

« L'heure doit être à la désinstitutionnalisation »



Regroupements à marche forcée, recomposition de l'offre, normes accrues... Les gestionnaires d'établissements et services pour personnes âgées font face à d'importants changements. C'est sur ce thème que la Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées (Fnaqpa) organisait son colloque cette année, à Nancy. Rencontre avec son directeur général, Didier Sapy.

tsa : Pourquoi avoir choisi ce thème, « Osons l'avenir : changements volontaires ou imposés ? », pour votre rendez-vous annuel Géronto Forum ?

Didier Sapy : D'abord parce que l'avenir est dans l'acronyme de la Fnaqpa : Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées. Il est important d'aider nos adhérents à se projeter. Le secteur des personnes âgées se sent fragilisé, menacé et attaqué de toutes parts. Est-ce qu'il faut en avoir peur ou est-ce qu'il faut agir et surtout comment ? Historiquement, nous avons en France une offre très clairsemée, avec sur le territoire des maisons de retraite gérées par des associations locales. Cette gouvernance associative à l'ancienne est aujourd'hui beaucoup plus compliquée, car gérer une maison de retraite est devenu quelque chose de très contraignant, avec des normes de plus en plus élevées.

Ce modèle est aussi menacé par les autorités qui incitent fortement aux regroupements. Un mouvement de concentration qui leur simplifie la vie et les rassure car cela paraît plus solide, mais cela n'est pas aussi

simple. En choisissant ce thème, nous souhaitons alerter nos adhérents sur le fait qu'ils ne doivent pas se laisser dicter leur avenir mais qu'ils doivent se saisir des challenges à venir et les anticiper.

Quels sont les principaux défis auxquels est confronté votre secteur ?

Je pourrais vous en faire une longue liste mais le premier d'entre eux est certainement l'évolution démographique et sociologique. Il y a d'une part le vieillissement de nos sociétés occidentales, et d'autre part des générations à venir qui vont être plus exigeantes, avec des attentes qu'elles exprimeront plus fortement. Jusqu'à présent, nous avons des personnes qui entraient en institution et s'adaptait tant bien que mal à un système. Aujourd'hui, les gens ne veulent plus s'ajuster à une organisation, mais à l'inverse que celle-ci s'adapte à leurs propres attentes individuelles. Cela peut être, par exemple, l'heure du lever, des repas, le choix des menus...

Il faut tendre vers des organisations qui parviennent à mettre les choix individuels avant les choix collectifs, malgré les contraintes. C'est un vrai challenge.

Comment les gestionnaires peuvent-ils être moteurs de ces transformations futures et non les subir ?

Ce sont généralement les pouvoirs publics qui impulsent le changement, mais pas toujours dans la bonne direction car ils s'inscrivent souvent dans une logique très institutionnelle et hospitalo-centrée, qui va à l'encontre des attentes individuelles des personnes âgées elles-mêmes. Les pouvoirs publics peuvent imposer aux gestionnaires une certaine recomposition de l'offre, portant par exemple sur le profil des publics accueillis, ou des regroupements, avec des mariages forcés.

Porter sa propre vision de l'avenir dans un territoire donné”

Le message que nous portons à nos adhérents est qu'il faut qu'ils s'organisent et soient, dans leur négociation avec les pouvoirs publics, porteurs de leur propre vision de l'avenir dans un territoire donné. Le dialogue doit se faire d'égal à égal sur des visions prospectives au service des personnes âgées. On nous présente souvent la question de la mutualisation sous l'angle des économies d'échelle, mais celles-ci se font très à la marge, surtout si on les compare avec les deux milliards d'euros d'hospitalisation inadaptée de personnes âgées en France.

Une association mono-établissement a toute sa raison d'être à partir du moment où elle a une gouvernance dynamique, où elle est porteuse d'une vision et d'un projet, et où elle répond à des besoins... La logique de regroupement n'est pas toujours pertinente. Notre position en la matière est de dire à nos adhérents qu'il faut anticiper : "mariez-vous avec qui vous voulez, n'ayez pas peur de rester seul non plus, mais l'important est la logique de projet qu'il y a derrière."

Vous dites que le secteur est à la fin d'un cycle. C'est à dire ?

Le secteur médico-social fonctionne sur un modèle qui est une émanation d'une logique du XXe siècle : l'aide sociale aux personnes âgées remonte à 1954, le code de l'action sociale et des familles date de 1975 même s'il a été rénové en 2002... Les premières années du XXIe siècle ont vu des évolutions mais pas de révolution de cet ancien système. Nous suivons toujours les mêmes logiques, centrées sur le sanitaire et une institutionnalisation très forte. Le changement auquel nous appelons est la désinstitutionnalisation, qui favorise une approche sociale et une individualisation des réponses, par rapport à des logiques hospitalières. C'est le changement auquel nous contraindront les générations futures de personnes âgées.