

# Les Ehpad obligés d'être « créatifs »

Allier

Les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes – les Ehpad – sont pris entre plusieurs feux : des difficultés financières, des postes vacants, des résidents très âgés et très dépendants, une réputation atroce. Les directeurs et directrices, réunis en association, n'ont pas l'intention de se laisser abattre et trouvent tout de même les moyens d'être créatifs. Entretien avec l'Association des directeurs au service des personnes âgées (AD-PA) de l'Allier.

Mathilde Duchatelle

Oui, les (grandes) difficultés des Ehpad sont « réelles » avec « des budgets en déséquilibre pour plus de 85 % des établissements et des déficits qui se creusent d'année en année ». Avec une visibilité nulle sur les comptes 2025. Les financeurs – l'Agence régionale de santé et le Département – ont beau les tourner dans tous les sens, il n'y aurait « plus d'argent dans les caisses ».

Oui, le livre, *Les Fossoyeurs*, sur Orpèa, a eu un effet lance-flammes dans tous les établissements avec des « tensions » qui se sont accentuées et des familles « plus attentives, mais aussi plus enclines à porter plainte » et des Ehpad qui ont été forcés de « se questionner ».

Oui, il y a « des gens malheureux », ainsi que « des soignants qui aimeraient faire plus. Ça génère beaucoup de tensions et de défections un peu partout ».

Marie-Claire Bougarel, correspondante pour l'Allier de l'Association des directeurs au service des personnes âgées (AD-PA), directrice de l'Ehpad de Saint-Gérand-le-Puy et du Donjon, ne se cache pas derrière son petit doigt. Mais...

♦ **Un modèle à bout de souffle ? « On est indispensable. Sinon comment faire avec ces personnes très âgées et très dépendantes ? »**

La directrice d'Ehpad est venue rencontrer à *La Montagne*, mandatée par ses collègues, pour parler de « tout ce qui se fait en sourdine », « pour continuer à offrir un service que nos résidents n'ont pas à domicile ». Et d'aborder le sujet qui fâche : la fin de vie. « On a beau faire tout ce qu'on peut pour nier le fait de vieillir, nous allons tous vieillir. Et vieillir mieux, c'est déjà accepter qu'on va mourir. C'est tout ça qu'il y a dans les

Ehpad et qu'on n'a pas forcé d'envie de voir en face. »

Dans ce paysage, les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes sont-ils un modèle à bout de souffle ? « Ils sont absolument indispensables », rétorque Marie-Claire Bougarel.

« Que va-t-on faire des gens qui ne peuvent plus se suffire seul sinon ? Oui, l'air du temps, c'est de développer l'Ehpad à domicile, mais ça ne veut pas dire qu'à la fin, pour certains, qu'ils ne seront pas accueillis en structure. Les résidents sont en réalité des personnes qui ont vécu très longtemps à domicile. Qu'est-ce qu'on fait de toutes ces personnes qui sont également atteintes de la maladie d'Alzheimer, de maladies psychiatriques ? Nous accueillons essentiellement des personnes qui sont en GIR 1 ».

À quoi va ressembler l'Ehpad de demain ? « Il sera technique »

Dans le jargon du grand âge, les GIR permettent de classer le niveau d'autonomie des seniors : « GIR 6, c'est quelqu'un qui arrive sur ses pieds. GIR 4 et 3, ce sont des personnes qui ont besoin d'aide au quotidien. GIR 2 et 1, ce sont des personnes dépendantes, voire très dépendantes. Et pour le GIR 1, c'est même souvent du soin palliatif. »

L'âge moyen d'arrivée en Ehpad est de plus en plus tardif. « Nos entrées se font entre 85 à 90 ans. Les résidents arrivent le plus tard possible et les durées moyennes de séjour sont beaucoup plus courtes qu'il y a quelques années. Cela peut être quatre mois quand nous accueillons des personnes en fin de vie. »

♦ **« Un modèle à réinventer, à adapter ». De fait, il est urgent de penser à « l'Ehpad de demain » : « Il faut transformer les Ehpad et les adapter. Je mise sur**

des établissements à taille humaine, qui sont ancrés sur un territoire, avec des gens qui viennent de ce périmètre et qui peuvent se connaître. »

L'Ehpad de demain, c'est aussi un établissement forcé à devenir « compétent et technique, notamment au vu de toutes ces dépendances ». Rien qu'en termes de soins palliatifs, « en interne, les établissements doivent être capables de faire face, même s'il est possible de faire appel à des structures extérieures ».

Marie-Claire Bougarel pense à développer davantage d'actes techniques : « Par exemple, la dialyse péritonéale, afin de sortir les résidents des hôpitaux et libérer de la place, assurer cette mission dans nos murs avec des infirmiers formés à des soins techniques. De même pour l'alimentation péritonéale, quand les personnes ne peuvent plus manger par la bouche. C'est une des pistes qui permettrait aux Ehpad d'accueillir des résidents différents et de permettre aux hôpitaux et aux longs séjours de libérer des lits. » Et aux salariés de diversifier leurs missions (et de recruter).

Car « l'hôpital ne peut pas absorber toutes les personnes dépendantes. Ce n'est ni son métier, ni sa mission, qui est sanitaire. Dans les Ehpad, il y a du soin, certes, mais pas uniquement. Il y a aussi du temps pour leur parler, les accompagner, pour lire le journal, jouer à des jeux ou encore les faire manger ».

Très concrètement, exit les chambres doubles : « On est sur la fin, on mise sur des chambres simples, c'est la réflexion du moment. »

Quant à la télé-médecine, « c'est une bonne idée, mais il faut trouver les spécialistes en face et c'est une vraie difficulté ».

♦ **Comment financer les activités « annexes » (qui ne sont pas accessoires) des Ehpad ?**

Il ne faut pas compter sur des lignes budgétaires supplémentaires, mais sur du système D, de la créativité et de bonnes vo-



lontés. Car « tous les ans, on creuse le déficit. Mais franchement, j'enlève quoi ? »

On devine sa réponse. « Je n'enlève pas le sport adapté. On essaie donc de trouver des solutions pour que ça nous coûte moins cher. Par exemple un établissement de l'Allier qui a une piscine et qui souhaite libérer des créneaux pour les Ehpad autour, c'est en cours. Il nous arrive aussi de lancer des appels à candidatures notamment pour travailler sur la prévention de la chute et le maintien de l'autonomie. Par exemple, nous sollicitons fréquemment l'association Siel bleu et les ateliers sont ouverts aux personnes extérieures, les clubs du 3<sup>e</sup> âge... On aimerait casser l'idée que rentrer en Ehpad, c'est terrible. »

Et puis : « Je n'enlèverai pas la danse. On fait venir des animateurs ou des accordéonistes. Pour les rémunérer, on a créé une association qui fonctionne

avec des donations des familles. Nous travaillons avec les bibliothèques des communes pour la lecture. On fait aussi le jardin avec les agents techniques de l'Ehpad. On peut aussi cuisiner dans des ateliers sur place. C'est, pour les salariés, un engagement différent sur leur temps de travail. Ils sont très polyvalents. »

Le rôle de la nourriture n'est pas à négliger : « Dans certains Ehpad, on a vraiment de la bonne bouffe ! On peut faire des gâteaux d'anniversaire maison. Par exemple, j'ai une pâtissière. J'ai refusé de regrouper les cuisines pour faire des économies, parce que l'odeur du bœuf bourguignon qui mijote, c'est irremplaçable, ça sent bon. Et ça fait travailler les ménages, parce qu'on ne dirait pas comme ça, mais c'est un repère temporel. Tout comme le poisson que nous avons gardé le vendredi, même si tout le monde n'est pas chrétien. C'est un repère qui est as-

# d'ores et déjà mises en place

## LE FAIT DU JOUR



**GRAND ÂGE.** L'Ehpad, aujourd'hui comme demain, « indispensable » pour les personnes les plus âgées et les plus dépendantes, avancent les directeurs et directrices d'établissement. Mais pas sans opérer des transformations. Et le tout dans un budget supplémentaire. PHOTO D'ILLUSTRATION REMI DUGNE.

sez commun. Voilà "poisson" et "ben on est vendredi, OK". Ce sont des stimulations sensorielles, ce sont des souvenirs et pour des personnes très âgées, qui ont des problèmes cognitifs, c'est irremplaçable. »

Parfois, il y a même des « folies » : « On a par exemple refait des biftecks saignants dans les ateliers cuisine ou une crème au chocolat maison avec des œufs frais, ce qui serait impossible avec nos protocoles de collectivité... mais possible dans un cadre précis. Dans les conseils de vie sociale de chaque Ehpad, il y a une commission menu qui est très importante. »

Marie-Claire Bougarel cite aussi tous les investissements effectués ici et là dans l'Allier et qui peuvent être « mutualisés » : « Les tables magiques, ces vidéoprojecteurs qui projettent des activités où on doit pousser des cartes ou travailler la motricité fine sur un écran tactile. »

Ou encore « le train thérapeutique à Chantelle, Bellèrve, Cusset et Saint-Gérard, etc. Les résidents de différents Ehpad peuvent ainsi se rencontrer. »

◆ **Des moyens humains !**

Les directeurs ne veulent pas non plus taper dans la fameuse « masse salariale » : « On est déjà à flux tendu en termes de postes. On a des postes vacants. Pour les infirmières, on prend de l'intérim et ça coûte cher. Pour les aides-soignants, il y a beaucoup d'ASHQ (agents de service hospitalier qualifiés, NDLR) qui les remplacent. Et pour les agents qui restent, face à ces vacances, c'est difficile. Ça participe à la démotivation globale de tout le monde. »

### Des idées créatives dans chaque Ehpad qui gagnent à être connues des autres

Mais aussi les minibus, que certains Ehpad possèdent : « Cela nous permet d'organiser de mini-olympiades, une fois par an, sur chaque site, par exemple dans la zone entre

Chantelle, Bellèrve, Cusset et Saint-Gérard, etc. Les résidents de différents Ehpad peuvent ainsi se rencontrer. »

### ◆ Des moyens humains !

Les directeurs ne veulent pas non plus taper dans la fameuse « masse salariale » : « On est déjà à flux tendu en termes de postes. On a des postes vacants. Pour les infirmières, on prend de l'intérim et ça coûte cher. Pour les aides-soignants, il y a beaucoup d'ASHQ (agents de service hospitalier qualifiés, NDLR) qui les remplacent. Et pour les agents qui restent, face à ces vacances, c'est difficile. Ça participe à la démotivation globale de tout le monde. »

### ◆ La « fillière » à domicile en pleine transformation.

Certains Ehpad portent une filière à domicile en plus de leur activité en établissement. 2025 est synonyme de gros changements. Ainsi, « les services infirmiers à domicile, l'aide et le mé-

nage à domicile vont être regroupés dans une même structure. Cela permet notamment d'avoir les mêmes informations sur un même patient et améliorer la cohérence des interventions ». C'est ainsi que les centres de ressources territoriaux (CRT) pour les personnes âgées voient le jour. Après celui de Saint-Pourçain, qui rayonne dans le nord-est du département, un autre va voir le jour début mars. Il englobera une zone qui part du Donjon, jusqu'au sud de l'Allier, en passant par le Vichyssois et Gannat. En attendant deux autres structures sur Moulins et Montluçon.

« Le CRT a pour but de favoriser le maintien à domicile, c'est un centre d'appels qui organise la demande et qui coordonne les professionnels du territoire, y compris pour les zones les plus reculées, comme la Montagne bourbonnaise. Notre job, c'est de proposer la même couverture pour tous. » ■

### ➔ PORTES OUVERTES

AD-PA, parmi d'autres associations, fédère une trentaine de directeurs d'Ehpad dans l'Allier, surtout publics et associatifs (et un privé). « Nous nous rencontrons régulièrement et échangeons sur nos difficultés. Mais aussi sur tout ce que nous faisons de bien. Nous nous racrochons à nos rayons de soleil parce que nous sommes convaincus que nous avons un rôle crucial à jouer dans la société. On contre-attaque. On ne baisse pas les bras. »

Pour pouvoir répondre aux questions du public, mais aussi aux idées reçues, AD-PA souhaiterait « organiser une journée portes ouvertes cette année commune à tous les Ehpad qui le souhaitent. Avec des membres du personnel qui peuvent expliquer comment se passent les admissions, le séjour, la cuisine, les soins, etc. ». L'occasion, aussi, de parler recrutement : dans tous les domaines, y compris aux postes de direction.