

Entretien avec

Stéphane Pardoux

directeur général de l'Anap

Dix ans après sa création, l'Anap s'est installée dans le paysage et a su produire des documents aussi utiles que pertinents. Le MMR vous présente ce mois-ci les grands dossiers de l'Agence en direction des Ehpad et est parti s'entretenir avec son nouveau directeur général, Stéphane Pardoux.

ACTU

Politique de prévention :
la Cour demande des comptes

DOSSIER

Le Ségur et les murs

ENQUÊTE

Quand le Comité d'éthique de
France Télévision la joue cash !

En 2021, Brigitte Bourguignon a devancé les fêtes de Noël. Elle a, au cours des dernières semaines, traversé la France de long en large pour aller distribuer les subventions du Ségur dans toutes les régions quitte à apparaître un tout petit peu en pré-campagne électorale... Nous vous montrons ce mois-ci comment sont réparties ces sommes d'une région à l'autre. Et à quoi elles sont censées servir.

Le Ségur et les murs

par **Manon Lacheray**

On a qualifié de « Ségur de la Santé » des mesures liées à la crise sanitaire et au Plan de Relance qui s'en est suivi. A côté du « Ségur » qui a permis des revalorisations salariales dans les secteurs hospitalier et médico-social, le plan de soutien à l'investissement en santé, annoncé à l'été 2020, prévoit 19 milliards d'euros d'investissements immobiliers sur 10 ans dont 2,1 milliards d'euros sont consacrés sur 4 ans à la transformation des Ehpad. Qu'il s'agisse de la rénovation ou à la reconstruction du bâti (1,5 Mds€ sur 5 ans), à l'investissement dans des « équipements du quotidien » (125 M€ dédiés) ou encore au virage numérique (600 M€ sont fléchés).

Le 9 mars dernier, le Premier ministre Jean Castex, alors en déplacement à Cosne-Cours-sur-Loire dans la Nièvre, annonçait la délégation des crédits aux ARS pour la mise en œuvre opérationnelle et la sélection des projets subventionnés dans ce cadre. Et c'est le 19 octobre que les premières annonces nationales ont été faites sur la suite des opérations. Première d'une longue série puisque qu'Olivier Véran et Brigitte Bourguignon ont alors entamé une tournée des régions pour annoncer les détails des plans régionaux d'investissement pluriannuels. Là, ça devient concret : quelles enveloppes pour quels investissements ?

Crédits Ségur : rattrapage ou véritable tremplin vers l'Ehpad de demain ?

Car flotte aujourd'hui une ambiguïté autour de ces crédits dont la Ministre ne cesse de préciser qu'ils sont là pour construire l'«Ehpad de

demain », cet Ehpad « centre de ressources », ouvert et tourné vers l'extérieur... Mais dans les faits, ces crédits Ségur semblent être surtout là pour pallier aux situations immobilières les plus critiques. En gros, on est plus là, semble-t-il, pour empêcher les murs de s'écrouler que pour construire l'Ehpad du futur. La majorité des projets retenus relèvent plus en effet de la rénovation ou de la reconstruction (notamment les projets priorités pour 2021) laissant place par-ci par-là à des projets d'extension permettant le déploiement de « nouvelles » offres (offre de répit aux aidants, hébergement temporaire, Pasa...). Rien de révolutionnaire peut-être, mais il faut bien avouer que les financements manquaient jusqu'alors pour réaliser ces transformations.

Cela n'empêche pas que beaucoup d'établissements profitent de cette opportunité pour présenter des projets qui relèvent véritablement de la transformation de leur offre.

C'est notamment le cas du projet de restructuration de l'**Ehpad Bellevue** à Bourges dans le Centre-Val de Loire qui développe une véritable plateforme multi-service ouverte sur son territoire. Ou de la construction du **Hameau de l'Argenté** à Mont-de-Marsan qui promet un « hameau composé de trois maisons, à la fois indépendantes et reliées entre elles, accessibles aux familles directement, avec des logis modulables à la population accueillie ».

C'est également le cas de l'**Ehpad le Château**, à Ecaillon dans les Hauts-de-France, dont la reconstruction intégrera une dimension de plateforme de services ouverts sur la commune avec une résidence autonomie, une micro-crèche, une conciergerie ou encore une épicerie solidaire. Ou encore de l'**Ehpad de la commune de Brezolles** en Centre-Val de Loire, dont le projet de reconstruction totale intègre la création d'un tiers-lieu, ouvrant davantage l'établissement sur l'extérieur. ■



La prise en charge du linge de vos résidents vous préoccupe ?

AD3 vous propose un service sur mesure pour un entretien fiable et soigné du linge de vos résidents afin de vous simplifier la vie et celle des familles.

Découvrez nos solutions sur www.ad3.fr

ad3
PART OF **elis**

0 800 200 136 Service & appel gratuits

Petit tour des régions

Distribution des crédits Ségur

Normandie

Enveloppe globale
de 67 millions d'euros.

- 53 M€ pour l'investissement immobilier.
- 6,9 M€ pour les investissements du quotidien/équipements.

Bretagne

Enveloppe globale
de 80,6 millions d'euros.

- Dès 2021, 21,6 M€ sont alloués à 22 Ehpad pour des projets d'investissement immobilier.
- En 2021, 388 Ehpad vont profiter d'une enveloppe de 11 M€ pour le financement d'équipements du quotidien.

Pays de la Loire

Enveloppe globale
de 90 millions d'euros.

- 78,7 M€ pour l'investissement immobilier.
- 11,7 M€ pour les investissements du quotidien/équipements.

Centre-Val de Loire

Enveloppe globale
de 49,8 millions d'euros.

- 39 Ehpad sont concernés par les investissements du Ségur.
- 6,1 M€ pour les investissements du quotidien/équipements.

Nouvelle-Aquitaine

Enveloppe globale
de 106,8 millions d'euros.

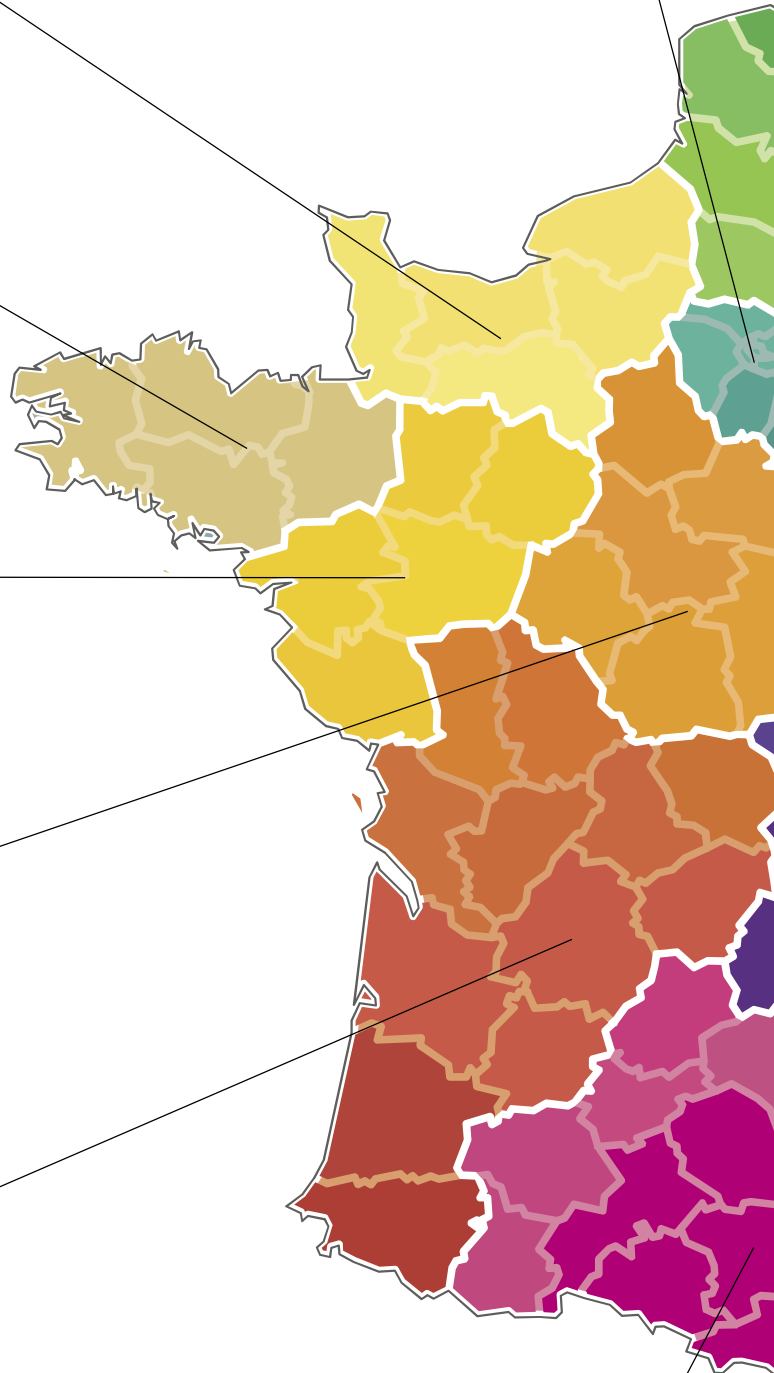
- 93 M€ pour l'investissement immobilier.
- 13,8 M€ pour les investissements du quotidien/équipements.

Ile-de-France
Enveloppe globale
de 100 millions d'euros.

- Dès 2021, 20 Ehpad de la région vont bénéficier de 20,4 M€ pour l'investissement immobilier.
- 9 M€ pour les investissements du quotidien/équipements

Occitanie
Enveloppe globale de près de 380 millions d'euros.

- 200 M€ pour l'investissement immobilier.
- 179 M€ pour les investissements du quotidien/équipements, partagés entre 291 établissements sanitaires publics et privés et 584 Ehpad habilités à l'aide sociale.



Hauts-de-France

Enveloppe globale de 107 millions d'euros.

- 97,3 M€ pour l'investissement immobilier.
- 9,7 M€ pour les investissements du quotidien/équipements

Grand Est

Enveloppe globale de 100 millions d'euros.

- Dès 2021, 52 établissements seront soutenus pour l'investissement immobilier.
- 12 M€ sont alloués pour les investissements du quotidien/équipements.

Bourgogne-Franche-Comté

Enveloppe globale de plus de 66 millions d'euros.

- 59 M€ pour l'investissement immobilier.
- 7,4 M€ pour les investissements du quotidien/équipements

Auvergne-Rhône-Alpes

Enveloppe globale de près de 137 millions d'euros.

- Près de 120 M€ pour l'investissement immobilier.
- 17 M€ pour les investissements du quotidien/équipements.

Provence-Alpes-Côte-d'Azur

Enveloppe globale de près de 101 millions d'euros.

- 89,5 M€ pour l'investissement immobilier
- En 2021, 11,4 M€ pour les investissements du quotidien/équipements (Ségur : 6,4 M€ + FIR : 5M€).

Corse

Enveloppe globale de plus de 15 millions d'euros.

- 15 M€ pour l'investissement immobilier.
- 317 000 € pour les investissements du quotidien/équipements.

La Corse et les Outre-Mer

Une enveloppe de 75 M€ est allouée de 2021 à 2024 « au développement de nouvelles solutions d'accompagnement des personnes âgées et à l'amélioration de l'offre existante » selon la circulaire budgétaire de septembre 2021. Une instruction ultérieure traitera le sujet de la répartition.

Au moment où des centaines de millions d'euros sont distribués, au titre du Ségur de la Santé, pour rénover des Ehpad partout en France, il convient de se demander comment utiliser ces deniers pour transformer utilement l'offre et ne pas se contenter de consolider l'existant. C'est à cette question que l'architecte Fany Cérèse, experte de la transformation domiciliaire des Ehpad, a tenté de répondre dans un article dont nous vous partageons ici un extrait.

Pour que le Ségur permette une véritable transformation de l'offre



© Patrick Dagornot

par **Fanny Cérèse**,
Dr. en Architecture - Atelier AA
Architecture Humaine
et **Jean-Luc Charlot**,
sociologue, Coordinateur national GIHP

La question du devenir du patrimoine immobilier est encore trop souvent un impensé, qui peut pourtant être un vrai levier pour la transformation de l'offre médico-sociale, particulièrement au moment singulier où une aide importante à l'investissement est prévue par le Ségur de la Santé. Il convient donc de se demander : comment faire pour que les aides à l'investissement soient un levier **pour la transformation et non une consolidation de l'existant**, qui peine souvent à satisfaire les exigences actuelles et futures ?

#1 - Se poser de bonnes questions avant d'apporter des réponses

Les études préalables au projet architectural sont incontournables pour définir correctement les besoins à satisfaire et doivent être menées dans une optique transversale, embrassant simultanément la totalité des problématiques existantes sur un site et qui mettent à mal la possibilité pour les personnes hébergées de se sentir chez elles. Car un architecte, une équipe de maîtrise d'œuvre, aussi expérimentés soient-ils, ne peuvent répondre correctement à une question qui ne leur est pas ou qui leur est mal posée.

Poser les bonnes questions, notamment celles concernant l'accompagnement des personnes et les valeurs qui les sous-tendent,

est le rôle du gestionnaire / maître d'ouvrage. Tous ces éléments qui relèvent du projet d'établissement et déterminent l'ambition du projet doivent se traduire dans le cahier des charges de l'opération, qui ne peut se limiter à un tableau de surface, des organigrammes fonctionnels et des prescriptions techniques et quantitatives.

Il s'agit en somme de **faire de chaque projet un projet sensé et unique** qui ne se limite pas à la reproduction d'un modèle préétabli, construit ailleurs et en réponse à d'autres problématiques.

#2 - Réformer les référentiels qui limitent l'innovation

Si dans le champ du handicap, le cadre de réflexion est plutôt large, avec une place très grande pour l'innovation dans la diversification des modalités d'habitat et d'accompagnement, il en est un peu autrement dans le champ de la gérontologie, notamment en ce qui concerne les EHPAD. En effet, il existe **plusieurs documents qui**, bien qu'ils ne soient pas officiellement opposables par les autorités de tutelle et de tarification, **font office de référence** non seulement dans l'instruction des demandes de financement mais aussi pour les programmistes et concepteurs. Parmi ceux-ci : le document « *Repères organisationnels et de dimensionnement en surface en EHPAD* », de l'ANAP (2016) et le référentiel « *Conception et rénovation des EHPAD - Bonnes*

pratiques de prévention » de l'INRS et la CARSAT (2012).

Si ces guides ont contribué à une optimisation de la conception architecturale, selon des critères que l'on considérerait comme opérant au moment de leur parution, il n'en reste pas moins que ceux-ci **génèrent inévitablement la reproduction de modèles à un moment où tout appelle à une remise en question des modèles.**

À l'heure où ce texte est publié, l'Anap a initié un travail pour l'évolution de son outil « *repères* ». Il conviendra d'intégrer dans ce futur référentiel ou outil l'évolution des aspirations, des besoins, et des profils des personnes ; la nécessité d'un changement de paradigme d'accompagnement (passer notamment d'une logique de fonctionnement structurel à une logique d'adaptation aux besoins et aspirations des personnes accueillies) et l'actualisation des savoirs scientifiques (à titre d'exemple, sur la déambulation des personnes atteintes de troubles cognitifs).

#3 - Sécuriser la dimension financière

La question financière est évidemment au cœur du sujet car aucune opération de travaux n'est possible sans la capacité de la financer, avec en première interrogation l'impact de cet investissement sur le prix de journée et l'admissibilité de cette (quasi inévitable) augmentation.



- Du côté des assistants à maîtrise d'ouvrage et des programmistes pour qu'ils intègrent pleinement dans leur pratique, la maîtrise d'usage et la participation des futurs utilisateurs ;
- Du côté des architectes, qui entendent très peu parler dans leur formation initiale de situation de handicap, de grand âge, de troubles cognitifs ;
- Du côté des instructeurs de dossiers de financements, dans les ARS et CD, pour sortir des référentiels et d'une approche très quantitative centrée sur des ratios ;
- Du côté des personnes concernées enfin, qui, pour contribuer efficacement à la réflexion devraient être acculturés à la question.

#6 - S'interroger sur la procédure même du PAI

La procédure du PAI, comme la plupart des procédures d'appel à projets interrogent la difficile (et parfois introuvable) concordance des temps entre celui de l'élaboration du projet et les délais fixés au dépôt des dossiers. Le porteur de projet se demandant s'il sera prêt pour la "fenêtre de tir" d'instruction du PAI et s'il sera en mesure de commencer les travaux avant la fin de l'année. Ou s'il pourra obtenir un accord de financement à temps, en période pré-électorale. Il pourrait s'agir, par exemple de s'interroger sur l'opportunité de substituer à la procédure actuelle une instruction en continu des PAI avec une distinction claire et une enveloppe allouée pour le PAI études (Financement des études préalables - dispositif nouveau créé dans la circulaire du PAI 2021). ■

[Article paru le 21 avril 2021 « 6 propositions pour que les aides à l'investissement du Ségur de la Santé permettent une véritable transformation de l'offre médico-sociale » disponible ici : <https://bit.ly/3phcbeG>

A ce titre, les ressources développées par l'ANAP sont une aide précieuse pour les gestionnaires et maîtres d'ouvrage. Toutefois, le montage reste complexe, avec des règles qui varient d'un territoire à l'autre et les porteurs de projets doivent souvent prendre leur bâton de pèlerin pour frapper à toutes les portes, en plus de leur charge de travail quotidienne de gestionnaire et souvent sans posséder les compétences requises pour comprendre et produire l'ensemble des éléments demandés.

Aussi, il semble qu'il y aurait un formidable levier à créer pour faciliter l'ensemble de ces démarches **en imaginant un dispositif d'accompagnement dans le montage financier des opérations**, qui pourrait notamment soutenir les petites structures généralement dépourvues de fonctions support et **en créant un guichet unique pour le financement des opérations**. Il s'agirait alors pour le gestionnaire de déposer un dossier unique compilant la totalité des informations et pour le guichet d'assurer une coordination entre les différents financeurs.

#4 - Réduire les contraintes de chantier en site occupé

Dans le cas des sites existants, contrairement à ce que l'on pourrait penser, **les principales contraintes** dans une opération de travaux ne sont pas techniques ou structurelles, mais **celles liées au maintien de l'activité sur site**.

Dans les opérations que nous avons accompagnées ou suivies, **les structures qui ont su tirer le maximum de potentiel d'innovation de leur patrimoine bâti sont celles qui ont pu réaliser un déménagement de la totalité de l'activité sur tout ou partie de la durée du chantier**. (...) Aussi, pour encourager et faciliter ce type de démarche, il est possible de suggérer que chaque territoire (dont le périmètre est à

définir) puisse jouir d'une structure vacante dont la seule fonction est d'accueillir les personnes, le temps des travaux ; de créer des liens de partenariat pérennes entre le secteur médico-social et le secteur hôtelier et d'envisager la création de structures mobiles ou facilement démontables... Il y a là un levier très important qui pourrait libérer les opérations de nombreuses contraintes, mais **tout reste à inventer** dans ce domaine.

#5 - Faire monter en compétence l'ensemble de la chaîne des acteurs du cadre bâti

Il existe un enjeu fort de compétence des différents acteurs et parties prenantes des opérations de réhabilitation ou restructuration d'établissements médico-sociaux :

- Du côté des maîtres d'ouvrage et des gestionnaires, pour qu'ils mesurent l'ensemble des enjeux et soient en mesure d'émettre une commande pertinente, éloignée des reproductions de standards obsolètes fondés sur des stéréotypes ;



STANDARD TEXTILE

Tisseur d'émotions...

VOTRE PARTENAIRE EN LINGE DE LIT, LINGE ÉPONGE, DÉCORATION TEXTILE, VÊTEMENTS PROFESSIONNELS ET ÉQUIPEMENTS DE LITERIE.

Notre équipe à votre écoute au **04 72 47 17 17**
Notre boutique en ligne www.standard-textile.fr