

Ressources humaines

## Face aux difficultés de recrutement, les Ehpad de Haute-Savoie gèlent leurs lits

Publié le 11/09/19 - 18h05

**C'est un nouveau levier que les directeurs d'Ehpad de Haute-Savoie sont contraints d'activer. Devant les difficultés de recrutements particulièrement aiguës du fait de la situation socio-géographique du territoire, plusieurs établissements ont opté pour le gel des admissions. Une décision à l'impact sanitaire et économique considérable.**

Limiter l'hémorragie, investir dans des idées neuves... pour se donner les moyens d'assurer une prise en charge adaptée aux résidents d'Ehpad. Confrontée à une pénurie de soignants accentuée par sa situation socio-géographique, la Haute-Savoie tente tant bien que mal de trouver les armes pour maintenir les professionnels de santé sur son territoire. Faute de solution, certains Ehpad situés dans les zones les plus sinistrées se retrouvent contraints de geler les entrées sur un secteur où le taux d'équipement figure déjà parmi les plus faibles. Au moins 70 lits seraient ainsi volontairement laissés vacants par leurs directeurs.

### Un phénomène "relativement récent"

C'est le cas d'Éric Lacoudre. "Depuis mi-avril, nous ne faisons plus entrer de résidents. Pour l'instant, six places sont gelées, il y en aura peut-être d'autres, et de plus en plus tant que nous n'aurons pas plus de personnel", lâchait encore le directeur de l'Ehpad du groupe associatif Odélie, Le Verger de Coudry, à *Hospimedia* avant l'été. Cette décision drastique, à l'impact économique évident pour la structure, tient dans le refus d'assurer une prise en charge en sous-effectif constant. Sur l'établissement, 6 CDI cherchent encore preneurs, dont 4 CDI d'aides-soignants. Le directeur, connu pour ses coups d'éclats médiatiques sur le sujet, avait déjà tiré la sonnette d'alarme en janvier 2018 (lire notre [article](#)). "Cette fois, c'est pire qu'il y a un an, on ne trouve même plus de professionnels non diplômés", soupire le directeur.

"C'est le sujet que j'entends depuis que je suis arrivé." Luc Rollet, directeur de la délégation de Haute-Savoie à l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes depuis juin dernier, ne peut que constater la difficulté grandissante de recrutement à laquelle sont confrontés les directeurs d'Ehpad du territoire. Également contacté par *Hospimedia*, le conseil départemental de Haute-Savoie relativise : "La pénurie de soignants est une problématique qui existe dans la France entière et c'est vrai pour les Ehpad, les services d'aide et d'accompagnement à domicile mais aussi pour le secteur du handicap", analyse Josiane Lei, conseillère départementale de la Haute-Savoie et vice-présidente déléguée à l'enfance, la famille, le grand âge et le handicap. Le phénomène de gel de lits, estime néanmoins l'ARS, demeure "relativement récent". En juin 2018, l'ARS en actait déjà l'existence. "Il est un fait que certains directeurs du département ont été contraints de laisser inoccupés des lits d'hébergement", écrivait ainsi son directeur général adjoint, Serge Morais, dans un courrier dont *Hospimedia* a eu copie.

Le conseil départemental n'est pas en mesure d'évaluer clairement l'étendue du phénomène. Selon les éléments apportés par l'ARS, seules deux à trois structures auraient engagé un gel d'admissions, pour un total d'environ 40 lits. Ceux-ci se circonscriraient à Annecy et son bassin, ainsi qu'au secteur de Saint-Julien-en-Genevois. Une version légèrement optimiste par rapport aux chiffres avancés par Éric Lacoudre, également correspondant départemental de l'AD-PA. Selon-lui, une centaine de lits seraient gelés.

“ À l'heure actuelle, ni le conseil départemental ni l'ARS ne sont en mesure de leur trouver une solution  
Luc Rollet, directeur de la délégation de Haute-Savoie à l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes

## Admission : nouvelle variable d'ajustement

La fondation des villages de santé et d'hospitalisation en altitude (VSHA), dont deux de ses Ehpad se situent sur le secteur du Pays du Mont-Blanc, peine pourtant elle aussi à trouver des professionnels. *"En plus de trente ans [dans le secteur de la santé], je n'ai jamais vu une situation pareille*, observe son directeur général, Philippe Ferrari, également président du conseil territorial de santé (CTS). *Le vivier des aides-soignants est totalement en inadéquation au besoin en termes de recrutement et par rapport à l'évolution de l'offre, plutôt dynamique sur le département.*" Avec 8 postes d'aides-soignants vacants sur l'Ehpad Les Cyclamens, à Magland, et 3 à 4 sur celui du Val d'Arve, à Sallanches, la direction le dit tout net : *"On active tous les leviers mais la variable d'ajustement, c'est l'admission."* 10 des 66 chambres ont ainsi été gelées sur Maglan, quant au Val d'Arve, actuellement en travaux, on profite de la fermeture temporaire de 10 des 86 lits. *"Ça nous arrange bien car ça limite la crise du recrutement"*, admet le directeur.

Depuis sa prise de poste en mai dernier, Vincent Delivet, directeur du CH d'Annecy-Genevois, a également constaté le gel de lits sur ses Ehpad. 20 sur la résidence Saint-François-de-Sales, à Annecy, et 34 sur l'Ehpad Val-de-l'Aire, à Saint-Julien-en-Genevois. Soit 54 lits parmi les 200 lits autorisés — un quart de l'activité. Après un rapide calcul, les chiffres tombent : *"Il nous manque 25 équivalents temps plein d'aide-soignants, hors arrêts maladie."*

Malgré la situation, Luc Rollet le concède néanmoins : *"À l'heure actuelle, ni le conseil départemental ni l'ARS ne sont en mesure de leur trouver une solution. Avec eux, on répertorie donc tout ce qui pourrait nous servir à comprendre la situation."*

### Les Hôpitaux du Pays du Mont-Blanc également concernés

Par communiqué du 5 septembre, les Hôpitaux du Pays du Mont-Blanc ont fait le point sur la question des effectifs. La direction déplore, malgré les nombreux efforts en matière de recrutement et de fidélisation du personnel, la situation de son Ehpad Hélène-Couttet, à Chamonix, *"confronté depuis plusieurs semaines à de grandes difficultés de recrutement de personnel aides-soignants et agents de service hospitalier"*. Après une réunion le 4 septembre actant de l'entraide entre services, le directeur, Jean-Rémi Richard, fait savoir sa volonté de *"maintenir les lits ouverts"*. Sont à ce jour recherchés 5 aides-soignants sur 15 postes et 3 agents de service sur 8 postes.

## Des difficultés de plus en plus inquiétantes

Comment, justement, expliquer une telle situation ? Parmi les facteurs déjà bien connus, la situation de plein emploi, l'évolution démographique, la proximité du territoire avec la Suisse et ses salaires attractifs, mais aussi la cherté de la vie sur le département. *"La problématique touche même d'un certain point de vue la formation des instituts de formation en soins infirmiers (Ifsi) et instituts de formation pour aide-soignant (Ifas), du fait des difficultés des étudiants à trouver un logement financièrement accessible"*, relate Luc Rollet. Autant de difficultés régionales auxquelles s'ajoutent des problématiques nationales, à savoir : le déficit d'attractivité des métiers du grand âge.

“ Si dans cinq ans nous n'avons pas inversé la tendance, nous pourrions voir apparaître des situations où des Ehpad à la gestion pourtant saine et équilibrée pourraient devenir déficitaires.  
Philippe Ferrari, directeur de la fondation des VSHA

Habitué à des taux d'occupation frisant les 99% il y a tout juste trois ans, aujourd'hui, les deux Ehpad des VSHA paient comme les autres le prix du manque de personnel, avec des taux de remplissage désormais à 85% et 88%, malgré une liste d'attente de

80 personnes sur chacun des établissements. Une aberration, alors que le taux d'équipement sur le département affiche un petit 95,4 places pour 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus (%), contre 120,8% sur l'ensemble de l'Auvergne-Rhône-Alpes\*. Sans compter les répercussions de ces gels sur le parcours de certains patients âgés admis aux urgents, contraints d'être maintenus en hospitalisation alors que leur place relèverait de l'Ehpad, note de son côté Vincent Delivet.

Ce gel de lits subi cause une autre absurdité, économique cette fois. *"On a des établissements dont l'équilibre économique ne posait aucun souci jusqu'ici et qui devient aujourd'hui précaire"*, s'émeut le Philippe Ferrari. Et pour cause, entre le surcoût des CDD, de l'intérim et des heures supplémentaires, le manque à gagner des places non occupées, et la réduction de la dotation auxquels s'exposent les Ehpad dont le taux d'occupation affiche un chiffre inférieur à 95%, les comptes des Ehpad risquent d'être rudement touchés. Comme ses homologues, le directeur en est convaincu, si rien ne change, des Ehpad à la gestion pourtant saine et équilibrée pourraient bien passer déficitaires. Et de s'alarmer de l'émergence possible d'un cercle vicieux : que les gestionnaires augmentent le reste à charge pour tenter de réduire leur déficit — cela, alors même que la qualité ne serait pas au rendez-vous, faute d'encadrement suffisant des résidents. *"Nous n'y sommes pas encore mais si dans cinq ans nous n'avons pas inversé la tendance, ce sont des situations comme celle-ci que nous pourrions voir apparaître."*

## La coopération s'organise

Dans ce contexte, élus, tutelles et professionnels de terrain sont passés à l'étape supérieure. *"Nous sommes tous conscients du problème, nous l'avons pris à bras le corps"*, lancent Josiane Lei et Sophie Grillon, chargée du suivi des établissements à la direction de l'autonomie pour le département. À l'initiative du conseil départemental, un groupe de travail stratégique a ainsi été mis en place en juin pour renforcer les actions déjà engagées en la matière. Autour de la table, ARS, département, directeurs d'établissements, filière gérontologique, ADMR, mais aussi instituts de formation, pôle emploi et direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) se retrouvent mensuellement pour travailler à plusieurs axes d'action.

Outre un large travail de communication sur la valorisation des métiers en partenariat avec les écoles de formations pour *"montrer le côté passionnant de ces métiers"*, ses membres se sont naturellement penchés sur la fidélisation du personnel au travers de la question des conditions de travail et de la qualité de vie au travail. *"Nous allons réfléchir à ce que l'on peut proposer pour améliorer la situation"*, poursuivent les élues. Une dizaine d'établissements s'est engagée dans ce cadre avec la caisse d'assurance retraite et de santé au travail (Carsat) Rhône-Alpes et l'ARS dans un travail d'accompagnement au management pour rechercher notamment avec les équipes *"les irritants du travail"*. Quatre sont entrés dans la démarche et six autres structures devraient les suivre en 2020.

La question du recrutement est également réinterrogée. La validation des acquis de l'expérience (VAE), outil régulièrement mis en avant en matière d'accès à l'emploi d'aide-soignant, a pu être engagée pour 200 professionnels sur cinq départements de la région. Mais cela ne suffit pas. Le conseil départemental, qui signale vouloir lancer un chantier sur le volet apprentissage, s'est également tourné vers Pôle emploi pour réfléchir à de nouveaux processus de recrutement. *"Rien de suffisamment significatif pour faire la différence"*, soupire Éric Lacoudre.

### **Le recrutement et la fidélisation "au premier rang" des préoccupations**

Dans son schéma de l'autonomie 2019-2023, le conseil départemental de la Haute-Savoie évoque le "déficit de places en Ehpad à l'échelle départementale" avec un total de 5 548 places. Pour rapprocher le taux d'équipement de la moyenne nationale, 500 places supplémentaires seraient ainsi nécessaires — 4 000 places à horizon 2030. Dans ce contexte, la tutelle ne cache pas la grande nécessité de renforcer en parallèle "la promotion et la valorisation des métiers de l'autonomie, le recrutement et la fidélisation de personnels". Ces axes, est-il écrit, "préfigurent au premier rang des préoccupations du département".

### **Miser sur l'innovation locale**

Le directeur, qui était allé jusqu'à appeler les familles de résidents à prêter main forte lors d'un précédent épisode de pénurie de personnel sur son établissement, mise une fois de plus sur l'innovation locale. Avec la communauté de commune et la municipalité, plusieurs projets sont à l'étude. Le premier reviendrait à mutualiser des postes de personnel du périscolaire en les faisant intervenir pour la prise de petits-déjeuner au sein de l'Ehpad. Un second projet viserait quant à lui à proposer une colocation au sein d'une structure municipale pour le personnel de l'Ehpad, à tarif préférentiel à la charge de l'établissement, pour contrevenir aux difficultés d'accès au logement. Enfin, un réseau de partage d'annonces locatives se construit.

L'aspect hébergement est également pris en compte par le CH Annecy-genevois, qui s'efforce de "redynamiser" son parc immobilier pour faciliter le logement de ses salariés. De son côté, les VSHA, en plus "d'une publicité éhontée" en faveur des métiers d'aides-soignants et des démarches de VAE, misent sur le tutorat des apprentis ou des faisant fonction par un aide-soignant chevronné sur les trois premiers jours de prise de poste. Autant d'angles d'attaques sur le terrain qui cherchent à fidéliser les recrues.

Et chacun d'espérer que ces efforts soient appuyés par des décisions nationales, qu'il s'agisse d'arbitrages pour la revalorisation des métiers d'Ehpad dans la loi Grand âge et autonomie (lire notre [article](#)), de décisions concernant une prime à la vie chère ou la création d'un plan d'urgence pour le secteur gériatrique de Haute-Savoie. Malgré un courrier en ce sens à la ministre des Solidarités et de la Santé, Agnès Buzyn, en avril 2018, toujours pas de réponse. Face au silence du Gouvernement, certains misent donc sur des stratégies de dernier recours. Dans une publication partagée sur le réseau social Facebook le 21 août dernier, Éric Lacoudre a appelé les soignants à la rescousse. Une initiative certes inhabituelle mais néanmoins payante : en plus de recrutement ponctuels, 4 CDI d'aides-soignants ont été signés début septembre grâce à cet appel à l'aide. Trois salariés dorment actuellement dans trois des six chambres laissées vacantes par l'établissement.

---

\* Données issues du schéma départemental de l'autonomie 2019-2023

---

**Agathe Moret**

---

Les informations publiées par Hospimedia sont réservées au seul usage de ses abonnés. Pour toute demande de droits de reproduction et de diffusion, contactez Hospimedia ([copyright@hospimedia.fr](mailto:copyright@hospimedia.fr)). Plus d'informations sur le copyright et le droit d'auteur appliqués aux contenus publiés par Hospimedia dans la rubrique [droits de reproduction](#).

#### **Pas encore abonné à HOSPIMEDIA ?**

Testez gratuitement notre journal en vous rendant sur <http://www.hospimedia.fr>

#### **Votre structure est abonnée ?**

Rapprochez-vous de votre référent ou contactez nous au 03 20 32 99 99 ou sur <http://www.hospimedia.fr/contact>