



Article | 18 septembre 2020



Revisiter le modèle des Ehpad sur fond de crise sanitaire

Lors des Assises des Ehpad le 17 septembre, gestionnaires et pouvoirs publics ont confronté leurs points de vue sur la nécessaire transformation de ces structures. Les directeurs réclament, à la lumière de la crise, de lever les freins administratifs pour mieux accompagner la population âgée sur un territoire.

Transformer le modèle « établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes » (Ehpad) pour en faire un lieu de vie ouvert sur l'extérieur. L'idée n'est pas nouvelle et faisait partie des **préconisations** de Dominique Libault dans son rapport de mars 2019. Dans cette droite ligne, l'ex-ministre des Solidarités, Agnès Buzyn, **annonçait**, en décembre 2019, la création d'un laboratoire réunissant des acteurs issus d'horizons divers (conseils départementaux, designers, architectes, soignants, personnes âgées, aidants) pour « *inventer l'établissement de demain* ».

Citoyenneté

Où en est ce chantier? « *Ce laboratoire n'a pas encore été mis en place en raison de la crise sanitaire mais l'ambition demeure* », a assuré Anatole Puisseaux, sous-directeur de l'autonomie à la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), lors de la seconde journée des Assises des Ehpad, le 17 septembre (lire notre **article** sur la première journée). Selon lui, il s'agit de penser l'Ehpad comme un lieu de vie plus adapté aux besoins des personnes et qui rende possible

l'exercice de leur citoyenneté. Ce tout en en faisant « *un lieu de travail attractif pour les professionnels et à la pointe des innovations numériques* ».

« Équation difficile »

Si ces objectifs restent d'actualité, la crise a mis en lumière d'autres impératifs. « *Les Ehpad devront être en capacité de supporter les crises sanitaires mais aussi climatiques* », a ainsi précisé Stéphane Corbin, directeur adjoint de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), appelant ces établissements à « *être plus verts et moins énergivores* ». Et le directeur de la CNSA de mettre en avant « *l'équation difficile* » à réaliser pour que l'Ehpad du futur soit « *un lieu permettant la prise en compte des besoins de soin* » tout en en restant « *un lieu de vie* ».

Dilemme

Ce qui met en lumière un « *dilemme* » pour les directeurs qui doivent « *protéger et accompagner* », a réagi Didier Sapy, directeur de la Fnaqpa (Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées) qui craint « *un virage d'après crise* » où, au nom de « *la gestion du risque (...), on nous mette de la blouse blanche partout* ». A contrario l'enjeu de l'Ehpad de demain vise à « *passer de la prise en charge de résidents accueillis à qui on délivre des soins à des habitants acteurs de leur projet de vie qui répond à leurs attentes et pas seulement à leurs besoins* ». Ce qui n'est pas compatible avec la création d'un modèle unique de l'Ehpad de demain porteur d'une « *standardisation* » de l'accompagnement.

Ehpad plateforme

Autre nécessité ? Faire de ces structures des pôles ressources pour le territoire. Ces "Ehpad plateformes" recouvrent trois dimensions détaillées par Séverine Laboue, directrice du groupement hospitalier Loos Haubourdin (59). D'abord, l'Ehpad plateforme est une structure « *ournée vers les autres Ehpads dans une perspective de solidarité entre établissements* », ce qui, en outre, doit permettre de « *mener des projets communs (plateforme d'astreinte mutualisée, équipes mobiles mutualisées...)* ». Une caractéristique qui s'est révélée indispensable pendant la crise, a renchérit Pierre Gouabault, directeur de trois Ehpads publics dans le Loir-et-Cher et membre du groupement de coopération social et médico-social (GCSMS) Sepia 41, période qui a démontré que « *seul, on ne peut pas faire face à de telles crises* ».

« Désenclaver »



Anatole Puiseux (DGCS), Stéphane Corbin (CNSA) et Didier Sapy (Fnaqpa) le 17 septembre. - © DR

Deuxième dimension, l'Ehpad plateforme s'engage vers le domicile en développant des services (accueil de jour, hébergement temporaire, portage de repas, services de soins infirmiers à domicile...), et permet de « désenclaver » ces structures. Enfin, l'Ehpad plateforme œuvre avec les autres acteurs de leur territoire, en signant par exemple un partenariat avec une structure participant à l'expérimentation **territoires zéro chômeurs** ou en ouvrant une maison d'assistantes maternelles destinée aux professionnels mais aussi aux habitants.

« Carcan administratif »

Or pour Séverine Laboue, aujourd'hui ces initiatives sont freinées par le régime des autorisations qui reste « *un carcan administratif trop lourd* », le manque de personnels (pour aller à domicile notamment) et enfin la soutenabilité financière. Car les initiatives des Ehpad les plus innovants sont financées dans le cadre d'expérimentation et donc de fonds non pérennes.

Face à cette situation, Didier Sapy invite à « *revisiter le modèle économique des Ehpad* » pour « *faire autre chose que des expérimentations renouvelées sans arrêt* ».

Faire confiance aux opérateurs

La solution pour Pierre Gouabault ? « *Faire confiance aux opérateurs d'un territoire en leur donnant des ressources collectives* » et « *les laisser s'organiser en infraterritorial sur la base de contrats locaux de santé et de logiques de financement au parcours* ». Une idée partagée par Antoine Perrin, directeur de la Fehap qui, à la tribune plus tard dans la journée, a invité le gouvernement à tirer les leçons de la crise : « *les services de l'État ont fait confiance aux opérateurs en passant outre les procédures administratives d'autorisation et de contrôle* ». Le directeur de la **Fehap** propose d'aller plus loin en accordant une autorisation à un opérateur pour répondre à une population sur un territoire donné, « *charge à lui de proposer des solutions modulables en fonction de l'évolution de sa situation* ». « *Une révolution copernicienne* » qui implique de « *passer par un contrat de confiance entre le financeur et le gestionnaire* » et « *un*

contrôle a posteriori ».

Des réponses vagues

Pas sûr que les pouvoirs publics soient, à ce stade, prêts à lâcher la bride. Listant les leviers sur lesquels travaille la DGCS pour accompagner la transformation des Ehpad, Anatole Puiseux est resté vague, évoquant la mise en place d'« *un cadre d'autorisation plus souple pour mieux valoriser financièrement les initiatives des acteurs* » ou la révision des modes de contractualisation en imaginant des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) « *qui permettent de mieux structurer la coopération sur un territoire* ».



La ministre déléguée à l'autonomie Brigitte Bourguignon en clôture des Assises le 17 septembre. - © DR

Les espoirs des acteurs sont désormais tournés vers le **Larocq** de l'autonomie que la ministre déléguée Brigitte Bourguignon « *s'apprête à lancer* », comme elle l'a rappelé en clôture des Assises, chantier qui « *abordera évidemment l'enjeu de l'Ehpad de demain* ». Néanmoins, alors que la forme et les objectifs de cette énième concertation restent à préciser, « *il ne faudrait pas que ce Larocq débouche sur un nouveau rapport* », a prévenu la députée (UDI) Agnès Firmin

Le Bodo ajoutant en attendre des décisions. Un propos largement partagé.

 **Noémie COLOMB**

SOURCES

- **Discours de Brigitte Bourguignon**
- **Programme des Assises des Ehpad**