



ALLOCUTION DE JEAN-PIERRE RISO, PRESIDENT DE LA FNADEPA

(seul le prononcé fait foi)

Mesdames et Messieurs les Sénateurs et Députés,

Mesdames et Messieurs,

Chers amis,

Soyez les bienvenus à notre 18^e colloque national, ici à Paris ou devant vos écrans ! Avant d'entrer dans le vif du sujet, permettez-moi d'abord de vous exprimer tout mon bonheur de vous accueillir aussi nombreux aujourd'hui. Votre engagement fidèle montre combien ce rendez-vous politique est ancré dans la vie de la FNADEPA... et dans la vôtre, ce dont je vous remercie chaleureusement.

Je tiens également à excuser madame la ministre Charlotte PARMENTIER-LECOQ en déplacement en outre-mer. Elle a souhaité nous adresser un message en vidéo que nous écouterons avec la plus grande attention à l'issue de mes propos.

Mesdames, Messieurs,

Il est de coutume, en année nouvelle, d'être porté par les bonnes intentions et les résolutions optimistes. Si je ne manque ni des unes ni des autres — et d'ailleurs, j'en profite pour vous souhaiter une très bonne année 2026 — si je n'ai pas manqué d'optimisme donc, j'avoue que celui-ci est quelque peu irrité par certains éléments accumulés au cours des mois passés.

Ce serait bien mal commencer l'année que d'en dresser une liste exhaustive. Et je m'en voudrais d'échauffer vos esprits de bon matin.

Donc, je ne vous parlerais ni des enquêtes redondantes et des inspections qui se télescopent, ni des normes qui semblent s'autogénérer d'année en année tant elles se cumulent, voire se contredisent. Vous savez combien la FNADEPA milite pour leur simplification. Il n'empêche que, certains jours, j'ai bien envie de reprendre les mots du Président Pompidou à Jacques Chirac : « Mais arrêtez donc d'emmerder les Français ! Il y a trop de lois, trop de textes, trop de règlements dans ce pays ! Laissez-les vivre un peu et vous verrez que tout ira mieux ! ».

Ces phrases ont ressurgi d'ailleurs à propos de la vaccination obligatoire des résidents d'Ehpad qui vient d'être instaurée par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2026. Une mesure à l'encontre de tout principe éthique, du respect des droits fondamentaux des personnes et de l'égalité des citoyens.

Et puisque j'évoque la LFSS — je reviendrai sur son contenu tout à l'heure — je ne parlerais pas non plus de la situation financière de notre secteur. Encore un bel irritant ! Car même si une légère

amélioration s'est dessinée pour certaines structures, portée notamment par l'instauration du tarif différencié en Ehpad, 2 ESMS sur 3 sont encore en déficit pour un montant moyen de 209 000 €. Et 55 % des ESMS n'ont pas de réserves de compensation suffisantes pour couvrir un déficit, d'après notre dernière enquête. On n'est pas dans le rouge, on a viré à l'écarlate !

Écarlate, c'est un peu la couleur que j'ai vue face à la réforme des services autonomie à domicile. L'an passé, lors de notre dernier colloque, je vous partageais déjà mes inquiétudes. Cette réforme se voulait structurante au bénéfice des personnes âgées par la mise en œuvre d'une meilleure articulation entre l'aide et le soin. Un an après, sa complexité et l'asymétrie entre les acteurs ont confirmé nos alertes. Des rapprochements ont dû être réalisés très souvent à marche forcée ou de manière artificielle dans le but d'éviter toute rupture de soin, sans garantir, à ce stade, la pérennisation de ces rapprochements et une meilleure réponse aux besoins et aux attentes de nos concitoyens. Nombre de services à domicile sont en grande difficulté et les conditions de réussite de la réforme sont encore loin d'être remplies. Il faudra du temps, et de la maturité, pour que ce modèle intégratif de l'aide et du soin puisse réellement atteindre ses objectifs.

En parlant de maturité à atteindre, je ne m'étendrais pas non plus sur la question de l'évaluation de la qualité des établissements et services médico-sociaux puisque nous aurons cet après-midi un long temps d'échanges avec Angélique KHALED, directrice du médico-social au sein de la HAS.

Mes chers collègues,

Tous ces irritants — et j'en ai mis de côté — peuvent lourdement peser sur nos quotidiens et nos métiers. Nous constatons à ce propos des découragements voire des renoncements de certains camarades. Être directeur n'est pas une sinécure et un directeur n'est pas un « surhumain » ! Face à cette réalité, la FNADEPA élabore actuellement une feuille de route pour soutenir et être aux côtés de ses adhérents qui traversent des difficultés et subissent eux aussi pleinement les risques psycho-sociaux. Et puisque je suis aussi directeur, je ne cacherais pas que, certains matins, mes pieds peuvent aussi être à la traîne en allant au bureau et mon humeur plutôt morose. Mais ça passe. D'abord, comme pour vous tous, il suffit de croiser une personne âgée souriante ou un professionnel engagé, de monter, en équipe, des projets porteurs de sens, d'échanger avec des collègues-adhérents, de partager et de faire vivre les initiatives menées sur le terrain. Et puis, comme pour vous, lorsque cela se produit, tout va mieux !

Ensuite, et surtout, parce qu'à l'instar de vous tous, je crois profondément que les Vieux méritent mieux... Les vieux et les professionnels, les aidants, les familles et les bénévoles.

Ils méritent mieux qu'une politique publique d'empilement qui se construit par succession d'ajustements, de décrets, de référentiels...

Ils méritent une politique de l'autonomie programmée et planifiée, robuste et ambitieuse, qui soit l'émanation concrète du Pacte social de notre République, une politique qui dessine un chemin certes escarpé, mais au bout duquel se dévoile un panorama sans égal.

Cette conviction me porte — et je le sais — vous porte collectivement, vous pousse à dépasser le quotidien de directrice ou de directeur et à vous engager pour faire bouger les lignes, que ce soit au sein de vos établissements et services ou au sein des FNADEPA locales. Ces actions militantes ont d'autant plus de force que nos efforts collectifs portent leurs fruits, petit à petit. Oh... pas sans retour en arrière ni combats d'avant ou d'arrière-garde bien entendu. Mais chaque avancée

obtenue, même modeste, nous donne une force nouvelle pour continuer ! Cette force chacun la puise d'abord auprès de ses équipes dont je salue une nouvelle fois l'engagement sans faille.

Ce sont ces petites victoires qui me donnent envie de croire au futur plan grand âge.

Il y a 3 semaines, la ministre chargée de l'Autonomie en a présenté les grands axes à quelques institutions, dont la FNADEPA. Ce plan sera détaillé dans 15 jours. Bien sûr, ce ne sera pas le grand soir. L'instabilité politique et la situation économique de notre pays laissent trop peu de latitude. En revanche, je veux croire en ce plan. Je veux croire qu'il ne sera pas une énième concertation. Je veux croire qu'il s'appuiera sur les grands rapports de ces dernières années, de Libault à Pirès-Beaune. Je veux croire qu'il constituera une étape tangible et transformatrice d'une politique de l'autonomie solide, transversale et financée à la hauteur des enjeux démographiques et sociétaux.

Suis-je un irréductible optimiste ? Je l'assume. La FNADEPA se tient en tout cas prête à contribuer à sa mise en œuvre, avec toute l'expertise et l'expérience de ses 1

600 adhérents. Mais soyez assurés que ce soutien sera exigeant. Ce plan devra se décliner en actions très concrètes, adaptées et financées. Certaines de ces actions devront être mises en œuvre dès maintenant parce que le temps presse ; d'autres devront s'inscrire sur le moyen et le long terme pour transformer durablement l'accompagnement de nos concitoyens. Faisons le pari que ce plan grand âge saura apporter des réponses fortes et ambitieuses ! C'est à ce prix que la FNADEPA le soutiendra avec force... ou s'en éloignera avec amertume.

Mesdames et Messieurs,

Si je veux croire en un plan Grand âge, je suis plus circonspect sur le projet de décentralisation lancé par Matignon il y a à peine 2 mois, tant il semble à rebours de grandes orientations politiques portées depuis quelques années, en droite ligne de la création de la 5^e branche de sécurité sociale en 2020.

Soyons francs ! Nous sommes dans le flou quant à l'avancée du projet et à son « atterrissage » prochain. Aux dernières nouvelles, après l'annonce du Premier ministre, le 17 novembre, de son souhait de confier d'abord aux départements la tutelle unifiée du champ médico-social ainsi qu'une partie de la CSG dévolue à la 5^e branche puis, selon un second scénario, de ne leur transférer que le domicile, une mission IGAS/IGA/IGF a été mise en place. Le rapport est attendu à la fin du premier trimestre et nul doute qu'il permettra d'éclairer utilement les décisions politiques.

Cette annonce du Premier ministre a entraîné une large levée de boucliers, entre un courrier de 11 ex-ministres de la Santé et une action collective de 17 fédérations nationales dont la FNADEPA.

Avec cet acte de décentralisation, un risque majeur existe : celui d'un éclatement territorial des politiques de l'autonomie menant à une fragilisation de la 5^e branche de la sécurité sociale et à l'accroissement des inégalités territoriales. Des disparités existent déjà aujourd'hui. On en connaît tous : la valeur du point GIR départemental en Ehpad, le financement de la prime COVID, le financement du Ségur en résidence autonomie et du Ségur pour tous, les heures du lien social ou le fonds mobilité à domicile. La FNADEPA les dénonce sans relâche.

Pour autant, à la FNADEPA, nous aimons les territoires et leur diversité ; notre réseau est le reflet de cette décentralisation porteuse de sens et créatrice d'actions parfois duplicables et parfois pas. Plus que dans d'autres politiques publiques peut-être, la voix des territoires doit être entendue, car, sur le terrain, au plus près des habitants, les acteurs savent concevoir des dispositifs qui « créent de la vie ». Entendre la voix des territoires ne doit jamais se faire contre un renforcement de l'équité de traitement des citoyens ; c'est en allouant des financements suffisants, pérennes, fléchés et contrôlés que chaque institution saura trouver sa place et que nous saurons parcourir ce « dernier kilomètre » essentiel dans la réponse juste aux besoins et aux attentes des populations.

Chers amis,

Nous sommes les premiers à réclamer une réforme de la gouvernance, et cela depuis des années. Une réforme qui renforce et donne du souffle, pas une réforme qui fragilise et complexifie encore des politiques déjà sous tension.

Un nouvel acte de décentralisation, porteur d'une réforme de la gouvernance, doit donc s'inscrire dans une vision nationale de l'autonomie, construite par l'association de tous les acteurs, fondée sur un pilotage national par la CNSA et des déclinaisons sur les territoires, au plus près des besoins. Pour nous, ce cadre constitue le socle indispensable à des politiques de l'autonomie efficaces, garantissant l'équité de financement des établissements et services pour personnes âgées et une équité dans l'accompagnement des personnes âgées. C'est en réunissant tous les acteurs, en leur donnant toute leur place et en capitalisant sur leur expertise que cette réforme nécessaire sera un succès pour nos concitoyens, pour nos établissements et services, pour celles et ceux que nous accompagnons et pour celles et ceux qui les accompagnent.

Pour incarner cet élan et le transformer en priorité nationale, il est indispensable de garantir et d'augmenter le financement de la branche autonomie. Face aux vulnérabilités croissantes d'une population vieillissante, celui-ci devrait, en toute logique, monter en puissance de manière exponentielle. Nous le savons, ce n'est pas le cas. Finances contraintes, choix politiques... le financement de la branche reste encore fragile.

Alors, pourquoi vouloir le ponctionner par un projet de transfert de ses crédits vers les départements ? Nous refusons cette éventualité qui est paradoxale au regard de l'affectation de la hausse de la CSG à la CNSA dans le cadre de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2026. Une manne inattendue de 1,5 milliard que la FNADEPA salue. Mais cet abondement reste hélas quelque peu fictif, car, s'il permet à la Caisse de renflouer son déficit cette année, il ne financera pas de nouvelles mesures pourtant essentielles. La consolidation de la branche impose en effet bien plus que des ajustements annuels soumis aux vents politiques. Elle doit s'adresser directement aux citoyens au travers d'un soutien fort aux établissements et services, par le financement de postes nouveaux, par la valorisation d'innovations et d'actions garantissant l'accès à la citoyenneté et à la culture pour tous, par une approche domiciliaire pour tous et partout.

Nous réitérons donc notre appel à porter l'effort national à hauteur de 1,6 % du PIB, soit 11,5 milliards d'euros supplémentaires par an, afin d'aligner la France sur la moyenne européenne.

Un objectif qui pourrait sembler hors de propos alors que les caisses de l'État sont vides. Et pourtant, je suis sûr que Marie-Anne Montchamp et Frédéric Bizard sauront nous expliquer comment relever ce défi. Plusieurs pistes sont en effet sur la table : création d'un système d'assurance obligatoire autonomie comme en Allemagne, contribution des entreprises, 2^e journée de solidarité, extension de la CSA, produits d'épargne dédiés, taxes sur les successions...

Pour la FNADEPA, la solution ne pourra être que protéiforme, reposant sur un principe directeur de solidarité nationale. Il appartiendra aux politiques de choisir !

Des sources de rationalisation des dispositifs existants doivent aussi être trouvées et approfondies. À ce titre, nous tenons à rappeler notre souhait de voir mener à son terme la fusion des sections soins et dépendance en Ehpad au 1^{er} janvier 2027. Les premiers retours de l'expérimentation sont majoritairement positifs.

Il pourrait aussi être utile de mettre en réflexion une réforme de l'aide sociale à l'hébergement voire même de l'APA à domicile. Vous le savez, les sujets ne manquent pas et ils doivent toujours être pensés à l'aune de l'accessibilité financière de nos concitoyens, valeur cardinale de notre solidarité républicaine.

Ces mesures doivent aussi s'inscrire dans une logique de simplification recherchée par le Premier ministre, et attendue par chacun d'entre nous. Cette simplification doit aussi prendre corps dans la mise en œuvre de l'offre d'accompagnement sur l'ensemble du territoire national. Trop de couches à un millefeuille le rendent souvent indigeste et c'est aussi ce dont souffre notre secteur !

Nous avons bon espoir que la généralisation des SPDA pourra permettre de renforcer les liens entre les acteurs de terrain, de catalyser les énergies et de développer des politiques fondées sur la réponse aux besoins locaux et sur la construction de partenariats vertueux.

Mesdames, Messieurs,

Pilotage, financement, organisation, moyens humains : nous le savons, ces réformes structurelles resteront au milieu du gué sans impulsion forte de l'État. Celle que nous réclamons tous et qui tarde tant, malgré l'urgence.

Pour autant, la transformation de l'offre ne reste pas paralysée ! Et nous devons nous en féliciter, car nous sommes en partie responsables. Elle mue en effet pas à pas vers cette approche domiciliaire que nous appelons de nos vœux ! Une boussole dont j'invite tous les acteurs de notre écosystème à se saisir pour permettre à nos concitoyens de ne pas seulement vieillir, mais de bien vieillir chez elles, quel que soit ce chez-soi. Cette doctrine repose sur la responsabilité partagée et l'engagement de tous les acteurs, de l'État aux collectivités territoriales, des opérateurs aux professionnels du grand âge. C'est sans doute pour cela que cette vision s'étend ! Car je sais combien, dans vos établissements et services, vous œuvrez en ce sens.

J'en veux pour preuve le déploiement des centres de ressources territoriaux. Je sais, pour échanger souvent avec vous, que le degré de maturité est encore inégal. Je sais aussi que, sur certains territoires, par la force des partenariats, de belles dynamiques ont vu le jour. Je sais enfin que des évolutions devront aussi exister ici ou là pour que ce dispositif devienne un

incontournable du secteur. Là encore, avec vous, la FNADEPA saura faire des propositions constructives.

Parmi les illustrations de cette transformation de l'offre, je pense également à cette formidable ouverture de vos structures, une ouverture vers un extérieur qui ne fait plus peur. Tiers-lieux financés ou improvisés, programmes visant à animer les espaces communs et à renforcer les liens sociaux et intergénérationnels comme la création de jardins partagés, de bistrots, d'épiceries ou encore de studios pour étudiants... Ainsi que les centaines d'actions favorisant pour tous l'exercice de la citoyenneté, l'accès à la culture, au sport, aux loisirs. Pour lutter contre l'isolement et construire une pleine et entière citoyenneté. J'aime à y faire une référence systématique ; non pas par rabâchage, mais juste par admiration ! Je crois que c'est cela qui vous anime et qui vous « booste ».

Je pense enfin à votre capacité à vous positionner sur des habitats intermédiaires. Il est heureux que ces structures, qui sont très largement encouragées par la ministre, soient aujourd'hui l'objet d'un focus particulier. Un excellent rapport de la CNSA est venu détailler les forces, mais aussi les limites du modèle actuel. Dans cette forêt grandissante d'habitats aux formes multiples, nous militons ardemment en faveur des résidences-autonomie (et cela fait 40 ans que cela dure !). Il y a quelques jours encore, auditionnés par l'IGAS sur le sujet de l'habitat partagé, nous avons réitéré les solutions avancées dans notre Plaidoyer et fait de multiples propositions pour que les résidences-autonomie soient reconnues dans toute leur place.

Mesdames, Messieurs,

L'approche domiciliaire n'est pas seulement une affaire de philosophie, d'organisation ou de structures. En redonnant du sens aux métiers de l'humain, en favorisant la diversité des pratiques, les coopérations et les parcours, elle représente aussi un puissant levier pour attirer et fidéliser des professionnels. À n'en pas douter, votre vision de l'accompagnement construit l'identité de vos équipes ; je pense même qu'elle les stimule.

Comment évoquer en effet les piliers d'une politique de l'autonomie sans parler de ceux qui la vivent et l'incarnent au quotidien ? L'intelligence artificielle transforme déjà certains métiers et en inventera d'autres, mais j'ai une certitude : nous aurons toujours besoin d'hommes et de femmes au sein de nos organisations. Toujours besoin de cœurs, de cerveaux et de bras pour aider, soigner, accompagner, faire rire et chanter !

Sur ce terrain-là, une constante demeure : les tensions RH persistent ! 51 % des ESMS manquent de professionnels. Or, et c'est une Lapalissade, sans une politique de recrutement massif et durable, nous serons toujours à la peine !

100 000 recrutements supplémentaires seront nécessaires d'ici 2030. C'est un fait ! Cette dynamique exige évidemment une impulsion de l'État qui doit en faire une priorité. Parce que ce que réclament ardemment les professionnels c'est d'être plus nombreux pour accompagner mieux et continuer à trouver du sens à leur métier.

Mais l'État ne fera pas tout ; il nous appartient de trouver de nouveaux modes managériaux et organisationnels pour attirer et fidéliser les nouvelles générations : semaine de 4 jours, planning

partagé, tutorat, évolution des parcours, renforcement des formations... Les leviers sont nombreux et ici nombre d'entre vous les ont mis en œuvre avec succès. C'est tant mieux, car nos métiers sont exigeants, mais tellement essentiels. Des métiers de lien, de présence, d'engagement. Des métiers qui ont du sens, et c'est précisément ce sens-là que nous devons continuer de faire vivre et de défendre.

Chers amis,

Notre pays est à un tournant singulier de son histoire. Dans 4 ans, et ça passe vite 4 ans, le vieillissement de la population va atteindre un pic inédit. Et rester sur ce plateau pendant 20 ans.

L'ascension va être rapide. Si nous pouvons déjà agir pour transformer l'offre, l'effort doit être collectif et impulsé à tous les échelons politiques et administratifs. À cet effet, je vous encourage à vous saisir de cette période particulière qui va s'ouvrir avec les élections municipales pour se refermer avec les élections présidentielles et législatives en 2027, sans oublier les sénatoriales à l'automne 2026.

Massivement, faisons entendre la voix du grand âge ! La FNADEPA se met d'ores et déjà en ordre de marche et élabore une nouvelle plateforme politique (sortie avant l'été) pour toujours proposer et tracer des chemins réalisables et vertueux.

Je tiens à remercier Annabelle Vêques et toute l'équipe de la fédération nationale sans qui ce colloque n'aurait pas lieu, ainsi que les intervenants et les sponsors de cette édition.

Enfin, avant de passer la parole à Mme la Ministre Charlotte Parmentier-Lecoq, je salue chaleureusement Lydie Watremez, journaliste à Hospimedia, et Claire Béziau, journaliste à Gerontonews, qui ont accepté d'animer cette journée.

Bon colloque à tous !

Je vous remercie.

Jean-Pierre RISO, Président de la FNADEPA