

Qualité

Les aspirations des résidents et personnels d'Ehpad bouleversent les équilibres qualité

Publié le 28/06/22 - 14h15

Face aux nouvelles attentes des résidents et salariés d'Ehpad, la question de l'évolution de la qualité se pose avec acuité. Son financement également. Retour sur les débats tenus à l'occasion du congrès de la Fnaqpa, ces 23 et 24 juin à Bordeaux.

Les témoignages des directeurs d'établissement convergent : l'arrivée de la nouvelle génération dans les effectifs traduit de nouvelles aspirations conflictuelles avec le système en place. Alors que la démarche d'amélioration de la qualité appelle notamment à accroître les ratios de professionnels, se pose nécessairement la question de la faisabilité d'une telle transformation en l'absence d'évolution économique majeure. Une problématique soulevée ces 23 et 24 juin, lors du Géronforum de la Fnaqpa, à Bordeaux (Gironde).

Connexion avec l'extérieur, temps d'échanges, reconsidération de la parole... Désormais mieux identifiées, les attentes des résidents d'Ehpad et leurs familles ne vont qu'aller vers davantage d'exigence alors que se profile l'entrée en établissement d'une génération revendicatrice : les soixante-huitards. Le secteur est-il prêt à relever le défi ? *"C'est certain, nous allons buter sur ce problème"*, lâche François Loiseau, directeur général de l'association Tremä. Pour réussir ce nouveau virage qualité, d'après lui, *"la clé ce sont les salariés"*. Or là encore, la question générationnelle bouleverse les équilibres.

La nouvelle génération déplace le curseur qualité

"Les nouvelles générations de professionnels n'ont pas les mêmes attentes, les mêmes exigences que les anciennes générations. [...] Ce que les aides-soignants en poste font depuis trente ans, les nouvelles générations ne le feront pas." Peu enclines à accepter des horaires difficiles ou la surcharge de travail dans des postes peu considérés, ces dernières affichent de fait *"une recherche de liberté qui n'est pas compatible"* avec l'organisation des Ehpad. Dans le contexte de pénurie actuelle, ces jeunes professionnels auraient même aujourd'hui l'ascendant. *"Le lien de subordination lié aux contrats de travail s'est presque inversé, assure François Loiseau. Cela met en difficulté les cadres qui n'osent plus par peur de voir les personnes partir, demander une rupture conventionnelle ou se mettre en arrêt maladie."*

Malgré ses efforts pour renforcer l'attractivité de son établissement (lire l'encadré), l'association Adapa Côte basque peine elle aussi. Sur ses trente contrats d'apprentissage d'accompagnant éducatif et social par exemple, une dizaine seulement est allée au bout de la formation. Parmi eux, trois ont refusé le CDI qui leur était offert, explique Koldo Robles-Aranguiz, administrateur et délégué Fnaqpa et directeur général de l'association. *"Ils m'ont dit "on viendra en CDD, parce que nous aurons la prime de précarité de 10% et on aura les 26% de congés payés et on prendra les congés quand on aura envie parce qu'on sera indemnisé par Pôle emploi"". [...] C'est un phénomène que l'on subit. C'est eux qui ont presque la main, qui nous obligent [...], c'est un gros problème."* Et François Loiseau d'en conclure : *"Il va falloir faire tout un travail d'apprentissage vers un management plus participatif."*

Lutte contre la paupérisation des salariés

La qualité de vie au travail passe aussi par la stabilité de l'environnement des salariés. Choqué de découvrir qu'un de ses salariés dormait dans sa voiture pour limiter ses temps de trajets et coûts de transport, Koldo Robles-Aranguiz, administrateur et délégué Fnaqpa et directeur général de l'association Adapa Côte basque a mis en place un service d'assistante sociale pour ses 300 salariés. Vingt-cinq l'ont sollicité, principalement pour des problématiques de logement. C'est ainsi que l'association a profité de la construction d'une résidence autonomie de vingt places pour installer dans les combles deux logements, dont un logement d'urgence en mesure d'accueillir un salarié et ses enfants. Un moyen de "dépanner" alors que les délais d'attente pour les habitations à loyer modéré (HLM) avoisinent les dix-huit mois.

Adapter et simplifier les modèles

Structurel ou conjoncturel, ce problème ? Si la philosophie du travail a évolué avec les nouvelles générations, celle-ci est loin de justifier la totalité des difficultés rencontrées sur le volet des ressources humaines. *"Quasiment un marronnier"* pour l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (Anap), la question de l'attractivité des métiers et de la fidélisation implique *"de repenser un certain nombre de modes d'organisation et penser un certain nombre d'éléments de souplesse"* dans le modèle, à en croire Gaël Hilleret, directeur des établissements et services médico-sociaux à la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA). Aussi insiste-t-il : *S'il "faut avoir un travail important sur l'attractivité elle-même, il y a quand même cette question de comment nos modèles vont devoir s'adapter à un contexte qui peut durer"*.

À l'heure où les Ehpad ne disposent pas des crédits nécessaires pour honorer le financement du Ségur de la santé, où l'inflation met au tapis les budgets et où les dotations annuelles calent à 0,47%, la situation appelle à élargir la réflexion. Comment réellement développer la qualité à modèle économique, si ce n'est constant, décroissant ? *"Notre modèle de financement a un certain nombre de limites, concède Gaël Hilleret. Il faut une simplification."*

Parmi les limites identifiées, *"l'obsolescence"* des coupes Pathos, *"plus vraiment en lien avec la situation réelle des résidents"*. Le travail, conduit en 2010 et clôturé en 2019, n'a cependant toujours pas fait l'objet d'arbitrages. Pourquoi ? *"Le coût de la mise en œuvre était très élevé"*, admet Gaël Hilleret. Sur la fusion des sections soins et dépendance, *"il faut passer à cette étape de fusion des deux sections pour aller au bout de cette logique de dotation globale dépendance, d'équation tarifaire nationale et sortir du système précédent de l'allocation personnalisée d'autonomie (Apa) en établissement"*, *"inabouti"*, estime-t-il. *"Les choses sont prêtes et sont mûres pour une refonte et des arbitrages."* Quant au personnel, *"arriver à un meilleur suivi et peut-être à un aspect plus prescriptif des effectifs, des ratios de personnel est je crois quelque chose d'assez crucial"*. Reste à articuler les financements. Si *"une certaine impatience"* se fait sentir sur ces sujets-là, ces besoins techniques sont autant de points qui nécessitent des besoins supplémentaires. *"On en revient à la question cruciale du financement de la dépendance, constate Koldo Robles-Aranguiz. Il faut prendre le taureau par les cornes et arrêter le court-termisme."*

Agathe Moret, à Bordeaux