

Guide pour un bon accompagnement dans les établissements médico-sociaux

COMMENT RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT PSYCHOSOCIAL
DES PERSONNES ÂGÉES À TOUS LES NIVEAUX.

Mentions légales

Éditrices:

Fondation Paul Schiller, ARTISET et son association de branche CURAVIVA, janvier 2026

Direction du projet:

Adrienne Hemmer, Fabienne Pauchard et Monika Weder, ARTISET. Maja Nagel Dettling et Eusebius Spescha, fondation Paul Schiller. Miriam Wetter, état-major de la fondation Paul Schiller. Gaby Wyser, Weissgrund.

Base:

Strohmeier Navarro Smith Rahel, Baumeister Barbara, Spescha Eusebius, Sager-Krupala Daniela (2024): *Grundlagenstudie mit Praxishinweisen zur Verankerung guter Betreuung in Altersinstitutionen* («Étude de fond contenant des conseils pratiques sur l'ancrage d'un bon accompagnement dans les établissements médico-sociaux»). Département de travail social de l'Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW), Zurich.

Concept et mise en page: Weissgrund AG

Illustrations: Samuel Jordi

Acquisition:

Téléchargement du PDF: bienvieillir.ch/guide

Commande gratuite de versions imprimées: ARTISET, info@artiset.ch

Proposition de citation:

Fondation Paul Schiller, ARTISET et son association de branche CURAVIVA (2026):

Guide pour un bon accompagnement dans les établissements médico-sociaux. Zurich et Berne.

Sommaire

Avant-propos.....	5
En un coup d'œil: Que faut-il pour assurer un bon accompagnement dans les EMS?.....	8
1^{RE} PARTIE – Comment assurer un bon accompagnement au quotidien	11
Un bon accompagnement des résident·e·s au quotidien.....	12
Passage à une forme d'habitat institutionnelle.....	14
<i>Instrument: évaluation des besoins d'accompagnement</i>	17
Commencer la journée.....	18
Planification personnelle de la journée et de la semaine.....	19
Créer des possibilités de dialogue.....	24
<i>Instrument: travail biographique</i>	28
Repas.....	30
Aménagement de l'environnement et des locaux.....	32
Gérer les situations éprouvantes.....	36
Le soir et le coucher.....	38
2^E PARTIE – Comment ancrer un bon accompagnement dans l'établissement	41
Ancrer un bon accompagnement à tous les niveaux.....	42
Principes directeurs: définir le caractère autonome et l'orientation de l'accompagnement psychosocial.....	44
Stratégie: priorités pour l'implémentation.....	46
Concept d'exploitation: l'accompagnement, un pilier à part entière.....	47
Concept d'accompagnement: un bon accompagnement dans six champs d'action.....	48
Plans et descriptifs des postes: concrétiser les tâches à tous les niveaux.....	52
<i>En pratique: tâches et responsabilités relatives à l'accompagnement</i>	59
Proches: créer des bases appropriées et les intégrer systématiquement.....	62
Bénévoles: coordonner et accompagner avec professionnalisme.....	64
Développement de la qualité: normes pour un bon accompagnement.....	65
<i>En pratique: normes de qualité internes pour l'accompagnement</i>	66
Financement: utiliser les forfaits d'accompagnement et autres sources pour l'accompagnement individualisé.....	68

3^E PARTIE – Comment garantir un bon accompagnement sur le plan politique	73
Principes: reconnaissance et renforcement stratégique des prestations d'accompagnement.....	74
Niveau fédéral: intégrer l'accompagnement aux systèmes et les harmoniser.....	75
Cantons et communes: garantir des offres d'accompagnement de qualité au moyen de lignes directrices et de conventions de prestations.....	79
 ANNEXE	 81
Contexte technique: Qu'entend-on par accompagnement psychosocial?.....	82
Pour savoir plus.....	88

Remarque pour la lecture

Les renvois aux pages mentionnées dans le document sont soulignés en bleu ou en blanc. Dans le PDF, ils fonctionnent comme des liens.

Les citations proviennent d'ateliers organisés pour l'étude de fond de la ZHAW et d'entretiens plus approfondis avec des représentant-e-s d'institutions pour personnes âgées.

«Avec un niveau de soins moyen à avancé, il reste, après 3 heures de soins et 6 à 8 heures de sommeil, environ 15 heures par jour à occuper judicieusement.»

Adrian Junker, directeur, Stiftung für Betagte, Münsingen

Chère lectrice, cher lecteur,

Pour les personnes âgées vivant dans des établissements médico-sociaux, une organisation pertinente, stimulante et individuelle de leur quotidien est cruciale. Elle constitue un élément essentiel d'un bon accompagnement et contribue à l'autodétermination et à une qualité de vie perçue comme bonne.

Dans sa stratégie adoptée en 2024, ARTISET et son association de branche CURAVIVA indiquent:

«Nous nous engageons pour la qualité de vie des personnes en EMS. Nos membres placent le bien-être, la dignité et la sécurité des personnes nécessitant du soutien au centre de leurs préoccupations.»

Ces dernières années, l'accompagnement psychosocial des personnes âgées est passé au premier plan dans les débats professionnels, sociaux et politiques. Un enseignement important tiré ces dernières années est que, pour les personnes âgées, il faut accorder autant d'importance aux thèmes psychosociaux qu'aux sujets médicaux et à l'intendance. C'est essentiel pour un accompagnement de qualité des personnes âgées dans toutes les phases de la vie, jusqu'au décès. Outre les soins médicaux et infirmiers, les établissements médico-sociaux sont des lieux d'habitation et de rencontre. C'est à eux de proposer un environnement positif et inspirant, qui crée de l'espace pour un cadre de vie personnel et autodéterminé. Cela présuppose une profonde compréhension des réalités de vie individuelles et souvent complexes des résident-e-s. Il est

possible de garantir une bonne qualité de vie en s'appuyant sur des collaborateurs qui, grâce à leur attitude professionnelle et leurs connaissances spécialisées, assurent un accompagnement psychosocial de qualité.

Les responsables d'EMS, **les membres de direction** et les **cadres de tous les domaines** trouveront dans ce guide des idées et des conseils sur la manière de mettre en œuvre concrètement un accompagnement psychosocial. Le présent guide s'adresse également aux **décideuses et décideurs** qui souhaitent ancrer durablement le potentiel préventif qu'offre le renforcement de l'accompagnement dans leur institution. Il fournit à ces personnes des arguments pour obtenir l'engagement stratégique nécessaire. Les **professionnel-le-s** qui souhaitent mettre en œuvre au quotidien un bon accompagnement des personnes âgées y trouveront des bases précieuses, des exemples pratiques intéressants et des informations sur les outils et les méthodes.

Dans la première partie, le guide illustre **concrètement** à quoi peut ressembler un bon accompagnement au quotidien à l'aide d'un déroulement typique d'une journée. Dans la deuxième partie, il donne des informations pour la **conception et la rédaction** d'un bon accompagnement à tous les niveaux, y compris la collaboration entre les spécialistes responsables de l'accompagnement et l'ensemble du personnel. Dans la troisième partie, le guide présente les **décisions politiques** nécessaires aux niveaux fédéral, cantonal et communal pour renforcer et finan-

cer l'accompagnement dans les domaines stationnaire et intermédiaire. Enfin, l'annexe résume les nombreuses **bases** scientifiques et techniques permettant de soutenir une mise en œuvre solide de l'accompagnement.

Le guide est destiné en premier lieu aux établissements médico-sociaux. Toutefois, de nombreuses bases et conseils pratiques peuvent également servir d'inspiration pour les offres de logement accompagné, moyennant des adaptations axées sur les résident·e·s.

Le guide s'appuie sur l'étude *Grundlagenstudie mit Praxishinweisen zur Verankerung guter Betreuung in Altersinstitutionen* («Étude de fond contenant des conseils pratiques sur l'ancrage d'un bon accompagnement dans les établissements médico-sociaux») de l'Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW) et sur des impulsions tirées de l'étude *Gute Betreuung im Alter – Sozialpädagogik konkret* («Bon accompagnement des personnes âgées – éducation sociale concrète») de la Haute école de Lucerne (HSLU) et d'un processus participatif avec des représentant·e·s de la pratique. Ce guide a été élaboré dans le cadre d'un partenariat entre ARTISET, son asso-

ciation de branche CURAVIVA et la fondation Paul Schiller.

Nous remercions toutes les personnes impliquées qui nous ont fait part de leurs expériences, de leurs réflexions et de leurs questions pour l'élaboration de ce guide.

Nous vous souhaitons, chères lectrices, chers lecteurs, une bonne lecture, beaucoup de plaisir dans la mise en place d'un bon accompagnement et, à nous toutes et à nous tous, beaucoup de persévérance dans le travail politique commun visant à renforcer l'accompagnement des personnes âgées.

Patric Bhend,
Président du Conseil de branche
de CURAVIVA

Marianne Streiff,
Co-présidente d'ARTISET

Maja Nagel Dettling,
Membre du Conseil de fondation
de la fondation Paul Schiller

Rainer Hartmann,
Président de la fondation Paul Schiller

«Nous avons décidé de nous positionner stratégiquement avec notre offre d'accompagnement. Cela n'a pas seulement un effet positif sur les résident·e·s et leurs proches. Grâce à notre réputation en tant qu'employeur, nous avons un peu moins de problèmes de recrutement que d'autres institutions.»

Marc Boutellier, directeur, Stiftung Hofmatt, Münchenstein

DE QUOI S'AGIT-IL?

.....

Définition: Qu'entend-on par «accompagnement»?

L'accompagnement **permet** aux personnes âgées d'organiser leur **quotidien** de manière largement **autonome** et de participer à la **vie sociale** lorsqu'elles n'y parviennent plus seules autant qu'elles le souhaitent en raison de leur situation de vie ou de troubles physiques, psychiques et/ou cognitifs.

(Office fédéral des assurances sociales OFAS, 2023)

L'accompagnement psychosocial se déroule dans un cadre familial informel et formel (p. 85). Il s'appuie sur une conception globale de la vieillesse qui englobe et soutient les personnes âgées dans toutes les dimensions de leur situation de vie: des questions concernant le logement, la mobilité et les finances, aux thèmes spirituels et à la gestion de la recherche de sens et des crises, en passant par l'entretien des relations, la participation à la vie sociale et l'apprentissage de nouvelles choses (conception globale de la vieillesse: toutes les dimensions de la situation de vie, p. 82).

Objectif: un bon accompagnement pour vieillir dans la dignité

- favorise et maintient l'autodétermination et la qualité de vie des personnes âgées;
- renforce leur santé psychique, leur résilience et leur sentiment de sécurité au quotidien;
- permet aux personnes âgées d'avoir un quotidien individuel et porteur de sens;
- lutte contre l'isolement social et la solitude;
- maintient et encourage l'autonomie du quotidien.

- permet de discuter et d'organiser avec les personnes âgées des prestations d'accompagnement psychosocial appropriées;
- contribue à mieux atteindre les objectifs des soins prodigués.

Objectifs de résultat des six champs d'action pour un bon accompagnement (p. 48)

POURQUOI LES INSTITUTIONS BÉNÉFICIENT-ELLES AUSSI DE L'ACCOMPAGNEMENT

.....

Si l'autodétermination et la qualité de vie des résident·e·s sont renforcées, les EMS en profitent à différents niveaux:

- grand attrait en tant qu'employeur, car l'humain occupe une place centrale, ce qui est extrêmement important pour de nombreux collaborateurs et collaboratrices;
- un pool plus large de potentiels collaborateurs et collaboratrices et de nouvelles compétences au sein des équipes grâce à l'intégration de spécialistes des métiers du social;
- soulagement grâce au travail organisé de manière professionnelle des proches et des bénévoles;
- réseaux intergénérationnels au sein de la collectivité;
- amélioration de la réputation.

En un coup d'œil: Que faut-il pour assurer un bon accompagnement dans les EMS?

Sur le plan stratégique:

- garantir au sein de l'organisation l'**engagement** de l'entité responsable et de la direction en faveur de l'accompagnement psychosocial en tant que pilier à part entière aux côtés des soins et de l'hôtellerie;
- ancrer l'accompagnement psychosocial **dans les principes directeurs, la stratégie et les plans des effectifs**;
- mettre à disposition les **ressources** nécessaires.

Dans la conception et la planification:

- **consigner** la compréhension de base, les tâches et les responsabilités relatives à l'accompagnement dans le concept d'exploitation et d'accompagnement et les normes de qualité;
- garantir une **expertise dans le domaine social** pour assurer l'accompagnement et le coaching du personnel des autres départements;
- favoriser le **développement de l'organisation, des équipes et du personnel** pour assurer un bon accompagnement au quotidien.

Prendre ses
responsabilités.
Définir l'orien-
tation de base.

Clarifier les
structures.
Garantir la qualité.

Favoriser les relations,
donner du sens.

Au quotidien:

- promouvoir une posture professionnelle réflexive pour le personnel dans tous les domaines et à tous les échelons sur la base des trois approches centrales **autodétermination, participation et autonomisation**;
- ancrer la **qualité des relations** et l'interaction sociale comme principe pour chaque rencontre;
- orienter systématiquement l'offre d'accompagnement en fonction de **l'environnement de vie, des souhaits et des ressources** de chaque individu;
- promouvoir la **collaboration interprofessionnelle** entre les spécialistes de l'accompagnement, de l'activation, des soins et de l'hôtellerie;
- impliquer et soutenir de manière professionnelle les **proches et les bénévoles** en tant qu'acteurs importants pour un bon accompagnement.

Stratégie conjointe et développement aux niveaux national et local.

Pour le financement:

- développer une **stratégie globale commune de la Confédération et des cantons pour l'accompagnement des personnes âgées dans toutes les formes d'habitat**;
- intégrer l'accompagnement psychosocial dans les **instruments de financement existants** tels que l'allocation pour impotent;
- intégrer et financer les prestations d'accompagnement **en tant que partie intégrante des conventions et descriptifs de prestations cantonaux et communaux pour les EMS**;
- utiliser la **taxe d'accompagnement existante** et les forfaits prévus au nouvel article 14a de la loi sur les prestations complémentaires pour l'accompagnement psychosocial ainsi que les ressources supplémentaires provenant de conventions de prestations, de subventions, de financements de projets, etc.

1^{RE} PARTIE

Comment assurer un bon accompagnement au quotidien

Un bon accompagnement psychosocial peut déjà être mis en place dans les EMS. Nous le démontrons à l'aide de situations clés du quotidien et proposons un aperçu d'exemples inspirants ainsi que de méthodes et d'instruments éprouvés sur le terrain.

Un bon accompagnement des résident·e·s au quotidien



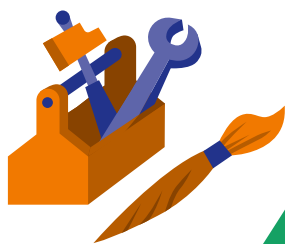
Emménager

Clarifier et planifier l'accompagnement

Se lever

Déjeuner

Planifier la journée, la semaine



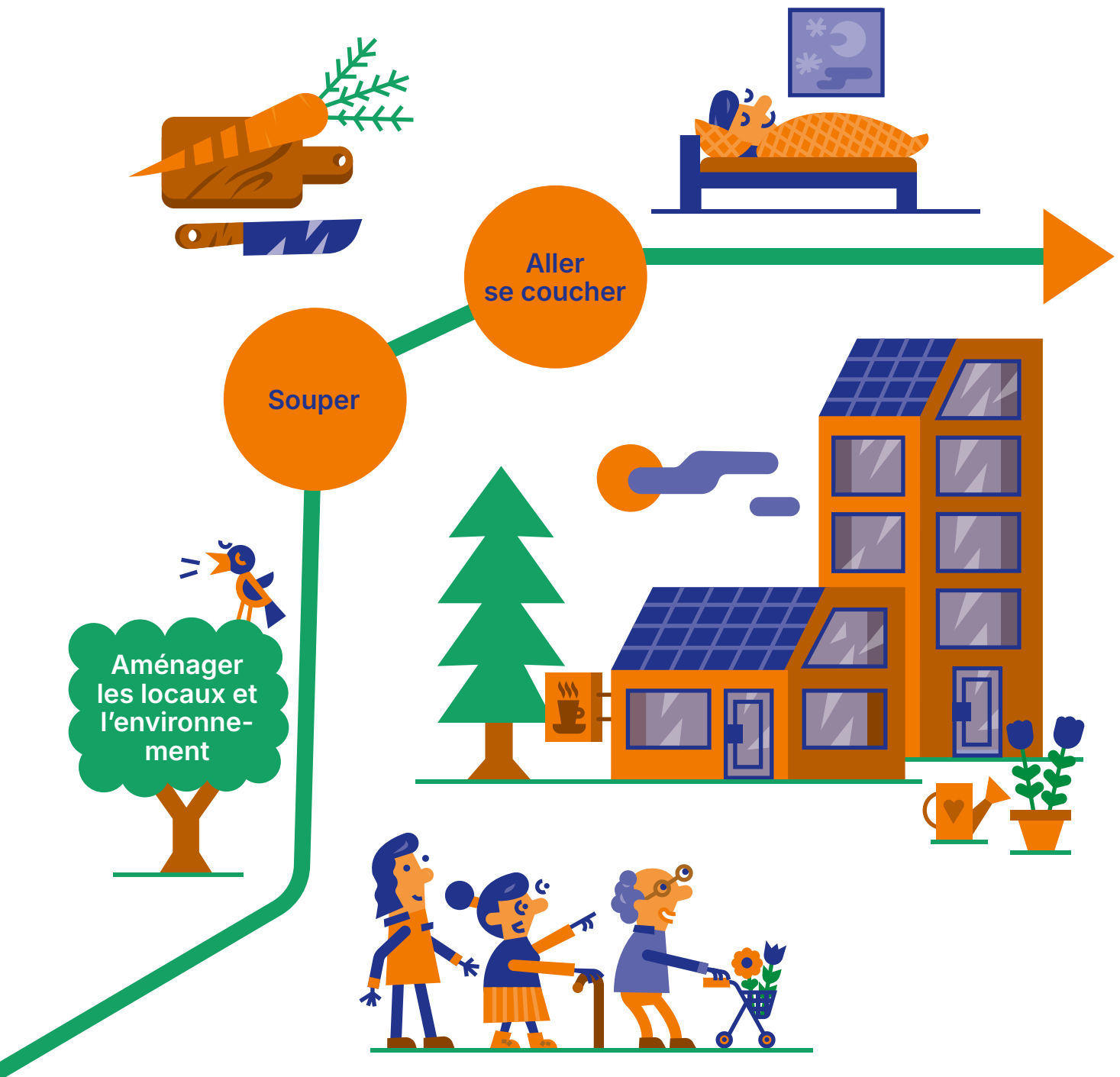
Travail biographique

Dîner

Discuter

Gérer les situations éprouvantes





Pour les personnes âgées qui résident dans des institutions, certaines situations quotidiennes récurrentes peuvent être des moments clés. Qu'il s'agisse du matin après le lever, des discussions et des activités au cours de la journée ou de l'heure des repas, chacune de ces situations peut être organisée de manière à renforcer l'auto-détermination et la qualité de vie des résident-e-s à toutes les étapes de leur vie.

Au quotidien, on manque souvent de temps pour prendre conscience de l'importance de ces moments. Il est donc important d'accorder une attention accrue aux processus quotidiens dans les phases de planification et de réflexion. Lorsque le déroulement de la journée est réfléchi de manière professionnelle au sein de l'équipe et que l'accent est mis sur les situations clés, le quotidien avec les résident-e-s peut être vécu consciemment, et un bon travail d'accompagnement psychosocial peut être garanti.

«Le processus d'entrée est souvent une période de crise. Dès que les résident·e·s sont dans l'institution, ils perdent en autonomie, car ils doivent trouver leur place dans la structure organisationnelle. Il convient d'y remédier.»

Simon Eugster, responsable du domaine social et membre de la direction, Stiftung für Betagte, Münsingen

Passage à une forme d'habitat institutionnelle

Le déménagement dans un établissement médico-social marque un bouleversement dans la vie d'une personne et est souvent perçu comme un événement critique sur les plans émotionnel, social, financier et sociétal. Cette situation de crise s'explique par le fait que, pour les personnes âgées, l'admission en EMS entraîne une perte d'autonomie qui peut être douloureuse. Celles-ci doivent d'une part se séparer de leur environnement familial et, d'autre part, trouver leur place dans un tissu social inconnu et leurs repères dans une structure organisationnelle prédéfinie.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Évaluer de manière globale et accompagner la transition

Stiftung Hofmatt, Münchenstein

«L'entrée en EMS est une étape délicate. Les personnes qui ont le temps de la planifier passent plusieurs fois nous voir. Le responsable de l'intégration des résident·e·s n'est pas pressé par le temps. Il peut prendre un café avec les personnes en visite et leurs proches, leur montrer les chambres et expliquer notre philosophie.

Afin d'éviter des changements ultérieurs au sein de l'institution, nous voulons connaître les résident·e·s de manière globale dès le début et en apprendre le plus possible à leur sujet: leurs attentes, leurs intérêts et leurs habitudes. Ainsi, avant même l'entrée, le responsable de l'intégration des résident·e·s devient pour eux une personne de référence importante. De plus, il accompagne les nouvelles résidentes et les nouveaux résidents de leur arrivée à la reprise d'une vie quotidienne normale. C'est très précieux.»

BON À SAVOIR

Ce processus ne concerne pas seulement les personnes âgées, mais aussi leur système familial. Lors de l'accueil des résident·e·s venant d'arriver, le personnel en charge de l'accompagnement joue un rôle important: Il informe, conseille et accompagne les personnes et leurs proches lors de cette transition. Ce faisant, il détermine les besoins actuels ressentis et effectifs en matière d'accompagnement ainsi

que les conditions de vie et de logement antérieures. Il accompagne l'intégration des habitudes de vie antérieures dans le nouveau domicile, coordonne le travail des différents spécialistes et des proches et, dans l'idéal, veille à la stabilité pendant la délicate période d'intégration et au-delà.

SUGGESTIONS POUR UN DÉROULEMENT RÉUSSI

.....

Il est déjà possible de faire beaucoup de choses **avant le déménagement** pour assurer une bonne transition. Des journées portes ouvertes et des visites permettent de donner un aperçu direct et sans engagement de l'établissement. En cas d'admission imminente, une visite aux futur-e-s résident-e-s à domicile ou à l'hôpital peut signaler qu'une grande importance est accordée à la participation des résident-e-s et que l'autodétermination est garantie: qu'est-ce qui est important pour la future résidente ou le futur résident? Quelles sont ses habitudes? Dans quels domaines un soutien est-il particulièrement souhaité? Qu'est-ce qui fonctionne encore bien malgré les limitations? Le début du travail avec les proches (p. 62) peut également être intentionnellement façonné par de telles activités.

Pour **l'intégration et la suite de la vie** dans la forme d'habitat institutionnelle, la réussite de la phase d'entrée revêt une grande importance. L'organisation de l'admission exige une approche réfléchie et tout en douceur, notamment au regard des questions psychosociales des personnes âgées. L'accompagnement psychosocial peut grandement contribuer à l'autodétermination et à la qualité de vie des résident-e-s venant d'arriver. Dans l'idéal, ce processus commence déjà lors de la phase de familiarisation avant le déménagement dans l'institution et peut impliquer des résident-e-s jouant le rôle de mentor-e-s durant la phase d'intégration.

Le processus d'admission est étroitement lié à l'**évaluation des besoins psychosociaux ressentis et effectifs** ainsi qu'aux ressources de la personne âgée (évaluation participative, p. 17) et à l'organisation du quotidien (organisation individuelle de la journée, p. 19). Il est souvent difficile pour les personnes âgées d'identifier leurs propres besoins lorsqu'elles vivent cette situation éprouvante. C'est pourquoi, dès le premier entretien, et si possible avant et après, il faut leur offrir de nombreuses occasions différentes d'exprimer ou de noter leurs besoins et d'inscrire ceux-ci dans les objectifs du plan d'accompagnement.



Une autre possibilité de se préparer à cette nouvelle situation de vie en tant que nouvelle résidente ou nouveau résident consiste à consigner les **informations biographiques, souhaits et besoins** importants (avec l'aide de proches, si nécessaire) et à les rendre accessibles au personnel. Ce travail biographique (p. 28) permet en outre **d'identifier les facteurs de risque et de protection** (p. 83) des personnes âgées et de les intégrer dans l'organisation de l'accompagnement.

De plus, les résident·e·s et leurs proches peuvent recevoir un soutien pour aménager la **chambre** de manière à ce qu'elle soit accueillante et, dans la mesure du possible, qu'elle réponde à leurs besoins individuels.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Son propre chez-soi, même en EMS

La Maison des Bosquets, Clarens

«Le principe «être chez soi» définit chaque aspect de la Maison des Bosquets: il y a quelques années, les personnes y emmé-

nageant trouvaient encore des chambres standardisées, où presque tout était là. Aujourd'hui, il n'y a plus qu'un lit et une armoire; nos résident·e·s apportent le reste. Pour nous aussi, c'est surprenant: nous passons d'une chambre à l'autre et constatons que nous ne sommes pas chez nous, mais chez les résident·e·s.»

«Ce n'est que lorsqu'on dit que les besoins sont pris en compte que les résident·e·s ont l'idée de les exprimer.»

Simon Eugster, responsable du domaine social et membre de la direction, Stiftung für Betagte, Münsingen

INSTRUMENT

Évaluation des besoins d'accompagnement

Lors de l'admission d'une personne âgée, l'institution peut déterminer les besoins individuels ressentis et les besoins effectifs en matière d'accompagnement. Il est important que les besoins d'accompagnement soient évalués de manière professionnelle à l'aide de questions indépendantes et ne découlent pas indirectement des besoins de soins. Il s'agit en effet d'un diagnostic social, qui permet d'identifier les besoins de soutien concernant l'organisation du quotidien, l'autonomie et la participation sociale. Il convient de noter que l'évaluation de l'accompagnement est étroitement liée à celle des soins et que les connaissances issues des deux évaluations sont partagées et comparées.

Les besoins d'accompagnement sont déterminés en tenant compte d'une conception globale de la vieillesse (prendre en compte toutes les dimensions de la situation de vie individuelle, p. 82), du vécu des personnes âgées, de leurs ressources disponibles et de leur cadre de vie individuel. Cela permet d'obtenir une vue globale des différents domaines de la vie sociale et situations de vie. Il est important que l'évaluation ait lieu dans le cadre d'un entretien d'égal à égal et que des possibilités d'action soient présentées aux résident·e·s. Souvent, l'entretien et les questions ciblées posées aux personnes âgées déclenchent un processus de réflexion au cours duquel les besoins d'accompagnement sont identifiés. La réalisation d'une telle évaluation nécessite des compétences en travail social, en accompagnement socioprofessionnel, en éthique, en psychologie, en gérontologie et en activation. L'instauration d'un climat de confiance, l'empathie, des connaissances spécialisées et une conduite compétente de l'entretien sont décisives.

Sur la base de l'entretien d'évaluation, un plan individuel d'accompagnement est établi ensemble. Il ne s'agit pas d'établir un «emploi du temps» à exécuter, mais plutôt de consigner les objectifs ainsi que les mesures et activités possibles pour leur mise en œuvre. En collaboration avec les résident·e·s, celles-ci peuvent être classées par ordre de priorité en fonction de leurs besoins et discutées et actualisées périodiquement ou après des changements majeurs.

L'instrument d'évaluation de la fondation Paul Schiller permet par exemple de déterminer systématiquement les besoins en matière d'accompagnement et d'élaborer un plan d'accompagnement de manière participative. Il est disponible sur: gutaltern.ch/abklaerung 7

«L'un des enjeux centraux pour l'ensemble de l'institution est de s'adapter aux besoins des résident·e·s, par exemple si certain·e·s ne souhaitent pas se lever tôt le matin. Nous essayons de respecter le rythme des résident·e·s et d'en permettre la mise en place avec toutes les personnes impliquées.»

Établissement médico-social psychogériatrique Les Charmettes, Bernex

Commencer la journée

Le début de la journée est l'occasion de recenser les préoccupations et les besoins du jour. Le réveil peut également être organisé indépendamment des soins par le personnel chargé de l'accompagnement. Dans le cadre d'un dialogue actif, il est possible de développer ensemble ce qui est important pour les résident·e·s ce jour-ci, que ce soit avant, pendant ou après les soins. Dans les situations de soins exigeantes en particulier, la prise en compte des besoins psychosociaux peut simplifier les soins. Les personnes qui sont d'abord renfermées sur elles-mêmes deviennent souvent plus ouvertes à la suite d'une conversation ou d'une intervention basée sur leur vécu et leurs intérêts et coopèrent davantage lors des tâches d'accompagnement et de soins. La collaboration entre le personnel soignant et celui chargé de l'accompagnement, par exemple les assistant·e·s en soins et santé communautaire et les assistant·e·s socio-éducatif·ve·s, peut être précieuse dans ce domaine.

BON À SAVOIR

Les spécialistes de l'accompagnement (dont les ASE) disposent de précieuses compétences en matière de conduite de discussions, d'évaluation des besoins et d'organisation du quotidien, qu'ils peuvent utiliser par exemple au début de la journée et au lever (cf. Brève digression: [Assistant·e·s socio-éducatif·ve·s \(ASE\)](#), p. 57).

SUGGESTIONS POUR UN DÉROULEMENT RÉUSSI

Au lever également, il s'agit de préserver l'autodétermination: les souhaits et les besoins des résident·e·s doivent être respectés, même si cela complique parfois les processus, par exemple si une résidente ne veut pas se lever tôt le matin ou si un résident préfère lire dans son lit ou souhaite se lever de bonne heure. Les résident·e·s disposent d'une marge de décision aussi grande que possible – dans le respect du devoir d'assistance.

La matinée peut aussi être un bon moment pour promouvoir le dialogue au-delà de la communication individuelle. Dans plusieurs EMS, des tables rondes ont lieu le matin après le lever. Les contacts ainsi établis sont souvent utiles tout au long de la journée ([Créer des possibilités de dialogue](#), p. 24).

«Organiser le quotidien signifie non seulement structurer la journée et les processus, mais aussi donner du sens à la journée par le biais d'actions qui sont perçues comme utiles et porteuses de sens.»

Extrait du concept de l'EMS Betagtenzentrum Linde, Grosswangen

Planification personnelle de la journée et de la semaine

L'organisation du quotidien est l'un des principaux champs d'action pour un bon accompagnement des personnes âgées. Ce terme désigne l'ensemble des activités et processus durant une journée et une semaine. Dans une institution, l'organisation du quotidien englobe à la fois les activités de groupe et le soutien individuel centré sur la personne. Les besoins d'accompagnement identifiés conjointement lors des évaluations (p. 17) et fondés sur le vécu sont mis en œuvre dans le cadre de la planification de la journée et de la semaine et les routines, activités et intérêts discutés sont intégrés au quotidien.

BON À SAVOIR



Même à un âge avancé, les individus restent capables d'apprendre et de s'adapter. L'autodétermination et les activités individuelles porteuses de sens restent possibles malgré les limitations. C'est précisément lorsque les personnes âgées ne peuvent plus exercer d'activité lucrative régulière que les activités axées sur leurs centres d'intérêt et les interactions sociales leur permettent de structurer leur quotidien en lui donnant une utilité et un sens. Cela favorise le maintien des aptitudes pratiques ainsi que la résilience émotionnelle et physique. En outre, l'accompagnement personnalisé et la participation à la vie sociale contribuent à la satisfaction et à la qualité de vie individuelle.

Un point essentiel relatif à l'identification des besoins individuels est que les résident·e·s doivent souvent apprendre d'abord à dire ou à communiquer ce qui est important pour eux. Pour donner aux gens les moyens de le faire et instaurer la confiance nécessaire, l'empathie, une écoute et une observation attentives ainsi que les compétences spécialisées requises en matière de communication sont indispensables.

La création d'un environnement propice au développement fait également partie de l'organisation du quotidien. Un tel environnement offre aux résident·e·s des possibilités d'épanouissement et favorise l'apprentissage et le maintien des compétences. Les locaux et les processus peuvent être aménagés de manière à favoriser les contacts sociaux et la participation des résident·e·s, et à stimuler l'échange ([Aménagement de l'environnement et des locaux](#), p. 32).

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Aide au quotidien et dans tous les domaines de l'établissement

Schönbühl – Kompetenzzentrum für Lebensqualität, Schaffhouse

La plupart de la génération actuelle des résident·e·s – les femmes sont majoritaires dans les EMS – possède de vastes connaissances en matière de gestion de l'intendance, par exemple pour le lavage des vêtements. C'est pourquoi il y a toujours des problèmes

avec la buanderie lorsque des vêtements «disparaissent» ou sont mal lavés.

À la fondation Schönbühl, les résident·e·s ont un accès direct à la buanderie et au personnel qui s'y trouve. Les résident·e·s peuvent ainsi exprimer leurs souhaits quant à la manière dont leurs «meilleurs» vêtements doivent être lavés et entretenus. Cela permet non seulement de les intégrer dans le quotidien de l'institution, mais aussi d'éviter de nombreux conflits, par exemple lorsqu'un vêtement n'est pas entretenu comme les résident·e·s le souhaitent.

SUGGESTIONS POUR UN DÉROULEMENT RÉUSSI

Offres individualisées

L'élaboration d'offres individualisées repose sur la saisie et l'ajout régulier de données biographiques ainsi que sur la clarification des ressources et des besoins. Tout cela est consigné dans un plan d'accompagnement ([Évaluation participative et planification de l'accompagnement](#), p. 17).

Les besoins individuels sont clarifiés en permanence, par exemple sous la forme de visites dans les chambres par le personnel chargé de l'accompagnement ou de la participation de celui-ci aux repas. Des discussions et états des lieux réguliers (éventuellement dans le cadre d'entretiens avec les proches) peuvent aussi être utiles à cet effet.

Il est important de documenter les demandes et les besoins et de les transmettre aux autres membres du personnel impliqués afin de garantir la circulation des informations en interne. Dans ce cadre, il convient de respecter le secret professionnel.

Afin de pouvoir intégrer les besoins individuels dans la planification de la journée, celle-ci doit laisser suffisamment de place pour permettre de la flexibilité et de la spontanéité. Il en résulte une offre individualisée. La participation des résident·e·s est ainsi rendue possible pour les tâches quotidiennes telles que la préparation des repas, les travaux de jardinage, la lessive, les réparations, etc.

Les ressources en personnel et en temps constituent une autre condition importante pour la mise en œuvre d'une offre individualisée. Le personnel responsable devrait pouvoir suivre des formations sur la manière de développer des offres indi-

vidualisées avec les résident·e·s. Outre les éducatrices et éducateurs sociaux, les ASE et les spécialistes en activation se prêtent également à cette tâche.

La compétence centrale est la communication fondée sur le dialogue. Celle-ci est menée ou animée par des spécialistes (Créer des possibilités de dialogue, p. 24). Il faut veiller à ce que les spécialistes sachent aussi impliquer les personnes âgées qui ne peuvent pas (ou plus) communiquer verbalement.

Offres axées sur les groupes

Des activités communes peuvent être définies et mises en œuvre sur la base des besoins, habitudes et intérêts personnels. Elles offrent aux personnes âgées un espace pour leurs propres thèmes et une participation active et favorisent l'intégration des résident·e·s. Les formats de groupe ouverts et modérés permettent à la fois la retenue et l'engagement et renforcent le lien avec le cadre de vie des résident·e·s. Il en résulte un environnement inclusif qui promeut la qualité de vie et respecte les besoins individuels.

Les nouveaux résidents et résidentes en particulier devraient être invités à participer aux offres le plus rapidement possible après leur admission afin qu'ils puissent trouver leur place dans le tissu social et être soutenus dans cette démarche.

Certaines offres peuvent être rendues accessibles au public et contribuent ainsi à la mise en réseau avec le quartier et la société.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Projets d'épanouissement personnel

Le Home – Les Pins, Pully

«Selon Abraham Maslow, le désir de s'épanouir ou de «réaliser pleinement son potentiel» figure tout en haut de la hiérarchie des besoins de l'être humain. Sur cette base, nous développons des projets d'épanouissement personnel. Ceux-ci visent à reconnaître chaque résident·e dans son rôle familial, social et culturel, et à lui restituer ce rôle dans notre cadre institutionnel.

Des activités individuelles ou de groupe sont organisées. Dans la plupart des cas,

il existe une connexion avec le monde extérieur. Le projet englobe tout ce qui donne un sens à la vie des résident·e·s.

Par exemple, un résident et sa fille ont pu assister à un spectacle de cirque tout en entretenant leur relation personnelle comme ils le souhaitent. En effet, le collaborateur qui les accompagnait a certes veillé à ce que tout se passe bien, mais il est resté très en retrait. Un autre résident s'est rendu à son village natal au Portugal, qu'il n'avait plus vu depuis longtemps. L'équipe de l'EMS a rendu possible cette visite. Pour un autre résident, qui avait vécu toute sa vie entouré d'animaux, des activités ont été organisées dans une ferme voisine.»

Structure de la journée et de la semaine

S'impliquer dans la structure de la journée et de la semaine peut apporter un appui et un sentiment de sécurité aux résident·e·s. Concernant les horaires, le programme doit d'une part être adapté au quotidien de l'établissement et, d'autre part, offrir suffisamment de flexibilité pour respecter le rythme individuel des personnes âgées.

Il s'agit avant tout d'écouter attentivement les résident·e·s en tenant compte des connaissances acquises grâce à l'évaluation et de réagir aux besoins et aux circonstances du moment – et non de tout planifier à long terme et de tout contrôler.

Les offres de groupe peuvent être de nature socioculturelle, psychique, créative, sociale, ménagère et physique. D'un point de vue professionnel, il peut être tout à fait judicieux de permettre aux résident·e·s d'assumer des tâches au sein de l'institution ou d'y participer.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Green Care: des offres d'accompagnement au grand rayonnement

Stiftung Hofmatt, Münchenstein

«L'impulsion pour la stratégie <Green Care> est venue de l'extérieur: la propriétaire d'un troupeau de moutons s'est proposée pour un projet pilote avec des journées de visite des moutons. Dès les premières éditions, nous avons constaté leur grande valeur ajoutée. Personne ne demandait d'analgésiques ni n'était agité. Nous n'avions jamais observé une telle qualité auparavant.

Nous en avons tiré des enseignements et avons décidé de nous positionner de manière stratégique. Aujourd'hui, les journées de visite des moutons font partie intégrante d'une vaste offre d'accompagnement en plein air. Les activités communes dans le jardin et avec nos poules et nos cochons, l'air frais et la lumière naturelle sont extrêmement importants pour le bien-être des résident·e·s.

Les offres ont un impact positif dans tous les domaines: elles sont très bien accueillies par les proches. Elles aident au recrutement de personnel et attirent les bénévoles. Jusqu'à 100 bénévoles soutiennent les offres d'accompagnement de la fondation Hofmatt et apportent ainsi une grande valeur ajoutée.»

Possibilités d'organisation du quotidien

Intendance et restauration

- implication dans l'entretien du jardin ou les soins aux animaux;
- planification du ménage individuelle ou en groupe (p. ex. réunion de colocation pour définir le menu ou planifier les achats/faire la liste des courses);
- faire les courses, faire son propre lit, entretenir sa propre pièce à vivre, mettre la table ensemble, préparer les légumes, cuisiner, faire le décompte des dépenses liées aux courses, éliminer les déchets, nettoyer les pièces, se procurer son linge ou celui d'autres personnes, effectuer des réparations.

Culture, créativité et formation

- différentes manifestations telles que des rencontres en fin de journée, un jass avec des bénévoles, des clubs littéraires ou de lecture à voix haute;
- semaines thématiques (semaine de la pomme, pressage ensemble);
- concerts, conférences, expositions, cinéma et films;
- chanter et faire de la musique, assister à des divertissements musicaux;
- danse;
- activités créatives;
- célébration artistique;
- rituels, festivités, jours fériés/événements saisonniers;
- excursions au village ou au musée, visite d'événements locaux;
- permettre l'accès à la nature et aux animaux.

Corps

- utilisation d'appareils de sport, offres d'activités physiques;
- bien-être et détente, repos dans la salle de relaxation, stimulation basale;
- gymnastique et natation;
- promenades en plein air, marche;
- offres d'information sur les changements physiques, cognitifs et psychiques liés à l'âge, aides visuelles, auditives et à la marche.

Psychisme

- éveil de sentiments positifs: plaisir, humour, exercices de gratitude;
- réduction des sentiments négatifs: autocompassion en pleine conscience, développement des compétences émotionnelles, tenue d'un journal de réussite;
- activités de rétrospective de vie (travail biographique), par exemple café-récits.

Aspects sociaux

- club de seniors;
- groupes de cuisine et de travaux manuels;
- groupe d'entraînement de la mémoire;
- tables rondes, par exemple pour parler des actualités du jour dans les médias ou débattre de thèmes de votations;
- jeux de société;
- projets intergénérationnels.

Source: tirés de l'analyse de documents de 12 EMS et de compléments d'autres représentant-e-s de la pratique

«Il est essentiel pour les résident·e·s d'être stimulé·e·s intellectuellement et d'échanger avec les autres afin de maintenir leurs capacités cognitives et de lutter contre le déclin physique. Au quotidien, nous recherchons différents moments pour dialoguer avec elles et eux et essayons en même temps de créer de multiples incitations à discuter entre résident·e·s.»

Flurin Truog, directeur général du centre pour personnes âgées Haus Tabea, Horgen

Créer des possibilités de dialogue

Le dialogue et la communication jouent un rôle central dans l'organisation du quotidien institutionnel et l'accompagnement des personnes âgées. Le fait de mener des discussions contribue à instaurer la confiance, à éviter les malentendus et à renforcer les relations. Il s'agit de toutes les formes de discussions, formelles et informelles: des brefs échanges quotidiens et de la transmission de connaissances aux petits et grands entretiens de conseil au cours desquels des solutions sont élaborées avec les personnes âgées. L'organisation de discussions réussies avec les personnes âgées ou d'autres actrices et acteurs du travail institutionnel auprès des personnes âgées fait partie des tâches principales des spécialistes du domaine social.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Sur l'importance du dialogue au quotidien

Extrait du concept *Meine 24 Stunden* («Mes 24 heures») de l'EMS pflegimuri, Muri (AG)

«Les personnes qui vivent à l'EMS pflegimuri sont entre autres chez nous parce qu'elles ont besoin d'un contact humain. La qualité de ces contacts et échanges a une grande influence sur leur qualité de vie au pflegimuri.

Nous entretenons ces rencontres de manière consciente, d'égal à égal, avec respect mais aussi avec confiance. Les contacts ou le désir de discuter sont considérés non pas comme des dérangements, mais comme un élément essentiel du travail au pflegimuri.

Il n'est pas question de nous cacher des résident·e·s pour accomplir tranquillement nos tâches, mais plutôt de rechercher et d'organiser activement des rencontres et des contacts.»

BON À SAVOIR

Les **facteurs de réussite** suivants contribuent à la réussite d'une discussion:

- une attitude fondamentale pleine d'estime à l'égard de l'interlocutrice ou de l'interlocuteur, indépendamment de la sympathie personnelle et de l'affinité;
- une attitude respectueuse et attentive;
- un intérêt sérieux pour les thèmes et les messages de l'interlocutrice ou de l'interlocuteur et la capacité à adopter le point de vue de l'autre personne;
- la compréhension des règles de conversation, qui impliquent l'écoute mutuelle, l'ouverture d'esprit et la tolérance vis-à-vis des autres opinions;
- une conclusion positive de la discussion, car la manière dont on termine la conversation influence la prochaine.

Ces facteurs de réussite peuvent être mis en pratique et régulièrement discutés et approfondis.

Les différents événements et objectifs nécessitent de faire une distinction entre les discussions **informelles** et les entretiens **menés de manière professionnelle** entre le personnel et les résident-e-s:

Discussions informelles: conversations quotidiennes avec les personnes âgées, discussions sur le pas de la porte avec des proches, échanges avec des membres de l'équipe, la direction et l'entité responsable ainsi que les partenaires du réseau.

Conversations quotidiennes menées par des spécialistes: discussions qui font partie du travail d'accompagnement, de soins ou de routines.

Entretiens professionnels préparés: évaluation des besoins, réunions de projet, entretiens avec les proches, entretiens de développement et coopérations.

Toutes ces formes de discussions constituent la base d'entretiens plus approfondis sur les tâches liées au développement ou les offres d'accompagnement possibles ([Travail biographique](#), p. 28).

TIRÉ DE LA PRATIQUE**Important travail sur les relations**

Begegnungszentrum St. Ulrich, Luthern

«Lors d'une pause-café facultative ou en nettoyant ensemble les clapiers à lapins, j'en apprend souvent plus sur l'état d'esprit et les besoins des résident-e-s que lors d'un entretien de bilan formel dans la salle de réunion austère.»

Stefan Gut, responsable Logement et emploi, membre de la direction

SUGGESTIONS POUR UN DÉROULEMENT RÉUSSI**Clarifier les bases professionnelles**

- créer un guide de communication pour le personnel (répertoire, aides pour les discussions quotidiennes);
- décision délibérée d'ancrer une culture du tutoiement ou du vouvoiement.

Mettre à profit les situations du quotidien pour discuter

- ancrer consciemment dans le quotidien des échanges courts, des conversations sur le pas de la porte ainsi que des discussions plus longues et plus intenses;
- lors des repas à table, de rencontres spontanées dans les couloirs ou de conversations pendant les séquences d'activités, ne pas cantonner les discussions uniquement au produit et à l'activité, mais les façonner ensemble;
- créer des créneaux horaires dans le quotidien de l'EMS pour permettre aux personnes âgées d'aborder leurs thèmes; demander quelles étaient leurs préférences et habitudes auparavant.

Vêtements plutôt qu'un uniforme: rencontre d'égal à égal

Tenue vestimentaire normale au lieu d'un uniforme pour le personnel afin de renforcer le contact d'égal à égal avec les résident-e-s: l'uniforme de travail s'inspire de la médecine aiguë et des hôpitaux, mais n'est pas obligatoire en EMS. Pour les soins directs, il est possible de porter une blouse de protection pour des raisons d'hygiène.

Source: étude *Gute Betreuung im Alter – Sozialpädagogik konkret* («Bon accompagnement des personnes âgées – éducation sociale concrète»), Prof. Dr Karin Stadelmann et Rita Kessler, HSLU, et compléments d'autres représentant-e-s de la pratique.

Dialogues et tables rondes

Des tables rondes régulières entre les résident·e·s et le personnel permettent de parler de thèmes très différents. Il peut s'agir des nouvelles du jour dans les médias ou de questions actuelles concernant la cohabitation au sein du groupe de vie, pour lesquelles de nouvelles solutions sont éventuellement recherchées. Selon le thème abordé, un procès-verbal des décisions peut être établi à l'issue de ces tables rondes afin de rendre celles-ci contraignantes. On peut aussi donner aux résident·e·s un aperçu de ce que l'institution a prévu pour la journée et la semaine. Le cas échéant, il est également possible de collecter au préalable des thèmes auprès des résident·e·s.

Un regroupement du matin permet de se préparer à passer la journée ensemble et offre un espace pour échanger et commencer la journée ensemble, par exemple avec des chants pour se mettre dans l'ambiance. Un regroupement du matin ouvert et animé par un membre de l'équipe permet de faire le lien avec la diversité des environnements et des styles de vie passés et avec les contributions actuelles des personnes âgées.

De tels groupes de discussion peuvent également être organisés en soirée, ce qui permet aux résident·e·s de raconter leur journée.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Table ronde philosophique

Tertianum Zedernpark, Weinfelden

Qu'il s'agisse du droit de vote des femmes, des mensonges ou de la société connectée, la table ronde de l'EMS Tertianum Zedernpark à Weinfelden aborde des thèmes qui inté-

ressent les résident·e·s, mais qui les secouent aussi. On rit et parfois on pleure. Grâce à cette offre d'accompagnement, le quotidien dans l'établissement s'est enrichi.

Article détaillé: [Gute Betreuung im Alter – Philosophischer Stammtisch ↗](#)
(«Un bon accompagnement des personnes âgées – table ronde philosophique»)

«Nos résidentes et résidents doivent, en fonction de leur individualité, se sentir chez eux et pouvoir être eux-mêmes.»

Extrait des principes directeurs de l'EMS Betagtenzentrum Linde, Grosswangen

INSTRUMENT

Travail biographique

Le travail biographique est la base de l'établissement des relations, de l'organisation du quotidien, du soutien lors de l'admission et de l'accompagnement en cas de crise. Les personnes âgées qui sont placées dans une offre de logement ou un EMS ont vécu beaucoup d'expériences. Si elles peuvent les partager et que l'accompagnement se fonde sur celles-ci, cela peut améliorer leur résilience. Selon différentes théories du développement, les personnes âgées ressentent en outre un besoin accru de se pencher sur leur propre vécu, y compris en cas de décès imminent. Il est important pour leur santé psychique de leur permettre de mener ces réflexions.

Afin de réduire au minimum la charge administrative, il est utile de recueillir systématiquement des informations de base sur le vécu et les intérêts de la personne âgée lors de l'admission dans l'institution. Les spécialistes ont accès à ces informations et peuvent les compléter en permanence dans le but d'établir un portrait biographique des résident-e-s permettant un accompagnement individualisé.

Le travail biographique professionnel va au-delà de la saisie de la situation familiale et de l'ancienne profession exercée. Les personnes âgées décident de ce qu'elles partagent et à quel moment elles souhaitent le faire. Le travail biographique est donc un processus à long terme et participatif. Sachant que les biographies sont tous uniques, il convient d'identifier les aspects suivants avec les résident-e-s:

- Les habitudes et routines appréciées qui faisaient jusqu'à présent partie du quotidien et du déroulement de la semaine et qui souhaiteraient être maintenues. Elles contribuent grandement à la préservation de l'identité et de l'autodétermination et apportent un soutien dans un nouvel environnement.
- Les talents et intérêts, dont l'exercice et l'approfondissement renforcent l'efficacité personnelle des résident-e-s et préservent leurs aptitudes.
- Les ressources et stratégies existantes pour surmonter les défis et les crises, qui permettent de faire face aux nombreux changements liés au déménagement. Elles contribuent en outre à renforcer la résilience de manière préventive afin de surmonter les étapes de fragilisation à venir.

- Les éventuels conflits passés, pouvant aller jusqu'à des maltraitements physiques et psychiques. Celles-ci doivent ensuite être traités de manière appropriée (dans le cadre d'une psychothérapie si nécessaire). Dans ce contexte, il est essentiel de préserver la sphère privée des résident·e·s et de gérer avec professionnalisme les événements de vie communiqués en toute confiance.
- Il n'est pas toujours facile de se souvenir des choses. C'est pourquoi il est important de créer des accès et de stimuler la mémoire. Cela peut se faire par tous les sens, notamment par les moyens suivants:
 - récits, histoires;
 - photos, images;
 - objets tels que des bijoux ou des outils;
 - odeurs et goûts comme le pain frais ou l'ail des ours;
 - musique et bruits;
 - visite de lieux.

Il convient de noter que le travail biographique peut être réalisé aussi bien de manière **formelle** (avec des questionnaires et des entretiens planifiés) que de manière **informelle**.

- Lors de l'emménagement dans une nouvelle forme d'habitat, un travail biographique formel est généralement prévu, dans le cadre duquel des données sont collectées et saisies avec la personne âgée.
- Le travail biographique informel revêt une importance particulière. Il se fait prétendument «en passant» mais est intégré de manière tout à fait consciente et attentive dans le quotidien par le personnel chargé de l'accompagnement. Il s'agit notamment d'observations dans la vie quotidienne, mais aussi de conversations informelles accompagnant toute activité. Il n'est donc pas nécessaire de créer de nouveaux canaux. Grâce à des conversations ciblées, les moments du quotidien sont mis à profit pour concrétiser en permanence le «paysage biographique» des résident·e·s.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Immersion dans le quotidien et la société d'antan

Schönbühl – Kompetenzzentrum für Lebensqualität, Schaffhouse

«Nous invitons régulièrement des historien·ne·s (de la région) à présenter un exposé. Des thèmes sont alors approfondis, par exemple:

- Comment vivait-on dans ma ville, dans mon village, dans mon canton, en Suisse il y a 60 ou 80 ans?

- Qu'est-ce qui était important pour les gens à l'époque? Comment devait-on se comporter en tant qu'homme, en tant que femme, en tant que membre de la société?
- Quelles fêtes étaient célébrées et comment?

Les contributions et les discussions qui s'en suivent ont des effets à bien des égards: de nombreux collaborateurs et collaboratrices sont jeunes, certain·e·s ne viennent pas de la région ou ont des horizons culturels différents. Après une telle immersion, beaucoup comprennent bien mieux la situation des résident·e·s.»

«Les résidentes et résidents choisissent eux-mêmes s'ils souhaitent prendre leur repas dans la salle à manger ou dans leur propre unité d'habitation. Mais ils peuvent aussi faire leurs courses eux-mêmes, notamment pour les collations. Nous veillons à ce qu'ils soient suffisamment autonomes lors des repas également.»

Edith Schmid, consultation sociale, Alterswohnheim Büttenberg, Bienne

Repas

BON À SAVOIR

Dans les institutions stationnaires, les repas – le matin, le midi et le soir – jouent un rôle central dans la vie communautaire, les rencontres et les discussions. Il vaut la peine de leur accorder une attention particulière: ils structurent la journée, offrent des expériences sensorielles et promeuvent les échanges sociaux. Dans le même temps, ce sont des moments lors desquels l'autodétermination des résident·e·s peut être mise en avant et qui permettent la codécision et la participation.

SUGGESTIONS POUR UN DÉROULEMENT RÉUSSI

Exemples d'organisation personnalisée des repas issus de l'analyse des documents de 12 établissements médico-sociaux et d'autres compléments tirés de la pratique:

- Lors de l'admission, s'enquérir des souhaits en matière de boissons et de nourriture ainsi que des intolérances et allergies et les transmettre à la cuisine.
- Organiser délibérément des heures de repas fixes ou flexibles.
- Prévoir plus de temps pour le petit-déjeuner afin que les résident·e·s puissent dormir plus longtemps ou se lever tôt.
- Mettre à disposition à la cafétéria, avant les repas, une table avec des légumes à éplucher pour favoriser le contact entre les résident·e·s et encourager une participation active à la préparation des repas.
- Permettre de choisir son repas/menu: par exemple choisir entre quatre menus pour le souper, idéalement à commander juste avant l'heure du repas comme au restaurant, ou choisir son propre menu lors de jours particuliers comme les anniversaires, etc.
- Saisir les plats et préférences personnels importants dans le cadre du travail biographique et les intégrer au menu avec l'aide des résident·e·s.
- Place fixe ou flexible? Choix libre ou non? Par exemple, place fixe pour les repas du midi et du soir – on demande périodiquement aux personnes âgées si elles en sont satisfaites. Au petit-déjeuner, libre choix de la place.

- Réaménager la salle à manger avec des cloisons, des plantes et autres afin de permettre des tables plus personnelles.
- Permettre différentes manières de prendre les repas:
 - Table familiale: les plats sont posés sur la table. Les résident·e·s peuvent se servir eux-mêmes tout en bénéficiant d'un soutien.
 - Table familiale avec le personnel: semblable à la table familiale. Le personnel chargé de l'accompagnement se joint à la table et mange avec les résident·e·s. Il donne des impulsions pour d'éventuelles discussions à table et aide les résident·e·s à se servir. Il anime les heures des repas et a pour mission de les organiser de manière à ce qu'elles se déroulent dans une bonne ambiance. Partager les repas avec le personnel permet une communication d'égal à égal au lieu du service effectué par derrière. L'expérience montre que cela contribue beaucoup à détendre les personnes atteintes de démence, car la situation est beaucoup plus habituelle et plus familière.
 - Service à table: les plats sont amenés à la table correspondante sur un chariot. Les résident·e·s peuvent faire leur choix et se servir de manière autonome.
 - Buffet de petit-déjeuner
 - Service de chambre
- Réfrigérateur ouvert: chaque groupe de vie dispose d'un stock de base d'aliments afin d'avoir un choix supplémentaire.
- Les personnes ayant des besoins particuliers (démence, troubles de la déglutition, etc.) nécessitent souvent des instructions spéciales et une attention particulière de la part du personnel, mais apprécient tout autant l'expérience sensorielle d'un bon repas.
- Table ronde: les résident·e·s du groupe de vie respectif rencontrent la cheffe ou le chef de cuisine ou la personne suppléante. On discute des nouveautés culinaires et du monde entier. Dans le même temps, les propositions de menus et les souhaits des résident·e·s sont recueillis par le personnel de la cuisine.
- Proches à table: permettre aux proches de convenir d'un repas de midi avec les résident·e·s et de manger à une table séparée. Les repas de midi sont souvent de bonnes occasions de visite pour les proches qui travaillent à proximité.

«Pour que les espaces communs deviennent des lieux de rencontre, ils doivent être remplis de vie quotidienne et donner envie de commenter et d'agir. Que ce soit dans l'entrée, la salle à manger ou le jardin, nous faisons délibérément sortir de leur chambre les résident·e·s ayant un besoin de soutien relativement important. Même si cela nous donne plus de travail: il est important pour nous de permettre à toutes et à tous d'avoir des échanges sociaux.»

Flurin Truog, directeur général du centre pour personnes âgées Haus Tabea, Horgen

Aménagement de l'environnement et des locaux

Lorsque les résident·e·s ne disposent plus de forces suffisantes pour leurs activités habituelles et que leur rayon d'action diminue, la participation à la vie sociale peut devenir plus difficile (*Guide pour une bonne prise en charge au troisième âge*, 2024, p. 11). L'accompagnement vise à permettre de poursuivre cette participation, indépendamment des capacités et compétences des personnes âgées.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Poste et boulangerie à l'EMS

L'institution Parco San Rocco a rouvert le guichet postal de l'EMS et établi une boulangerie au rez-de-chaussée.

«Il s'agit de créer des possibilités de rencontre et d'échange flexibles et variées et d'adapter les locaux en conséquence. Nous favorisons les contacts entre les générations et impliquons à cet effet les écoles et d'autres institutions.»

Raffaele Scotti, vice-directeur, Parco San Rocco, Morbio Inferiore

BON À SAVOIR

Outre les relations sociales au sein de l'institution, les résident·e·s souhaitent souvent aussi rencontrer des personnes de leur entourage social élargi et de participer à la société.

Jouant le rôle d'**interface entre les résident·e·s et la commune**, les établissements médico-sociaux peuvent se fixer pour objectif de promouvoir le bien-être tant des résident·e·s que de l'ensemble de la communauté. Les offres et services existants de la commune ou d'associations, par exemple, peuvent être intégrés et rendus accessibles aux résident·e·s. Les institutions, quant à elles, peuvent ouvrir leurs locaux vers l'extérieur et permettre la tenue d'événements sociaux ou de lieux de rencontre et de manifestations dans l'environnement social de proximité, dans la mesure où cela est faisable et judicieux pour les résident·e·s. La participation à la

société peut en outre impliquer, pour les résident-e-s, de s'intéresser à des thèmes discutés dans la commune ou de participer aux votations.

Pour l'ouverture vers l'intérieur et l'extérieur, une situation centrale constitue un avantage pour les institutions, par exemple dans un quartier urbain animé ou au centre d'un village. Toutefois, la situation à elle seule n'implique pas automatiquement une coexistence de l'espace social et de l'institution. Celle-ci doit être activement développée.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Le café de l'EMS, lieu de rencontre pour tout le village

Association Tenna Hospiz, Tenna

L'EMS Alte Sennerei à Tenna s'est organisé en communauté d'habitation au sein d'un village. Cela permet aux personnes âgées

de rester enracinées même dans la dernière phase de leur vie. Le café de l'Alte Sennerei réunit la communauté d'habitation et la population du Safiental. C'est là où les générations se rencontrent, les élèves viennent manger à midi, les gens du village jouent au jass, la pasteur propose un service d'aumônerie et les personnes seules discutent ou lisent.

SUGGESTIONS POUR UN DÉROULEMENT RÉUSSI

Pour le contact avec le quartier et la société

Les espaces accessibles au public créent des opportunités de rencontre entre les résident-e-s et les habitant-e-s et favorisent les échanges avec le public. Il existe différentes manières d'encourager l'ouverture de l'institution. Une cafétéria, un bar, un restaurant et/ou d'autres locaux à usage commun (salles de séjour, de réunion, de thérapie, etc.) peuvent être mis à la disposition des résident-e-s et des personnes extérieures (individus, groupes, associations, institutions) pour une visite ou une location.

L'un des défis réside dans la **fréquence effective de l'utilisation de ces locaux**, qu'il convient de prendre en compte et, le cas échéant, de régler. Afin de respecter le besoin de calme des résident-e-s, les heures d'ouverture pour les personnes extérieures peuvent être limitées à certains créneaux horaires (p. ex. repas de midi).

Il faut également tenir compte des points suivants: y a-t-il réellement des échanges entre les résident·e·s et les personnes extérieures? S'agit-il d'une **réelle cohabitation ou d'une coexistence sans lien**? Ces questions doivent être gardées à l'esprit et des mesures doivent être prises le cas échéant. Les associations peuvent être invitées à des événements spécifiques (p. ex. café du village mensuel avec l'association des femmes), auxquels participent également les résident·e·s et où les échanges sont animés par un·e professionnel·le. Il est aussi envisageable d'aider les résident·e·s à organiser des manifestations.

Une autre possibilité est l'**organisation d'événements ou de marchés** au sein de l'institution et dans ses environs immédiats. L'institution peut soit organiser elle-même des manifestations et des marchés (p. ex. marché de Noël annuel où sont vendues des créations des résident·e·s) soit, selon l'infrastructure et le site, mettre des locaux à la disposition d'autres organismes (organisation dans l'institution d'un événement pour carnaval ou du marché hebdomadaire du quartier, où des exploitations agricoles locales vendent leurs produits). Grâce à la collaboration avec des associations locales, des écoles, des églises, la commune, etc., les résident·e·s de l'EMS peuvent souvent avoir accès aux offres existantes dans leur cadre de vie. Dans tous les cas, les rencontres intergénérationnelles sont également recommandées.

Une place de jeux créative au sein de l'institution, ouverte à tout le quartier et dotée d'éléments et d'appareils d'activité physique pour adultes, offre un lieu de vie vivant aux personnes de tous âges. Beaucoup de personnes âgées aiment observer les enfants jouer.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Journées intergénérationnelles et visite de la crèche à l'EMS

La Maison des Bosquets, Clarens

En été, lorsque les crèches officielles sont fermées, l'EMS organise des journées d'accueil intergénérationnelles pour les

enfants du personnel. L'une des éducatrices sociales de l'équipe développe les offres pour les enfants et organise quotidiennement des activités intergénérationnelles avec les résident·e·s en collaboration avec l'équipe socioculturelle. Tout au long de l'année, une classe d'école enfantine vient une fois par mois. Des activités communes sont alors prévues.

Pour l'architecture et l'aménagement intérieur

- Aménager les nouvelles constructions, les extensions et les bâtiments rénovés de manière à favoriser les rencontres et des expériences variées et à offrir un espace de retrait et des configurations individuelles.
- Atténuer au mieux les troubles de l'audition, de la vision et de la mobilité afin de permettre les échanges sociaux et la participation sociale des résident·e·s.
- Aménager les jardins ou les places de quartier adjacentes de manière à ce que les résident·e·s puissent les visiter, les utiliser et participer à leur aménagement de manière aussi autonome que possible. La gestion de jardins et la détention d'animaux offrent de nombreuses possibilités d'organisation de la journée avec les résident·e·s.
- Ne plus construire de salles à manger, mais aménager les salles existantes avec des éléments mobiles, de manière à ce qu'elles offrent des niches (séparations, plantes, etc.) et ne ressemblent pas à des réfectoires.
- Aménager à chaque étage des cafétérias ou des coins café équipés d'une bouilloire, d'une machine à café et d'autres boissons, où les résident·e·s peuvent se servir en fonction de leurs besoins, facilitant ainsi les contacts.
- Cuisine d'appoint avec évier dans chaque groupe de vie avec un stock de base de différents aliments. Les résident·e·s peuvent ainsi prendre, préparer, rincer et sécher de petites choses en toute autonomie ou avec un léger soutien.
- Renommer les locaux traditionnellement appelés «infirmeries» en «bureaux» et les aménager de manière à permettre un contact direct entre le personnel et les résident·e·s en tout temps (peuvent aussi être reliés aux cafétérias décrites ci-dessus).

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Faire venir le village dans l'EMS

Pflegezentrum Riedbach, Adligenswil

À la demande de Milena Mischol, responsable du domaine socioculturel au Pflegezentrum Riedbach, le défilé du Räbeliechtli de l'association des jeunes parents a fait un détour par l'EMS. Les personnes âgées se sont réjouies de ces rencontres.

L'association des jeunes parents a ensuite contacté Milena Mischol, car elle cherchait une salle pour un spectacle de marionnettes. L'EMS a accepté volontiers. En contrepartie, il a négocié une représentation pour les résident·e·s. Avant celle-ci, des rencontres spontanées ont eu lieu: les enfants ont montré et présenté les marionnettes aux personnes âgées. Une femme aveugle a pu prendre les personnages dans les mains et les toucher.

«Dès que les résident·e·s ou leurs proches ressentent un stress, il faut en parler avec eux afin d'y remédier à temps.»

Adrian Junker, directeur, Stiftung für Betagte, Münsingen

Gérer les situations éprouvantes

Les contacts ne se déroulent pas toujours de manière harmonieuse et peuvent engendrer des conflits, aussi bien entre les résident·e·s et leurs proches qu'avec le personnel de l'institution. Une intervention aussi précoce que possible s'avère utile. Cela implique que le personnel responsable de l'accompagnement est en mesure de percevoir et d'identifier de telles situations et sait quelle forme de soutien apporter. Comme lorsqu'on mène des discussions générales, la conception professionnelle et efficace d'interventions en cas de conflit nécessite des connaissances spécialisées et méthodologiques.

BON À SAVOIR

La vie en EMS implique des situations éprouvantes, tant pour les résident·e·s que pour leurs proches, qui peuvent se manifester à différentes phases. Cela commence avec l'admission dans une institution, souvent perçue comme un événement critique dans la vie des personnes âgées (Passage à une forme d'habitat institutionnelle, p. 14), puis dans le quotidien à l'EMS, jusqu'à la fin de la vie des résident·e·s – et au-delà, pour leurs proches.

Les collaboratrices et les collaborateurs peuvent également atteindre leurs limites et avoir besoin de soutien dans leur recherche du meilleur conseil et accompagnement possible pour les résident·e·s.

L'accompagnement professionnel actif dans les situations de vie difficiles peut aider les personnes à mieux s'en sortir et à surmonter les défis. Il est important que celles-ci reprennent confiance en leurs propres capacités. Différentes stratégies peuvent aider: réfléchir aux causes, parler des problèmes avec les autres, chercher du soutien dans l'environnement social, structurer clairement le quotidien et faire de l'exercice physique. Les spécialistes peuvent soutenir les personnes âgées et développer avec elles des pistes d'action possibles pour maîtriser et améliorer la situation.

SUGGESTIONS POUR UN DÉROULEMENT RÉUSSI

- L'accompagnement et les **conseils psychosociaux** permettent de guider les personnes âgées et leurs proches en cas de problèmes sociaux et de situations personnelles difficiles, de leur transmettre des stratégies pour gérer ces défis ainsi que de renforcer et d'encourager la résilience.
- Un **accompagnement spirituel** peut être important pour les résident·e·s, en particulier lors de la période précédant le décès.
- L'**implication continue des proches** dès le début du séjour est importante pour qu'une relation de confiance puisse être développée. Cela permet d'identifier et d'aborder à un stade précoce les thèmes qui sont éprouvants tant pour les résident·e·s que pour leurs proches.
- Un organisme de traitement des réclamations défini et une **gestion des plaintes** fixée par écrit apportent de la clarté à toutes les parties concernées et contribuent à ce que les difficultés ou les mauvaises expériences soient abordées. Il est recommandé de consigner l'obligation de garder le secret, les objectifs de la gestion des réclamations et le processus de réception et de traitement des signalements.
- Afin d'**éviter les abus, les transgressions et la violence** de la part du personnel et des résident·e·s, les collaboratrices et collaborateurs sont formés de manière ciblée et le risque de transgression des limites, par exemple en raison de la surcharge de travail et du surmenage, est activement abordé. Une autre mesure préventive peut être de proposer des espaces de réflexion pour les questions éthiques et les situations difficiles. En outre, la procédure à suivre en cas d'incidents particuliers et de soupçons doit être définie.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Gestion des réclamations et cascade de plaintes

EMS Haus Tabea, Horgen

La gestion des feed-backs et des réclamations permet de recenser les améliorations potentielles pour une meilleure qualité des structures, des processus et des résultats. Des mesures d'amélioration sont prises sur la base des signalements afin d'accroître l'efficacité, l'orientation clientèle et la qualité.

Objectifs:

- déterminer et traiter systématiquement les causes de la satisfaction/l'insatisfaction des personnes externes;
- mettre en œuvre les mesures d'amélioration rapidement et à l'échelle de l'organisation;
- améliorer la sécurité et la qualité des prestations pour les invité·e·s, les résident·e·s et le personnel;
- soigner l'image de l'institution en faisant preuve d'ouverture face aux feed-backs;
- mettre à profit les enseignements tirés pour une amélioration continue.

«Chez nous, le «banc de détente» est utilisé par plusieurs résident·e·s, qui s’y retrouvent après le repas du soir et, pendant les mois d’été, y restent longtemps pour profiter de la soirée.»

Simon Eugster, responsable du domaine social et membre de la direction, Stiftung für Betagte, Münsingen

Le soir et le coucher

L’autodétermination et un accompagnement attentif sont également très importants le soir et au moment du coucher. La soirée est une période particulièrement sensible. Elle marque le passage d’une journée sociale et active à un repli personnel – une phase qui peut déclencher des réactions émotionnelles chez beaucoup de résident·e·s: solitude, anxiété, sentiment d’abandon. Ce moment mérite donc une attention particulière, tant dans la structure de la journée que dans la planification du personnel.

BON À SAVOIR

.....

Le moment du coucher est associé à des angoisses pour certaines personnes âgées. La situation prend une toute autre signification pour les personnes qui ne sont pas sûres de pouvoir se lever seules à tout moment. Il n’est pas rare que les incertitudes se manifestent plus clairement le soir et que les résident·e·s se posent des questions telles que «je ne sais pas si je me réveillerai demain matin».

Une grande fatigue, une surcharge sensorielle ou une désorientation due à la baisse de la lumière du jour peuvent aussi influencer ce moment de la journée et sont souvent qualifiées d’effets «coucher de soleil». Cela peut entraîner une agitation accrue, de la confusion ou un comportement agressif.

Une gestion minutieuse de la soirée peut avoir un effet positif sur le moral pendant toute la nuit, tant pour la qualité du sommeil des résident·e·s que pour les interventions du personnel qui assure l’accompagnement de nuit.

SUGGESTIONS POUR UN DÉROULEMENT RÉUSSI
.....

- Proposer des activités à la lumière du jour ou artificielle pendant la journée et veiller au calme, à la détente et à l'obscurité le soir pour favoriser le sommeil.
- Laisser les résident-e-s fixer l'heure du coucher. Déterminer les habitudes du soir existantes et permettre aux personnes âgées de les maintenir.
- Choisir délibérément les mots: par exemple, qualifier les spécialistes qui travaillent la nuit d'«accompagnement de nuit» au lieu de «garde de nuit», ce qui souligne l'organisation active et consciente de cette période.
- Gérer les attentes: la durée moyenne du sommeil diminue fortement avec l'âge, pour atteindre cinq heures au lieu de huit; tenir compte d'une éventuelle sieste dans le calcul du sommeil.
- Proposer des rituels individuels ou en groupe pour se détendre à l'heure du coucher.
- Proposer des lieux de rencontre librement accessibles, comme un «banc de détente» ou une table à la cafétéria / cuisine d'appoint à l'étage pour boire une bière en fin d'après-midi ou un thé pour bien dormir.
- Proposer des promenades en soirée dans le jardin ou le quartier.
- Donner la possibilité de passer la soirée en pyjama dans le groupe de vie ou l'unité de soins, de regarder la télévision ensemble, de lire, etc.
- Utiliser la stimulation basale comme l'aromathérapie avec des huiles parfumées et des massages, de la musique, des coussins aux noyaux de cerises et des bouillottes, proposer des types de thé adaptés.
- Rédaction d'un journal intime, appel téléphonique quotidien à son enfant ou messages vidéo des personnes de référence.
- Accompagner toutes les offres du soir de discussions autour de la question «comment s'est passée la journée?».
- Vérifier l'équipement, notamment:
 - la protection contre le bruit;
 - l'éclairage, par exemple si la lumière peut être réglée individuellement;
 - si le matelas, le linge de lit et l'édredon conviennent.
- Contrôle des stimuli: le lit ne doit être utilisé que pour dormir.
- Mettre à disposition des collations de minuit dans la chambre, la kitchenette du groupe de vie ou la cafétéria.
- Mettre à disposition une personne de contact en cas de problèmes de sommeil.
- Proposer aux résident-e-s angoissé-e-s de convenir avec le personnel de l'heure de la prochaine visite à leur chevet afin de vérifier si un soutien est nécessaire.

2^E PARTIE

Comment ancrer un bon accompagnement dans l'établissement

Afin de mettre en pratique les principes d'un bon accompagnement au sein de l'organisation, l'ensemble du personnel doit être impliqué – à tous les niveaux et dans tous les domaines. Pour la mise en œuvre, il peut être utile de consigner ce que l'établissement entend par accompagnement psychosocial, quelles tâches y sont liées, à quel niveau et qui en est responsable.

Ancrer un bon accompagnement à tous les niveaux

Les explications ci-dessous s'entendent comme une invitation: à côté des instruments de gestion classiques – des principes directeurs à la planification du personnel –, vous trouverez des indications sur la manière d'intégrer et d'ancrer l'accompagnement dans vos documents et processus. Les méthodes de développement organisationnel peuvent être utiles pour introduire l'accompagnement en plus des soins et de l'hôtellerie ou de l'aide en tant que levier central pour le bien-être et la santé psychique et physique de vos résident·e·s.

Si un bon accompagnement est défini et concrétisé à tous les niveaux, il en résulte une base contraignante pour l'ensemble de l'établissement, avec des responsabilités claires pour toutes les personnes impliquées. L'effort en vaut la peine, car les effets positifs d'un bon accompagnement sur la santé psychique et physique sont bénéfiques tant pour la qualité de vie des résident·e·s que pour la qualité du travail du personnel, et donc pour l'attrait de l'institution en tant qu'employeur.

Principes directeurs

Orientation à long terme

Stratégie

Priorités à moyen terme

Concept d'exploitation

Ancrage dans l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques

Plans des postes et cahiers des charges

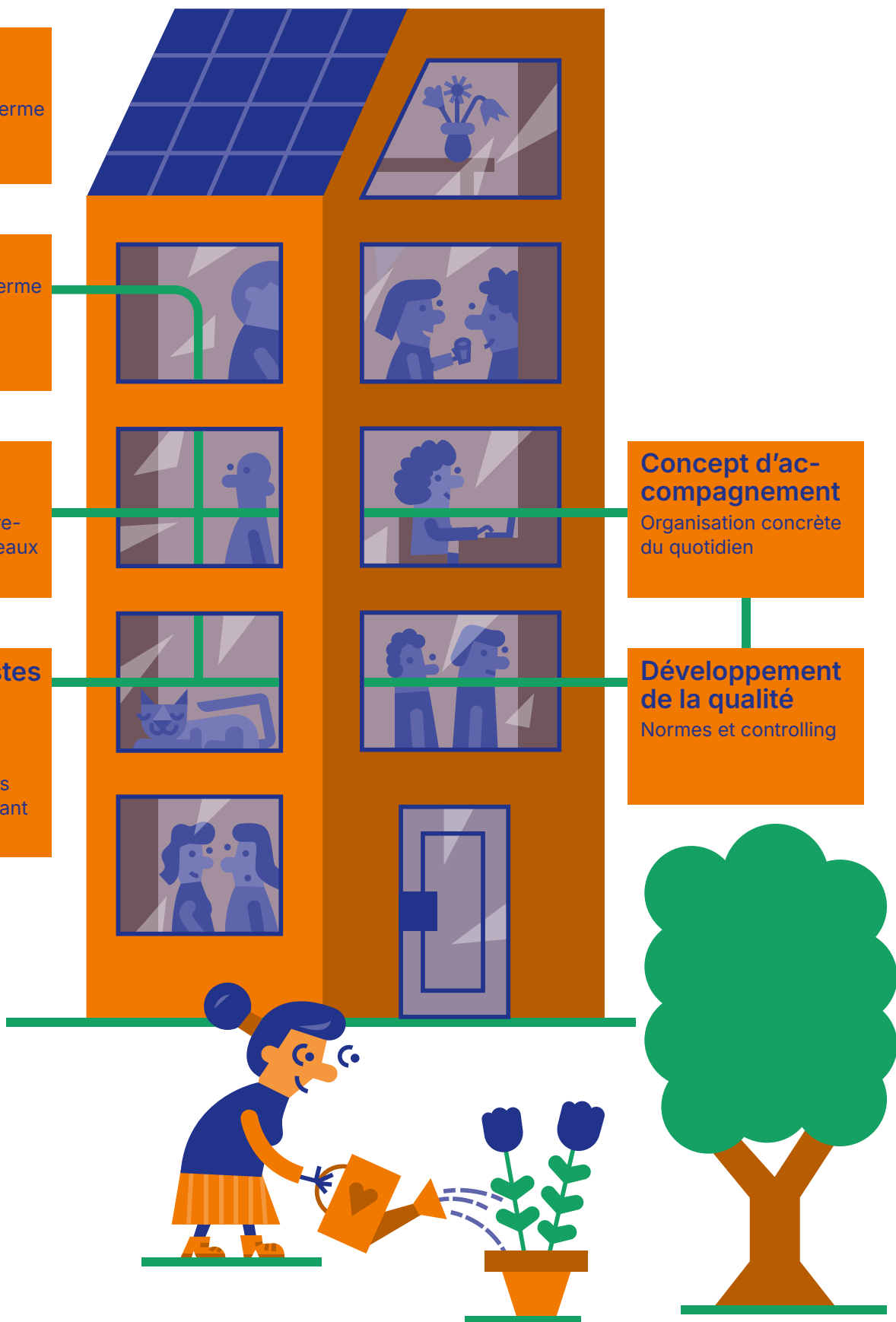
Compétences spécialisées, tâches et ressources relevant du domaine social

Concept d'accompagnement

Organisation concrète du quotidien

Développement de la qualité

Normes et controlling



Principes directeurs: définir le caractère autonome et l'orientation de l'accompagnement psychosocial

Dans ses principes directeurs, le comité ou le conseil d'administration ou de fondation définit l'accompagnement psychosocial professionnel comme étant une forme de soutien à part entière. Pour en permettre la mise en œuvre concrète, il s'assure que les ressources requises sont disponibles. Il garantit que la marge de manœuvre nécessaire pour un accompagnement professionnel et de qualité est ancrée et garantie dans les conventions tarifaires et de prestations.

Dans l'idéal, l'accompagnement psychosocial est compris dans un double sens: d'une part, comme une **approche pratique** réfléchie et étayée par l'expertise pour l'ensemble du personnel et, d'autre part, comme une **forme de soutien à part entière** en plus des soins et de l'hôtellerie.

Contenus possibles sur le thème de l'accompagnement dans les principes directeurs:

Ce que l'on entend par accompagnement psychosocial:

- L'accompagnement est une forme de soutien à part entière, basé sur une conception de la vieillesse axée sur le développement, qui tient compte des aspects biographiques et psychosociaux des résident·e·s.
- Les champs d'action de l'accompagnement sont la prise en soin de soi, l'organisation du quotidien, la participation à la vie sociale, le conseil et la coordination au quotidien, la tenue conjointe du ménage et le soutien lors des soins.
- L'accompagnement se déroule dans la vie quotidienne et est étroitement lié au vécu et aux intérêts et besoins actuels des personnes âgées.

Quels sont les objectifs de l'accompagnement individuel pour les résident·e·s:

- Un bon accompagnement promeut l'autodétermination et la qualité de vie des personnes âgées malgré leurs limitations.
- Il renforce leur santé psychique, leur résilience et leur sentiment de sécurité au quotidien.
- Il leur permet d'avoir un quotidien porteur de sens et défini le plus individuellement possible.
- Il prévient l'isolement social et la solitude.
- Il préserve et encourage l'autonomie lors des activités quotidiennes.

- Il offre une orientation dans le système de prise en charge et permet l'accès à des prestations adaptées.
- Il contribue à mieux atteindre les objectifs des soins prodigués.
- Tout cela permet aux résident·e·s de vieillir dans la dignité.

Qui est responsable de l'accompagnement:

- L'accompagnement est la tâche principale des différents spécialistes du domaine de l'accompagnement. Il est également intégré dans les tâches d'autres professions de l'établissement (soins, hôtellerie, nettoyage, accueil, cuisine, service technique, etc.).
- Chaque niveau hiérarchique dispose d'une personne responsable de l'accompagnement psychosocial, avec les compétences et les responsabilités nécessaires à cet effet.
- Idéalement, le personnel compte des spécialistes ayant suivi une formation initiale ou continue dans les métiers du social (éducation sociale, travail social, animation socioculturelle, assistant·e·s socio-éducatif·ve·s, accompagnement social, travail communautaire) ou des spécialistes en activation.
- Les professionnel·le·s des soins, de l'hôtellerie ou de l'aide et de l'administration apportent également un soutien dans le cadre de leurs propres tâches spécialisées en adoptant l'attitude fondamentale correspondante.

«L'accompagnement gagne en importance. Cela requiert des spécialistes adéquats et un modèle d'accompagnement axé sur les groupes cibles est nécessaire pour ancrer cet accompagnement de manière solide et durable dans les institutions.»

Stratégie: **priorités** pour l'implémentation

En se fondant sur les principes directeurs, on peut déterminer la mise en œuvre stratégique à moyen terme de l'accompagnement: quelles sont les priorités définies par l'institution pour mettre en place et développer ou consolider l'attitude réflexive nécessaire, les compétences spécialisées et méthodologiques ainsi que les processus à tous les niveaux hiérarchiques au cours des prochaines années?

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Ancrer la compréhension de base à tous les niveaux

La Maison des Bosquets, Clarens

«À la maison – chez nous aussi»: la Maison des Bosquets s'inspire résolument de cette idée fondamentale, ce qui exige une compréhension de base d'un bon accompagnement. L'accent est mis sur les éléments suivants:

- Nous voulons connaître chaque résident-e dans son individualité.
- Nous favorisons le sentiment de se sentir chez soi, ce qui implique entre autres de renforcer leurs ressources, de leur donner la parole et de soutenir leur mobilité et leurs relations sociales.

- Nous soutenons l'autonomie des résident-e-s en faisant preuve d'empathie, d'authenticité et de bienveillance. Chaque résident-e organise activement son quotidien.

Cette conception est ancrée par écrit à tous les niveaux – de la mission au concept d'accompagnement en passant par la vision et les principes directeurs – et est mise en pratique par l'ensemble du personnel de tous les domaines. Les valeurs fondamentales définies en commun servent de critères d'évaluation lorsque de nouvelles options sont envisagées ou lorsque des questions se posent au quotidien.»

Concept d'exploitation: l'accompagnement, un pilier à part entière

Pour l'accompagnement comme pour d'autres domaines de l'institution, il convient de définir dans le concept d'exploitation la manière dont les exigences d'un bon accompagnement sont remplies, qui est responsable de celui-ci à quel niveau hiérarchique et comment les prestations d'accompagnement sont organisées et intégrées dans l'assurance qualité.

L'ancrage d'un accompagnement professionnel à tous les niveaux hiérarchiques de l'institution garantit que les exigences envers l'établissement, les questions de développement de la qualité et les besoins en matière d'accompagnement sont pris en compte dans le cadre du développement continu de l'entreprise. Le concept d'exploitation contient des affirmations qui sont concrétisées dans le concept d'accompagnement et/ou dans les plans des effectifs.

Le concept d'exploitation définit en outre une ligne hiérarchique afin d'intégrer les observations et thèmes pertinents pour l'accompagnement dans les planifications, les discussions et les évaluations à tous les niveaux et entre toutes les professions.

«Dans le domaine du troisième âge aussi, on parle beaucoup de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Or les éducatrices et éducateurs sociaux ont beaucoup à offrir dans ce domaine. En tant que spécialistes du quotidien et des interfaces, ils apportent leur savoir-faire, qui est indispensable pour l'accompagnement des personnes âgées: gérer des situations complexes, établir un réseau interdisciplinaire, accompagner les personnes âgées et leurs proches de manière participative au quotidien et dans la gestion des transitions, des crises et des pertes, etc. Nous aidons volontiers les établissements à créer des places de formation afin qu'ils puissent former et employer eux-mêmes ces spécialistes à l'avenir.»

Dominik Brantschen, codirecteur de l'école hsl – École supérieure d'éducation sociale de Lucerne

Concept d'accompagnement: un bon accompagnement dans six champs d'action

Le concept d'accompagnement définit les modalités concrètes de celui-ci dans l'institution: qu'est-ce qui caractérise l'accompagnement psychosocial chez nous? Sur quelles attitudes fondamentales s'aligne-t-il? Quel est l'effet préventif visé? Qui est responsable de quoi dans le détail? Comment le besoin d'accompagnement est-il évalué? Comment les objectifs individuels en matière d'accompagnement sont-ils définis, contrôlés et adaptés? Comment l'offre d'accompagnement individuel est-elle conçue et mise en œuvre dans l'établissement? Qui est responsable de l'assurance qualité?

Le concept s'appuie sur les six champs d'action d'un bon accompagnement et leurs objectifs:

Objectif principal

Le soutien psychosocial favorise l'**autodétermination** et la **qualité de vie** pour toutes les personnes âgées.

Prise en soin de soi

Soutenir les personnes âgées et leur donner les moyens pour qu'elles puissent prendre soin de leur bien-être mental et psychique, mais aussi physique. Leur donner la force de surmonter elles-mêmes les situations éprouvantes et de mieux se protéger contre les sollicitations excessives et les crises. Identifier à temps les défis et les situations précaires et agir de manière préventive.

Objectif de résultat

Renforcer la santé psychique, la résilience et le sentiment de sécurité au quotidien.

Organisation du quotidien

Organiser le quotidien des personnes âgées avec celles-ci, toujours en se fondant sur leurs intérêts et besoins personnels. Renforcer les capacités existantes et permettre l'acquisition de nouvelles compétences de vie. Créer une structure de la journée variée, stimulante, porteuse de sens et offrant un appui.

Objectif de résultat

Permettre un quotidien déterminé individuellement et **porteur de sens**.

Participation à la vie sociale

Permettre aux personnes âgées d'entretenir leurs relations et d'en construire de nouvelles. Les encourager à participer aux événements dans leur environnement et la société et à contribuer à l'organisation de ceux-ci. Favoriser la cohabitation et le sentiment d'appartenance.

Objectif de résultat

Favoriser **le lien social**, **lutter contre l'isolement social et la solitude**.

Conseil et coordination au quotidien

Offrir des repères aux personnes âgées (et à leurs proches) et les conseiller dans le cadre du système multidimensionnel de l'accompagnement des personnes âgées. Présenter des offres adaptées à leur situation individuelle, créer des champs d'action et des possibilités de choix, accompagner les transitions et organiser et coordonner les actrices et acteurs nécessaires à cet effet.

Objectif de résultat

Offrir une orientation au sein du système d'accompagnement et faciliter **l'accès à des prestations appropriées**.

Gestion commune du ménage

Aider les personnes âgées à effectuer les tâches ménagères quotidiennes et leur montrer ce qu'elles peuvent simplifier. Préserver leurs compétences de la vie quotidienne et faire ensemble tout ce qui est possible. Les décharger également – si nécessaire et souhaité.

Objectif de résultat

Préserver et encourager l'autonomie dans le ménage.

Soutien lors des soins

Prodiguer les soins aux personnes âgées en adoptant une attitude de soutien axée sur l'accompagnement et vérifier si les prescriptions médicales sont appliquées. Garantir des prestations d'accompagnement psychosocial si nécessaire.

Objectif de résultat

Mieux atteindre les objectifs de **soins**.

Intégrer l'accompagnement dans le modèle d'organisation et le controlling

Différents modèles d'organisation sont envisageables pour la fourniture des prestations d'accompagnement quotidiennes: chaque groupe de vie dispose-t-il de spécialistes de l'accompagnement ou une équipe d'accompagnement est-elle formée pour s'occuper de l'ensemble des groupes de vie? Ou un autre modèle s'impose-t-il en raison de la structure et de la taille de l'organisation? Pour toutes les formes d'organisation, il convient de veiller aux points suivants:

- L'accompagnement requiert des compétences professionnelles et méthodologiques spécifiques. Les personnes ayant suivi une formation et un perfectionnement correspondants dans le domaine social sont intégrées dans l'organigramme (Plans des postes, p. 52).
- Les processus et déroulements nécessaires à l'accompagnement sont définis et les responsabilités clarifiées.
- La circulation d'informations et la collaboration entre les spécialistes de l'accompagnement et des soins, de l'hôtellerie ou de l'aide et de l'administration sont définies, de même que les processus de coordination.
- L'engagement de bénévoles et la collaboration avec les proches sont réglementés: qui est responsable de l'instruction et de la coordination? Pour quelles prestations d'accompagnement ces personnes sont-elles prises en compte? Comment combler l'éventuelle absence de proches?
- L'accompagnement est intégré dans le système d'assurance qualité avec ses propres normes de qualité (Développement de la qualité, p. 65).
- Les aspects de l'accompagnement sont inclus dans les rapports et les enquêtes auprès des résident·e·s.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Mise en place possible d'un concept d'accompagnement

Tiré du concept d'accompagnement et d'activation de l'EMS Haus Tabea, Horgen

- contexte théorique (besoins fondamentaux, motivation, organisation du quotidien, activités et interactions sociales, ressources, travail biographique, bonne prise en charge au troisième âge, accompagnement des personnes âgées
- en Suisse, phases d'un bon accompagnement, processus de fragilisation);
- objectifs de l'accompagnement et de l'activation;
- groupe cible de l'accompagnement et de l'activation;
- offre d'accompagnement et d'activation;
- ressources nécessaires (structure organisationnelle, planification de la mise en œuvre).

L'engagement de tout le personnel en faveur de l'accompagnement

Outre la description des prestations et processus propres à l'accompagnement psychosocial et socioprofessionnel, le concept d'accompagnement met également en évidence les aspects interdisciplinaires de l'accompagnement en tant que tâche transversale: l'ensemble du personnel peut accomplir ses propres tâches spécialisées en adoptant une attitude axée sur l'accompagnement. Il peut suivre les mêmes lignes d'action et tout à fait appliquer des méthodes relevant de l'accompagnement, comme la conduite de discussions.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Formulation possible de l'attitude fondamentale

Extrait du concept *Meine 24 Stunden* («Mes 24 heures») de l'EMS pflægimuri, Muri (AG)

«Nous souhaitons:

- donner du temps au lieu de le planifier;
- écouter au lieu d'ignorer;
- autoriser au lieu d'empêcher;
- discuter au lieu d'expédier;
- encourager au lieu de plaindre;
- promouvoir au lieu de contraindre;
- respecter au lieu de juger.»

Plans et descriptifs des postes: concrétiser les tâches à tous les niveaux

Garantir les compétences spécialisées pour l'accompagnement

Compte tenu des nombreux défis sociaux complexes liés à la vieillesse, la prise en soins des personnes âgées nécessite une intégration accrue des compétences gérontologiques, psychosociales et socioprofessionnelles. Cela inclut le développement ciblé d'une expertise dans le domaine de l'accompagnement psychosocial, la création de postes de direction pour les groupes professionnels du social ainsi que la reconnaissance mutuelle et la collaboration entre les différents métiers du travail auprès des personnes âgées, qui sont importants pour le bien-être de celles-ci (Métiers du social, p. 86).

Les aspects suivants sont essentiels pour l'ancrage de l'accompagnement dans les plans d'effectifs, les procédures relatives au personnel et le développement de ce dernier:

- Métiers du social pour les postes d'accompagnement: en complément du personnel spécialisé existant dans les domaines des soins et de l'intendance/la cuisine, un bon accompagnement nécessite des collaboratrices et collaborateurs ayant suivi une formation initiale ou continue dans le domaine social. Au niveau des apprentissages ou de la formation professionnelle initiale, il s'agit des assistant·e·s socio-éducatif·ve·s et des aides en soins et accompagnement. Le personnel et les cadres ayant suivi une formation tertiaire peuvent provenir des filières de formation suivantes: soins de longue durée et accompagnement, éducation sociale, travail social, animation socioculturelle, animation communautaire, accompagnement social. Les spécialistes en activation et les psychologues peuvent également jouer un rôle important. Ces professionnel·le·s disposent de nombreuses compétences pertinentes pour l'accompagnement.
- Procédure de sélection: lors du recrutement de nouveaux collaborateurs et collaboratrices dans l'entreprise, les exigences en matière d'accompagnement doivent être prises en compte. Quelle est l'attitude et la motivation des candidat·e·s à cet égard? Quelles sont leurs compétences et expériences professionnelles, personnelles et sociales dans le domaine de l'accompagnement?
- Formation et accompagnement: le thème de l'accompagnement doit être inclus dans le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs et collaboratrices et du personnel en formation de tous les domaines. Ils doivent être soigneusement encadrés et évalués au regard de l'accompagnement, aussi bien au quotidien que lors d'entretiens individuels périodiques.

Descriptif du poste de responsable de l'accompagnement

Le poste de responsable de l'accompagnement joue un rôle central pour l'ancrage et la mise en œuvre d'un accompagnement de qualité dans les institutions. Le descriptif de ce poste contient toutes les tâches et compétences nécessaires pour concevoir l'accompagnement comme une tâche transversale et une prestation de soutien à part entière, garantir la mise en œuvre par le biais de décisions relatives au personnel et intégrer des thèmes liés à l'accompagnement dans le développement de l'entreprise. La personne responsable de l'accompagnement met en œuvre l'accompagnement psychosocial professionnel conformément aux documents de gestion et en assure la qualité ([Description du poste de responsable de l'accompagnement](#), p. 59).

Objectifs et tâches principales de la personne responsable de l'accompagnement

Grâce au rôle de la personne responsable de l'accompagnement, le centre de compétences Schönbühl – Kompetenzzentrum für Lebensqualität n'est pas un EMS institutionnalisé, mais un lieu de vie accueillant les projets de vie individuels des personnes âgées.

L'objectif est qu'une compréhension globale et commune d'un bon accompagnement des personnes âgées soit présente et renforcée dans tous les domaines et toutes les offres, de manière à ce que:

- le personnel puisse mettre en pratique ce thème en tant qu'attitude fondamentale au quotidien;
- le personnel puisse s'adapter aux souhaits, capacités et besoins de soutien individuels des résident·e·s et les accompagner en les encourageant;
- les résident·e·s puissent organiser et vivre leur quotidien de la manière la plus normale, autonome et riche de sens possible.

Pour atteindre ces objectifs, il est indispensable que le personnel comprenne les valeurs fondamentales du Schönbühl – Kompetenzzentrum für Lebensqualität et reconnaisse l'importance du travail sur les relations et le besoin de mener une vie normale et autonome dans le cadre de l'accompagnement des personnes âgées.

Les tâches clés du rôle de responsable de l'accompagnement sont donc les suivantes:

- transmettre et ancrer les valeurs centrales d'un bon accompagnement en tant que base de travail guidant l'action du personnel;
- garantir un accompagnement socioprofessionnel centré sur la personne dans un quotidien normalisé et porteur de sens;
- assurer la qualité en vérifiant, en développant et en consolidant les concepts.

Source: extrait du document de description du rôle de responsable de l'accompagnement du Schönbühl – Kompetenzzentrum für Lebensqualität, Schaffhouse. [Lien ↗](#)

Les spécialistes de l'accompagnement dans les plans de postes

Dans leurs plans de postes, les institutions indiquent dans quels domaines elles ont besoin de combien de personnel et avec quelles qualifications. Il est également possible de formuler ici le besoin d'accompagnement professionnel.

À l'heure actuelle, il n'existe pas de directives ou de bases scientifiques permettant de chiffrer la part du personnel chargé de l'accompagnement nécessaire à un accompagnement professionnel de qualité. Sur la base des valeurs empiriques de différents établissements, les recommandations suivantes servent de guide:

- Au sein de la direction, une personne dispose de compétences de gestion ainsi que d'une formation tertiaire dans le domaine social (p. ex. éducation sociale, travail social, animation socioculturelle, accompagnement social, soins de longue durée et accompagnement, animation communautaire) ou en activation, ou de formations continues et qualifications correspondantes.
- Afin d'ancrer durablement les thèmes psychosociaux de l'accompagnement dans le quotidien et l'établissement, il faut viser à ce qu'environ un tiers du personnel spécialisé dispose d'une formation initiale dans le domaine social (p. ex. ASE ou aide en soins et accompagnement). Les personnes ayant suivi les formations complémentaires requises peuvent également occuper des postes de cadres.
- Le personnel auxiliaire dispose d'une formation continue dans le domaine de l'accompagnement psychosocial.
- Cela implique également de proposer des places de formation au sein de l'établissement pour les personnes suivant différentes filières de formation.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Clarifier en permanence les différents modes de fonctionnement et interfaces

Begegnungszentrum St. Ulrich, Luthern

«Nous nous trouvons dans un processus de changement global. L'un des grands thèmes est le lien entre les professions des soins et celles de l'éducation sociale. Les équipes continuent de travailler séparément, mais nous avons de nombreuses interfaces. Chaque matin, nous faisons un bref rapport interdisciplinaire. Nous discutons des événe-

ments du jour et de l'évolution de la situation des résident·e·s de manière transversale.

Nous avons mis en place une réunion interdisciplinaire pour l'équipe des soins et celle de l'éducation sociale, qui nous permet de clarifier les tâches. Chaque réunion fait l'objet d'un bref procès-verbal, qui apporte clarté et sécurité au personnel. Il est important que les attitudes et points de vue divergents des deux corps de métiers soient pris en compte de la même façon.»

Stefan Gut, responsable Logement et emploi

Appliquer le *skill and grade mix* pour les différents postes

Les descriptifs des postes indiquent qui exactement est responsable de quelle tâche pour l'organisation, la planification, la réalisation et le développement de l'accompagnement psychosocial. Les exigences vont de domaines d'activité simples et stables à des problématiques complexes qui requièrent une expertise, des solutions et des qualifications spécifiques. Des spécialistes formés sont nécessaires pour répondre aux différentes situations de vie des personnes âgées et aux défis psychosociaux qui en découlent. La gestion des interfaces avec toutes les parties impliquées revêt une grande importance: les proches, les bénévoles et les spécialistes doivent être mis en réseau afin d'exploiter efficacement la diversité des expertises et des pratiques.

Le *skill and grade mix*, largement répandu dans le domaine de la santé, peut également être appliqué à l'accompagnement psychosocial. L'objectif est de parvenir à une composition optimale des équipes, tant en ce qui concerne les aptitudes et l'expérience de vie (*skills*) que les diplômes (*grades*). Un bon *skill and grade mix* permet de répartir les tâches en fonction des capacités et de l'expérience professionnelle et de vie du personnel et d'intégrer ainsi les ressources spécialisées appropriées au bon moment.

Du personnel auxiliaire aux personnes ayant suivi une formation tertiaire, les métiers du social présentent différents niveaux de formation qui sont pertinents pour l'accompagnement. Les spécialistes en activation et les psychologues peuvent également apporter une contribution importante dans ce domaine.

«Il est nécessaire de travailler en équipe et de discuter pour pouvoir changer de point de vue. Chez nous, le personnel travaille au sein d'équipes interdisciplinaires. Tout le monde est impliqué et partage ses connaissances. Grâce à nos différentes expériences, nous recherchons par exemple ensemble d'autres options ou des solutions adaptées aux particularités des résident·e·s. Il en va de même pour les situations de crise.»

Marie-Pierre Marty et Nathalie Wicht, établissement médico-social psychogériatrique Les Charmettes, Bernex

Vue d'ensemble des diplômes dans le domaine professionnel «Personnes âgées»

Niveau de formation	Degré secondaire II Formation professionnelle initiale		Degré tertiaire (B) Formation professionnelle supérieure			Degré tertiaire (A) Haute école	
Type de diplôme	Apprentissage Attestation fédérale de formation professionnelle	Apprentissage Certificat fédéral de capacité	Examen professionnel Brevet fédéral	Examen professionnel supérieur Diplôme fédéral	École supérieure Diplôme ES	Hautes écoles spécialisées Bachelor BSc Master MSc	Diplômes non réglementés
Diplôme professionnel	Aide en soins et accompagnement	Assistant-e socio-éducatif-ve	Accompagnateur-trice social-e	Soins gériatriques et psychogériatriques	Activation ES	Travail social (animation socioculturelle, éducation sociale, travail social) BSc/MSc	Cours d'auxiliaire de santé, p. ex. CRS
		Assistant-e en soins et santé communautaire	Soins psychiatriques et accompagnement		Soins ES	Soins BSc/MSc	Personnes en reconversion avec d'autres parcours professionnels
			Soins de longue durée et accompagnement		Animation communautaire ES	Ergothérapie BSc	
					Éducation sociale ES		

■ Professions du social (entité responsable: SAVOIRSOCIAL, hors domaine des hautes écoles)
■ Professions de la santé (entité responsable: OdASanté, hors domaine des hautes écoles)
■ Professions du domaine de la santé et du social (entités responsables: SAVOIRSOCIAL et OdASanté)

Source: propre illustration, basée sur l'analyse du domaine professionnel «Organisation du quotidien/activation» (2022) de l'OdASanté et de SAVOIRSOCIAL

Une bonne collaboration entre le personnel soignant, les spécialistes en activation et les professionnel·le·s de l'accompagnement psychosocial garantit une meilleure compréhension des personnes âgées et de leurs ressources et préoccupations individuelles. Les spécialistes du domaine social peuvent faire partie de l'équipe du groupe de vie ou couvrir tous les groupes. Il est également envisageable d'impliquer d'autres groupes professionnels dans les équipes d'accompagnement interprofessionnelles, par exemple des ASE, des éducatrices et éducateurs sociaux ou encore des spécialistes de l'hôtellerie sous supervision.

La collaboration interprofessionnelle nécessite des ressources en temps et des canaux d'échange appropriés. Elle est toujours axée sur les besoins ressentis et effectifs des personnes âgées. Un encadrement ou un pilotage peut être nécessaire pour discuter de questions techniques aux interfaces. Il est important que le personnel comme les personnes âgées et leurs proches puissent comprendre le déroulement et les raisons des différentes mesures.

BRÈVE DIGRESSION



Assistant·e·s socio-éducatif·ve·s (ASE)

Les assistant·e·s socio-éducatif·ve·s (ASE) possèdent des compétences dans la conduite de discussions, l'évaluation des besoins et l'organisation du quotidien. L'apprentissage peut être effectué avec l'orientation «Personnes âgées». Mais même après avoir achevé l'orientation généraliste ou celle pour les enfants ou les personnes en situation de handicap, les ASE peuvent tout à fait compléter le *skill and grade mix* dans les institutions ou les logements accompagnés. C'est particulièrement le cas lorsqu'ils peuvent mettre à profit leurs compétences en matière d'accompagnement, soit la conduite de discussions et l'organisation du quotidien, et qu'ils ne sont pas simplement employés dans les soins.

Compétences des ASE selon le plan de formation relatif à l'ordonnance du SEFRI du 21 août 2020 (extrait)

L'assistant·e socio-éducatif·ve CFC avec orientation «Personnes âgées»:

- accompagne les personnes âgées dans leur adaptation à l'évolution de leur situation quotidienne, du fait de leur besoin d'assistance ou lors de l'intégration de la nouvelle structure résidentielle ou de jour;
- soutient leur bien-être physique, psychique et mental et dispense au besoin des soins spécifiques aux personnes âgées;
- participe – en collaboration avec l'équipe interprofessionnelle – à l'identification des contextes nécessitant un accompagnement et un soutien, ainsi que des centres d'intérêt et des besoins individuels des personnes âgées. Sur cette base, il/elle planifie des prestations d'accompagnement et des activités pour les personnes âgées et les accompagne dans ces activités;
- accompagne les personnes âgées en fin de vie.

(SAVOIRSOCIAL, [Plan de formation ASE, août 2020](#) ↗)

L'approche interprofessionnelle incluant plusieurs niveaux de formation renforce l'attrait des institutions en tant qu'employeurs et lieux de formation, car les processus de développement et de changement sont plus dynamiques et plus efficaces grâce aux différentes contributions et compétences. L'échange de connaissances et le partage de ressources favorisent la collaboration et apportent des avantages à toutes les parties prenantes.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Développer les offres de manière interprofessionnelle

Pflegezentrum Riedbach, Adligenswil

Afin de pouvoir développer les offres en fonction des besoins, Milena Mischol, responsable du domaine socioculturel au Pflegezentrum Riedbach, évalue les offres et recueille régulièrement des retours auprès des personnes âgées, des parties impliquées et du personnel ainsi que lors des réunions d'équipe interdisciplinaires. En effet, plusieurs départements sont souvent impliqués dans l'organisation d'une manifes-

tation. Avec la direction, l'hôtellerie, la cuisine, l'activation et les soins, elle planifie, développe des idées et discute de ce qui pourrait être amélioré.

Ces rencontres permettent de rassembler des points de vue très différents. «C'est très précieux», souligne Milena Mischol. «Nous pouvons ainsi adapter nos offres aux besoins des résident-e-s.» Par exemple, grâce aux retours du personnel soignant, il est apparu clairement que beaucoup de personnes âgées appréciaient les soirées culturelles à thème, mais qu'elles étaient trop fatiguées pour y participer. Les événements ont donc été déplacés à midi.

«Quand il y a une partie médicale, je suis un peu dépassée, parce que ce n'est pas mon domaine de spécialité. Je suis alors heureuse de recevoir des conseils de spécialistes de la santé. Dans le même temps, j'observe que les spécialistes de la santé ne savent souvent pas exactement comment mener une discussion ou entrer en contact avec les personnes. C'est à moi de leur apprendre cela, afin que nous puissions transmettre ces connaissances ensemble par la suite. Les résidentes et résidents ressentent très fortement cette coopération.»

ASE lors de la discussion en direct d'avril 2024 de [bienvieillir.ch](https://www.bienvieillir.ch), à partir de la minute 29:31 [Lien ↗](#)

EN PRATIQUE
.....

Tâches et responsabilités relatives à l'accompagnement

La **direction** est chargée de définir les directives d'accompagnement dans le concept global, d'assurer le contrôle et le développement de la qualité, d'intégrer ces tâches aux descriptifs de poste, puis de vérifier l'atteinte des objectifs avec les cadres afin de prendre, si nécessaire, des mesures d'amélioration.

La **personne responsable de l'accompagnement** soutient la direction, forte de ses compétences spécialisées et de gestion acquises par une formation tertiaire dans le domaine social ou une expérience équivalente. Ses responsabilités sont les suivantes:

- élaborer et développer en permanence le concept et les processus d'accompagnement et assurer la gestion des cas;
- garantir la mise en œuvre du concept d'accompagnement et veiller à ce que des offres soient fournies dans tous les champs d'action;
- garantir la mise en œuvre d'un accompagnement de qualité centré sur les résident·e·s, et veiller au développement constant des offres selon les principes définis;
- diriger le domaine spécialisé Accompagnement, y compris la planification du personnel;
- soumettre à la direction les thèmes liés à l'accompagnement et les besoins en matière de développement;
- organiser les échanges professionnels internes sur les thèmes d'accompagnement;
- garantir des formations continues sur des thèmes psychosociaux pour l'ensemble du personnel;
- familiariser tous les nouveaux collaborateurs et collaboratrices aux thèmes relatifs à l'accompagnement;
- s'assurer que l'ensemble du personnel a une compréhension commune de l'accompagnement;
- recruter des spécialistes de l'accompagnement;
- diriger, coacher et soutenir les membres du personnel (y compris les personnes en formation) de tous les niveaux hiérarchiques et d'exigences dans la mise en œuvre du processus d'accompagnement;

- concevoir le partenariat avec les proches et le travail bénévole;
- permettre des contacts avec les offres locales et les services de visite.

La responsabilité de la mise en œuvre d'un bon accompagnement incombe aux **responsables d'équipe** compétents. Cela suppose qu'ils ont suivi une formation initiale ou continue en compétences d'accompagnement psychosocial. Leurs tâches sont les suivantes:

- garantir la réalisation d'évaluations sociales pour déterminer les besoins d'accompagnement ainsi que l'élaboration de plans d'accompagnement basés sur celles-ci;
- élaborer les objectifs du groupe dans le domaine de l'accompagnement;
- affecter les membres du personnel à l'accompagnement en fonction de leur profil, y compris les bénévoles;
- observer la réalisation des objectifs en matière d'accompagnement, identifier les défis et développer des approches de solutions;
- instruire et conseiller les membres du personnel venant de filières de formation différentes en matière d'accompagnement psychosocial, former et accompagner les nouveaux collaborateurs et collaboratrices dans ce domaine.

Les membres de l'équipe ayant suivi une formation professionnelle dans le domaine de l'accompagnement assument les tâches suivantes:

- déterminer avec les personnes âgées, sur la base de leurs ressources et aptitudes individuelles, les besoins d'accompagnement et permettre une planification appropriée de celui-ci;
- participer à l'élaboration du processus d'accompagnement et partager leur expertise;
- soutenir les résident·e·s, individuellement et en groupes, au cours de la journée en fonction de leurs différents besoins et souhaits;
- permettre, par le biais de l'accompagnement, l'organisation d'un quotidien porteur de sens, en lien avec le vécu, la situation de vie et les intérêts de chaque résident·e;
- soutenir et encourager l'autodétermination et la possibilité de faire des choix des résident·e·s;
- indiquer des options d'action et permettre les décisions, partout où cela est possible et judicieux;
- promouvoir les possibilités de communication des personnes âgées;
- mener à bien l'accompagnement conformément à la planification et informer les autres groupes de professionnels concernés des interventions d'accompagnement prévues ou réalisées;
- diriger ou participer à des études de cas;
- être les personnes de contact des proches lorsqu'il s'agit de questions liées à l'organisation du cadre de vie;
- conseiller et instruire d'autres collaborateurs et collaboratrices ayant des parcours de formation différents en matière d'accompagnement.

Le **personnel sans formation spécifique à l'accompagnement** suit des formations et perfectionnements sur des thèmes psychosociaux. Dans son travail quotidien, il est guidé et coaché par des spécialistes pour les thèmes psychosociaux et socioprofessionnels. Au fur et à mesure qu'il acquiert de l'expérience, il peut effectuer de manière autonome des prestations d'accompagnement simples et bien rodées auprès des résident-e-s.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Ancrer l'accompagnement au sein du personnel

Schönbühl – Kompetenzzentrum für Lebensqualität, Schaffhouse

«Notre approche met l'accent sur l'accompagnement et l'éthique: tout le personnel est considéré comme accompagnant, visant à offrir aux résident-e-s un quotidien normal, autodéterminé et participatif.

L'attitude fondamentale est formalisée à tous les niveaux. Pour l'ancrer au quotidien, des rôles, canaux et processus ont été définis:

- Au cours du **processus d'intégration** du personnel, qui dure trois mois, la responsable de l'accompagnement forme les nouveaux collaborateurs et collaboratrices à nos principes directeurs et à notre conception de l'être humain.
- Nous accordons une très grande importance aux **formations internes** sur les aspects des principes directeurs et de la conception de l'être humain avec le personnel de tous les domaines. Nous avons de nombreuses formations par an. Celles-ci peuvent durer de deux heures à une journée. Ainsi, en 2026, plus de 30 collaboratrices et collaborateurs, notamment du service technique, de l'intendance, de l'administration et de la restauration, participent à des formations sur le travail biographique.
- Le **rapport quotidien** est centré sur les questions relatives au bien-être psychique: qu'est-ce qui préoccupe les résident-e-s aujourd'hui?
- Lors des **réunions d'équipe mensuelles**, les questions relevant de l'accompagnement constituent le premier point à l'ordre du jour.
- Dans chaque équipe, une personne est **chargée du thème de l'accompagnement**; il s'agit la plupart du temps de collaboratrices et collaborateurs ayant une formation dans le domaine des soins. Ils veillent à ce que l'attitude de base soit vécue au quotidien.
- Dans le **groupe thématique Accompagnement**, ces responsables spécialisés discutent une fois par mois avec la responsable de l'accompagnement.
- Le **café éthique** a lieu trois à quatre fois par an. Ces échanges avec la responsable de l'accompagnement au sujet des questions des équipes sont ouverts à l'ensemble du personnel. On y aborde par exemple le thème de la tromperie et du mensonge: peut-on dire à une femme atteinte de démence que sa mère reviendra bientôt alors que celle-ci est décédée? Un médicament peut-il être glissé en cachette dans un yogourt?
- Au **Forum Éthique**, des lignes directrices sont élaborées pour toute l'institution sur la base des questions posées par les équipes. Cet échange interdisciplinaire réunit, outre la direction et la responsable de l'accompagnement, des spécialistes externes tels qu'un médecin ou une aumônière.»

Marcus Pohl, responsable Accompagnement et soins, direction

Proches: créer des bases appropriées et les intégrer systématiquement

Un bon partenariat avec les proches fait partie d'un bon accompagnement et requiert des concepts, des structures, des ressources et des compétences du personnel appropriés. L'implication et/ou le déchargement des proches doivent être clarifiés au cas par cas.

Une bonne collaboration avec les proches est importante pour maintenir et renforcer du mieux possible l'intégration sociale des personnes âgées dans leurs cercles sociaux existants. Les proches (et les ami-e-s) peuvent être une source importante permettant de déterminer les intérêts et les besoins des personnes âgées lorsque celles-ci ne sont plus en mesure de les formuler elles-mêmes. Un bon accompagnement implique donc toujours les proches et tient compte de leurs préoccupations de façon adéquate.

Le fait d'impliquer et d'informer les proches dès le premier contact est important pour établir une relation de confiance. Les sujets difficiles peuvent être perçus à un stade précoce et abordés de manière appropriée. Dans le cadre du partenariat professionnel avec les proches, des spécialistes formés identifient également les éventuelles relations et configurations familiales conflictuelles.

Selon le système, le contact avec les proches est géré par la personne de référence (si un tel système existe), la direction de l'unité ou la direction de l'institution. Il est important de désigner une personne de contact à laquelle les proches peuvent s'adresser en cas de problème. Une boîte aux lettres de feed-back bien visible peut encourager les retours. Il est important que ceux-ci soient effectivement traités et pris en compte dans le développement de l'institution.

Canaux possibles:

- conseil des proches institutionnalisé;
- échange d'expérience entre proches, dirigé si nécessaire par un-e spécialiste;
- exposés thématiques sur un groupe cible spécifique (p. ex. démence), suivis d'une discussion;
- entretiens avec la personne responsable de l'accompagnement ou la direction de l'institution, au cours desquels les résident-e-s et leurs proches peuvent faire part de leurs préoccupations;
- possibilités d'hébergement telles qu'une chambre pour les visites si l'un des partenaires vit dans l'institution et l'autre à la maison, ou si des proches habitent loin.

Réglementer la collaboration avec les proches

En règle générale, les proches restent des personnes de référence importantes pour les résident·e·s. Le concept d'accompagnement ou d'exploitation détermine:

- ce qu'on entend par «partenariat avec les proches», les tâches que les proches peuvent assumer dans le cadre de l'accompagnement, la manière dont se déroule la collaboration entre le personnel et ceux-ci;
- comment ces tâches sont effectuées s'il n'y a pas de proches ou si ces derniers ne sont pas en mesure d'assurer un accompagnement régulier.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Conseil des résident·e·s et conseil des proches

Alterszentrum Wengistein, Soleure

«Le conseil des résident·e·s émet régulièrement des idées et des propositions d'amélioration pour la qualité de l'habitat et l'organisation du quotidien dans l'EMS et veille à ce que les préoccupations des personnes âgées soient directement représentées auprès de la direction et des responsables des départements. Nous suivons une approche systémique de l'accompagnement, centrée sur la famille. Pour nous, cela signifie que les familles des personnes âgées ont non seulement un rôle d'avocat, mais aussi une fonction informative et sont également incluses dans les décisions. Elles ne sont pas obligées d'aider, mais peuvent s'impliquer stratégiquement.

Le conseil des proches fonctionne comme une sorte d'état-major qui, en tant que représentant bénévole des familles, fournit de précieuses informations à la direction de notre institution et peut être consulté. Nous avons fait de très bonnes expériences avec ce modèle. Les discussions sur les thèmes les plus divers permettent de garantir la qualité et améliorent la compréhension mutuelle. La question s'est posée une fois de savoir si les cercueils ne pouvaient pas être sortis par l'entrée arrière afin que les familles ne se retrouvent pas face à ceux-ci lorsqu'elles rendent visite à leurs proches. Nous avons pris note de cet argument, puis l'avons soumis au conseil des résident·e·s. Mais pour les personnes âgées, il était clair qu'elles ne voulaient pas du tout être transportées par la cave.»

Entretien détaillé avec Esther Ludwig, psychogérontologue, ancienne directrice adjointe de l'institution et responsable du service de gérontologie de l'EMS Alterszentrum Wengistein, dans le fonds pratique sur gualtern.ch

Bénévoles: coordonner et accompagner avec professionnalisme

De nombreuses institutions collaborent activement avec des bénévoles afin de renforcer les ressources pour l'accompagnement de leurs résident·e·s. D'une part, les EMS permettent ainsi à la société civile de s'engager en faveur de ses semblables. D'autre part, ils sont tributaires de cet engagement en raison des conditions cadres financières, les prestations d'accompagnement devant être financées par les résident·e·s.

En raison de leur mobilité souvent réduite ou de difficultés psychosociales, les résident·e·s ont besoin d'un·e accompagnant·e pour des activités internes, par exemple à la cafétéria, aux services de visite et aux fêtes, ou lors d'événements ou d'excursions externes. Le service d'accompagnement et de visite compte donc parmi les principaux domaines d'intervention des bénévoles. Des bénévoles sont également engagés aux heures creuses, pendant lesquelles le personnel ne peut être mobilisé que de manière limitée. Un autre domaine d'intervention – très sensible – est la veille des résident·e·s en fin de vie.

Il est important de montrer de manière transparente quelles tâches et quels rôles les bénévoles peuvent assumer et où la complexité des cas ou les exigences (p. ex. en matière de régularité) dépassent les possibilités du travail bénévole. Cela permet également d'éviter des situations difficiles et de maintenir l'engagement des bénévoles à long terme.

Réglementer l'engagement des bénévoles

Les possibilités et les limites de l'engagement des bénévoles sont définies dans le concept d'accompagnement ou d'exploitation:

- Dans quelles configurations et pour quelles activités les bénévoles sont-ils envisagés? Quelles tâches ne doivent-ils pas assumer?
- Qui recrute les bénévoles et coordonne leurs interventions?
- Comment leur travail est-il guidé et accompagné de manière professionnelle?
- Qui se tient à leur disposition pour répondre aux questions, partager des expériences et donner des conseils dans les situations difficiles?
- Comment leur engagement est-il valorisé et récompensé?
- Où recueille-t-on les expériences que les résident·e·s font avec les bénévoles?

Développement de la qualité: normes pour un bon accompagnement

Il n'existe pas encore de normes reconnues dans toute la Suisse pour un bon accompagnement des personnes âgées. Il convient donc de compléter les systèmes de développement de la qualité utilisés dans l'établissement par des normes relatives à l'accompagnement psychosocial. Voici une proposition qui s'inspire des documents existants dans les domaines du troisième âge, de l'enfance et du handicap.

Le présent guide se fonde sur les dimensions suivantes de la qualité:

- **Qualité de l'orientation:** ancre les valeurs fondamentales qui guident les actions quotidiennes.
- **Qualité structurelle:** examine les conditions cadres et les ressources matérielles et humaines disponibles dans l'institution pour l'accompagnement.
- **Qualité des processus:** se concentre sur les prestations et sur la manière dont celles-ci sont fournies. Elle considère donc la planification et l'organisation des activités concrètes d'accompagnement.
- **Qualité des résultats:** met en lumière les changements apportés par l'accompagnement des personnes âgées.

«En ce qui concerne l'impact de l'accompagnement psychosocial, nous avons au moins une thèse: la présence marquée d'une éducatrice sociale nous permet de réagir plus tôt aux problèmes psychogériatriques et psychosociaux. Je peux inciter les personnes âgées à gérer elles-mêmes leurs émotions, avant que la situation ne s'aggrave. Il se peut donc que nous devions administrer moins de médicaments de réserve.»

Denise Dubach, éducatrice sociale au sein du groupe de vie pour personnes atteintes de démence, Stiftung für Betagte, Münsingen

EN PRATIQUE



Normes de qualité internes pour l'accompagnement

Ancrer les valeurs fondamentales (qualité de l'orientation)

- La relation entre le personnel chargé de l'accompagnement et la personne accompagnée repose sur la diligence, la compréhension et le respect.
- L'action de chaque individu est guidée par les droits fondamentaux et les principes éthiques d'autonomisation, de participation et d'inclusion.
- Le quotidien à l'EMS ou dans l'offre de logement accompagné est organisé de manière à renforcer l'autodétermination et la participation sociale sur la base des besoins et intérêts individuels.

Garantir les compétences spécialisées (qualité structurelle)

- Le personnel chargé de l'accompagnement est qualifié pour la réalisation des tâches psychosociales et socioprofessionnelles. Sa formation ou son expérience professionnelle lui permet de mettre en œuvre les fonctions et les tâches relevant de l'accompagnement de manière à contribuer aux objectifs de résultats d'un bon accompagnement.
- Dans le cadre du développement du personnel, les collaboratrices et collaborateurs sont constamment formés, soutenus et sensibilisés afin de promouvoir et renforcer l'autodétermination et la participation sociale des personnes âgées.
- À l'instar de l'ensemble du personnel, l'équipe de l'accompagnement bénéficie de conditions de travail adéquates: respect des obligations légales, salaire approprié, accompagnement qualifié et formation continue spécialisée par la direction, soutien dans la gestion des difficultés professionnelles, protection de la santé, etc.
- Le personnel chargé de l'accompagnement signe un code de conduite dans lequel il s'engage à gérer la proximité et la distance ainsi que les situations à risque au quotidien de manière claire, minutieuse et transparente. Une attention particulière est accordée à la prévention des abus et de la violence envers les personnes âgées.
- L'orientation, les responsabilités et les objectifs relatifs à l'accompagnement sont consignés dans les documents de référence et de gestion correspondants de l'institution.

Planification et mise en œuvre professionnelles et participatives de l'accompagnement (qualité des processus)

- Les intérêts, les préoccupations, les besoins et les ressources de la personne accompagnée occupent une place centrale. Ceux-ci sont recensés et consignés dans le cadre d'un processus d'évaluation mené de manière professionnelle. Ensemble, des aspects biographiques importants sont mis en lumière et des habitudes de vie, des souhaits et des intérêts gratifiants, porteurs de sens sont cités régulièrement.
- Un plan d'accompagnement individuel, élaboré conjointement, est disponible. Celui-ci définit les objectifs et les prestations, met en œuvre professionnellement des mesures dans une structure journalière et hebdomadaire, tout en laissant de la place pour prendre en compte l'état du jour, ainsi que les intérêts et thèmes actuels au quotidien.
- L'accompagnement correspond aux besoins de la personne âgée et tient compte de ses besoins, de sa situation et de ses habitudes de vie. Il considère l'environnement social et les champs d'action d'un bon accompagnement: prise en soin de soi, organisation du quotidien, participation à la vie sociale, conseil et coordination au quotidien, tenue commune du ménage et soutien lors des soins.
- En général, l'accompagnement est mis en œuvre conjointement avec les personnes âgées, adapté à leur évolution et évalué périodiquement.
- L'implication des proches et d'autres personnes de confiance est clarifiée.

Garantir l'autodétermination et la qualité de vie (qualité des résultats)

- Il est garanti que les personnes âgées prennent elles-mêmes les décisions sur les questions qui les concernent ou, du moins, qu'elles y participent autant que possible en fonction de leurs troubles.
- Il est garanti que leur parcours unique, qu'il s'agisse de leur projet de vie, leur couple, leur orientation sexuelle, leurs croyances et leur religion, leurs origines sociales et culturelles, etc. n'entraîne pas de discrimination.
- Il est garanti que les personnes âgées sont protégées contre les abus et la violence, y compris lorsqu'elles bénéficient de prestations d'accompagnement, et que leur intégrité est assurée.
- Il est garanti que les objectifs d'accompagnement individuels définis sont atteints selon les exigences de qualité.
- La réalisation des objectifs d'un bon accompagnement fait l'objet d'un contrôle régulier afin d'en tirer des enseignements. Pour ce faire, on interroge notamment les résident·e·s et leurs proches sur le degré d'autodétermination et la qualité de vie ainsi que sur la satisfaction du personnel.

Financement: utiliser les forfaits d'accompagnement et autres sources pour l'accompagnement individualisé

Même si le financement de l'accompagnement psychosocial doit impérativement être mieux réglementé au niveau politique, il existe déjà aujourd'hui une certaine marge de manœuvre: d'une part, la **taxe d'accompagnement** payée par les résident·e·s peut être utilisée de manière ciblée pour l'offre d'accompagnement au sens du présent guide. D'autre part, les prestations d'accompagnement intégrées dans d'autres tâches spécialisées, par exemple dans les soins, l'hôtellerie ou l'administration, peuvent être garanties par le biais du financement correspondant.

Aujourd'hui, la taxe d'accompagnement est souvent utilisée pour financer différentes offres et activités. Le point de départ est donc une analyse de la manière dont ces fonds sont utilisés aujourd'hui et de la contribution qu'ils apportent à une offre d'accompagnement individualisé. Sur cette base, il est possible d'établir une planification de l'utilisation de ces fonds pour un bon accompagnement psychosocial. Étant donné que la taxe d'accompagnement – qu'elle soit forfaitaire ou modulaire – est payée par les résident·e·s à titre privé, la possibilité de financement supplémentaire par ce biais est limitée. Si les résident·e·s ont souscrit une assurance complémentaire d'indemnités journalières de soins correspondante, celle-ci couvre une partie des frais liés à l'accompagnement et à l'hôtellerie, en fonction de leur montant. De plus, il est possible de demander une allocation pour impotent, qui verse une cotisation mensuelle de 630 ou 1008 francs selon le degré d'impotence (état: 2025).

Avec l'introduction d'un **forfait basé sur les besoins pour les prestations d'accompagnement des bénéficiaires de PC**, le Parlement fédéral a en outre délibérément encouragé le renforcement de l'accompagnement dans les domaines ambulatoire et intermédiaire. Selon l'ampleur de leurs besoins, les personnes ayant besoin d'un accompagnement peuvent recevoir jusqu'à 11 620 francs par an (état: 2025). Les cantons sont libres de prévoir des contributions plus élevées. La mise en œuvre exacte n'a pas encore été définie. Mais une chose est d'ores et déjà claire: les institutions qui proposent également des offres intermédiaires peuvent étendre leur offre d'accompagnement individuel par le biais de ce forfait. Il est ainsi possible d'ajouter à l'offre d'accompagnement l'organisation du quotidien et la promotion de la participation sociale si des spécialistes des métiers du social sont inclus dans les équipes. Si l'institution propose des offres de logement, elle peut exploiter les synergies de cette offre élargie dans le domaine stationnaire.

D'autres sources de financement peuvent être trouvées pour continuer à développer l'accompagnement psychosocial individualisé. Des nouvelles **conventions de prestations** ou des conventions élargies avec les autorités publiques peuvent prévoir un financement plus important de l'accompagnement. En outre, des **subven-**

tions de tiers tels que des fondations, des fonds de projets et des collectes de fonds sont disponibles pour lancer des offres concrètes, en particulier lorsqu'elles sont liées à l'ouverture vers l'extérieur ou à la participation des résident·e·s et de la population et qu'elles sont ouvertes à toutes les personnes intéressées.

Un bon accompagnement peut avoir un **effet de maîtrise des coûts**: grâce à un bon accompagnement, des fonds peuvent être économisés dans d'autres domaines, car la santé et le bien-être des résident·e·s s'améliorent. Une expérience tirée de la pratique: si les personnes âgées ont un quotidien porteur de sens, elles dorment mieux et sonnent moins. Ou encore: si le partenariat avec les proches est organisé de manière plus active dans le cadre de l'accompagnement, les désaccords peuvent être identifiés et traités à un stade précoce. Cela contribue à éviter les conflits, qui mobilisent de nombreuses ressources et pèsent tant sur les résident·e·s que sur le personnel.

L'**attrait en tant qu'employeur** peut également augmenter grâce à l'ancrage de l'accompagnement psychosocial: l'orientation sur l'humain qui en découle améliore les conditions de travail du personnel. De nombreuses personnes qui travaillent dans les institutions pour personnes âgées le font avec la motivation intrinsèque d'accompagner dignement les personnes âgées. Si le quotidien est marqué par des rencontres empreintes de confiance et des activités centrées sur la personne, la satisfaction au travail augmente et le taux de rotation du personnel diminue.

Dans la situation actuelle, il est difficile d'ancrer et de financer systématiquement l'accompagnement psychosocial. Pour ce faire, des décisions politiques reconnaissant le potentiel préventif de l'accompagnement ainsi que l'importance de l'autodétermination et de la qualité de vie pour vieillir dans la dignité sont nécessaires ([Garantir un bon accompagnement sur le plan politique](#), p. 73).

Financement actuel des EMS

Le financement actuel du séjour dans un établissement médico-social est axé sur la personne:

- La **taxe de soins** couvre les prestations de soins définies par la LAMal. Elle est échelonnée en fonction de la charge de travail (12 niveaux). Les caisses-maladie paient une part fixée au niveau national. Les résident·e·s contribuent aux coûts des soins à hauteur de 23 francs par jour au maximum (état: 2025). Le reste est pris en charge par les pouvoirs publics (cantons ou communes).
- La **taxe de pension ou d'hôtellerie** couvre les frais de nourriture et d'hébergement. Elle est payée par les résident·e·s.
- Les coûts de l'accompagnement sont facturés aux résident·e·s via une **taxe d'accompagnement** spécifique ou font partie de la taxe de pension.
- Si les résident·e·s n'ont pas les moyens financiers nécessaires, il leur est possible de prétendre à des **prestations complémentaires et à une allocation pour impotent**. Les cantons fixent les taxes imputables maximales.

Il existe de grandes différences en ce qui concerne les **taxes de pension**. Pour la plupart des EMS, elles oscillent entre 125 et 200 francs environ par jour, mais peuvent être nettement supérieures si le niveau de confort est élevé. Le prix dépend de nombreux facteurs: chambre individuelle, taille, confort, situation, emplacement, etc. Les taxes de pension couvrent généralement l'intégralité des frais d'hébergement et de pension complète, c'est-à-dire l'électricité, l'eau, le téléphone, l'assurance, la blanchisserie, le service de chambre, etc.

La délimitation des **prestations de soins prises en charge par les caisses-maladie** est détaillée et réglementée de manière uniforme dans toute la Suisse, y compris la répartition des parts entre les résident·e·s, les caisses-maladie et les pouvoirs publics.

Pour les **taxes d'accompagnement**, la fourchette se situe entre 35 et 80 francs environ par jour. Ce qui est imputé aux coûts de l'accompagnement n'est pas réglementé. Il s'agit de prestations non assujetties à la LAMal telles que le soutien au quotidien et pour l'organisation de la journée, la promotion des relations sociales, les offres d'activation, etc. Dans certains cas, des prestations qui n'ont pas de lien direct avec l'accompagnement sont également imputées à ce domaine. Les ambiguïtés dans la définition des prestations d'accompagnement et les grandes différences entre les cantons sont également critiquées dans un [rapport du Surveillant des prix](#) ⁷.

TIRÉ DE LA PRATIQUE

Les effets d'une bonne offre d'accompagnement

Extrait du concept d'accompagnement et d'activation de l'EMS Haus Tabea, Horgen

- **Amélioration de la qualité de vie des résident·e·s:** les activités et un accompagnement ciblé promeuvent la santé mentale, physique et émotionnelle. Un large éventail d'activités correspondant à leurs intérêts et à leurs aptitudes peut contribuer à une meilleure qualité de vie générale. L'EMS Haus Tabea répond aux besoins de tous les groupes cibles.
- **Promotion de l'indépendance et de l'autonomie:** les activités et l'accompagnement visant à favoriser l'indépendance et l'autonomie des résident·e·s les aident à mieux contrôler leur vie et à préserver leurs capacités.
- **Interaction sociale et sentiment d'appartenance:** les résident·e·s ont la possibilité de se rencontrer, de nouer des amitiés et de développer un sentiment d'appartenance à la communauté, ce qui peut augmenter le bien-être et la joie de vivre.
- **Lutte contre l'ennui et l'isolement:** les activités et l'accompagnement planifié offrent aux résident·e·s une occupation porteuse de sens et contribuent à réduire l'ennui et l'isolement social.
- **Amélioration des fonctions cognitives:** des activités de stimulation mentale accompagnées, telles que des jeux, des énigmes ou des projets créatifs, peuvent améliorer les fonctions cognitives des résident·e·s et contribuer à préserver leur santé mentale et leur vitalité.
- **Réduction des troubles du comportement:** des activités et un accompagnement ciblé peuvent contribuer à réduire les troubles du comportement tels que l'agitation, l'anxiété ou la dépression en offrant aux résident·e·s un environnement positif et structuré.
- **Satisfaction des proches:** lorsqu'un large éventail d'activités et d'accompagnement est proposé, les proches peuvent se sentir rassurés par le fait que les résident·e·s mènent un mode de vie actif et épanoui, ce qui peut conduire à une satisfaction générale plus élevée vis-à-vis de l'EMS Haus Tabea.
- **Réputation:** une offre complète d'accompagnement et d'animation peut rendre un EMS plus attrayant et l'aider à se démarquer des autres institutions, ce qui peut contribuer à attirer des résident·e·s et à accroître la satisfaction des personnes âgées.

3^E PARTIE

Comment garantir un bon accompagnement sur le plan politique

Il incombe aux responsables politiques de rendre l'accompagnement psychosocial des personnes âgées viable et accessible à tout le monde.

Principes: reconnaissance et renforcement stratégique des prestations d'accompagnement

Ces dernières années, aux côtés de la prévoyance vieillesse et des soins, l'accompagnement est devenu le centre des préoccupations politiques. Son important effet préventif sur la santé physique, psychique et sociale est aujourd'hui reconnu. Des efforts sont déployés à tous les niveaux fédéraux pour garantir un accompagnement psychosocial à tout le monde. Les aspects suivants doivent être pris en compte:

Les principes de l'autodétermination et de l'égalité des droits selon les art. 7 et 8 de la Constitution fédérale, la Déclaration universelle des droits de l'homme et la Convention de l'ONU relative aux droits des personnes handicapées s'appliquent également aux personnes présentant un handicap lié à la vieillesse. Les prestations d'accompagnement jouent un rôle central à cet égard.

Dans les EMS, les résident·e·s ont surtout besoin de prestations d'accompagnement durant la journée. En effet, les soins ne prennent généralement que quelques heures par jour. Ces prestations d'accompagnement doivent être reconnues et remboursées.

Le financement de l'accompagnement requiert des discussions relevant tant de la politique sociale que de celle de la santé. Alors que les EMS sont souvent principalement régis par la politique de la santé, l'accompagnement des personnes âgées est considéré comme faisant partie de la politique sociale dans toutes les formes d'habitat. Ces cloisonnements structurels doivent être supprimés.

Selon les prévisions de l'Observatoire suisse de la santé (Obsan), il y aura un grand besoin de places en EMS et de logements accompagnés d'ici 2040. Ce développement doit permettre des offres d'accompagnement et de soins flexibles et perméables, axées sur le maintien de l'autodétermination. Pour ce faire, il convient de clarifier le financement de l'accompagnement.

Une stratégie commune est nécessaire pour renforcer l'accompagnement des personnes âgées

La Confédération, les cantons et les communes ont l'obligation conjointe d'analyser la situation, de reconnaître la nécessité de prendre des mesures et de formuler ensemble une stratégie appropriée. Deux motions parlementaires qui demandent à la Confédération d'agir en collaboration avec les cantons et les communes sont à l'ordre du jour: la mise à jour de la stratégie nationale en matière de politique de la vieillesse et la mise sur pied d'un programme pour prévenir la violence sur les personnes âgées axé sur l'accompagnement.

Niveau fédéral: intégrer l'accompagnement aux systèmes et les harmoniser

Pour que les personnes âgées puissent vivre de manière autodéterminée et aussi autonome que possible malgré la fragilisation et les limitations, des réformes doivent être progressivement mises sur pied: les systèmes de financement doivent permettre des prestations adaptées aux conditions de vie des personnes, et non obliger les individus à déterminer leurs projets de vie en fonction des systèmes de financement. Cela nécessite des réformes politiques, des décisions et des programmes.

Développer les instruments de financement existants

Au cours des prochaines années, les débats politiques, mises en œuvre et révisions de lois suivantes auront lieu, qui permettront de reconnaître et de renforcer l'accompagnement:

Adapter l'allocation pour impotent et la contribution d'assistance

Dans le cadre de la prochaine révision de l'AVS, l'opportunité se présente également d'adapter les deux instruments que sont l'allocation pour impotent et la contribution d'assistance aux défis actuels, afin qu'ils puissent cofinancer l'accompagnement. Aujourd'hui, la règle est la suivante: les personnes qui présentent un handicap avant 65 ans et qui ont besoin de soutien relèvent de l'AI. Les personnes qui présentent un handicap après 65 ans et qui ont besoin de soutien relèvent de l'AVS. Les critères d'accès et les montants des prestations sont différents dans l'AI et dans l'AVS.

- Tenir compte des critères psychosociaux: l'accompagnement psychosocial au quotidien est un critère important pour le maintien de l'autonomie et de l'autodétermination des personnes âgées, y compris en EMS. Actuellement, les aspects psychosociaux ne sont pris en compte que dans l'AI pour les personnes vivant chez elles avec le critère «accompagnement pour faire face aux nécessités de la vie». À l'avenir, il faudrait prendre en compte ce critère pour toutes les demandes et vérifier si celles-ci contribuent à permettre de vivre un quotidien porteur de sens et à éviter l'isolement. Ainsi, le besoin de soutien psychosocial est également reconnu chez les personnes de plus de 65 ans et chez les résident·e·s des EMS.
- Adapter les montants: la prise en compte des aspects psychosociaux de l'impotence nécessite une adaptation des taux en vigueur. Les montants varient aujourd'hui dans l'AI et l'AVS ainsi qu'en fonction du type de logement. Ils devraient être harmonisés respectivement sur le montant de l'allocation pour

impotent versée aux bénéficiaires de rente AI vivant à domicile. En effet, ce n'est que dans ce montant que ces aspects de l'accompagnement sont déjà pris en compte aujourd'hui.

- Contribution d'assistance en cas de besoin correspondant également pour les bénéficiaires de rentes AVS: aujourd'hui, la contribution d'assistance n'existe que dans l'AI, c'est-à-dire pour les personnes en situation de handicap de moins de 65 ans. Seules celles qui la perçoivent déjà par le biais de l'AI peuvent continuer à la percevoir à la retraite grâce à la garantie des droits acquis. Si la contribution d'assistance est également accordée à des bénéficiaires de rentes AVS en cas de besoin correspondant, l'accompagnement individuel, et donc l'auto-détermination et l'autonomie, pourront être renforcés.

Mettre en œuvre le financement uniforme des prestations ambulatoires et stationnaires (EFAS) en tenant compte de l'accompagnement psychosocial

Les coûts totaux des soins doivent servir de base aux calculs des tarifs à redéfinir, et non la part des soins de longue durée financée aujourd'hui. Conformément à la LAMal, les nouveaux tarifs doivent couvrir les coûts sans que ceux-ci ne soient transférés vers la taxe d'accompagnement.

Les soins comprennent également des éléments relevant de l'accompagnement. Ce n'est qu'avec ces éléments que des soins efficaces et centrés sur la personne sont possibles. Les nouveaux tarifs devraient se baser sur les ressources en temps et en personnel effectivement nécessaires et les composantes psychosociales des soins devraient être incluses dans les tarifs. La prise en compte de l'accompagnement psychosocial promeut la qualité de vie et la santé des résident-e-s ainsi que la satisfaction au travail des professionnel-le-s (cf. initiative sur les soins infirmiers).

Maintenir si nécessaire le forfait PC pour un accompagnement individuel, même après une entrée en EMS

Grâce à la modification de la LPC décidée par les Chambres fédérales en juin 2025, il est possible de financer des prestations d'accompagnement adaptées à l'individu en dehors des EMS. Il convient de vérifier si ce forfait et, par exemple, les services de visite en découlant peuvent être maintenus en cas d'entrée en EMS.

Améliorer les conditions de travail dans tout le domaine de l'accompagnement et des soins

Lors de la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers, il convient de veiller à ce que les conditions de travail soient améliorées pour tous les groupes professionnels au sein des organisations de soins de longue durée. Les éventuelles prescriptions doivent tenir compte de tous les spécialistes, y compris les ASE ou les éducatrices et éducateurs sociaux, les spécialistes en activation, le personnel de l'intendance et les psychologues.

Garantir le financement de l'accompagnement pour la démence et les soins palliatifs, quelle que soit la forme d'habitat

Pour les besoins spécifiques d'accompagnement en cas de démence et de soins palliatifs, le financement correspondant doit être assuré pour toutes les formes d'habitat. Actuellement, différentes organisations finalisent avec l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) leur demande à l'attention de la Commission fédérale des prestations générales et des principes (CFPP) d'élargir l'art. 7 OPAS pour inclure de nouvelles prestations spécifiques à la démence. Il faut s'en féliciter, et d'autres mesures doivent être prises pour garantir un remboursement couvrant les coûts de l'accompagnement spécifique, y compris dans le cadre d'EFAS.

Renforcer l'accompagnement grâce au programme d'impulsion pour prévenir la violence sur les personnes âgées

En février 2024, les Chambres ont adopté la motion pour un programme national de prévention de la violence sur les personnes âgées. Un rapport de postulat datant de 2020 a mis en évidence la grande nécessité de prendre de telles mesures. La motion demande que le programme se concentre sur l'accompagnement psychosocial. En effet, celui-ci s'attaque à deux grands facteurs de risque d'abus et de violence sur les personnes âgées: grâce à l'accompagnement, les personnes âgées sont moins isolées et leurs proches peuvent être déchargés. Lors de la conception et de la mise en œuvre du programme, il convient de renforcer l'accompagnement et de le rendre accessible à un plus grand nombre de personnes, de sensibiliser la société et de mettre en réseau les parties prenantes.

Professionalisme et collaboration interprofessionnelle en temps de pénurie de personnel qualifié

Dans le cadre du programme de promotion Interprofessionnalité dans le domaine de la santé 2017–2020, l'OFSP a encouragé des initiatives en faveur de la collaboration interprofessionnelle et le fera à nouveau dans le cadre de l'Agenda Soins de base. Cela comprenait notamment des formations initiales et continues communes pour différentes professions (p. ex. anesthésistes avec sages-femmes) afin de développer un langage commun et une meilleure compréhension entre les groupes professionnels. Une telle démarche entre le personnel soignant et le personnel de l'accompagnement est souhaitable. L'objectif est de faire **évoluer les profils professionnels vers l'interprofessionnalité**.

Au vu de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, il convient de renforcer l'**organisation efficace des différents groupes professionnels** dans les EMS. Les **professions du social et de la psychologie** doivent être prises en compte dans les plans des postes ou les éventuelles prescriptions. En outre, il convient de renforcer les soins intégrés ainsi que le *task shifting* et le *task sharing* afin de réduire au minimum les doublons dans les différents systèmes de soins.

Les **connaissances spécialisées en gérontologie doivent être approfondies dans la formation des métiers du social** afin de promouvoir davantage l'emploi de ces groupes professionnels dans le domaine du troisième âge.

Les civilistes sont un complément important pour l'accompagnement professionnel dans les EMS. Ils n'assument pas de tâches relevant du domaine des professionnels·le·s, mais soutiennent le travail de ceux-ci. Grâce aux civilistes, des activités peuvent être organisées dans le domaine des loisirs, par exemple. Une réduction des effectifs due à des réformes du service civil priverait les EMS de ressources importantes.

Créer un système de financement uniforme pour toutes les personnes âgées ayant besoin de soutien

Outre l'adaptation des prestations d'aide existantes, le système global des prestations de soutien aux personnes âgées en situation de handicap devrait être remanié. Celles-ci sont aujourd'hui financées de manière très hétérogène. Différentes prestations de soutien sont proposées dans différents systèmes de financement selon le début du besoin de soutien (avant ou après l'âge de 65 ans) et le type de logement (domicile, accompagné/intermédiaire ou institution). Cette constellation engendre des incitations inopportunes et des obstacles qui n'ont pas lieu d'être pour le recours aux prestations de soutien. Il y a un manque de coordination et de perméabilité entre les systèmes de financement.

Sur la base des principes de l'égalité des droits et de l'autodétermination, les **différents systèmes, aujourd'hui fragmentés et complexes, peuvent être transformés en un seul système de soutien global axé sur la personne pour les prestations médicales non aiguës** – associé à la garantie par l'État d'une offre de soutien de bonne qualité et axée sur les besoins de chaque personne. Une forme possible est le modèle «Allocation de prise en charge pour le temps de prise en charge», esquissé dans une [étude de la fondation Paul Schiller](#) ⁷. Ce modèle combine les objectifs d'une vie autodéterminée et d'un paysage d'offres de qualité garantie, en associant des éléments de financement par objet et de financement par sujet.

Cantons et communes: garantir des offres d'accompagnement de qualité au moyen de lignes directrices et de conventions de prestations

«D'ici 2030, les personnes âgées et les personnes en situation de handicap pourront choisir et déterminer de manière autonome leur lieu de domicile et le type de logement ainsi que les prestations correspondantes.»

Tiré de la «[vision de la CDAS pour l'autonomie des personnes âgées et handicapées en matière de logement](#)» de la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales (CDAS) de 2021

Les directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales se fixent ainsi, pour eux-mêmes et toutes les autres parties prenantes, un objectif qui ne peut être atteint qu'avec un bon accompagnement. Or ce n'est que lorsque le financement des prestations psychosociales sera assuré pour tout le monde que l'autodétermination pourra être concrétisée. À cet effet, il convient de suivre les étapes présentées ci-dessous aux niveaux cantonal et communal.

Sur le plan stratégique, les cantons devraient accorder une grande importance à la **mise en œuvre du forfait PC pour l'accompagnement décidé par la Confédération**. Contrairement à d'autres prestations sociales, l'objectif est ici de permettre au plus grand nombre possible de personnes ayant besoin d'un accompagnement d'en bénéficier afin de promouvoir les types de logement abordables. Cela implique de faciliter l'accès et la procédure d'évaluation et de les axer sur les besoins de soutien psychosocial au quotidien.

Pour les personnes âgées, les tâches quotidiennes et l'organisation d'un quotidien porteur de sens sont tout aussi difficiles à gérer que les problèmes de santé. C'est pourquoi les cantons et les communes doivent garantir **l'accès des prestations d'accompagnement psychosocial individuelles et axées sur la vie quotidienne à tout le monde**, indépendamment de la forme d'habitat et de la situation financière.

Pour les résident-e-s des EMS également, le soutien au quotidien est essentiel pour maintenir leurs compétences et leur autodétermination. **Le domaine de l'accompagnement doit également être défini et financé dans le cadre du mandat légal et des définitions des prestations cantonales et communales pour les EMS**. Concrètement, cela signifie que:

- Les cadres et spécialistes psychosociaux ainsi que le personnel auxiliaire de l'accompagnement doivent figurer dans les **plans des postes** et être inclus dans les calculs. Outre le personnel de santé formé, le personnel formé du domaine social, les spécialistes en activation et les psychologues doivent également être pris en compte dans les prescriptions étatiques relatives au personnel.

- Dans des **conventions de prestations** supplémentaires avec les EMS, les cantons et les communes intègrent des prestations d'accompagnement et les cofinancent.
- Les cantons et les communes tiennent compte de l'accompagnement psychosocial dans les **prescriptions et les lignes directrices** ainsi que dans le cadre de la **surveillance**. De plus, ils veillent à ce que les prestations soient financées.

Les communes intègrent de manière ciblée les offres de logement et les EMS dans **l'aménagement et la planification de leur espace social** et font de ceux-ci des lieux de vie, de prestations et d'expérience pour toutes les générations.

Les cantons et les communes reconnaissent et soutiennent les prestations fournies par les EMS dans le cadre du **partenariat avec les proches et du travail bénévole**.

ANNEXE

Contexte technique: Qu'entend-on par accompagnement psychosocial?

Conception globale de la vieillesse: prendre en compte toutes les dimensions de la situation de vie individuelle

La vieillesse implique des phases de vie et de développement particulièrement difficiles et vulnérables: les personnes âgées ne doivent pas seulement faire face aux changements concernant leurs capacités physiques et mentales. Pour beaucoup, il s'agit d'obtenir la plus grande autonomie possible et d'adapter leur propre identité sociale aux nouvelles circonstances. Elles doivent constamment trouver un équilibre entre leurs besoins individuels et ces circonstances changeantes.

Lorsqu'il s'agit de définir un soutien approprié pour permettre aux personnes âgées de conserver et de renforcer leur autodétermination et leur qualité de vie malgré leurs limitations, tous les aspects de leur situation de vie doivent être pris en compte: physique et mental, mais aussi social, culturel et financier.

Définition: l'accompagnement professionnel, une forme de soutien à part entière

L'objectif premier d'un bon accompagnement est d'aider les personnes âgées à préserver au mieux leur autodétermination et leur qualité de vie et à promouvoir celles-ci. Pour ce faire, une approche axée sur les ressources et l'autonomisation est nécessaire: l'accompagnement soutient les personnes âgées, renforce et développe leurs capacités et les aide à faire valoir leurs intérêts et à acquérir de nouvelles compétences. Cela se reflète également dans la définition de l'accompagnement sur laquelle se fondent désormais les milieux spécialisés, l'administration et le monde politique ([Définition de l'accompagnement des personnes âgées](#), p. 7).

L'accompagnement est axé sur les besoins psychosociaux ressentis et effectifs des personnes âgées et doit également être considéré comme une forme de soutien à part entière dans toutes les formes d'habitat, fourni aussi bien en tant que prestation de soutien autonome spécifique à l'accompagnement que dans le cadre d'autres prestations.

[Effet de l'accompagnement psychosocial dans six champs d'action](#) (p. 48).

Ces défis requièrent un bon accompagnement

Au troisième âge, des événements de vie et transitions critiques se produisent, qui entraînent une vulnérabilité particulière, par exemple lorsque les capacités physiques et mentales diminuent ou en cas de maladie physique ou de perte d'une personne proche. Malgré ces défis, le développement personnel et l'acquisition de nouvelles compétences de vie sont possibles à tout moment. Parmi les compétences de vie importantes qui peuvent aider les personnes âgées à faire face à de telles difficultés figurent:

- la maîtrise du stress: gestion positive des situations stressantes;
- la régulation des émotions: capacité à reconnaître et à contrôler ses sentiments;
- les compétences sociales: capacité à établir et à entretenir des relations;
- l'introspection: capacité à réfléchir sur soi-même;
- les capacités de décision: aptitude à prendre des décisions claires et réfléchies.

Un bon accompagnement vise à renforcer ces compétences.

Différents **facteurs de risque** aggravants influencent le vieillissement et la santé psychique des personnes âgées:

- Les facteurs de risque individuels incluent certains traits de personnalité, des sentiments tels que la peur et la tristesse ou l'absence de réseaux sociaux. Des relations difficiles, un statut socio-économique inférieur et des événements de vie critiques tels que le décès d'une personne importante jouent également un rôle et peuvent provoquer un stress.
- Les facteurs de risque structurels peuvent représenter un stress supplémentaire, par exemple les conditions de logement, les barrières environnementales et le manque d'accès aux prestations.

Les **facteurs de protection** permettent d'atténuer le stress et de réduire l'impact des facteurs de risque:

- Les facteurs de protection individuels tels que le bien-être, la qualité de vie et l'efficacité personnelle jouent un rôle important dans la promotion de la santé psychique. L'existence d'un réseau social fiable ou la possibilité de mener une vie autonome peuvent également être importantes. Un style de vie axé sur les liens sociaux, incluant des relations de soutien, peut favoriser la participation à la société et permettre ainsi la reconnaissance découlant de celle-ci.

- Les facteurs de protection sociaux et structurels comprennent notamment la stabilité politique et économique, les mesures de lutte contre la discrimination fondée sur l'âge et l'accès aux prestations de soutien. En outre, la promotion des relations sociales, d'un mode de vie sain, d'une activité physique régulière et d'activités porteuses de sens contribue de manière significative au bien-être des personnes âgées.

Un bon accompagnement des personnes âgées a un effet préventif s'il parvient à atténuer les facteurs de risque et à renforcer les facteurs de protection.

Principes éthiques à la base de toute action

La conception de la vieillesse qui est à la base d'un bon accompagnement s'inscrit dans une approche fondée sur les droits humains et s'interroge en premier lieu sur la manière de garantir le droit à l'autodétermination des personnes âgées. Cela implique donc qu'un bon accompagnement doit être conçu de manière participative. L'accent est mis sur la marge de manœuvre et de décision ainsi que sur la responsabilité individuelle des personnes âgées. Les EMS reconnaissent que celles-ci sont libres de décider elles-mêmes de leur vie et de l'organisation de leur quotidien.

Il faut donc à tous les niveaux une attitude fondée sur l'autonomisation, l'acquisition de compétences et l'inclusion ainsi que sur le droit à un quotidien autodéterminé.

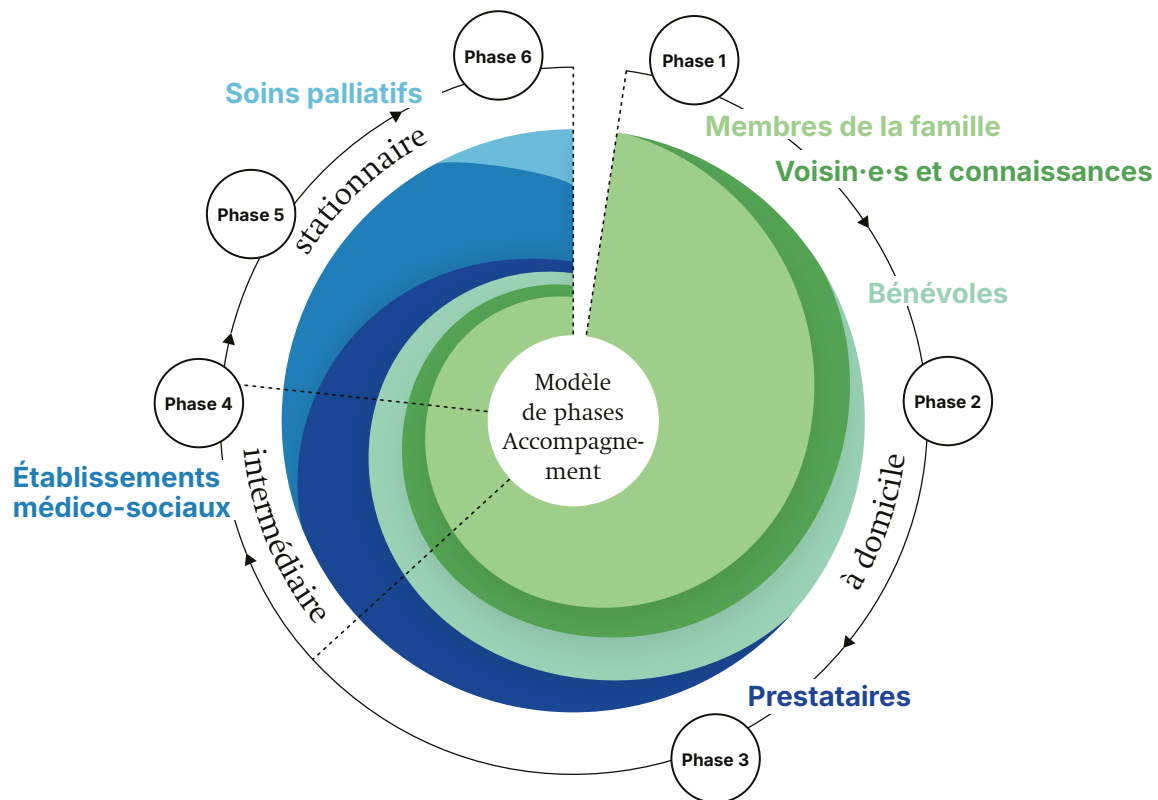
Mettre en réseau les acteurs familiaux, informels et formels

Pour un bon accompagnement des personnes âgées, différents acteurs sont sollicités, y compris dans les EMS:

- familiaux: partenaires, enfants ou beaux-fils et belles-filles, petits-enfants, frères et sœurs;
- informels: ami·e·s, voisin·e·s et connaissances, interventions ponctuelles de bénévoles;
- formels: services bénévoles réguliers organisés ou encadrés et prestataires professionnels.

L'une des principales missions de l'institution consiste à déterminer qui assume quelles tâches et comment fonctionne la collaboration. En l'absence de contacts familiaux et informels pouvant effectuer des prestations d'accompagnement, l'institution comble cette lacune avec ses propres offres d'accompagnement.

Le modèle de phases d'un bon accompagnement présenté ci-dessous montre comment les divers types d'accompagnement et le rôle des acteurs impliqués évoluent au cours des différentes phases de la vieillesse. L'interaction entre les personnes non formées, les auxiliaires et les spécialistes de différents niveaux de formation est très importante à chaque phase.



L'**accompagnement informel** effectué par des personnes de référence directes sans formation, comme les ami·e·s et voisin·e·s, est ponctuel et rarement régulier. Il dépend fortement de l'intégration sociale de la personne âgée et de la structure du quartier où elle réside.

L' **accompagnement formel** englobe non seulement l'accompagnement professionnel et l'instruction technique d'autres membres du personnel par des spécialistes formés, mais aussi l'accompagnement organisé par des bénévoles dans toutes les formes d'habitat (EMS, intermédiaire, domicile). La solidarité entre voisin·e·s et les réseaux de bénévoles organisés font partie de l'accompagnement formel et constituent une ressource importante pour le soutien aux personnes âgées.

Métiers du social: garantir des compétences sociales, professionnelles et méthodologiques

L'orientation vers l'autodétermination et la participation sociale des personnes âgées à l'intérieur et à l'extérieur des institutions, le regard professionnel sur le vécu individuel, la situation de vie et les ressources disponibles ainsi que la gestion du handicap et de la perte montrent clairement qu'un bon accompagnement nécessite une expertise correspondante, tant pour la mise en œuvre que pour la gestion.

Les résident·e·s étant de plus en plus âgé·e·s, les EMS sont généralement confrontés à des cas complexes. L'intégration de spécialistes des métiers du social à tous les niveaux hiérarchiques est donc un levier important pour répondre à ces exigences et mettre en œuvre systématiquement le soutien psychosocial dans des cadres individuels et collectifs. En effet, ces spécialistes sont formés pour analyser de manière systématique les situations de vie et les conditions individuelles des personnes âgées, pour développer des solutions et des offres d'accompagnement en collaboration avec les résident·e·s ainsi que pour coacher et mettre en réseau les acteurs. Les compétences suivantes caractérisent le mode d'action des spécialistes des métiers du social:

- **Permettre un dialogue d'égal à égal:** compétences méthodologiques pour la conduite de discussions, l'établissement de relations, le conseil socioprofessionnel et la définition de processus de soutien afin d'élaborer des possibilités d'action avec les personnes âgées.
- **Impliquer les personnes âgées et leur entourage:** compétences méthodologiques pour une considération globale et axée sur les ressources des personnes âgées et de leur quotidien, de leur environnement social ainsi que du système étatique et de la société civile.
- **Élargir les marges de manœuvre grâce à une analyse globale sous différents angles:** tenir compte de tous les domaines et situations de vie ainsi que des facteurs environnementaux afin de trouver avec les personnes âgées des approches leur permettant de surmonter les situations éprouvantes et les crises.

- **Identifier les liens de causalité et distinguer ainsi les situations simples de celles complexes:** estimer correctement la complexité de la situation d'accompagnement et l'interaction appropriée entre les proches, les bénévoles et les professionnel-le-s et intervenir de manière préventive.
- **Organiser la collaboration interprofessionnelle et prendre en charge la gestion des cas:** gérer les interfaces entre le personnel de l'accompagnement, des soins, de l'hôtellerie et de l'administration, organiser et encadrer l'interaction entre les différentes parties prenantes au cas par cas – en collaboration avec les personnes âgées.
- **Participer à la conception des offres et des réseaux d'aide:** déduire les besoins effectifs à partir des besoins individuels ressentis, développer et piloter l'offre d'accompagnement sur le plan de la qualité, conformément aux objectifs de l'accompagnement psychosocial.

Pour savoir plus

Étude de fond pour le présent guide

Strohmeier Navarro Smith Rahel, Baumeister Barbara, Spescha Eusebius, Sager-Krupala Daniela (2024). *Grundlagenstudie mit Praxishinweisen zur Verankerung guter Betreuung in Altersinstitutionen*. Département de travail social de l'Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW), Zurich. [Lien ↗](#)

Études et publications sur l'accompagnement des personnes âgées

Age-Stiftung, fondation Paul Schiller et al. (2020). *Guide pour une bonne prise en charge au troisième âge. Clarification de la terminologie et lignes directrices*. Zurich. [Lien ↗](#)

Office fédéral des assurances sociales (éd.) (2023). *Betreuung im Alter – Bedarf, Angebote und integrative Betreuungsmodelle*. [Lien ↗](#)

Knöpfel Carlo, Pardini Riccardo et Heinzmann Claudia (2018). *Gute Betreuung im Alter in der Schweiz. Eine Bestandesaufnahme*. Seismo Verlag, Zurich.

Fondation Paul Schiller (2021). *Coûts et financement d'une bonne prise en charge au troisième âge en Suisse. Les résultats de l'étude et leur interprétation d'un point de vue professionnel et politique*. Zurich. [Lien ↗](#)

Fondation Paul Schiller (2018). *Une bonne prise en charge au troisième âge. Perspectives pour la Suisse*. Zurich. [Lien ↗](#)

Fondation Paul Schiller (2023). Document d'impulsion n° 3. *Das Potenzial Sozialer Berufe für die Betreuung im Alter nutzen*. Zurich. [Lien ↗](#)

Fondation Paul Schiller (2022). Document d'impulsion n° 2. *Réflexions sur un modèle pour la clarification et la définition des besoins en matière de prise en charge*. [Lien ↗](#)

Fondation Paul Schiller (2021). Document d'impulsion n° 1. *Handlungsfelder der guten Betreuung im Alter: Betreuungsleistungen und Präventionswirkung*. Zurich. [Lien ↗](#)

Fondation Paul Schiller (2021). *Warum Betreuung? Argumente zur Förderung der guten Betreuung im Alter*. Zurich. [Lien ↗](#)

Stadelmann Karin A., Kessler Rita (2025). *Gute Betreuung im Alter – Sozialpädagogik konkret: ausgewählte Praxisempfehlungen* (rapport interne). Haute école de Lucerne. [Lien ↗](#)

Bases de CURAVIVA

CURAVIVA (2024), Stratégie CURAVIVA. [Lien ↗](#)

Bibliographie complémentaire

Backes Gertrud, Clemens Wolfgang (2013). *Lebensphase Alter: Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Altersforschung*. Beltz Juventa. Weinheim Bâle.

Bleck Christian, van Riessen Anne (2022). *Soziale Arbeit mit alten Menschen und ihre Grundlagen: Eine Hinführung*. Springer. Heidelberg.

Office fédéral de la santé publique OFSP (2024). *DemCare: Recommandations pour établissements médico-sociaux*. [Lien ↗](#)

Promotion Santé Suisse (2023). *Promotion de la santé pour et avec les personnes âgées. Résultats scientifiques et recommandations pour la pratique*. Rapport 10. [Lien ↗](#)

Promotion Santé Suisse (2020). *Compétences de vie et santé psychique des personnes âgées*. Document de travail 49. [Lien ↗](#)

Imhof Lorenz, Mahrer Imhof Romy (2018). *Habitat protégé en Suisse: les fondements d'un modèle*. Étude mandatée par CURAVIVA Suisse, senesuisse, Pro Senectute Suisse, Aide et soins à domicile Suisse. [Lien ↗](#)

Canton de Saint-Gall, commission spécialisée pour les questions liées à la vieillesse (2019). *Richtlinien zu den Qualitätsanforderungen an Pflege und Betreuung in stationären Einrichtungen für Betagte nach Art. 30a Sozialhilfegesetz*. [Lien ↗](#)

Kühnert Sabine, Ignatzi Helene (2019). *Soziale Gerontologie. Grundlagen und Anwendungsfelder. Grundwissen Soziale Arbeit, Band 31*. Kohlhammer. Stuttgart.

Martin Mike, Kliegel Matthias (2014). *Psychologische Grundlagen der Gerontologie*. Kohlhammer. Stuttgart.

Meuli Nora, Knöpfel Carlo (2021). *Ungleichheit im Alter. Eine Analyse der finanziellen Spielräume älterer Menschen in der Schweiz*. Seismo. Zurich.

Surveillant des prix, Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche DEFR (2018). *Comparaison des taxes d'assistance et de séjour dans les EMS suisses*. Berne. [Lien ↗](#)

Wahl Hans-Werner, Kruse Andreas (éd.) (2014). *Lebensläufe im Wandel. Entwicklung über die Lebensspanne aus Sicht verschiedener Disziplinen*. Kohlhammer. Stuttgart.

Représentant·e·s d'EMS et autres expert·e·s ayant participé à l'élaboration du guide

Christine Affentranger, ancienne responsable du domaine Handicap, CURAVIVA

Marc Boutellier, directeur, Stiftung Hofmatt, Münchenstein

Eliane Bovitutti, directrice, EPSM Le Rôtillon, Fondation de l'Orme, Lausanne

Dominik Brantschen, codirecteur, hsl – École supérieure d'éducation sociale de Lucerne

Markus Buck, membre du conseil d'administration, Wohnen und Pflege Peteracker AG, Rafz

Selina Bühler, éducatrice sociale en formation, Betagtenzentrum Linde, Grosswangen

Ophélie Chaubert, responsable du secteur socioculturel, EMS La Maison des Bosquets, Clarens

Emmanuel Dell'Eva, responsable philosophie maison, EMS La Maison des Bosquets, Clarens

Theo Deutschmann, ancien directeur, Schönbühl – Kompetenzzentrum für Lebensqualität, Schaffhouse

Denise Dubach, éducatrice sociale, Stiftung für Betagte, Münsingen

Anne Eschen, psychothérapeute et superviseuse

Simon Eugster, responsable du domaine social, Stiftung für Betagte, Münsingen

John Gaffuri, directeur, Parco San Rocco, Morbio Inferiore

Magaly Giovannoni, cheffe de projet, HéviVA – association professionnelle vaudoise des institutions médico-psycho-sociales, Renens

Stefan Gut, responsable Logement et emploi, Begegnungszentrum St. Ulrich, Luthern

Brigitte Gysin, responsable de l'accompagnement, pflegimuri, Muri (AG)

Gisela Heim, directrice du site, Altersheim Rosental, Winterthour

Adrian Junker, directeur, Stiftung für Betagte, Münsingen

Oliver Kessler, coresponsable Management et politique dans le domaine de la santé, Haute école de Lucerne – Économie

Milena Maric Jan, responsable SOED des EMS et EPSM, La Vernie, Fondation La Primerose, Crissier

Marie-Pierre Marty, aide-soignante, experte de terrains et formatrice «Groupe ressource», Les Charmettes – EMS spécifique en psychogériatrie, Bernex

Jacqueline Meier, directrice, Betagtenzentrum Linde, Grosswangen

Danijela Mijailovic, responsable Gériatrie, pflegimuri, Muri (AG)

Cristiana Nogueira, responsable Animation, EMS Le Home – Les Pins SA, Lausanne

Matteo Orefice, responsable du service de réadaptation et de socialisation, Parco San Rocco, Morbio Inferiore

Marcus Pohl, Accompagnement et soins, Schönbühl – Kompetenzzentrum für Lebensqualität, Schaffhouse

Delphine Roulet Schwab, professeure, La Source. Institut et Haute école de la Santé HES, Lausanne

Julie Schlafli, assistante socio-éducative, La Vernie, Fondation La Primerose, Crissier

Edith Schmid, responsable Travail mobile auprès des personnes âgées/consultation sociale, Stiftung Alterswohnheim Büttenberg, Bienne

Raffaele Scotti, vice-directeur, Parco San Rocco, Morbio Inferiore

Flurin Truog, directeur général du centre pour personnes âgées Haus Tabea, Horgen

Joël Volery, responsable socio-hôtelier, EMS Le Home – Les Pins SA, Lausanne

Julie Vollaert, infirmière en psychogériatrie, EMS Le Home – Les Pins SA, Lausanne

Nathalie Wicht, animatrice, Experte de terrains et formatrice «Groupe ressource», Les Charmettes – EMS spécifique en psychogériatrie, Bernex

Le présent guide approfondit le thème de l'accompagnement dans les établissements médico-sociaux: à quoi peut ressembler un bon accompagnement au quotidien? Comment peut-il être ancré dans les documents et processus stratégiques et conceptuels? Qui fournit un bon accompagnement? Qu'est-ce qui est déjà possible aujourd'hui et quels changements devraient être apportés sur le plan politique pour renforcer l'ancrage de l'accompagnement des personnes âgées?

Ce guide s'appuie sur les résultats d'études menées ces dernières années sur le thème de l'accompagnement des personnes âgées et sur les contributions de près de 20 établissements médico-sociaux. Il montre comment l'accompagnement peut être mis en œuvre dans des formes d'habitat stationnaires et intermédiaires: avec une conception globale de la vieillesse, avec créativité et de la place pour chaque individu, avec un engagement stratégique clair, une attitude encourageante de la part de l'ensemble du personnel et des compétences psychosociales à différents niveaux hiérarchiques.

