les bénévoles seront pris en compte de plus en plus auprès des personnes âgées ou handicapées et nécessiteront des formations pour leur permettre de développer des compétences afin qu'ils puissent pleinement accompagner les résidents sans se mettre eux même en difficulté. C'est ainsi

que l'article 8 de la loi de 2015 mentionne « *des dépenses de formation et de soutien des bénévoles qui contribuent au maintien du lien social des personnes âgées et des personnes handicapées* » (Loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015).

Notons qu'une autre forme de bénévolat est de plus en plus présente au sein des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, celle du volontariat que l'on va essentiellement retrouver par le service civique dans les établissements de santé. En effet, depuis 2015 les EHPAD ont été encouragés à proposer des missions dans le cadre de ce dernier. De plus, le ministère des solidarités et de la santé s'est engagé à développer des missions de service civique avec comme objectif la création de 17 000 nouvelles missions en 2016 et 25 000 pour 2017 (Circulaire N° SG/2017/60 du 17 février 2017, [https://solidarites-sante.gouv.fr/fichiers/bo/2017/17-04/ste\\_20170004\\_0000\\_0024.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/fichiers/bo/2017/17-04/ste_20170004_0000_0024.pdf), consulté le 13 juillet 2020).

Pour autant, les bénévoles qui interviennent dans les établissements de santé ne sont pas tous issus d'associations. C'est ainsi que l'on peut définir trois types de bénévoles que l'on retrouve au sein des EHPAD : les indépendants qui n'appartiennent à aucune association et sont souvent des proches qui choisissent de donner un peu de leur temps ; les bénévoles du culte souvent catholiques et les bénévoles associatifs.

#### B) Typologies des bénévoles dans les EHPAD

L'intervention des bénévoles en EHPAD prend toute sa place dans le cadre des recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM concernant la qualité de vie en EHPAD où le lien social est un élément indispensable à prendre en compte. Ainsi, bien que « *l'animation dans les EHPAD soit au cœur de la vie sociale des résidents, celle-ci ne peut apporter une réponse personnalisée à chaque résident et le fait que des bénévoles puissent compléter les actions des soignants et des animateurs permet d'apporter cette réponse* » (ANESM, volet 3, qualité de vie en EHPAD, p. 29). L'enquête de la DREES de 2011 indique que « *79% des EHPAD accueillent des bénévoles* » (Dossier Solidarités et santé, 2011, n°18, p. 54) alors que « *20% des résidents n'ont pas de familles* » (ANESM, volet 3, p. 29) ou éloignées. Ainsi, la présence des bénévoles leur permet de garder ce lien social avec l'extérieur et prévenir de l'isolement.

Bien que les soignants et les animateurs passent du temps auprès des résidents, celui-ci est accaparé par les soins ou l'animation collective. La personnalisation de la rencontre, le temps d'écoute reste faible par les équipes et la présence des bénévoles permet de les compenser, comme le précise Christophe Trivalle, « *l'écoute est le rôle essentiel des bénévoles qui palie à celui des professionnels pris par le temps que leur demande les soins* » (2004, p. 36). Ce temps dédié à l'écoute a été valorisé dans une enquête réalisée

dans la région lilloise auprès des bénévoles de l'association « les petits frères des pauvres » où « *l'écoute vient en tout premier devant celui de l'amour et du partage* » dans les actions citées principalement par les bénévoles interrogés. (Jovelin, 2005, p. 108). Cette étude montre que la majorité des bénévoles auprès des personnes âgées sont des retraités pour 43,3% alors que les étudiants sont 10,3%, les cadres ou professions supérieures sont 11,3% et les sans-emplois sont 14%. Une étude de Gaëlle Debacq, réalisée en partenariat avec France bénévolat, sur cinq EHPAD de la région des Hauts de France montre que la majorité des bénévoles intervenant dans les EHPAD ont plus de 60 ans. Les activités principales réalisées sont essentiellement : la visite et l'accompagnement de la personne âgée, assistance et conseils, animation et loisirs, réconfort et soutien en fin de vie (Debacq, 2016). Néanmoins, les EHPAD sont souvent le dernier lieu de vie des résidents et donc de leur fin de vie. Comme nous avons pu le constater, ce sont les associations de bénévoles en soins palliatifs qui, en premier, ont été formalisées pour intervenir dans les établissements de santé. Devant le manque de disponibilité des soignants face à la fin de vie, l'intervention des bénévoles prend alors toute sa place et devient incontournable dans les établissements.

### **1.2.3 Les associations de bénévoles qui œuvrent dans les établissements sanitaires et médico-sociaux au service des personnes âgées**

Les associations de bénévoles qui interviennent principalement dans les Hôpitaux et EHPAD sont de deux types : celles pour accompagner la fin de vie, comme les associations telles que VMEH (Visite des Malades dans les Etablissements Hospitaliers), JALMALV (Jusqu'À La Mort Accompaner La Vie) et celles pour prévenir la rupture du lien social comme principalement celles des Petits Frères des Pauvres, de la Croix Rouge et des Blouses Roses. Toutes ces associations sont agréées pour représenter les usagers dans le système de santé. En dehors de celle des Blouses Roses, elles sont adhérentes de France Asso Santé en tant que Représentants des Usagers (RU) dans les instances des établissements et notamment à la commission des usagers.

Selon Christophe Trivalle, l'accompagnement en fin de vie pour les personnes âgées est moins présent dans les EHPAD que dans les hôpitaux : « *nous ne pouvons que constater que de nombreux bénévoles préfèrent intervenir en unité de soins palliatifs plutôt qu'en institution gériatrique* » (2004, p. 37). En effet les associations de soins palliatifs sont essentiellement présentes au sein des hôpitaux dans les unités de soins palliatifs, le témoignage de Simone Verchère reflète d'ailleurs cette distinction : « *Dans les autres hôpitaux, en gériatrie ou ailleurs, cela commence, mais difficilement parce qu'on n'a pas eu l'habitude* » (Verchère, 2002, p. 49). L'association JALMALV apporte son témoignage dans

ses revues et explique le rôle des bénévoles auprès des personnes en fin de vie et surtout en complément des soignants. C'est ainsi que François Bach explique que « *le manque de disponibilité et de préparation des soignants à la fin de vie ouvre donc logiquement ce champ à l'intervention des bénévoles* » (Bach, 2012, p. 36). Pour autant, l'association JALMALV explique qu'il est essentiel qu'elle puisse faire évoluer son accompagnement auprès des personnes âgées en fin de vie comme l'explique Tanguy Châtel : « *Les missions d'accompagnement du bénévolat vont changer aussi parce que le contexte sanitaire et social change. La durée d'accompagnement change. Parce que l'accompagnement en soin palliatif concerne désormais des situations à évolution lente (des maladies chroniques ou chronicisées, mais également le vieillissement), nous allons être sollicités à l'avenir pour accompagner dans des durées parfois longues et pas seulement en phase terminale* » (Châtel, 2015, p. 52). Ainsi on peut donc espérer que ces associations interviendront dans les EHPAD et que des bénévoles compétents puissent apporter un accompagnement à la fin de vie de nos aînés, en complément des soins prodigués par les professionnels, afin de permettre aux résidents de partir en toute dignité et ne pas être seuls.

Aux côtés de ces associations qui œuvrent pour la fin de vie se trouve celles qui accompagnent les résidents en leur offrant un temps d'écoute, de la disponibilité pour leur permettre de garder un lien social avec l'extérieur dont les Petits Frères des Pauvres en sont un très bel exemple. Comme le cite Chantal Grimaud, « *Pour accomplir leur mission, les bénévoles n'ont rien d'autre à apporter qu'eux-mêmes : leur présence attentive, leur écoute bienveillante, un temps pour une relation possible mais non obligatoire. Ils proposent un nouvel espace de relation et sont là simplement, sans médiation d'une tâche à accomplir, disponibles à l'inattendu de la rencontre. L'expérience montre que cette attitude à l'égard de l'autre permet un véritable échange, une réciprocité de la relation qui lui donne toute sa valeur et la rend gratifiante pour chacune des parties. Ainsi, par-delà les paroles et les actes, la présence bénévole a en elle-même valeur de signe. Malades, familles et professionnels ne s'y trompent pas quand ils reconnaissent dans cette démarche l'expression d'une solidarité qui aide à vivre, vieillir et mourir de façon plus humaine* » (Grimaud, 2002, p. 56). Néanmoins comme l'explique si bien cet auteur, la complémentarité est indispensable entre les bénévoles et l'équipe soignante car « *Le soignant trouve chez le bénévole à la fois un partenaire et un relais, un médiateur auprès du malade et de sa famille, un témoin qui reconnaît et valorise ce qui se joue pour toutes les personnes impliquées dans ce temps de maladie et de fin de vie, quelqu'un dont la présence rappelle combien il est fondamental de donner du temps au temps et de partager les charges. Le bénévole lui aussi est amené dans ce partenariat à faire tout un cheminement. Il découvre que le soignant est un être humain comme lui, qu'il a ses forces et ses limites et qu'il participe, comme lui, à un même combat pour assurer aux malades une meilleure qualité*

*de vie. Il se découvre solidaire de professionnels avec lesquels il n'avait pas pensé l'être au départ. Dans cette proximité vécue avec les professionnels, il perçoit peu à peu une nouvelle dimension de son engagement personnel en prenant conscience de ses enjeux »* (Grimaud, 2002, p. 60-61).

L'engagement des bénévoles à travers le témoignage de ces deux associations montre combien leur complémentarité aux côtés des professionnels est indispensable. En effet, cela permet aux personnes âgées de continuer à avoir un lien social avec l'extérieur jusqu'à leur dernier moments et ainsi de pouvoir partir dignement et accompagnés.

#### **1.2.4 Les enjeux du bénévolat au sein des EHPAD**

La présence des bénévoles au sein des EHPAD est donc un enjeu essentiel dans le maintien du lien social des résidents. Le bénévole leur permet de maintenir les liens vers l'extérieur tout comme le ferait une famille qui viendrait rendre visite à ses proches. Cela est d'autant plus vrai pour les personnes âgées qui n'ont plus de familles ou d'amis qui ne peuvent venir car trop loin ou bien disparus. N'oublions pas que les personnes âgées entrent de plus en plus tard en institution. Cela survient souvent à la suite d'un veuvage, alors que les enfants travaillent ou bien sont éloignés. L'isolement des personnes âgées est un phénomène de société que ce soit à domicile ou en institution.

L'action des bénévoles est nécessaire pour rompre l'isolement et donner du sens à la vie quotidienne des résidents. Ainsi comme l'explique Christophe Trivalle « *les bénévoles permettent un repère dans le temps pour les personnes âgées, un lien avec le monde extérieur, le maintien d'une socialisation et donc un ancrage dans la vie* » (Trivalle, 2004, p. 37). Le bénévole est complémentaire des professionnels et des familles car il apporte une disponibilité que n'ont peut-être pas les proches et le temps que n'a pas le personnel soignant. Ainsi par sa présence, sa disponibilité et son écoute, il complète l'accompagnement réalisé par ces derniers. La présence des bénévoles renforce le lien social et permet de diminuer le risque de dépendance psychique du résident lié à ses capacités d'adaptation qui sont limitées par le stress généré lors de l'isolement social. Les bénévoles comme le dit Jean François Serres « *participent aux actions de prévention pour réduire l'apparition de la dépendance trop tôt* » (Serres, 2012, p. 56). Avec les professionnels, ils sont les acteurs du « prendre soin » auprès des personnes âgées et ont donc une action sur le bien vieillir (<https://institut.amelis-services.com/bien-vieillir/vie-sociale-fetes/favoriser-lechange-et-le-lien-social/>, consulté le 30 décembre 2019). Le bénévole est aussi complémentaire des soignants par ce qu'il connaît du résident et peut donc contribuer à la continuité des prises en charges par la transmission des informations qu'il peut recevoir de la personne âgée comme le précisent Patricia Michot et Anne Marie

Bonnery : « *Les personnes bénévoles de par leur écoute et l'accompagnement qu'elles réalisent auprès de la personne âgée possèdent des informations utiles à transmettre aux soignants* » (Michot et Bonnery, 2012, p. 22). Les bénévoles permettent d'apporter un répit aux aidants qui peuvent compter sur leur présence auprès de leur proche. C'est ainsi que celui-ci est complémentaire des familles.

Cette présence indispensable des bénévoles auprès de nos aînés, leur permettant de maintenir un lien social avec l'extérieur, a été valorisée et encouragée par deux rapports. Les rapports de Dominique Libault sur « *La concertation grand âge et autonomie* » de mars 2019 (2019) et de Jérôme Guedj sur « *La mobilisation contre l'isolement* » (2020) expliquent les enjeux majeurs de la place des bénévoles auprès de nos aînés afin de leur permettre de maintenir ce lien social avec la société et réduire l'isolement. Dans la deuxième partie de son rapport « *les propositions pour changer de modèle* », Dominique Libault explique que l'objectif « *Lutter contre l'isolement de la personne âgée en mobilisant les bénévoles de tous les âges* » permet l'inclusion de la personne âgée dans la société. C'est ainsi que ce dernier demande une mobilisation nationale des bénévoles auprès des personnes âgées et qu'il faut développer une ingénierie de formation à leur égard. Quant à Jérôme Guedj, dans l'objectif n°9 de son rapport, il préconise les recommandations suivantes en période de crise sanitaire : « *mailler le territoire d'équipes citoyennes pour le lien social et encourager l'engagement associatif* », une mobilisation nationale des bénévoles en complément des soignants et des familles en réponse de proximité et contre l'isolement de la personne âgée. Dans l'objectif 10, il fait la proposition de « *donner de la visibilité aux outils gouvernementaux de soutien à la mobilisation citoyenne associative et territoriale* » avec la plateforme de la réserve civique « *je veux aider* » qui doit permettre de mettre en lien les jeunes qui souhaitent réaliser un projet de service civique. Dans l'objectif 21, il souhaite « *développer les bonnes pratiques en EHPAD* » pour le maintien du lien social en lien avec les outils numériques. C'est ainsi comme le cite Jérôme Guedj, « *au-delà de la crise, il faut un renforcement du lien entre les établissements et le tissu associatif local par l'intervention d'équipes de bénévoles* ».

En 2020 l'isolement des personnes âgées que ce soit à domicile ou en institution prend tout son sens dans notre société. Pour permettre à nos aînés de maintenir le lien social avec l'extérieur, les bénévoles sont des partenaires indispensables aux cotés des soignants et des familles pour lesquels il est essentiel de susciter un engagement stable ou ponctuel.

Néanmoins, quand on voit que seulement 3,8% des bénévoles s'engagent au niveau du secteur de la santé, j'ai voulu comprendre quels étaient les freins et leviers à l'attractivité et la pérennité des bénévoles au sein des établissements de santé et plus particulièrement en EHPAD. Pourquoi y a-t-il si peu de bénévoles dans les EHPAD ? Est-ce la vieillesse qui fait

peur nous projetant dans notre devenir et de ce fait devient un des freins à l'engagement des bénévoles au sein des EHPAD ? Est-ce les spécificités territoriales, telles que les contraintes liées à la présence d'association en fonction de la ruralité ou l'urbanité, qui jouent un rôle sur la présence des bénévoles au sein des établissements médico-sociaux ? Est-ce la politique institutionnelle de l'établissement ou bien le manque d'attractivité de l'établissement qui font obstacles aux bénévoles ? Toutes ces questions m'amènent à m'interroger comment, en tant que directeur, peut-on favoriser le bénévolat en EHPAD ? J'ai pu constater, lors de mon stage, combien il est difficile de stabiliser la présence des bénévoles liée à des contraintes territoriales, un choix institutionnel ou des facteurs extrinsèques. C'est ainsi que pour répondre à mes hypothèses, j'ai fait une recherche sur l'histoire de la présence des bénévoles par des entretiens réalisés auprès des professionnels et usagers des établissements. Ensuite j'ai cherché à identifier les freins et leviers que rencontraient les directeurs d'EHPAD dans l'attractivité et la pérennité des bénévoles par la réalisation d'une enquête auprès de ces derniers. Ces réponses m'ont permis de formaliser les objectifs pour l'intégration des bénévoles dans le renouvellement du projet d'établissement de la direction commune où j'ai effectué mon stage de professionnalisation.



## **2 Les bénévoles, acteurs incontournables majeurs de la vie institutionnelle des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux**

### **2.1 Enjeux du projet des bénévoles au sein d'une direction commune**

#### **2.1.1 Présentation des établissements**

Les établissements dans lesquels j'ai réalisé mon stage sont en direction commune pour le CHLP et l'Établissement d'Hébergement pour Adultes Dépendants (EHPAD) LC et une direction par intérim pour l'EHPAD V (depuis octobre 2019).

##### A) Localisation des établissements :

Les trois établissements se trouvent dans un rayon de 20 kilomètres et à environ 30 kilomètres respectivement de deux villes, Y et Z (chefs-lieux de départements). Le CHLP est situé dans la petite ville de B. L'EHPAD LC est située à 10 km de B dans la ville de ML et l'EHPAD V dans le village de D à 7 kilomètres de ML. Les villes de B et ML ont une gare située à 500 et 800 mètres respectivement des établissements et qui sont relativement bien desservies que ce soit en provenance d'Y ou de Z. La particularité du CHLP est d'être situé à l'extrémité Ouest du département et accueille aussi bien des patients et résidents du territoire que du département limitrophe.

##### B) Typologie des établissements :

Le CHLP est un hôpital de proximité comprenant un secteur sanitaire de 12 lits de médecine à orientation gériatrique et 13 lits de soins de suite et de réadaptations repartis pour moitié à orientation gériatrique et orientation polyvalente. Le secteur EHPAD est réparti en 5 services dont une unité pour adultes désorientés (UPAD) fermée de 24 places. L'EHPAD LC comprend 122 places réparties en 5 services dont l'UPAD de 24 places. L'EHPAD V, ancienne maison de retraite départementale, accueille 184 résidents en hébergement permanent sur 10 services dont l'UPAD de 26 places. Elle comprend deux places d'hébergement temporaire permettant d'accueillir des personnes dans le cadre du répit aux aidants et un Pôle d'Activités et de Soins Adaptés (PASA) de 14 places. Les secteurs EHPAD des trois établissements ont un taux d'occupation relativement correct (> 95%) avec un recrutement principalement local. En ce qui concerne le CHLP, le taux d'occupation de l'EHPAD est très élevé puisqu'il se base sur les services ouverts fin 2019 tout en sachant que 80 places d'EHPAD ont été fermées en septembre 2019 à la demande du Conseil départemental car le bâtiment était trop vétuste et ne pouvait plus accueillir des personnes

trop dépendantes lié à l'étroitesse des chambres et couloirs. Quant au secteur sanitaire, son taux d'occupation global est relativement faible en ce qui concerne le service de médecine avec 59,8 % et relativement moyen pour le service de SSR avec 88,3%.

Identité des établissements	CHLP	EHPAD LC	EHPAD V
Nombre d'habitants de la commune	7 475 (INSEE 2015)	6 267 (INSEE 2015)	1 398 (INSEE 2015)
Nombre de places	155 places	122 places	184 places +2 et 14 PASA
Présence d'association	« A »	« A »	« VdL » Les amis de V
Présence de bénévoles indépendants	Une personne indépendante Membres de la paroisse	Un proche de résident (accordéoniste) Un membre de la paroisse et le diacre pour la messe célébrée une fois par mois	Membres de la paroisse
Caractéristiques des personnes accueillies : PMP et GMP	GMP : 826 PMP : 200	GMP : 677 PMP : 217	GMP : 706 PMP : 240
Taux d'occupation 2019 secteur EHPAD	98,9 %	97,73%	97,76%

### 2.1.2 Etat des lieux de la présence des bénévoles dans les établissements de la direction commune

#### A) Conduite du questionnaire

Lors de mon stage de professionnalisation au sein des deux établissements de la direction commune en juin 2019, j'ai été surprise de ne voir que peu de bénévoles. En effet seuls les bénévoles représentés étaient ceux de la paroisse voisine dans chacun des établissements et qui viennent accompagner les résidents souhaitant participer à la célébration de l'office religieux. C'est ainsi que j'ai cherché à comprendre l'histoire de la présence de ces derniers dans les établissements de la direction commune et celle par intérim. Y avait-il d'autres bénévoles ? Pourquoi aujourd'hui il y en a si peu et essentiellement ceux du culte ? Cette réflexion a été renforcée par mon expérience personnelle dans la mesure où j'avais déjà rencontré des bénévoles œuvrant au sein d'autres EHPAD et par les éléments de la littérature. J'ai fait part de mon questionnaire à mon maître de stage (la directrice des 3 établissements) afin de le formaliser par l'étude de ce mémoire.

Pour étayer mes interrogations j'ai choisi l'observation et la réalisation d'entretiens semi directifs pour comprendre l'histoire des bénévoles au sein de ces établissements. Ce travail a été enrichi par une enquête de satisfaction réalisée auprès des résidents dans le cadre

du renouvellement du projet d'établissement. En effet, le projet de bénévole ne peut être envisagé s'il ne répond pas à un besoin tant pour les résidents que pour les professionnels des établissements. Puis pour comprendre les enjeux de l'attractivité et la pérennité des bénévoles j'ai complété ma recherche par une enquête auprès des directeurs d'EHPAD. Cette étude a été réalisée en parallèle à la conduite de projet des bénévoles intégré au projet d'établissement

B) Résultats et analyse des entretiens auprès des professionnels et usagers des trois établissements.

Ainsi pour réaliser ce travail sur les bénévoles, j'ai sollicité mon maître de stage afin d'avoir l'autorisation de réaliser des entretiens avec les professionnels et usagers. J'ai pu alors m'entretenir avec un cadre de santé, l'infirmière coordinatrice (IDEC), le médecin coordonnateur et une représentante des usagers du CHLP, l'adjointe de direction de l'EHPAD LC et enfin la psychologue en charge des bénévoles de l'EHPAD V.

Les résultats de ces entretiens (Annexe 1, Entretiens des professionnels et usagers sur l'histoire des bénévoles dans les établissements, p. II à IV) et mes observations montrent que pour le CHLP il existait une association : « les Amies de l'Hôpital » qui venait rendre visite aux résidents. Cette dernière s'est peu à peu éteinte en raison de l'avancée en âge de ses bénévoles. Pour autant, une retraitée rend régulièrement visite aux résidents depuis 2007 grâce à son amitié avec l'animatrice de l'établissement mais n'appartient pas, ni ne connaît l'association précitée. Une association « A » existe et sert à financer des projets pour les résidents mais ne participe pas à l'accompagnement de ces derniers. Celle-ci est gérée par les animatrices du CHLP et l'EHPAD LC.

En ce qui concerne l'EHPAD LC, depuis début 2020 l'époux d'une résidente et également représentant des familles participe à l'animation des journées anniversaire en jouant de l'accordéon. Cette activité est très appréciée et attendue par nos aînés. De plus, une fois par mois intervient un diacre et un paroissien pour les accompagner lors de la célébration de la messe.

Pour l'EHPAD V jusqu'en mars 2019, ce sont essentiellement des membres de la famille ou des amis des résidents qui venaient pour participer à des animations. Un seul bénévole faisant parti de l'association de la Croix Rouge venait rencontrer certains résidents. Néanmoins des problèmes de santé pour chacun de ces bénévoles les a contraints à arrêter leur activité de bénévolat début 2019. Seuls deux paroissiens accompagnant les usagers lors de la célébration de l'office religieux continuent de venir. Une association « VdL » vient hors période scolaire proposer un temps de lecture aux résidents mais cette dernière perçoit une rémunération annuelle. Il existe une autre association « les Amis de V » dont l'objectif est de recueillir des fonds pour financer des projets pour les résidents. Cette association a été créée par les membres des familles ayant fondé et financé l'EHPAD V

(antérieurement maison de retraite départementale) et dont la trésorière est un membre de l'établissement. Cependant cette association ne sert qu'au financement d'activités.

Comme nous pouvons le constater, ces entretiens montrent que peu de bénévoles interviennent dans l'accompagnement des résidents. Même s'il existe des associations finançant des projets notamment pour proposer des activités aux résidents, cela ne remplace pas la présence physique et le temps qu'un bénévole peut leur apporter. On note la pérennité de la présence des paroissiens qui accompagnent les résidents lors de la célébration de cultes sur chacun des établissements. Le peu de présence ou l'absence de bénévoles, en dehors des membres de la paroisse, semble liée au vieillissement ou à des problèmes de santé de ces personnes. Il s'avère aussi que le manque d'anticipation, volontaire ou non, a contribué au déclin de la présence de ces derniers sur les établissements et peut être mis en relation avec les politiques institutionnelles antérieures. C'est ainsi que la réalisation des entretiens et ma réflexion ont suscité un questionnement parmi le personnel lors de l'élaboration du volet vie sociale du projet d'établissement (PE) de la direction commune. En outre, le médecin coordonnateur m'a sollicitée pour me faire part de son projet de création d'une association de bénévoles et accéder aux éléments juridiques grâce à mon travail de recherche.

### **2.1.3 Elaboration du projet des bénévoles en lien avec le projet d'établissement**

A) Méthodologie du projet des bénévoles au sein des établissements :

a) *Enquête de satisfaction auprès des résidents :*

#### **Méthodologie de l'enquête auprès des résidents :**

Lors de ce stage de professionnalisation, une de mes missions a été d'accompagner l'élaboration du projet d'établissement et notamment sur deux des huit volets de ce dernier : le volet médical et de soins et le volet vie sociale. Avant d'élaborer le projet d'établissement, il convient de faire l'analyse du précédent. C'est ainsi qu'une de mes missions de stage a été l'analyse des projets d'établissements antérieurs des deux structures de la direction commune. Pour préparer le volet vie sociale, j'ai proposé de réaliser une enquête de satisfaction incluant tous les besoins de la vie sociale auprès des résidents uniquement. Pour réaliser cette dernière, j'ai élaboré le questionnaire en collaboration avec les animatrices des deux structures et obtenu sa validation auprès de la directrice (Annexe 2, Questionnaire enquête de satisfaction des résidents, p. V à VI). Une communication a été réalisée ensuite auprès de l'encadrement des services et des psychologues afin d'expliquer les objectifs de l'enquête. Le choix a été de ne faire remplir l'enquête que par les résidents et non les familles pour éviter des biais de résultats suite à des discordances de points de

*Emmanuelle GOURDIN - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique – 2019-20* - 23 -

vue que l'on peut observer entre le résident et ses proches (Dossier Solidarités et santé, 2011, n°18, p. 9-10). C'est ainsi que j'ai sollicité les animatrices et les psychologues afin d'accompagner les résidents pour répondre à l'enquête. Celle-ci a été réalisée entre août et septembre 2019 en fonction des contraintes liées aux congés du personnel sollicité. Les résultats ont été présentés lors de la réunion de lancement de l'élaboration du projet d'établissement du 19 novembre 2019.

### **Résultats et analyse :**

Le taux de participation à l'enquête est de 28 réponses pour le CHLP (21%) et 33 pour l'EHPAD LC (27%). Cependant, un biais est à noter avec la méthode retenue puisque ce sont essentiellement des résidents cohérents qui ont pu répondre à cette enquête ce qui montre une participation relativement faible mais qui correspond au GMP et PMP des établissements. Dans cette enquête les résidents soulignent un besoin d'écoute un peu plus important, bien qu'ils comprennent que les soignants n'aient pas beaucoup de temps à leur accorder en dehors des soins : « *moins de présence, d'échanges, plus d'attente.* », « *le personnel n'a pas beaucoup le temps de discuter* », « *elles n'ont pas le temps. Si on veut leur demander un petit quelque chose ou parler un peu elles n'ont pas le temps* » (Annexe 3 : Résultats principaux de l'enquête de satisfaction des résidents, p. VIII). Au regard de ces verbatims, il semble que le manque de disponibilité pour l'écoute et les échanges avec les professionnels soit un regret des répondants. Bien que les réponses (Annexe 3, p. VII et VIII) montrent des résultats similaires à l'enquête réalisée par la DRESS en 2011 (Dossier Solidarités et santé, 2011, n°18) hormis pour la restauration liée à un contexte interne aux établissements, je ne me suis attachée qu'à la thématique de l'écoute puisque les autres domaines sont liés à la structure organisationnelle des établissements. Les résultats ont contribué à l'élaboration du projet d'établissement sur deux volets et non uniquement le volet vie sociale. C'est ainsi qu'ils ont concourus à la réflexion pour le volet « *hôtellerie* » et le volet « *vie sociale* ».

#### *b) Elaboration du volet « vie sociale » du projet d'établissement*

Lors des réunions des groupes de travail du projet d'établissement, les résultats de l'enquête et l'analyse des projets d'établissements antérieurs ont été présentés aux membres du groupe afin qu'ils puissent contribuer à la réflexion de l'élaboration des volets « *vie sociale* » et « *hôtellerie* ». Concernant le volet « *vie sociale* » dont j'étais en appui institutionnel, les professionnels ont souhaité un axe sur l'accompagnement des bénévoles (Annexe 4 : Documents d'élaboration du volet « *vie sociale* » du PE, p. IX). C'est ainsi que cette étude va pouvoir contribuer au projet d'établissement et compléter mes missions de stage.

Pour l'axe des bénévoles du volet « vie sociale » du projet d'établissement, différents objectifs et actions ont été proposés par les membres du groupe de travail afin d'ouvrir les établissements aux bénévoles :

- Une journée portes ouvertes pour faire connaître les établissements auprès des habitants par une journée festive et expliquer nos besoins
- Recherche des statuts de convention et d'association de bénévoles
- Prévoir des formations pour les bénévoles
- Intégrer les bénévoles dans la vie institutionnelle des établissements

Suite à un stage réalisé sur les EHPAD rattachés à un CH lors de mon année préparatoire aux concours, j'avais découvert que l'association « les Blouses Roses » intervenait auprès des résidents. C'est ainsi que j'ai initié la recherche de bénévoles potentiels par un état des lieux des associations qui existent sur les communes d'implantation des établissements et j'ai alors pris contact avec celles qui pourraient accompagner nos aînés. Pour cela j'ai démarché France Bénévolat sur la ville d'Y. afin d'avoir les coordonnées des associations qui œuvrent auprès des personnes âgées et des malades.

Les enquêtes réalisées auprès des associations que ce soit celles des communes d'implantation des établissements ou celles au service des malades et personnes âgées de l'agglomération d'Y. n'ont pas permis de pouvoir compter sur celles-ci. En effet les associations interrogées n'avaient pas de bénévoles disponibles pour répondre à nos besoins (Annexe 5 : Tableau recensant les associations contactées, p. X).

Ainsi le souhait de réaliser une journée porte ouverte prend tout son sens, comme l'a proposé la représentante des usagers interrogée (Annexe 1, entretien n°1, p II), afin d'ouvrir les établissements sur leur communes et de susciter des vocations de bénévoles auprès des citoyens. Mais, différents objectifs de l'axe des bénévoles du volet « vie sociale » ont été retardés ou modifiés en raison de la crise sanitaire liée à la COVID-19 par la mise en place d'un confinement strict.

## **2.2 Evolution du projet en fonction de la contrainte sanitaire**

### **2.2.1 La contrainte sanitaire liée à la COVID-19 impose de faire appel à des bénévoles professionnels**

La crise sanitaire liée à la COVID-19 a obligé les EHPAD à fermer leurs portes aux familles et bénévoles ainsi qu'aux paramédicaux extérieurs depuis le 11 mars 2020. Puis le déclenchement de l'état d'urgence sanitaire, a été initié le 16 mars 2020, avec la mise en place d'un confinement strict des résidents par la mise en œuvre de nos plans bleu et blanc.

Le projet des portes ouvertes des établissements, pour accueillir des bénévoles, que nous avions souhaité mettre en œuvre n'a donc pu avoir lieu. Et il ne le pourra avant un certain temps en raison des contraintes sanitaires à maintenir malgré le déconfinement progressif de nos structures depuis le 13 juillet 2020.

La crise a retardé notre projet et a accru l'isolement pour certains de nos résidents. Malgré la mise en œuvre des visioconférences avec les familles depuis le 2 avril au sein des établissements (géré par les animatrices et psychologues), certains résidents sont restés isolés car leurs proches ne pouvaient se connecter à distance et d'autres n'ont plus de famille. De plus, les contraintes sanitaires pendant le confinement strict n'ont pas permis aux bénévoles de poursuivre leur accompagnement comme cela a été démontré lors de « *l'enquête COVID-19, éthique et vulnérabilités* » réalisée en Ile de France (GZIL *et al.*, 2020) et les témoignages issus du rapport de l'association les Petits Frères des Pauvres « *Isolement des personnes âgées : les effets du confinement, l'isolement de nos aînés est une vraie distanciation sociale* », ([https://www.petitsfreresdespauvres.fr/plusjamaisinvisibles/files/2020\\_06\\_04\\_PFP\\_RAPPORT\\_ISOLEMENT\\_DES\\_PERSONNES\\_AGEES\\_ET\\_CONFINEMENT.pdf](https://www.petitsfreresdespauvres.fr/plusjamaisinvisibles/files/2020_06_04_PFP_RAPPORT_ISOLEMENT_DES_PERSONNES_AGEES_ET_CONFINEMENT.pdf), consulté le 20 juillet 2020). Néanmoins, le gouvernement a sollicité les bénévoles professionnels afin qu'ils puissent être un relais auprès des personnes âgées vulnérables et isolées lors du déconfinement progressif depuis le 28 avril.

Nous avons fait appel à ces derniers selon les recommandations du ministère, afin de poursuivre les visioconférences avec les proches des résidents lors du déconfinement progressif initié le 11 mai permettant ainsi aux animatrices de reprendre certaines activités d'animation. Nous avons joint les associations de la Croix Rouge et des Secours Civils de la région d'O. afin de savoir s'ils pouvaient apporter leur aide. Toutefois, les deux associations nous ont expliqué que le fait de faire appel à leurs bénévoles nécessitait une contrepartie financière pour faire vivre les associations et leur permettre de faire face aux coûts indirects. En accord avec la directrice, nous n'avons pas retenu ces associations. J'ai contacté le Rotary-club qui nous avait offert des masques pour nos résidents et dont l'un des membres est un de nos représentants des usagers du CHLP. Là aussi, ce fut une réponse négative. J'ai donc exposé notre problématique en cellule de crise pour voir comment nous pouvions faire appel à des bénévoles professionnels afin de maintenir le dispositif des visioconférences tout en reprenant les activités d'animation.

### **2.2.2 L'isolement de nos aînés et la nécessité d'avoir des bénévoles professionnels**

La problématique des bénévoles professionnels a été exposée en cellule de crise afin de trouver ensemble une réponse à nos besoins. C'est ainsi qu'a émergé l'idée de faire appel à notre réserve de professionnels retraités qui avaient été sollicités lors du déclenchement

des plans blanc et bleu des établissements pour la réserve en ressources humaines si le besoin était nécessaire. J'ai donc contacté chacun des retraités et leur ai exposé notre projet de bénévoles professionnels pour nos établissements.

Toutefois, ce projet des bénévoles devait évoluer avec la crise sanitaire. En effet, il devait répondre à un besoin spécifique à court terme : la continuité des visioconférences entre les résidents et leurs proches. Mais aussi répondre aux besoins à moyen et long termes. A moyen terme : avoir des bénévoles pour répondre aux besoins des résidents en tant que présence d'écoute et de soutien aux animations qui correspond au projet initial du volet « vie sociale » du projet d'établissement. Puis à long terme, pérenniser les bénévoles soit en intégrant les associations de chaque établissement qui contribuent actuellement à financer des projets soit à créer une association de bénévoles au service de l'accompagnement des résidents pour nos trois établissements.

Certains retraités ont accepté d'emblée car c'était un de leur souhait de pouvoir revenir en tant que bénévoles au sein des établissements. D'autres ont exprimé vouloir un délai de réflexion et plus ou moins assorti d'une période d'essai. D'autres, enfin, ont refusé pour raisons personnelles. J'ai alors laissé quelques jours de réflexion avant de relancer les hésitants. Sur l'ensemble des trois établissements, nous avons eu 5 retraités qui ont accepté de rendre service en tant que bénévoles.

Les animatrices ont été informées du projet des bénévoles, afin que ces derniers puissent les relayer dans la poursuite des visioconférences auprès des familles et des personnes âgées. Par la suite elles deviendront leurs responsables pour la poursuite du projet.

Nous avons donc fait une première réunion avec ces futurs bénévoles, les animatrices et la direction pour exposer les objectifs du projet, les contraintes sanitaires et une formation sur les gestes barrières par notre cadre hygiéniste (Annexe 6 : Compte rendu de la première réunion avec les bénévoles, p. XI). A l'issue de la réunion, les bénévoles se sont répartis entre eux les établissements et ont partagé un temps d'échange avec les animatrices et planifié avec elles leur temps de présence. Une seconde réunion était alors organisée afin d'obtenir un retour sur leur première expérience, leur présenter la charte, la convention et réaliser une formation sur la personne âgée vieillissante. Bien que ce soit des professionnels à la retraite de nos trois établissements, tous n'étaient pas issus du soin et il nous semblait important de pouvoir les sensibiliser aux pathologies liées au vieillissement, ce qu'ils ont apprécié. Une réunion a aussi été organisée avec les animatrices des trois établissements afin de leur expliquer les attendus et leur rôle vis-à-vis des bénévoles.

Notre premier réseau de bénévoles s'est donc constitué pendant cette crise sanitaire. Pour autant, ayant fait appel à d'anciens professionnels de nos établissements, notre projet est d'ouvrir nos structures aux citoyens. Ainsi avec l'infirmière coordinatrice qui reprend le suivi



du projet des bénévoles, nous avons prévu de participer aux journées des associations prévues en septembre sur les communes afin de nous faire connaître et pouvoir recruter de nouveaux bénévoles.

Pour compléter l'initiation de ce projet des bénévoles et comprendre quels sont les freins et leviers à l'attractivité et surtout la stabilité de ces derniers, j'ai réalisé une enquête auprès des chefs d'établissements ou directeurs délégués aux EHPAD complétée par un entretien.

## **2.3 Identification des freins et leviers pour l'attractivité des bénévoles au sein des EHPAD**

### **2.3.1 Méthodologie de l'enquête**

Pour identifier les freins et leviers dans l'attractivité des bénévoles, j'ai choisi la méthode du questionnaire pour réaliser cette enquête afin de pouvoir cibler une majorité de directeurs d'EHPAD sur toute la France. J'ai choisi l'ensemble des départements afin d'identifier s'il y a des freins ou leviers à la présence ou non de bénévoles au sein des EHPAD en lien avec la ruralité ou l'urbanité. C'est ainsi que j'ai retenu 5 EHPAD par départements et avec au moins un EHPAD rattaché à un CH ou CHU, des EHPAD autonomes et de tailles différentes : moins de 80 places, de 80 à 120 places, de 120 à 200 places et plus de 200 places et des EHPAD associatifs ou privés sans but lucratifs (ESPIC). La liste des EHPAD retenus a été établie à partir du fichier de la fédération hospitalière de France (FHF) consulté sur le site : <https://etablissements.fhf.fr/annuaire/recherche-hopital.php?groupe=G197&loc> (consulté entre le 1<sup>er</sup> mars et 30 mars 2020) en prenant soin de cibler parmi les critères précédents la taille des communes pour être la plus exhaustive. Après avoir été testé auprès de deux collègues, j'ai adressé le questionnaire (Annexe 7 : Questionnaire auprès des DESSMS, p. XIII à XIV) à 469 directeurs d'EHPAD sur l'ensemble des départements de la France et d'outre-mer par mail avec un lien direct vers celui-ci, élaboré à partir de google form ( [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf-hYYOWYor4RU-qcFqOVgZozJRnBVpQRa9E4dXSJCT2znZuQ/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf-hYYOWYor4RU-qcFqOVgZozJRnBVpQRa9E4dXSJCT2znZuQ/viewform?usp=pp_url)) du 20 mars au 20 avril 2020. J'ai complété cette enquête par un questionnaire auprès des bénévoles ayant intégré notre projet relatif à leurs motivations pour rechercher auprès d'eux, quels étaient les leviers pour stabiliser le bénévolat en EHPAD (Annexe 8 : Questionnaire enquête sur la motivation des bénévoles, p. XV).

### 2.3.2 Résultats de l'enquête auprès des directeurs d'EHPAD

#### A) Identité et localisation des établissements :

59 directeurs ont répondu au questionnaire ce qui donne un taux de réponse de 12,57% (Annexe 9 : Tableaux des résultats de l'enquête auprès des DESSMS, p. XVI à XXXI et Annexe 10 : Graphiques des résultats de l'enquête auprès des DESSMS, p. XXXII à XL) et représente 39 départements (tableau n°4, p. XVI et graphique n°4, p. XXXII). C'est ainsi que pour la première section de l'enquête concernant l'identité et la localisation de l'établissement (questions 1 à 3) nous avons 31% d'EHPAD publics rattachés à un CH ou CHU, 64% d'EHPAD public autonomes et 5% d'EHPAD intercommunal (tableau n°1, p. XVI et graphique n°1, p. XXXII). La répartition en fonction du nombre de place est à peu près homogène par la distribution suivante : 22% inférieur à 80 places, 36% de 80 à 120 places, 22% de 120 à 200 places et 20% plus de 200 places (tableau n°2, p. XVI et graphique n°2, p. XXXII). Les EHPAD publics autonomes et EHPAD intercommunaux sont plutôt implantés dans des zones rurales de 1000 à 5000 habitants (tableau n°5, p. XVII et graphique n°3, p. XXXII).

#### B) Les bénévoles dans les établissements

Pour la seconde section concernant les bénévoles (questions 4 à 10), 5% des directeurs interrogés n'ont pas de bénévoles dans leurs structures : un établissement intercommunal et deux établissements rattachés à un CH ou CHU pour une zone urbaine de 10 000 habitants et plus (tableau n°5, p. XVII et graphique n°5, p. XXXIII). La pérennité des bénévoles est représentée par leur temps de présence au sein des établissements, c'est ainsi que l'on constate que 67% des EHPAD publics autonomes (14/ 21) situés en zone rurale de 1000 à 5000 habitants ont un temps de présence de bénévoles depuis plus de 10 ans (tableau n°6, p. XVIII et graphique n°6, p. XXIII).

76% des EHPAD (19/25) ont des bénévoles qui appartiennent à des associations en zone urbaine et ville de plus de 5000 habitants alors que pour 47% des EHPAD en zone rurale de moins de 5000 habitants (15/32) les bénévoles n'appartiennent pas à des associations (tableaux n°7, p. XVIII et 8, p. XIX et graphique n°7, p. XXXIII).

La typologie des associations présentes au sein des établissements est en majorité des associations locales pour 47% répartie comme suit : 39% au sein des EHPAD rattachées à un CH ou CHU (11/28) et 54% pour celles autonomes (18/33) (tableau n°9, p. XIX et graphiques n°8 et 9, p. XXXIV). Notons que les associations telles que les Blouses Roses, les Petits Frères des Pauvres et JALMALV sont présentes préférentiellement sur les EHPAD rattachées à un CH ou CHU. De plus elles sont essentiellement implantées dans des zones urbaines ou villes de plus de 10 000 habitants. L'association VMEH quant à elle est plus présente dans les EHPAD publics autonomes et dans les zones rurales de moins de 5 000 habitants (tableau n°10, p. XIX et graphique n°10, p. XXXIV).

Concernant l'intervention des bénévoles individuellement, 51% (18/35) sont en zone rurale de moins de 5 000 habitants (tableaux n°11, p. XIX et 12, p. XX et graphique n°11, p. XXXIV). La majorité des EHPAD ont une convention établie entre les bénévoles et la direction pour 73% en moyenne (41/56). Pour autant, il y a une différence entre les EHPAD publics autonomes avec 65% de conventions (24/37) et les EHPAD rattachés à un CH ou CHU avec 94% (15/16) (tableau n°13, p. XX et graphique n°12, p. XXXV).

Les activités des bénévoles sont principalement les activités en collaboration avec les animatrices pour 29%, puis viennent ensuite celles de l'écoute et du culte (24% respectivement) et enfin l'aide pour les sorties et les courses (17%). D'autres activités sont réalisées par les bénévoles (6%) comme la réalisation de kermesses, le financement d'activités, la tenue de petite boutique ou de salon de thé et pour conclure, l'organisation d'expositions (tableau n°14, p. XX et graphiques n°13, 14, 15, p. XXXV et 16, p. XXXVI).

### C) Relation des bénévoles avec les établissements

Concernant la troisième section (questions de 11 à 14), la relation des bénévoles est à 100% avec les animatrices (56/56), 59% avec l'encadrement (33/56), 41% avec les soignants (23/56) mais avec une différence en fonction de la typologie des établissements (tableau n°15, p. XXI et graphique n°17, p. XXXVI). Ainsi pour les EHPAD publics autonomes nous avons 50% de relation des bénévoles avec l'encadrement et 37% avec les soignants (graphique n°18, p. XXXVI) et pour les EHPAD rattachés à un CH ou CHU nous avons 81% avec l'encadrement et 50% avec les soignants (tableau n°16, p. XXI et graphique n°19, p. XXXVI).

En ce qui concerne la participation des bénévoles à la vie institutionnelle, 50% des bénévoles engagés dans les EHPAD intercommunaux ou EHPAD publics autonomes (20/40) participent à la vie institutionnelle des établissements alors qu'ils ne sont que 37,5% (6/16) pour les EHPAD rattachés à un CH ou CHU (tableau n°17, p. XXI et graphiques n°20 et 21, p. XXXVII). Leur participation institutionnelle est essentiellement au sein des Conseils de la vie sociale (54%), puis aux commissions d'animations et réunions avec la direction (11% respectivement). Nous pouvons noter que pour deux EHPAD, les bénévoles participent au conseil d'administration et pour un EHPAD ils participent à l'élaboration du projet d'accompagnement des résidents dans le cadre du projet d'établissement (tableau n°18, p. XXI et graphique n°22, p. XXXVII). Seuls 39% des EHPAD ont un bilan annuel de l'activité des bénévoles (tableau n°19, p. XXII et graphique n°23, p. XXXVII).

### D) Les freins liés à l'absence de bénévoles dans les EHPAD

Pour la quatrième section concernant les freins liés à l'absence de bénévoles (questions 15 à 17), à la question quels sont les motifs de l'absence des bénévoles, 23 directeurs y ont répondu. Le motif principal est l'absence d'associations pour 57% d'entre eux (13/23) suivi du manque d'attractivité de l'établissement pour 48% (11/23). Le manque de

dynamisme de l'établissement, des soignants non favorables et l'absence de bénévoles sont évoqués pour 17% des directeurs (4/23). Pour 9% d'entre eux (soit 2 directeurs interrogés) ce serait lié à l'animatrice non favorable ou à un choix institutionnel. Certains directeurs ont mentionné le fait que « les bénévoles présents sont souvent âgés », que « *l'EHPAD fait peur en général* » et « *une population et familles peu impliquées dans la vie de l'établissement* » (tableau n°20, p. XXII et graphique n°24, p. XXXVIII). Deux directeurs ont répondu que c'était un choix institutionnel mais sans l'argumenter dans la question suivante. Cependant les motifs qu'ils ont indiqués en parallèle du choix institutionnel sont associés à l'animatrice et aux soignants non favorables à la présence des bénévoles.

En ce qui concerne les freins à la présence des bénévoles, les motifs les plus cités sont les suivants (Tableau des verbatims n°1, p. XXV à XXVI) : pour 25,4% des directeurs ce sont l'insuffisance de connaissances, de formation et d'encadrement qui sont les premiers freins à la présence de bénévoles suivis par un choix institutionnel et un manque de dynamisme de l'établissement pour 20,3%. Pour 17% des directeurs c'est lié au manque de disponibilité des citoyens à s'engager et pour 15,2% ce serait lié à la personnalité des bénévoles, le manque de conciliation entre eux et le manque de coordination avec les professionnels de l'établissement. Puis viennent ensuite le manque d'attractivité des EHPAD pour 10,2% et l'âge des bénévoles avec la projection du grand âge et de sa dépendance pour 11,9% des directeurs enquêtés.

#### E) Les leviers favorisant l'attractivité et la pérennité des bénévoles dans les EHPAD

Pour la dernière section, concernant les leviers pour l'attractivité et la pérennité des bénévoles, les préconisations des directeurs enquêtés sont les suivantes (Tableau des verbatims n°2, p. XXVII à XXVIII) : tout d'abord la formation sur la prise en charge et les pathologies liées à la personne âgée pour 25,4%. Ensuite vient l'encadrement et le suivi des bénévoles pour 22%, suivi par la communication interne et externe pour 20,3%. Puis viennent l'intégration des bénévoles dans les instances pour 10,2% et leur participation dans l'élaboration du projet d'établissement pour 13,3% des directeurs interrogés. 5% estiment qu'il faut faire appel à des bénévoles plus jeunes et d'autres mieux redéfinir leur statut au sein des établissements et le formaliser via une convention et une charte (1,9%).

Enfin, concernant l'attractivité et la fidélisation des bénévoles on peut regrouper les verbatims de la manière suivante (Tableau verbatims n°3, p. XXIX à XXXI) : pour 33,9% des directeurs enquêtés c'est l'intégration des bénévoles au sein de l'organisation interne de l'établissement et des équipes soignantes et d'animation qui permettrait en priorité d'optimiser l'attractivité des bénévoles et de les fidéliser. En second lieu pour 27,1% des directeurs, c'est d'intégrer les bénévoles dans la vie de l'établissement, surtout durant les temps forts. Leur prévoir également des moments de convivialité, assurer un accueil, un

accompagnement, une communication et un encadrement aux bénévoles. En troisième lieu, la reconnaissance des bénévoles est indispensable à leur pérennité pour 25,4% des directeurs. Ensuite viennent en minorité, l'intégration des bénévoles au projet institutionnel pour 8,5% ; assurer un lien étroit entre l'établissement, le territoire et les bénévoles pour 5%. Enfin pour 1,5% avoir un budget animation conséquent, une association créée par des soignants retraités et la satisfaction des usagers semblent intervenir dans l'attractivité des bénévoles.

Une analyse multivariée a été réalisée pour observer s'il y avait une corrélation entre plusieurs variables.

#### F) Résultats multivariés :

On peut remarquer que l'appartenance à une association semble en lien avec la durée de présence des bénévoles puisque 83% de ceux-ci appartenant à une association ont une présence de plus de 10 ans au sein de l'EHPAD (tableaux 21, 22, p. XXIII et graphiques n° 25, p. XXXVIII, 26, p. XXXIX). De même, le fait d'appartenir à une association semble favoriser la présence d'une convention entre les bénévoles et l'établissement pour 88% (tableaux n°23 et 24, p. XXIII et graphiques n°27 et 28, p. XXXIX).

Il ne semble pas y avoir de corrélation entre le fait de faire partie d'une association et de participer à la vie institutionnelle de l'établissement quelle que soit la durée de longévité du bénévole au sein de l'EHPAD (tableau 25, p. XXIV et graphique n°29, p. XL).

La présence d'associations au sein des EHPAD semble être en lien proportionnel avec la taille des établissements (tableau 26, p. XXIV et graphique n°30, p. XL).

Il semble que la réalisation d'une convention entre l'établissement et le bénévole ou l'association de bénévole soit en lien avec la durée de présence de celui-ci puisque 73% des conventions sont signées quand les bénévoles sont présents depuis plus de 10 ans.

### **2.3.3 Analyse et discussion de l'enquête réalisée auprès des directeurs d'établissements sur les freins et leviers pour l'attractivité et la pérennité des bénévoles au sein des EHPAD**

Nous pouvons constater que peu d'établissements enquêtés n'ont pas de bénévoles (5%). Est-ce en lien avec les réponses en fonction de la thématique et que la majorité des directeurs ayant répondu étaient intéressés par cette dernière ? Ce résultat semble ne pas correspondre à la réalité décrite par l'enquête de la DRESS en 2011 ((Dossier Solidarités et santé, 2011, n°18, p. 54) où 79% des EHPAD accueillaient des bénévoles. Cependant, on peut penser qu'en presque 10 ans une évolution de l'intégration des bénévoles s'est faite au sein des établissements médico-sociaux d'autant plus que celle-ci est préconisée dans les rapports de Dominique Libault (2019) et Jérôme Guedj (2020). Toutefois, parmi les établissements n'ayant pas de présence de bénévoles, on peut noter qu'ils sont situés pour

deux d'entre eux dans des zones urbaines ou villes de plus de 10 000 habitants. Ce résultat rejoint les propos de Cécile Bazin et Jacques Mallet (2016) qui expliquent qu'il y a un engagement des citoyens dans le bénévolat beaucoup plus important en milieu rural qu'en milieu urbain.

On constate que les bénévoles appartenant à une association le sont plus en zone urbaine qu'en zone rurale (76% vs 47%). Les associations locales (54% vs 39%) sont beaucoup plus représentées dans les EHPAD en zone rurale qu'en zone urbaine où l'on retrouve en majorité des associations à identité nationale comme JALMALV et les Blouses Roses et notamment pour les EHPAD rattachés à un CH ou CHU pouvant s'expliquer par l'accompagnement en soins palliatifs dans les services sanitaires par ces dernières. Toutefois, on constate une différence significative pour l'association VMEH qui est beaucoup plus présente dans les zones rurales qu'urbaines et confirmée par l'entretien auprès de Mme F. (Annexe 14 : Entretien semi directif auprès d'un DESSMS, p. XLVI à L). Cette disparité géographique de la présence des associations se remarque au sein du département L.. En effet, lors de la recherche d'associations de bénévoles, aucune des associations nationales n'avait de bénévoles disponibles pour nos établissements non situés en zone rurale mais éloignés des grandes villes départementales.

L'établissement d'une convention entre les bénévoles et les EHPAD n'est pas systématique et on peut remarquer une différence significative entre les EHPAD rattachés à un CH ou CHU et ceux autonomes (94% vs 65%). Celle-ci peut s'expliquer par la présence d'associations en grande majorité sur les EHPAD rattachées à un CH ou CHU et qui ont pour habitude la formalisation des partenariats via les conventions.

Les activités majeures des bénévoles sont essentiellement en lien avec l'animation pour 1/3 et 1/4 dédiées au culte et à l'écoute. En ce qui concerne le culte beaucoup de bénévoles font partis de paroisses avoisinantes et apportent leurs aides lors des célébrations. Ceci est à mettre en lien avec l'activité séculaire ancestrale des hospices qui ont évolué en tant que maisons de retraites.

On remarque que 100% des bénévoles sont en lien avec les animatrices ce qui est légitime puisqu'ils interviennent dans le cadre du maintien du lien social qui fait partie du champ de compétences de l'animatrice. En ce qui concerne les autres relations des bénévoles avec les professionnels d'établissement, on constate une différence entre les EHPAD rattachés à un CH ou CHU et ceux autonomes : les relations avec l'encadrement 81% vs 50% et avec les soignants 50% vs 37%. Ce résultat est peut-être lié à la politique d'établissement et au formalisme un peu plus prononcé dans les EHPAD rattachés à un CH ou CHU lié à la culture sanitaire.

La participation des bénévoles à la vie institutionnelle est de 54% pour les conseils de la vie sociale qui est d'ailleurs plus marqué au sein des EHPAD autonomes que ceux rattachés à un CH ou CHU (80% vs 20%) et de 11% pour les commissions d'animations alors qu'ils sont 29% à réaliser des animations en lien avec les animatrices. On note une différence entre les EHPAD autonomes et ceux rattachés à un CH ou CHU (50% vs 37,5%) pour l'intégration des bénévoles dans la vie institutionnelle. Cela peut être lié à la différence entre l'identité sanitaire de ceux rattachés à un CH ou CHU et celle médico-sociale plus prononcée des EHPAD autonomes.

En ce qui concerne les motifs liés à l'absence de bénévoles, 57% estiment que c'est lié au manque d'association, ce que nous pouvons mettre en corrélation avec la pérennité des bénévoles qui semble liée à la présence d'association (83% de présence de bénévoles depuis plus de 10 ans appartiennent à une association). Pour autant, on constate que la présence ou non des bénévoles est aussi liée à un choix institutionnel et qu'il doit intégrer le projet d'établissement.

A ces motifs s'ajoutent les freins du bénévolat en EHPAD qui sont surtout liés à la formation et l'accompagnement des bénévoles. Effectivement pour l'accompagnement en soins palliatifs avec les associations telles que JALMALV, les bénévoles reçoivent une formation et deviennent complémentaires des soignants dans l'accompagnement des personnes en fin de vie. En ce qui concerne l'accompagnement de la personne âgée, il n'y a pas de formations formalisées comme celles des soins palliatifs et les pathologies liées à la vieillesse peuvent faire peur surtout lorsqu'elles vous projettent dans le grand âge en tant que sénior bénévole. En effet, le manque de formation est un des freins explicités par Dan Ferrand-Bechmann (2013) où il explique que les bénévoles intervenant en milieu sanitaire ou médico-social nécessitent une professionnalisation croissante. Ceci pour deux raisons, tout d'abord dans le milieu de la santé, le monde des bénévoles jouxte celui des soignants et pour pouvoir être complémentaire et reconnu il est essentiel qu'ils puissent être formés afin d'apporter leurs compétences. Enfin, se sentir utile grâce à la mise en pratique des compétences acquises auprès des personnes accompagnées.

Les leviers pour l'attractivité des bénévoles semblent être le corollaire des freins. Ainsi les directeurs citent en premier la formation des bénévoles à la prise en charge de la personne âgée mais qui doit être soutenue. L'accompagnement est cité or on constate qu'il l'est essentiellement par les animatrices (100%) et un peu moins par l'encadrement (59%) et encore moins des soignants (41%). Toutefois, pour une optimisation de l'intégration des bénévoles, ils devraient être considérés par tout le personnel comme des alliés et non des personnes qui ne prennent que le côté positif de l'accompagnement et c'est ce qui est expliqué par 34% des directeurs et confirmé par Mme F. (Annexe 14, p. XLIX). Il faut

intégrer les bénévoles à l'organisation interne : les bénévoles ne sont pas à coté mais avec les équipes pour la personne soignée. La communication est citée dans l'accompagnement mais aussi pour l'attractivité et le dynamisme de l'établissement (Annexe 14, p. XLVI). Un établissement, qui communique sur les activités réalisées avec les bénévoles, les besoins en renforts sur des animations ponctuelles, ses liens avec les élus de la commune, ne peut que favoriser l'attractivité et aussi apporter une autre image de nos aînés à nos citoyens : « *Mon PCA est dans la boucle...J'avais mobilisé la mairie* » (Annexe 14, Entretien de Mme F., p. XLIX). La reconnaissance des bénévoles est un élément fondamental pour maintenir leur présence au sein des établissements qu'ils soient indépendants ou appartenant à une association. Comme le personnel, pour avoir le sentiment d'appartenance à une institution, il est important que le bénévole puisse avoir sa place au sein de l'établissement et être reconnu pour ses compétences.

#### **2.3.4 Résultats et analyse de l'enquête sur la motivation des bénévoles**

Cinq bénévoles ont répondu à l'enquête transmise par mail en Juillet 2020 (taux de réponse de 5/7). Un ancien bénévole et les bénévoles ayant intégrés le projet des établissements y ont répondu et sont tous retraités. Nous pouvons constater que leurs motivations sont identiques à celles citées dans la littérature : se sentir utile pour la société (2/5), se sentir utile pour les défavorisés et isolés (4/5) et pour deux d'entre eux une continuité de leur passé professionnel. Leurs motivations sont complétées par les verbatims suivants : « *Désir de garder une vie sociale après l'arrêt de ma vie professionnelle* », « *Être utile auprès des personnes âgées et rendre service aux établissements dans lesquels j'ai travaillé* », « *Donner du temps à nos aînés qui sont souvent seuls, isolés de leurs familles. Rompre un peu la solitude* », « *Ayant du temps disponible ; venir épauler les animatrices* » (Annexe 11 : Résultats enquête sur la motivation des bénévoles, p. XLI). Ces précisions viennent enrichir le sens donné aux motivations des bénévoles qui s'engagent dans les EHPAD.

Les moyens pour les bénévoles qui permettraient de les pérenniser sont pour eux la « *relation de confiance* », « *une entente cordiale* » avec les professionnels, des « *réunions de suivi* », être reconnus comme utiles et le retour positif des résidents. Un des bénévoles explique qu'il ne faut pas que l'établissement s'interdise de s'ouvrir à l'extérieur et d'encourager le bénévolat au sein des EHPAD (Annexe 11 : Résultats enquête sur la motivation des bénévoles, p XLII). Ce retour des bénévoles par cette enquête vient compléter le regard des directeurs sur les moyens d'être attractifs et pérenniser l'action des bénévoles au sein des EHPAD.



Ces différentes recherches me permettent de répondre aux hypothèses formulées. Tout d'abord la première hypothèse relative à l'organisation et la politique institutionnelle. Comme nous l'avons vu, la présence des bénévoles est étroitement liée à la politique institutionnelle. Si l'intégration de ceux-ci est inscrite dans le projet d'établissement, une organisation sera donc indirectement définie et suivie, ce qui permet de pouvoir incorporer les bénévoles dans l'établissement au service des résidents. En ce qui concerne la seconde hypothèse, le manque d'association peut être un frein mais ne semble pas être un obstacle. Ceci est surtout vrai en milieu rural où la majorité des bénévoles n'appartient pas à une association. L'enquête montre que de plus en plus d'EHPAD ont des bénévoles que ce soit de manière formelle ou non. Pour autant, la pérennité des bénévoles semble liée à leur intégration au sein d'une association. Enfin, l'attractivité d'une structure est essentiellement dépendante de la communication déployée et donc liée à la stratégie managériale de la direction. Cette analyse semble donc confirmer la troisième hypothèse arguant le manque d'attractivité d'un établissement sur son territoire.

Les résultats de ces entretiens et enquêtes ayant apporté des réponses à mes hypothèses, permettent de proposer des outils essentiels à l'intégration et au maintien des bénévoles au sein des établissements et de définir le rôle managérial du directeur pour favoriser l'attractivité de son établissement.

### **3 La responsabilité du directeur dans l'attractivité et la pérennité des bénévoles au sein de son établissement**

L'attractivité des bénévoles au sein de l'établissement comme nous avons pu le voir au travers des éléments de la littérature et de l'enquête, est surtout liée à une politique institutionnelle et donc du choix et de la responsabilité du directeur. C'est ainsi que différents outils de la loi du 2 janvier 2002 (Loi n° 2002-2) permettent au directeur de faire participer les bénévoles pour maintenir le lien social de nos aînés avec l'extérieur et de contribuer à diversifier et renforcer les animations au sein de l'établissement. Pour autant, c'est le management des bénévoles que met en œuvre le directeur qui permettra de fidéliser ces derniers et favoriser le dynamisme de la structure.

#### **3.1 Les outils permettant de faire du bénévole un acteur incontournable de l'établissement**

La loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale a défini différentes modalités pour permettre à la personne âgée ou handicapée de maintenir le lien social, notamment dans son article 5 lorsqu'elle indique que « *la prévention du processus de senescence lié à la vieillesse passe par le maintien du lien social* » (Loi n°2002-2). Celui-ci est favorisé par le fait que les proches, les professionnels ou les bénévoles puissent visiter les personnes âgées et répondre à leurs besoins. La loi du 28 décembre 2015 vient renforcer l'accompagnement de la perte d'autonomie par le soutien de toutes les expressions de la solidarité. C'est ainsi qu'elle préconise de « *donner toute la place aux aidants et aux bénévoles dans l'accompagnement du projet de vie de la personne âgée garantissant la complémentarité de leurs interventions avec celle des professionnels* » (Loi n°2015-1776, annexe 2, volet 3, p. 115). Ainsi ces deux lois permettent de formaliser la présence des bénévoles au sein des établissements et sont renforcées par les préconisations des rapports de Dominique Libault (2019) et de Jérôme Guedj (2020). De ce fait, différents outils stratégiques et organisationnels des EHPAD permettent l'intégration des bénévoles à la vie sociale des résidents.

##### **3.1.1 Le projet d'établissement**

Le projet d'établissement (PE) est l'axe stratégique de la politique générale de l'établissement qui définit les orientations sur une période définie. Si le projet des bénévoles n'intègre pas ce dernier, il sera très difficile au bénévole de pouvoir s'intégrer et d'être accueilli comme acteur incontournable et complémentaire des professionnels. Comme nous l'avons constaté avec les résultats de l'enquête auprès des directeurs, ce projet doit relever de la politique institutionnelle qui définit les modalités de coopération et de

collaboration entre les différents acteurs de l'établissement. Avec du recul lors de l'analyse du PE du CHLP et de l'EHPAD LC, aucun projet de bénévoles n'avait été formalisé, ce qui explique le peu de bénévoles au sein des établissements. Vouloir inclure les bénévoles dans le PE est un risque auprès des professionnels, car ce choix doit être décidé d'un commun accord avec les équipes et surtout que les objectifs soient clairement identifiés au sein du PE. Comme l'ont expliqué certains directeurs, si l'animatrice ou l'équipe d'animation ainsi que les soignants ne sont pas favorables à la présence des bénévoles, le projet ne pourra être mis en place ou bien pérennisé. « *Les bénévoles peuvent, alors, être ressentis comme des gens de l'extérieur qui viennent espionner ce que l'on fait ou bien comme des rivaux : << Ils viennent prendre la part la plus intéressante de mon travail >>. D'où l'importance que ce soit l'équipe soignante qui soit demandeuse. À mon avis, c'est l'équipe soignante qui doit demander des bénévoles et non pas les bénévoles qui doivent dire < je viens là pour vous aider >. Il faut que l'équipe soignante soit partante et pas simplement le chef de service parce que cela demande une réelle collaboration* » (Verchère, 2002, p. 49), les propos de Simone Verchère sont complétés par les préconisations de Chantal Grimaud : « *Pour l'association, l'idéal serait de parvenir à une intégration de l'accompagnement bénévole dans les projets de soins et les projets de service. Mais dans un milieu professionnel où la compétence technique est de rigueur, la collaboration avec des bénévoles ne peut pas être imposée de l'extérieur. Elle procède nécessairement d'un désir de l'équipe soignante et d'une volonté consensuelle mûrement réfléchi* » (Grimaud, 2002, p. 59). Ainsi il est donc important que la présence des bénévoles soit bien comprise et acceptée de tous. Les équipes doivent identifier en amont les besoins en termes d'animations, d'écoute ou d'accompagnement de certains résidents afin de formaliser le projet des bénévoles qui pourra évoluer en fonction des résidents. Un PE est élaboré en concertation avec les équipes, les besoins du territoire et s'inscrit dans le Programme Régional de santé. Le directeur n'est pas seul à décider mais c'est toute son équipe qui doit adhérer au projet. Sans cette condition ce dernier risque d'être un échec et avec pour celui des bénévoles, un risque de mauvaise image de l'établissement. Ne nous y trompons pas, les bénévoles sont un excellent moyen de communication externe de l'établissement. C'est ainsi qu'il est indispensable que le projet des bénévoles soit bien réfléchi et agencé afin de pouvoir atteindre les objectifs et assurer sa pérennité. Celui-ci doit permettre aux bénévoles d'en définir les valeurs qui devraient être en concordance avec celles du projet de vie sociale du PE.

Ainsi lors de la mise en œuvre et du suivi du PE, si celui des bénévoles fait parti de ce dernier, il sera alors plus aisé de le suivre, l'évaluer et s'assurer que les bénévoles soient bien intégrés à la vie institutionnelle. L'inclusion du projet des bénévoles dans le PE est la pierre angulaire de l'intégration de ces derniers dans la vie institutionnelle de l'établissement et leur formalisation.

### 3.1.2 Participer à la vie institutionnelle de l'établissement

Pour que les bénévoles puissent jouer leur rôle complémentaire auprès des professionnels dans le maintien du lien social du résident, il est indispensable d'intégrer les bénévoles à la vie institutionnelle. Cette participation peut se faire de différentes manières.

#### A) Les commissions d'animations

Etant donné que les bénévoles participent aux animations, il est logique qu'ils puissent être membres de la commission d'animation. Ils y ont toute leur place en fonction des compétences à apporter pour élaborer le projet d'animation et le faire évoluer en fonction des besoins des résidents. Ils doivent être perçus comme des acteurs indispensables à la vie sociale des résidents. On énonce très souvent cette commission, sous le vocable animation, alors qu'il recouvre celui de « vie sociale ». Ainsi j'opterai plutôt pour la terminologie « commission de vie sociale » dès le moment où des bénévoles participent à la vie institutionnelle, puisque l'objectif de l'animation est de maintenir le lien social par la participation aux différentes activités. Les bénévoles ne remplacent pas l'animatrice, bien au contraire ils apportent leur aide dans la collaboration aux animations afin de permettre aux résidents de pouvoir participer à différentes animations. Comme l'explique Mme F., « *une animatrice ne peut pas gérer toutes les animations car a trop de travail et l'idée c'est de multiplier les animations* » (Annexe 14, p. XLVIII). Le fait d'intégrer les bénévoles en fonction de leurs compétences permet aux résidents de pouvoir participer à un peu plus d'activité et aussi de pouvoir répondre au projet de vie du résident comme le précise Nicole Lacombe : « *L'animation en gérontologie se donne pour objectif de contribuer à la vie sociale des personnes âgées en établissement à partir de leurs attentes et du contexte de la structure. Ce sont les projets d'établissement et/ou de service qui déterminent les priorités de la structure, ce qui est communément appelé projet de vie* » (Lacombe et al, 2015, p. 3).

#### B) Le projet d'accompagnement personnalisé ou projet de vie du résident

Le projet d'animation doit pouvoir s'appuyer sur les enquêtes de satisfaction réalisées auprès des résidents et aussi sur les projets d'accompagnement personnalisés. Tout en étant un moment de loisir et de convivialité, le projet doit faire écho aux besoins du résident. Un directeur évoquait la présence de bénévoles au niveau des réunions d'élaboration du projet d'accompagnement personnalisé ou projet de vie du résident (Annexe 9, Tableau n°18, p. XXI). Nous pourrions y intégrer le bénévole dans le cas où il a un rôle d'écoute et d'accompagnement auprès de résidents ciblés dans la mesure où son avis complémentaire est indispensable pour l'évaluation et le suivi du projet personnalisé du résident. Je pense que cette intégration du bénévole, doit être réalisée au cas par cas, avec l'accord du

résident, des soignants et du bénévole lui-même. Ainsi le croisement des regards des différents intervenants permet une meilleure objectivité des besoins de la personne âgée. Le bénévole prend alors, toute sa place d'acteur complémentaire au sein de la vie institutionnelle par sa coopération à l'élaboration du projet de vie du résident comme l'explique Delphine Delahaye : « *Partenaire de l'accompagnement global du résident, il s'inscrit parfaitement dans le projet d'établissement. Il peut participer et nourrir le projet de vie de la personne mais cela nécessite une communication et un partenariat avec l'équipe professionnelle* » (Delahaye, 2015, p. 3). Ces « *temps de transmission d'informations dans le respect des différences de chaque bénévole et de chaque soignant est un gage de réussite* » (Michot et Bonnery, 2012, p. 22) pour l'intégration et le maintien des motivations du bénévole.

Comme le bénévole participe au maintien du lien social des résidents, il peut sembler légitime qu'il puisse participer au conseil de vie sociale.

### C) Le conseil de vie sociale

Le conseil de vie social instauré par la Loi n°2002-2 permet aux représentants des résidents et des familles d'être informés sur les orientations du PE. Les décisions ou réclamations concernant le confort hôtelier, la restauration, les animations, les investissements et travaux en sont les principaux sujets. Que les bénévoles puissent participer au conseil de vie sociale me paraît important car ils appartiennent à la vie sociale des résidents, lorsqu'ils aident aux animations et quand ils offrent un accompagnement ou une écoute personnalisée à certains résidents. Les bénévoles relèvent de cette vie sociale et à mon sens ils doivent faire partie intégrante du conseil de vie sociale au même titre que les représentants du personnel ou de l'animatrice. Néanmoins, on ne peut obliger un bénévole à y participer. Je pense que parmi eux, il sera nécessaire de rechercher un représentant. A l'occasion de l'entretien sur les motivations d'un candidat qui souhaite s'engager pour l'institution, il sera nécessaire de lui expliquer le fonctionnement de l'établissement et notamment le rôle du conseil de vie sociale comme l'explique le représentant des usagers : « *Il faudrait expliquer aux bénévoles l'évolution du système de santé afin qu'ils puissent comprendre leur place* » (Annexe 1, entretien n°1 : représentante des usagers, p II).

C'est ainsi que l'association JALMALV préconise que les bénévoles puissent participer à la vie institutionnelle en intégrant différentes commissions ou groupe de travail : « *La place des bénévoles d'associations d'accompagnement est donc importante pour compléter la prise en charge offerte par la structure. Les établissements pourraient en profiter à tous niveaux : présence dans le conseil de surveillance, la commission des relations avec les usagers (dans les hôpitaux) ou le conseil de la vie sociale (dans les établissements d'hébergement), le comité de lutte contre la douleur, pourquoi pas des groupes de travail autour du projet d'établissement et des évaluations internes* » (Bach, 2012, p. 37).

Pour que le bénévole trouve sa place au sein de l'établissement, il est essentiel qu'il puisse avoir un acte d'engagement, lié aux missions qui lui seront confiées.

### **3.1.3 L'acte d'engagement du bénévole**

Un bénévole contrairement à un employé n'a pas de contrat avec l'établissement (Gardes, 2009). Comme nous l'avons vu, un bénévole peut vite devenir un « électron libre » (Annexe 9, Tableau des verbatims n°1, p. XXVI) qu'il convient de canaliser et pour faciliter son intégration au sein de l'établissement, établir avec lui un acte d'engagement lié aux missions qui lui seront confiées (Annexe 12 : Modèle d'acte d'engagement du bénévole, p. XLIII). Celui-ci sera élaboré à la suite d'un entretien avec la direction, l'encadrement et/ou l'animatrice qui accompagnera le bénévole durant son engagement au sein de l'établissement. Cet acte permettra de sceller le consentement et l'engagement de servir du bénévole à travers certaines activités et de formaliser son statut au sein de l'établissement vis à vis des professionnels. De plus, ce document nous permettra de pouvoir évaluer avec lui le bénéfice de ses animations ou temps d'accompagnement auprès des résidents. Comme il intervient auprès des résidents, il est essentiel de pouvoir évaluer le résultat de ses activités. Cette évaluation pourra être réalisée lors de l'enquête de satisfaction annuelle concernant les activités d'animation auxquelles participe le bénévole et lors de l'évaluation du projet d'accompagnement personnalisé du résident. Ainsi cela permet d'une part, au bénévole d'être valorisé par les effets positifs de sa présence ou des activités de vie sociale qu'il aura réalisé (par exemple : jardinage, atelier lecture, sorties...) et d'autre part, de voir si sa présence répond aux besoins des résidents. Cet acte d'engagement devrait être assorti d'une charte que le bénévole s'engagera à respecter.

### **3.1.4 La charte de bénévolat**

Peu d'établissements mettent en place une charte de bénévolat, néanmoins cette dernière permet d'impliquer le bénévole dans son engagement au sein de l'établissement et rassurer les professionnels : « *Peu de structures se dotent d'une charte du bénévolat. Dommage, car cet outil, facile à rédiger et à mettre en œuvre, offre bien des avantages. Le premier ? Rassurer les professionnels* » (Nouel, 2011). C'est ainsi que cette charte engage le bénévole à respecter le champ d'intervention qui lui est dévolu, à travailler en collaboration et coopération avec le personnel, à respecter le règlement intérieur qui lui est applicable comme à toute personne qui intervient dans l'établissement et à respecter le secret professionnel. De plus, elle permet de formaliser l'acte d'engagement du bénévole vis-à-vis du résident et de l'institution. Le bénévole n'ayant pas de contrat de travail et juridiquement non rattaché à l'établissement (Gardes, 2009, p. 139), cette charte accorde au directeur de rappeler certains engagements du bénévole si celui-ci devient « un électron libre ». C'est un des leviers que possède le directeur vis-à-vis du bénévole.

Cette charte encadrant le rôle et les missions permet aussi de clarifier les relations entre les professionnels et les bénévoles (Annexe 13 : Modèle de charte du bénévole , p. XLIV). Elle précise aussi le référent en charge d'accompagner le bénévole tout au long de son engagement au sein de l'établissement tout en posant les droits et obligations des deux parties : le bénévole et l'établissement (Nouel, 2011).

Pour autant, cette charte doit être assortie d'une convention qui identifie le partenariat entre le bénévole ou l'association du bénévole et la direction de l'établissement.

### **3.1.5 La convention entre le bénévole et l'établissement**

La convention est un document indispensable à tout partenariat entre la direction et les différents intervenants qui travaillent en coopération avec l'établissement. Celle-ci permet de formaliser le partenariat selon les objectifs définis. C'est un document indispensable pour la formalisation de l'activité du bénévole au sein de l'établissement et qui précise les responsabilités respectives du bénévole et de la direction. Le code de la santé publique selon l'article L 1112-5 indique que « *Les associations qui organisent l'intervention des bénévoles dans des établissements de santé publics ou privés doivent conclure avec les établissements concernés une convention qui détermine les modalités de cette intervention* » dont le modèle type est joint à la circulaire n°DHOS/SDE/E1/2004/471 du 4 octobre 2004. La convention est donc primordiale à toute présence de bénévole au sein de l'établissement. Il est à mon sens fortement recommandé pour le directeur d'établir cette dernière même avec un bénévole ne faisant pas partie d'une association. Afin de faciliter la coordination des bénévoles au sein de l'établissement et si ces derniers n'appartiennent pas à une association, il serait pertinent de les inciter à en créer une en partenariat avec l'établissement.

### **3.1.6 L'association de bénévoles**

Inciter les bénévoles à intégrer une association ou s'unir en association leur permet d'avoir une personnalité juridique propre et donc de pouvoir être représentés. De plus, comme l'enquête le révèle, le fait d'appartenir à une association permet une présence plus stable des bénévoles au sein des établissements. Comme nous l'avons vu précédemment, le bénévole n'étant pas salarié, son positionnement est très flou au niveau juridique (Ferrand-Bechmann, 2013). En effet, si le bénévole agit en tant qu'individu unique, il engage sa responsabilité s'il cause un dommage au sein de l'établissement ou auprès d'un résident. Le fait d'appartenir à une association lui permet de profiter de la protection juridique de cette dernière et ainsi de pouvoir s'engager de manière un peu plus sereine. Demander au bénévole qui s'engage individuellement de fournir une attestation de responsabilité civile peut freiner son volontariat. Ainsi, comme le préconise la circulaire n°661 du 4 mars 1975 « *Le respect de ces obligations sera d'autant mieux assuré que les volontaires seront regroupés dans des associations, fondations ou groupements possédant une personnalité*

*juridique propre. A cet égard, il convient, dans tous les cas où l'activité des membres des équipes bénévoles reste dispersée et ne permet pas un encadrement efficace par l'administration hospitalière, de susciter la création d'associations au sein desquelles l'établissement serait statutairement représenté.* ». Je pense qu'il est important pour le directeur de proposer la création d'une association, intégrant les bénévoles et certains professionnels de l'établissement, afin que ceux-ci puissent avoir un sentiment d'appartenance et des projets communs au nom de l'association pour servir l'établissement.

Il sera aussi important de demander aux associations déjà existantes et celles qui vont se créer de pouvoir définir leurs valeurs. Celles-ci doivent être en accord avec les motivations du bénévole et c'est ce qui favorise la stabilité de celui-ci au sein de l'association (Dubost, 2007). Les valeurs, définissant les missions et objectifs poursuivis, favorisent « *la légitimité et l'acceptabilité des pratiques managériales de l'association* » (Cousineau et Damart, 2017, p. 30) et doivent pouvoir correspondre à celles définies dans le projet vie sociale du PE. Ceci permettant tant aux bénévoles qu'aux professionnels d'avoir des objectifs communs pour une meilleure collaboration et coopération : « *Une bonne relation dans une entente cordiale. (Ayant les objectifs communs)* », « *pouvoir agir dans le même sens.* » (Annexe 11, Résultats enquête sur la motivation des bénévoles, p. XLII). Si elles ne concordent pas cela risque de nuire à la présence pérenne des associations ou des bénévoles qui interviennent. « *Ce qui motive l'engagement est la possibilité de choisir librement les valeurs et le collectif que l'on veut défendre* » (Serres, 2012, p. 60), la communication des valeurs permet alors de faciliter l'intégration des bénévoles au sein de l'association et de l'établissement tout en faisant coïncider les objectifs individuels du bénévole et/ou collectifs de l'association et de l'établissement (Cousineau et Damart, 2017).

La création d'association dédiée à l'établissement doit pouvoir être mise en œuvre après un certain temps de présence des bénévoles. Pour autant, demander aux associations qui avaient jusque-là un but de financement d'activité, d'intégrer des bénévoles actifs auprès des résidents peut faire peur à leurs présidents d'un point de vue juridique. C'est une explication que j'ai reçue de l'animatrice qui est présidente de l'association. Favoriser l'engagement coopératif des bénévoles, entre ceux qui participent au financement d'activités et ceux qui apportent une aide aux animations ou un temps de présence auprès des résidents, au sein d'une même association, permettrait la cohésion de tous ces acteurs. Pour les établissements de la direction commune, que les bénévoles puissent d'adhérer à l'association préexistante d'A. » et à celle « des amis de V » pour l'EHPAD V, leur apporterait un statut juridique, tout en favorisant leur stabilité. Cette coopération ne peut être effective que grâce à un travail de communication et d'information que doit réaliser le directeur auprès de ces présidents d'association. L'implication du directeur est nécessaire



pour permettre la création ou l'intégration d'association identifiée à l'établissement, dans l'objectif de pérenniser la présence des bénévoles.

### **3.2 Le rôle du directeur dans l'attractivité, la pérennité et l'encadrement des bénévoles**

Le rôle et l'implication du directeur sont prépondérants dans l'attractivité et la pérennité des bénévoles au sein de l'établissement et s'inscrivent dans ses missions : *« Il concourt à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques sociales, médicosociales et sanitaires au sein de son territoire et favorise l'intégration de l'établissement dans un tissu social, médico-social et sanitaire permettant une prise en charge globale et coordonnée des personnes accueillies ou accompagnées et de leurs familles... Il met en œuvre une politique stratégique et opérationnelle de gestion des moyens humains et financiers de l'établissement pour répondre aux besoins des personnes accueillies ou accompagnées »* ([http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Referentiel\\_D3S\\_Mission\\_DGOS-CNG.pdf](http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Referentiel_D3S_Mission_DGOS-CNG.pdf), consulté le 10 janvier 2018).

Comme nous avons pu le voir avec le projet d'établissement, l'intégration des bénévoles au sein des établissements fait partie de la politique institutionnelle et donc de la responsabilité du directeur. Les bénévoles ne sont pas des employés, des agents, mais des citoyens qui veulent s'engager au service de la personne âgée. Ils donnent de leur temps libre et de leur personne. Ainsi pour les fidéliser et assurer leur continuité le directeur va devoir s'appuyer sur différents outils managériaux.

#### **3.2.1 La communication**

*« Une politique de communication portée par ses dirigeants est un atout essentiel pour l'établissement, car ils incarnent les messages et les portent auprès des publics identifiés »* (Louazel et al, 2018, p 472). La communication interne et externe sont donc les premiers éléments clés pour l'attractivité et la stabilité des bénévoles au sein des établissements.

##### **A) La communication externe**

Tout d'abord la communication externe doit être une démarche proactive afin de permettre l'attractivité des bénévoles. Pour celle-ci, le directeur doit s'appuyer sur le projet animation de l'établissement afin de pouvoir en évaluer les besoins. En effet sans celui-ci, il lui sera difficile de pouvoir argumenter les besoins en bénévoles. C'est ainsi qu'il pourra cibler les demandes pour les activités ponctuelles : sorties, fêtes particulières de l'établissement qui permettront à des bénévoles de pouvoir apporter leur aide, comme l'explique Mme F. : *« projets ponctuels pour que cela fasse moins peur »* (Annexe 15, p. XLVI). Comme nous l'avons vu dans la première partie, de plus en plus de bénévoles préfèrent s'engager pour

des actions ponctuelles. C'est déjà une première façon d'entrer dans le bénévolat. Avoir un projet d'animation défini sur l'année permet au directeur, en collaboration avec l'animatrice et l'encadrement, de définir les besoins et ainsi de pouvoir communiquer. Cette communication externe pourra se faire à plusieurs niveaux.

a) *Site internet de l'établissement et réseaux sociaux*

Un vecteur de communication externe est le site internet de l'établissement qui permet à chaque citoyen d'avoir une information sur celui-ci. Cela nécessite de le mettre régulièrement à jour et de valoriser les activités de vie sociales réalisées en insistant sur les besoins ponctuels afin de pouvoir être attractifs. Les réseaux sociaux sont aussi de formidables outils pour valoriser l'établissement. Créer un site type « Facebook » pour l'établissement et y présenter la vie sociale des résidents est un très bon outil d'attractivité et qui permet de faire appel à des initiatives ou des volontaires pour des besoins ponctuels. C'est ce moyen de communication qui a été particulièrement utilisé lors de la crise sanitaire auprès des proches des résidents au sein des établissements de mon stage de professionnalisation et plébiscité par les représentants des familles.

b) *Les élus et leurs communes*

Ensuite le directeur pourra s'appuyer sur le Président du Conseil d'Administration (PCA) ou du Conseil de Surveillance selon l'établissement afin que ces élus puissent transmettre les besoins ponctuels de volontariat au sein du site des communes, ou au niveau du service qui s'occupe des associations du territoire comme l'a expliqué Mme F. « *Mon PCA est dans la boucle dès que j'organise des fêtes, un projet et il communique au maximum. J'ai très bien communiqué comme cela* » (Annexe 15, p. XLIX). Travailler avec les communes pour les besoins en bénévoles est un très bon moyen pour valoriser son établissement et renforcer le travail de collaboration avec les élus. C'est ainsi que la ville d'Ernée a mis sur le site de la commune une annonce pour rechercher des bénévoles (<https://www.ville-ernee.fr/lehpad-recherche-des-benevoles/>, Consulté le 10 juillet 2020). Le directeur doit pouvoir s'appuyer sur ces différents canaux de communication pour favoriser le bénévolat en utilisant ceux des communes.

La journée des associations qui a lieu habituellement en septembre lors de la rentrée scolaire, est aussi un très bon outil pour promouvoir l'établissement et ses besoins en bénévoles. C'est ainsi qu'il faut saisir l'opportunité d'aller rencontrer les futurs bénévoles que « *ce soit de manière formelle (lors de journées municipales, associatives, etc.) ou de manière informelle, à l'occasion d'un échange où nous oserions faire connaître nos engagements, éveiller la curiosité* », (Chatel, 2015, p. 50). Rencontrer les associations, voir comment elles peuvent participer à certains temps forts de l'établissement au cours de cette journée permet de favoriser les liens intergénérationnels des résidents avec les

associations. Le directeur pourrait aussi inviter le président du conseil de vie sociale à participer à cette journée ainsi que d'autres résidents. Cela permettrait de prévenir les inquiétudes des citoyens face aux EHPAD, de favoriser le lien social tout en rendant l'établissement attractif par une visibilité engagée sur l'extérieur.

c) *Le service civique, la réserve civique et les plateformes de bénévolat*

De plus, le directeur pourra favoriser le lien intergénérationnel en s'appuyant sur le service civique. Pour cela le projet d'animation est un très bon moyen qui permet au directeur, via un projet de service civique, de favoriser le volontariat qui comme nous l'avons vu en première partie est un premier pas vers le bénévolat. Favoriser celui-ci au sein de l'établissement, passe par la promotion d'un projet auquel les jeunes peuvent s'identifier et découvrir si celui-ci correspond à leurs attentes. Cela sera réalisé en collaboration avec l'encadrement et l'animatrice, puis être mis en ligne sur le site : <https://www.service-civique.gouv.fr/jeunes-volontaires/?qclsrc=aw.ds>.

La réserve civique est un autre moyen de pouvoir faire appel à des bénévoles sans limite d'âge pour des missions ponctuelles. Celle-ci a été créée par la loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LOI n°2017-86 du 27 janvier 2017). Pour faire appel à cette réserve civique il convient de transmettre l'annonce des besoins sur le site : <http://reserve-civique.beta.gouv.fr>. En outre cette modalité de bénévolat est régie par une charte qui engage les deux parties : le bénévole de la réserve et l'organisme qui y a recours, celle-ci étant encadrée par le décret du 9 mai 2017 relatif à la réserve civique (Décret n°2017-930 du 9 mai 2017).

Le directeur pourra faire appel au bénévolat via des plateformes qui permettent de mettre en lien des futurs bénévoles et des établissements par la plateforme « tousbenevoles.org ». Comme nous avons pu l'observer dans les éléments de la littérature, le directeur peut aussi démarcher les CARSAT pour y exposer ses besoins ponctuels ou pérennes en bénévoles afin que cette dernière puisse relayer l'information auprès des futures retraités en recherche d'engagement ou de service. Ainsi s'offre au directeur qui souhaite mettre en place un projet de bénévoles différents outils de communications externes afin de formaliser son projet et rendre attractif son établissement.

Néanmoins le directeur doit aussi communiquer en interne sur le projet des bénévoles dans le but de favoriser l'adhésion du personnel au projet des bénévoles.

B) *La communication interne*

Le directeur dispose de différents moyens de communication interne pour expliquer et informer sur le projet des bénévoles. Tout d'abord le projet d'établissement qui est l'outil de pilotage stratégique de l'établissement comme nous avons pu le voir plus haut. Comme la communication interne passe par les instances, le directeur doit s'appuyer sur celles-ci pour

la formalisation de ce projet. Les différents acteurs de ces dernières : élus, représentants des usagers, représentants syndicaux sont les vecteurs de l'information interne et externe. L'adhésion des instances aux projets présentés dont celui des bénévoles, permet de valoriser ces derniers et fédérer les équipes et usagers.

Lorsque les associations de bénévoles ou les bénévoles individuels ont été identifiés, il est indispensable que le directeur avec l'encadrement et/ou l'animatrice puisse présenter les bénévoles aux équipes et aux résidents. Il sera nécessaire, soit de profiter des réunions de service pour présenter les bénévoles, soit de faire une réunion dédiée ceci permettant de les intégrer d'emblée auprès des équipes. En ce qui concerne les résidents, l'encadrement ou l'animatrice pourra présenter les bénévoles à chaque résident individuellement ou bien profiter de moments conviviaux tels que les gouters, les animations afin de les intégrer auprès des personnes âgées.

Il serait pertinent que l'arrivée des bénévoles puisse être formalisée par une note de service pour les professionnels et une note d'information pour les résidents et leurs familles. De plus si l'établissement dispose d'un journal interne ou d'une lettre d'information, l'arrivée des bénévoles et leur présentation individuelle pourra y être intégrée. Un trombinoscope des bénévoles et sa mise à jour pourront être affichés dans le hall d'accueil ainsi que dans chaque service de l'établissement pour permettre aux résidents et professionnels de les identifier. On peut aussi intégrer la présentation des bénévoles dans le livret d'accueil du résident afin qu'il puisse déjà avoir l'information dès son entrée en institution. Ces différentes sources de communication permettront aux bénévoles de se sentir attendus et accueillis dans le but d'être intégrés d'emblée dans la vie institutionnelle.

Cette communication interne pourrait aussi être adressée aux bénévoles afin qu'ils puissent être au courant de la vie institutionnelle de l'établissement. Comme ils font partie intégrante de l'établissement pendant la durée de leur engagement, ils doivent pouvoir être au courant des informations les concernant. La transmission de certaines notes d'informations ou de services qui concerne leur activité est indispensable au maintien et à la pérennité de leur intégration au sein de l'établissement. Leur transmettre le projet d'établissement, le rapport d'activité annuel, les comptes rendus de certaines instances qui les concernent leur permet de se sentir pleinement acteurs au sein de l'établissement dans leurs missions auprès des résidents.

Comme nous pouvons le constater la communication du directeur est un élément indispensable à l'intégration des bénévoles au sein de l'établissement, car elle représente l'engagement du directeur dans ce projet. A cette communication, s'ajoute l'accompagnement et l'encadrement des bénévoles.

### 3.2.2 Accueil et accompagnement des bénévoles

Pour permettre une bonne intégration des bénévoles, l'accueil de ces derniers est un des moments importants dans la vie du bénévole.

#### A) L'accueil du bénévole

Le bénévole doit se sentir attendu, aussi son accueil passe par différentes phases. Tout d'abord l'entretien avec le directeur d'établissement qui permettra de comprendre ses motivations et d'évaluer avec lui les missions et service qu'il peut proposer par son engagement comme l'explique Mme F : « *ils ont tous passé un entretien avec moi et c'est moi qui les ai recrutés* » (Annexe 14, p. 48). L'accueil nécessite de pouvoir laisser au bénévole un temps de réflexion sur son possible engagement et lui permettre d'effectuer une période d'essai. On ne peut obliger un bénévole à s'engager sans lui laisser un temps d'adaptation et c'est ce qui fait la qualité de l'accueil et de l'accompagnement. Mieux identifier leur rôle propre, leurs limites, leurs désirs, pour élaborer un projet commun pour lesquels le directeur pourra s'aider du « portefeuille de compétences, guide élaboré par le ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie active » (<https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/DOC1portefeuilleliens.pdf>, consulté le 23 décembre 2019). Ainsi comme le préconise Chantal Grimaud il faut se poser les questions suivantes avec les bénévoles lors de l'entretien d'accueil : « *Que veulent-ils faire ensemble ? Pourquoi ? Comment ? Il leur faut s'arrêter sur ces questions avant de démarrer une collaboration effective, et par la suite, y revenir souvent car la dynamique de la complémentarité s'entretient* » (2002, p 60). La période d'accueil ne se limite pas seulement à un entretien mais à une durée déterminée définie conjointement avec le bénévole. Cet accueil peut être complété par la remise d'un livret d'accueil tout comme celui proposé par le pôle santé Sarthe et Loir (<https://www.ch-polesantesartheLoir.fr/medias/fichier/78.pdf>, consulté le 15 juillet 2020). Pour ce livret, il conviendra que le directeur puisse inciter les bénévoles à créer ou mettre à jour ce document afin qu'il soit le reflet de leur identité.

L'accueil passe aussi par un espace de vie dédié au bénévole. Il peut être soit sous la forme d'une salle, soit par la mise à disposition d'un bureau, lorsque les bénévoles sont peu nombreux dans l'espace animation de l'établissement. La mise à disposition de ces locaux et du matériel nécessaire à leurs activités renforcera leur sentiment d'appartenance à l'institution.

Cet accueil sera suivi par la mise en place d'un accompagnement du bénévole tout au long de son engagement au sein de l'établissement.

#### B) Accompagnement du bénévole

L'accompagnement du bénévole sera ensuite réalisé par son référent qui pourra être soit l'animatrice, l'encadrement ou le directeur lui-même. Celui-ci permettra de définir les

modalités de suivi du bénévole : l'évaluation de ses missions ou services, « *Information et formation* » (Annexe 11, p. XLII) nécessaires afin de lui permettre de répondre aux besoins dans la prise en charge ou l'accompagnement de la personne âgée. Il serait souhaitable pour cet accompagnement qu'il puisse être formel et informel. Formel par des temps définis de suivi : au début, mensuellement puis espacer tous les 3 ou 4 mois permettant au bénévole de se sentir intégré à la vie institutionnelle de l'établissement par le référent (Cerin, 2015). Puis annuellement avec le directeur par le biais d'une réunion des bénévoles. Celle-ci est essentielle, car elle permet à la direction de reconnaître la place des bénévoles au sein de l'institution : « *des réunions pour le suivi du déroulement du bénévolat* » (Annexe 11, p XLII). Informel : le référent doit faire preuve d'une certaine disponibilité à l'égard du bénévole afin de pouvoir répondre à ses besoins, ses questions et son positionnement. C'est grâce à cet accompagnement que le bénévole se sentira pleinement intégré à la vie institutionnelle de l'établissement (<https://www.ehpad-magazine.com/benevolat/>, consulté le 25 juillet 2020).

L'accompagnement des bénévoles passe aussi par des actions de formations ou de sensibilisation que le directeur formalisera. Tout comme les professionnels, il est indispensable de leur permettre de développer des compétences. Ne pas proposer de formations c'est mettre en difficulté le bénévole comme l'explique Mme F. « *une formation de sensibilisation.... Ce qui nous semble évident dans la sécurité du résident ne l'est pas pour les bénévoles* » (Annexe 14, p. L) au risque de lui faire perdre sa motivation. Le bénévole a besoin de se sentir accompagné tout comme il accompagne les résidents : « *Pouvoir nous guider. Nous former même éventuellement.* » (Annexe 11, p. XLII). Afin de ne pas le mettre dans l'embarras, former le bénévole selon ses besoins est un élément clé de l'attractivité de l'établissement (Peter et Sue, 2013). Cette formation peut être réalisée en interne par le cadre, le psychologue, l'IDE ou le médecin coordonnateur selon les besoins du bénévole et les compétences des professionnels. Ainsi proposer un calendrier de formations en interne permettra de les fidéliser et de montrer combien le bénévole fait partie de la vie institutionnelle. Dans le même temps, cette formation en interne contribue à renforcer la coopération et la collaboration entre les professionnels et ces derniers. Le directeur s'efforcera de valoriser régulièrement l'activité des bénévoles au sein de la vie institutionnelle afin de pérenniser sa présence.

### **3.2.3 Reconnaissance des bénévoles**

La reconnaissance des bénévoles est un élément indispensable à leur bien-être et motivations (Peter et Sue, 2013) garantissant une stabilité dans leur engagement. Bien que le bénévolat soit au sens de donner gratuitement comme nous l'avons vu avec les éléments de la littérature, le bénévole donne de manière différente en fonction de ses besoins

intrinsèques et a besoin d'une reconnaissance ou satisfaction personnelle pour lui permettre une stabilité dans son engagement. Cette dernière est réalisée en premier par les résidents, « *ce qui compte pour moi c'est le sourire des résidents au cours des différentes activités* », un mieux-être de ces derniers (diminution de l'anxiété, de l'agressivité) ou les résultats de l'enquête de satisfaction « *un ressenti positif des résidents et des familles* » (Annexe 11, p. XLII). Elle doit aussi être mise en œuvre par la direction selon différents moyens.

Tout d'abord, lors des vœux annuels permettent au directeur de faire le bilan de l'année écoulée et d'aborder les projets à venir. Remercier les bénévoles à cette occasion, c'est les mettre à l'honneur tout comme les retraités ou les médaillés du travail. C'est aussi reconnaître devant le personnel et les élus du territoire, leur place auprès des résidents et leur coopération avec les professionnels de l'établissement.

Ensuite, par le bilan annuel des bénévoles qui devrait s'intégrer dans le rapport d'activité de l'établissement. Celui-ci permet de valoriser l'engagement des bénévoles, leur temps passé auprès des résidents, la réalisation de projets d'animation et de sorties. Le rapport d'activité transmis aux tutelles, valorise leur présence au sein de l'établissement et sur le territoire.

Et enfin, par la réunion annuelle avec la direction durant laquelle les bénévoles présentent leur bilan, font un retour de leur intégration et des missions réalisées au sein de l'établissement. Celle-ci permet de valoriser le bénévole en tant que membre actif et reconnu de l'établissement. A l'issue, un repas offert par la direction, serait un très bon moyen de leur dire « MERCI » tout en permettant un moment de convivialité entre eux. Faire coïncider cette réunion et ce repas avec la journée internationale des bénévoles du 5 décembre est un très bon moyen de donner du sens à leur engagement au service de l'établissement.

Comme le disent Bénédicte Havard Duclos et Sandrine Nicourd « *l'élan de bénévolat est entretenu et réactivé par les associations pour la pérennité du bénévolat via la reconnaissance et la réassurance au risque de la défection du bénévole* » (Duclos et Nicourd, 2005, p. 63). C'est ainsi que la reconnaissance du bénévole est un élément majeur de la pérennité de ce dernier que le directeur devra formaliser tout au long de son management (Piraud Rouet, 2020).

### **3.2.4 Le directeur : clé de voûte managériale dans la collaboration et la coopération des bénévoles et professionnels**

Comme nous venons de le voir, bien que différents moyens s'offrent à nous pour faciliter l'intégration du bénévole au sein des établissements, le directeur est la clé de voûte de la stratégie managériale des bénévoles au sein des établissements. En effet, c'est lui qui permet la coordination des différents acteurs de l'établissement par la politique qui a été

définie au travers du projet d'établissement. Aujourd'hui, les bénévoles sont et seront des acteurs incontournables du paysage institutionnel des établissements permettant aux résidents de maintenir un lien social avec l'extérieur. Le directeur doit donc impulser une co-régulation des acteurs afin que chacun puisse trouver sa place vis-à-vis de l'autre, c'est-à-dire que les professionnels ne se sentent pas jugés par les bénévoles et que ces derniers puissent se sentir intégrés et utiles. La complémentarité entre chaque acteur participe à la fluidité et la continuité des prises en charges tout en prenant en compte les spécificités de chacun. En effet, l'interdépendance des actions de chacun, que ce soit les professionnels dans leur rôle technique et de soin et les bénévoles dans leur rôle du maintien du lien social par l'accompagnement et les activités d'animations, trouve une logique dans les valeurs définies par chacun des groupes. Pour autant, c'est au directeur de gérer l'ambiguïté qui peut exister par l'intervention de ces deux groupes afin d'optimiser la collaboration et la coordination des acteurs (St Pierre, 2009). C'est ainsi que le directeur d'aujourd'hui, par le management des bénévoles, a « un rôle de contrôleur et d'intégrateur » (St Pierre et al, 2009, p. 181). Néanmoins cela passe par une confiance réciproque : « *Une relation de confiance entre les différents partenaires de l'institution* » (Annexe 11, p. XLII) et une valorisation de chacun que le directeur a la charge de mettre en place dans son management pour le bien être des résidents, la qualité de vie au travail du personnel et la reconnaissance des bénévoles. Le directeur est ainsi le chef d'orchestre qui doit assurer la cohésion de tous les acteurs : professionnels, bénévoles et usagers permettant en cela de favoriser l'harmonie la plus complète au sein de son établissement.

Nous pouvons assimiler la gestion des bénévoles à celle appliquée aux ressources humaines. En effet, le directeur doit pouvoir évaluer leurs actions, proposer des formations ou sensibilisation pour favoriser le développement de compétences et anticiper leur renouvellement tout comme il le fait pour son personnel. C'est ainsi que le management des bénévoles prend toute son importance avec les différents moyens qui sont à la disposition du directeur comme nous l'avons vu précédemment. La motivation des bénévoles se stabilise et se renforce dans le temps quand ils se sentent intégrés, accompagnés et valorisés (Bazin et Mallet, 2009). Si les bénévoles appartiennent à une association indépendante de l'établissement, il convient alors au directeur d'établir une relation de partenariat avec le responsable afin de pouvoir anticiper le renouvellement des membres grâce à une collaboration et une coopération managériale. Tout comme pour un salarié, le management du bénévole et donc sa pérennité sont liés à trois phases : l'accueil qui permet d'intégrer le bénévole au sein de l'établissement parmi les équipes et auprès des résidents. Ensuite la phase de développement par la mise en œuvre des missions adaptées au bénévole liées à ses compétences et motivations en fonction des besoins des



résidents. Enfin la phase de fidélisation qui permet d'évaluer les écarts afin de les prendre en compte et redéfinir ou faire évoluer les missions du bénévole (Cousineau, 2017).

Bien que le bénévolat soit un don gratuit du temps de la personne au service de l'établissement comme nous l'avons vu avec les entretiens (Annexe 1, entretiens n°4 et 6, p. IV), le directeur peut s'appuyer sur les associations pour le financement de certaines activités d'animations : *« je suis toujours dans la suggestion des projets puisqu'il y a des choses qui sont organisées conjointement avec la structure pour beaucoup.... là je te parle de l'association qui participe au financement de certaines animations et avec qui on organise conjointement certaines des sorties car ils cofinancent, »* (Annexe 14, entretien Mme F., p. XLVII). Par ces financements, le directeur favorise des activités complémentaires pour le maintien du lien social des résidents. Les budgets des animations étant de plus en plus contraints, pouvoir compter sur l'aide des associations partenaires est un très bon moyen de valoriser leurs présences et leur implication directe (bénévoles) ou indirecte (financement) au sein des établissements et sur le territoire.

Avec les acteurs du territoire, le directeur a un rôle prépondérant dans l'attractivité et la pérennité des bénévoles tout au long du management stratégique de son établissement.

## Conclusion

Cette étude de recherche sur les bénévoles en EHPAD montre que le bénévolat a toujours existé quel que soit les motivations dans l'engagement de ces derniers. Pouvoir compter sur les bénévoles pour le renforcement du lien social de nos aînés nécessite la mise en place d'une politique institutionnelle claire et un projet d'intégration cohérents. Devant les contraintes liées au secteur sanitaire et médico-social, les bénévoles doivent pouvoir faire partie intégrante de nos établissements. Cependant, les pathologies liées au vieillissement peuvent nuire au projet de bénévolat de nos citoyens par une méconnaissance et par la projection que l'on en fait sur notre propre devenir. C'est pourquoi le directeur a un grand rôle à jouer dans l'attractivité des bénévoles que ce soit en interne ou à l'extérieur par l'utilisation d'une politique de communication adaptée et ciblée lui permettant de valoriser son établissement. L'intégration des bénévoles au sein d'un établissement nécessite des fondations saines, c'est-à-dire un projet d'établissement dans lequel le projet des bénévoles est inscrit et intégré à celui de l'animation pour la vie sociale des résidents.

On pourra penser que les outils favorisant l'intégration des bénévoles ne soient qu'un catalogue reprenant ce qui a été établi au fur et à mesure que les politiques sociales prennent conscience du rôle prépondérant des bénévoles aux côtés de nos aînés. Cela permet d'avoir une exhaustivité de ce qui est à la disposition du directeur et que j'ai souhaité partager par ce travail. Celui-ci m'ayant, dans le même temps, permis d'enrichir mes connaissances sur la thématique des bénévoles en EHPAD.

Cette étude montre que l'attractivité et la pérennité des bénévoles au sein de nos établissements est dépendante de la stratégie managériale du directeur. Le bénévole fera de plus en plus partie du paysage institutionnel des établissements de santé en tant qu'acteur incontournable et plus encore en période de crise sanitaire. C'est donc lié à une politique institutionnelle et de communication que le dynamisme de l'établissement favorisera celle des bénévoles et leur stabilité. L'attractivité des bénévoles et de l'établissement sont interdépendantes. Le directeur ne doit pas hésiter à être innovant, utiliser les différents outils de communication externes et internes afin de renforcer la vitalité de son établissement, pour que les bénévoles aient envie de s'engager en fonction des besoins définis.

Bien que cette étude concerne les EHPAD, les différentes préconisations dans l'attractivité et la pérennité des bénévoles s'appliquent à tous les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux. En tant que futur directeur, ce projet montre combien il est essentiel que le directeur puisse tisser des partenariats avec les acteurs du territoire, que ce soient les élus, les citoyens, les associations afin de favoriser et maintenir le lien social des résidents par l'attractivité de son établissement auprès des bénévoles.



---

## Bibliographie

---

### **Textes législatifs et réglementaires :**

LOI du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association,

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570>

LOI du 9 décembre 1905 concernant la séparation des Eglises et de l'Etat

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000508749>

LOI n° 99-477 du 9 juin 1999 visant à garantir le droit à l'accès aux soins palliatifs. Journal officiel, n° JORF n°132 du 10 juin 1999 page 8487

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000212121&categorieLien=id>

LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Journal officiel du 3 janvier 2002 page 124, texte n° 2

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id>

LOI n° 2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé (1)

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000227015>

LOI n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées (1)

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647>

LOI n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif (1). Journal officiel n°121 du 25 mai 2006 page 7730

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000607509&categorieLien=id>

LOI n° 2010-241 du 10 mars 2010 relative au service civique (1). Journal officiel n°0059 du 11 mars 2010 page 4801

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000021954325&categorieLien=id>

LOI n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement (1). Journal officiel n°0301 du 29 décembre 2015 page 24268

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000031700731&categorieLien=id>

LOI n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (1). Journal officiel n°0024 du 28 janvier 2017

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000033934948&categorieLien=id>

Décret n° 2017-930 du 9 mai 2017 relatif à la réserve civique. Journal officiel n°0109 du 10 mai 2017

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000034640343&categorieLien=id>

Proposition de loi « visant à valoriser le statut du bénévole dans les associations », enregistrée le 21 mars 2018 à la Présidence de l'Assemblée Nationale, n°780, 4 pages.

[http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b0780\\_proposition-loi#](http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b0780_proposition-loi#) (consulté le 10 juillet 2020)

Avis Projet de loi relatif au « volontariat associatif et à l'engagement éducatif », annexe au procès-verbal de la séance du 4 mai 2005, présenté par S. Desmarescaux sénateur, n°317, 91 pages.

<https://www.senat.fr/rap/a04-317/a04-3170.html> (consulté le 27 juin 2020)

CIRCULAIRE N° 661 du 4 mars 1975 relative au bénévolat dans les établissements d'hospitalisation publics. (<http://affairesjuridiques.aphp.fr/textes/circulaire-n-661-du-4-mars-1975-relative-au-benevolat-dans-les-etablissements-dhospitalisation-publics/> ,

consulté le 5 juillet 2020)

CIRCULAIRE N°DHOS/SDE/E1/2004/471 du 4 octobre 2004 relative à la convention définissant les conditions d'intervention des associations de bénévoles dans les établissements de santé et comportant une convention type.

([http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2009/04/cir\\_5828.pdf](http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2009/04/cir_5828.pdf) )

Circulaire N° SG/2017/60 du 17 février 2017 relative au développement du service civique dans le champ de la santé, du médico-social et dans les ARS ( [https://solidarites-sante.gouv.fr/fichiers/bo/2017/17-04/ste\\_20170004\\_0000\\_0024.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/fichiers/bo/2017/17-04/ste_20170004_0000_0024.pdf) , consulté le 13 juillet 2020)

### **Rapports :**

« La vie en établissement d'hébergement pour personnes âgées du point de vue des résidents et de leurs proches », Dossier Solidarités et santé, 2011, n°18, 75 pages.

Consulté le 15 juillet 2020, à l'adresse suivante : <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/article18.pdf>

ANESM « qualité de vie en EHPAD (volet 3), la vie sociale des résidents en EHPAD », recommandation des bonnes pratiques professionnelles, 45 pages. Consulté le 5 avril 2020, à l'adresse suivante : [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/elements\\_de\\_contexte\\_9\\_nov\\_def\\_mis\\_en\\_page.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/elements_de_contexte_9_nov_def_mis_en_page.pdf)

PROUTEAU, L. (2018), « Bénévolat et bénévoles en France en 2017, état des lieux et tendances », rapport de recherche, 270 pages. Consulté le 11 juillet 2020, à l'adresse suivante : [https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/LeBenevolatEnFranceEn2017\\_SyntheseEnqueteCRA-CSA\\_17102018\\_VF.pdf](https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/LeBenevolatEnFranceEn2017_SyntheseEnqueteCRA-CSA_17102018_VF.pdf)

LIBAULT, D. (mars 2019), « Concertation grand âge et autonomie », 226 pages. Consulté le 6 juillet 2020 à l'adresse suivante : [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_grand\\_age\\_autonomie.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_grand_age_autonomie.pdf)

GUEDJ, J. (23 mars 2020), « Lutter contre l'isolement des personnes âgées et fragiles isolées en période de confinement », Plan national de mobilisation d'urgence, rapport d'étape n°1, 71 pages. Consulté le 5 mai 2020 à l'adresse suivante : [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_no1\\_j\\_guedj\\_-\\_05042020.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_no1_j_guedj_-_05042020.pdf)

« Isolement des personnes âgées : les effets du confinement, l'isolement de nos aînés est une vraie distanciation sociale », 144 pages. Consulté le 20 juillet 2020, à l'adresse suivante :

[https://www.petitsfreresdespauvres.fr/plusjamaisinvisibles/files/2020\\_06\\_04\\_PFP\\_RAPPORT\\_ISOLEMENT\\_DES\\_PERSONNES\\_AGEES\\_ET\\_CONFINEMENT.pdf](https://www.petitsfreresdespauvres.fr/plusjamaisinvisibles/files/2020_06_04_PFP_RAPPORT_ISOLEMENT_DES_PERSONNES_AGEES_ET_CONFINEMENT.pdf)

### **Plan :**

Plan national d'Action de prévention de la perte d'autonomie, Laurence Rossignol, secrétaire d'Etat chargée de la famille, de l'enfance, des personnes âgées et de l'autonomie, septembre 2015. Consulté le 10 juin 2020 à l'adresse suivante :

[https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/plan\\_national\\_daction\\_de\\_prevention\\_de\\_la\\_perte\\_dautonomie.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/plan_national_daction_de_prevention_de_la_perte_dautonomie.pdf)

### **Ouvrages :**

BAZIN, C. et MALLET, J. (2009). *La France bénévole*, Gualino, Paris, 2009, 184 pages.

FERRAND-BECHMANN, D. (2013). *Le bénévolat*, Dalloz, coll. JURIS éditions, 154 pages.

HALBA, B. et LE NET, M. (1997). *Bénévolat et volontariat dans la vie économique, sociale et politique*, les études de la documentation Française, Paris, 204 pages.

LOUAZEL, M., MOURIER, A., OLLIVIER, E., OLLIVIER, R. (2018), *Le management en santé, gestion et conduite des organisations de santé*, Presses EHESP, Rennes, 543 pages.

DE SWAAN, A. (1995). *Sous l'aile protectrice de l'Etat*, PUF, Paris, 377 pages.

### **Revue :**

ARCHAMBAULT, E. (2005), « Le bénévolat en France et en Europe », revue pensée plurielle, (1), n°9, p. 11-34.

BACH, F. (2012), « Bénévoles et établissements de santé », Presses universitaires de Grenoble, Jusqu'à la mort accompagner la vie, vol.3, n° 110, p. 35-38.

CHANTAL, Y et VALLERAND, R.-J., « Construction et validation de l'échelle de motivation envers l'action bénévole », revue Loisirs et société, 2000, Vol. 23, n° 2, p. 477-508.

CHATEL, T. (2015), « Quels nouveaux contours pour le bénévolat d'accompagnement ? », Presses universitaires de Grenoble, Jusqu'à la mort accompagner la vie, (3), n° 122, p. 47-58.

CLARY, E.-G., SNYDER, M., RIDGE, R.-D., COPERLAND, J., STUKAS, A.-A., HAUGEN, J., MIENE, P. (1998), "Understanding and assessing the motivations of volunteers : a functional approach", Journal of Personality and Social Psychology, vol. 74, 6, 1518.

COUSINEAU, M. (2017), « Les systèmes d'échanges du bénévole : une clé pour le management », éditions @GRH, (1), n°22, p. 11-30.

COUSINEAU, M. et DAMART, S. (2017). « Le management des bénévoles, entre outils et valeurs », Revue française de gestion, (1), n°262, p. 19-36.

DEMOUSTIER, D. (2002), « Le bénévolat, du militantisme au volontariat », revue française des affaires sociales, (4), p 97-116.

DUMONT, D. et CLAES, P. (2005), « Le nouveau statut des volontaires », Courrier hebdomadaire du CRISP, (29), n° 1894, p. 5-37.

DURAND, E. (2006) « le bénévolat, un temps social au service de la solidarité », revue internationale de l'économie sociale, n°302, p. 83-90.

GARDES, D. (2009), « Le bénévolat, un « véritable » travail ? Aspects juridiques », revue Empan, vol. 2, n°74, p. 136-140.

GRIMAUD, C. (2002), « l'accompagnement des malades par les bénévoles des petits frères des pauvres », la documentation Française, revue française des affaires sociales, vol. 4, p. 53-62.

GUILLEMARD, A.M. (2013), « Le vieillissement actif : enjeux, obstacles, limites ; une perspective internationale », la documentation Française, Retraite et sociétés, n°65, p. 17-38.

HAVARD DUCLOS, B. et NICOURD, S. (2005), « le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle », revue pensée plurielle, n°9 p. 61-73.

JEGER, F. (2013), « Retraités et bénévoles, les missions de France bénévolat », La documentation Française, Retraite et société, 2013, n°65, p. 131-139.

JOVELIN, E. (2005), « Bénévolat et action sociale, L'action des bénévoles auprès des personnes âgées », Pensée plurielle », vol.1 n° 9, p. 101-117.

MICHOT, P. et BONNERY, A.-M. (2012), « Bénévolat et lien social en gérontologie », soins gérontologiques, 2012, n° 97, p. 22.

ST PIERRE, M., SEVIGNY, A., GAUTHIER, J.-B., TOURIGNY, A. ET DALLAIRE, C. (2009). « Une nouvelle approche pour la gestion de l'intégration dans le système de santé : le cas de bénévoles et des professionnels », Management et avenir, vol. -, n° 26, p. 177-189.



SERRES, J.-F. (2012), « Dépendance, place aux bénévoles », C.E.R.A.S, Revue Projet, n°326, p. 55-62.

THIERRY, D. (2013), « Retraités et bénévoles : les missions de France Bénévolat », La documentation Française, retraite et société, n°65, p. 131-139.

TRIVALLE, C., LEFEBVRE-CHAPIRO, S. et ASTORG, M.-F. (2004), « l'accompagnement bénévole en gériatrie », Soins Gériatriques, n°45, p. 35-37.

VERCHERE, S. (2002), « le bénévolat dans une unité de soins palliatifs », revue française des affaires sociales, vol. 4, p. 37-51.

### **Travaux, mémoires, études, recherches, enquêtes :**

ARCHAMBAULT, E. et BOUMENDIL, J. (1997), « Enquête sur les dons et le bénévolat en France », synthèse, Fondation de France et Laboratoire d'économie sociale, 15 pages (Consulté le 10 juillet 2020 à l'adresse suivante : [https://www.iriv-vaeb.net/fichiers/Ressources%20France/LES-%20Archambault\\_1997.pdf](https://www.iriv-vaeb.net/fichiers/Ressources%20France/LES-%20Archambault_1997.pdf) )

BAZIN, C. et MALLET, J. (2016), « La France Bénévole en 2016 », 13<sup>e</sup> édition, Recherches et solidarités, 65 pages.

BAZIN, C. et MALLET, J. (2017), « La France bénévole », 14<sup>e</sup> édition, Recherches et solidarités, 53 pages.

BAZIN, C., PERSOS, I. et MALET, J. (2018), « La France bénévole, franchir le pas », 15<sup>e</sup> édition, Recherches et solidarités, 28 pages.

DANZAC, C. et al « les motivations du bénévole », archives ouvertes HAL, 2018, hal-01724305, (consulté le 15 mai 2020, à l'adresse suivante : <https://hal-univ-rennes2.archives-ouvertes.fr/hal-01724305> )

DEBACQ, G. (2016), « projet tuteur, Le bénévolat en EHPAD : rôles et profils actuels et à venir de ces bénévoles », Université Lille 1 et 3, 2016, 74 pages, (consulté le 15 janvier 2020, à l'adresse suivante : <http://www.solidages21.org/wp-content/uploads/2016/11/B%C3%A9n%C3%A9volat-dans-EHPAD-2016-G.-Debacq.pdf> )

DUBOST, N. (2007), « Motivation des bénévoles : une revue de la littérature », Cahier de recherche, Laboratoire Orléanais de Gestion, (consulté le 15 juillet 2020, à l'adresse

suivante :

[https://pdfs.semanticscholar.org/9010/04f3c56ca9177dba621869d1083815b3ce67.pdf?\\_ga=2.74806418.1818246368.1596710614-117127973.1594842725](https://pdfs.semanticscholar.org/9010/04f3c56ca9177dba621869d1083815b3ce67.pdf?_ga=2.74806418.1818246368.1596710614-117127973.1594842725) )

GZIL F. *et al* (2020). « Enquête COVID-19, éthique et vulnérabilités », (consulté le 28 mai 2020, à l'adresse suivante : [https://www.espace-ethique.org/sites/default/files/resultats\\_enquete\\_covid\\_ethique\\_vulnerabilites\\_26\\_mai\\_2020\\_ok.pdf](https://www.espace-ethique.org/sites/default/files/resultats_enquete_covid_ethique_vulnerabilites_26_mai_2020_ok.pdf) ).

LACOMBE, N., VACHEE, C. et DANZAC, C., « Enjeux du bénévolat pour l'animation professionnelle : quelques pistes de réflexions tirées d'un projet en EHPAD », Archives ouvertes HAL, (consulté le 20 février 2020, à l'adresse suivante : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01222801/document> )

PETER, J.-M. et SUE, R. (2013), « Les représentations de l'engagement bénévole, entre motivations et résistances », rapport de recherche du CERLIS, La Fonda et Crédit Mutuel, 65 pages. (consulté le 14 juillet 2020, à l'adresse suivante : <https://fonda.asso.fr/ressources/les-representations-de-lengagement-benevole> )

« L'engagement bénévole des séniors de 50 à 65 ans en France », Groupe de travail pour l'engagement des séniors, décembre 2012, (consulté le 20 juin 2020, à l'adresse suivante : <https://www.cerphi.org/wp-content/uploads/2013/02/Sondage-Engagement-des-seniors.pdf> )

« le bénévolat, quelles tendances aujourd'hui ? Qui sont les bénévoles ? » France Bénévolat : synthèse mai 2019, (consulté le 10 juillet 2020, à l'adresse suivante : <https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/etudes/etude-france-benevolat-synthese-le-benevolat-les-tendances-aujourd'hui-mai-2019.pdf> )

« L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019 », France bénévolat/IFOP, Mars 2019, (consulté le 10 juillet 2020, à l'adresse suivante : [https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE\\_Evol%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20associatif%20en%202019\\_DEF.pdf](https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/DOCUMENTATION/ETUDE_Evol%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20associatif%20en%202019_DEF.pdf) )

### **Sites internet :**

CERIN, E. (2015). « Les bénévoles, des partenaires particuliers », Géroscopie, n°59, (consulté le 25 avril 2020, à l'adresse suivante : <https://www.geroscopie.fr/print.asp?679F568B417EBF>)

CERIN, E. (2015). « Une charte pour fixer le cadre et la place des bénévoles », Géroscopie, n°59, (consulté le 13 janvier 2020, à l'adresse suivante : <https://www.geroscopie.fr/print.asp?67A0578C427FC0> )

CLARY, E.-G. AND SNYDER, M. (1999), "The Motivations to Volunteer : Theoretical and Practical Considerations", Psychological Science, volume 8, n°5, p.156-159, (consulté le 17 juillet 2020, à l'adresse suivante : <http://cdp.sagepub.com/> )

JARDINAUD,, M. (2014), « Une formation sur mesure pour les bénévoles », revue direction.fr, n° 95, p. 14, (consulté le 6 aout 2020, à l'adresse suivante : <https://www.directions.fr/Gener/ressources-humaines/2014/3/Une-formation-sur-mesure-pour-les-benevoles--2018969W/> )

MALLAURY A. (2017), « Accueillir un volontaire de la réserve civique », revue direction.fr, n°159, (consulté le 3 aout 2020, à l'adresse suivante : <https://www.directions.fr/Gener/ressources-humaines/2017/12/Accueillir-un-volontaire-de-la-reserve-civique-2050378W/> )

NOUEL, E. (2011), « Une charte pour fidéliser les bénévoles », revue direction.fr, n°52, p. 24, (consulté le 10 juillet 2020, à l'adresse suivante : <https://www.directions.fr/Gener/ressources-humaines/2011/11/Une-charte-pour-fideliser-les-benevoles/> )

PESQUEUX, Y. (2010), « Bénévole, volontaire, militant, élu », archives ouvertes HAL, hal-00509696, (consulté le 13 juillet 2020, à l'adresse suivante : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00509696> )

PIRAUD ROUET, C. (2020), « Des bénévoles engagés », revue direction.fr, n°182, (consulté le 10 juillet 2020, à l'adresse suivante : <https://www.directions.fr/Gener/ressources-humaines/2020/1/Des-benevoles-engages-2053612W/> )

<https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9B0832>, (consulté le 15 juillet 2020).

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/b%C3%A9n%C3%A9vole/8738>, (consulté le 15 juillet 2020).

<https://www.ville-ernee.fr/lehpad-recherche-des-benevoles>, (Consulté le 10 juillet 2020)

[https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Fiche\\_juridique\\_definitions\\_V\\_12\\_2006.pdf](https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Fiche_juridique_definitions_V_12_2006.pdf), (consulté le 15 juillet 2020)

« Quelles différences entre bénévolat et volontariat ? », (consulté le 15 juillet 2020, à l'adresse suivante : <https://www.service-public.fr/associations/actualites/003375> )

« Développer le service civique en EHPAD », (consulté le 18 juillet 2020, à l'adresse suivante : <https://pour-les-personnes-agees.gouv.fr/actualites/developper-le-service-civique-en-ehpad> )

« Les bénévoles, acteurs essentiels de la vie en EHPAD », (consulté le 23 décembre 2019, à l'adresse suivante : <https://www.capretraite.fr/blog/maisons-de-retraite/benevoles-acteurs-essentiels-de-vie-ehpad> )

« Livret d'accueil du bénévole » : (consulté le 15 juillet 2020, à l'adresse suivante : <https://www.ch-polesantesartheloire.fr/medias/fichier/78.pdf> )

« Favoriser l'échange et le lien social », (consulté le 30 décembre 2019, à l'adresse suivante : <https://institut.amelis-services.com/bien- vieillir/vie-sociale-fetes/favoriser-lechange-et-le-lien-social/> )

« Portefeuille de compétences, bénévolat », (consulté le 23 décembre 2019, à l'adresse suivante : <https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/DOC1portefeuilleliens.pdf> )

« Donner une véritable place aux bénévoles », (consulté le 25 juillet 2020, à l'adresse suivante : <https://www.ehpad-magazine.com/benevolat/> )

« Guide du bénévolat 2018-2019 » (Consulté le 20 décembre 2019, à l'adresse suivante : [https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/guide\\_du\\_benevolat.pdf](https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/guide_du_benevolat.pdf) )

« Référentiel métier de directeur d'établissement social et médico-social » (consulté le 10 janvier 2018, à l'adresse suivante : [http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Referentiel\\_D3S\\_Mission\\_DGOS-CNG.pdf](http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Referentiel_D3S_Mission_DGOS-CNG.pdf) ).

---

## Liste des annexes

---

Annexe 1 : Entretien des professionnels et usagers sur l'histoire des bénévoles dans les établissements	page II
Annexe 2 : Questionnaire enquête de satisfaction des résidents	page V
Annexe 3 : Résultats principaux de l'enquête de satisfaction des résidents	page VII
Annexe 4 : Documents d'élaboration du volet « vie sociale » du PE	page IX
Annexe 5 : Tableau recensant les associations contactées	page X
Annexe 6 : Compte rendu de la première réunion avec les bénévoles	page XI
Annexe 7 : Questionnaire auprès des DESSMS	page XIII
Annexe 8 : Questionnaire enquête sur la motivation des bénévoles	page XV
Annexe 9 : Tableaux des résultats de l'enquête auprès des DESSMS	page XVI
Annexe 10 : Graphiques des résultats de l'enquête auprès des DESSMS	page XXXII
Annexe 11 : Résultats enquête sur la motivation des bénévoles	page XLI
Annexe 12 : Modèle d'acte d'engagement du bénévole	page XLIII
Annexe 13 : Modèle de charte du bénévole	page XLIV
Annexe 14 : Entretien semi directif auprès d'un DESSMS	page XLVI

Annexe 1 : Notes prise lors des entretiens réalisés auprès des professionnels et représentants des usagers :

Entretien n°1 : représentante des usagers (CH LP), 6 décembre 2019

**Dans le cadre de mon projet de réflexion sur les bénévoles, la directrice m'a conseillé de m'adresser à vous en tant que représentante des usagers au sein de l'établissement. J'ai été surprise de ne voir que très peu de bénévoles sur l'établissement. Que pouvez-vous me dire sur la place des bénévoles au sein de l'établissement et en général ?**

RU : L'engagement du bénévole, la problématique est sa pérennité. Souvent d'anciens soignants sont bénévoles mais restent avec leur casquette de soignants et non de bénévoles. La problématique aujourd'hui est que le Français est individuel et qu'il y a un grand problème d'intégration des bénévoles au sein des équipes.

**J'ai vu que France bénévolat permettait d'orienter les bénévoles en fonction des associations...**

RU : La problématique avec France bénévolat est qu'ils n'ont pas de questionnaire pour connaître la sensibilité du futur bénévole. Il faut une formation du futur bénévole par des équipes pluridisciplinaires : AS, IDE, animatrice, médecin.

Le bénévolat doit être vu comme facilitateur et non perturbateur dans le fonctionnement des établissements. Le bénévole n'est pas un électron libre contrairement aux idées reçues. Pour éviter cet écueil il doit comprendre les missions qui lui sont fixées.

Je suis bénévole dans une association depuis 2005. A l'époque, les bénévoles estimaient qu'ils avaient un rôle différent des représentants des usagers (RU). Cette association appartient à un club de services qui proposait des animations.

**Pour vous quelle est la place du bénévole dans l'établissement ?**

RU : Le bénévole doit être là pour redynamiser l'établissement avec les usagers. Les RU sont là pour le temps d'écoute avec l'espace des usagers et accompagnement des résidents et patients par les RU. Il faut une coordination RU-Bénévoles. Attention les RU c'est une mission régaliennne contrairement aux bénévoles.

Les soignants sont au cœur du soin alors que les bénévoles et RU sont pour un temps d'écoute. Il faut une coordination entre ces trois acteurs. Mais il faut faire attention à ne pas créer d'autres types de conflits : les RU sont des accompagnants des patients.

Il faut prévoir des temps de coordination entre ces acteurs et faire attention à ce que les bénévoles « ne mélangent pas les caquettes ». Il faut une réflexion globale de coordination : RU-bénévoles et soignants.

Pour notre établissement, concernant le sanitaire ce sont les RU qui ont toutes leurs places alors que pour le secteur EHPAD ce sont les bénévoles avec le CVS. Il y a des RU au CA, ils pourraient être aussi dans le CVS en tant que personnes qualifiées et référents bénévoles. Aujourd'hui, la problématique des bénévoles en EHPAD ce sont les bénévoles retraités par rapport aux personnes âgées car cela revient à faire le parallèle au patient ressource d'où la distanciation qui est nécessaire.

Pour le projet des bénévoles, il faudrait organiser une porte ouverte à court terme et une cellule de coordination pour le long terme.

Pour les bénévoles, il faut faire attention à identifier les différents types de bénévoles, leurs missions, qui sont-ils ? Ont-ils des proches au sein de l'EHPAD ou ont existé ? y a-t-il des réunions prévues ?

Le bénévolat doit s'appuyer sur l'engagement et les compétences de la personne.

Il faudrait envisager un projet des usagers qui intègre le PE. Il faudrait expliquer aux bénévoles l'évolution du système de santé afin qu'ils puissent comprendre leur place.

Entretien n°2 : le médecin coordonnateur (CH LP), 21 janvier 2020

**J'ai appris que vous aviez un projet de création d'association de bénévoles, pourriez-vous m'en parler puisque je souhaite réaliser mon projet de mémoire sur les bénévoles.**

Médecin CO : J'ai comme projet de créer une association sur les bénévoles et comme j'ai appris que votre projet de mémoire était sur la thématique j'aimerais m'appuyer sur vous afin de voir comment créer une association. Je souhaite que le jardin thérapeutique de l'UPAD reprenne et qu'il y ait un environnement plus accueillant au sein de l'établissement.

**Pourquoi vouloir créer une association d'emblée ?**

L'association permettra de légitimer la place des bénévoles et surtout de les pérenniser. La problématique est un manque de temps pour la créer et je voulais m'appuyer sur vos recherches pour définir les statuts, le règlement intérieur et le projet associatif. Il faudrait lister les activités qui peuvent être attribuées aux bénévoles : le jardin thérapeutique, le loto, le barbecue annuel lors de la fête des familles, des fêtes thématiques.

Je me pose la question s'il y a des associations de bénévoles dans les EHPAD avoisinantes et si des familles peuvent intégrer l'association ?

**Je vais vous aider dans les documents juridiques pour la création d'association. Néanmoins j'ai appris qu'il y avait une association au sein des deux établissements présidé par une des animatrices qui existait pour financer certaines activités dont dernièrement la brocante de décembre, je pense que ce serait opportun de demander si votre projet ne peut pas se rattacher à cette association plutôt que de multiplier les associations au sein de l'établissement.**

Médecin CO : Je pense que c'est une très bonne idée car cela permettrait de gagner du temps et je compte sur vous, tenez-moi au courant du suivi.

Entretien n°3 : CDS (CH LP), 27 janvier 2020

**Y avait-il des bénévoles au sein de l'établissement ?**

CDS : Il existait une association : les Amies de l'Hôpital, mais elles n'étaient pas intégrées dans le fonctionnement de l'établissement

**Depuis quand il n'y a plus eu de bénévoles et pourquoi ?**

CDS : Je ne sais plus, cela fait plusieurs années qu'il n'y en a plus. Progressivement, les amies de l'hôpital ne sont plus venues et nous n'avons pas pris le temps de faire venir des bénévoles à nouveau.

**Pourquoi ?**

CDS : Peut-être est-ce lié au manque d'attractivité de notre établissement...

Pour votre projet sur les bénévoles, il faudrait que ce soit les animatrices qui les encadre. Et si je peux me permettre, prévoir des réunions soignants-bénévoles pour une meilleure collaboration entre eux et pourquoi pas avoir des référents soignants pour les bénévoles afin de faciliter leur intégration et répondre à leurs besoins, leurs interrogations. Il faudrait aussi prévoir des réunions entre la direction et les bénévoles si vous souhaitez maintenir les bénévoles dans l'établissement et les valoriser.

Entretien n°4 : IDEC (CH Lour Picou), 25 mai 2020 :

**Y avait-il des bénévoles au sein de l'établissement ?**

IDEC : Les bénévoles que j'ai connus étaient un groupe de dames de la bourgeoisie de B qui se faisaient appeler "les dames aux chapeaux verts », il y avait la femme d'un médecin, du notaire... Elles se retrouvaient le jeudi après-midi dans le local à l'entrée de l'hôpital

(local syndical maintenant) pour fabriquer des objets, surtout de la couture. Ces objets étaient soit vendus ou soit offerts aux résidents. Il y a eu des sacs en tissus, des couvertures polaires décorées, des coussins... Avec l'argent qu'elles récupéraient, elles achetaient des gâteaux et pâtes de fruits qu'elles distribuaient le mardi en début d'après-midi. Certaines années, cela leur permettait aussi d'offrir au personnel un petit cadeau à Noël (porte-clef, brosse à cheveux, lampe de poche...).

### **Depuis quand il n'y a plus eu de bénévoles et pourquoi ?**

IDEC : Pour moi elles ont arrêté de venir depuis 10 ans environ (ou un peu plus). Ces dames étaient de plus en plus âgées et elles étaient de moins en moins.

Ensuite il y a eu Mme R. qui est une amie de l'animatrice et qui vient depuis plus de 5 ans environ.

### Entretien n°5 : adjoint administratif (EHPAD LC), 4 juillet 2020 :

#### **Y avait-il des bénévoles au sein de l'établissement ?**

Adj Adm : Concernant les bénévoles, une bénévole était présente en 2015 mais avait un comportement très intrusif, elle prenait des rdv médicaux pour les résidents sans en informer le personnel soignant, notamment. Je lui avais demandé d'arrêter d'intervenir dans l'établissement.

Par la suite, 2 bénévoles étaient présentes et aidaient l'ancienne animatrice ; elles ne sont plus intervenues en raison de ses arrêts de travail successifs et de son départ de l'établissement. »

#### **Qui sont les bénévoles qui interviennent aujourd'hui dans l'établissement ?**

Adj Adm : Les bénévoles qui accompagnent pour la messe sont de la paroisse. Ils ne viennent que pour le temps de la célébration et pour préparer et ranger la salle. Ils interviennent depuis plusieurs années.

### Entretien n°6 : psychologue (EHPAD V), 6 avril 2020

#### **Y avait-il des bénévoles au sein de l'établissement ?**

Il y a eu des bénévoles jusqu'en mars 2019.

#### **Qui étaient-ils et pourquoi il n'y en a plus ?**

Les bénévoles qui venaient accompagner les résidents étaient des membres de la famille ou des amis des résidents qui venaient pour participer à des animations telles que retour de voyage au Chili ou réaliser des photos lors d'animations collectives. Un seul bénévole faisant parti de l'association « la croix rouge » venait rencontrer certains résidents. Mais ils ont tous eu des problèmes de santé qui ne leur a pas permis de poursuivre. Il reste les deux bénévoles de la paroisse qui viennent lors de la célébration de l'office religieux quotidien du mercredi au sein de la chapelle de l'établissement. Il y a aussi une association, le « VdL » qui vient hors période scolaire proposer un temps de lecture aux résidents mais qui perçoit une rémunération annuelle. Il existe aussi une autre association « les amis de V » dont l'objectif est de recueillir des fonds pour financer des projets pour les résidents. Cette association a été créée par des membres de familles issus des fondateurs et financeurs de l'EHPAD V (antérieurement maison de retraite départementale) et dont la trésorière est un membre du personnel administratif, mais aucun membre ne participe à l'animation ou l'accompagnement des résidents de l'EHPAD V.

#### **Vous n'avez pas cherché à retrouver des bénévoles ?**

On n'y a pas pensé, le directeur étant parti à la retraite.



## Annexe 2 : Questionnaire de satisfaction des résidents

### Enquête satisfaction usagers

Dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement, nous souhaiterions recueillir votre avis sur les prestations réalisées pendant votre séjour. Ce questionnaire, nous permettra, avec votre participation, de pouvoir proposer des améliorations pour répondre au mieux à vos besoins.

La Direction

Vous êtes :  homme 😊  femme 😊 votre âge : \_\_ ans

Etablissement et service :

- :  Jaune  Bleu  Rouge  Turquoise  UPAD  
 :  Val de Loire  Les Fontenils  Les Eaux bleues  Les Mauves  
 :  Les Fontaines  Emeraude  Médecine/SSR  UPAD

#### Accueil du nouveau résident

1) Pensez-vous que l'accueil du nouveau résident est satisfaisant ?

Très bien 😊  Bien 😊  Moyen 😊  Insatisfait 😞

Si insatisfait, pourquoi ? -----  
-----

2) Quelles améliorations souhaiteriez-vous que l'on apporte ? -----  
-----

#### L'HOTELLERIE

3) Etes-vous satisfait de la propreté de votre chambre et des locaux ?

Très bien 😊  Bien 😊  Moyen 😊  Insatisfait 😞

Si insatisfait, pourquoi ? -----  
-----

4) Trouvez-vous les salons, la salle à manger, la salle d'animation accueillants ?

Très bien 😊  Bien 😊  Moyen 😊  Insatisfait 😞

Si insatisfait, pourquoi ? -----  
-----

Enquête de satisfaction usagers Lour Picou et Champgarnier Aout 2019

### Enquête satisfaction usagers

5) Que souhaiteriez-vous voir amélioré ? -----  
-----

#### RESTAURATION

6) La qualité des repas vous satisfait-elle ?

Très bien 😊  Bien 😊  Moyen 😊  Insatisfait 😞

Si insatisfait, pourquoi ? -----  
-----

7) Trouvez-vous les menus proposés assez variés ?

Très bien 😊  Bien 😊  Moyen 😊  Insatisfait 😞

Si insatisfait, pourquoi ? -----  
-----

8) Les horaires des repas vous conviennent-ils ?

Très bien 😊  Bien 😊  Moyen 😊  Insatisfait 😞

Si insatisfait, pourquoi ? -----  
-----

9) Quels sont les plats que vous aimeriez avoir et qui ne sont pas proposés ? -----  
-----

10) Etes-vous satisfait de votre place dans la salle à manger ?

Oui  Non

Si non, pourquoi ? -----  
-----

11) Etes-vous satisfait de la présentation des plats et du service ?

Oui  Non

Si non, pourquoi ? -----  
-----

Enquête de satisfaction usagers Lour Picou et Champgarnier Aout 2019

**Enquête satisfaction usagers**

**blanchisserie**

12) êtes-vous satisfait des prestations de blanchisserie ?

- Très bien 😊     Bien 😊     Moyen 😊     Insatisfait 😞

Si insatisfait, pourquoi ?-----  
-----

**SOINS-Personnel**

13) Comment qualifiez-vous le personnel (gentil, agréable, serviable, respectueux.... ?

-----  
-----

14) Pensez-vous que le personnel est suffisamment à votre écoute ?

- Très bien 😊     Bien 😊     Moyen 😊     Insatisfait 😞

Si insatisfait, pourquoi ?-----  
-----

15) Etes-vous satisfait des soins réalisés ?

- Très bien 😊     Bien 😊     Moyen 😊     Insatisfait 😞

Si insatisfait, pourquoi ?-----  
-----

**ANIMATION**

16) Etes-vous satisfait des animations proposées dans l'établissement ?

- Très satisfait 😊     Satisfait 😊     Peu satisfait 😊     Insatisfait 😞

Si pas du tout satisfait, pourquoi ?-----  
-----

Enquête de satisfaction usagers Lour Picou et Champgarnier Aout 2019

**Enquête satisfaction usagers**

17) Animations actuelles :

Activité	Participation		Si participation, votre ressenti sur l'activité			
	OUI	NON	Très bien 😊	Bien 😊	Moyen 😊	Insuffisant 😞
Chant						
Jeux de société						
Gymnastique douce						
Cuisine						
Jeux de mots						
Art créatif						
Lecture						
Pétanque						
Loto						
Sorties (pique-nique, rencontres intergénérationnelles)						
Gouter thématique (crêpes, galette...)						

Si certaines activités auxquelles vous avez participé ne vous ont pas convenu, pourquoi ?-----  
-----

18) Quelles activités souhaiteriez-vous avoir au sein de l'établissement ? (texte libre)-----  
-----

19) Aimerez-vous participer à la vie collective de l'EHPAD ?

- Oui     Non

Si oui :

- Pliage du linge     Aider à mettre le couvert  
 Participer à la décoration des tables     Arroser les fleurs

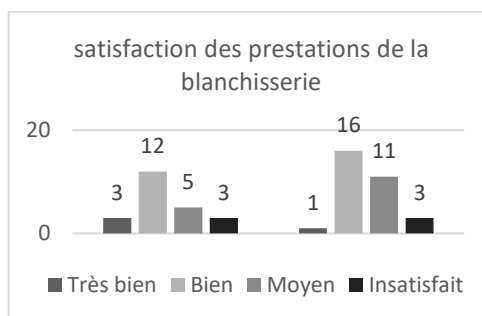
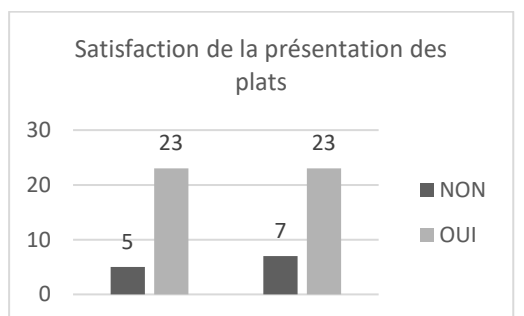
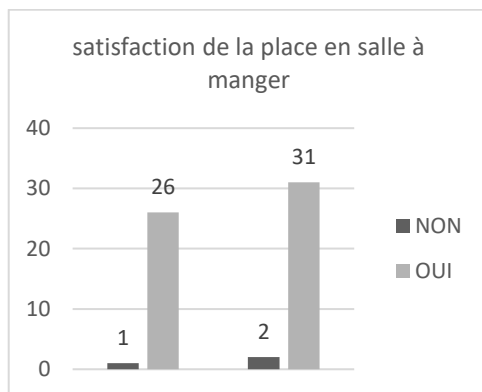
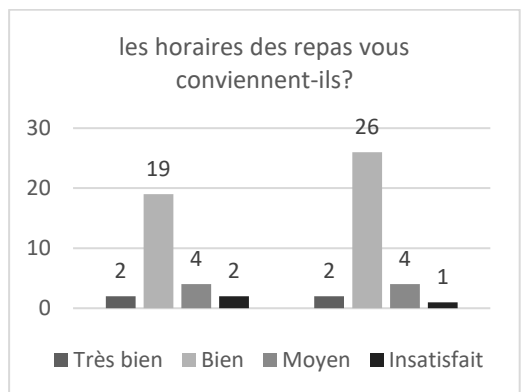
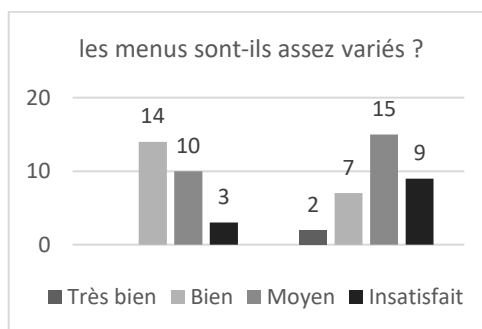
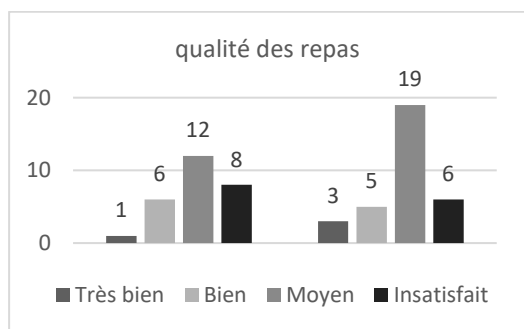
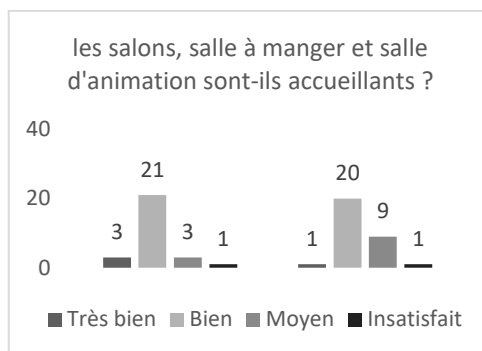
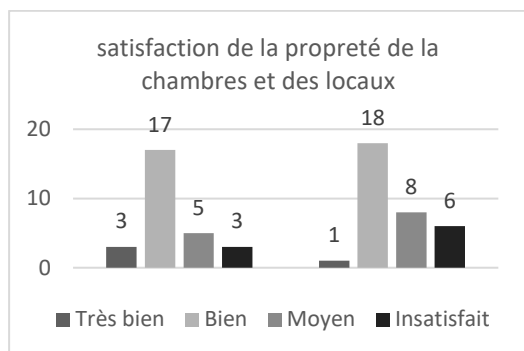
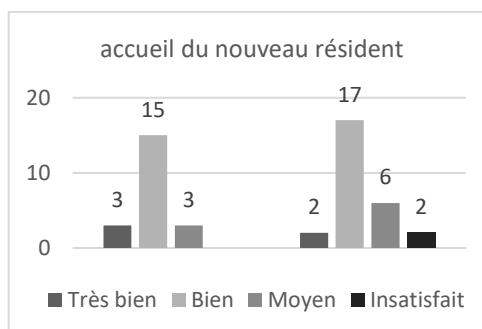
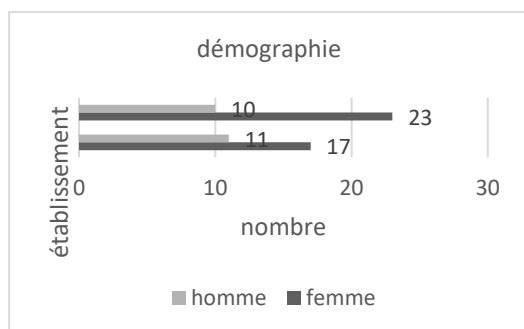
Autres idées :-----  
-----

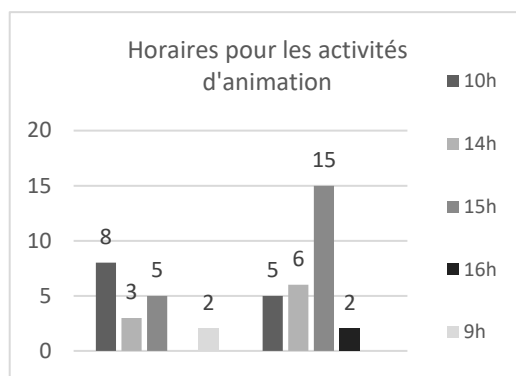
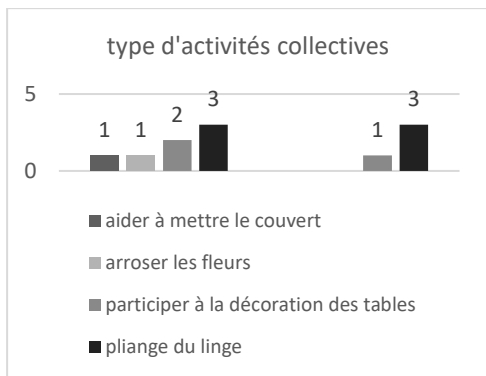
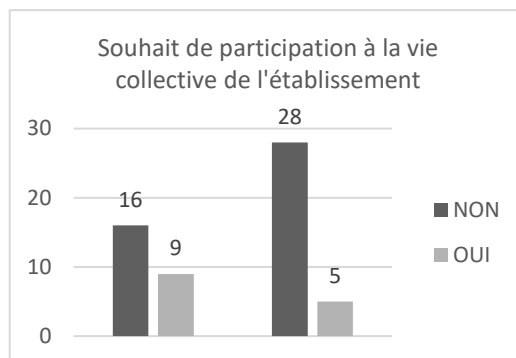
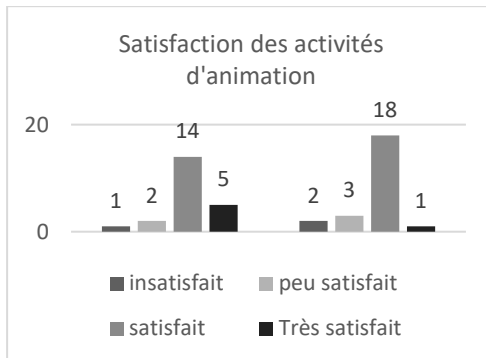
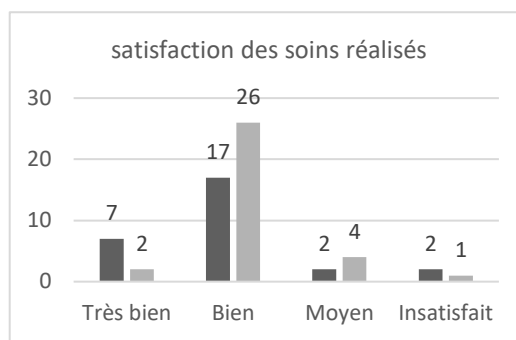
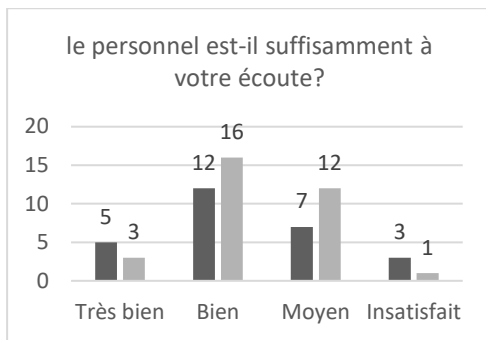
20) Quels sont les horaires les plus propices pour les activités (plusieurs choix possibles) ?

- ⌚ 10h     ⌚ 14h     ⌚ 15h     ⌚ 16h     ⌚ 17h     ⌚ 19h

Enquête de satisfaction usagers Lour Picou et Champgarnier Aout 2019

### Annexe 3 : Résultats principaux de l'enquête de satisfaction des résidents





insatisfaction du personnel

quand elles ne sont pas beaucoup, ce n'est pas simple pour elles, cela dépend des jours en ce moment moins car elles ne sont pas beaucoup.

Elles n'ont pas le temps.

moins de personnel présent (soignants, accueil) et donc moins de présence, d'échanges, plus d'attente.

Qualité en baisse depuis mon entrée en résidence

sentiment d'être oublié (laissé aux toilettes longtemps...) de devoir attendre "vous n'êtes pas toute seule".

souvent elles n'ont pas le temps "je reviendrais demain" puis elles oublient. Les anciennes sont plus gentilles

c'est un peu plus difficile de voir l'IDE ou le médecin, "on dit d'accord je vais lui dire", mais après.... elles sont pressées

cela dépend des jours et du nombre de personnes (personnel pas toujours suffisant)

tout dépend des membres de l'équipe, parfois nous envoie "bouler" quand on a une demande

le personnel n'a pas beaucoup le temps de discuter

à l'écoute quand elles ont le temps. Il n'y a pas assez de personnel pour faire ce qu'elles ont à faire, elles n'y peuvent rien.

elles n'ont pas le temps. Si on veut leur demander un petit quelque chose ou parler un peu elles n'ont pas le temps.

en fonction de leur disponibilité

ils disent OUI mais ils ne reviennent pas...

ça dépend des jours

cela dépend qui

Annexe 4 : Documents d'élaboration du volet « vie sociale » du PE

Orientations stratégiques	
<b>Orientation n°1 :</b>	<b>Ancrer le résident dans son environnement</b>
<b>Sous-orientation n°1 :</b>	Développer le réseau social des résidents
<b>Fiches actions n°1.1.1. :</b>	Développer les liens intergénérationnels : école, centre social, médiathèque, RAM, centre de loisirs
<b>Fiches actions n°1.1.2. :</b>	Développer les réseaux et les activités avec d'autres établissements
<b>Fiches actions n°1.1.3. :</b>	Développer les actions et la connaissance de l'association Animeungency
<b>Sous-orientation n°2 :</b>	Renforcer les échanges avec l'extérieur
<b>Fiches actions n°1.2.1. :</b>	Dynamiser la vie interne à l'établissement de nature à attirer des visiteurs extérieurs
<b>Fiches actions n°1.2.2. :</b>	Favoriser les sorties culturelles, thérapeutiques, occupationnelles et sorties en famille
<b>Sous-orientation n°3 :</b>	Optimiser la vie sociale des usagers par la participation des bénévoles dans l'établissement
<b>Fiches actions n°1.3.1. :</b>	Rechercher et fidéliser les bénévoles
<b>Fiches actions n°1.3.2. :</b>	Intégrer les bénévoles dans la vie institutionnelle par l'intégration de l'association A

Volet "VIE SOCIALE"	Fiche action 1.3.1. Rechercher et fidéliser les bénévoles					Fiche projet n° X			
<b>Contexte</b>									
<b>Objectif</b>	Redynamiser la vie sociale des résidents par les bénévoles. Pérenniser la présence des bénévoles								
<b>Actions d'amélioration</b>	<b>Pilote</b>	<b>Planification</b>					<b>Indicateurs d'évaluation</b>	<b>Cible</b>	<b>Besoins associés (personnel, formation, locaux, matériel)</b>
		2020	2021	2022	2023	2024			
Utiliser différents modes de communication : site internet, presse, affichage...									
Faire une journée des bénévoles (portes ouvertes).									
Impliquer les professionnels pour chercher des bénévoles dans leur vie personnelle									
Créer une association ?									
Participer aux journées des associations									
Prévoir un temps festif de remerciement pour les bénévoles par les professionnels de l'établissement									
Inviter les bénévoles pour les vœux annuels du directeur									

Volet "VIE SOCIALE"	Fiche action 1.3.2. Intégrer les bénévoles dans la vie institutionnelle par l'intégration de l'association Animeungency					Fiche projet n° X			
<b>Contexte</b>									
<b>Objectif</b>	Eviter d'avoir des bénévoles « électrons libres » Valoriser le rôle des bénévoles dans la vie sociale des résidents								
<b>Actions d'amélioration</b>	<b>Pilote</b>	<b>Planification</b>					<b>Indicateurs d'évaluation</b>	<b>Cible</b>	<b>Besoins associés (personnel, formation, locaux, matériel)</b>
		2020	2021	2022	2023	2024			
Intégrer dans le CVS ou CDU									
Identifier un professionnel référent des bénévoles (animatrice ?)									
Etablir la charte du bénévole et les conventions									
Formation sous forme de sensibilisation au public accueilli du bénévole 2 fois par an									
Accueil et entretien du bénévole par le référent									
Définir les attentes du bénévole : appétence (écoute, aide animation, sorties, etc...)									
Avoir un listing des bénévoles à jour									
Créer et exposer un petit trombinoscope des bénévoles									

## Annexe 5 : Tableau recensant les associations contactées

Association	Contacts	téléphone	mail	date première demande	observations/commentaires	suivi
France bénévolat	[redacted]	[redacted]	[redacted]	le 25/02/20	a transmis les coordonnées de 2 associations : VMEH et visiteurs d'hsopices	
VMEH - Visiteur des Malades dans les Etablissements Hospitaliers				le 26/02/20	réponse le 29/02 pas de bénévoles disponibles	
Association des Visiteurs des Hospices				le 26/02/20	réponse le 27 par Mme [redacted] va faire part de ma demande au prochain CA. Explique qu'elle ne détachera pas de bénévoles pour nos établissements. Leurs bénévoles sont sur les structures du [redacted]	
[redacted]				le 25/02/20	a transmis à l'IDE coordinat [redacted] a [redacted]	appel le 26/02/20, ce sont des salariés, il y a 2 bénévoles. Conseils donnés : voir auprès des familles et des futurs retraités.
CLIC relais Entour'âge				le 25/02/20	pas de réponses	
jardins partagés de [redacted]				le 25/02/20	demande réalisée sur leur site	
Les blouses roses				le 25/02/20	n'intervient que sur les EHPADdu CHRO	
les petits frères des pauvres				le 25/02/20	pas de réponses	
La croix rouge				le 20 /05/20	besoin d'une participation financière	
la sécurité civile				le 20 /05/20	besoin d'une participation financière	

## Réunion information Bénévoles | COMPTE RENDU

Date de la réunion | Heure 4 Juin 2020 | 16h30 | Lieu de la réunion Salle du Val de Loire

Type de réunion Information  
Animateur Emmanuelle Gourdin  
Secrétaire Emmanuelle Gourdin

Participants

Excusés

### SUJETS A L'ORDRE DU JOUR

| Sujet à l'ordre du jour Présentation du projet des bénévoles | Présentateur Gourdin Emmanuelle

#### 3 Phases pour la mise en place des bénévoles :

- A court termes : présence des bénévoles pour permettre aux animatrices de reprendre une partie de leur activité. Ainsi les bénévoles reprendront une partie des visios et visites des familles afin de libérer les animatrices et poursuivre ce qui a été mis en place auprès des familles.
- A moyen termes : en collaboration avec les animatrices créer une équipe de bénévoles afin d'assurer une présence auprès de résidents pour :
  - Temps d'écoute
  - Promenade dans le parc, le jardin, la ville, la campagne avec le résident
  - Aide aux animations en collaboration avec l'animatrice : animation individuelle : lecture
  - Animation collective : jeux, sorties, jardinage
- A long termes : projet de création d'une association de bénévole afin de pérenniser la présence des bénévoles au sein des 3 établissements ou intégrer l'association Animeungency de Mme Piedallu (il faudra alors revoir les statuts)

#### Liaisons fonctionnelles :

Avec l'animatrice, la direction, l'encadrement, les équipes soignantes

#### Rôle et positionnement du bénévole :

Le bénévole propose sa disponibilité pour offrir de son temps aux résidents.

L'animatrice organise l'activité du bénévole en fonction de la disponibilité du bénévole (et non l'inverse).

Pour des activités demandant un encadrement soutenu : sorties, fête par exemple, prévenir longtemps à l'avance le bénévole afin qu'il puisse se libérer si besoin.

Le bénévole n'est pas ou plus un professionnel de l'établissement, il apporte son aide et ne peut se substituer au personnel soignant pour les manipulations habituelles ou prises alimentaires

Prendre du recul par rapport à la fonction antérieure et faire confiance aux professionnels présents.

Règles de discrétion et d'écoute

**Participer au CVS, CDU :** pour les liens entre le bénévole, les équipes et les familles.

Pour le bénévole : plaisir de rendre service et d'être au service du résident, lien social, sens des valeurs

Éléments d'action	Personne responsable	Date d'échéance
Prochaine réunion de Formation le 11 Juin à 16h30	Emmanuelle Gourdin	11 juin 2020
Elaborer la convention et la charte des bénévoles	Emmanuelle Gourdin/	9 juin 2020

| Sujet à l'ordre du jour Gestes barrières pour le COVID-19 | Présentateur

Présentation de la COVID-19

Présentation des gestes barrières : le lavage des mains avec la solution hydroalcoolique, le port du masque

Question de la tenue des bénévoles : tenue professionnelle ou surblouse en tissus (à redéfinir pour la prochaine réunion)

Rappel sur les éléments de désinfection des tablettes, tables, fauteuils entre chaque résidents

Éléments d'action	Personne responsable	Date d'échéance
Définir la tenue des bénévoles		11 Juin 2020

Mme T [ ] propose que les bénévoles se répartissent entre les établissements :

- M [ ] Anonymisation des
- M [ ] données
- M [ ]
- M [ ]

Nom du Bénévole	Mail du bénévole	Téléphone du bénévole	Etablissement attribué	Animatrice responsable
Anonymisation des données				
M [ ]				
Marie Laure				

Mme S [ ] explique qu'elle ne pourra être disponible qu'aux saisons de l'automne et de l'hivers, et donc la recontacter à ce moment-là.

Mme F [ ] expliqué à Mme Gourdin, qu'elle ne pourra être disponible qu'à partir de septembre.

Éléments d'action	Personne responsable	Date d'échéance
Etablir le listing des bénévoles et coordonnées	Mme Gourdin Emmanuelle	11 Juin 2020



## Enquête sur les bénévoles dans les EHPAD

Directrice stagiaire d'établissement sanitaire, social et médico-social à l'EHESP, je réalise mon mémoire sur les bénévoles en EHPAD. Pourriez vous prendre 5 à 10 minutes de votre temps pour répondre à cette enquête qui me permettra de répondre à mon questionnement sur les bénévoles en EHPAD. Aujourd'hui le bénévolat peine à trouver sa place, certains établissements ont peu ou pas de bénévoles alors que certains résidents sont sans famille. La présence des bénévoles permet d'améliorer le quotidien de nos aînés et de dynamiser nos établissements, c'est ainsi que je cherche à comprendre les freins au bénévolat et les pistes d'actions pour permettre leur intégration au sein de nos structures.

Rubrique 2 sur 7

### Identité et localisation de votre établissement

- 1) Identité de votre établissement \*
- 2) Nombre de places \*
- 3) Votre établissement est en zone : \*

Indiquer votre département : \*

Rubrique 3 sur 7

### les bénévoles

- 4) Présence de bénévoles dans votre établissement \*
- 5) Depuis combien de temps les bénévoles interviennent-ils dans votre établissement?
- 6) Vos bénévoles, font-ils parti d'une association ?
- 7) merci d'indiquer la ou les associations de vos bénévoles
- 8) Avez vous des bénévoles qui interviennent individuellement ?
- 9) Avez vous systématiquement établi une convention entre vos bénévoles et votre établissement ?
- 10) Quelles sont les activités de vos bénévoles ?

Rubrique 4 sur 7

### les liens entre les bénévoles et l'institution

- 11) Vos bénévoles sont en relation avec :
- 12) Vos bénévoles participent-ils à la vie institutionnelle de l'établissement ?
- 13) Si OUI, comment ?
- 14) Avez vous un bilan annuel des activités de vos bénévoles ?

## L'absence des bénévoles dans les EHPAD peut être liée à différents facteurs



Description (facultative)

15) Quels sont pour vous les motifs expliquant l'absence des bénévoles dans votre établissement

- choix institutionnel
- absence d'associations
- manque d'attractivité de l'établissement
- manque de dynamisme de l'établissement
- animatrice non favorable
- soignants non favorables
- Autre...

16) Si c'est un choix institutionnel, pourquoi?

Réponse longue

17) Quels sont pour vous les freins à la présence des bénévoles dans les EHPAD ? \*

Réponse longue

## Attractivité des bénévoles



Description (facultative)

18) Si vous deviez améliorer l'intégration et les activités des bénévoles, quelles seraient pour vous les axes d'amélioration ? \*

Réponse longue

19) selon vous qu'est ce qui permet l'attractivité et la fidélisation des bénévoles dans les EHPAD ? \*

Réponse longue

Un grand merci d'avoir pris de votre temps en cette période si difficile pour répondre à cette enquête.  
E. Gourdin



Description (facultative)

## Annexe 8 : Questionnaire motivation des bénévoles

<b>enquête motivation des bénévoles</b> <b>*Obligatoire</b>	<b>Vous êtes (actif ou non) *</b> <input type="radio"/> une personne qui travaille actuellement <input type="radio"/> vous êtes à la retraite <input type="radio"/> vous êtes sans emploi <input type="radio"/> vous êtes au chômage
<b>Adresse e-mail *</b> Votre adresse e-mail _____	<b>Si vous êtes à la retraite, quel était votre emploi ?</b> Votre réponse _____
<b>Identité, vous êtes *</b> <input type="radio"/> un homme <input type="radio"/> une femme	<b>Devenir bénévole pour vous c'est : *</b> <input type="checkbox"/> être utile pour la société <input type="checkbox"/> me sentir utile pour les défavorisés, les isolés <input type="checkbox"/> m'occuper à travers les autres <input type="checkbox"/> c'est une continuité de mon passé professionnel <input type="checkbox"/> Autre : _____
<b>Votre âge *</b> <input type="radio"/> moins de 50 ans <input type="radio"/> de 50 à 60 ans <input type="radio"/> de 60 ans à 70 ans <input type="radio"/> plus de 70 ans	
<b>Quelles sont vos MOTIVATIONS pour avoir accepté d'être bénévole dans nos établissements ? *</b> Votre réponse _____	
<b>Qu'est ce que vous apporte le bénévolat (ou a apporté) ? *</b> Votre réponse _____	
<b>Quelles sont vos attentes de l'institution dans votre action de bénévolat ? *</b> Votre réponse _____	
<b>Quels sont, pour vous, les moyens qui permettent de pérenniser le bénévolat au sein de nos établissements ? *</b> Votre réponse _____	

Annexe 9 : Résultats enquête auprès des directeurs d'EHPAD

**Tableaux des résultats tri à plat**

Identité de votre établissement	nombre	%
<b>EHPAD intercommunal</b>	3	5%
<b>EHPAD Public autonome</b>	<b>38</b>	<b>64%</b>
<b>EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU</b>	18	31%
<b>Total général</b>	59	100%

Nombre de places	Nombre	%
<b>&lt; 80 places</b>	13	22%
<b>&gt; 200 places</b>	12	20%
<b>de 120 à 200 places</b>	13	22%
<b>de 80 à 120 places</b>	<b>21</b>	<b>36%</b>
<b>Total général</b>	59	100%

**Tableau des résultats tri croisé**

Votre établissement est en zone :						
	Rurale < 1000 habitants	Rurale de 1000 à 5000 habitants	Urbaine et ville de 10000 à 20000 habitants	Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants	Urbaines et ville > 20000 habitants	<b>Total général</b>
<b>EHPAD intercommunal</b>		<b>2</b>		<b>1</b>		<b>3</b>
<b>EHPAD Public autonome</b>	4	<b>21</b>	7	5	1	<b>38</b>
<b>EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU</b>		5	4	3	6	<b>18</b>
<b>Total général</b>	4	<b>28</b>	11	9	7	<b>59</b>

Indiquer votre département :							
		Rurale < 1000 habitants	Rurale de 1000 à 5000 habitants	Urbaine et ville de 10000 à 20000 habitants	Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants	Urbaines et ville > 20000 habitants	<b>Total général</b>
<b>EHPAD intercommunal</b>	Loire atlantique		1		1		2
	Somme		1				1
<b>EHPAD Public autonome</b>	Alpes de haute Provence		1				1
	Bas Rhin				1		1
	Bouches du Rhône			1			1
	Cher					1	1
	Côte d'or	1					1
	Deux Sèvres		1				1
	Dordogne		1				1
	Doubs			1			1
	Eure		1				1
	Haute Marne	1					1
	haute Vienne		1	1			2

	Ile et Villaine				1		1
	Loir et cher	1	5		1		7
	Loiret		2				2
	Maine et Loire			1			1
	Mayenne		2				2
	Meuse		1				1
	Puy de Dôme		1				1
	Pyrénées orientales			1			1
	Rhône				1		1
	Sarthe		2				2
	Savoie		1				1
	Seine et Marne			1			1
	Var			1	1		2
	Vienne	1	1				2
	Vosges		1				1
<b>EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU</b>	Allier					1	1
	Aube				1		1
	Charente		1				1
	Haute Saône		1				1
	Haute Savoie		1	1			2
	Jura		1	1		1	3
	Loire atlantique				1	2	3
	Lot et Garonne		1				1
	Meurthe et Moselle			1			1
	Pas de Calais					1	1
	Seine St Denis			1	1		2
	Val d'Oise					1	1
		<b>Total général</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

<b>Présence de bénévoles dans votre établissement</b>				
		NON	OUI	Total général
<b>EHPAD intercommunal</b>	Rurale de 1000 à 5000 habitants	1	1	2
	Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants		1	1
<b>EHPAD Public autonome</b>	Rurale < 1000 habitants		4	4
	Rurale de 1000 à 5000 habitants		21	21
	Urbaine et ville de 10000 à 20000 habitants		7	7
	Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants		5	5
	Urbaines et ville > 20000 habitants		1	1
<b>EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU</b>	Rurale de 1000 à 5000 habitants		5	5
	Urbaine et ville de 10000 à 20000 habitants	1	3	4
	Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants		3	3
	Urbaines et ville > 20000 habitants	1	5	6
	<b>Total général</b>	<b>3</b>	<b>56</b>	<b>59</b>

Tableau n°6								
Durée de présence des bénévoles dans les établissements								
		depuis 2 ans	depuis 3 ans	depuis 5 ans	moins d'un an	Plus de 10 ans	Total général	%
<b>EHPAD intercommunal</b>	Rurale de 1000 à 5000 habitants					1	1	
	Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants			1			1	
<b>EHPAD Public autonome</b>	Rurale < 1000 habitants			2		2	4	
	Rurale de 1000 à 5000 habitants	1		5	1	14	21	67%
	Urbaine et ville de 10000 à 20000 habitants	1				6	7	86%
	Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants					5	5	100%
	Urbaines et ville > 20000 habitants					1	1	100%
<b>EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU</b>	Rurale de 1000 à 5000 habitants	1		1		3	5	60%
	Urbaine et ville de 10000 à 20000 habitants					3	3	100%
	Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants					3	3	100%
	Urbaines et ville > 20000 habitants		1	1		3	5	60%
<b>Total général</b>		3	1	10	1	41	56	

Tableau n°7				
Les bénévoles appartiennent à une association				
		NON	OUI	Total général
<b>EHPAD intercommunal</b>	Rurale de 1000 à 5000 habitants	2		2
	Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants		1	1
<b>EHPAD Public autonome</b>	Rurale < 1000 habitants	1	3	4
	Rurale de 1000 à 5000 habitants	11	10	21
	Urbaine et ville de 10000 à 20000 habitants	3	4	7
	Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants	1	4	5
	Urbaines et ville > 20000 habitants		1	1
<b>EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU</b>	Rurale de 1000 à 5000 habitants	1	4	5
	Urbaine et ville de 10000 à 20000 habitants	1	2	3
	Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants		3	3
	Urbaines et ville > 20000 habitants	1	4	5
<b>Total général</b>		21	36	57

<b>Tableau n°8</b>					
<b>Associations et zone d'implantation des établissements</b>					
	NON	OUI	Total	NON%	OUI%
Rurale < 1000 habitants	1	3	4	47%	53%
Rurale de 1000 à 5000 habitants	14	14	28		
Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants	1	8	9	24%	76%
Urbaine et ville de 10000 à 20000 habitants	4	6	10		
Urbaines et ville > 20000 habitants	1	5	6		
<b>TOTAL</b>	21	36	57	37%	63%

<b>Tableau n°9</b>				
	EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU	EHPAD Public autonome	Total	%
asso locales	11	18	29	47%
<b>JALMALV</b>	2	1	3	5%
<b>blouses roses</b>	3	0	3	5%
<b>Petits frères des pauvres</b>	4	2	6	10%
<b>aumônerie ou paroisse</b>	5	6	11	18%
<b>VMEH</b>	3	6	9	15%
<b>Total</b>	28	33	61	

<b>Tableau n°10</b>					
	Rurale < 1000 habitants	Rurale de 1000 à 5000 habitants	Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants	Urbaine et ville de 10000 à 20000 habitants	Urbaines et ville > 20000 habitants
asso locales	1	14	5	3	6
<b>JALMALV</b>	0	1	0	0	2
<b>blouses roses</b>	0	0	0	0	3
<b>Petits frères des pauvres</b>	1	0	1	1	3
<b>aumônerie ou paroisse</b>	1	5	1	1	3
<b>VMEH</b>	2	4	1	1	1
<b>Total</b>	5	24	8	6	18

<b>Tableau n°11</b>				
<b>Intervention individuelle des bénévoles</b>				
		NON	OUI	Total général
<b>EHPAD intercommunal</b>	Rurale de 1000 à 5000 habitants	1	1	2
	Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants		1	1
<b>EHPAD Public autonome</b>	Rurale < 1000 habitants	3	1	4
	Rurale de 1000 à 5000 habitants	5	15	20
	Urbaine et ville de 10000 à 20000 habitants	1	6	7
	Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants	2	3	5
	Urbaines et ville > 20000 habitants		1	1

<b>EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU</b>	Rurale de 1000 à 5000 habitants	4	1	5
	Urbaine et ville de 10000 à 20000 habitants	2	1	3
	Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants		3	3
	Urbaines et ville > 20000 habitants	3	2	5
<b>Total général</b>		21	35	56

<b>Tableau n°12</b>			
Bénévoles intervenant individuellement			
	NON	OUI	Total général
<b>Rurale &lt; 1000 habitants</b>	13	18	31
<b>Rurale de 1000 à 5000 habitants</b>			
<b>Urbaine et ville de 5000 à 10000 habitants</b>	8	17	25
<b>Urbaine et ville de 10000 à 20000 habitants</b>			
<b>Urbaines et ville &gt; 20000 habitants</b>			
<b>Total</b>	21	35	56

<b>Tableau n°13</b>				
Présence d'une convention avec les bénévoles				
	Charte du bénévolat	NON	OUI	Total général
<b>EHPAD intercommunal</b>		1	2	3
<b>EHPAD Public autonome</b>	2	11	24	37
<b>EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU</b>		1	15	16
<b>Total général</b>	2	13	41	56

<b>Tableau n°14</b>					
Activités des Bénévoles					
	EHPAD intercommunal	EHPAD Public autonome	EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU	Total	%
<b>Présence et écoute auprès des résidents</b>	2	28	14	44	24%
<b>Aide pour les sorties, les courses</b>		23	8	31	17%
<b>Participer aux activités en collaboration avec l'animatrice</b>	2	35	15	52	29%
<b>Participer aux activités de culte</b>	2	28	14	44	24%
<b>autres activités</b>	0	9	2	11	6%
<b>Total</b>	6	123	53	182	

Les autres activités des bénévoles : participation aux kermesses, tenir un salon de thé ou une petite boutique, accompagner pendant les vacances, financement d'activités, portage de repas, accompagnement soins palliatifs, soins esthétiques.



<b>Tableau n°15</b>					
Vos bénévoles sont en relation avec					
	la ou les animatrices	la ou les animatrices, l'encadrement des services	la ou les animatrices, les soignants	la ou les animatrices, les soignants, l'encadrement des services	Total général
<b>EHPAD intercommunal</b>	1			1	2
<b>EHPAD Public autonome</b>	15	9	4	10	38
<b>EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU</b>	2	6	1	7	16
<b>Total général</b>	18	15	5	18	56

<b>Tableau n°16</b>			
Lien des bénévoles avec les professionnels suivants			
	la ou les animatrices	l'encadrement	les soignants
<b>EHPAD intercommunal</b>	2	1	1
<b>EHPAD Public autonome</b>	100%	50%	37%
<b>EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU</b>	100%	81%	50%

<b>Tableau n°17</b>			
Vos bénévoles participent-ils à la vie institutionnelle de l'établissement			
	NON	OUI	Total général
<b>EHPAD intercommunal</b>	1	1	2
<b>EHPAD Public autonome</b>	19	19	38
<b>EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU</b>	10	6	16
<b>Total général</b>	30	26	56

<b>Tableau n°18</b>					
Modalités de participation des bénévoles à la vie institutionnelle des EHPAD					
	EHPAD intercommunal	EHPAD Public autonome	EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU	Total	%
<b>au Conseil de Vie Sociale</b>		12	3	15	54%
<b>A la commission d'animation</b>	1	1	1	3	11%
<b>réunions avec la direction</b>		2	1	3	11%
<b>au Conseil d'administration</b>		2		2	7%
<b>Manifestations de l'établissement</b>		2		2	7%
<b>Participation au projet d'accompagnement des résidents (projet d'établissement).</b>			1	1	4%
<b>autres : AG, charte</b>		1	1	2	7%

<b>Tableau n°19</b>					
<b>Bilan annuel des activités de vos bénévoles</b>					
	cahier de suivi passage des bénévoles	NON	OUI	pour certaines associations	Total général
<b>EHPAD intercommunal</b>			1	1	2
<b>EHPAD Public autonome</b>		23	15		38
<b>EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU</b>	1	7	6	2	16
<b>Total général</b>	1	30	22	3	56

<b>Tableau n°20</b>				
<b>Motifs de l'absence des bénévoles selon 23 directeurs d'EHPAD</b>				
<b>Motifs</b>	EHPAD intercommunal	EHPAD Public autonome	EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU	Total général
absence d'associations	2	7	4	13
manque d'attractivité de l'établissement		6	5	11
manque de dynamisme de l'établissement		2	2	4
soignants non favorables		2	2	4
animatrice non favorable		2		2
choix institutionnel		2		2
manque de bénévoles	1	2	1	4
l'EHPAD fait peur en général		1		1
les présents sont souvent âgés			1	1
population et familles peu impliqués dans la vie de l'établissement		1		1
<b>TOTAL</b>	3	25	15	

## Corrélation entre plusieurs variables

<b>Tableau n°21</b>								
Vos bénévoles, font-ils parti d'une association ?								
		depuis 2 ans	depuis 3 ans	depuis 5 ans	moins d'un an	Plus de 10 ans	(vide)	Total général
<b>EHPAD intercommunal</b>	NON					1	1	2
	OUI			1				1
<b>EHPAD Public autonome</b>	NON	1		5	1	9		16
	OUI	1		2		19		22
<b>EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU</b>	NON	1	1			1		3
	OUI			2		11		13
	Total général	3	1	10	1	41	1	57

<b>Tableau n°22</b>		
Bénévoles appartiennent à une association		
Durée	NON	OUI
moins d'un an	5%	
depuis 2 ans	10%	3%
depuis 3 ans	5%	
depuis 5 ans	25%	14%
plus de 10 ans	55%	83%

<b>Tableau n°23</b>					
Avez-vous systématiquement établi une convention entre vos bénévoles et votre établissement ?					
Type d'EHPAD	Appartenance à une association	Convention			Total général
		Charte du bénévolat	Absence de convention	Présence de convention	
<b>EHPAD intercommunal</b>	Absence d'association		1	1	2
	Présence d'association			1	1
<b>EHPAD Public autonome</b>	Absence d'association	1	7	8	16
	Présence d'association	1	4	16	21
<b>EHPAD Public rattaché à un CH ou CHU</b>	Absence d'association		1	2	3
	Présence d'association			13	13
<b>Total général</b>		2	13	41	56

<b>Tableau n°24</b>		
	Absence de convention	Présence de convention
<b>Absence d'association</b>	45%	55%
<b>Présence d'association</b>	12%	88%

<b>Tableau n°25</b>							
<b>Lien entre vie institutionnelle, association et durée de présence du bénévole</b>							
<b>Participe à la vie institutionnelle</b>	Appartenance à une association	Durée de présence au sein de l'EHPAD du bénévole					Total général
		depuis 2 ans	depuis 3 ans	depuis 5 ans	moins d'un an	Plus de 10 ans	
<b>Ne participe pas à la vie institutionnelle</b>	Absence d'association	1	1	3	1	6	12
	Présence d'association	1		5		12	18
<b>Participe à la vie institutionnelle</b>	Absence d'association	1		2		5	8
	Présence d'association					18	18
<b>Total général</b>		3	1	10	1	41	56

<b>Tableau n°26</b>				
<b>Corrélation entre la taille de l'EHPAD et la présence d'association de bénévoles</b>				
Présence de bénévoles	absence d'association	présence d'association	Total général	Association présente %
<b>&lt; 80 places</b>	5	6	11	54%
<b>de 80 à 120 places</b>	9	12	21	57%
<b>de 120 à 200 places</b>	4	9	13	69%
<b>&gt; 200 places</b>	2	9	11	82%
<b>Total général</b>	20	36	56	

<b>Tableau n°27</b>					
<b>corrélation entre convention et durée de présence du bénévole</b>					
Durée	Convention				
	Charte du bénévolat	NON	OUI	Total général	Présence d'une convention en %
<b>depuis 2 ans</b>			3	3	7%
<b>depuis 3 ans</b>			1	1	2%
<b>depuis 5 ans</b>		4	6	10	15%
<b>moins d'un an</b>			1	1	2%
<b>Plus de 10 ans</b>	2	8	30	40	73%
<b>Total général</b>	2	12	41	55	

### Tableau des verbatims n°1

#### **Les freins à la présence des bénévoles dans les EHPAD : Verbatim des 59 directeurs ayant répondu à l'enquête**

<p>la difficulté à trouver des gens prêts à consacrer de leur temps personnel pour du bénévolat en EHPAD          Milieu Médico-Social de moins en moins attractif, éloignement des familles qui favorise moins leur investissement pour la structure (autrefois c'était eux les bénévoles).          le bénévolat lui-même (manque de volontaires pour venir en EHPAD          le peu d'intérêt que, collectivement, notre société porte aux personnes âgées          Manque d'attractivité          Manque d'attractivité</p>	<p>Manque d'attractivité des EHPAD ou milieu médico-social (6) : <b>10,2%</b></p>
<p>et méconnaissance des facteurs de risque liés à la perte d'autonomie          Il revient aux EHPAD de s'ouvrir sur l'extérieur et d'ouvrir leurs portes aux bénévoles tout en ayant un encadrement          Formation des bénévoles aux risques de la personne âgée          besoin de former ou informer les bénévoles trop volontaire avec risque de mise en danger des résidents (donne à boire, massage=effleurage proche d'un soin), règle d'hygiène (lavage de main)          responsabilité engagée          Qualité de l'accueil et de l'accompagnement          prendre du temps à encadrer          âges des résidents, pathologies (démence)          Risque de gestes contaminants          le manque de formation          mauvaise connaissance du milieu          Manque de formation, pathologies des résidents,          évolution de la population accueillie          nécessité de bien cadrer leur intervention          La présence de bénévoles demande du temps et de l'investissement pour gérer, organiser, coordonner et solliciter leurs interventions dans l'établissement.          que les personnels (soignants et animatrices) sont associés au projet.          méconnaissance,          Peur des EHPAD</p>	<p>PB de connaissance, de formation, d'encadrement, coordination de l'action des bénévoles (15) : <b>25,4%</b></p>
<p>le manque de bénévoles          La disponibilité          Le manque de bénévoles volontaires ou d'associations orientées vers ce domaine          DISPONIBILITE          La volonté de devenir bénévole au sein des résidences se fait de plus en plus rare.          les bénévoles sont des proches qui décident de s'investir pour l'ensemble des résidents, mais au départ de leur proche, ils arrêtent progressivement leur activité de bénévolat.</p>	<p>Manque de disponibilité, de candidats pour s'engager en tant que bénévoles (10) : <b>17%</b></p>

<p>Le manque de candidatures bénévoles le bénévolat n'est pas très développé en France Les personnes ne sont pas enclins à faire du bénévolat Les personnes ne veulent pas s'engager sur du long terme</p>	
<p>l'âge, et la capacité des bénévoles qui appartiennent à des classes d'âge seniors. Leurs réticentes à aborder le très grand âge comme miroir de leur propre déchéance prochaine , culpabilité des proches, manque de temps et de reconnaissance. leur âge. Les personnes disponibles sont en général âgées Du côté de certains "seniors", le manque de motivation pour faire du bénévolat auprès de personnes âgées (projection par rapport à l'avenir...); Age des bénévoles</p>	<p>Agés des bénévoles et projection vers le grand âge (7) : <b>11,9%</b></p>
<p>FREINS DE PERSONNALITE INDIVIDUELLE la conciliation, l'ouverture envers les bénévoles la concurrence potentielle entre associations au sein d'un même site, le nombre de bénévoles. Ils peuvent parfois devenir envahissants, se croire tout permis et dépasser les limites de leur intervention en allant même jusqu'à dire aux professionnels ce qu'ils doivent faire. le non-respect, mauvais relationnel avec les résidents Difficulté d'encadrement des associations en lien avec le projet d'établissement le manque de collaboration avec les équipes du côté des institutions, le risque que les bénévoles ne jouent pas leur rôle et dévient (risque de substitution aux professionnels et non-respect de la confidentialité) risque qu'ils agissent en électron libre;</p>	<p>Personnalité des bénévoles, manque de conciliation et coordination avec les équipes (9) : <b>15,2%</b></p>
<p>L'ancienne directrice pas favorable ou peu le manque de dynamique institutionnelle, et la volonté de la direction Un établissement qui n'en fait pas la demande, un établissement qui manque de dynamisme, un choix de l'établissement de ne pas y avoir recours, tissu social du lieu où se situe l'établissement (établissement bien implanté ou tout récent peut aussi l'expliquer). Certainement des difficultés dans la gestion de ces bénévoles dans un contexte de gestion des ressources humaines au plus près du résident ce qui me semble rester la priorité manque de visibilité sur l'extérieur manque de dynamisme de l'établissement manque de dynamisme et d'ouverture de l'EHPAD la rigidité institutionnelle organisation institutionnelle culture de l'établissement animatrice non favorable, donne beaucoup de travail</p>	<p>Choix institutionnel, manque de dynamisme de l'établissement (12) : <b>20,3%</b></p>

## Tableau des verbatims n°2

### **Les axes d'amélioration pour améliorer l'intégration et les activités des bénévoles : Verbatims des 59 directeurs d'EHPAD**

<p>bénévoles plus jeunes bénévoles plus jeunes favoriser des personnes plus jeunes</p>	<p>Intégrer des bénévoles plus jeunes (3) : 5%</p>
<p>formés. Formation formations par exemple "comment communiquer avec une personne démente Des formations sur le bien être non médicamenteux de la personne âgées Formation la formation Les former aux bases Le respect des règles d'hygiène formation d'hygiène la formation ; les former sur certaines thématiques liées à la prise en charge des personnes âgées L'accès à des formations en interne et / ou externe formation pour mieux comprendre la PA formations des bénévoles sur les maladies neurodégénératives formation des bénévoles au fonctionnement de l'EHPAD mais aussi à la communication, manutention, troubles cognitifs...</p>	<p>Former les bénévoles à la prise en charge et aux pathologies de la personne âgée, les bases de l'hygiène en établissement (15) : 25,4%</p>
<p>Un point trimestriel ou semestriel. entretien systématique, temps d'échange pour coordonner au mieux les activités Plus d'encadrement au départ. intégrer aux équipes meilleur encadrement intégrer dans les activités d'animation suivi des actions et bilan annuel un accompagnement renforcé Avoir un entretien préalable pour bien cerner leurs intentions, leur motivation et leurs centres d'intérêt ; leur proposer une "phase de test" pour que les 2 parties (EHPAD/ animateur) s'assurent que les bénévoles joueront bien son rôle plus de visibilité auprès des soignants, du corps médical et de l'Institution, et des familles, participation aux choix d'activités et retour avec les équipes soignantes et l'animation définir un véritable livret d'accueil à l'instar de celui du personnel vrai concertation avec la direction qui reste maître du projet de vie dans son établissement</p>	<p>Encadrer, entretiens réguliers, suivis des actions des bénévoles, accueillir et livret d'accueil (13) : 22%</p>

<p>Mise en place d'un contrat d'objectif annuel en lien avec le projet d'établissement  participation au projet d'établissement  formaliser une feuille de route pluriannuelle autour de projets et actions partagées  L'amélioration de la formalisation  Les faire participer aux projets institutionnels  participation au projet stratégique de l'établissement  projet stratégique / instance  projet stratégique d'établissement</p>	<p>Intégrer et faire participer les bénévoles dans l'élaboration du projet d'établissement (8) : 13,3%</p>
<p>INTEGRATION REUNIONS TYPE CVS  les associant mieux et plus à la vie institutionnelle  les faire entrer en CDU et en CVS  les associer aux instances  les intégrer au CVS et à la commission d'animation ;  Les associer à la vie institutionnelle de l'EHPAD, ce qui est le cas en l'occurrence.</p>	<p>Intégrer les bénévoles dans la vie institutionnelle via les instances (6) : 10,2%</p>
<p>des réunions pour leur expliquer le fonctionnement de l'établissement  meilleure coordination et communication  favoriser les échanges  informer de la politique institutionnelle en terme  communication externe  mieux communiquer  Un meilleur suivi serait opportun.  Organiser des réunions / rencontres au niveau du territoire  communiquer pour faire connaître les besoins  Faire un appel  les informer sur le fonctionnement et les pratiques de l'EHPAD  communication quant à la possibilité d'intervenir</p>	<p>Favoriser et optimiser la communication interne et externe avec les bénévoles (12) : 20,3%</p>
<p>développer un statut  Leur donner plus de moyens et faciliter leur venue dans les établissements (contrat de bénévolat souvent très restrictif)</p>	<p>Donner un statut au bénévole au sein de l'établissement (2) : 1,9 %</p>
<p>Convention + charte  Convention + charte</p>	<p>Formaliser la place du bénévole par une convention et une charte (2) : 1,9 %</p>



### Tableau des verbatims n°3

#### **Ce qui permet l'attractivité et la fidélisation des bénévoles dans les EHPAD : Verbatims des 59 directeurs enquêtés**

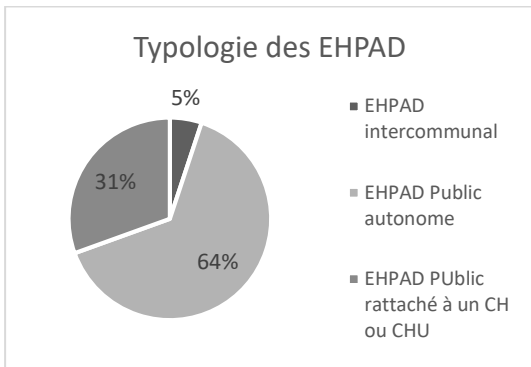
<p>Bonnes relations avec l'animatrice et l'équipe soignante          Bonnes relations avec l'animatrice et l'équipe soignante          la bonne entente avec l'animatrice,          lien direct avec la direction          Lien direct avec la direction          l'implication des professionnels auprès des bénévoles, l'intégration des bénévoles dans la vie de l'établissement          Le lien avec les autres personnels de l'établissement, que ce soit les animatrices, soignants, encadrement, direction...          l'implication dans la vie de l'établissement...          Un lien étroit avec la direction, les équipes et les familles          L'investissement de l'animatrice et leur intégration          Accompagnement de l'animatrice plus important, donc renfort d'animation en EHPAD          t l'accueil des bénévoles par le personnel soignant à améliorer.          La communication et la prise en compte de leurs actions et paroles avec potentiellement un accompagnement matériel dans la conduite de projets validés conjointement et/ou d'actions à leurs initiatives.          /le statut/définir un projet/donner du sens/associer les équipes soignantes.          l'implication des équipes soignantes dans leurs activités          Intégration à l'équipe          La régularité d'intervention qui doit être complètement intégrée à organisation interne.  <b>IMPLICATION AVEC SOIGNANTS</b>          la cohésion avec les salariés          Collaboration avec l'animatrice, les agents</p>	<p>Intégration des bénévoles dans l'organisation interne de l'établissement et des équipes soignantes et d'animation (20) : 33,9%</p>
<p>Nous organisons entre autres un repas annuellement pour mettre à l'honneur les bénévoles. Cela leur permet aussi de se rencontrer entre eux, d'échanger et de partager un moment de convivialité.          Des temps conviviaux pour les bénévoles afin qu'ils prennent du plaisir à leur mission          Convivialité          (repas ou goûter annuel par exemple offert aux bénévoles par l'EHPAD)          , invitation à des manifestations organisées par l'EHPAD          travail en réseau, intégration, diversité des activités,          Avoir des activités variées, avec une dynamique portée par les animateurs ; communiquer sur tout ce qui fait dans l'EHPAD (médias, bulletin municipal, affichage en interne avec des photos, des films...) ; faire participer les bénévoles aux activités qui correspondent le mieux à ce qu'ils ont proposé en termes d'activités (lecture, chant, sorties...) ; les associer aux moments forts de l'EHPAD.          l'intégration à la vie de l'établissement          la communication</p>	<p>Intégrer les bénévoles au temps forts de l'établissement et à la vie de l'établissement. Leur prévoir des moments de convivialité entre eux (16) : 27,1%</p>

<p>Offrir une collation, offrir un repas festif annuel  Ne pas restreindre leurs envies. Accepter les missions initiales tout en proposant parfois quelques innovations. Le bénévolat aussi a besoin de projets pour avancer.  Leur meilleure intégration dans la vie institutionnelle  Les respecter, les valoriser, prendre en compte leur demandes et envies  Cela peut passer par des remerciements lors des vœux, des invitations aux manifestations institutionnelles  l'implication dans l'établissement  les inviter aux différentes manifestations.</p>	
<p>Des remerciements et une bonne considération de tout ce que les bénévoles apportent aux résidents  , la reconnaissance de leur travail  la reconnaissance  la reconnaissance de leur action, les remerciements  Le reconnaissance  la reconnaissance  reconnaissance  galette des rois pour remercier les bénévoles, leur donner une reconnaissance  Les récompenses sociales (recherche de contacts et de relation avec autrui)  Les récompenses personnelles (sentiment d'accomplissement personnel)  Les récompenses économiques (constitution de réseaux et gain d'expériences)  les remercier  la reconnaissance  <b>LEUR RECONNAISSANCE</b>  dynamisme de l'établissement et reconnaissance de leurs apports</p>	<p>Reconnaissance des bénévoles  (15) : 25,4%</p>
<p>accompagnement,  et la formation  l'accueil reçu, le soutien, l'accompagnement organisationnel  encadrement  La définition d'un cadre d'intervention.  l'accompagnement des bénévoles  accueil,  l'accueil,  La position d'écoute de la direction, mais aussi la lisibilité de sa stratégie dans son environnement contraint  écoute, accueil sympathique  L'accueil  Qualité de l'accueil et de l'accompagnement.</p>	<p>Accueil, accompagnement,  écoute, soutien encadrement,  communication (16) : 27,1%</p>

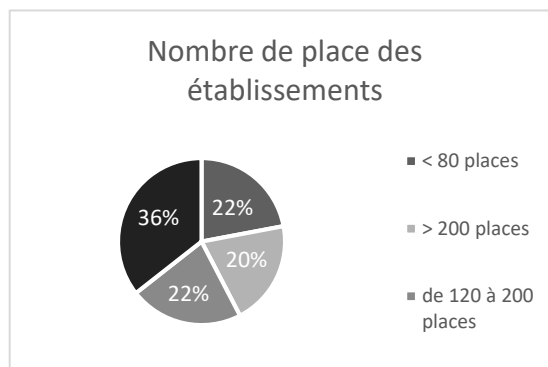
<p>Un accompagnement et des contacts réguliers pour répondre à leurs interrogations  les bénévoles doivent se sentir attendus et bienvenus.  La volonté de la direction de prendre soin des bénévoles,  les petites attentions de la direction</p>	
<p>Le dynamisme de l'établissement avec la mise en place de véritables projets d'animation.  intégration au PE et moyens matériels  participation au comité d'animation  valorisation à travers le comité d'animation  Intégrer aux projets institutionnels</p>	<p>Intégrer les bénévoles au projets institutionnels (5) : 8,5%</p>
<p>un budget animation conséquent</p>	<p>Budget animation (1) : 1,5%</p>
<p>bénévoles qui sont des soignants retraités de l'établissement,  association de bénévoles crée par les soignants de l'EHPAD</p>	<p>Association crée par des soignants retraités de l'établissement (1) : 1,5%</p>
<p>la convivialité existante au sein de l'association  Les compétences du bureau de l'association, sa capacité à animer et à fédérer.  Le lien entre l'établissement et son territoire.  La participation à la vie locale.  en nous permettant de démultiplier notre force d'action auprès des résidents pour leur proposer des animations variées et appropriées.  le leadership de la Présidente, son implication dans la vie locale, le relais avec la municipalité  un projet vie sociale définie et acté par les partenaires  communication de l'EHPAD vers l'extérieur</p>	<p>lien étroit entre l'établissement, les bénévoles et le territoire (3) : 5 %</p>
<p>la satisfaction des usagers.</p>	<p>Satisfaction des usagers (1) : 1,5%</p>

Annexe 10 :

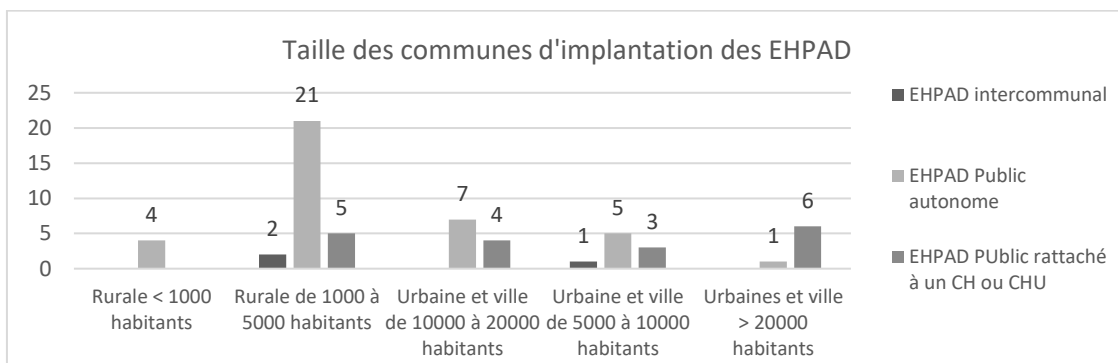
**Graphiques des résultats :**



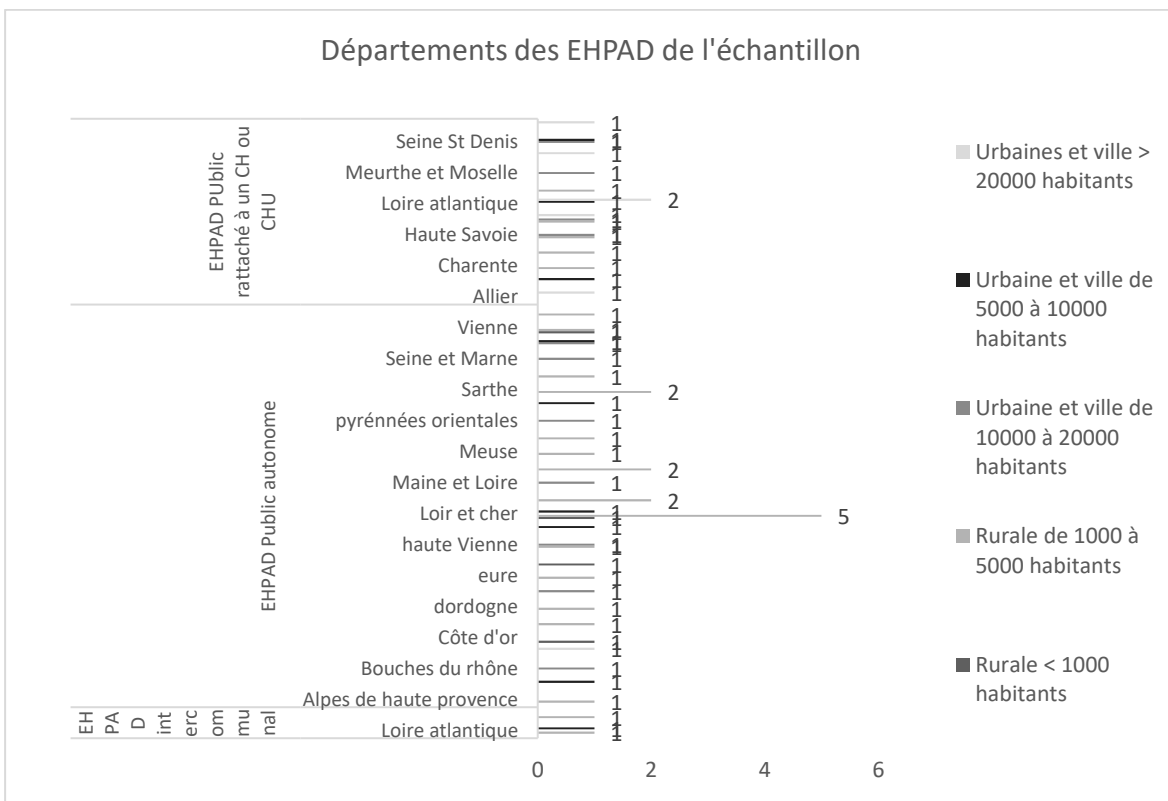
Graphique n°1



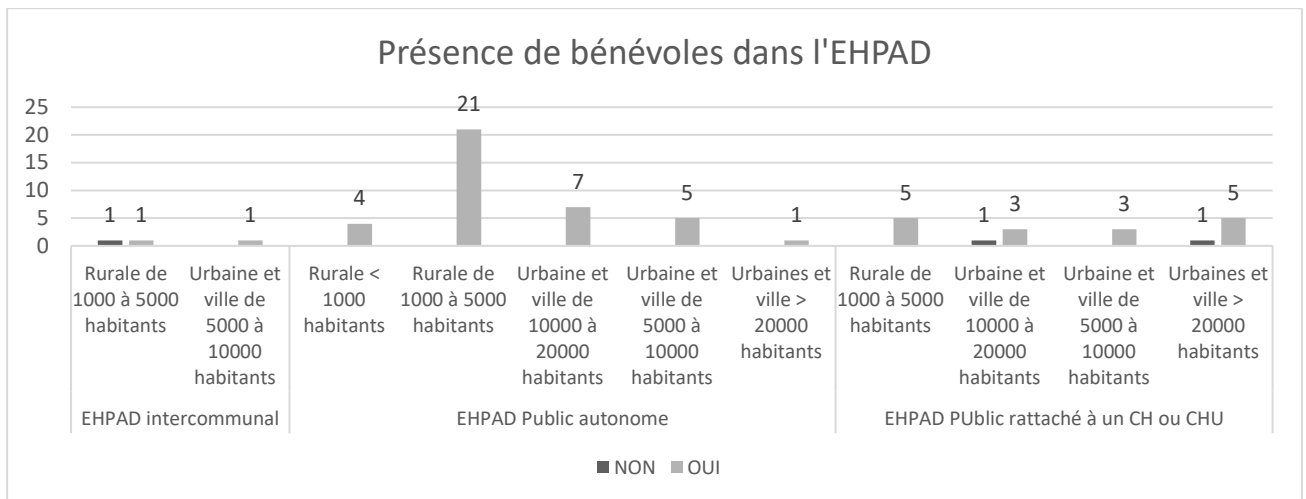
Graphique n°2



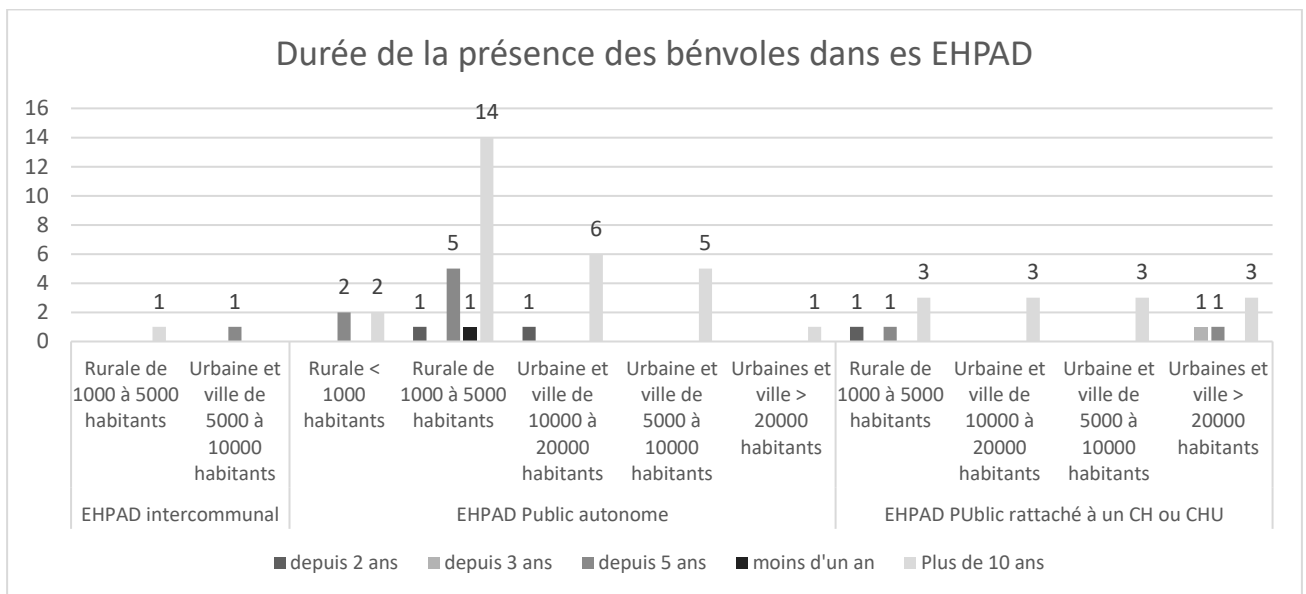
Graphique n°3



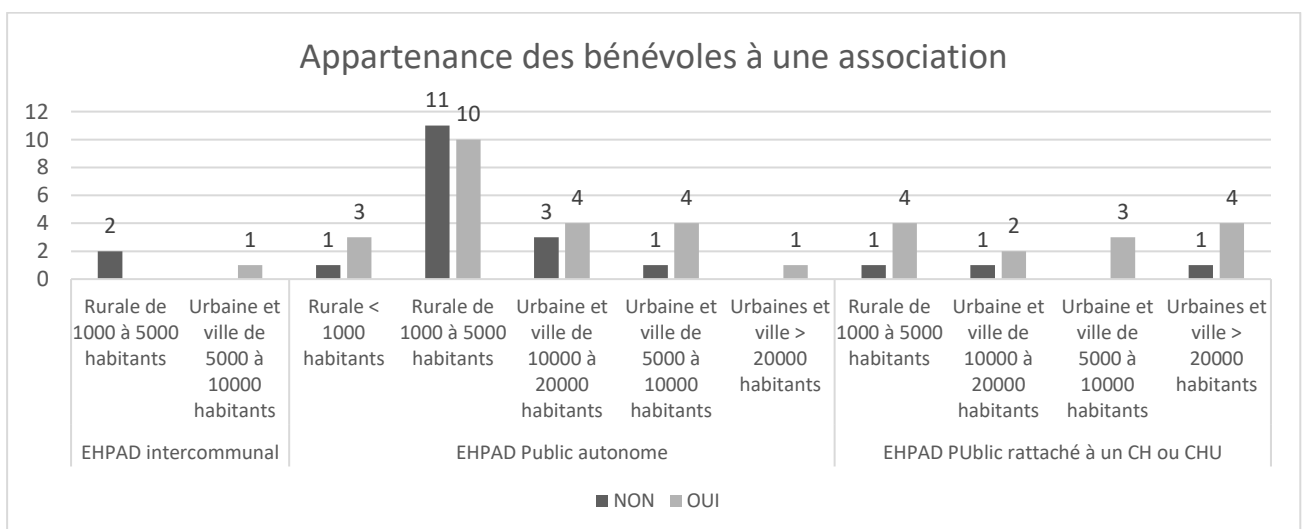
Graphique n°4



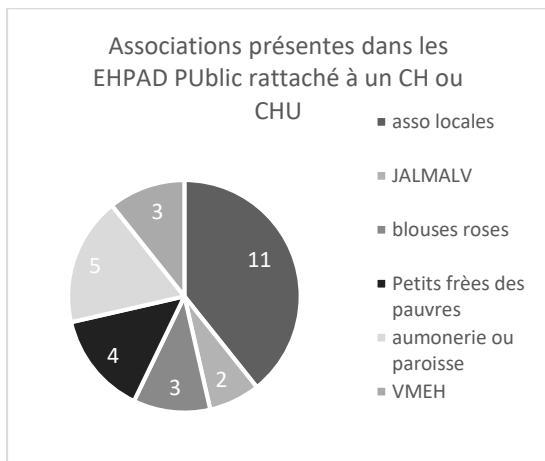
Graphique n°5



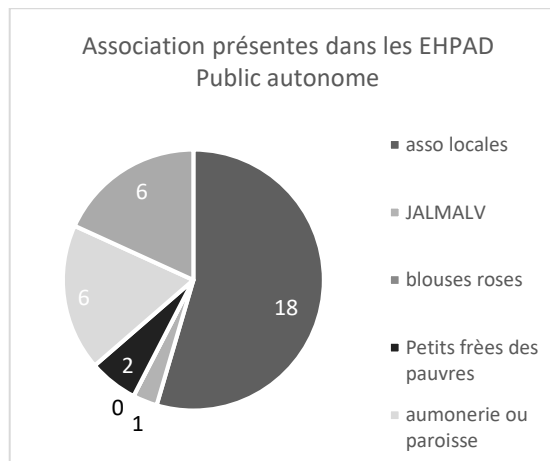
Graphique n°6



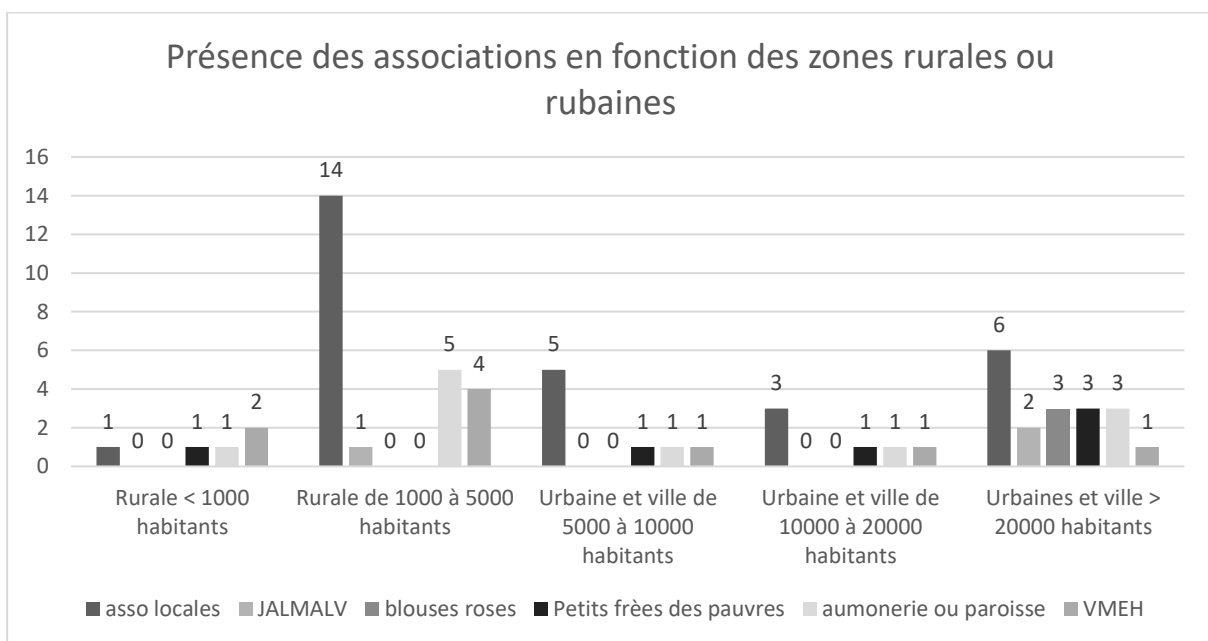
Graphique n°7



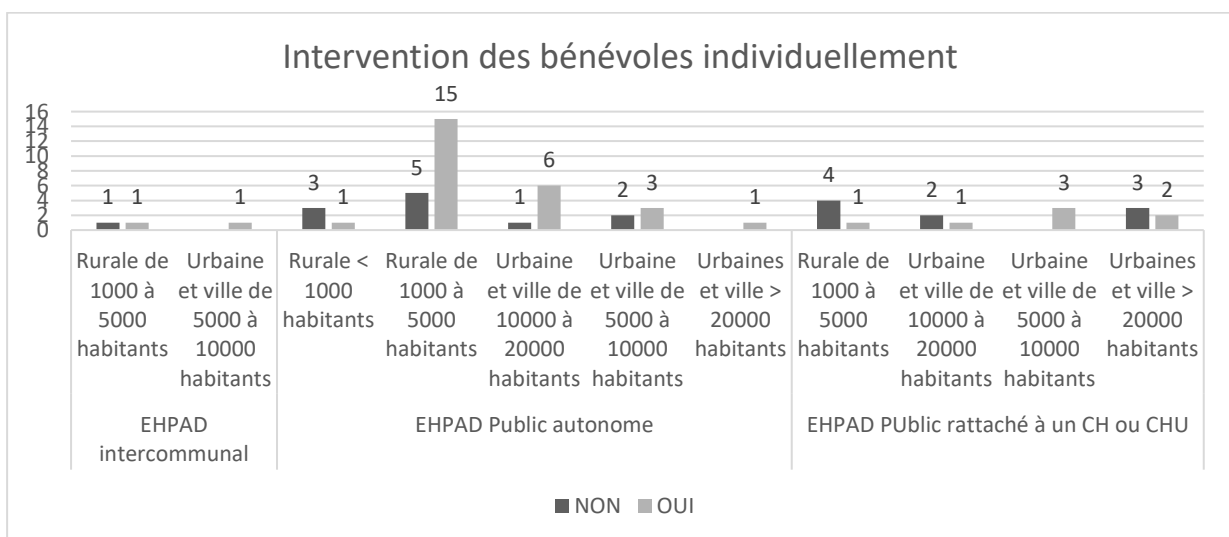
Graphique n°8



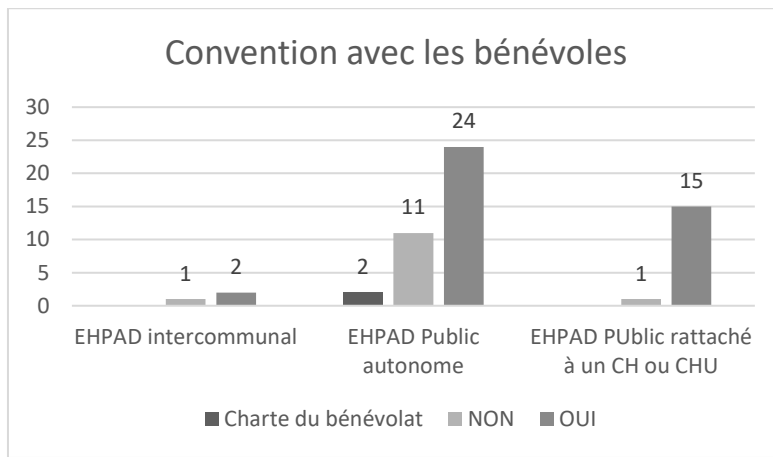
Graphique n°9



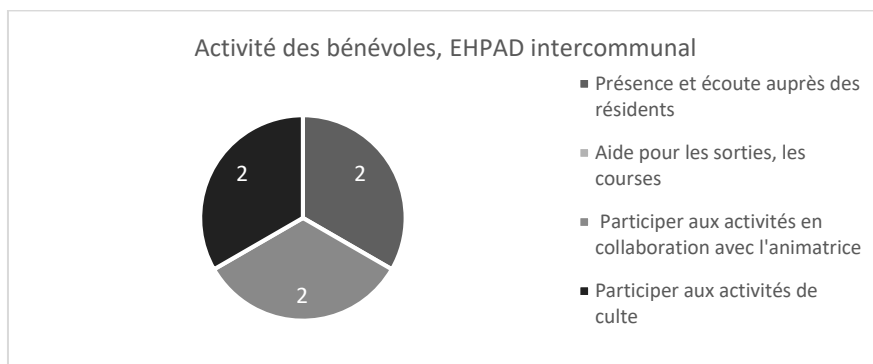
Graphique n°10



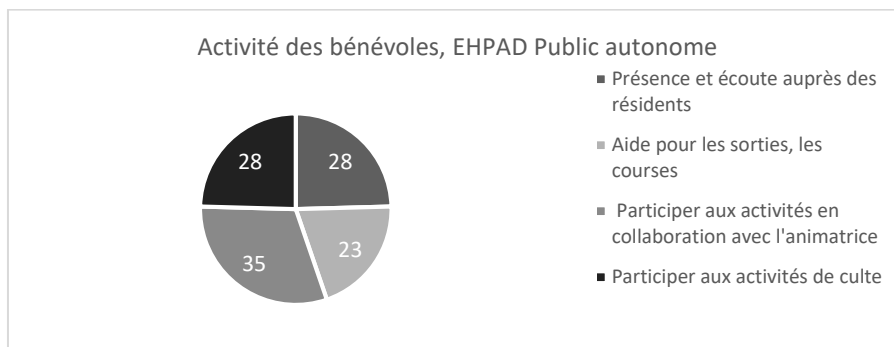
Graphique n°11



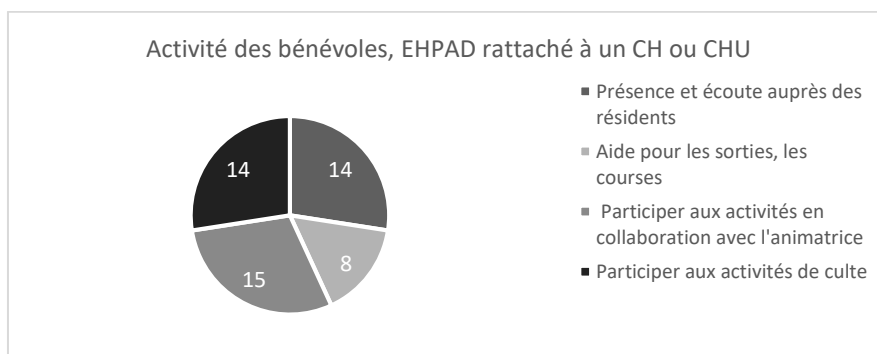
Graphique n°12



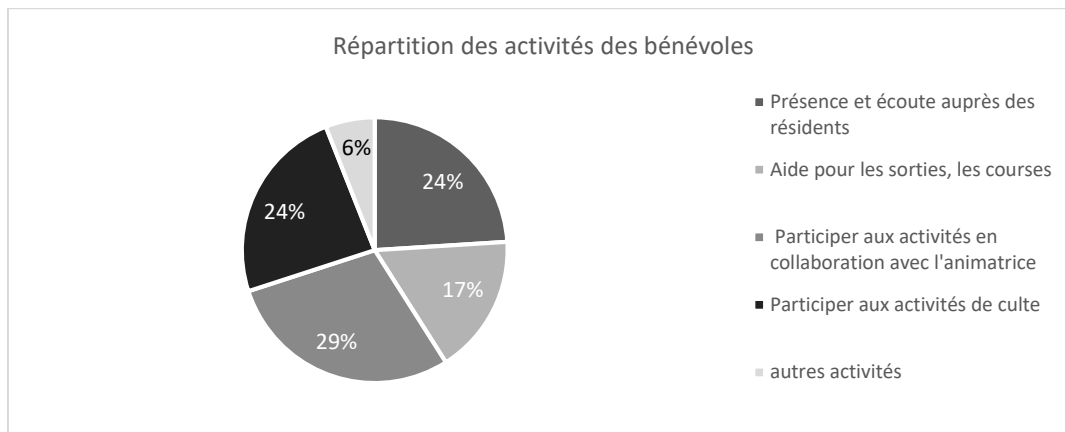
Graphique n°13



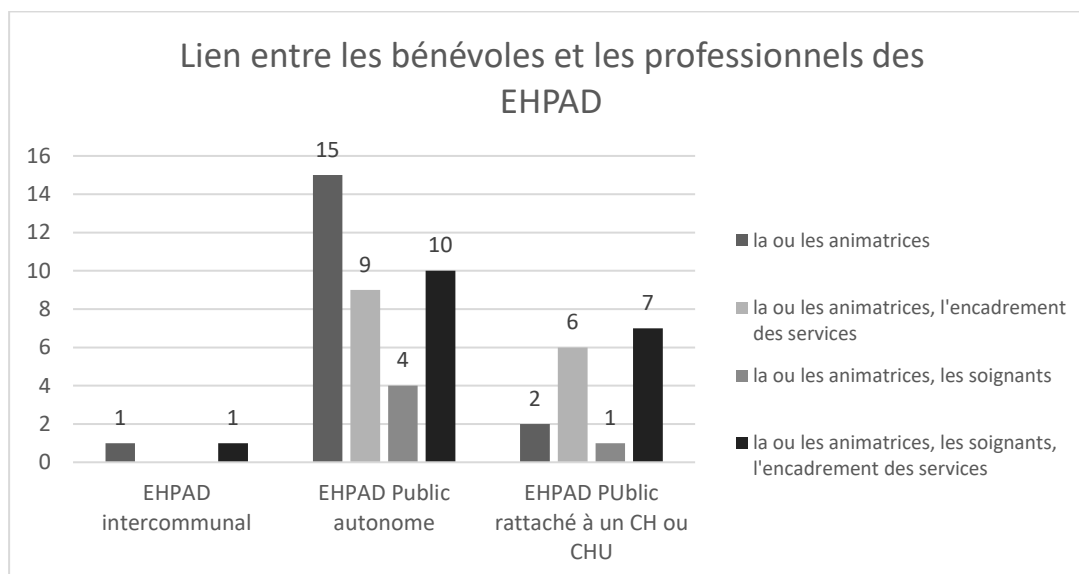
Graphique n°14



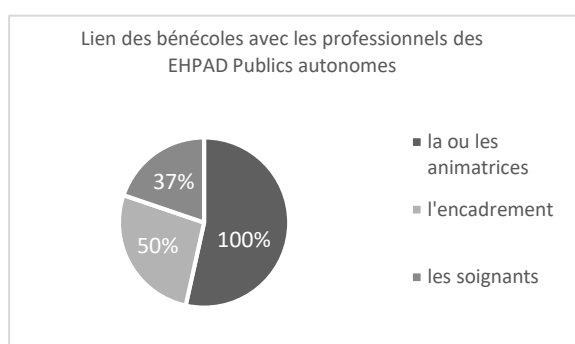
Graphique n°15



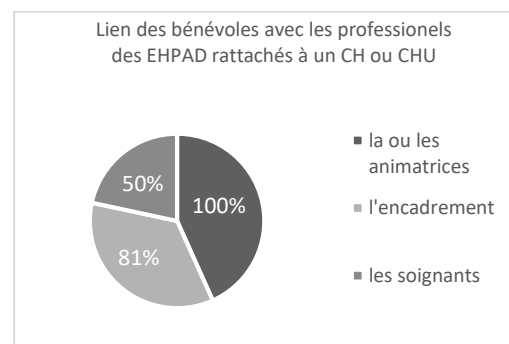
Graphique n°16



Graphique n°17

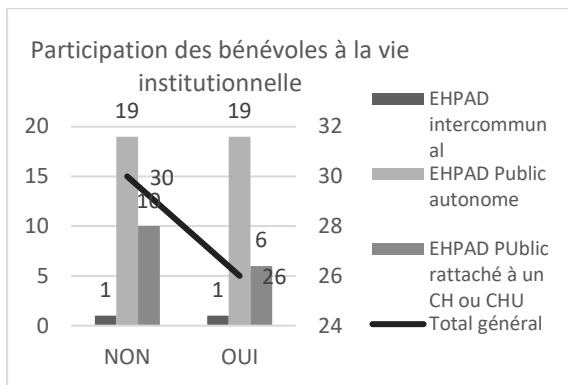


Graphique n°18

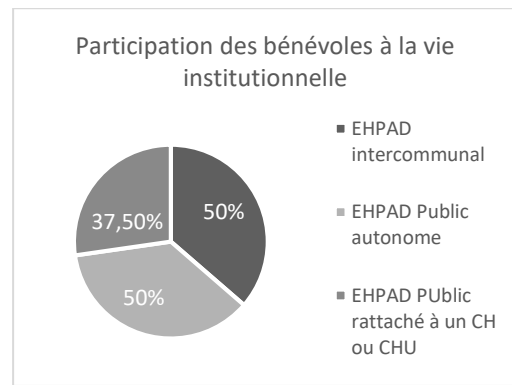


Graphique n°19

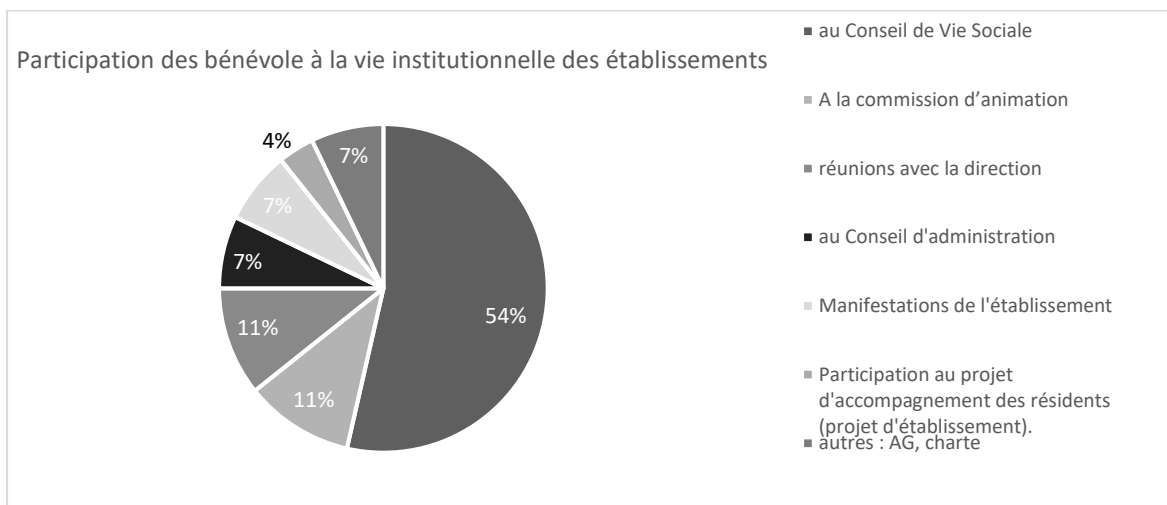




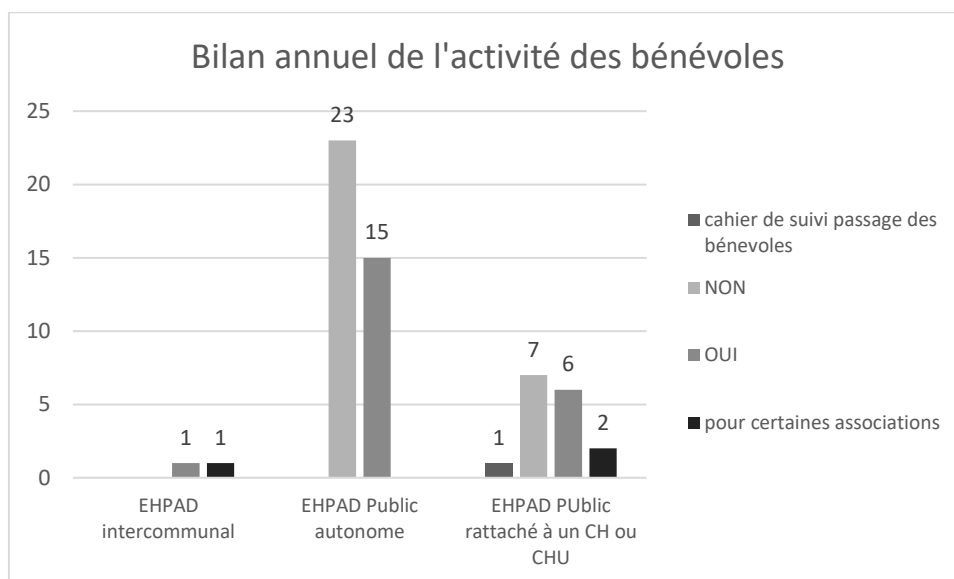
Graphique n°20



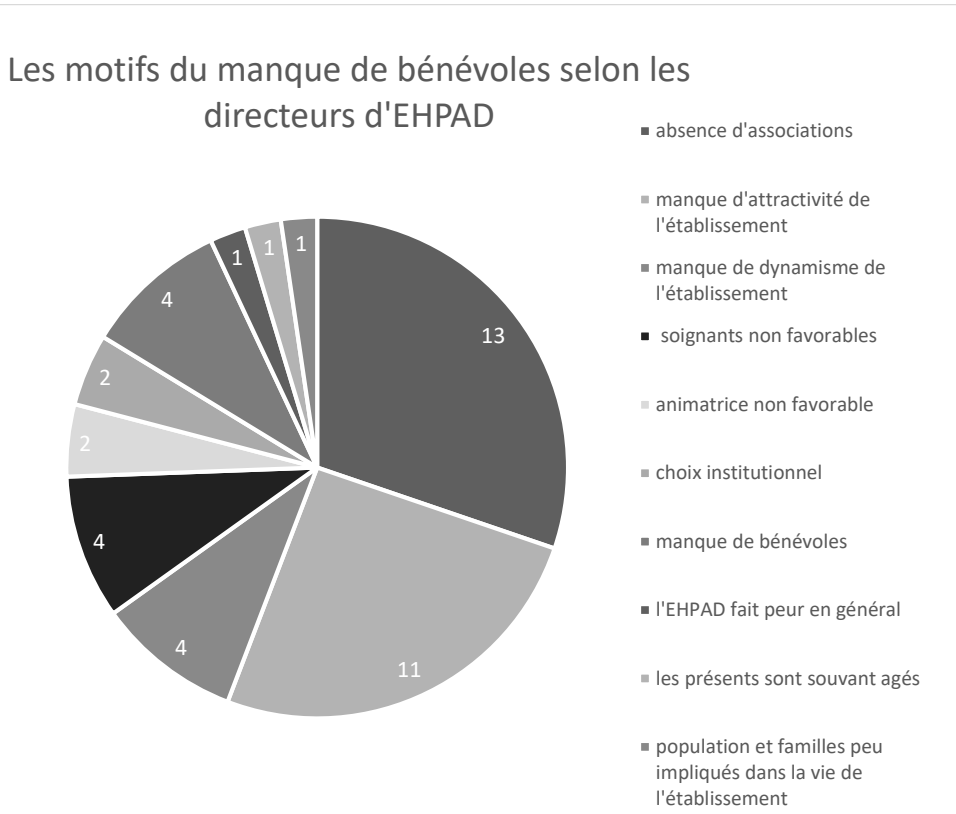
Graphique n°21



Graphique n°22

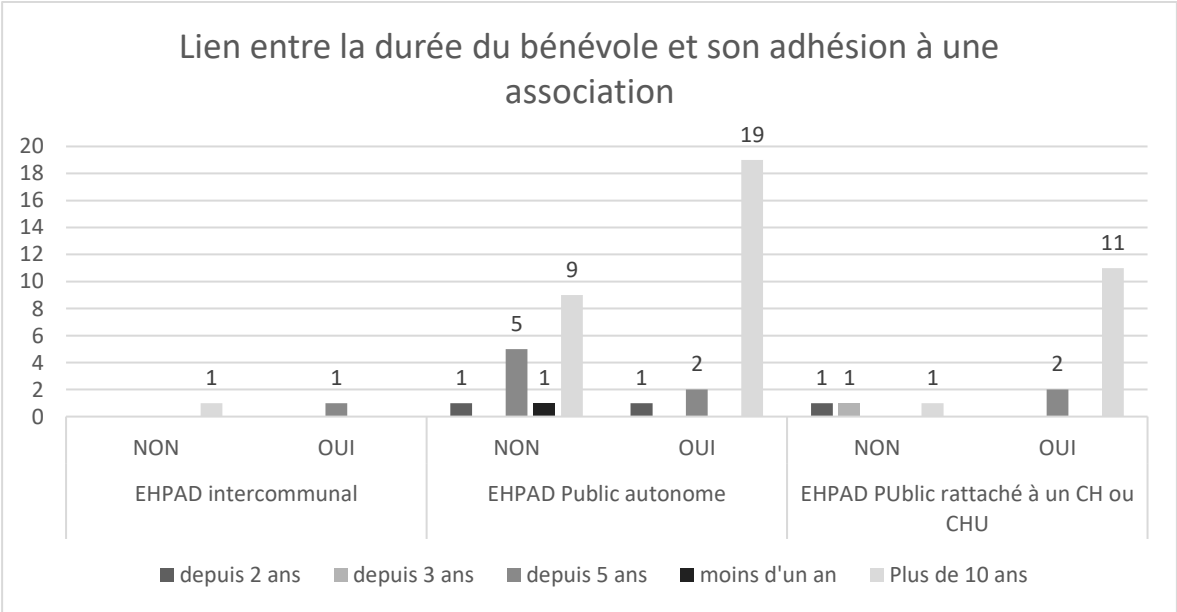


Graphique n°23

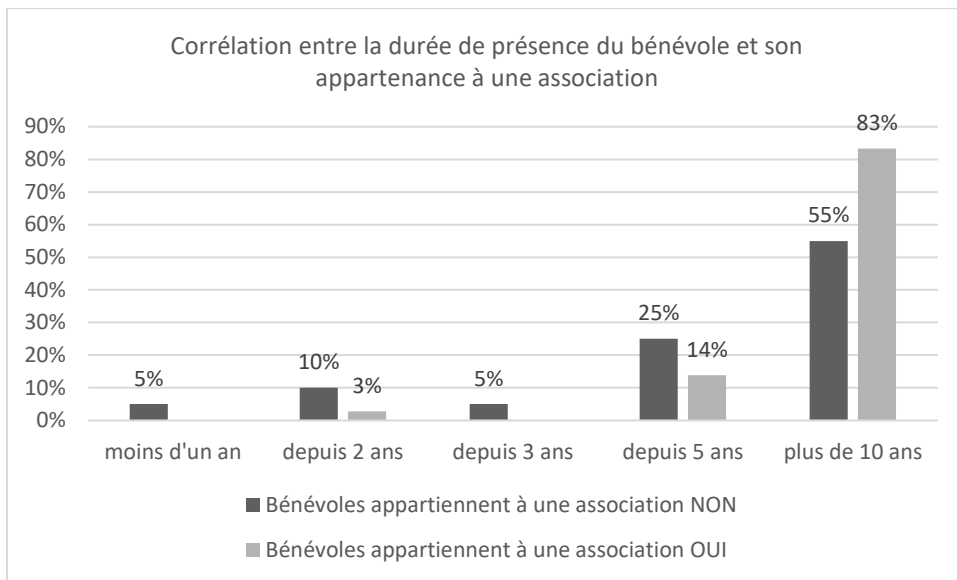


Graphique n°24

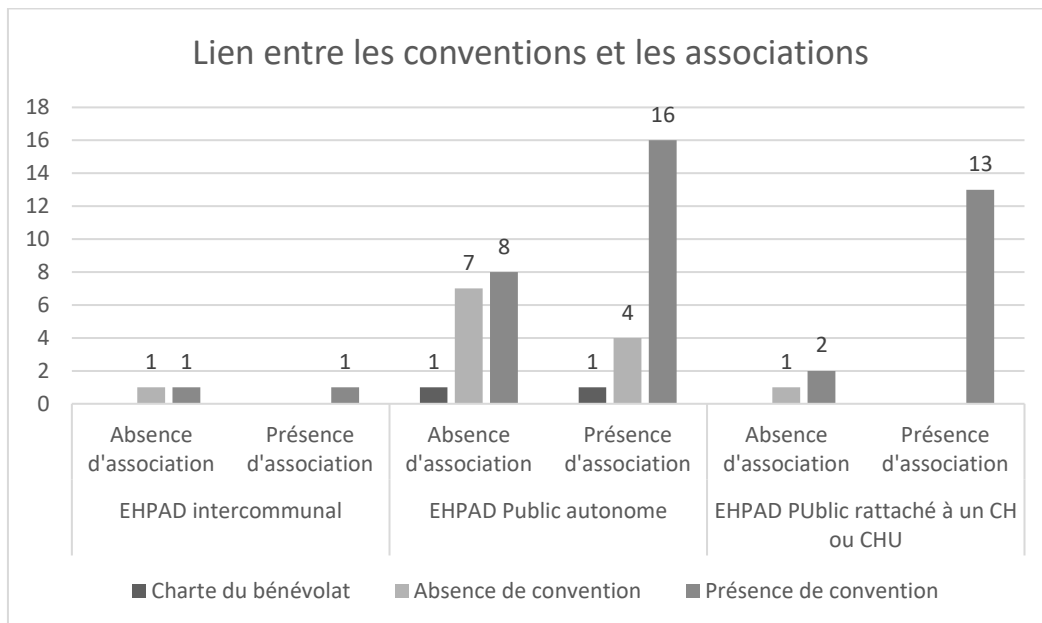
**Graphiques de corrélations entre plusieurs variables :**



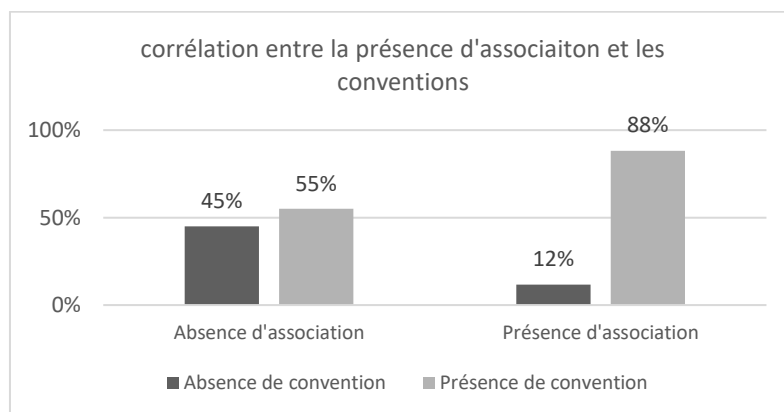
Graphique n°25



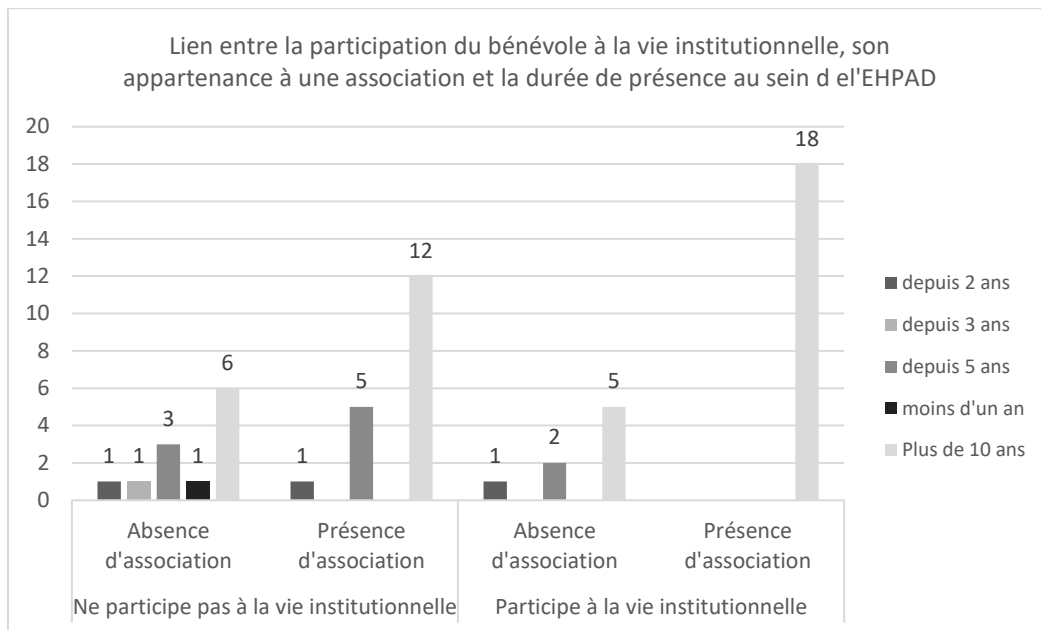
Graphique n°26



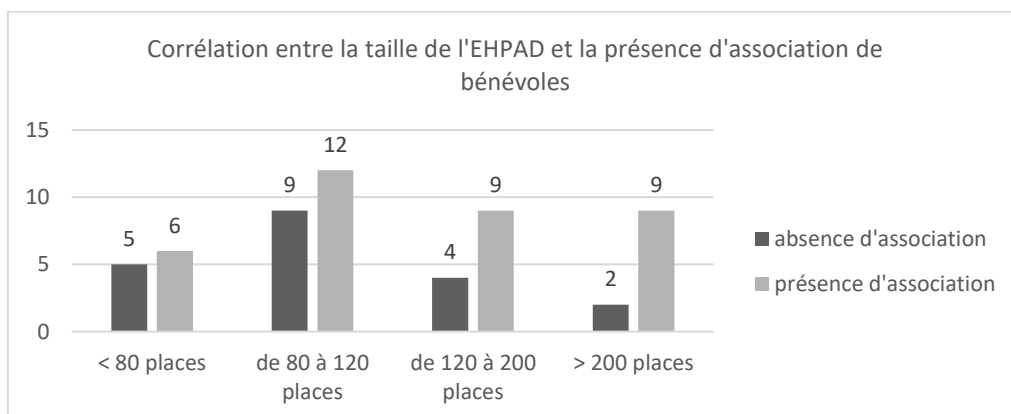
Graphique n°27



Graphique n°28

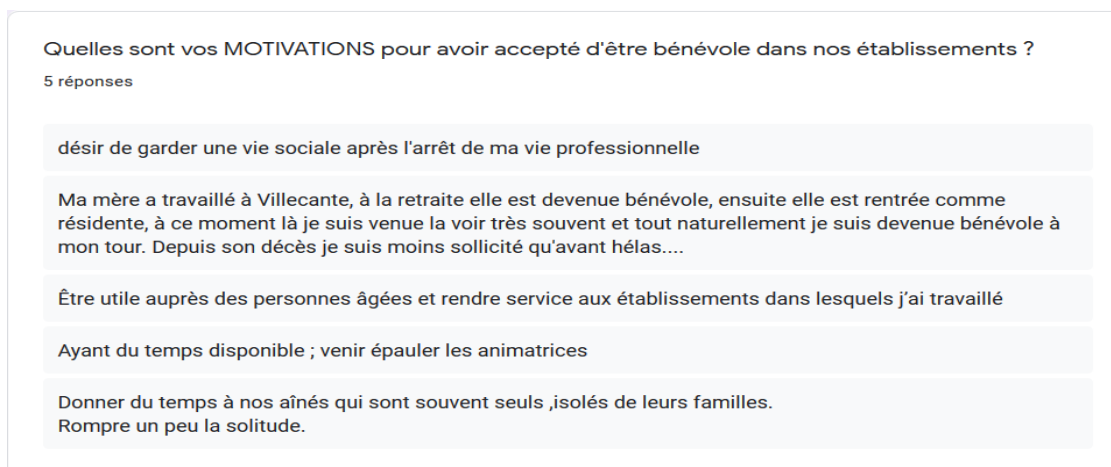
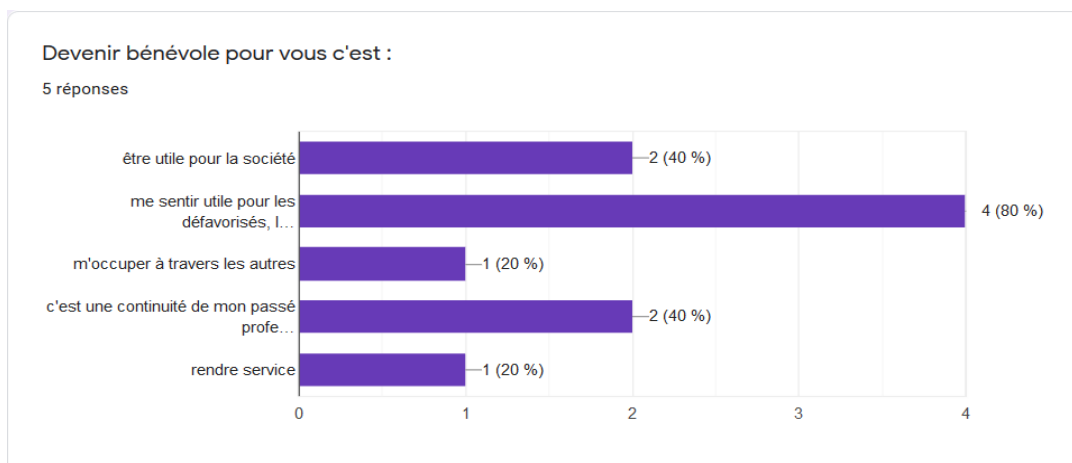
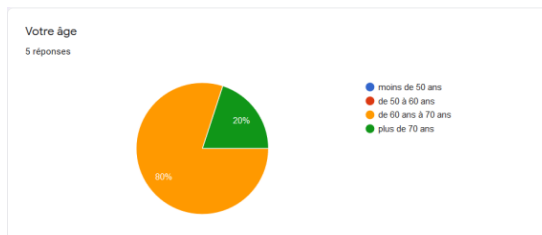
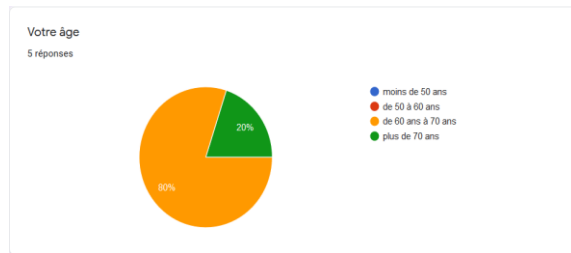
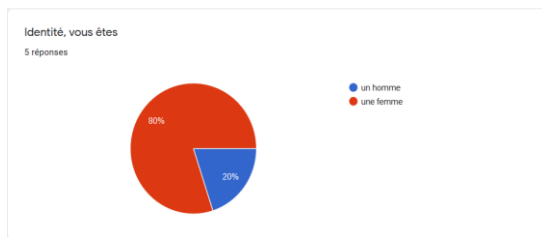


Graphique n°29



Graphique n°30

## Annexe 11 : Résultats de l'enquête sur la motivation des bénévoles



Qu'est ce que vous apporte le bénévolat (ou a apporté) ?

5 réponses

une impression d'être utile , de rendre service , de donner des instants de bonheur à des personnes qui souvent sont seules

Une grande joie d'être utile et d'apporter du bonheur aux résidents que je rencontre.

Je débute donc pas assez de recul pour évaluer

La rencontré avec les autres

Je débute dans le bénévolat. Je souhaite de pouvoir m'enrichir dans la relation à l'autre.

Quelles sont vos attentes de l'institution dans votre action de bénévolat ?

5 réponses

je n'attends rien , je me sens à ma place, je suis bien accueillie et ce qui compte pour moi c'est le sourire des résidents au cours des différentes activités

D'être appelée pour aider à la vie de l'animation de l'établissement : Aider les animatrices lors des grandes manifestations, emballer les cadeaux de Noël ou autres, prendre en charge des résidents lors des sorties etc.....

Information et formation

Que l'on ait les moyens de bien s'occuper des résidents.

Une bonne relation et collaboration .  
Pouvoir nous guider. Nous former même éventuellement. ...  
Pour pouvoir agir dans le même sens.

Quels sont, pour vous, les moyens qui permettent de pérenniser le bénévolat au sein de nos établissements ?

5 réponses

encourager des personnes à "entrer "sans peur dans les EHPAD, sans à priori ,et leur permettre de découvrir ce qui s'y passe et ce qu'on peut apporter aux personnes âgées en consacrant un peu de son temps libre!!

Que l'entreprise reconnaisse mieux l'utilité des bénévoles.

Une relation de confiance entre les différents partenaires de l'institution, des réunions pour le suivi du déroulement du bénévolat et un ressenti positif des résidents et des familles

Que l'on puisse venir selon nos possibilités

Une bonne relation dans une entente cordiale. (Ayant les objectifs communs).

Annexe 12 : Acte d'engagement (modèle)



---

ENGAGEMENT DU BENEVOLE

---

➤ Etablissement :

      EHPAD        EHPAD

➤ Le Bénévole :

Nom :

Date :

Jours de présence, fréquence de venue :

Récapitulatif des missions :

*En dehors des activités énoncées ci-dessus, l'établissement se dégage de toutes responsabilités concernant l'intervention du bénévole au sein de la structure.*

Lu et approuvé le.....

Bénévole :

Directrice :

## Annexe 13 : Charte du bénévole (modèle)



### CHARTRE DU BENEVOLAT

#### *Preamble*

##### **Bénévolat et Qualité de Service**

Tout ce qui fait la vie de tous les jours peut être investi par les bénévoles s'il n'y a pas confusion.

Entre le rôle des bénévoles et celui des professionnels, les places ne sont pas interchangeables

- Le bénévole est complémentaire, il ne prend pas la place de la famille ni d'un salarié, il n'empêche pas une création d'emploi, il apporte un plus.
- Être bénévole, c'est donner de son temps régulièrement mais c'est aussi être à l'écoute, apporter un peu de présence, accompagner les résidents pour des activités afin de rompre l'isolement et la solitude des résidents.
- C'est prendre en compte la personne âgée dans sa globalité et lui apporter un complément de bien-être.

##### **Pourquoi susciter et développer le bénévolat auprès de personnes âgées ?**

Le bénévolat permet l'ouverture de l'établissement sur la vie de la cité.

Le bénévolat, indispensable aux personnes âgées, se caractérise par des actions directes ou indirectes au bénéfice des personnes âgées :

- parce qu'il y a nécessité de « faire société » entre nous,
- parce que chacun est sollicité pour jouer un rôle non seulement dans sa famille mais aussi dans les prolongements sociaux de celui-ci : voisinage, groupes informels, associations, ...
- parce que la vie de tous les jours dans un établissement nécessite que des personnes soient présentes pour répondre aux désirs individuels et aux demandes collectives de ceux qui y résident.

Cela ne peut pas être seulement l'affaire des professionnels. Comme dans la cité, chacun peut trouver sa place de citoyen.

Le bénévole joue un rôle qui lui confère une responsabilité qu'aucun statut social ou juridique ne définit. La chartre permet donc d'établir clairement les principes auxquels chacun peut se référer.

Elle permet de reconnaître la place et le rôle du bénévole dans l'institution.

#### **Article 1 :**

La présente charte du bénévolat s'applique aux personnes intervenant en qualité de bénévoles aux EHPAD

#### **Article 2 :**

Le bénévolat procède de l'effort général à accomplir afin d'obtenir une ouverture accrue des EHPAD vers l'extérieur puisqu'il permet d'associer plus étroitement les bonnes volontés locales à la vie des établissements.

Le bénévolat a pour objectif essentiel de rompre l'isolement du résident en établissant avec lui des relations humaines qui lui apportent une aide psychologique et morale. Cette intervention s'exerce dans le cadre d'un projet d'animation prévu et programmé par les animatrices.

#### **Article 3 :**

Les activités bénévoles ne peuvent recouvrir aucune des tâches qui relèvent des attributions du personnel soignant, du personnel administratif ou du service social des établissements des terres du val de Loire.

#### **Article 4 :**

Le champ d'action des bénévoles se traduit par des actions à caractère individuel ou collectif, par exemple :

- Tenue de permanence « la petite boutique » du Champgarnier, de Villecante.
- Accompagnement de sorties
- Visite de résidents
- Jeux de société
- Messe
- Bibliothèque, lecture
- Jardinage
- Activités physiques
- Mise en œuvre de créations de groupes avec les résidents (spectacles, journal, clown...)
- Découverte de la prise en charge des résidents.

#### **Article 5 :**

Les bénévoles s'engagent à respecter la personnalité et la dignité des résidents, ce qui implique que les aides bénévoles doivent préserver le droit individuel au repos et à l'intimité. Les bénévoles ne peuvent se substituer au personnel soignant pour les manipulations habituelles (toilette, changement de vêtements...) ou pour les prises alimentaires.

#### **Article 6 :**

Les bénévoles prennent l'engagement autant que faire se peut, d'exercer leur activité de façon régulière, dans le cadre défini par l'établissement et sous contrôle de l'animatrice, car les actions épisodiques et aléatoires ne permettent pas de mener à bien un projet à long terme.

#### **Article 7 :**

Vis à vis du personnel, les bénévoles doivent observer des règles de discrétion et d'écoute ; il s'agit pour le bénévole de se rendre utile, et surtout utile au résident, sans chercher à se substituer au soignant. Toutefois, il est très souhaitable que les bénévoles puissent communiquer librement avec tous les membres du personnel, afin d'éviter tout heurt ou toute incompréhension réciproque.

#### **Article 8 :**

Les bénévoles s'engagent à n'exercer aucune pratique discriminatoire à l'égard des différentes catégories de résidents qui seraient fondées sur des motifs d'ordre religieux, philosophique ou politique. Toute activité bénévole qui revêtirait un tel caractère intéressé est à écarter.



**Article 9 :**

L'animation étant considérée comme un soin, les bénévoles ne peuvent exercer leur activité seul et doivent se référer à l'animatrice ou à un membre du personnel. D'une façon générale, les bénévoles exercent leur activité sous le contrôle de l'animatrice qui définit avec eux les diverses modalités d'intervention et qui leur transmet sur un planning :

- type d'activités
- horaires et jours d'intervention
- lieu d'exercice de l'activité
- calendrier des réunions d'animations

**Article 10 :**

Le service d'animation s'engage à mettre à la disposition des bénévoles les moyens matériels indispensables à leur action comme par exemple : locaux de réunion, petit matériel de bureau, jeux de société, etc...

**Article 11 :**

Le bénévole s'engage à respecter le règlement intérieur de l'établissement, les règles sanitaires standards ainsi que les mesures barrières en fonction du contexte épidémique.

**Article 12 :**

L'établissement s'engage également à mettre en œuvre une politique de formation et d'information des bénévoles sur des thèmes déterminés à l'avance.

**Article 13 :**

Compte tenu du fait que les bénévoles pourront circuler dans le service au cours de leur activité, ils sont soumis, comme le reste du personnel, au secret professionnel, tant par respect envers les résidents qu'envers leurs familles. Aussi, les bénévoles doivent garder pour eux les confidences reçues et ne pas divulguer à l'extérieur le nom des résidents ni la pathologie éventuelle qu'ils présentent.

Toujours dans le cadre du secret professionnel, les bénévoles n'ont pas accès au dossier médical des résidents.

Date :

*Formule à recopier de façon manuscrite par le bénévole :*

*« J'ai pris connaissance de la présente charte et je m'engage à la respecter »*

Directeur

Bénévole

Annexe 15 : retranscription entretien de Mme F. (directrice de deux EHPAD autonome en milieu rural)

**Bonjour Mme F., si je vous ai choisi pour cet entretien, c'est lié à la durée de présence de vos bénévoles dans votre établissement, je crois moins de 2 ans. Pourriez-vous me donner la taille de vos établissements en nombre de places ?**

Mme F : Pour O. il y a 60 résidents et pour M., c'est 120.

**Combien de bénévoles avez-vous dans chacun des établissements ?**

Mme F : Il y en a un, et après je ne sais si vous comptez les professionnels qui reviennent sur leur temps libre en tant que bénévole ?

**Si je les inclus**

Mme F : Donc pour M., j'en ai 4 en tout, et pour les O, j'en ai 8.

**Vos bénévoles font-ils parti d'une association ? J'ai cru comprendre que pour M., non puisque ce sont des soignants.**

Mme F : Si, alors, ils font tous parti d'une association,

**C'est une association locale ou nationale comme les petits frères des pauvres, les blouses roses... ?**

Mme F : Il y en a qui font partie des VMEH, donc ils sont sous cette tutelle, du coup ils ne dépendent pas du tout de moi mais de cette association-là. Il y en a c'est vraiment la paroisse d'à côté par exemple, c'est vraiment religieux et après les autres ils font partie de l'association de l'établissement.

**L'association de l'établissement existe depuis combien d'année ?**

Mme F : Sur M. cela fait une dizaine d'année je pense et sur O., c'était depuis la création de la maison de retraite mais elle était en sommeil depuis 10 ans il ne s'était rien passé et je l'ai réactivée l'année dernière.

**C'est vous qui avez réactivé l'association, comment avez-vous fait ?**

Mme F : Comment ai-je fait ? j'ai essayé de trouver un pilote sur place car il faut quand même qu'il y est un membre du personnel qui soit investi, car en tant que direction il faut que ce soit binaire sinon « tu as l'impression que c'est toi qui gère le truc ». Globalement j'avais fait des annonces dans les commerces alentours. J'avais fait 2 affiches : une « vous avez du temps et vous pouvez donner un peu de votre temps à nos aînés ». Et l'autre était ciblée sur deux projets : on voulait monter un poulailler participatif et des sorties à l'époque. Et du coup j'avais demandé à la fois « si vous avez du temps, venez nous rencontrer » et l'autre des « projets ponctuels pour que cela fasse moins peur ».

Deux canaux : les personnes qui s'ennuient et qui veulent donner de leur temps bénévolement et deuxièmement ponctuellement « donnez-nous un coup de main on a besoin de vous pour construire le poulailler » quelque chose qui était ouvert et plus ponctuel pour ne pas que cela fasse trop peur : cela est un axe déterminant, ne pas forcément demander un engagement toutes les semaines, c'est important aussi d'avoir un groupe qui reste pour le long terme, les résidents s'y habituent, il y a un lien de confiance, des rendez-vous fixes pour les résidents c'est super important. Mais prévoir des moments ponctuels, par exemple pour la fête des familles, on avait des barnums à installer, des tables et des chaises.... On était passé par le comité des fêtes pour la fête des familles, des gens sont venus donner « un coup de main » ponctuellement que l'on peut considérer comme des bénévoles mais « pas à venir ». Leur dire que l'on a besoin de bras pour une sortie et pousser un fauteuil cela fait moins peur et ils comprennent directement l'objectif, ils n'ont pas l'impression d'être engagés parce qu'ils travaillent. S'ils sont disponibles sur cette journée-là, il y en a beaucoup qui sont venus nous donner un « coup de main ».

**Par rapport à cela, il y en a qui sont venus donner un « coup de main » ponctuellement, par la suite, est ce que certains sont venus s'engager sur le long terme ?**

Mme F : Non, Je n'ai pas d'exemples précis, après j'ai des gens qui sont venus aider ponctuellement pour la fête des familles et après se sont engagés dans l'association de façon générale en tant que membre de bureau par exemple. Cela peut compter, mais venus pour faire des animations régulières, non, mais c'est un bon moyen quand même.

**Et pour l'association, comme il y a des professionnels, qui est le président ?**

Mme F : C'est un membre des familles. C'est une association qui regroupe des membres des familles et du personnel. C'est assez paritaire entre les familles et les professionnels : Président et trésorier : ce sont des membres des familles. Vice-président et secrétaire, ce sont des professionnels.

**En tant que directrice, êtes-vous invitée au AG ?**

Mme F : Moi j'ai pris le parti de ne pas le faire. S'ils m'invitent je viens, mais sinon c'est leur « affaire ». Mais évidemment je suis toujours dans la suggestion des projets puisqu'il y a des choses qui sont organisées conjointement avec la structure pour beaucoup. Mais je trouve qu'il est important qu'ils aient une certaine autonomie. En revanche, là je te parle de l'association qui participe au financement de certaines animations et avec qui on organise conjointement certaines des sorties car ils cofinancent, c'est-à-dire qu'ils subventionnent les sorties de l'association en fait. Mais les bénévoles en tant que tel c'est moi qui les gère. Je ne veux pas que cela devienne n'importe quoi non plus, ils ont signé une charte, ils ont un engagement sur une année pour ceux qui interviennent régulièrement. Je leur ait fait des badges pour qu'ils soient bien identifiés et pour le coup que c'était important que ce ne soit pas l'association qui gère cette partie-là mais plutôt moi afin que cela colle à la politique institutionnelle.

**Vous les rencontrez une fois par an par rapport à cet engagement, les rencontrez-vous à d'autres moments dans l'année, à des moments formalisés ou pas ?**

Mme F : Formalisé c'est une fois par an. Alors après on fait une fête avec les bénévoles où on leur offre un petit cadeau et où on les remercie. C'est un peu formel et officiel, après c'est de l'échange en direct, moi je les croise tout le temps en fait dans les couloirs. Là on échange quelques mots, on essaie de réajuster si cela ne va pas, je fais un rappel aux équipes si elles ne sont pas assez aidées, car quand on débute, c'est cela qui est difficile aussi, on a des résidents très dépendants, cela ne s'improvise pas. L'idée est de les accompagner au moins au début, on ne va pas les faire partir en courant non plus.

**Et l'accompagnement, ce sont les animatrices, l'encadrement, les soignants ? Qui le fait ?**

Mme F : Moi j'ai fait le parti. Mais pour être très très transparente, j'ai une animatrice qui n'est pas facile à gérer non plus. Je ne voulais pas qu'elle s'accapare de la main d'œuvre supplémentaire. Et qu'elle refille le « bébé » pour aller faire autre chose. Pour être concrète, c'est circonstanciel, sinon je la mettrais « chef de file » sur la gestion des bénévoles, c'est beaucoup plus simple et cohérent.

Moi j'ai pris le parti de faire une distinction entre les bénévoles et l'animation. L'animation, c'est l'animation, les bénévoles viennent faire de l'animation supplémentaire. Cela multiplie l'animation sur la journée et non pas « on fait quelque chose de conjoint » mais c'est un projet et du coup plus ambitieux.

**Les bénévoles, vous faites un bilan de compétence quand ils arrivent par rapport à leurs appétences, et y a-t-il des bénévoles qui assurent un temps d'écoute individuel auprès des résidents ?**

Mme F : Ceux de la paroisse le font un peu en visite en chambres. Moi Je n'ai pas accès là-dessus car c'est beaucoup plus délicat à « contrôler ». Cela peut arriver ponctuellement

qu'ils le fassent. Mais, J'ai préféré qu'ils fassent de l'animation en tant que tel. Une qui fait de la lecture, une qui aide l'animatrice pour emmener les résidents au marché pour pousser les fauteuils, un autre bénévole qui participe au jardinage.

L'idée, c'est de faire des animations que l'on ne peut faire car une animatrice ne peut pas gérer toutes les animations car a trop de travail et l'idée c'est de multiplier les animations, par exemple l'animatrice fait de l'activité adaptée et le bénévole qui fait de la lecture ; Il y a plus de résidents qui sont touchés.

Les visites en chambre, c'est un peu plus difficile à contrôler. Après s'il n'y a rien de prévu ce jour-là... mais c'est toujours en dernier recours.

**Quand vous dites que vous remerciez les bénévoles, profitez-vous de la journée internationale du 5 décembre pour le faire ou à un autre moment ?**

Mme F : Cela tombe à peu près en décembre, mais aucune idée si cette date a été choisie par l'animatrice pour cela. Je sais que c'est en décembre et alors est ce qu'on utilise le 5 décembre, c'est possible, mais je n'en avais pas conscience. Mais en fait, on le fait toujours en décembre, c'est possible qu'elle ait choisie cette date pour cela.

**C'est vous qui échangez avec les bénévoles, mais les bénévoles échangent-ils avec les professionnels, y a-t-il des points réguliers, interviennent-ils dans le projet d'accompagnement personnalisé ?**

Ce sont des axes très intéressants à travailler, pour le moment, cela fait un an en juin et avec le COVID je n'ai pas de recul. on n'est pas à ce niveau d'avancement, on apprivoise les bénévoles qui doivent se faire à nos organisations, au profil des résidents qui n'est pas forcément simple à aborder, pour construire leurs animations

On n'est pas à ce niveau de collaboration. C'est une super idée, c'est plutôt le personnel qui donnent des infos et du contenu aux bénévoles que l'inverse pour le moment. Mais c'est un axe intéressant à creuser.

**C'est vous qui recrutez les bénévoles ou ce sont les associations ?**

Mme F : Les bénévoles de la paroisse (il y en a quatre), eux viennent pour aider le prêtre à organiser la messe, accompagner les résidents qui sont dans leur chambre pour aller à la messe car il y a des transferts supplémentaires, quelques visites en chambre, aux anniversaires du mois, souvent il y en a qui viennent pour chanter. Je les gère beaucoup moins. Ils dépendent de la paroisse et du référent VMEH. J'ai fait un point avec lui, on a revu une charte commune ensemble globalement pour qu'il n'y ait pas de prosélytisme, il fallait respecter les organisations des établissements. C'est lui qui les gère, alors après mes agents sont vigilants, s'ils voient des choses bizarres ils sont sensés m'en informer. Eux je ne les gère pas du tout.

En revanche les autres bénévoles « de la société civile », ils ont tous passé un entretien avec moi et c'est moi qui les ai recrutés. C'est simplement pour leur donner un cadre juridique, ils se sont inscrits à l'association par la suite. Mais le recrutement en tant que tel, c'est moi qui ait fait les entretiens.

**Les soignants bénévoles : quel est leur positionnement ? Arrivent-ils à faire la part des choses entre les deux fonctions où y a-t-il un amalgame ?**

Mme F : Ce qui est compliqué c'est quand on organise de gros événements. Tout le monde ne peut être en repos. Elles aimeraient être en poste ce jour-là et au moins elles sont déjà sur place c'est un petit élément de crispation. Revenir sur leurs WE de repos. En général on s'arrange pour qu'elles restent après leur journée de travail. D'autres viennent sur leur repos et sont frustrées de ne pas faire autant de choses avec les résidents. Je trouve qu'elles font la part des choses car elles saisissent ce moment, elles ne sont plus soignantes, « on n'attend rien d'elles ».

**Les familles bénévoles, arrivent-elles à s'occuper des différents résidents y a-t-il plus de particularité plus spécifique avec leurs proches, ne s'immiscent-elles pas trop dans la vie de l'établissement ?**

Mme F : Je n'ai pas le soucis, pour avoir plein de collègues ayant eu ces soucis. J'ai une famille qui n'a pas renoncé à son poste au sein de l'association au décès de son papa. Les familles sont plutôt impliquées sur le bureau de l'association. Je n'ai pas ce soucis-là. Elles font la part des choses. Elle ne critiquent pas les décisions de l'établissement.

**Participent-ils au CVS ?**

Mme F : Non, je ne les ai pas invités, j'aurais pu mais il était en sommeil depuis longtemps et je l'ai réactivé l'an dernier. L'institution n'est pas très rodée. Je ne suis pas certaine

**Ce n'est pas la place des bénévoles, mais ils peuvent être invités pour un temps ponctuel Implication dans la vie institutionnelle, les invitez-vous aux vœux, y a-t-il d'autres moments en dehors de la journée où vous les valorisez, y a-t-il d'autres moments où vous les intégrez à la vie institutionnelle ?**

Mme F : Je ne l'ai pas fait, cela fait un an, je n'y ai pas pensé, il faut que les choses se construisent, c'est plutôt pour les choses festives où on a le réflexe de les inviter à chaque fois

**Et pour l'autre établissement, celui de M. où les bénévoles sont présents depuis 10 ans, quel est leur positionnement ?**

Mme F : Il y en a quatre, trois ce sont les membres du personnel sur leur temps personnel et une de la paroisse pour les visites en chambre. Ce n'est pas du tout du même ressort.

**Y a-t-il un temps festif pour eux en décembre aussi ou pas ?**

Mme F : Non, pas spécifiquement pour eux,

**Il y a plus d'intégration pour O. que pour M. ?**

Mme F : C'est une association qui vit, mais qui vit car il y a des membres du personnel qui ne vivent que pour cela. Des axes de développement sur M. c'est de se rapprocher de la mairie.

Il n'y a pas grand-chose en fait. Cela repose sur des agents très impliqués. Le côté bénévole à mon sens n'existe quasiment pas.

**Avez-vous une impression de l'évolution des bénévoles et de leurs motivations ?**

Mme F : C'est dur à dire avec peu de recul. On n'avait pas pensé avant...on a pensé que personnes n'allait venir, puis il n'aurait que les bénévoles de la paroisse, il fallait impliquer les bénévoles de la société civile, une campagne d'affichage, on a eu 5 personnes au début et 4 qui sont restées. Il y a eu une évolution, on est passé de bénévoles de la paroisse à 4 bénévoles réguliers de la société civile.

**Travailler avec le maire de la commune, l'élu qu'il puisse le mettre sur son site internet, qu'en pensez-vous ?**

Mme F : Je l'avais fait en fait, mais cela dépend des relations avec son « PCA. » Mon PCA est dans la boucle dès que j'organise des fêtes, un projet et il communique au maximum. J'ai très bien communiqué comme cela. C'est beaucoup du bouche à oreille. J'avais mobilisé la mairie et c'est une idée super intéressante, car ils peuvent avoir connaissance de personnes répondant à nos besoins.

**On arrive à la fin des questions, voulez-vous rajouter quelque chose ?**

Mme F : Non on a à peu près fait le tour, juste rajouter la difficulté que j'ai eu dans la mise en œuvre. J'ai essayé de vendre le projet pour avoir du monde. Et c'est l'accompagnement des soignants qui a un peu péché auprès des bénévoles. J'avais demandé aux soignants d'être présents auprès de la bénévole responsable de l'atelier de lecture, de l'aider à construire son groupe, le choix des lectures en fonction des résidents et l'implication n'a pas été au rendez-vous, j'ai eu peur que le bénévole s'en aille, car les soignants connaissent bien les résidents. C'est ce qui a péché et j'ai dû reprendre les équipes pour

accompagner les bénévoles. J'ai cru que j'allais perdre la bénévole. Il faut vraiment accompagner et aussi je pense que c'est super intéressant de faire une formation de sensibilisation pour prévenir quand un résident s'étouffe, tombe de son fauteuil.... C'est super important car mine de rien les bénévoles ont une responsabilité quelque part.

**Avez-vous fait une formation sur la pathologie ou l'évolution de la personne âgée ?**

Mme F : Non on n'a pas fait de formation, juste des échanges ponctuels avec les soignants dans le couloir. On n'a rien formalisé, c'est vraiment un axe d'amélioration, ce n'est pas évident et même comment réagir avec des personnes dans les couloirs, même s'ils ne font pas d'animation avec des personnes qui ont des gros troubles, mais elles peuvent les rencontrer dans le couloir. Cela peut les mettre en difficulté et aussi une formation sur la manipulation. Donner l'alerte Ce qui nous semble évident dans la sécurité du résident ne l'est pas pour les bénévoles.

**Merci pour cet entretien et d'avoir donné de votre temps.**

Entretien réalisé le 24 juillet 2020. Durée de l'entretien : 31 minutes

GOURDIN

Emmanuelle

Novembre 2020

## DESSMS

Promotion 2019-20

# Le rôle du directeur dans l'attractivité et la pérennité des bénévoles en EHPAD

PARTENARIAT UNIVERSITAIRE : EHESP Rennes

### **Résumé :**

Les bénévoles permettent aux résidents de garder un lien social quand ils n'ont plus ou pas de proches venant les visiter. Par leur présence, ils permettent de renforcer l'accompagnement de celui-ci à travers les animations, les temps d'écoute, de présence et de réduire le sentiment de solitude de nos aînés.

Bien que différentes lois et circulaires favorisent la présence des bénévoles dans l'accompagnement de nos aînés et pour la fin de vie, l'attractivité de ces derniers et leur stabilité au sein des EHPAD semblent liées à différents facteurs.

Cette étude cherche à comprendre les freins et leviers dans l'attractivité et la pérennité des bénévoles au sein des EHPAD.

Ainsi la stratégie managériale mise en œuvre par le directeur permettra ou non de valoriser l'attractivité de son établissement et de favoriser la collaboration et la coopération des bénévoles avec les professionnels.

Cependant, la présence des bénévoles au sein des établissements reste de la responsabilité du directeur et du choix de la politique institutionnelle.

### **Mots clés :**

Bénévoles ; Projet ; Vie sociale ; EHPAD ; Attractivité ; Pérennité ; Communication ; Management ;

*L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*