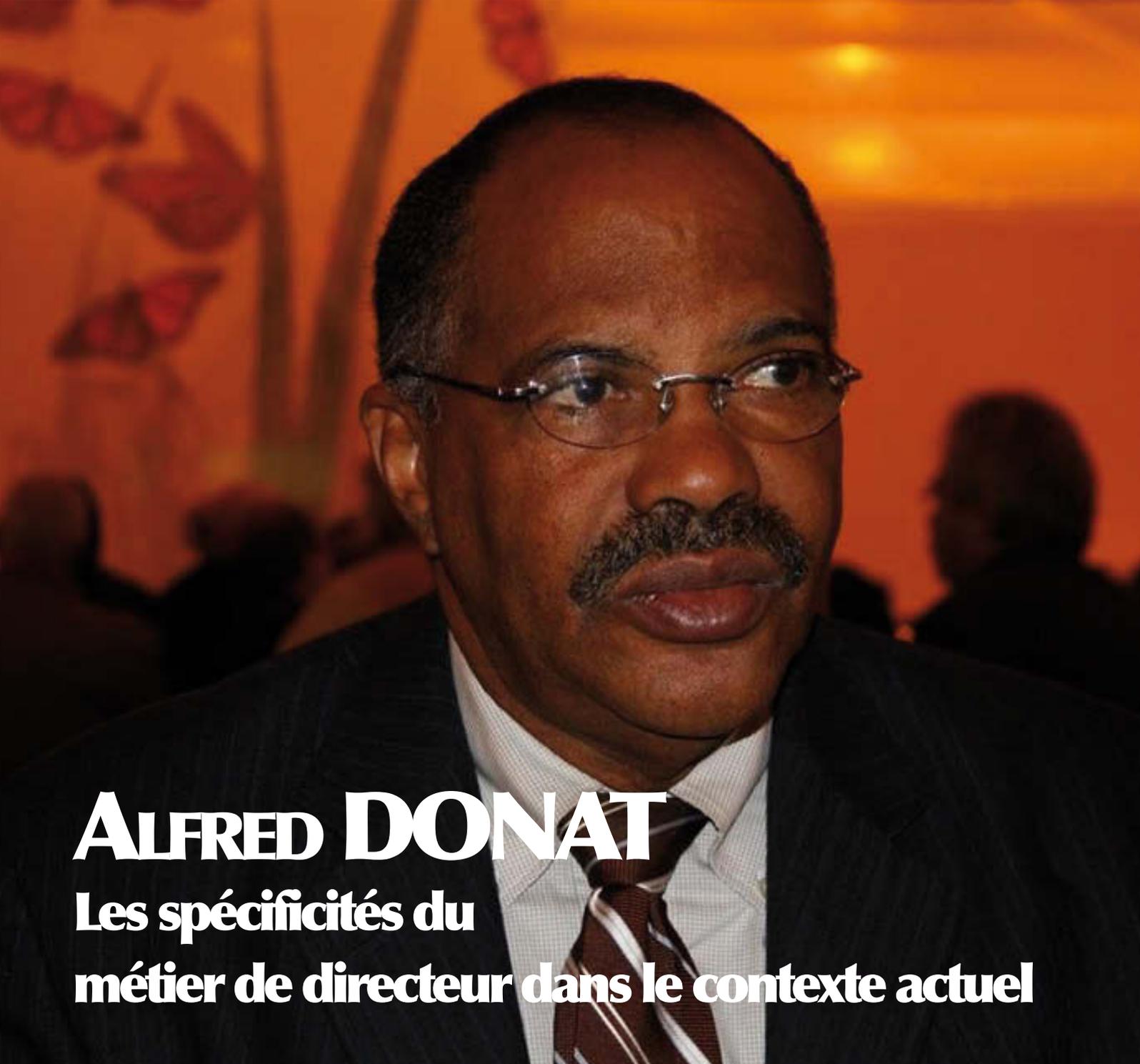

DIRECTEURS

au service des personnes âgées

Février / Mars 2015

A large portrait of Alfred Donat, a man with glasses and a mustache, wearing a suit and tie. The background is a warm, orange-toned setting with blurred figures.

ALFRED DONAT

**Les spécificités du
métier de directeur dans le contexte actuel**



Christian du MOTTAY

**L'apport de la sincérité dans la
pratique du management (p. 3)**

ÉDITO



Honneur dans ce numéro à un collègue retraité qui a toujours été actif et le reste.

Fred DONNAT était, jusqu'à son départ en retraite, Directeur de la maison de retraite du François et président de l'AD-PA Martinique.

Dans les années 90 c'est lui qui a su regrouper les directeurs d'établissements et de services à domicile de l'île, faisant de la Martinique le département où le pourcentage de directeurs adhérents était le plus important de France.

Fred DONNAT a été nommé administrateur d'honneur de l'AD-PA, Muriel PELAGES-GABORY prenant le relai de représentante de la Martinique et des Outre Mer.

Nous publions le très beau texte de son intervention au colloque de l'AD-PAM de novembre dernier.

P. CHAMPVERT
Président de l'AD-PA
Directeur Saint-Maur,
Sucy, Bonneuil (94)

SOMMAIRE

L'INVITÉ

3 - 7 - L'apport de la sincérité dans la pratique du management

BRÈVE

8 - Tour de France à la marche pour l'aide aux personnes âgées

FOCUS

9 - 10 - Les spécificités du métier de directeur dans le contexte actuel

11 - L'AD-PA soutient les directeurs

POSITIONNEMENTS

12 - 200.000 emplois pour l'égalité et la solidarité républicaines

12 - L'AD-PA reçue à l'Élysée

12 - Inquiétude de l'aide à domicile : l'analyse de l'AD-PA

INFOS

13 - Prix CIGALAD

13 - Coaching professionnel

13 - Age 3 - Salons professionnels

13 - Emploi

LIVRES

14 - 15 - Notre sélection

I - IV SPÉCIAL ADHÉRENTS

I - Nouveaux correspondants et dates de réunion

II - Bilan d'activité 2014

III / IV - Compte rendu CA élargi / Séminaire Nov. 2014

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

DIRECTEURS au service des personnes âgées

3, impasse de l'Abbaye - 94106 Saint-Maur-des-Fossés Cedex - Tél. 01 55 12 17 24 -
courriel : ad-pa@orange.fr

Directeur de la Publication : P. CHAMPVERT - Directeur Adjoint de la publication : R. GIZOLME -
Conception et Maquette : C. SAJAT - Imprimeur : IMP. BELZ (LA ROCHE-SUR-YON) - ISSN : 2268-0926

L'APPORT DE LA SINCÉRITÉ DANS LA PRATIQUE DU MANAGEMENT



CHRISTIAN du MOTTAY

Formateur indépendant

Pourquoi chercher à introduire plus de sincérité dans notre management et comment s'y prendre ?

A l'occasion du congrès national AD-PA - FNADEPA de novembre dernier, Christian du MOTTAY a abordé cette question dans la perspective du management, mais vous pourrez facilement l'élargir ensuite aux relations avec les résidents, leurs familles ou d'autres circonstances comme la gestion des conflits, les relations entre collègues, etc.

En guise d'introduction, je crois souhaitable de commencer par distinguer aussi nettement que possible le commandement et le management, la confusion entre ces deux approches compromettant une réelle évolution de l'un vers l'autre.

Ceci me semble important parce que nous sommes très profondément imprégnés par la notion de commandement qui nous paraît :

- un principe d'organisation inévitable,
- une condition d'efficacité et constitue pratiquement l'ADN de notre culture relationnelle dans le travail.

Or commandement et sincérité sont difficilement compatibles. Et on risque de rejeter comme utopique la possibilité d'augmenter sa sincérité,

en tant que manager, parce que seul le modèle du commandement nous semble viable.

Pour tenter d'y voir plus clair, je vous propose les définitions suivantes de ces deux approches, définitions qui sont un peu radicales, j'en conviens, parce que j'y décris des extrêmes, mais cela me semble nécessaire pour rendre

sensible la rupture radicale entre les deux modèles.

Le commandement est un ensemble de pratiques qui visent à obtenir ou déclencher des comportements pré-déterminés

destinés à produire des effets déjà calibrés.

Le schéma est le suivant : un décideur donne un ordre à un exécutant pour qu'il effectue ce qui a été programmé.

Idéalement, l'exécutant est un outil « neutre »,

équivalent d'un robot. « essayer de comprendre un ordre c'est déjà désobéir, m'avait affirmé un gradé lorsque j'effectuais mon service militaire. Pour illustrer la prégnance contemporaine de ce schéma, je dirais que la Direction par Objectifs me paraît en être un avatar contemporain et civil.

Le principe est que seul le donneur d'ordre sait où il faut aller, pourquoi il faut y aller et par quel chemin. Il se pose en membre d'une élite, qui aurait accès à des savoirs parfois quasi initiatiques, et il prête à l'exécutant une incapacité relative.

Le commandement suppose donc :

D'un côté : un exécutant soumis, conforme, qui retient sa singularité (une seule tête), contrôlable.

De l'autre : une autorité a priori « experte » mais en partie dissimulée, ne livrant rien sur elle-même, distante, ininterrogeable.

Le summum du commandement est sans doute atteint lorsque le donneur d'ordre se dit lui-même soumis à des impératifs « supérieurs » et, en général, non humains, par exemple quand ses décisions seraient imposées par l'objectivité, la rationalité ou, comme on l'entend si souvent, par la « réalité économique ».

Dans ce schéma, la motivation de l'exécutant est d'abord d'éviter la sanction, d'obtenir de la considération par ses « supérieurs », une récompense (salaire), leur protection.

L'avantage de l'approche (qui explique en partie sa survivance tenace) est qu'il s'agit d'un modèle connu, donc rassurant.

Le donneur d'ordre s'inscrit dans une tradition et commander lui donne le sentiment d'occuper

une place valorisante et sécurisante dans le groupe et, au delà, dans la société.

L'exécutant, quant à lui, voit sa responsabilité limitée à l'exécution de sa tâche, pas du résultat final auquel celle-ci est supposée contribuer, et s'il « convient » à son « supérieur » il se sent protégé par lui ou, à tout le moins, n'encourt pas ses mauvais traitements.

L'inconvénient du commandement, outre les énormes frustrations psychiques qu'il engendre, tient à ce que la réalisation est très rarement voulue pour elle-même par l'exécutant. De ce fait, sa mobilisation risque d'être minimale (il ne fournit

que ce qui est en deçà du reprochable). Il prend peu ou pas d'initiative, n'apporte donc pas sa créativité. Il n'y a pas ou peu de « valeur ajoutée » de sa part. Il n'ajuste pas son comportement à la réalité du terrain, toujours

différente de ce qui avait été prévu.

Les résultats du commandements sont toujours plus ou moins décevants au regard de ce qui avait été projeté.

Note : la plupart des pratiques qui se réclament, aujourd'hui, du management sont des réhabillages plus ou moins habiles.

Le management est l'art de susciter chez une personne la mobilisation de son énergie et de sa créativité dans une circonstance, ou de fédérer dans une équipe la contribution à des orientations concertées et à des réalisations partagées.

« Vous pourrez toujours obliger quelqu'un à exécuter une tâche, mais vous ne pourrez jamais le contraindre à l'accomplir avec talent » (Jean Giono). S'il s'agit d'un art, cela implique une part d'improvisation, d'incertitude, d'aventure.

« Le management est l'art de susciter chez une personne la mobilisation de son énergie et de sa créativité »



LE CRÉDIT MUTUEL, PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ DES ASSOCIATIONS.

Avec des services spécifiquement adaptés aux besoins et attentes des associations gestionnaires, le Crédit Mutuel vous permet de consacrer **le maximum de votre énergie à votre mission.**

UNE BANQUE QUI ACCOMPAGNE LES ASSOCIATIONS DANS LEURS PROJETS, ÇA CHANGE TOUT.

Crédit Mutuel
LA banque à qui parler
www.creditmutuel.com

Le schéma (avec une équipe) est le suivant :

1. Le manager capte/flaire et fait émerger un désir commun mais latent, jusqu'à une formulation où chacun reconnaisse son propre appétit.
2. Il accompagne un processus de maturation pour que ce désir donne lieu à des choix (orientations, décisions) et à une répartition des participations (compétences et disponibilités).
3. Il veille à la continuité des échanges pendant les phases d'action/réalisation pour permettre les ajustements.
4. Après coup, il restitue à l'équipe un reflet de son fonctionnement au cours de l'épisode (échec ou réussite) : analyse, interprétation ≠ évaluation.

Par principe, le manager n'est pas le « père » de la réalisation, ni son commanditaire, mais plutôt son accoucheur (obstétricien, maïeutique) Son rôle est essentiellement relationnel.

Les participants sont motivés parce qu'ils se découvrent eux-mêmes (dans les 2 sens du mot) à l'occasion et à la faveur de leur activité professionnelle (comme les artistes).

Il y a donc convergence entre une aspiration intime (plus ou moins consciente) et des nécessités vitales (salaire): « ne pas perdre sa vie parce qu'on doit la gagner ». Il en naît le sentiment de participer à une aventure et des liens forts avec les autres membres de la cordée émergent.

Les avantages de la formule sont l'implication, la créativité, l'énergie de tous qui mobilisent les talents individuels. Les réalisations sont de plus grande qualité que celles qui auraient été « commandées ».

Elle a aussi des inconvénients : Elle peut inquiéter les managés, habitués à être commandés, qui risquent, dans une attitude inchangée de conformation, de chercher à « deviner » ce qui ne leur est plus explicitement demandé.

Certains peuvent également être réticents à se découvrir parce qu'ils craignent que cela ne les confronte avec des aspects d'eux-mêmes qu'ils

présentent ou qu'ils ont réussi jusque là à tenir à distance et dont ils ne perçoivent pas ce que leur intégration leur apporterait.

Pour la même raison, le manager peut hésiter à se rencontrer lui-même. De plus, il n'a pas de sentiment de maîtrise avant l'action. Enfin, lui aussi peut craindre de ne plus être suffisamment conforme à ce qui est attendu de lui par ceux dont il dépend.

On voit par là que le passage du commandement au management suppose une évolution culturelle profonde qui ne peut être décrétée mais à laquelle chacun peut, par touches successives, contribuer plus décisivement qu'il n'y paraît.

On voit aussi que le talent principal du manager tient plus à la personne qu'il est qu'à des techniques ou même à des compétences dans le domaine concerné.

Plus il y a coïncidence entre sa personne intime et son rôle professionnel, plus il est efficace.

Or cette coïncidence il peut la majorer en augmentant sa sincérité. C'est même, à mes yeux, sa principale

« On voit par là que le passage du commandement au management suppose une évolution culturelle profonde »

ressource.

Parce qu'elle satisfait 3 puissants besoins relationnels chez les managés, besoins qui sont universels.

La sincérité suscite l'implication

LE BESOIN D'ALLIANCE

- Lié à notre dépendance originelle et à notre stratégie précoce de conformation à ce qu'on attend de nous pour obtenir de l'aide.

- Qui se réactive avec chaque partenaire, à chaque séquence de relation, et entraîne une évaluation de l'inimitié ou même du danger ou du partenariat possible avec l'autre.

- Or moins cet autre nous semble dissimulé, moins il nous inquiète. Plus il est sincère, plus nous sommes prêts à faire alliance avec lui.

LE BESOIN DE CONFIRMATION D'EXISTENCE

- Notre conscience de nous même s'est en

grande partie édifiée avec ce qu'on nous a dit que nous étions ou devons être (psychiquement, nous sommes nés de la bouche des autres).

- Mais cet édifice, extrêmement fragile, doit être sans cesse entretenu, alimenté... par des interlocuteurs qui nous renvoient des reflets d'existences qui nous confortent dans cette image de nous-mêmes.

- C'est un besoin vital. Nous sommes tous « accros » à certains reflets d'existence. Si notre attente est frustrée, nous pouvons exiger ces reflets que nous ressentons comme le respect minimum qui nous est dû, ou interrompre la relation.

- Or seuls les reflets d'existence provenant d'humains sont valables, et plus une personne est sincère plus elle est présente, humaine. De plus, la sincérité de reflets inhabituels qu'elle pourrait nous adresser est la condition pour que nous acceptions de nous y reconnaître, bien qu'ils nous surprennent.

LE BESOIN D'ÉLARGISSEMENT

- Il s'agit de notre aspiration à laisser émerger celui que nous sommes vraiment, notre singularité (tous uniques), notre authenticité (deuxième naissance).

- Pour cela, nous avons besoin de nous comparer (\neq compétition) pour identifier nos similitudes et nos particularités ; besoin que l'autre (collègue, manager...) se laisse voir pour de vrai et que, simultanément, nous osions nous montrer de plus en plus authentiquement, sans crainte d'être jugé.

- Dans ce processus, garanti par une sincérité réciproque, chacun permet à l'autre de mettre au monde celui qu'il est vraiment, toujours différent de celui qu'il croyait être.

Comment développer sa sincérité ?

Paradoxe : la sincérité ça s'apprend, on peut s'y préparer, s'y entraîner d'abord tout seul, ensuite avec les autres

TOUT SEUL : DEVENIR PLUS SINCÈRE AVEC SOI

1 - Se pencher à son balcon intérieur

pour prendre conscience d'abord de sensations (non filtrées), puis de ressentis émotionnels, en se contentant de constater, s'avouer, s'autoriser, et en différant tout jugement.

2 - Visiter sa collection de masques, dont voici les principales catégories.

- L'abstention (se taire, « même pas mal », prendre sur soi, se retenir) ;
- La déformation (de la vérité) : j'arrange, je magnifie, je dramatise, j'amointris, je relativise, je joue à être un autre (voix, gestuelle, habillement...)
- Le faux et usage de faux (mensonge, je me maquille, je me dope, je simule) ;
- La manœuvre (excuse, empêchement, diversion, je fais le show, je bâillonne ceux qui parleraient, je parle des autres, je jargonne...)

3 - Identifier ses peurs (pourquoi nous cachons-nous ?).

La peur des autres

- Le malveillant supposé (« nul n'est méchant volontairement »)(Socrate) ; on peut faire du mal ou mal sans faire le mal)
- L'appréhension du désamour (m'aimera-t-on si je suis différent de celui que j'ai laissé croire — et cru moi-même — que j'étais ?)
- L'angoisse du rejet (exclusion sociale)

La peur de soi

- Le pressentiment qu'on pourrait se surprendre au point de ne plus se reconnaître : certains aspects s'accordent mal avec l'image que nous avons de nous-même (soi-autre) + risque d'avoir construit sur des pilotis illusoires (investissements à côté).
- Le refus de la douleur (souvenirs insoutenables, remisés dans le pas-moi).
- La crainte des débordements (sanglots, emportements, confidences



JE NE VEUX PLUS FAIRE SEMBLANT

Christian du MOTTAY

Edition Eyrolles -
200 pages
18€

non maîtrisables...).

- L'évitement des effets indésirés sur l'autre (scrupules - tensions/crises - représailles ...).

La peur de la nature humaine en soi-même et en l'autre

- détestable réputation
- préjugé tenace
- un verdict à réexaminer

AVEC LES AUTRES : DEVENIR PLUS SINCÈRE AVEC LES AUTRES

- Faire preuve de tact (tenter d'apprécier le supportable par l'autre).

Être sincère ne se confond pas avec être spontané. Ce qui les distingue c'est la responsabilité. (≠ la sincérité m'oblige à...)

La sincérité peut-être perçue comme agressive (inhabituelle, déstabilisante) ou passer pour une manœuvre (d'endormissement ; pour susciter des aveux).

- Parler en « je ».

- N'utiliser que la première personne du singulier
- Éviter les jugements, les qualifications
- Ajuster ses mots, personnaliser son expression (fuir l'événement, oser créer) « parler comme personne avec les mots de tout le monde » (Jean Cocteau à propos de Colette).

- Ménager l'autre.

- Respecter la posologie (la juste dose et le bon moment)
- Observer ses réactions, même infimes
- Lui accorder un délai de digestion

- Se ménager.

- Y aller avec progressivité (en voyant ce que l'autre en fait)
- Ne pas se contraindre (ce n'est pas une performance, mieux vaut se voir ne pas oser)
- Laisser voir sa vulnérabilité

En somme : tact, prudence, progressivité.

Conclusion

Le management sincère est un accompagnement réciproque, un compagnonnage humain, chacun s'avancant au devant de soi-même ou de soi-même.

Comme souvent, l'étymologie nous donne accès au profond ressort des choses. Sincérité vient de sin, racine indo-européenne qui a donné sem (similaire, ensemble) et de Cérus, apparenté à crescere : croître.

Christian du MOTTAY



Formateur indépendant, a animé pendant une trentaine d'années des séminaires auprès de professionnels autour de trois thèmes principaux : la psychologie des relations humaines, la

créativité, la prise en compte du besoin de sens.

Au fil des années, il a surtout travaillé avec des professionnels de la santé (médecins, infirmières, aides soignants, auxiliaires de vie...) ou des bénévoles accompagnant des personnes souffrantes.

Depuis 20 ans, il mène une recherche spécifique sur le besoin de sens et les effets sur nos équilibres psychiques et physiques de sa satisfaction ou de sa frustration. C'est au cours de cette recherche qu'il a identifié la faculté qu'il a nommé la sensivité.

Il a également élaboré une méthode favorisant l'épanouissement et une technique d'interprétation des événements.

Il est l'auteur de deux livres : « Qu'est-ce qu'on attend ? Réinventer l'être humain plutôt que se résigner » (Editions Wern - Paris 1997)

« Nager avec le courant. Une méthode et des exercices pour décrypter le sens de ce qui se produit dans votre vie » (Editions DANGLES - 2008).

www.christiandumottay.fr

Être sincère c'est croître ensemble. Ça ne peut-être que tout bénéfique.

Il serait illusoire de croire qu'on peut passer sans transition du commandement à un management tel que je viens d'en broser les grandes lignes. À mes yeux, c'est précisément la transition que le manager peut proposer, faciliter et accompagner. Et son meilleur allié, pour y parvenir, c'est lui-même, s'il choisit de développer sa sincérité.

Christian du MOTTAY

TOUR DE FRANCE A LA MARCHE POUR L'AIDE AUX PERSONNES ÂGÉES

Jean RICARD,
Délégué Régional AD-PA Alsace

Jean Ricard, Délégué régional Alsace, partira le 11 avril pour un «Tour de France à la marche pour l'aide aux personnes âgées» pour lequel l'AD-PA lui apporte son soutien.

La cause des aînés mérite que l'on s'intéresse vraiment à elle. Le projet de Tour de France à la marche de Jean Ricard va contribuer à sensibiliser nos concitoyens à cette question importante, et au-delà, demander aux pouvoirs publics de faire bien plus pour que l'accompagnement des personnes âgées au domicile comme en établissement s'inscrive dans un projet de société où la dignité des plus fragiles sera réellement prise en compte.

Les objectifs portés par ce projet sont :

- Créer 200 000 emplois dans les établissements et services,
- « Prendre soin » de qualité de personnes âgées,
- Valoriser les fonctions de tous les accompagnants (professionnels, aidants familiaux et bénévoles).



SALONS SANTÉ AUTONOMIE, le rendez-vous des professionnels de santé

19 - 21 mai 2015
Paris Expo

Organisé par PG promotion pour la Fondation Hospitalière de France (FHF), Salons Santé Autonomie est le rendez-vous majeur des professionnels réunissant depuis mai 2013 HopitalExpo, GérontHandicapExpo et Health-ITExpo.

Un événement 2015 décliné en 5 focus métiers animés par des agoras, des animations aux professionnels, des solutions, des innovations et leurs mises en application.

Le **Focus GRAND ÂGE & HANDICAP** présente Solutions et équipements pour mieux vieillir et mieux accompagner l'aide à l'autonomie, en établissement ou à domicile.

L'agora Grand-âge et Handicap : Un espace ouvert de prises de paroles de 45 minutes en accès libre et gratuit pour les visiteurs.

Mardi 19 mai 2015

12h15-13h00 - « Etablissements et services à domicile : quelles simplifications possibles ? »

Organisé et animé par l'AD-PA

Inscription et Programme sur :

www.salons-sante-autonomie.com



LES SPÉCIFICITÉS DU MÉTIER DE DIRECTEUR DANS LE CONTEXTE ACTUEL

Alfred DONAT,
Directeur retraité Martinique,
Membre d'honneur du CA AD-PA

Le 25 Novembre l'AD-PA Martinique organisait son colloque régional sur le thème : « Comment exercer le métier de directeur dans le contexte économique et social actuel ? »

Pour traiter ce thème, Alfred DONAT a cherché à s'appuyer sur des références symboliques, mythiques fortes qui caractérisent bien un positionnement, une posture que chacun de nous perçoit comme complexe, paradoxal et donc à clarifier.

Les mythes ne manquent pas

Pygmalion, amoureux d'une statue, Galatée, qu'il avait lui-même sculptée, obtient d'Aphrodite qu'elle donnât vie à la statue pour l'épouser. Pygmalion pourrait symboliser ce directeur tellement attaché à son établissement qu'il en devient amoureux. Ce cas est tellement singulier, voire pathologique que nous ne pouvons pas raisonnablement retenir Pygmalion comme référence, comme symbole. Pygmalion ne convient pas.

Prométhée, lequel déroba aux dieux le feu sacré et le transmit aux hommes et que Zeus, pour le punir, enchaîna sur le Caucase, où un aigle lui rongea le foie, lequel repoussait sans cesse. Cette prétention, ce défi lancé aux dieux, la démesure de cet acte fou et l'exposition à un tel châtement, l'audace de Prométhée ne peuvent non plus être qualifiés pour symboliser l'esprit et les pratiques managériales de notre directeur. Non. Notre directeur n'est pas et ne se prend pas pour Prométhée.

Sisyphos, qui fut condamné à faire rouler sur la pente d'une montagne un rocher qui retombait toujours avant d'avoir atteint le sommet. Retenu par Camus pour caractériser le comble de l'absurde, le sort de Sisyphos n'est pas comparable à celui du directeur. Certes son établissement peut être un énorme rocher. Mais il a le choix de ne pas le déplacer.

Tout compte fait, ces trois mythes ont l'énorme inconvénient de présenter leurs protagonistes comme des victimes expiatoires.

Et puis m'est revenue de façon massive et obsessionnelle, la phrase du père de la Nation Cubaine, José Martí, écrite autour de 1860, alors qu'il vivait aux États Unis d'Amérique :

« J'ai vécu dans le Monstre, et je connais ses entrailles. Et ma fronde est celle de David. »
Oui. David face à Goliath !

Ce nain face au Géant philistin ! Oui. [Philistins, indo-Européens participant au mouvement des Peuples de la Mer. Ils s'installèrent au XIIe s av.J.-C. sur la côte de la Palestine, qui leur doit son nom («le pays des Philistins»). Ennemis légendaires des Israélites, ils furent soumis par David.] Mais le Goliath auquel notre David est confronté n'est pas philistin (personne à l'esprit étroit, fermée aux lettres, aux arts, aux nouveautés,

béotien).

C'est Un Goliath protéiforme ! Qui prend la forme d'un conseil d'administration ou de surveillance soupçonneux, menaçant et crispé, agrippé à un pouvoir plus virtuel que réel. Qui attend du directeur compétence et soumission. Qui, lorsque l'un ou l'autre de ces éléments est jugé défaillant, n'hésite pas à lourdement le sanctionner.

Qui prend la forme d'une Tutelle, rebaptisée autorité de tarification dont le regard et les décisions ne lui sont généralement pas très favorables, c'est le moins qu'on puisse dire ! Qui prend la forme de syndicalistes obtus, obscurs et revanchards ! Qui prend la forme de partenaires divers, distraits et légers qui appuient leur jugement sur des poncifs rances et éculés. Un David enfermé dans ses certitudes, au bord

« Dans le contexte économique et social actuel (...) la solidarité est plus que nécessaire »

de la paranoïa, enfoncé, engoncé dans son bon droit et qui s'étonne que sa compétence ne soit pas incontestable.

Ainsi décrit notre héros, ne semble pas très positif. Et sa comparaison avec le Vrai David audacieux et victorieux n'est pas pertinente. Planté de façon aussi négative, le cadre d'exercice de la fonction de direction ne conduirait nullement à une vision claire et constructive...

David, ce héros solitaire, en souffrance est pourtant animé d'une foi inébranlable.

Il a beaucoup appris, a bien réfléchi. A élaboré beaucoup de projets, de plans, de scénarios !

Et pourtant David, pour vaincre, n'a que sa fronde.

Le directeur, au centre d'un dispositif législatif et réglementaire en perpétuelle évolution, déploie une énergie difficilement visible, souterraine.

Les résultats qu'il a pu obtenir ne lui sont jamais entièrement reconnus, ne sont jamais convaincants. Toujours peut mieux faire.

Quant aux échecs, ou aux performances insuffisantes, insatisfaisantes, ils lui sont directement imputés, reprochés ! Détenant aux yeux de ses mandants des pouvoirs exorbitants, il est l'objet d'une surveillance, d'un contrôle souvent diffus, ô combien efficace et paralysant. Exerçant sa fonction dans ce climat quelque peu délétère, il rechigne à déployer aussi bien en interne qu'en externe, de réels partenariats.

Et c'est là que notre David se met gravement en danger. Notre David se recroqueville sur lui-même, s'isole. Ne faisant confiance qu'à sa fronde.

Habité par cette force indestructible que lui donne la haute idée de sa mission, mais aussi lucide, David prend conscience de l'impasse dans laquelle il se trouve. Arrive donc pour lui le



Alfred DONAT,
Membre d'honneur du CA AD-PA

moment de faire ce saut qualitatif, ce grand bon en avant qui lui permette de rompre son isolement.

D'ouvrir les yeux sur son environnement professionnel, de redécouvrir les fondamentaux de son métier, ce qui lui a été rabâché tout au long de sa formation. D'entendre et de voir, par delà les murs de son institution, les communes et voisines préoccupations de ses collègues. Resurgit la commune exigence de solidarité qui de défensive devra devenir offensive.

S'impose l'exigence de l'organisation, ce lieu de ressourcement, de reconstruction d'une identité forte, d'élaboration d'une réponse collective aux défis actuels.

David est forcément un être collectif.

Sa force et son génie, il les tient de la dynamique collective.

Dans le contexte économique et social actuel, marqué par une austérité qui ne dit pas son nom mais qui est bien réelle, la solidarité, la mise en commun de nos moyens, de nos savoir-faire est plus que jamais nécessaire. Pas comme un pis-aller, une solution par défaut. Mais comme une authentique alternative, une voie nouvelle, un chemin à construire qui mobilise nos capacités d'innovation, notre génie créatif.

Cette nécessité de faire groupe, de faire front, de nous constituer en force, n'est pas un objectif revendicatif, ni défensif. Elle est au contraire un projet.

Le « je » de la phrase de José Martí doit se transformer en Nous. Et sa phrase doit être mise au présent : Nous vivons dans le Monstre, nous connaissons ses entrailles. Et notre fronde est celle de David.

Mieux qu'un arsenal guerrier, notre fronde, notre association, devra être un état d'esprit, une culture.

Un chantier permanent, un creuset, un laboratoire où se conçoivent et se réalisent les solutions d'avenir, où se renouvellent constamment nos savoirs et nos savoir-faire, où se corrigent et se rectifient des savoir-être mauvais et désuets, où s'expérimentent les bonnes pratiques exemplaires à modéliser, en somme un lieu éthéré où nous nous bonifions ensemble.

Ce David collectif que nous voulons devra prendre au fur et à mesure les contours d'un système de valeurs, de principes et de méthodes nouveau appliqué à traduire ici et maintenant, et en actes, concrètement, l'objectif de notre association : servir les personnes âgées, nos aînés.

Alfred Donat

L'AD-PA SOUTIENT LES DIRECTEURS

Directeurs d'établissements, services à domicile et coordinations, vous êtes nombreux à témoigner des questionnements ou difficultés que vous rencontrez quotidiennement dans l'exercice de vos fonctions.

L'AD-PA a donc choisi de prolonger son engagement à vos côtés en développant encore les services qu'elle propose.

Temps d'échanges, aide à la gestion, techniques de management... autant d'outils permettant une gouvernance plus sereine et confiante.

■ L'accompagnement personnel ¹

- **SOS DIRECTEUR** : En cas de crise, vous pouvez appeler l'AD-PA qui vous mettra dans les 12 h en relation selon la situation avec

- 1 collègue expérimenté
- 1 expert de la gestion des crises
- 1 coach référencé

afin d'envisager votre conduite à tenir dans l'urgence et s'il le faut celle de l'AD-PA en soutien.

- **AIDE À LA PRISE DE FONCTION** : Pour un nouveau poste, l'AD-PA vous propose un ou plusieurs entretiens pour vous accompagner dans votre nouveau poste ; en fonction de vos souhaits avec

- 1 coach référencé
- 1 collègue expérimenté
- 1 collègue de votre Département ou de votre Région.

- **MIEUX DÉFINIR SON AVENIR PROFESSIONNEL** : L'AD-PA vous propose un ou plusieurs entretiens avec

- 1 coach référencé
- 1 collègue expérimenté.

■ Les formations de groupe¹

- **APPUI À LA FONCTION DE DIRECTION**

- Gestion des crises.
- Préparation à l'évaluation interne et externe.
- Sessions approfondissement du mode de management : en 3 niveaux.

Mieux me connaître pour mieux accompagner mes équipes.

Mieux gérer mon énergie : temps – conflits – stress – épuisement.

Mieux développer le management stratégique

- Formation-action (en intra) : améliorer la qualité des prestations dans la perspective des évaluations internes et externes.
- Développer les échanges de pratiques professionnelles.

- **COACHING OU FORMATION INDIVIDUELLE**

L'AD-PA a référencé des coachs compétents qui travaillent à des prix compatibles avec les moyens financiers des structures pour personnes âgées.

- **TECHNIQUES DE GESTION**

- Gestion budgétaire et comptable.
- Gestion du médicament.

■ Le soutien AD-PA c'est aussi...

- **L'AIDE À L'ACHAT**

- **AD-PA +** référence les **partenaires économiques** dans différents secteurs pour obtenir des réductions de prix importantes.

- **LA CIRCULATION DE L'INFORMATION**

- **Colloques** nationaux, **réunions** régionales et départementales, réunions des responsables AD-PA.
- **Revue** de l'AD-PA pour les infos générales, **lettre électronique** hebdomadaire pour les infos urgentes et techniques.
- **Site** AD-PA : www.ad-pa.fr, **Blog** : ad-pa.blogspot.fr, **Twitter** : @AssociationADPA, **Facebook** : www.facebook.com/pages/AD-PA/167671096759669

- **UNE PRÉSENCE NATIONALE**

200.000 EMPLOIS POUR L'EGALITE ET LA SOLIDARITE REPUBLICAINES

La Secrétaire d'Etat aux personnes âgées a déclaré ce mercredi que le gouvernement va mobiliser l'investissement public dans l'école, la sécurité, l'animation de quartier, ...

Il n'aurait ainsi pas les moyens d'une réforme de l'aide aux personnes âgées en établissement. L'Etat a pendant 30 ans repoussé l'investissement nécessaire à l'amélioration de la qualité de vie dans les quartiers les plus défavorisés et se trouve aujourd'hui en situation d'urgence.

L'Etat doit donc cesser de gérer les dossiers au gré du vent et doit penser ses choix politiques au-delà des impératifs à court terme.

L'aide aux personnes âgées cumule également des retards considérables depuis près de 30 ans. Compte tenu de l'évolution démographique, l'Etat doit dès à présent penser l'aide aux personnes âgées car l'avenir de chacun est de vieillir.

Investir dans l'aide aux personnes âgées c'est créer des emplois notamment pour les plus jeunes, c'est mieux accompagner les plus fragilisés, c'est trouver des solutions pour toutes les générations en mettant en œuvre les valeurs d'égalité et solidarité républicaines.

L'AD-PA rappelle donc solennellement sa proposition de Plan Emploi Autonomie (PEA) pour que soient engagés les moyens nécessaires d'offrir immédiatement 200.000 emplois afin de mieux aider les personnes âgées à domicile comme en établissement.

(20 janvier)

L'AD-PA RECUE À L'ÉLYSÉE

L'AD-PA était reçue hier à l'Élysée par Madame DESTAIS avec la FEHAP et la FNAQPA. L'AD-PA a particulièrement apprécié le sens de l'écoute et du dialogue de la Conseillère du Président de la République, ainsi que sa grande connaissance du secteur.

L'AD-PA a pu rappeler son attente sur les dossiers d'actualité :

- Simplification urgente des dispositifs réglementaires concernant les établissements et les services à domicile, les simplifications devant s'imposer aussi rapidement que les restrictions budgétaires.
- Nécessité d'attribuer aux personnes âgées l'ensemble des crédits votés chaque année en leur faveur par le Parlement (CASA – crédits CNSA).
- Nécessité d'accorder aux personnes âgées à domicile, comme en établissements les plafonds prévus par les textes et sortir de la pratique inacceptable visant à diminuer ce plafond (GMPS) de 10 jusqu'à 30 %.
- Urgence de supprimer l'aveugle et injuste convergence qu'aucun impératif financier ne justifie puisqu'elle retire 13 millions par an aux personnes âgées, alors que plusieurs centaines de millions de crédits votés par le Parlement ne sont pas utilisés à leur service.
- Engager un programme de travail sur les justes besoins en personnels et en temps d'aide des personnes âgées à domicile et en établissement.

Tous ces sujets seront développés dans les groupes de travail du Ministère sur la tarification des établissements.

L'AD-PA rappelle enfin que la mise en place de son Plan Emploi Autonomie en faveur des personnes âgées permettrait de rattraper les retards français en créant 200 000 emplois pour les plus jeunes.

(6 février)

INQUIETUDE DE L'AIDE A DOMICILE : L'ANALYSE DE L'AD-PA

Ces jours-ci différentes actions sont organisées sur le territoire français afin de défendre le secteur de l'aide à domicile.

L'AD-PA rappelle à cette occasion la nécessité de :

- mieux aider les personnes âgées vivant à domicile en augmentant le temps passé auprès d'elles. Ainsi l'AD-PA a proposé aux pouvoirs publics la création de 100.000 emplois dans le cadre de son Plan Emploi Autonomie.
- faire la transparence sur les manipulations des pouvoirs publics qui prétendent vouloir aider les personnes âgées à domicile en allouant 18 ou 19€ quand une heure coûte 21€, ce qui conduit les opérateurs dans l'impasse budgétaire.
- mettre en place une tarification garantissant une aide suffisante et compatible avec une juste rémunération des salariés.

(6 Mars 2015)

EMPLOI DEMANDE

Ex-Directrice du secteur medico-social, je propose ma **CANDIDATURE POUR DES REMPLACEMENTS (congrès-maladie) POUR ASSUMER LA GESTION, COORDINATION ET L'ORGANISATION DE STRUCTURES (maison de retraite - centre d'hébergement,...)**

Annie FOUCHE
06. 80.48.54.18
afb86@orange.fr

CANDIDATURE AU POSTE DE DIRECTEUR d'EHPAD. Actuellement en stage de direction au sein du Groupe Domusvi dans un EHPAD, ma mission a été de construire et de mettre en route un PASA pour 14 résidents et de piloter l'évaluation externe de l'établissement.

Thierry COËRCHON
06.34.11.27.69
thierry.coerchon@sfr.fr

RECHERCHE UN STAGE EN EHPAD afin de me familiariser avec la fonction de **DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT** car je suis étudiante en master 2 à l'université de paris 13 villetaneuse

Marie-Estelle MBIE-EKAGHBA
06.01.08.76.61

Suite à une vingtaine d'années dans une association tutélaire et de nombreux stages en EHPAD, je viens d'obtenir un diplôme de niveau 1, spécialité «Gestionnaire d'établissements médicaux et médico-sociaux» dans le but d'assurer une direction. disponible à ce jour, **J'ÉTUDE TOUTE PROPOSITION POUR UN POSTE DE DIRECTEUR OU DIRECTEUR-ADJOINT SUR LA FRANCE ENTÈRE**

Garnier François
07.86.27.16.28

Directeur EHPAD et CCAS , plus de 20 ans d'expérience médico-sociale Formation Master niveau II Directeur EHPAD
RECHERCHE POSTE DIRECTION EHPAD ET/OU CCAS, OU ASSOCIATIF,
Principalement Bretagne Mobilité et disponibilité immédiate

Pascal DAVID
pascal56100-david@laposte.net
06.71.88.24.43



**Juin 2015
PRIX CIGALAD**



14^e Congrès E.D.E.
24 et 25 septembre 2015
Montreux, Suisse
DU MANAGEMENT AU RÉSEAU
www.ede-congress.ch



L'AD-PA participe aux salons professionnels Age 3 :

- 17 Mars - Aubagne**
- 8 Avril - Lyon**
- 8 Octobre - Colmar**
- 3 Novembre - Angers**
- 1 Décembre - Lille**



Programme et inscription sur :
www.age3.fr

■ PENSER AUTREMENT LE VIEILLISSEMENT - Anne-Claude Juillerat, Martial Van der Linden

Les prédictions concernant le nombre de personnes âgées qui souffriront de démence en 2050 suscitent de fréquentes annonces alarmistes, prévoyant un « tsunami » de cas qui submergerait les familles et les soignants et qui imposerait un fardeau économique insupportable à la société.

Afin de prévenir cette « crise de la démence », la position biomédicale dominante considère qu'il faut placer un maximum de moyens sur la recherche neurobiologique, le diagnostic et les traitements pharmacologiques, afin d'essayer de différer et, finalement, de guérir la démence.

Ce livre vise tout d'abord à expliquer le contexte social et culturel dans lequel s'est développée cette approche biomédicale de la démence, qui a conduit à une médicalisation croissante du vieillissement. Il a également pour objectif de décrire les limites de cette approche et de montrer en quoi le vieillissement cérébral et cognitif semble être modulé par de multiples facteurs (biomédicaux, psychologiques, sociaux, culturels, etc.), intervenant tout au long de la vie.

Les implications de ce changement de perspective sont ensuite identifiées. Pour les auteurs, il convient d'allouer davantage de ressources à la prévention et de développer des pratiques d'évaluation et d'intervention psychosociales qui prennent en compte les personnes âgées dans leur individualité. L'objectif ? Aider ces personnes à maintenir un sens à leur vie, un sentiment de bien-être et de dignité, ainsi qu'une véritable place dans la société. Ils préconisent également un changement de culture dans les structures d'hébergement à long terme pour personnes âgées.

Cet ouvrage engagé, qui défend une approche humaniste du vieillissement, se termine par un ensemble de réflexions sur les droits et la citoyenneté des personnes âgées.

MARDAGA - 272 pages - 32€

Martial Van der Linden
Anne-Claude Juillerat Van der Linden

**PENSER AUTREMENT
LE VIEILLISSEMENT**



■ LA SOLIDARITÉ DES GÉNÉRATIONS, C'EST L'AVENIR ! - Pierre Bertaut, Michel Cotto



Coordination
Pierre Bertaut - Michel Cotto

**La solidarité
des générations,
c'est l'avenir !**

Rien ne va plus ! La gauche se « droitise », la droite s'enlise, les extrêmes pavoisent. Face aux maux du moment - chômage, exclusion, pauvreté, difficultés de l'école, crise de la démocratie -, les recettes classiques sont impuissantes. Alors il est temps que le peuple se réveille. Et en son sein, au premier rang, les citoyens les mieux formés, les plus expérimentés, les plus disponibles : les retraités.

21 millions de retraités, vivement qu'ils s'en mêlent ! Qu'ils s'en mêlent ? De quoi ? De l'essentiel : l'emploi, l'éducation, le social, la création d'activités et d'entreprises, le service civique intergénérationnel, le fonctionnement de la démocratie... et l'avenir des retraites bien sûr. Au nom de quoi ? De la solidarité entre les générations. Pourquoi ? Parce qu'il y a urgence à penser et agir autrement.

Comment ? Les exemples foisonnent dans ce livre. Les idées justes peuvent être simples, ces retraités l'écrivent avec une conviction qui interpelle.

L'HARMATTAN - 180 pages - 17€

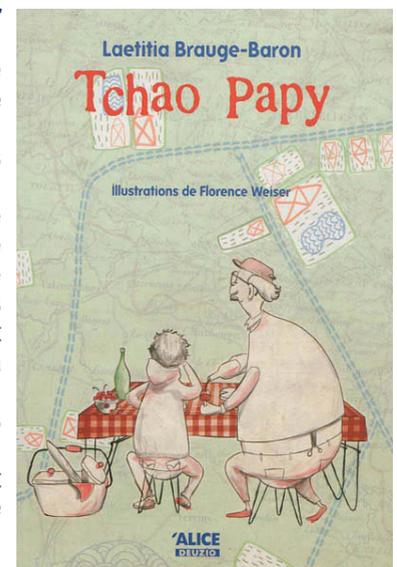
L'Harmattan

■ TCHAO PAPY - Laetitia Brauge-Baron, Florence Weiser

Léo refuse d'accepter l'attitude de ses parents envers son grand-père Hippolyte. En effet, ces derniers ne s'adressent plus à lui que pour le réprimander pour ses frasques ou lui reprocher son dernier oubli en date. Parce que, de fait, à 79 ans, Hippolyte est clairement en train de perdre les pédales... mais Léo préfère l'aimer ainsi que se prendre la tête.

Quand ses parents décident de placer le vieillard dans une maison de retraite (remplie, aux dires de ce dernier, de dégénérés qui ne savent pas tenir une fourchette), Léo se révolte vraiment, et manigance avec son grand-père de partir ensemble faire un petit voyage en cachette... Ils prévoient des alibis crédibles, une carte de banque, un itinéraire, et l'aventure commence. C'est Hippolyte qui a choisi la destination : un endroit où il a séjourné durant sa jeunesse, avant son mariage, et qu'il a toujours voulu revoir...

Sorte de quête initiatique qui emmènera Léo à la découverte de ses « racines » et lui donnera un aperçu de ce que le mot « responsabilité » signifie. Car ce n'est pas tout de défendre son grand-père envers et contre tous et tout... Assumer un voyage avec un vieil homme qui a des giboulées dans le capuchon n'est pas aussi reposant que ce qu'il imaginait.



Alice - 157 pages - 12,5€

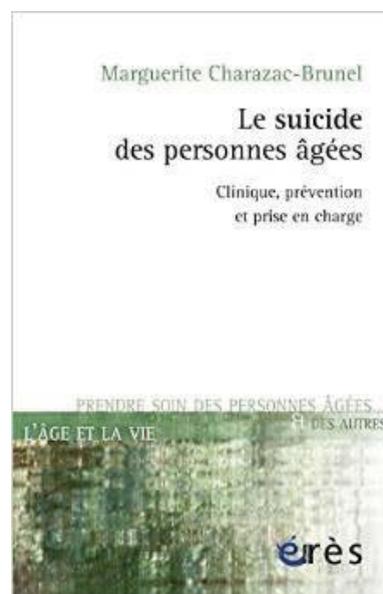
SUICIDE DES PERSONNES ÂGÉES - Le CLINIQUE, PRÉVENTION ET PRISE EN CHARGE - Marguerite Charazac-Brunel

Dans la population âgée, le suicide est une des trois principales causes de décès avec le cancer et les maladies cardio-vasculaires. Pourquoi, comment, dans quelles circonstances se donne-t-on la mort à un âge avancé ? Même si une certaine idéologie le présente comme un acte de courage presque nécessaire, le suicide demeure par essence un acte de désespoir face à la douleur physique et psychique. Le projet de mourir peut aussi survenir dans un mouvement de révolte, de clivage affectif et émotionnel, associé à un désir de toute-puissance sur la vie et la mort, mais également sur autrui. Les conséquences sur les générations suivantes et l'entourage sont redoutables.

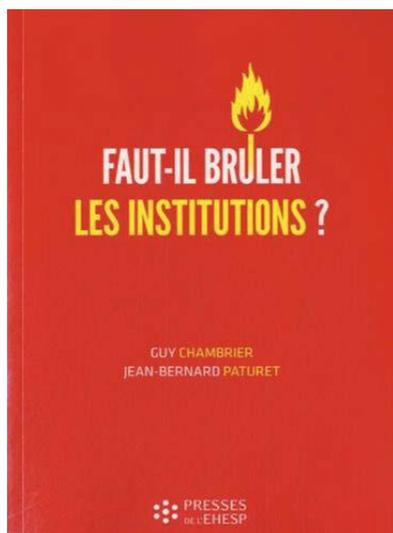
Par ailleurs, la prévention du suicide de la personne âgée est plus complexe et plus difficile que celle de l'adolescent tandis que le risque léthal est plus élevé.

L'auteur offre ici une synthèse concernant les données épidémiologiques, les différents types de conduite suicidaire, les facteurs de risques, les signes précurseurs, les leviers de la prévention, les aides proposées aux sujets vieillissant pour faire face à l'angoisse et la dépression. Elle met en évidence la nécessité, pour les soignants, l'entourage et la personne âgée, de dépasser les dénis, tabous et secrets pour oser parler de la mort à venir.

ERES - 156 pages - 14 €



FAUT IL BRULER LES INSTITUTIONS – Guy Chambrier, Jean-Bernard Paturet



Dans ce véritable plaidoyer pour l'innovation dans les établissements sociaux, médico-sociaux ou sanitaires, les auteurs dressent à la fois un constat sur les pratiques institutionnelles actuelles et mènent une réflexion philosophique et psychanalytique sur la place et les fondements de l'institution. Ce cheminement les amène à interroger des choix de société qui auront des conséquences directes pour les professionnels, les usagers et leurs familles.

Dans un monde qui rêve de liberté absolue, cet ouvrage s'attache à revenir précisément sur la question : « Qu'est-ce qu'une institution ? ». Tout processus institutionnel, pour imparfait qu'il soit, n'est-il pas essentiel en ce qu'il fonde et guide les collectifs humains en proie aux aléas et au changement perpétuel ? Qu'il faille ajuster sans cesse les modes de prise en charge est une évidence, mais qui peut croire que passer de structures « fermées » à des services « ouverts » supprimerait la nécessité du processus institutionnel lui-même ?

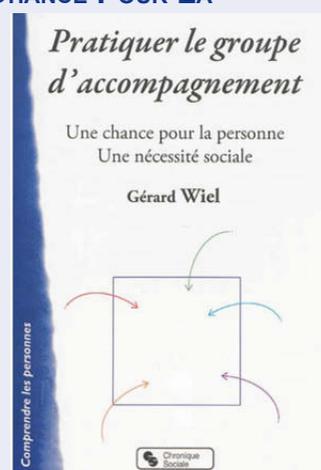
EHESP - 128 pages - 19 €

MANAGEMENT

PRATIQUER LE GROUPE D'ACCOMPAGNEMENT - UNE CHANCE POUR LA PERSONNE, UNE NÉCESSITÉ SOCIALE – Gérard Wiel

Diversifier les pratiques d'accompagnement pour répondre de manière ajustée aux multiples attentes des personnes est nécessaire. Donner toute sa place au groupe d'accompagnement comme pratique, à côté de l'entretien, pratique ancienne et largement reconnue est indispensable. La proposition de ce livre est de contribuer à créer les conditions d'une culture de l'accompagnement à tous les âges de la vie. Il s'adresse donc à tout animateur qui, en n'importe quel champ social et professionnel (l'école, la formation professionnelle, la santé, le social, la justice, le travail, la spiritualité... etc.) a le projet - personnel et collectif- de s'engager dans la pratique du groupe d'accompagnement. Cet ouvrage précise : - le cadre fonctionnel et éthique à mettre en oeuvre ; - la double fonction de l'animateur-accompagnateur = animer et accompagner - le travail concret de l'animateur-accompagnateur ; - des propositions d'exercices centrés sur la personne, sur le groupe.

Chronique Sociale - 107 pages - 12€



GRAND ÂGE & HANDICAP

SOLUTIONS & ÉQUIPEMENTS
pour mieux vieillir & mieux accompagner



EXPOSITION - CONFERENCES - ANIMATIONS



19-21 MAI 2015
PARIS EXPO - PORTE DE VERSAILLES

SALONS
**SANTÉ
AUTONOMIE**

REJOIGNEZ-NOUS



salons-sante-autonomie.com

UNE MANIFESTATION



UNE ORGANISATION

