

# PEUT-ON SAUVER LES EHPAD ?

PAR CHRISTOPHE ROBERT



© Association Les Bruyères

Des ateliers possibles malgré le principe de précaution.

L'évolution des Ehpad depuis plusieurs années suscite bien des inquiétudes sur le terrain des coûts et des rigidités de fonctionnement. Ils sont à nouveau sous les feux de la rampe depuis la présentation du dernier rapport de l'Observatoire national de la fin de vie. C'est cette fois-ci le bien-être des usagers qui est mis en cause, au moment où le soutien à domicile se renforce. Il n'est donc plus interdit d'envisager une régression de la demande susceptible d'entraîner les pires difficultés pour les maisons de retraite. Sauf à ce que ces inquiétudes stimulent le choix de réformes salvatrices.

**“N**otre image est mauvaise et nous ne sommes pas aimés”. Ce constat sans détours, dressé en juin dernier à l’occasion du 28<sup>ème</sup> Congrès national de la Fnadepa, par Bernard Jouannaud, directeur du pôle Gériatologie d’Associés en Éditions (revue Géroscopie), résume l’inquiétant déficit d’image dont font l’objet les Ehpad depuis quelques années. Un constat d’ailleurs régulièrement alimenté par la presse et dans les médias pointant du doigt, tour à tour, les coûts exorbitants des séjours en établissement<sup>(1)</sup>, des conditions d’accueil parfois proches du milieu carcéral<sup>(2)</sup> ou encore “la désespérance des séniors en maisons de retraite”<sup>(3)</sup>. Autant de sonnettes d’alarme qui justifieraient aujourd’hui d’ouvrir sérieusement le débat compte tenu de l’ampleur des enjeux pour notre société. Car les dernières statistiques officielles de l’Insee rappellent que la population française vieillit, et surtout qu’elle vit de plus en plus longtemps. Tandis que le nombre des 75 ans et plus ne cesse d’augmenter (représentant aujourd’hui 9,1 % la population française), le nombre de personnes âgées de plus de 85 ans dépassera les 2 millions dans la France de 2015, soit un doublement du nombre de ces séniors en l’espace de 10 ans.

## DES COÛTS POINTÉS DU DOIGT

Grand âge et perte d’autonomie ne sont pas forcément synonymes. Et une large majorité de nos concitoyens âgés y échappent. Mais dans l’hypothèse où surgit cette situation, se pose inexorablement la question du choix entre maintien à domicile ou maison de



© Association Les Bruyères

## ⇒ De précieux indicateurs

- L’âge moyen des résidents en Ehpad s’élève à 84,2 ans pour les hommes et 86,6 ans pour les femmes.
- Dans les Ehpad privés comme publics, le taux d’occupation moyen s’élève à 98 %.
- La durée moyenne de séjour en Ehpad s’élève à 3,8 ans.

Source : Observatoire des Ehpad, KPMG, 2013-2014.

retraite pour mettre en place les mesures d’accompagnement adaptées. Le premier point généralement abordé est alors celui de leur financement car la dépen-

dance entraîne invariablement des frais de plus en plus élevés. Or, lorsque l’entrée dans un établissement est envisagée, les familles apparaissent bien souvent



**Les activités associant les résidents et les plus jeunes font aujourd'hui partie des formules souvent proposées dans de nombreuses maisons de retraite.**

et leurs familles, les professionnels, les responsables d'établissement". Si le coût d'un séjour en maison de retraite varie sensiblement non seulement entre l'Île de France et la province, mais aussi en fonction de la nature des établissements (Ehpad, établissements privés non lucratifs...), ils n'en cachent pas moins l'importance du coût net journalier global par résident, lequel varie entre 25,68 euros par jour et plus de 132 euros par jour pour une moyenne de 108 euros par mois en Ile-de-France et près de 88 euros en province.

### L'IMMOBILIER ET LES NORMES EN CAUSE

Comment en est-on arrivé à une telle situation ? Plusieurs explications peuvent être avancées. À commencer par l'importance de la part consacrée par les établissements, d'une part, à l'immobilier et, d'autre part, à leurs dépenses de personnel. "Certains facteurs explicatifs sont le poids du coût du loyer dans le prix de la journée pour les établissements qui ne sont pas propriétaires de leurs murs et les difficultés de gestion du personnel plus importantes en Ile-de-France en raison d'un turn over, d'un taux d'absentéisme souvent plus élevé", confirme ainsi Sylvie Machuron, responsable comptable chez Isatis. Il est vrai que les coûts imputables aux locaux représentent une part importante des dépenses des établissements, entre 3 620 (pour les Ehpad propriétaires) et 4 492 euros (pour les Ehpad locataires) en moyenne chaque année par lit, selon KPMG. Des sommes auxquelles viennent s'ajouter un peu moins de 500 euros annuels pour les frais de maintenance. En résumé, la part de l'immobilier représente en moyenne environ 25 % du tarif

en difficulté pour payer une maison de retraite. Difficile en effet de passer sous silence la question du coût des séjours en établissement pour les aînés et leurs proches. En témoignent quelques chiffres. Ainsi, tandis que la France compte près de 16 millions de retraités, le montant moyen de leur pension de retraite dépasse à peine les 1 200 euros par mois, voire 900 euros mensuels pour les femmes. Or, selon les dernières études réalisées par KPMG, le coût mensuel moyen d'une place en maison de retraite (reste à charge moyen) s'élève à 1 857 euros.

Une réalité qui ne manque pas de susciter de nombreuses critiques, parfois sévères. "Le coût des maisons de retraite explose alors que la qualité de l'accompagnement est inversement proportionnelle !", s'insurge ainsi Joëlle Le Gall, présidente de la Fédération nationale des associations de personnes âgées et de leurs familles. Aussi, selon elle, "le prochain chantier de la perte d'autonomie doit avoir comme priorité de remettre à plat un système obsolète et discriminant qui projette la totalité des acteurs concernés dans une situation explosive : les personnes âgées



© Association Les Bruyères

hébergement en Ehpad. C'est sans grande surprise dans ce cadre que s'inscrit le coût, souvent exorbitant, des travaux rendus nécessaires pour la mise aux normes des établissements. À tel point que ce poids rend parfois même moins onéreuse la réalisation d'un nouveau bâtiment plutôt que la "remise à niveau" d'anciens établissements<sup>(4)</sup>. "Cette question de la mise aux normes des établissements est récurrente. Quand un maître d'ouvrage a réalisé une mise aux normes, il est tranquille pour une quinzaine d'années au maximum", témoigne Alain Villez, conseiller technique à l'Uniojss. Et comme si cela ne suffisait pas, Yves Héricourt, président de l'Union pour le bien-être des personnes âgées (Ubepa) et directeur de l'association Les Bruyères, qui gère une quinzaine de maisons de retraite, souligne un autre écueil : "Certes, il y a la question des normes, mais il y a

surtout celle de leur interprétation par certains fonctionnaires". Et de pointer du doigt les contrôles parfois bien tatillons au détriment du simple bon sens. "Nous sommes en train de perdre le sens de la raison, le principe de précaution a aussi ses limites !", considère l'ancien directeur général adjoint des services du département de l'Orne. D'ailleurs, comment ne pas s'insurger quand on apprend que, prochainement, il faudra refaire les cuisines de la plupart des établissements pour installer des machines à laver la vaisselle qui devront obéir à un processus différent d'entrée et de sortie des plats...

Un autre facteur d'inquiétude se fait jour lorsqu'on se penche sur le taux de vétusté et d'ancienneté des établissements : 76 % des Ehpads publics ont aujourd'hui plus de quinze ans (69 % pour les établissements du parc privé non lucratif). Confrontés au vieillissement

de leur patrimoine, les Ehpads doivent par conséquent affronter un défi de taille dont les répercussions ont un effet direct sur les offres tarifaires proposées aux résidents. Ce qui fait dire à Anabelle Billy, à l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (Anap) : "L'élaboration d'une stratégie patrimoniale foncière et immobilière va constituer dans les dix prochaines années un enjeu à part entière dans le devenir des Ehpads, notamment pour contenir le tarif hébergement".

### DE COÛTEUX PERSONNELS

Une autre charge importante, et non des moindres, mérite le détour : la part des dépenses liées au personnel, dues non seulement au nombre d'équivalents temps plein mais à la rémunération de certains agents des maisons de retraite. Les dépenses en personnel s'élèvent ainsi à 69 %, soit plus de deux tiers des dépenses des établissements en groupe 2. Une proportion à mettre en rapport avec le taux d'encadrement qui varie en fonction du degré de dépendance des publics accueillis et de la nature de l'établissement (0,59 ETP/lit dans le privé non lucratif contre 0,69 ETP/lit dans les Ehpads publics, chiffres en constante augmentation depuis 2010). Mais du côté des rémunérations aussi, les salaires moyens recensés parmi les personnels des établissements pourraient en laisser plus d'un rêveur. Avec un peu plus de 55 000 euros bruts annuels, les directeurs d'Ehpads touchent à peu près autant que les infirmiers et un peu plus que les psychologues (plus de 48 000 euros en moyenne hors Ile-de-France). Des rémunérations qui restent

pourtant sans commune mesure avec celles des médecins qui affichent un salaire annuel moyen de plus de 110 000 euros en province et plus de 124 000 euros en Ile-de-France. Si ces données sont certes à entendre en équivalent temps plein, elles n'en devraient pas moins avoir de quoi susciter quelques vocations dans le secteur des Ehpad.

### UNE IMAGE À REDORER

Mais la question du coût n'est pas suffisante pour expliquer la baisse d'attractivité des Ehpad. Les conclusions du dernier rapport de l'Observatoire national de la fin de vie (ONFV), remis le 21 janvier à la ministre de la Santé, Marisol Touraine, ainsi qu'à la ministre chargée de l'autonomie, Michèle Delaunay, permettent d'y voir plus clair.

Ce rapport rappelle que les trois

**“Certes, il y a la question des normes, mais il y a surtout celle de leur interprétation par certains fonctionnaires”.**

**Yves Héricourt,**  
Directeur général de l'association Les Bruyères.



quarts des personnes âgées en Ehpad n'ont pas choisi d'y vivre, mais ont dû s'y résoudre faute de ne pas pouvoir poursuivre une prise en charge à domicile trop coûteuse ou ingérable. Parmi les causes de ce refus, les rapporteurs

pointent du doigt la “première mort” des personnes âgées, à savoir le sentiment de ne plus être maître de leur vie. “Une mort par exclusion de la vraie vie”, relèvent les auteurs. Un constat d'autant plus justifié que la réglementation presse de plus en plus à réduire les marges d'autonomie des établissements pour préserver les possibilités de vie sociale. En témoigne l'exemple de cette ARS qui préconisait de masquer les portes et les vitres des Ehpad pour éviter de donner l'envie de sortir aux résidents désorientés. Plus inquiétant, le rapport souligne que, bien souvent, les résidents des maisons de retraite, qui accueillent 42 % de patients atteints d'une maladie de type Alzheimer, se trouvent brutalement plongés face au “miroir de la démence”.

### DES INITIATIVES SALVATRICES

Si dures soient-elles, ces réalités méritent pourtant d'être tempérées, tant le secteur des Ehpad semble aujourd'hui frappé par une réelle prise de conscience. “Nous devons impulser un changement culturel en sortant d'une approche instrumentale, en questionnant nos

## ↳ Louer plutôt qu'acheter

Les coûts d'hébergement étant étroitement liés à ceux de l'immobilier, se pose la question de l'opportunité pour les maisons de retraite d'être propriétaires de leurs locaux. Il n'est pas rare en effet de voir des associations gestionnaires contraintes de devoir vendre leurs locaux et mettre la clef sous la porte, faute de moyens suffisants pour faire face aux coûts de mise aux normes et d'entretien. Des établissements qui tombent alors bien souvent dans le giron du secteur commercial. “Un établissement n'a pas vocation à être propriétaire de ses murs”, considère Bernard Bazillon, directeur national Économie sociale et solidaire chez KPMG, selon qui “il existe des opérateurs pour cela, y compris dans le milieu social”. Même écho du côté d'Yves Héricourt qui considère qu'il convient aujourd'hui d'encourager la location plutôt que l'achat des locaux. “À chacun son métier”, résume-t-il, soulignant qu'il importe surtout de veiller à ce que le propriétaire reste toujours proche du gestionnaire. De là à encourager les collectivités locales à investir dans les Ehpad, il n'y a qu'un pas. Un pas qu'appelle de ses vœux Gilles Duthil, président d'honneur de l'Institut Silver Life : “La puissance publique doit intervenir plus qu'elle ne le fait aujourd'hui, et comme elle le fait pour les écoles, les collèges, les lycées, conserver dans son patrimoine le foncier et les murs des Ehpad, en laissant l'exploitation à l'opérateur, qu'il soit public, privé à but lucratif ou non lucratif”.

certitudes et en réinvestissant l'homme", considère ainsi Claudy Jarry, président de la Fnadepa. Dans ce cadre, le président de la Fnadepa souhaite que les Ehpad n'hésitent plus à marquer les esprits en positif, "avec une signature lisible dont tout le monde se souviendra qui pourrait être : Donnons ensemble de la vie à leurs jours". Un point de vue partagé par Yves Héricourt, directeur général de l'association Les Bruyères, qui appelle à "entrer en résistance contre l'attitude des pouvoirs publics qui ne font pas ce qu'il faut, mais surtout à entrer en résistance pour redonner du sens à notre action". En somme, retrouver l'esprit militant.

Ce qui est possible à condition de s'inspirer des initiatives déjà prises, venues du secteur public, privé ou encore associatif, qui constituent autant de pistes salvatrices susceptibles d'améliorer la vie des résidents en les replaçant

au cœur du projet d'établissement. Des initiatives qui supposent un changement de méthode, mais surtout de regard. D'abord en ce qui concerne le territoire d'accueil de l'Ehpad. Celui-ci doit en effet s'efforcer d'agir en acteur de développement local en prenant des initiatives économiques comme la cuisine ouverte aux écoles ou des initiatives sociales comme l'accueil intergénérationnel (voir notamment [www.apriles.net](http://www.apriles.net)).

### ASSOCIER POUR CONVAINCRE

Ceux qui ont réussi l'ont bien compris : inutile d'espérer la moindre évolution sans chercher à associer au préalable tous les acteurs concernés. Les salariés des établissements et les résidents, bien sûr, mais aussi leur famille. Car c'est bien dans l'ouverture vers l'extérieur que les Ehpad trouveront leur salut. "Nous devons apprendre à entendre les remarques et les critiques des familles", souligne

à ce sujet Yves Héricourt, pour qui les Ehpad sont en définitive des "micro-sociétés", au sein desquelles il est nécessaire, par-delà l'empathie, de "savoir rester solidaire dans la bienveillance". "Tout est possible, il suffit de savoir le proposer aux familles", résume-t-il. Une démarche qui passe parfois par des choses toutes simples dans les établissements des Bruyères, où l'on a, par exemple, souhaité mettre en place des "Commissions de décoration". Associant les résidents, leur famille et les salariés de l'établissement, ces commissions visent à permettre à chacun d'apporter ses idées et sa contribution à l'amélioration du cadre de vie des aînés. "Car l'objectif est bien de permettre à tous de s'approprier ces espaces de vie", confie Yves Héricourt. Au Mans, c'est l'Ehpad Le Monthéard qui a pris l'initiative de mettre en place une association "afin de permettre un véritable



échange, une vraie transparence, entre professionnels, salariés et familles”, explique Marianne Hamelin, sa directrice. “Associer tous les acteurs, et aboutir à des regards croisés, crée de la richesse au sein d’une structure, considère-t-elle. Ainsi, les résidents et leurs familles deviennent acteurs, au sein de la structure”.

## COMME EN BELGIQUE, L’APPEL AU BÉNÉVOLAT

Parmi les autres pistes à encourager, le bénévolat mériterait aujourd’hui de s’imposer comme une évidence, comme il l’est déjà en Belgique depuis des années. Bien entendu, il ne s’agit pas en ce domaine de remplacer les professionnels du secteur par des bénévoles non formés, mais bien de permettre aux maisons de retraite de redonner tout son sens au vivre-ensemble en mettant à profit les compétences de chacun. Un choix d’ailleurs clairement encouragé par l’Observatoire national de la fin de vie dans son dernier rapport : “Il semble essentiel de réfléchir concrètement à de nouvelles formes de solidarités. Alors que de plus en plus de personnes vivent de plus en plus longtemps en situation de grande vulnérabilité et de grande solitude avec plusieurs maladies ou handicaps entremêlés, ce qui est important est la place du bénévolat et plus largement de nouvelles formes de solidarités nécessaires pour accompagner cette réalité”. Et les rapporteurs d’inviter à investir au plan politique cette nécessité “pour éviter certaines situations indignes que nous connaissons aujourd’hui”. Sur le terrain, certains responsables d’établissements mesurent l’ampleur de l’enjeu. “Nous ne devons surtout pas sanctuariser nos établissements car le rôle des bénévoles y est

## ➔ L’avenir au maintien à domicile ?

**L’Ehpad reste la solution quand on n’a pas d’autre choix. Or, avec le développement des nouvelles technologies dans le cadre du maintien à domicile, on pourra rester de plus en plus longtemps à son domicile, et ce quel que soit son niveau de dépendance. C’est ce qui explique que la Fondation Caisses d’épargne pour la solidarité, premier acteur privé non lucratif pour l’accueil et l’hébergement des personnes âgées dépendantes, s’intéresse depuis peu au développement de formules alternatives, parlant même de “maisons de retraite à domicile”. Baptisé M@DO, son dernier programme, pour lequel elle a reçu en 2012 l’autorisation de l’Agence Régionale de Santé (ARS), vise à apporter au domicile les services de soins et d’accompagnements offerts dans les établissements d’accueil médicalisés.**

incontournable. Certes, ils ne peuvent pas faire à la place de, mais ils contribuent bel et bien à considérablement améliorer les conditions de vie des résidents”, considère ainsi Yves Héricourt. Et en ce domaine, les initiatives en faveur du bénévolat ne manquent pas. Dans le Pas-de-Calais, par exemple, c’est au travers de l’association Sigma<sup>(5)</sup> (Solidarité intergénération pour le maintien et l’autonomie) que l’on mobilise les lycéens pour rendre régulièrement visite aux personnes âgées vivant en Ehpad. “Parmi les personnes que nous accueillons, certaines ont peu ou pas de famille, explique Corinne Ianszen, animatrice au sein de l’établissement Saint-Camille, à Arras. Il faut voir leur sourire, leur fierté d’être l’objet de l’attention de ces jeunes qui viennent pour eux chaque semaine”. En somme, donner à chacun l’opportunité de se sentir utile.

Dans une récente enquête intitulée “Le bénévolat en Ehpad”, le Comité départemental des retraités et personnes âgées du Haut-Rhin (Coderpa 68) s’est intéressé aux bienfaits du bénévolat dans les maisons de retraite. Les bénévoles y apparaissent ainsi non seulement

en mesure de prêter main-forte aux animateurs, d’améliorer le confort matériel des résidents mais aussi, moins attendu, en capacité d’offrir aux résidents une relation atypique. Soulignant l’ampleur des impacts positifs observés dans les Ehpad recourant à des bénévoles, cette enquête relève “qu’en dehors du fait qu’il privilégie l’élargissement du panel d’activités, les bienfaits du bénévolat sont principalement d’ordre psychoaffectif et relationnel. À l’inverse du personnel, soumis aux impératifs du quotidien, le bénévole se caractérise par sa disponibilité”. Et d’insister sur le fait que “sa position neutre (ni lien familial, amical ou soignant), permet au bénévole de développer une forme de relation inédite, basée sur l’objectivité et la confiance”. ■

<sup>(1)</sup> Le coût exorbitant de la prise en charge de nos aînés, *Huffingtonpost*, 11 janvier 2013.

<sup>(2)</sup> “Les maisons de retraite sont-elles des lieux de privation de liberté?”, *Libération* du 26 février 2013.

<sup>(3)</sup> “La désespérance des seniors en maison de retraite”, *Le Monde*, 22 janvier 2014.

<sup>(4)</sup> Lire à ce sujet “Normes: brisons le silence. Acte II: les maisons de retraite”, *JAS* n° 170, octobre 2012.

<sup>(5)</sup> Lire aussi “Les visiteurs de l’espoir”, *JAS* de novembre 2011, pages 22-24.