

AIDE AUX PERSONNES ÂGÉES OU RESTRICTIONS AVEUGLES : L'ÉTAT DOIT CHOISIR

R. BACHELOT, qui s'est exprimée fin mars au colloque de l'AD-PA, et M.A MONTCHAMP sillonnent la France dans le cadre du Grand débat sur l'aide à l'autonomie, dont l'AD-PA ne peut que se réjouir, puisqu'elle l'appelait de ses vœux depuis de nombreuses années.

Parallèlement, l'Etat au Conseil de la CNSA de début avril a, une fois de plus, refusé l'imputation des crédits disponibles pour sauver les associations d'aide à domicile en difficultés, et permettre l'augmentation des moyens de tous les établissements.

Une telle situation est intenable à terme.

L'Etat devra donc entendre les personnes âgées, les familles et les professionnels, salariés et employeurs, et redresser la situation inadmissible actuelle.

C'est la seule façon de crédibiliser la volonté affichée en faveur de nos aînés fragilisés.

Sans cela, comme nous l'avons dit à la Ministre, la situation entrainerait des frustrations et des colères, à la hauteur des espoirs générés par les engagements du Président de la République.

Pascal Champvert
Président de l'AD-PA
Directeur Saint-Maur, Sucy, Bonneuil (94)

L'AD-PA (Association des Directeurs au service des Personnes Agées) regroupe les Directeurs d'établissements de services à domicile et de coordinations.

SOMMAIRE



ÉDITORIAL	1
L'INVITÉE DE L'AD-PA	2-3
COLLOQUE	4-9
POSITIONNEMENTS	10
LIVRES	11
COLLOQUE AD-PA	12

ENCART SPÉCIAL "ADHÉRENTS"

Séminaire Responsable AD-PA I-IV

*L'encart spécial est adressé
uniquement aux adhérents AD-PA*

www.ad-pa.fr

ROSELYNE BACHELOT

EST L'INVITÉE DE L'AD-PA DE CE NUMÉRO PUISQU'ELLE EST INTERVENUE AU COLLOQUE FIN MARS

Voici les principaux extraits de son intervention

A l'heure du grand débat national sur la dépendance, j'ai tenu à intervenir à votre congrès, et je vous remercie, de m'en offrir l'occasion.

Quel est le sens de ce débat, en effet, sinon interroger la place des personnes âgées dans notre société et réfléchir à notre système de prise en charge de la dépendance ?

Cette réflexion est indispensable si nous voulons apporter, pour aujourd'hui et pour demain, des réponses concrètes aux difficultés d'ordre pratique, psychologique, affectif ou financier rencontrées par les personnes âgées dépendantes et par leurs proches, mais aussi aux difficultés des professionnels.

Et elle est primordiale si nous voulons, plus largement, faire évoluer notre regard sur le vieillissement.

Si le Président de la République a souhaité le lancement d'un débat national sur cette question d'envergure, c'est bien pour aborder les enjeux tout à la fois humains, sociaux, financiers et éthiques de la dépendance.

L'ORGANISATION DE CE DÉBAT vise à identifier les bonnes pratiques et les bonnes idées. Tous nos concitoyens sont invités à participer à la réflexion, parce qu'ils sont tous ou seront tous un jour concernés, en tant que personnes dépendantes ou en tant que proches.

J'ai installé, 4 groupes de travail thématiques, destinés à dresser un état des lieux de la situation actuelle et à établir des propositions concrètes.

Leurs travaux avancent bien ; les modérateurs de ces groupes m'en rendent compte régulièrement.

Mais aux côtés des experts, tous ceux qui le souhaitent sont invités à prendre part au débat.

Dès le 18 avril, et jusqu'au mois de juin, se tiendront les débats régionaux. Suivant une logique participative, ils permettront à nos concitoyens, mieux informés, de s'exprimer, partout en France.

4 colloques interrégionaux auront également lieu sur les thématiques abordées dans les groupes de travail. Ils seront précédés de la mise en place de « groupes de parole » de citoyens, qui favoriseront, une fois encore, les échanges.

Un site Internet dédié au débat national a, enfin, été lancé (www.dependance.gouv.fr). Nous avons déjà reçu

des contributions, la plupart venant de femmes, ce qui ne vous étonnera pas ! Beaucoup d'entre elles insistent en particulier sur le rôle des aidants et la nécessité de mieux les soutenir. L'importance de la solidarité, celle de la prévention et la nécessité de définir, avant toute décision, un choix de société se dessinent également très nettement.

Faut-il le préciser ? Je vous invite, toutes et tous, à enrichir les débats et le site Internet de vos propres contributions.

Avec Marie-Anne Montchamp, nous avons par ailleurs reçu les principaux responsables politiques, représentants syndicaux, membres de fédérations et associations du secteur médico-social, ainsi que les représentants des principaux cultes et courants de pensée. Il nous a semblé important, en effet, de recueillir leurs attentes et leurs points de vue.

QUELQUES GRANDES LIGNES RESSORTENT TOUT PARTICULIÈREMENT.

L'importance, d'abord, du libre choix entre le maintien à domicile et la prise en charge par des établissements. De ce libre choix, vous-mêmes êtes les défenseurs les plus ardents !

La nécessité, ensuite, d'être vigilants sur la qualité des prises en charge. Dans ce domaine, les questions de la bientraitance et de la place des familles, que vous avez abordées et aborderez aujourd'hui, sont évidemment centrales.

La bientraitance, en effet, n'est autre qu'une prise en charge de qualité, respectueuse de l'intégrité et de la singularité de chacun.

Plusieurs orientations ont été définies pour lutter contre la maltraitance et promouvoir la bientraitance.

Chacun le sait, la maltraitance à domicile est majoritaire, bien que moins bien connue. Plus difficile à dénoncer pour les victimes, parce qu'elle met en jeu des liens familiaux ancrés, des chantages affectifs, des sentiments de culpabilité et la peur de représailles, elle doit être combattue avec force.

Aussi est-il important de mieux faire connaître le numéro national de signalement de la maltraitance (3977), mis en place en 2008, et de lever les freins au signalement.

En outre, depuis sa création en 2003, le Comité national de vigilance contre



la maltraitance des personnes âgées – élargi, en 2007, aux adultes handicapés – est chargé de définir les outils pour la mise en œuvre de la politique nationale.

L'accompagnement des EHPAD dans une dynamique de bientraitance s'effectue également par le biais de la formation : la formation bientraitance a, par exemple, été généralisée sur la base des outils Mobiquat, dans le cadre d'une convention avec la CNSA. Par ailleurs, l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) a diffusé dans les EHPAD, en 2009, un outil d'auto-évaluation de la bientraitance, à partir de sa recommandation sur la même thématique.

Enfin, l'Agence a relayé, en 2010, l'engagement pris par le Président de la République, lors de l'anniversaire du plan Alzheimer, de promouvoir les pratiques concourant à l'amélioration de la qualité de vie des personnes âgées en EHPAD.

Des recommandations s'articulent autour de 4 enjeux majeurs :

- l'accueil de la personne âgée et son accompagnement ;
- l'organisation du cadre de vie et de la vie quotidienne ;
- la vie sociale des résidents ;
- l'impact des éléments de santé sur la qualité de vie.

Les trois premiers domaines visent très nettement à mettre la personne âgée et sa famille au centre de la prise en charge.

Car l'entrée en EHPAD ne va pas de soi, ni pour la personne âgée, ni pour sa famille. Elle doit donc se préparer, afin de créer l'adhésion du futur résident à son nouvel environnement de vie.

L'INTÉGRATION, DÈS LE DÉBUT, DE L'ENTOURAGE FAMILIAL semble indispensable. Qui d'autre que la famille connaît mieux le mode de

vie, les besoins et les attentes du futur résident ? Pourquoi le rôle de la famille s'arrêterait-il aux portes de l'EHPAD ? Les familles peuvent participer à la vie quotidienne du parent ou conjoint résident : faire sa toilette, l'aider pour ses repas, l'accompagner dans ses sorties...

Les familles et leurs associations doivent, en outre, jouer un rôle à la hauteur de leur engagement dans les conseils de vie sociale, qui peuvent devenir de véritables lieux d'expression, d'échange et de collaboration avec les professionnels et les directions. Je souhaite que ces conseils se généralisent et fassent pleinement participer les familles.

En établissement comme à domicile, la place de l'entourage est indéniable. La réforme devra permettre de mieux le valoriser.

Car si l'Etat ne peut pas et ne doit pas se substituer aux solidarités familiales ou aux solidarités de proximité, son rôle est de les soutenir pour garantir leur pérennité.

Il est indéniable qu'aujourd'hui on observe une plus grande complémentarité entre aidants et professionnels.



C'est d'ailleurs, dans certains cas, l'une des façons de préserver la qualité de la relation qui unit l'aidant à son proche dépendant, grâce au répit qui lui est accordé.

J'aimerais, à ce sujet, saluer **L'ACTION DES SERVICES À DOMICILE**, dont je n'ignore pas les difficultés. Le groupe de travail qui, sous l'égide d'Evelyne Ratte, est chargé d'étudier l'« Accueil et [l']accompagnement des personnes âgées », doit me rendre des propositions.

Plusieurs pistes se dessinent :

- aider les conseils généraux, qui ne disposent pas toujours des bons outils de pilotage. Le rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS), qui vient d'être publié, préconise la mise en place d'un référentiel d'analyse des coûts de revient des services, commun à l'ensemble des conseils généraux. Cette idée mérite d'être approfondie ;

- nous devons également réfléchir à une amélioration du mode d'allocation des ressources, et donc du mode de tarification. Deux projets sont sur la table : celui de l'Assemblée des départements de France (ADF) et celui de l'IGAS.

Ils seront évidemment discutés avec tous les acteurs du secteur. Notre objectif est la suivant : pérenniser des structures qui assurent une mission essentielle, en essayant de conserver la diversité de l'offre, allant du public au privé lucratif, en passant par l'associatif.

La dernière grande ligne qui ressort, à ce stade, de la réflexion concerne le **FINANCEMENT** de la prise en charge de la dépendance, et notamment l'impératif de responsabilité. Le Président de la République a très clairement énoncé qu'il refusait la voie du déficit et de l'endettement.

Il a également écarté une autre voie : celle qui consisterait à taxer davantage le travail. Pour le reste, le débat est ouvert.

La question du financement de l'aide aux personnes âgées fait évidemment partie de vos interrogations pour ce congrès.

La campagne budgétaire était intervenue l'an dernier trop tardivement.

Je m'engage, cette année, à la démarrer au plus vite, dès le mois d'avril, dans la foulée du conseil de la CNSA du prochain, qui permettra de répartir les montants de dépenses déterminant les enveloppes régionales.

Surtout, je rappellerai l'effort extrêmement important consenti dans le secteur de la prise en charge des personnes âgées. 348 millions d'euros supplémentaires seront ainsi alloués cette année.

Un dernier mot, enfin, sur le décret permettant une évolution de la **TARIFICATION DANS LES EHPAD**. Il a fait l'objet d'un grand nombre de discussions, qui ont amené les pouvoirs publics à le modifier plusieurs fois.

Deux éléments ont néanmoins amené le Gouvernement à en **décaler la parution**, comme je l'ai annoncé devant le Sénat :

- la généralisation du tarif intégral nécessitait de pouvoir s'appuyer sur des données précises et complètes. Or, celles-ci font encore défaut, notamment au niveau du montant à transférer entre l'enveloppe soins de ville et celle du médico-social en contrepartie de l'intégration des honoraires des généralistes et des prestations de biologie et de radiologie dans les forfaits intégraux des établissements. Une mission IGAS a été lancée pour apporter des éléments objectifs de réponse à ces questions ;

- deuxième raison : le lancement du grand débat national. En effet, l'une des priorités de la réforme de la dépendance est la diminution du reste à charge en établissement. Les discussions porteront donc nécessairement sur le mode de tarification des établissements. C'est pourquoi il aurait été inopportun de sortir un décret d'une telle importance en amont de la concertation.

Les enjeux financiers ne doivent pas pour autant faire oublier l'essentiel.

L'essentiel, c'est le regard que nous portons sur le vieillissement dans une société trop régie par le culte de la performance.

L'ESSENTIEL, c'est le lien que nous tissons entre les générations et la façon dont nous traitons nos aînés.

Car au-delà des compétences, si précieuses, de professionnels investis, c'est aussi d'accompagnement dont les personnes âgées ont besoin. Un accompagnement fait d'empathie, d'écoute et de douceur.

Car dans notre rapport aux personnes âgées, c'est également notre rapport à la vulnérabilité et à la finitude qui se joue.

Comment, jusqu'au bout de la vie, permettre à une personne d'être avant tout traitée comme une personne humaine ? Ne pas lui imposer des décisions qu'elle n'a pas choisies, tenir compte de son histoire, l'aider à définir un projet de vie : autant de façons d'accompagner une personne âgée, dans le respect de sa dignité.

Comment lui permettre de se sentir pleinement intégrée à notre pacte social ?

LA CITOYENNETÉ NE SAURAIT DÉCROÎTRE À MESURE QUE LES FORCES FAIBLISSENT.



**PERSONNES ÂGÉES - FAMILLES -
PERSONNELS - DIRECTEURS :
MÉFIANCE OU SOLIDARITÉ ?
ADVERSITÉ OU PARTENARIAT ?**

**RELATIONS DIRECTEURS RESIDENTS FAMILLES
ADVERSITÉ OU PARTENARIAT ?**

Pierre Roux
Directeur

Cette question peut surprendre toute personne extérieure au secteur « personnes âgées ». Des organismes qui vendent des prestations d'habitat, de restauration, de pressing, de loisirs, de soins, d'entretien à des personnes physiques ne consiste-t-il pas en une banale relation client / fournisseur ? Or n'est-il pas absurde, pour un fournisseur, de se demander si la personne a qui l'on vend un produit ou un service est un adversaire ou un partenaire ?

Deux hypothèses pour expliquer ce comportement pour le moins étonnant

- Les directeurs d'EHPAD sont-ils donc tombés sur la tête ?
- La nature du service et le contexte dans lequel il est proposé sont à ce point complexes, qu'il est difficile de s'y situer vis-à-vis des autres parties ?

Pour ma part, mais c'est peut être par parti pris étant moi-même directeur, je penche pour la deuxième explication. En voici les principales raisons. Décider d'acheter un bien ou un service se fonde sur une volonté. Est-ce toujours le cas des résidents ? En principe un client choisit son four-

nisseur. Compte tenu de la pénurie de places dans certaines zones, les personnes ont-elles vraiment le choix ? Le prix est lui aussi problématique : comment considérer comme simple client une personne qui ne souhaite pas acheter le service (qui la renvoie à sa propre mort), qui n'a pas le choix du fournisseur, et qui n'a pas les moyens de le financer ? Sachant que bien souvent, le prescripteur du service est sa propre famille (également financeur), et qu'il n'est lui-même plus en capacité de décider ?

La réalité du contexte dans lequel évoluent les « fournisseurs / directeurs » est également sources d'ambiguïtés : En principe, un fournisseur détermine la performance du produit qu'il souhaite vendre et en déduit le pris de vente (en fonction des prix de revient et du marché).

Pour un directeur, c'est l'inverse : les prix de journée hébergement, dépendance, soins sont fixés par avance par l'organisme de tarification. Ce sont eux qui déterminent la performance du service...

Par ailleurs, ces prix de journée obéis-



sent à des logiques différentes. Les plaintes des résidents concernent majoritairement les soins et l'accompagnement alors qu'en la matière les directeurs ne font que répartir les moyens que le conseil général et l'état lui ont accordés !

Ainsi les établissements ne sont-ils pas les sous-traitants des pouvoirs publics qui seraient eux les vrais fournisseurs ?

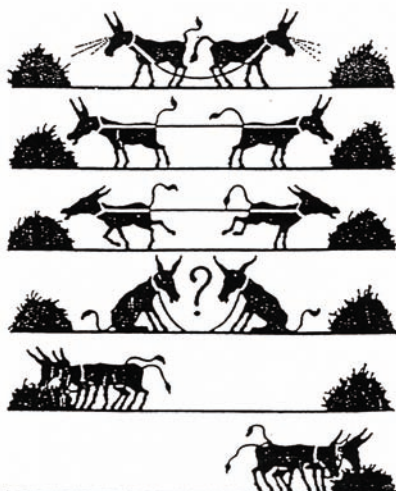
Ainsi, n'est il logique, tant que chaque acteur n'a pas une vision claire des mécanismes auxquels ils sont soumis, que les clients puissent être des adversaires ?

N'est-il pas nécessaire, d'en débattre pour clarifier et peut être devenir pour partie partenaires ?

Pierre Roux
Responsable - AD-PA 12 -

**DIRECTION D'EHPAD / FAMILLES DE RÉSIDENTS,
DIRECTION D'ECOLE / PARENTS D' ELÈVES...
QUEL PARALLÈLE ?...**

Raymond Lecomte
Famille



Il peut paraître incongru de comparer les jeunes élèves d'une Ecole aux personnes âgées d'un établissement. Les différences sont évidentes : vocation des établissements, âges, motifs et « perspectives » de ceux qui les fréquentent etc...Cependant ne s'agit-il pas, dans l'un et l'autre cas, de Personnes qui confient des « êtres chers » à des Professionnels qualifiés et responsables ?

En 2005 j'ai dû faire admettre mon épouse (Alzheimer depuis 9 ans) dans un Ehpad récemment construit près de chez nous. Je pouvais la visiter faci-

lement plusieurs heures chaque jour... Mais que de « plâtres à essuyer » dans cet établissement, où la Directrice et la majorité du personnel, recrutées à la hâte, étaient inexpérimentées et débordées !..

Avec quelques parents de Résidents nous avons créé une Association et établi des relations avec la FNA-PAEF...Nous voulions comprendre, nous informer, aider... Hélas ! Malgré notre bonne volonté ces initiatives furent mal ressenties par la Direction... Reconnaissons qu'il y eût des maladroites et de légitimes « impatiences »...émanant de Citoyens qui ne man-

quèrent pas de rappeler qu'ils étaient des Clients payant très cher !...

Je me suis alors remémoré ce que j'avais vécu cinquante ans plus tôt, jeune enseignant débutant.

Les rapports entre les Parents d'Élèves- plus ou moins organisés – et le « Corps Enseignants » étaient souvent « délicats ». Certains « Maîtres » se méfiaient des « envahisseurs », qui « n'étaient pas du métier » !...

Je me suis rangé du côté des partisans du Dialogue, après avoir observé que les collègues les plus réticents, voire hostiles et méprisants, avaient d'abord besoin d'être soutenu(e)s, rassuré(e)s... et que les familles « nerveuses » manquaient d'information sur les avantages de la Solidarité.

Les « choses » ont sensiblement avancé quand les deux parties eurent compris qu'elles poursuivaient les mêmes objectifs, cultivaient les mêmes valeurs (Laïcité, promotion de l'Éduca-

tion...) et que les citoyens des deux bords se rencontraient souvent dans les mêmes associations, syndicats, clubs, partis, églises... dans le respect mutuel...

Certes, il a fallu que certain(e)s, parmi les plus « conscient(e)s », mènent une Action calme et déterminée...en esquivant certains affrontements.

N'y a-t-il pas un « parallèle » entre ce qu'ont vécu les Parents d'Elèves depuis quelques décennies et ce que nous connaissons les Familles des Personnes Agées en Ehpad aujourd'hui ?

Aujourd'hui, malgré un contexte différent, sachant qu'il s'agit d'un domaine où « rien n'est jamais acquis »,

n'avons nous pas en commun la possibilité et la volonté de voir nos Aînés traités dignement sur le « dernier chemin » ?

J'appelle les Dirigeants de l'AD-PA à demander à leurs adhérents d'être favorables à l'organisation des familles et à cultiver le dialogue.

Raymond Lecomte - Adipa13 - FNAPAEF



TABLE RONDE

RELATIONS HUMAINES, CONTRAINTES BUDGÉTAIRES :

QUELLE AIDE AU MANAGEMENT POUR LES DIRECTEURS AU SERVICE DES PERSONNES ÂGÉES.

Témoignage : D. Pirot
Directrice d'établissement



Lorsque j'ai pris mes fonctions dans l'établissement que je dirige, il y régnait une organisation très particulière : les pauses se multipliaient, on ne savait plus vraiment qui mangeait ou pas et une partie du personnel faisait réellement la loi et imposait ses règles.

J'étais la cinquième directrice en 4 ans ! Bien évidemment, j'ai pris des mesures de mise à pied et de licenciement d'un tiers du personnel et j'ai mis en place une organisation très cadrante.

Cela ne s'est pas fait sans mal puisque j'ai été menacée toutes les nuits pendant plus d'un an, de multiples courriers anonymes ou non ont été envoyés m'accusant de tous les maux Je ne vous parle même pas des comités d'accueil stationnés devant l'établissement ni de tous les contrôles qui ont eu lieu sur l'établissement. Un même jour, j'ai eu l'inspection du travail et les services vétérinaires qui se sont présentés en même temps, un courrier du CG et un de l'ARS.

J'ai même fait deux AVC consécutifs suite à des altercations très violentes lors des entretiens de licenciement dont le seul séquelle aujourd'hui est une surdité partielle de l'oreille gauche. J'ai parfois été découragée, mais lorsque j'ai eu le sentiment que mes équipes pourraient s'en apercevoir, **j'ai décidé de me faire aider.**

J'ai heureusement eu une opportunité car j'avais prévu au plan formation un coaching d'équipes pour l'accompagnement du changement. Compte tenu du délai qui s'était écoulé entre la formulation de la demande et l'accord, les équipes avaient bien accueilli les changements et l'état d'esprit était constructif et prometteur, j'ai donc uti-

lisé une partie du budget pour me faire accompagner.

J'ai eu 8 rendez vous de deux heures sur 3 mois et j'ai ainsi pu prendre la distance nécessaire par rapport à mes décisions, leurs conséquences et mon management.

J'ai enfin eu le sentiment de ne plus être seule, de pouvoir réellement échanger à la fois sur le fond du problème mais aussi sur la façon dont cela m'affectait.

Je réalise que je n'ai pu continuer à faire correctement mon travail de Directrice vis-à-vis des résidents, des familles et du personnel mais aussi rester en bonne santé que grâce à ce soutien qui m'a guidé et réellement aidé.





Je voudrais aujourd'hui vous apporter mon témoignage qui s'appuie d'une part sur mon expérience en tant que directeur et d'autre part aujourd'hui en tant que Coach.

Certes j'ai exercé des responsabilités de directeur dans une entreprise très différente de votre contexte car c'était dans une entreprise internationale de

LE COACHING COMME RESSOURCE POUR LES DIRECTEURS

C. Charmoille
Coach consultant

l'informatique connue de beaucoup. Mais cette expérience de l'entreprise me paraît finalement ressembler à votre quotidien de directeurs.

J'ai l'expérience du management d'équipes composées de plus d'une centaine de personnes. Les problématiques que j'ai rencontrées sont des problématiques de transformation des organisations, de pression du cadre et de l'organisation.

Et comme vous en tant que gestionnaire ce sont également les préoccupations quotidiennes du chiffre d'affaires, de la marge, des équipes, des

clients ou des patients, de la qualité de service...

J'ai aussi rencontré dans l'entreprise la problématique de l'urgence, mais votre urgence est sans aucun doute amplifiée car elle s'exerce aussi dans la confrontation face à la maladie et face à la souffrance.

J'exerce donc aujourd'hui le métier de coach auprès des entreprises et des organisations, en contexte professionnel. Et c'est cette double expérience qui m'amène à témoigner ici aujourd'hui.

Qu'est ce que le Coaching ?

Le coaching est un accompagnement le plus souvent individuel, mais on verra qu'on parle aussi de coaching collectif.

Cet accompagnement, mené par un coach vise à permettre à un coaché d'élaborer ses propres réponses aux questions ou problématiques qu'il ou elle rencontre dans un contexte professionnel, et ce pour « augmenter sa performance au service de l'organisation ».

Un contrat de coaching comprend habituellement 8 à 10 séances d'1h30 à 2 h sur une période de 6 à 9 mois pour un coût moyen de 6000 euros.

Quand faire appel au Coaching ?

Une enquête réalisée par HEC auprès de ses anciens élèves indique que les 3 objectifs prioritaires pour bénéficier d'un coaching sont :

1. Accroître son efficacité personnelle
2. Connaître et mobiliser ses ressources professionnelles
3. Réussir un projet de changement.

Le coaching reste en France un accompagnement encore considéré

comme une pratique récente, alors que cette pratique a maintenant plus de 20 ans ! Mais sur une base de 400 cadres et dirigeants interrogés, 30% indiquent qu'ils ont bénéficié d'un coaching (chiffre à comparer à 40% chez nos voisins anglo-saxons).

Qu'est ce qu'on fait dans une séance de coaching ?

Le coaching est avant tout un lieu de parole, c'est un lieu d'écoute.

C'est un endroit, un moment privilégié où le coaché parle des situations qui l'interpellent, et où il exprime le ressenti que ces situations génèrent.

Le rôle du coach est alors d'accompagner le coaché dans la mise en évidence de ces situations. Le coach joue un rôle d'éclaireur des situations.

Par le questionnement, il met en évidence les interactions, les situations.

Le coach tient une lampe torche et il balaye le faisceau lumineux de cette lampe dans une forêt obscure. Il dirige cette lumière avec le coaché pour éclairer les arbres et dévoiler le paysage.

J'interviens en coaching dans le cadre du Master 2 Management au Centre

de Formation de l'Hôpital Sainte Anne à Paris.

C'est 1 heure d'accompagnement « non négociable » offerte chaque mois aux Cadres de Santé qui suivent ce Master.

C'est un lieu de parole pour parler des enjeux liés à cette formation.

Ce sont tout d'abord des enjeux personnels que la personne met au sein du Master : c'est la pression que la personne s'impose à elle-même.

C'est aussi la mise en évidence des enjeux professionnels liés à cette formation car c'est un défi dans l'organisation de leur quotidien professionnel et des relations avec leurs collègues, et avec leur management.

Cette heure est un sas « hygiénique » si j'ose ici. Les réponses appartiennent aux cadres de Santé coachés mais cet instant leur permet de reconnaître la pression et de mettre en place leurs réponses avec leurs propres ressources personnelles.

Ici mon rôle de coach est celui d'un révélateur de situations, et de ressources, comme la torche qui éclaire la forêt obscure.

Pour quoi faire ?

Le coaching c'est pour prendre de la distance.

C'est voir ainsi les choses différemment, comme si on s'installait un pas en arrière, en observateur accompagné des situations qui nous bloquent. C'est ainsi ensuite, une fois la situation et ses difficultés repérées, la possibi-

lité de sortir d'un possible engrenage de difficultés et même d'échecs.

Le coaching c'est « marcher avec », « accompagner » son coaché.

Le coaching est un dispositif de co-construction et c'est bien grâce à ce questionnement, cette écoute apportée par le coach, qu'apparaît une

meilleure visibilité de la situation et que le coaché trouve LUI-MEME ses réponses.

Le coach repère avec le coaché ce qui dans ses comportements ou ses modes de relation lui pose problème dans l'ici et maintenant de ses situations professionnelles.

Le coaching est une relation d'aide. C'est un accompagnement. C'est dans le fameux « CARE » !

Cela fait même sans doute partie des SOINS que chaque professionnel devrait s'accorder dans certaines situations plus difficiles que d'autres : quand il y a un changement et donc quand il y a un stress possible.

Ce que le coaching n'est pas
Ce n'est pas une démarche thérapeutique car le coaching ne couvre que les sujets « ICI ET MAINTENANT » et ne va pas chercher le « POURQUOI ».

Il adresse le « COMMENT » pour mieux avancer dans le changement.

Ce n'est pas du Conseil car le consultant fournit des réponses et fait aussi « à la place » lorsqu'il intervient en tant qu'expert.

Ce n'est pas non plus de la formation qui elle est sur la transmission de savoir.

On y traite de quelles problématiques ?

Chacun d'entre nous peut rencontrer, à un moment de sa vie, des difficultés liées à un changement, attendu ou non : une promotion, un licenciement, un changement de direction, une mutation, pour raison professionnelle...

C'est un Coaching sur la dimension managériale, coaching de prise de poste, coaching de crise, et égale-

ment coaching collectif.

On y traite des problématiques liées à la prise de décision. On travaille sur les situations liées à l'incertitude et qui nous font voir des échecs. On y travaille les interactions et la communication.

J'accompagne également un comité de direction dans une ONG qui vient de vivre d'une part une grave crise de confiance entre ses membres et d'autre part rentre dans une étape de construction avec un nouveau directeur et de nouveaux membres. Bref une étape de changements importants.

J'interviens en posture de coach et en tant que « VIGIE BIENVEILLANTE ».

J'assiste aux Comités de Direction, je suis la vigie bienveillante qui observe, écoute et j'interviens sur un arrêt sur image pour commenter ce que j'observe. C'est aussi cela le coaching, le

coaching collectif.

Dans une posture d'accompagnement collectif auprès des dirigeants et de leurs équipes, le Coaching permet ainsi de développer le lien dans des rapports hiérarchiques que l'urgence des situations rend de plus en plus distants.

Et dans l'optique d'être gestionnaire, puisque c'est le titre aussi de cette séance, comment chiffrer le bénéfice relationnel ?

Toujours selon l'enquête HEC, 78% des coachés sont complètement satisfaits du coaching et 98% des coachés recommanderaient le coaching à un collègue.

C'est permettre à son collaborateur de reprendre pied et d'être à nouveau à 100% de ses capacités pour les utiliser à 200%. C'est lui permettre d'être bien pour décider au quotidien et assumer sa responsabilité professionnelle.



Comment faire ?

Mon conseil de...directeur ?

Ne pas attendre qu'il soit trop tard, ne pas attendre que la souffrance soit là.

Ni pour vous, ni pour vos équipes. Car il faut se rappeler qu'un Directeur en souffrance transmet cette souffrance à ses équipes. S'il a 30 personnes en responsabilité, c'est potentiellement 30 personnes qui souffrent aussi. S'il a 300 personnes sous sa responsabilité, c'est aussi 300 personnes qui pourraient souffrir également...les équipes et ...leurs patients.

Mon conseil de...coach ?

Pour démarrer un coaching il est important qu'il y ait 3 ingrédients :

1. La confiance entre coach et coaché
2. La certitude de travailler avec un coach de qualité, certifié par une Ecole de Coaching réputée, ce qui permet de se référer à une déontologie claire
3. L'investissement personnel

du coaché.

Ce qu'il faut retenir...PRENEZ SOIN DE VOUS !

Tout changement nécessite plus d'attention, plus de soin à soi, aux situations dans lesquelles on s'engage. Ce que le coaching apporte c'est un moment privilégié où la personne observe ces nouvelles situations, va rechercher les ressources en elles qui vont l'aider à franchir l'étape de changement et lui permettre d'être en pleine capacité pour exercer son métier.

A l'usage des directeurs:

- Le coaching n'est pas réservé aux cadres dirigeants : pensez à vos équipes, pensez à vous.
- Le coût financier moyen d'un coaching est équivalent au coût d'une formation de 4 à 5 journées.
- Dans un coaching on définit des objectifs en amont au travers d'un contrat, ce qui sert ensuite de fil

conducteur au dispositif.

- Le coaching est un dispositif qui s'inscrit dans la durée, certains bénéfices apparaissent immédiatement, d'autres sont aussi différés.

- Le coaching est un outil performant qui répond aux enjeux actuels.

A l'usage des Directions des Ressources Humaines :

- Le coaching est de plus en plus connu et c'est un accompagnement reconnu par une grande majorité des cadres, ils en ont une bonne image.

- les cadres identifient clairement les objectifs de développement professionnel associés à ce type de démarche.

- Je vous engage à proposer ce type d'accompagnement en le positionnant comme une aide, et surtout pas comme une étape de la « dernière chance » !

Conclusion

Le Coaching est un accompagnement qui permet au bénéficiaire de se découvrir et d'ouvrir le champ de ses possibles. Le Coaching permet d'avoir

une lecture efficace des situations pour développer de nouvelles compétences et mieux maîtriser les problématiques. Face aux difficultés professionnelles,

c'est permettre au coaché de passer d'une impasse à une multitude de chemins possibles.

Merci !

ATELIERS :

L'actualité de l'aide à domicile

Existant depuis plus de quarante ans pour l'aide et plus de trente ans pour le soins, les associations et les services publics porteurs de ces activités vivent depuis plus de dix ans plusieurs rebondissements : Allocation Personnalisée d'Autonomie, Loi du 2 janvier 2002, dotation globale de financement, Loi du 26 juillet 2005 (services à la personnes), Loi HPST (mise en place des ARS)...

Nous avons été euphoriques : doublement des heures, des créations d'emploi, augmentation des salaires liée à la professionnalisation des intervenantes...

Sauf que depuis deux ans, on s'est réveillé avec « la gueule de bois » et bien au delà des recommandations de bonnes pratiques :

- Pour l'aide : les lendemains qui déchantent : licenciements, redressements judiciaires, baisses des plans d'aide, augmentations du reste à charge, suppression d'exonérations...
- Pour le soins : réforme de la

tarification avec évaluation précises des besoins, EPRD, ...

Doit-on craindre ou espérer que le vieux phénix se décompose pour en engendrer un nouveau ?

L'étude de l'UNIOPSS de décembre 2010, nous indique que plus de 6 700 établissements d'aide à domicile emploient plus de 223 000 salariés, pour une masse salariale total de près de 2,7 milliards d'euros. Comment imaginer que cette manne financière, ce vivier d'emploi et surtout ce lien social auprès des personnes fragilisées soient la variable d'ajustement du budget de l'État et abandonnés aux lois du marché ?

Les récentes recommandations du discret rapport de la mission IGAS/IGF relative aux questions de tarification et de solvabilisation des services d'aide à domicile en direction des publics fragiles confirment et éclairent sur la situation du secteur, alors que d'autres nous inquiètent pour l'organisation sur le terrain.

Dans ce tumulte, quelles retombées risquées pour les SSIAD qui, financées par l'assurance maladie pourront être sollicités pour répondre aux attentes et exigences des personnes en perte d'autonomie laissées pour compte par les baisses de financement de l'aide ? Le débat national sur l'aide à l'autonomie s'ouvre. Les propositions fusent, s'entrechoquent, heurtent, provoquent. Toutes les pistes devront être étudiées en ouvrant le plus largement possible la concertation, comme l'a toujours souhaité l'AD-PA. Alors pour demain : quelles propositions, quelles innovations, quelles attentes, quel avenir et quelle stratégie pour le domicile ?

Joëlle OLIVIER
Directrice Service à domicile (82)
CA AD-PA

Samuel SAUVOUREL
Directeur CCAS (17)
CR Adjoint AD-PA

L'actualité des établissements



Les changements législatifs dans notre profession, l'évolution du droit social, et la politique de regroupement dans une rationalisation drastiques des soins, a une répercussion certaine dans notre direction.

Trop de loi tue la loi, pourrait on dire, en reprenant l'adage. Les dernières modifications notamment en terme de sécurité sur la DARDE dans nos éta-

blissements, ou plus prosaïquement la signature des contrats des intervenants de santé, sont autant de tâches supplémentaires comprimés dans un emploi du temps de plus en plus infernal. On pourrait aussi discuter sur la convergence tarifaire, avec la modification des outils d'évaluation qui mettent certains établissements en difficulté. Car d'évaluation on peut parler avec l'arrivée des évaluations externes et des conséquences. La prétendue voie d'amélioration selon certaines ARS deviennent des voies de comparaisons et de financements douteux.

De ces difficultés, il en résulte, avec la mise en place des ARS et les différents projets gouvernementaux, une volonté de regroupement au sein des EHPAD qui se fait déjà d'ailleurs par les autorisations délivrés ou non, et sur les budgets agréés sans qu'il puisse y avoir véritablement de contestation. On peut observer, tant dans le milieu lucratif, que dans l'association ou le public, des regroupements de plus en plus nombreux. Cette évolution mal contrôlé, donne certes une qualité

technicienne de la prise en charge, mais parfois y perd beaucoup dans la qualité humaine voir l'âme de la structure.

Cette qualité humaine recherché sur le médecin traitant, et que l'on bride dans un contrat qui pose la question de la relation de confiance instauré. Cette recherche effrénée d'une protocolisation des actes entraînent indiscutablement des effets pervers dans le temps passé à se justifier, et à se coordonnés, au détriment du temps passé auprès des résidents.

Tous ces aspects ont des incidences sur la qualité de nos hébergements et des soins opérés dans les structures. La défiance qui peut en découler amènera des repositionnements parfois délétères. A chacun dans une éthique de responsabilité sociale, avec l'AD-PA d'affiner l'exercice de sa fonction dans une matrice professionnelle soucieux de la dignité de la personne et de son respect.

Grégoire BELLUT
CR Ile-de-France



Diriger un établissement médico-social, tout particulièrement un établissement ou un service accueillant des personnes âgées relève de plus en plus de la gageure.

Dans un contexte réglementaire et légal en mutation permanente, avec la montée en charge de nouvelles instances administratives à l'origine de nouvelles contraintes et obligations de plus en plus omniprésentes (A.R.S., A.NESM et autre ANAP), la fonction direction est commencée à ressembler à un vaste marécage dans lequel le directeur passe plus de temps à essayer de ne pas se trouver en défaut ou en porte-à faux, à surnager pour ne pas sombrer dans une marée de dossiers administratifs et d'enquêtes aussi dévoreuses de temps que dépourvues d'effets en terme d'amélioration des conditions de prise en charge des personnes accueillies.

Plus des trois quart des établissements et la quasi-totalité des services aux personnes sont des structures de petit ou moyen effectif, avec très

souvent son directeur comme unique cadre. Un cadre qui doit obligatoirement tout connaître et tout, savoir faire, une sorte de « factotum omniscient et magiquement inspiré »... Au secours, de l'aide !!!

Un nouveau métier est en train d'apparaître et qui va se développer de plus en plus dans notre secteur professionnel : Coaching, Conseil, Accompagnement... Appelez-le comme vous le voulez, mais il deviendra de plus en plus difficile d'exercer seul notre métier de directeur, sans se faire accompagner, épauler, par quelqu'un de confiance, un pair expérimenté, qui nous apporte ce qui nous manque le plus, et de plus en plus, un temps pour relever la tête du guidon, pour une réflexion distanciée et posée.

N. Navarro
Vice Président AD-PA



Diversification de l'offre

Où vivre vieux ?

Quel éventail de vie pour quelles personnes vieillissantes ?

Nos vies forment une espèce de boucle : nous naissons, nous grandissons.

A la maison, chez les parents, pour la plupart, nous avons reçu notre chambre : nous y avons dormi. Nous avons donc un lit. Peut être une table, une chaise. Nous y avons fait nos devoirs, nos leçons, nos études.

Nous avons quitté la maison parentale.

Nous avons vécu alors, soit en appartement, soit en maison, soit dans une villa. Les enfants arrivent, partent un jour. Nous serons seul ou seuls.

Un beau jour, l'on décidera nous-mêmes, ou « on » décidera pour

nous, qu'il est temps de partir.

Nous arriverons « en institution »

L'on se retrouvera dans une chambre.

Nous aurons donc un lit. Nous aurons donc une table.

En Belgique, et c'est obligatoire, nous aurons aussi « un fauteuil »

A part ce fauteuil, l'on en sera revenu à notre situation de « jeune homme » ou de « jeune fille » Notre seul lieu d'intimité sera redevenu notre chambre.

Pensons-nous recevoir des amis, des proches, dans notre chambre à coucher ? Un étudiant reçoit dans sa chambre, pas une personne âgée.

Comment peut-on croire que nos vieux trouvent normal de « retomber en enfance » ? L'axe domicile-institution ne peut plus être considéré uniquement et strictement en fonction du maintien do-

miciliaire ou de l'accueil institutionnel, mais doit également l'être en tenant compte d'autres formules à apprécier objectivement et à proposer, au choix, dès lors élargi, des intéressés.

Il y aura, de ma part, développement de réalisations concrètes d'hébergements différenciés, en Belgique francophone d'une part et, d'autre part, un essai d'une schématisation d'une politique plus intégrée au niveau multidisciplinaire, dans le but d'accompagner la personne âgée et ses proches dans les choix de vies qui doivent être posés.

Paul MERCKX
Administrateur de l'Association des
Directeurs de Maisons de Repos
(Belgique), Directeur d'établissement
(Waterloo).

AIDE À L'AUTONOMIE : DISCOURS DU PRÉSIDENT SARKOZY - 8 février 2011

Le Président de la République, en présence des Ministres concernés, a lancé le débat sur l'aide à l'autonomie, en indiquant « qu'on avait peut être déjà trop attendu ».

L'AD-PA, qui était présente à cette manifestation, partage ce point de vue.

Le Président a aussi rappelé combien s'occuper de nos aînés fragilisés c'est aussi s'occuper du futur de chacun.

L'AD-PA a aussi été ravie d'entendre le Président évoquer « une nouvelle dimension du pacte social, afin de

compléter le travail des fondateurs de la Sécurité Sociale française », et rappeler « que la question ne doit pas être abordée que sous l'angle financier, mais aussi sur la place des personnes âgées dans la Société, et le respect de leur dignité ».

L'AD-PA qui regroupe les directeurs de services à domicile et d'établissements pour personnes âgées est cependant inquiète de l'axe annoncé sur le « maintien à domicile le plus longtemps possible », renvoyant à la responsabilité des familles dont on sait combien elles

s'épuisent aujourd'hui.

Avec de nombreux intervenants dans les débats de la matinée l'AD-PA souhaite qu'on insiste sur la nécessaire liberté de choix de la personne âgée entre domicile et établissements.

Enfin, l'AD-PA rappelle la nécessité de régler à court terme deux questions urgentes : créer le fonds d'urgence de l'aide à domicile, et abroger les dispositifs de suppression d'emplois en établissement.

MALTRAITANCE FINANCIÈRE : RAPPORT REMIS AU MÉDIATEUR - 9 février 2011

Pour l'AD-PA (Directeurs de services à domicile et d'établissements), le premier rempart contre tout type de maltraitance consiste à valoriser les personnes âgées, leur reconnaître un statut de citoyen à part entière, favorisant ainsi le développement du respect.

Les maltraitances financières doivent être résolument combattues et condamnées, comme toute autre forme de violence, qu'elle soit verbale, psycholo-

gique, voire physique.

Le rapport remis ce jour au Médiateur de la République indique que la majeure partie des maltraitances a lieu à domicile. L'AD-PA le confirme, ce qui implique de porter une attention plus grande aux personnes concernées et à leurs proches en développant l'offre d'aide à domicile.

La Mission propose d'instituer un système de sauvegarde

simple en établissement.

Si l'AD-PA est ouverte à toute réflexion sur des mesures d'assouplissement, elle ne peut accepter que les établissements notoirement sous-dotés en personnels se voient en plus attribuer les fonctions actuelles des mandataires judiciaires ; par ailleurs, l'association soutient la proposition de donner plus de moyens aux magistrats et aux mandataires pour mener leur mission à bien.

CONSEIL DE LA CNSA : TROUVER DE NOUVEAUX MODES DE FINANCEMENTS DEVIENT UNE URGENCE MAJEURE - 13 avril 2011

Le Conseil de la CNSA de ce mardi a démontré les graves dysfonctionnements du financement de l'aide aux personnes âgées fragilisées.

Alors que le secteur finance depuis des années le budget de l'Etat et de l'Assurance Maladie, il se voit encore imposer des gels de crédits et des provisions forcées, sans doute pour mieux organiser les reprises futures.

Ainsi l'Etat a rejeté la proposition des personnes âgées, personnes handicapées et professionnels d'affecter immédiatement les crédits disponibles aux services à domicile et établissements en difficulté.

La conséquence de ce refus sera

donc la baisse des moyens dans l'aide aux personnes âgées dans toutes les structures.

Pire, dans un secteur notoirement sous doté, certains envisagent de s'attaquer aux rémunérations des personnels : l'exemple désormais serait-il celui de l'aide à domicile qui ne peut survivre aux contraintes financières qui lui sont imposées que par l'emploi de travailleurs pauvres, subissant des temps partiels contraints ?

Seule consolation, l'Etat a laissé le Conseil de la CNSA adopter un vœu demandant au Parlement de réaffecter les 100 millions de crédits repris à la CNSA dans la Loi de Fi-

nances de la Sécurité Sociale 2011 ; il est demandé, par ailleurs, que les aides à l'investissement soient financées sans diminuer les crédits de fonctionnement des structures existantes.

Comme l'ensemble du budget 2011, ces deux dispositions (qui avaient fait l'objet de nombreuses critiques de la part de l'ensemble des Parlementaires) montrent bien qu'il faut désormais trouver des financements nouveaux pour mieux accompagner nos aînés : c'est tout l'enjeu du débat actuel sur l'aide à l'autonomie qui devra déboucher sur des solutions nouvelles très rapidement.

La convergence tarifaire dans les EHPAD

Gérard Brami



La convergence tarifaire est, aujourd'hui, le sujet le plus important dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes. Annoncé en 1999, lors de la réforme des établissements, ce principe n'a jamais été véritablement mis en place. L'annonce de sa réactivation a bouleversé le fonctionnement de nombreux établissements. Dans son application actuelle, cette convergence tarifaire est-elle légale ? En pleine période de crise économique, son application est-elle légitime ? Doit-on parler de convergence tarifaire, au singulier ou au pluriel ?

La convergence tarifaire est un des principes du droit des établissements d'hébergement pour personnes âgées où les exceptions contrebalancent fortement son application. Les établissements peuvent et doivent utiliser ces exceptions contre le principe initial, que toutes les fédérations et les professionnels contestent. Comment répondre à cette demande extrêmement difficile de restitution des crédits, alors que nos établissements savent, tous, qu'ils sont en sous-dotations financières et budgétaires ? Les réponses à toutes ces questions sont contenues

dans cet ouvrage, qui donne les moyens d'affaiblir, de contester, voire d'annuler les demandes d'application de la convergence tarifaire telle que le sollicitent les autorités.

L'ouvrage apporte des réponses juridiques et pratiques à la question de la convergence tarifaire, qui concerne autant les tarifications de soins que les tarifications relatives à la dépendance.

Il donne des modèles de lettres d'explications, de délibérations, de recours gracieux ou contentieux, facilitant le travail des équipes de responsables des établissements d'hébergement dans leurs relations souvent difficiles avec les autorités de tarification, conseils généraux ou agences régionales de santé.

Les directeurs et gestionnaires d'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes publics et privés sont intéressés à la lecture de cet ouvrage qui constitue un guide pratique pour mettre fin à cette convergence tarifaire.

Docteur en droit, Gérard BRAMI est directeur de deux établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes et participe activement à l'action gérontologique de son département. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et exerce des fonctions de chargé d'enseignement ainsi que des missions de formation. Il est correspondant départemental adjoint de l'ADPA 06

Éditions Les études Hospitalières - 289 pages - 50 €

Rigueur ou relance ?

Sous la direction de Nicolas Bouzou



Dans cette nouvelle parution de Cercle Turgot propose de porter sur le très sensible sujet de la dette publique, le regard croisé de ses experts, de sensibilité différente, avec la coordination de Nicolas Bouzou, vice-président du Cercle.

En effet les principaux États de l'OCDE, surendettés, essouffés économiquement, fragilisés par leur «modèle social», sont confrontés à l'un des plus formidables défis de leur politique économique.

Comment concilier en effet, pour répondre aux demandes contradictoires des marchés, l'incontournable impératif de rigueur et ses effets récessifs, avec l'exigence de relance, source de dépenses nouvelles mais passage obligé d'un surplus de croissance et de marges de manoeuvre budgétaire ?

Comment éviter ce piège de l'hésitation, d'un nouveau dilemme de Buridan qui nous conduirait vers la ruine, en transmettant aux générations futures la charge du pris à payer pour notre laxisme ?

S'inspirant des leçons que l'on peut tirer de la célèbre lettre au roi Turgot, les experts du Cercle proposent avec Nicolas Bouzou, un diagnostic sans concession, qui met en lumière les véritables enjeux d'un endettement public excessif, ainsi que les parts d'irrationnel et de réalité dans les peurs qu'il engendre. Les auteurs proposent ensuite des voies de passage originales dans la résolution de cette quadrature du cercle synthétisée par le néologisme de Christine Lagarde : la «rilance». Mais rien ne se fera sans ambition pour la France, sans courage politique et sacrifices douloureux. Le temps de l'action est venu. Des réponses originales et sans concession.

Le Cercle Turgot, centre de réflexions d'analyse financière rassemble de nombreux experts du monde finance (universitaires, dirigeants d'entreprises, d'institutions et auteurs de best-sellers économiques). Il a pour vocation d'encourager les auteurs, de favoriser la recherche la pédagogie et l'enseignement, principalement en économie financière.

Il est d'autre part, en tant que Think Tank, appelé à intervenir sur des sujets de société et de politique économique et sociale.

Éditions Eyrolles - 215 pages - 15 €

DICTIONNAIRE DE LA GÉRONTOLOGIE SOCIALE

Coordonné par Richard Vercauteren

Le dictionnaire ne se limite pas à des « définitions », mais interroge ensemble des acteurs impliqués par le sujet âgé. Conçu comme un outil de travail, il offre différents niveaux de compréhension des thèmes et une large ouverture vers des débats avec le souci d'éclairer le manque de consensus sur les limites de la discipline gérontologique et d'apporter des éléments concrets de réflexion référés à la pratique médico-sociale (structure, équipes, management...).

Résolument pluridisciplinaire et orienté vers les aspects novateurs de la gérontologie sociale, il introduit de nombreux concepts dans l'actualité de leur mise en place, ainsi que des termes récents.

Richard Vercauteren est sociologue, gérontologue, enseignant dans plusieurs universités, auteur de nombreux ouvrages dans le champ de la gérontologie, directeur de la collection « Pratique gérontologiques ».

Éditions Érès - 288 pages - 23 €





COLLOQUE AD-PA

