

Dispositif de médiation

Rapport annuel
2024-2025

www.emeis.fr

Décembre 2025



Ecouter & dialoguer

Chez emeis, être force de vie des plus fragiles, c'est aussi savoir créer du lien au sein de nos établissements pour qu'ils soient des lieux de vie et de partage ; c'est une de nos missions de tous les jours et avec tout le monde.

Pourquoi ?

Le dialogue est essentiel pour construire un projet de vie et de soin adapté à chaque personne accueillie, en maison de retraite comme en cliniques, qui réponde à ses objectifs thérapeutiques, à son histoire de vie et à ses envies.

Avec les familles des résidents et patients, cette recherche d'alliance sera prioritairement basée sur la prise en compte des attentes, souhaits, et désirs, du principal intéressé, la personne accueillie.

Comment ?

Différentes actions ont été déployées pour écouter la parole des résidents et patients, comme celle de leurs proches et familles, mais aussi pour favoriser le dialogue et renforcer la proximité au quotidien en créant des espaces d'échanges et permettre ainsi de répondre à leurs attentes.

Tout d'abord avec l'organisation des Etats Généraux en 2022 et 2023, qui ont largement nourri le plan de refondation du Groupe.

Pour aller plus loin, un dispositif de médiation a été mis en place en mai 2023 permettant à chacun de faire face à toute difficulté rencontrée au cours d'un séjour au sein de l'un de nos établissements en poursuivant le dialogue y compris dans ces circonstances.

A travers ce rapport, vous découvrirez ce qu'est la médiation, son objectif, le bilan de cette 1ère année d'existence et des témoignages de familles et professionnels qui y ont eu recours.

C'est en travaillant ensemble, sur des projets communs, guidés par des valeurs communes, et avec le sentiment d'œuvrer pour une même mission et un même objectif que nous pourrons améliorer le quotidien de chacun et garantir la qualité d'accompagnement de nos résidents, patients et de leurs proches.



SOMMAIRE

Introduction Le regard du Référent Médiation P 04

Chapitre 1 Le dispositif de médiation chez emeis P 10

Chapitre 2 Bilan annuel & chiffres clés P 13

Chapitre 3 Le suivi des médiations P 18

Chapitre 4 Témoignages P25



INTRODUCTION

Le regard du Référent médiation



Introduction

**Claude Evin****Référent médiation pour *emeis***

Avocat, Médiateur

Référencé auprès du Centre national de
médiation des avocats (CNMA),

Inscrit auprès de plusieurs Cours d'appel

Ce rapport annuel 2024-2025 de la médiation est le deuxième depuis la mise en place de ce dispositif au sein des maisons de retraite et établissements de soins du groupe *emeis*, au service de leurs résidents, patients, familles, proches et professionnels.

Si nous constatons un nombre de demandes de médiation équivalent à la période précédente, il est intéressant, cependant, de constater que les demandes viennent aujourd’hui davantage des familles que des professionnels.

Ce mouvement est sans doute le résultat d’une meilleure sensibilisation des proches à l’existence de ce dispositif, ainsi que de la souplesse de sa saisine.

La possibilité donnée, aussi bien aux familles qu’aux professionnels, de saisir directement, sans filtre, l’association « MEDIATION PART’AGE » pour étudier la recevabilité de la demande, permet d’offrir aux personnes qui vivent une situation dans laquelle la relation est devenue difficile de « déposer » cette situation et d’engager la recherche d’une solution amiable.

Si certaines demandes ne relèvent pas de la médiation, il y est alors répondu sous une autre forme.

Quand et pourquoi recourir à la médiation

« *Quand la relation de soin devient parfois difficile* » ...

La relation de soin peut, parfois, conduire à des situations dans lesquelles les usagers et/ou leurs proches, et les professionnels ne se comprennent pas ou ne se comprennent plus ; leurs relations se tendent, et ces relations peuvent devenir conflictuelles.

La confiance est mise à mal. Elle peut même être rompue.

Les raisons qui conduisent à ces situations peuvent être diverses :

- il peut y avoir eu une incompréhension de l'établissement, ou du professionnel qui n'a pas bien expliqué ;
- il peut y avoir un désaccord sur la manière dont est assurée la prise en soin de son parent dans une maison de retraite, ou sur les soins dont on estime qu'ils n'ont pas été satisfaisants dans une clinique ;
- le désaccord peut concerner les droits et libertés de la personne accueillie ;
- ce peut être une réclamation récurrente qui n'a pas été prise en compte ;
- le différend peut parfois traduire un désaccord intra-familial.

Autant de situations qui sont toutes particulières.

En général, ces situations trouvent leur réponse ou leur solution dans un dialogue entre les responsables des établissements, les professionnels et les résidents, patients et leurs proches.

C'est la préoccupation première des professionnels que de veiller à assurer un dialogue permanent avec les personnes auprès desquelles ils interviennent.

Mais il est parfois des dialogues qui sont plus difficiles, ou des situations qui sont plus complexes, qui s'installent même parfois dans le conflit.

... il peut être utile d'avoir recours à une médiation.

Pour sortir de cette incompréhension ou de cette tension, il peut être utile de « se décaler » afin d'appréhender différemment le désaccord et essayer de trouver une relation apaisée, en faisant appel à un tiers et en ayant recours à une démarche de médiation conventionnelle.

La médiation est un processus structuré par lequel des personnes tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution amiable de leurs différends avec l'aide d'un tiers, le médiateur, qui accomplit cette mission avec impartialité, compétence, indépendance et diligence. La médiation est soumise au principe de confidentialité.

Il s'agit là de principes fondamentaux sans le respect desquels la confiance dans la démarche de médiation ne peut exister.

Au sein des établissements de santé et des établissements et services médico-sociaux, il existe déjà diverses propositions de médiation, mais qui ne répondent pas à toutes les situations :

- Dans les cliniques : la Commission Des Usagers (CDU) examine le rapport que lui fait le médiateur des plaintes et des réclamations qui ont été adressées par les patients à la direction de l'établissement. Cette démarche peut, dans certains cas, être utile mais elle ne favorise pas un dialogue entre le plaignant et le professionnel concerné.
- Dans les maisons de retraite : les résidents peuvent saisir un **médiateur de la consommation** (dont les coordonnées sont inscrites dans le contrat de séjour) mais qui, au regard de la législation, ne peut pas traiter les sujets concernant l'ensemble de la prise en charge.
De plus, le **Conseil de la Vie Sociale** dans lequel siègent des représentants des résidents et des familles, examine les sujets relatifs à la vie de l'établissement mais il n'est pas adapté pour traiter une situation qui concerne une personne particulière.

La médiation

La médiation est un processus structuré par lequel des personnes tentent de parvenir à un accord en vue de la **résolution amiable** de leurs différends avec l'aide d'un tiers - le médiateur - qui accomplit cette mission avec :

- impartialité,
- compétence,
- indépendance
- diligence.

La médiation est soumise au principe de **confidentialité**.



Une évaluation du dispositif de médiation qui confirme sa pertinence :

Nous présentons cette année les résultats de l'évaluation réalisée auprès de chaque interlocuteur impliqué dans une médiation, trois mois après sa clôture :



Si l'appréciation sur les changements intervenus après la médiation peut parfois diverger, **la quasi-unanimité recommanderait la médiation**.



Quel que soit l'issue d'une démarche de médiation, qu'elle se clôture ou non par un accord entre les parties, **la démarche de médiation fait bouger la relation et la situation** qui était jusqu'alors préjudiciable à la personne prise en charge.

Sensibiliser et développer une culture de la médiation :

Nos actions 2024-2025

Afin que le dispositif de médiation soit largement connu des résidents, des patients, de leurs proches ainsi que des professionnels dans les établissements, plusieurs actions d'information ont été mises en œuvre permettant de promouvoir les modalités d'accès et de présenter l'intérêt d'avoir recours à la médiation :

- Courriers d'informations aux familles,
- Rappel à l'occasion de l'enquête de satisfaction annuelle,
- Flyers, affiches,
- Information dans le livret d'accueil,
- Tutoriel,
- Vidéo témoignage.

Plusieurs webinaires ont été organisés pour sensibiliser les professionnels des établissements afin qu'ils puissent proposer le recours à la médiation lorsqu'ils sont confrontés à une tension avec un ou une résidente, patient ou patiente, ou leurs proches.

Une visioconférence associant des responsables d'établissements et des représentants d'usagers des cliniques emeis a été organisé afin de réfléchir à l'articulation entre le rôle de la Commission des Usagers et le dispositif mis en place avec Médiation Part'Âge.

Notre vision

La résolution de chaque réclamation ou différend peut constituer un axe de progrès.

Nous devons donc favoriser leur expression afin que les expériences vécues au sein de nos établissements s'améliorent sans cesse.



CHAPITRE 1

Le dispositif de médiation chez emeis



La médiation chez emeis

Pour réaliser ces médiations, *emeis* a choisi de faire appel à l'association Médiation Part'Age composée de médiateurs professionnels, spécialistes des liens intergénérationnels et des personnes vulnérables.

Les médiateurs et médiatrices de Médiation Part'Age interviennent en toute indépendance de jugement et d'action par rapport aux responsables du groupe *emeis* et en toute impartialité dans le traitement de la situation.

Aucun rapport n'est établi au cours ou à l'issu de la médiation.

L'intervention des médiateurs peut être demandée sur l'ensemble du territoire national par toute personne :

- qui estime se trouver face à des incompréhensions ou dans une situation où le dialogue est rompu ou altéré,
- et qui souhaite retrouver une relation apaisée avec les professionnels de l'établissement.

La demande peut donc être émise par un résident, patient, famille ou proche, un professionnel ou responsable d'établissement.

Quand recourir au dispositif de médiation chez *emeis*

Le dispositif de médiation peut intervenir afin de prévenir ou résoudre des situations conflictuelles et différends relatifs :

- aux conditions de séjour des résidents et patients,
- aux droits et libertés des personnes accueillies,
- et plus largement, aux relations entre les résidents, patients, bénéficiaires, familles, proches et les équipes *emeis*.

Avant de recourir à une médiation, une tentative de dialogue et d'échanges doit avoir été recherchée au niveau de l'établissement.

Chacun peut faire appel directement à Médiation Part'Age. Les coordonnées sont disponibles dans chaque établissement :

mediationpartage@gmail.com - Tel : 06 42 17 10 31.



Après avoir pris connaissance de la situation, et apprécié si elle relève bien d'une possible médiation, Médiation Part'Âge propose l'intervention d'un médiateur ou d'une médiatrice, membre de l'association, en fonction de la situation géographique de l'établissement.

Il peut être proposé une co-médiation, c'est-à-dire deux médiateurs intervenant ensemble.

L'objectif de ce dispositif de médiation est ainsi de **trouver des solutions équilibrées** répondant aux attentes du résident, patient, bénéficiaire, de sa famille et de la direction d'établissement, **en rétablissant la communication, l'écoute et la confiance entre toutes les parties.**

La demande de médiation n'engendre aucun frais pour les résidents, patients et leurs proches.

Elle est entièrement prise en charge par emeis quels que soient les médiateurs sollicités.

Le choix du médiateur reste libre et doit être accepté par les personnes concernées.

Si une personne accueillie ou ses proches le souhaitent, il leur est toujours possible de proposer un autre médiateur, accepté par les personnes concernées par le différend.

CHAPITRE 2

Bilan annuel Chiffres clés

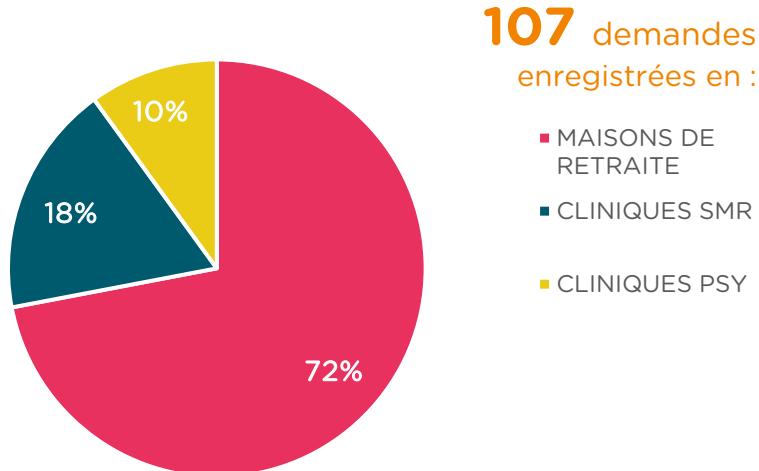


Le bilan 2024 - 2025

Qui est concerné par des demandes de médiation ?

Entre le 15 juin 2024 et le 31 aout 2025, 107 personnes ont sollicité le dispositif de médiation.

Ce chiffre est quasiment équivalent aux chiffres de la première année de fonctionnement du dispositif.



Les sollicitations concernent dans une très grande majorité les maisons de retraite (72 % des sollicitations).

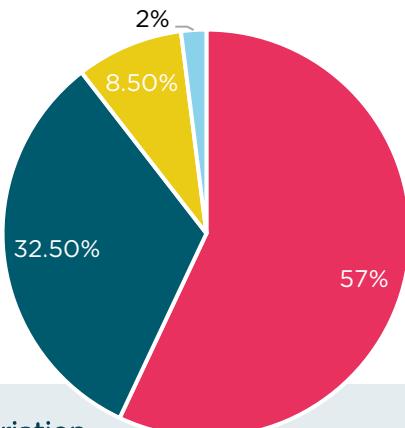
18% des demandes viennent des cliniques de soins médicaux et réadaptation (SMR) et 10% des cliniques de santé mentale.

Quels acteurs demandent une médiation ?

Contrairement à la première année de fonctionnement du dispositif, au cours de laquelle les sollicitations venaient majoritairement des professionnels des établissements, ce sont désormais les familles ou proches des résidents ou les patients eux-mêmes qui ont exprimé majoritairement leur souhait de rentrer en médiation, au cours de cette seconde année.

Personne à l'origine de la demande de médiation :

- FAMILLES ET PROCHES
- PROFESSIONNELS
- PATIENTS
- RESIDENTS



Cette évolution traduit une appropriation du dispositif par les usagers des établissements et leurs proches, ce dont nous ne pouvons que nous féliciter.

Recevabilité des demandes

Sur l'ensemble des sollicitations reçues dans le dispositif :

- 80 % des demandes présentaient des situations qui ont fait l'objet d'une proposition de médiation
- 20% des demandes (22 situations) ne relevaient pas de la médiation, parce qu'il s'agissait soit :
 - de situations qui se limitaient à un problème logistique relevant exclusivement de l'hébergement et donc éventuellement de la médiation de la consommation,
 - d'un problème administratif.

Motifs des demandes :

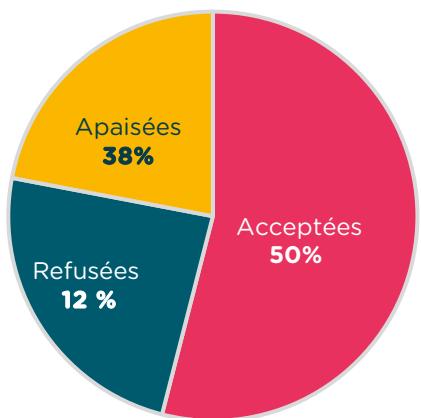
Les demandes de médiation concernaient le plus souvent

- des difficultés dans la prise en soin (dans 57% des cas)
- ainsi que des difficultés relationnelles liées à un changement de prise en charge du résident ou du patient (12%).

On peut également noter

- 5 sollicitations en lien avec des difficultés liées à l'application du règlement de l'établissement,
- 4 demandes traduisant un conflit intra-familial avec des répercussions sur l'accompagnement du résident,
- 4 situations reflétant une difficulté liée au management de l'établissement.

Suivi des médiations proposées :



50% des médiations proposées ont été acceptées par toutes les parties (vs 54% en 2023). Ces demandes émanaient pour la majorité des directions d'établissement.

12% des médiations ont été refusées (vs 24% en 2023). Le refus provient des familles principalement, parfois même après l'avoir sollicité.

Pour 38% de médiations proposées (22% en 2023) la situation s'est apaisée dès les premiers échanges avec la médiatrice de permanence*, sans même avoir besoin de réunir les personnes (*complété éventuellement par un contact de celle-ci auprès de l'établissement concerné)

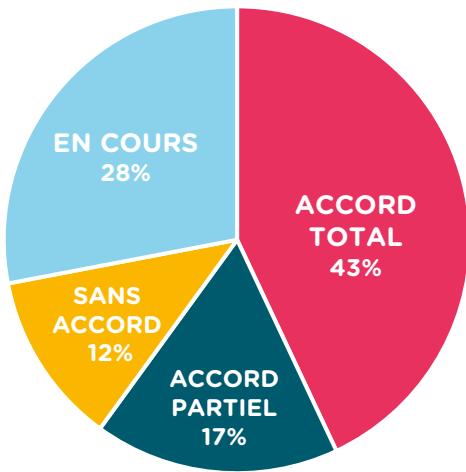
Résultats des médiations acceptées

28% des médiations étaient toujours en cours au 31 août 2025

43% des médiations étaient clôturées avec un accord total

17% des médiations étaient clôturées avec un accord partiel

Seules 12% des médiations engagées ont été clôturées sans accord.



CHAPITRE 3

LE SUIVI DES MEDIATIONS



Le suivi des médiations

Nous avons expérimenté sur quelques mois la mise en place d'une démarche d'évaluation des médiations, que nous réalisons trois mois après leur clôture.

Nous avons, pour cela, repris les médiations qui avaient été acceptées par les familles et par les établissements, après le 15 juin 2024 et qui ont été clôturées en octobre 2024, que ces médiations aient été conclues par un accord total, partiel ou qu'il n'y ait pas eu d'accord entre les parties à l'issue de la médiation.

Au cours de cette période, 14 médiations ont été clôturées et sont donc évaluables.

La méthode :

Pour faire cette évaluation, une responsable de Médiation Part'Age a recontacté, à trois mois de la clôture de la médiation, chacune des deux parties en menant séparément un entretien semi-directif incluant des questions ouvertes et fermées, de façon à suivre des indicateurs qualitatifs.



Population interrogée dans le cadre de ces évaluations :

Au total, 22 personnes ont été interrogées dans le cadre de ces évaluations :

- Dans la moitié des cas (7 médiations sur 14), il a été possible d'interroger les deux parties, c'est-à-dire à la fois un professionnel de l'établissement qui avait participé à la médiation (directeur-trice, Médecin Coordonnateur ou IDEC) et un membre de la famille, permettant d'obtenir ainsi une appréciation comparative concernant la même médiation.
- Pour les 7 autres médiations, il n'a été possible d'interroger soit que la famille (3 médiations), soit uniquement l'établissement (2 médiations). A noter que les 2 dernières médiations que nous nous souhaitions évaluer ont été interrompues en raison du décès du résident ou d'un changement d'établissement en cours de la médiation.

Le bilan des médiations acceptées :

Au final, ce sont donc 12 médiations qui ont pu aller jusqu'à leur terme qui ont été évaluées à partir de questions fermées

- 9 médiations se sont terminées par un accord total ;
- 3 médiations, dont une médiation avec un collectif de familles, se sont terminées par un accord partiel

L'évolution globale de la relation entre la famille et l'établissement et l'évolution de la prise en soins ont également été appréciées.

Par ailleurs, des verbatims ont été recueillis.

L'évolution des relations depuis la clôture de la médiation :

Sur les 7 médiations pour lesquelles il a été possible d'interroger les 2 parties

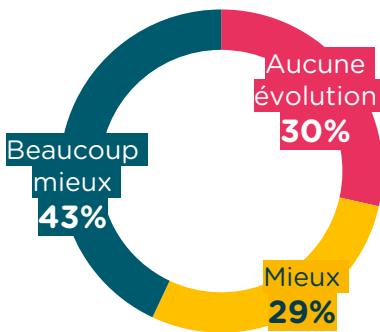
- 5 se sont terminées par un accord total
- 2 se sont soldées par un accord partiel.

Néanmoins, lorsqu'on interroge les familles et les professionnels des établissements qui ont vécu la même médiation sur l'appréciation qu'ils portent sur des sujets précis tel que l'évolution des relations ou de la prise en soins, nous avons des réponses qui peuvent diverger.

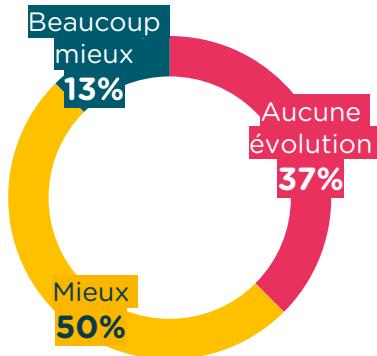
L'établissement a une appréciation plus positive que la famille de l'évolution des relations, trois mois après la clôture de la médiation

« Comment qualifiez-vous l'évolution des relations depuis la clôture de la médiation ? »

Perception de la direction d'établissement



Perception des familles et proches

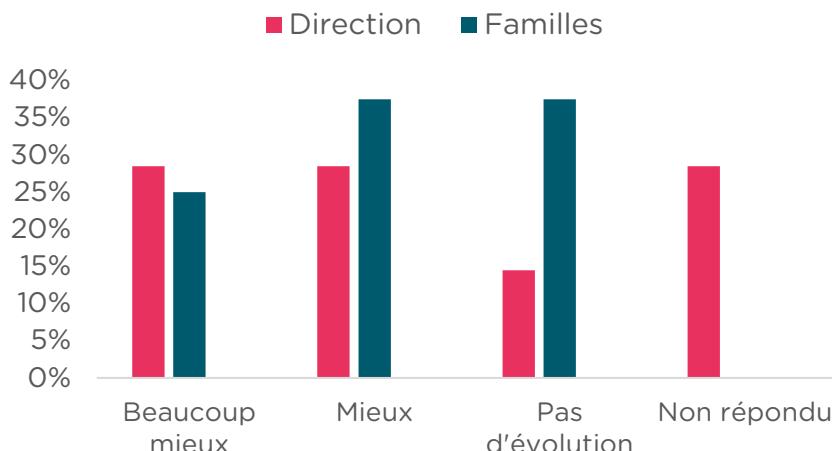


Perception de l'évolution de la prise en soin depuis la clôture de la médiation :

L'appréciation que porte l'établissement et la famille concernant l'évolution de la prise en soins suite à une même médiation ne converge pas toujours :

- Dans 2 cas sur 7, la famille et l'établissement considèrent tous les deux que la prise en soins est « beaucoup mieux » après la médiation ;
- Dans une situation, l'établissement considère qu'il n'y a pas eu d'évolution alors que la famille considère que c'est « mieux » ;
- A l'inverse pour 2 médiations étudiées sur 7, l'établissement considère que la prise en soins est meilleure, voire « beaucoup mieux », tandis que la famille considère qu'il n'y a pas eu d'évolution ;
- Enfin, dans les 2 derniers cas étudiés, l'établissement considère que la médiation ne portait pas sur la prise en soins, pour autant la famille considère que cette prise en soins est meilleure, voire « beaucoup mieux » depuis la clôture de la médiation.

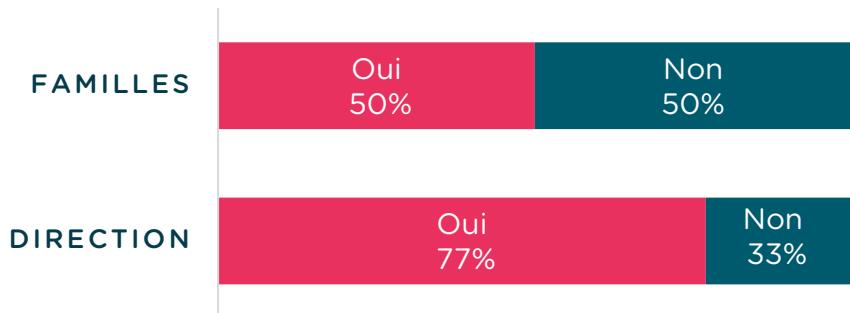
« Comment qualifiez-vous l'évolution de la prise en soin depuis la clôture de la médiation ? »



Appréciation sur l'évolution globale de la situation :

Lorsqu'on interroge ces même familles et professionnels, à l'exception d'une médiation avec un collectif de familles, ils ont, de part et d'autre, la même appréciation sur le fait que, globalement, la situation s'est améliorée à l'issu de la médiation.

« *Globalement la proposition de médiation a-t-elle permis de faire évoluer positivement la situation?* »



« Recommanderiez-vous le dispositif de médiation ? »

	Professionnels	Familles & proches
Taux de recommandation	100%	93%

Appréciation sur l'évolution globale de la situation :

Quelles que soient les personnes interrogées et quelle que soit l'issue de la médiation ou l'appréciation portée sur les changements opérés ou non grâce à la médiation, il se dégage une quasi-unanimité pour recommander la médiation.

Convaincus de l'intérêt de ce suivi à l'issue de la phase expérimentale, nous avons décidé de le poursuivre et le systématiser à partir de xxx 2025.



CHAPITRE 4

Témoignages

*Ils ont vécu une médiation
et partagent leur expérience*



Ils ont vécu une médiation et partagent leur expérience

Une famille :

« Notre père va bien. On s'occupe de lui. La famille s'organise autour de lui. Il a aussi une dame de compagnie. Il n'a plus de douleur.

Il a pris du poids. Il est bien suivi par le médecin. »

Un directeur d'établissement :

« Je suis arrivée à la résidence comme directeur à la fin de la médiation, mais j'ai eu le retour des équipes. Les relations sont complètement apaisées avec la famille ; je les ai encore rencontrés la semaine dernière. Il n'y a plus de conflit, ni de pression comme auparavant ; nous avançons dans la même direction pour le bien de la résidente.

Son profil est particulier (troubles psychiatriques) et la famille a bien compris que l'on cherchait le mieux malgré tout, et que nous souhaitions la garder dans l'établissement. Je pense que le fait d'engager la médiation a déjà permis un apaisement. Cela a montré à la famille que nous prenions les choses au sérieux ; et au niveau des équipes, cela a redonné de l'espoir. »



Une famille :

« La situation s'est nettement améliorée. On a bien résolu tous les problèmes. »

« La situation a toujours été bonne de notre côté ; la seule difficulté était que le traitement soit donné de façon régulière et durant les repas. Ils ont bien compris. L'IDEC a fait un protocole magnifique et il n'y a plus aucun problème depuis. Ils ont compris que c'est indispensable et toutes les infirmières et A.S. respectent le protocole mis en place. »

Une directrice d'établissement :

« La proposition de médiation a permis à la famille de se repositionner, de comprendre - après une première phase d'inquiétude - que la direction était ouverte au dialogue.

Les relations avec la fille de la résidente se sont détendues et le fils est sorti de son agressivité. Lorsque la résidente est décédée, la famille était apaisée. »

Une famille :

« C'est mieux dans le sens où il n'y a plus d'objet de conflits. Je reste un peu déçue sur certaines attentes par rapport à l'animation, au repas mais je suis moins en demande du moment que mon père va bien »

Une directrice d'établissement :

« Il n'y a plus ce manque de confiance »



Forces de vie

emeis
12 rue Jean Jaurès
92 800 PUTEAUX

*Être une société à mission
nous engage chaque jour.
Découvrez-en plus sur
emeis.com*