



Séminaire LISA - OCIRP

Politique de l'autonomie : à rénover de fond en comble

6^{ème} séance : mercredi 10 juillet 2024

Présentation de la situation des EHPAD publics par Marc Bourquin,
conseiller stratégie à la Fédération hospitalière de France (FHF)

Synthèse

Lors de la sixième séance du séminaire **Politiques de l'autonomie : à rénover de fond en comble**, nous avons eu l'honneur d'accueillir **Marc Bourquin**, conseiller stratégie à la Fédération hospitalière de France (FHF). Son intervention a mis en lumière les enjeux critiques de la réforme des **EHPAD publics** dans un contexte de vieillissement démographique accéléré. D'ici 2050, la France comptera plus de **4 millions de personnes âgées de plus de 85 ans**, ce qui représentera un défi de taille pour les EHPAD. Ces établissements doivent impérativement se moderniser, ajuster leur financement et évoluer vers des plateformes de services pour mieux répondre aux besoins de cette population vulnérable.

Marie-Anne Montchamp, directrice générale de l'OCIRP, a ouvert la séance en insistant sur l'urgence de la situation. Elle a souligné la nécessité d'une meilleure coordination entre les acteurs médico-sociaux pour garantir une prise en charge efficiente et adaptée des personnes âgées.

Marc Bourquin a centré son intervention sur trois axes principaux : **la modernisation des infrastructures, la révision du modèle de financement et la transformation des EHPAD en véritables pôles de services intégrés**. Il a également insisté sur l'importance d'intégrer les nouvelles technologies pour optimiser la gestion des soins et sur les défis humains auxquels sont confrontés les soignants dans ces structures.

Modernisation des infrastructures

Un constat essentiel est celui de la **vétusté des infrastructures** des EHPAD publics, dont près de **40 %** n'ont pas été rénovés depuis plus de **20 ans**. Ces établissements doivent être **modernisés** non seulement pour répondre aux **besoins actuels**, mais aussi pour anticiper les évolutions démographiques et sociales à venir.

La **réorganisation des espaces** est une priorité : les chambres doubles doivent être progressivement remplacées par des **chambres individuelles**, plus respectueuses de l'intimité des résidents. De plus, les **espaces communs** doivent être adaptés pour faciliter l'interaction sociale tout en répondant aux contraintes liées à la mobilité des personnes âgées.

Un autre levier fondamental de cette modernisation est l'**intégration des technologies de santé**. Des systèmes de **télé médecine**, des **objets connectés** pour la surveillance des résidents, ainsi que des outils de gestion numérique des soins permettront d'améliorer l'**efficacité** et la **sécurité** des services. En adoptant ces innovations, les EHPAD pourront offrir une **meilleure qualité de soin** tout en optimisant l'organisation interne.

Pour financer cette modernisation, un **plan d'investissement** sur 10 ans est envisagé, en partenariat avec des **acteurs privés** et les **collectivités locales**. Ce plan priorisera les établissements les plus vétustes, notamment dans les **zones rurales**, où les besoins sont particulièrement pressants. Il inclura également des **mesures d'efficacité énergétique** pour rendre les infrastructures plus respectueuses de l'environnement et **durables** à long terme.

Naturellement le risque serait, dans une période de contraintes budgétaires fortes, de sacrifier l'investissement et de retarder la nécessaire transformation de l'offre.

Réforme du financement

Le modèle de financement actuel des EHPAD repose principalement sur des **subventions publiques** et les **contributions des familles**, mais il montre aujourd'hui ses limites. D'un point de vue conjoncturel, l'une des principales problématiques est l'**effet de ciseau** récent : les coûts de fonctionnement augmentent rapidement, notamment en raison de l'inflation, tandis que les **recettes** ne progressent pas à la même vitesse.

Entre 2022 et 2024, les coûts de fonctionnement des EHPAD ont augmenté de **14 %**, contre seulement **5 %** d'augmentation des tarifs appliqués aux résidents. Cette situation entraîne un **déséquilibre financier** croissant, avec un déficit cumulé (2022-2024) atteignant près de **1300 millions d'euros**.

Pour répondre à ces défis et suite aux dispositions introduites dans la loi Bien vieillir, Marc Bourquin évoque l'idée de modulation de la **contribution des familles**, où chaque ménage contribuerait en fonction de ses revenus. Cela garantirait un **accès**

équitable aux services tout en générant les fonds nécessaires au fonctionnement des établissements. Cependant, des **mesures de soutien** doivent être prévues pour protéger les familles les plus modestes.

En complément, la **mobilisation du patrimoine** des personnes âgées pour financer leur prise en charge est une piste envisagée. Ce modèle, déjà appliqué dans certains pays européens, pourrait permettre de **dégager des ressources** tout en réduisant la pression sur les finances publiques.

Enfin, il est essentiel de **diversifier les sources de financement** à travers des **partenariats public-privé** et la création d'un **fonds national** dédié, qui permettrait de centraliser les investissements et d'apporter un soutien financier aux établissements les plus en difficulté.

Transformation des EHPAD en plateformes de services

La transformation des EHPAD en **plateformes de services** est un changement de paradigme fondamental proposé par Marc Bourquin. Cette évolution permettrait de **diversifier les services** proposés par les EHPAD pour répondre à une demande croissante de **soins à domicile** et de **téléconsultation**.

Au lieu d'être uniquement des lieux d'hébergement, les EHPAD deviendraient des **centres de coordination des soins**, en lien avec les **hôpitaux**, les **services de soins à domicile**, et les **acteurs locaux**. Cette approche faciliterait le maintien à domicile des personnes âgées tout en assurant un suivi médical adapté et en désengorgeant les établissements surchargés.

Cette évolution s'appuierait sur l'intégration des **technologies numériques**, comme la **télé médecine**, qui permettrait aux résidents de consulter des professionnels de santé sans avoir à se déplacer. Les EHPAD deviendraient des **pôles territoriaux de santé**, offrant un soutien non seulement à leurs résidents, mais également à la population âgée environnante.

Pour réussir cette transformation, il est indispensable d'adapter les **modèles d'organisation** et de **gestion des ressources humaines**, en garantissant une répartition optimale des tâches entre les différents acteurs du soin.

Défis humains et technologiques

La **revalorisation des métiers du soin** est au cœur de la réforme. Les **salaires peu attractifs**, le **manque de reconnaissance**, et les **conditions de travail éprouvantes** sont à l'origine d'un **turnover élevé** qui affecte directement la qualité des soins. Pour stabiliser les équipes et attirer de nouveaux talents, il est essentiel d'améliorer les **conditions salariales** et de rendre les métiers du soin plus attractifs.

Par ailleurs, l'introduction de **technologies** comme les **robots d'assistance** et les outils de surveillance à distance peut alléger la charge des soignants en automatisant certaines tâches répétitives. Toutefois, il est crucial que ces technologies viennent **compléter** l'action humaine plutôt que de la remplacer. Le **lien**

humain reste au cœur de la relation de soin et d'accompagnement, et la technologie doit être perçue comme un **soutien** aux soignants.

Enfin, la **formation continue** des professionnels est indispensable pour s'assurer qu'ils puissent utiliser efficacement ces nouvelles technologies. Des **programmes de formation spécialisés** devront être mis en place pour permettre aux soignants de s'adapter aux outils numériques et de maintenir une qualité de soins optimale.

Discussions et perspectives

À la suite de la présentation de **Marc Bourquin**, une discussion animée s'est engagée avec les participants, abordant plusieurs points critiques liés à la réforme des **EHPAD publics**. Ces échanges ont permis d'approfondir certains des enjeux soulevés et d'envisager des pistes d'amélioration et d'innovation pour l'avenir des établissements.

Jean-Martin Cohen Solal, ancien directeur général de la **Mutualité Française**, a ouvert la discussion en soulevant une question fondamentale sur la viabilité financière des réformes proposées. Il s'est inquiété de l'impact de la **contribution progressive des familles**, en particulier pour les familles les plus modestes. Selon lui, il est essentiel de veiller à ce que cette réforme ne crée pas de nouvelles inégalités sociales.

En réponse, **Marc Bourquin** a réaffirmé que cette réforme a été conçue de manière à être **adaptée aux capacités financières** des familles, avec un objectif de justice sociale. Il a rappelé que le financement public demeurera un pilier essentiel du modèle des **EHPAD publics**, mais que les **partenariats public-privé** joueront également un rôle crucial pour soutenir les efforts de modernisation et de transformation.

Marie-Anne Montchamp a ensuite abordé le thème de la **technologie dans les soins**, en exprimant une préoccupation concernant la **déshumanisation des soins**. Elle a demandé comment maintenir une dimension humaine dans les interactions, même avec l'introduction massive de la **télé médecine** et des technologies numériques.

Marc Bourquin a précisé que la technologie est là pour **soutenir** et non pour remplacer les soignants. Les innovations, telles que les **robots d'assistance** ou la télé médecine, sont conçues pour alléger les tâches administratives et logistiques, permettant ainsi aux soignants de consacrer plus de temps aux résidents. Il a insisté sur le fait que ces technologies sont un **complément aux soins humains**, et non un substitut.

Enfin, **Jean-Claude Henrard**, professeur émérite en gérontologie, a soulevé la question de la **formation continue des soignants** face à l'introduction de nouvelles technologies dans les **EHPAD**. Il a exprimé des inquiétudes quant à la capacité des professionnels à intégrer ces outils tout en gérant leur charge de travail quotidienne.

Marc Bourquin a répondu en expliquant que la **formation continue** est une composante essentielle de la réforme. Des programmes spécialisés doivent être mis en place pour permettre aux soignants de se former aux nouvelles technologies et de mieux gérer l'évolution des soins dans les **EHPAD**. Il a également souligné que ces programmes de formation doivent s'accompagner d'un soutien institutionnel pour faciliter cette transition.

Stéphane Le Bouler, président de Lisa, souligne que la **mobilisation du patrimoine** des personnes âgées pour financer leur prise en charge est une piste ancienne. Si elle ne doit pas être récusée *a priori*, la question des outils pour le faire est cruciale, pour éviter les pratiques de non-recours à l'aide. Cela nécessite un **travail technique** et un **débat de société** pour garantir son équité.

La question des synergies territoriales est également essentielle, avec une nécessaire implication accrue des **acteurs locaux** dans l'accompagnement des personnes âgées, qu'elles soient en EHPAD ou à domicile.

Enfin, la mise en place d'une **infrastructure numérique performante** est nécessaire pour garantir une **prise en charge fluide et efficace** des personnes âgées, en facilitant la coordination des soins entre les différents acteurs du système de santé.

En partenariat avec :

SciencesPo
CHAIRE TRANSFORMATION DES
ORGANISATIONS ET DU TRAVAIL

 | Chaire Aging UP!

**Institut
Droit et
Santé**
Université Paris Cité
Inserm UMRS 1145

