



**EHESP**

---

**Directeurs/Directrices  
d'Établissements Sanitaires Sociaux et  
Médico-Sociaux**

Promotion : **2018 - 2019**

Date du Jury : **Décembre 2019**

---

# **Les impacts engendrés par la taille des EHPAD publics autonomes**

Analyse et enseignements professionnels tirés des exemples des Résidences  
Joséphine Normand, Gandrille et Moulin de l'Arche

---

**Hélène MONTCRIOL**

---

# Remerciements

---

A mes maîtres de stages, Monsieur GOMAND et Monsieur LEJEUNE, directeurs des Résidences Gandrille et Moulin de l'Arche, pour leurs encouragements tout au long de la réalisation de ce mémoire, leur bienveillance et les exemples humains et professionnels du métier de directeur qu'ils ont su me transmettre.

A Madame BRASSEUR, directrice de la Résidence Joséphine Normand, pour sa disponibilité et nos échanges autour de la vision du métier de directeur et du rôle des EHPAD sur leur territoire.

A mes référents-mémoire, Monsieur LE ROUX et Madame ROUTELOUS, pour leur soutien, leur accompagnement et leurs conseils avisés.

Aux autorités de tarification représentées par le Conseil Départemental de l'Yonne et l'Agence Régionale de Santé Bourgogne-Franche-Comté, à la délégation régionale de la Fédération Hospitalière de France, aux membres du Groupement des EHPAD Publics de l'Yonne, aux directeurs et directrices des établissements que j'ai pu rencontrer, pour leur intérêt et leur contribution enrichissante à ce travail.

A mes collègues et amis de formation de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, pour leurs encouragements, tous nos échanges sur ce sujet et la vision de notre futur métier.

---

# Sommaire

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCTION</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1 PRESENTATION DES STRUCTURES ETUDIEES</b>  | <b>10</b> |
| 1.1 La Résidence Joséphine Normand.....  | 10        |
| 1.2 La Résidence Gandrille .....   | 11        |
| 1.3 La Résidence Moulin de l'Arche .....   | 13        |
| <b>2 ANALYSE DE L'IMPACT DE LA TAILLE DES EHPAD PUBLICS AUTONOMES</b>  | <b>15</b> |
| 2.1 La dimension financière .....  | 15        |
| 2.1.1 Enjeux généraux .....  | 15        |
| 2.1.2 L'analyse financière des établissements .....  | 17        |
| 2.2. La dimension de gestion et de management des ressources humaines .....  | 25        |
| 2.2.1. Enjeux généraux .....   | 25        |
| 2.2.2 L'analyse des établissements en termes de gestion et de management<br>des ressources humaines .....  | 28        |
| 2.3. La dimension qualité de vie des résidents .....   | 35        |
| 2.3.1. Enjeux généraux .....   | 35        |
| 2.3.2. L'analyse de la qualité de vie des résidents.....   | 37        |
| <b>3 ENSEIGNEMENTS ET PRECONISATIONS DANS LE CADRE DE L'EXERCICE DU<br/>METIER DE DIRECTEUR D'EHPAD PUBLICS AUTONOMES</b>  | <b>44</b> |
| 3.1. La Résidence Joséphine Normand.....   | 44        |
| 3.1.1. La dimension financière : améliorer les indicateurs de performance<br>budgétaire .....  | 44        |
| 3.1.2. La dimension de gestion et de management des ressources humaines :<br>poursuivre la formation des agents aux bonnes pratiques professionnelles et<br>mener des projets collectif pour promouvoir les métiers en EHPAD ..... | 45        |
| 3.1.3 La dimension qualité de vie des résidents : une architecture adaptée aux<br>besoins de proximité des résidents et une animation à développer toujours<br>davantage .....   | 46        |
| 3.2 La Résidence Gandrille .....   | 48        |
| 3.2.1. La dimension financière : maintenir une vigilance sur la marge brute de<br>l'établissement malgré une situation stable et favorable à l'initiation d'un projet<br>de travaux .....  | 48        |
| 3.2.2. La dimension de gestion et de management des ressources humaines :<br>renforcer la cohésion et l'esprit d'équipe au sein du personnel.....  | 48        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.3. La dimension qualité de vie des résidents : veiller à l'actualisation du projet personnalisé dans une dynamique pluri-professionnelle.....  | 49        |
| 3.3. La Résidence Moulin de l'Arche .....  | 50        |
| 3.3.1 La dimension financière : consolider l'équilibre budgétaire et poursuivre l'amélioration des indicateurs de performance .....  | 50        |
| 3.3.2. La dimension de gestion et de management des ressources humaines : s'appuyer davantage sur la coopération territoriale pour développer les actions internes de l'établissement..... | 51        |
| 3.3.3 La dimension qualité de vie des résidents : développer l'accompagnement des personnes vivant avec une maladie neuro-évolutive  | 52        |
| <b>CONCLUSION</b>  | <b>54</b> |
| <b>Bibliographie</b>   | <b>57</b> |
| <b>Liste des annexes</b>   | <b>I</b>  |

---

## Liste des sigles utilisés

---

ADJ : Accueil de Jour  
AMP : Aide médico-psychologique  
ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail  
ARS : Agence Régionale de Santé  
AS : Aide-Soignant  
ASG : Assistant de Soins en Gériatrie  
ASHQ : Agent des services hospitaliers qualifié  
BFC : Bourgogne-Franche-Comté  
BFR : Besoin en Fonds de Roulement  
CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles  
CC : Cour des Comptes  
CHSCT : Comité Hygiène et Sécurité des Conditions de Travail  
CICE : Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi  
CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens  
DREES : Direction de la Recherche des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques  
EFE : Excédent de Financement d'Exploitation  
EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes  
ESA : Equipe Spécialisée Alzheimer  
ETP : Equivalent Temps Plein  
FAH : Foyer d'Adultes Handicapés  
FAM : Foyer d'Accueil Médicalisé  
FHF : Fédération Hospitalière de France  
FRE : Fonds de Roulement d'Exploitation  
FRI : Fonds de Roulement d'Investissement  
FRNG : Fonds de Roulement Net Global  
GEPY : Groupement des EHPAD Publics de l'Yonne  
GMP : Gir Moyen Pondéré  
IDE : Infirmier Diplômé d'Etat  
IDEC : Infirmier Diplômé d'Etat Cadre  
OMS : Organisation Mondiale de la Santé  
PASA : Pôle d'Activité et de Soins Adaptés  
PMP : Pathos Moyen Pondéré  
PUI : Pharmacie à Usage Interne  
RABC : Risk Analysis Bio-contamination Control  
SPADAD : Service Polyvalent d'Aide et de Soins à Domicile

SSIAD : Service de Soins Infirmiers à Domicile

USLD : Unité de Soins Longue Durée

UVP : Unité de Vie Protégée

## INTRODUCTION

*« En l'état du vieillissement croissant de la population dans les territoires ruraux, la prise en charge de la dépendance constitue un enjeu majeur. Le taux d'équipement et d'encadrement des EHPAD situés dans ces territoires dépasse la moyenne nationale. Cependant, la question de la viabilité économique de ces structures, en moyenne de plus petite taille qu'ailleurs, est posée. »* (Cour des Comptes, 2019, p.58).

Les Etablissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD) sont des établissements médico-sociaux au sens de l'article L312-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF). Ils peuvent être dotés ou non de la personnalité morale et relever du droit privé ou du droit public. Cependant, quelque soit leur statut juridique, les missions de ces établissements et leur organisation sont précisées par le décret n° 2016-1164 du 26 août 2016 pris en application de l'article 58 de la loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement. Ainsi, à leur mission principale d'hébergement (à temps complet ou partiel, à titre permanent ou temporaire), ils *« proposent et dispensent des soins médicaux et paramédicaux adaptés, des actions de prévention et d'éducation à la santé et apportent une aide à la vie quotidienne adaptée »* (décret n° 2016-1164, article 1, alinéa 2) tout en mettant en place *« avec la personne accueillie et le cas échéant avec sa personne de confiance un projet d'accompagnement personnalisé adapté aux besoins comprenant un projet de soins et un projet de vie visant à favoriser l'exercice des droits des personnes accueillies »* (décret n° 2016-1164, article 1, alinéa 3).

Présentés comme des établissements de proximité, à taille humaine, à l'ambiance familiale, les EHPAD de petites tailles font néanmoins l'objet d'un questionnement essentiellement budgétaire (charges fixes trop élevées au regard du nombre de résidents accueillis). A contrario, les EHPAD de grande taille seraient économiquement viables mais moins agréables pour la qualité de vie des résidents : manque de proximité au sein de la structure ou encore éloignement géographique des résidents par rapport à leur commune d'origine.

Parler de la taille d'un EHPAD revient à faire référence à la capacité d'accueil de l'établissement mesurée en nombre de places d'hébergement (on parle aussi en nombre de lits). Pour les EHPAD publics autonomes, ce sont les autorités de tarification (Conseil Départemental et Agences Régionales de Santé – ARS-) qui autorisent l'ouverture de ces places et renouvellent cette autorisation au terme de 15 ans réglementaires et selon les

résultats des évaluations externes et internes menées sur la structure durant cette période (articles L312-8 et L313-1 du CASF)

Pour certains territoires ruraux, le questionnement autour de la taille des EHPAD s'ajoute à celui de l'évolution de l'offre médico-sociale pour accompagner les personnes âgées : certains départements seraient ainsi surdotés en places d'EHPAD par rapport au nombre de personnes âgées de 65 ans et plus (territoires de Haute-Corrèze Communauté ou encore territoire de Côte-d'Or) tandis que les services de maintien à domicile encore peu développés ne permettent pas de proposer aux usagers une réelle diversité dans l'offre d'accompagnement (Cour des Comptes, 2019).

Aujourd'hui en France, aucun texte juridique n'impose un nombre de lits minimal pour les EHPAD publics autonomes. *« Le fait qu'ils sont plus petits qu'ailleurs dans les territoires ruraux ne doit pas être un obstacle à la mutualisation d'une partie de leurs activités et ce serait une erreur de fixer une taille minimale impérative à ces structures. »* (Cour des Comptes, 2019, p.11). Le nombre de lits d'un établissement est déterminé par les autorités délivrant les autorisations d'ouverture (Agences Régionales de Santé et Conseils départementaux) selon les besoins de la population résidant sur le territoire mais le sujet divise : *« le service public doit être maintenu "mais il est en train de dépérir". Il [Luc Broussy, président de la filière France Silver éco] plaide alors pour une obligation de regroupement afin d'aller vers des Ehpads de 200 à 250 lits. Le sujet, pour Jérémie Sécher, est celui de la masse critique, mais la solution n'est pas uniforme et devra être trouvée en fonction des territoires, urbains ou ruraux. »* (RABEUX C., 2019).

Si rien n'est imposé en termes de taille d'établissement, des recherches ont cependant été menées par différents acteurs afin de tenter de déterminer le seuil de taille critique qui permettrait la viabilité financière des EHPAD. En 2008, une étude décrit les mouvements de concentration d'établissements qui s'opèrent et s'accélèrent dans le secteur des EHPAD privés commerciaux à des fins de rentabilité économique et de gains de parts de marché (Ernst&Young, 2008) et établit une taille critique aux alentours de 60 et 70 lits pour laquelle le seuil de rentabilité peut être atteint. En 2015, une autre étude met en avant les processus de regroupement des EHPAD privés en concluant que *« que le modèle monolithique de l'EHPAD a sans doute vécu »* (KPMG, 2015, p.3). Depuis 2011, les autorités publiques recommandent de doter les établissements *« d'une taille critique suffisante (80 à 110 lits) permettant la mutualisation des services logistiques, administratifs et techniques. »* (RATTE E., IMBAUD D., p.33, 2011). Cette recommandation correspond à la capacité d'hébergement moyenne des EHPAD publics



autonomes en France qui est de 88 places. Par ailleurs, 42% des EHPAD publics autonomes auraient une capacité d'hébergement comprise entre 40 et 80 places et 39% aurait une capacité d'hébergement entre 80 et 120 places (LE ROUX J-M., 2013, p.9). Enfin, en 2014 une thèse publiée en sciences économiques présente différentes méthodes de calcul de taille critique des EHPAD publics autonomes (3 méthodes différentes) qui peut se situer soit dans une fourchette de 74 à 96 lits, soit proche de 100, soit autour de 67 lits (MARTIN C., 2014). Ainsi au regard de ces recherches, les auteurs concluent qu'il existerait une taille critique mais que sa détermination varie selon les époques, le statut des établissements et les territoires dans lesquels ils sont implantés.

*« Voici comment je vois les choses : la taille critique ne veut rien dire. Pour la FHF il n'y a pas de taille pour dire que « en dessous de 80 lits on ferme, en dessous de 90, on n'est pas rentable, au-dessus oui, etc. » Pour moi ces enjeux concernent le privé. Pourquoi ? Parce que ce qui compte pour la FHF Bourgogne Franche-Comté c'est l'accessibilité financière. Bien évidemment je parle des EHPAD publics en général et géographique. Pour nous les deux vont de pair et si nous voulons assurer le maillage du territoire, ce qui est quand même un des objectifs du secteur public, l'objectif n'est pas d'être rentable même si nous sommes en concurrence avec d'autres secteurs où la rentabilité a du sens. Un des objectifs du service public c'est de mailler le territoire et pour cela, on ne peut pas faire des gros établissements sur l'ensemble du territoire parce qu'au bout d'un moment, on se demande qui va y aller. »*

Sevena RELLAND, Déléguée régionale adjointe de la Fédération Hospitalière de France (FHF), Bourgogne-Franche-Comté, avril 2019

Les établissements que j'ai eu l'opportunité d'étudier dans le cadre de ce mémoire étaient implantés sur un territoire particulièrement marqué par les enjeux médico-sociaux décrits dans le rapport de la Cour des Comptes. Le département de l'Yonne, en région Bourgogne-Franche-Comté (BFC) est confronté, comme d'autres territoires ruraux, à de nombreux défis en termes d'accompagnement des personnes âgées dépendantes mais aussi d'évolution démographique. L'offre médico-sociale pour accompagner les personnes âgées est majoritairement centrée sur l'accompagnement institutionnel : le département est doté de 73 EHPAD représentant 5 753 places d'hébergement (permanent et temporaire) pour 750 places de SSIAD et SPASAD, 32 places de logements-foyers et 93 lits d'USLD (ARS BFC, 2017). Dans l'Yonne sur les 73 EHPAD du département, 22 sont des EHPAD publics autonomes tous membres du Groupement des EHPAD Publics de l'Yonne (GEPY). La taille de ces établissements varie de 20 à 411 places, si on ne prend en compte que l'hébergement pour personnes âgées. La médiane se situe à 72 places ce qui signifie que sur ces 22 établissements, la moitié d'entre eux possède moins de 72 places d'hébergement (permanent et temporaire confondu).

Le taux d'équipement en EHPAD est considéré comme élevé : 76,7% pour mille habitants âgés de 65 ans et plus contre 49,4% en France métropolitaine (Cour des Comptes, 2019). Ce taux est cependant à mettre en relation avec l'évolution démographique envisagée pour les années futures et sera vraisemblablement amené à diminuer à raison de l'augmentation de la population âgée de ce territoire. En effet, les statistiques de l'INSEE prévoient dans l'Yonne entre 2013 et 2050 une augmentation de 9% de la part des plus de 75 ans, augmentation supérieure aux statistiques nationales (+7,3%) (INSEE, 2017).

Sur la base de ce diagnostic, le Schéma Régional de Santé 2018-2023 de l'ARS Bourgogne-Franche-Comté a établi plusieurs objectifs qualitatifs visant à réorganiser l'offre d'hébergement et de soins sur le territoire dont :

*« Fin des créations d'EHPAD dont la capacité serait inférieure à 80 lits.*

*Sauf à disposer d'un plan de création de places national qui interviendrait dans les 5 ans du PRS, la création de places nouvelles ne peut se faire que :*

- *par fongibilité d'enveloppe du secteur sanitaire vers le secteur médico-social ;*
- *ou par redéploiement interdépartemental ;*
- *et avec l'accord des conseils départementaux concernés. »* (ARS BFC, SRS p.90)

Les autorités locales en lien avec les orientations des politiques publiques nationales souhaitent développer l'offre de soutien à l'autonomie au domicile en accompagnant l'adaptation de l'offre d'hébergement en EHPAD aux besoins du territoire. Ainsi, le schéma départemental de l'autonomie 2019-2023 en cours d'élaboration a ciblé des orientations en la matière pour *« recentrer l'offre d'hébergement permanent en EHPAD sur la grande dépendance et dimensionner les capacités des établissements aux besoins des territoires »*. (Conseil Départemental de l'Yonne, 2019, p.12).

*« [...] je dirais que la course à la taille critique, parce que c'était votre question, en tous les cas ce ne sont pas les autorités ni le ministère ni au niveau national qui l'exigent. Il n'y a pas de réglementation, mais c'est la loi du marché. C'est la rareté des financements. Le fait que les ARS et les Conseils Départementaux disent : "On n'a plus les moyens, le robinet est fermé." Eh bien le secteur public vous devez faire comme les autres, notamment le privé, l'associatif : je leur donne tant, ils font avec tant. »*

Agence Régionale de Santé Bourgogne-Franche-Comté, entretien du 25 avril 2019

Les enjeux autour de la taille des EHPAD sont nombreux et pas uniquement d'ordre financier. En effet, la taille d'un établissement impacte d'autres paramètres plus difficiles à évaluer mais néanmoins fondamentaux tels que la qualité de vie des résidents et la

qualité de vie au travail pour les professionnels. Les directeurs d'établissements sont amenés à faire des choix en fonction de tous ces éléments et des décisions des politiques publiques de leurs territoires.

Au regard du contexte national et local dans lequel il s'inscrit, l'objet de ce mémoire est de s'interroger et d'analyser les impacts engendrés par différentes tailles d'EHPAD publics autonomes sur leur fonctionnement interne en termes de finances, gestion et management des ressources humaines et qualité de vie des résidents et de déterminer quels leviers d'amélioration peuvent être mis en œuvre par les directeurs.

Sur la base des recherches documentaires réalisées, les hypothèses suivantes ont été émises pour chaque taille de structure dans les domaines mentionnés ci-dessus afin de pouvoir par la suite les confronter à la réalité de mon terrain de stage. Afin d'avoir une valeur repère, le seuil de 80 lits communément retenu comme étant une taille critique a été choisi pour étudier trois établissements : un établissement de plus de 100 lits (considéré comme une structure de grande capacité), la Résidence Joséphine Normand, un établissement compris entre 80 à 100 lits (moyenne structure), la Résidence Gandrille et un établissement de moins de 80 lits (généralement considéré comme une petite taille de structure) la Résidence Moulin de l'Arche. Le diagnostic réalisé sur ces structures ne prétend pas à être généralisé : celui-ci est partiel car circonscrit à trois EHPAD publics autonomes de l'Yonne.

Pour l'établissement de grande capacité, supérieure à 100 lits (la Résidence Joséphine Normand),

- Sur la dimension financière :

- la structure n'a pas de faiblesse du point de vue financier. Elle a plus de marge de manœuvre dans sa gestion car elle dispose d'un budget et d'une trésorerie plus conséquents qui lui permettent d'absorber facilement les charges fixes et les variations d'activité ;

- les indicateurs de performance budgétaire sont stables sur plusieurs exercices et à un niveau optimal ;

- Sur la dimension de gestion et de management des ressources humaines :

- l'absentéisme se ressent faiblement compte tenu de la masse salariale importante qui travaille dans l'établissement. La gestion de l'absentéisme est facilitée car les ressources humaines sont disponibles et en nombre suffisant : la structure a recours de manière exceptionnelle à des agences d'intérim, privilégiant le remplacement en interne de ses personnels ;

- le ratio d'encadrement de proximité (nombre de personnels soignant au chevet du résident) est proche de 0.6 ETP soignants/résident ;
- les compétences spécialisées sont présentes sur site ;
- la gestion des formations et des remplacements de personnel associés ne pose aucune difficulté ;
- la politique de qualité de vie au travail est très développée et les actions mise en œuvre dans ce domaine sont variées ;
  - Sur la dimension qualité de vie des résidents :
    - au sein de l'établissement, les résidents ont moins le sentiment d'être dans un lieu de vie et de proximité, les lieux sont sans doute plus impersonnels pour eux. Cela peut avoir un impact sur leur qualité de vie ;
    - l'animation et les activités de participation sociale sont nombreuses et très variées.

Pour l'établissement d'une capacité intermédiaire, entre 80 et 100 lits (la Résidence Gandrille),

- Sur la dimension financière :
  - l'équilibre budgétaire est atteint de manière relativement aisée : l'établissement dispose d'un budget et d'une trésorerie satisfaisants lui permettant de faire face sans difficulté à ses charges fixes et aux variations d'activité éventuelles ;
  - les indicateurs de performance budgétaire parviennent à se maintenir au niveau des seuils recommandés, sans poser de difficultés de gestion pour l'établissement ;
    - Sur la dimension de gestion et de management des ressources humaines :
      - l'absentéisme n'est pas très élevé et les ressources humaines disponibles au sein de l'établissement (toutes activités confondues) lui permettent d'assurer une gestion interne des remplacements et le recours aux agences d'intérim n'est pas très fréquent ;
      - le ratio d'encadrement de proximité est proche de 0.6 ETP soignants/résident ;
      - la gestion des formations est mutualisée avec d'autres établissements et les agents disposent de nombreux jours de formation ;
      - l'établissement est attractif de par sa taille et n'a pas de difficultés à recruter des compétences spécialisées ;
      - la politique de qualité de vie au travail est plus développée (achats et remplacement régulier de matériels, mise en place de groupes de paroles pour l'échange des bonnes pratiques professionnelles par exemple) ;
        - Sur la dimension qualité de vie des résidents :
          - la structure est à taille humaine et les résidents ont un sentiment de proximité entre eux et le personnel contribue à leur qualité de vie au sein de l'établissement ;
          - l'animation et les activités de participation sociale sont variées.

Pour l'établissement d'une capacité inférieure à 80 lits (la Résidence Moulin de l'Arche),

- Sur la dimension financière :
  - la structure peut présenter des difficultés structurelles pour maintenir son équilibre budgétaire : les charges fixes pèsent davantage sur le budget et sa faible masse financière proportionnée à sa taille la rend plus sensible aux variations d'activités qui peuvent survenir au cours d'un exercice ;
  - les indicateurs de performance budgétaire (taux de CAF-Capacité d'Autofinancement- et taux de marge brute) sont plus difficiles à maintenir au niveau des seuils recommandés ;
- Sur la dimension de gestion et de management des ressources humaines :
  - l'absentéisme se ressent davantage car l'établissement ne dispose pas d'une forte masse salariale et la gestion des remplacements passe systématiquement par le recours fréquent aux agences d'intérim ;
  - le ratio d'encadrement de proximité est très inférieur à 0.6 ETP soignants/résident ;
  - la gestion des formations est mutualisée avec d'autres établissements afin de limiter les coûts financiers mais l'établissement envoie peu d'agents en formation à cause de la faible masse salariale qui n'est pas suffisante pour permettre des remplacements en interne ;
  - la structure peut avoir des difficultés à recruter des compétences spécialisées (médecin coordonnateur, psychologue, kiné,...). Une mutualisation de ces postes avec d'autres établissements est nécessaire ;
  - la politique de qualité de vie au travail n'est pas très développée dû au manque de moyens financiers et repose essentiellement sur l'échange des bonnes pratiques professionnelles ;
- Sur la dimension qualité de vie des résidents :
  - la taille de l'établissement lui permet d'être plus facilement assimilé à un lieu de vie du fait de la proximité des personnels avec les résidents, ce qui facilite la personnalisation de l'accompagnement et donc sa qualité ;
  - l'animation et les activités de participation sociale sont peu nombreuses compte tenu du peu de moyens de la structure.

Les Résidences Joséphine Normand, Gandrille et Moulin de l'Arche ont été étudiées (I) pour analyser l'impact positif ou négatif de leur taille d'établissement sur les trois dimensions évoquées (II) avant d'en tirer des enseignements et de formuler des préconisations comme autant de leviers d'action et de réflexions professionnelles pour l'exercice du métier de directeur (III).

## Méthodologie

La méthodologie de travail suivie pour la réalisation de ce mémoire s'appuie sur différentes étapes.

Tout d'abord, un travail de recherches bibliographiques (présentées en annexe) a été mené afin de cerner la littérature existante et d'apporter une base théorique au traitement de ce sujet. Celui-ci n'est pas beaucoup documenté hormis quelques études et travaux mentionnés dans l'introduction mais ces éléments m'ont permis d'identifier les grands axes à développer pour ce travail à savoir les finances, le management et l'accompagnement des résidents au sein des différentes structures.

Suite à cela, j'ai choisi de demander à M. LE ROUX et à Mme ROUTELOUS d'être mes référents pour m'accompagner dans la réalisation de ce mémoire. Leurs connaissances et leur spécialisation dans chacun des thèmes précités ont été des ressources sur lesquelles j'ai pu prendre appui pour déterminer les structures à étudier au regard des axes préalablement définis, la réalisation du recueil et le traitement de données parfois techniques.

Pendant mon stage de professionnalisation, le terrain sur lequel je travaillais m'a permis de réaliser un recueil de données à la fois quantitatives et qualitatives. Pour cela, il a fallu néanmoins déterminer le type d'établissement à étudier ainsi que les méthodes de recueil des données.

Pour sélectionner les établissements à étudier sur les volets financiers, ressources humaines et accompagnement des résidents, quatre critères ont été préalablement définis : ce devaient être des EHPAD publics autonomes, sans fusion de direction avec d'autres structures ; la capacité d'accueil de l'établissement (nombre de lits installés en hébergement permanent) devait être proche du seuil retenu des 80 lits, sans pour autant être trop basse (moins de 50 lits) ou trop élevée (plus de 200 lits) afin d'analyser s'il y avait vraiment une différence de gestion entre les établissements sur les volets choisis; l'activité de l'établissement devait être la moins « dispersée » possible, uniquement dédiée à l'hébergement de personnes âgées, afin de faciliter l'étude des documents financiers ; les établissements ne devaient pas connaître un fonctionnement trop dégradé pour avoir une vision de leur activité qui soit la plus ordinaire possible. Au regard des EHPAD publics autonomes présents sur le territoire, il est apparu que ces critères ne pouvaient pas être simultanément respectés. Le choix des établissements étudiés a donc tenu compte du maximum de critères possibles sans toutefois parvenir à les atteindre tous.

Par la suite, le recueil de données quantitatives et qualitatives s'est effectué via l'étude des documents internes des structures à savoir principalement le projet d'établissement

(lorsqu'il était rédigé et le plus à jour possible), les comptes de gestion des exercices 2016, 2017 et 2018, les rapports d'activité et les conventions tripartites (la mise en place des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens –CPOM- est en cours sur le département et n'était pas réalisée dans les établissements étudiés). A ces documents s'est ajoutée la tenue d'un journal de travail, journal qui m'a également servi pour mon stage de professionnalisation, afin de recueillir des éléments du fonctionnement courant des établissements. Cependant la principale difficulté était de ne pas pouvoir être présente dans chacun des trois EHPAD, même si mon stage m'a permis de suivre le fonctionnement courant de deux d'entre eux. Pour la Résidence Joséphine Normand, j'ai choisi de me baser sur un entretien avec la directrice à défaut de ne pas pouvoir être présente plusieurs jours d'affilés dans l'établissement. Ce sont les entretiens semi-directifs qui m'ont apporté la majeure partie des données qualitatives. Treize ont été réalisés à la suite de l'élaboration de trois grilles d'entretien (annexes K, L, M, N), soumises à mes référents. Ces entretiens ont été menés avec les directeurs d'EHPAD publics autonomes des structures étudiées, les représentants des autorités de tarification du département de l'Yonne et de la région Bourgogne-Franche-Comté, la déléguée départementale de la FHF mais aussi les directeurs d'autres établissements qui n'étaient pas nécessairement des EHPAD publics autonomes. L'objectif était de comprendre le fonctionnement d'autres établissements au statut différent et d'apporter des compléments d'information sans chercher à faire de comparaison entre les structures. Ces extraits d'entretiens sont présentés dans des encadrés tout au long de ce travail.

# 1 PRESENTATION DES STRUCTURES ETUDIEES

## 1.1 La Résidence Joséphine Normand

La Résidence Joséphine Normand possède 201 places et regroupe deux types activités : celle d'un Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Vieillissantes (EHPAD) de 160 places d'hébergement permanent réparties entre deux bâtiments de 80 places chacun ; celle d'un Foyer pour Adultes Handicapés (FAH) de 38 places et, depuis 2015, d'un Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM) de 3 places. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, la Résidence s'est agrandie avec le transfert d'activité de la Résidence Colbert (27 places d'hébergement), distante de 9 kms. Toutefois, dans le cadre de ce mémoire, seul l'établissement principal a été étudié.

La Résidence n'externalise aucune de ses fonctions. Au contraire, elle vient en soutien de la Résidence Colbert pour le traitement du linge ainsi que pour la livraison des repas pour cet EHPAD.

Le taux d'occupation de la structure est de 97,23% pour l'EHPAD, de 96,94% pour le FAH et de 100% pour le FAM (moyenne des exercices de 2015 à 2017, sauf pour le FAM qui a été créé en 2016). En 2017, le prix de journée pour l'EHPAD est de 53.24 € (51.24€ pour une chambre double), de 89,03€ pour le FAH et de 90,44€ pour le FAM.

Le budget consolidé de la Résidence Joséphine Normand est estimé en 2018 à environ 7 473 946 € et prend en compte l'ensemble des activités de l'établissement sauf celle de la Résidence Colbert. En effet, le transfert d'activité ayant eu lieu en 2019, les documents financiers n'ont pas encore été publiés. Le budget consolidé regroupe la moyenne des produits courants des exercices 2016, 2017 et 2018. Ces produits permettent d'assurer le fonctionnement courant de la structure (par exemple les achats de fournitures, paiement de prestations et de services, acquittement des impôts et des taxes) et notamment de financer le personnel nécessaire pour accompagner les résidents.

Le personnel rémunéré en EHPAD est déterminé en nombre d'Equivalent Temps Plein (ETP) lors de la signature d'un CPOM entre l'ARS, le Conseil départemental et l'établissement. Les CPOM sont en cours de mise en œuvre dans le département de l'Yonne c'est pourquoi les anciennes conventions tripartites des établissements et leurs avenants qui arrêtent le nombre d'ETP sont toujours en vigueur et ont été utilisés dans ce



travail. Ainsi, l'avenant de la convention tripartite de la Résidence Joséphine Normand fixe en 2017 une autorisation de 100,55 ETP pour l'activité EHPAD uniquement pour un effectif réel de 120,67 ETP. Le FAH possède en 2017 une autorisation de 22,86 ETP pour un effectif réel de 25,48 ETP. Le FAM possède en 2017 une autorisation de 2,62 ETP pour un effectif réel de 2,60 ETP. Le FAH et le FAM comptabilisent à eux deux 25,48 ETP autorisés pour un effectif réel de 28,08 ETP. Pour chaque activité, le personnel soignant représente plus de 80% du total des ETP.

La Résidence Joséphine Normand porte un projet architectural de rénovation, de création et de redéploiement de places dont les premières études ont été réalisées en 2013. Ce projet concerne l'EHPAD de Briennon-sur-Armançon, le FAH et la Résidence Colbert de Seignelay (Résidence Joséphine Normand, 2017). En effet, le bâtiment et les installations étant vétustes (le taux de vétusté des constructions est supérieur à 86% et celui des installations techniques, matériels et outillages est supérieur à 75%), la direction souhaite satisfaire aux normes architecturales d'accessibilité, de sécurité et améliorer la qualité de vie des résidents et de travail des professionnels. Le redéploiement de places consisterait en la création de 24 places (2 fois 12 lits) d'Unité de Vie Protégée (UVP) et d'une unité de 28 lits spécifiques aux adultes handicapés vieillissants à la Résidence Colbert de Seignelay.

## **1.2 La Résidence Gandrille**

La Résidence Gandrille a été choisie pour étudier le fonctionnement d'un EHPAD de taille intermédiaire. L'établissement dispose d'une autorisation de 91 lits d'hébergement permanent et de 2 lits d'hébergement temporaire. Il est aussi le support d'autres services : un Pôle d'Activités et de Soins Adaptés (PASA) de 14 places, une Equipe Spécialisée Alzheimer (ESA), un service de portage de repas à domicile d'environ 40 usagers, un Service de Soins Infirmiers à Domicile (SSIAD) de 32 places et un Accueil De Jour Alzheimer (ADJ) de 6 places. La Résidence n'externalise aucune activité support hormis le traitement du linge plat.

Les taux d'occupation de la Résidence, entre 2015 et 2017 sont en moyenne de 99,31% pour l'hébergement permanent, de 80,6% pour l'hébergement temporaire, 88,56% pour l'accueil de jour, 99,55% pour le SSIAD.

Le prix de journée en EHPAD est de 55,75€ en 2017.

Le budget consolidé de la Résidence Gandrille (toutes activités confondues) s'élève à 4 679 246 € (moyenne des produits courants des exercices 2016, 2017 et 2018). Ce budget permet de financer le fonctionnement courant de la structure et ses investissements ainsi que la rémunération de son personnel. Dans le cadre de la réforme de la tarification des EHPAD initiée par la loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement, l'établissement est en convergence positive sur les tarifs soins et dépendance. L'établissement dispose d'une bonne situation financière avec un fort potentiel d'investissement. Les investissements courants de la structure sont dédiés principalement au renouvellement du matériel de travail et des installations de la structure.

L'avenant 2017 de la convention tripartite de l'établissement fixe un nombre de personnel de 60,6 ETP pour l'EHPAD et l'accueil de jour et 11,80 ETP pour le SSIAD et l'Accueil de jour.

L'établissement est engagé dans deux grands projets. Tout d'abord, un projet de mutualisation de sa blanchisserie avec un EHPAD voisin, la Résidence du Moulin de l'Arche. La blanchisserie de la Résidence Gandrille est adaptée à la démarche RABC (Risk Analysis Bio-contamination Control) qui vise à limiter les échanges de bactéries entre les linges propres et sales lors de leur traitement. La blanchisserie de la Résidence du Moulin de l'Arche est peu adaptée au traitement du linge des résidents (située en sous-sol de l'établissement, la démarche RABC n'est pas mise en place) et est très vétuste. Le directeur ne souhaite pas investir dans sa rénovation immédiate préférant conserver son investissement pour mener à bien un projet de rénovation et d'extension de l'établissement beaucoup plus global. La Résidence Gandrille, par le biais d'une convention met à disposition sa blanchisserie pour laver le linge des résidents de l'autre établissement, celui-ci prenant à sa charge le transport et le temps agent dédié. L'autre projet de la Résidence Gandrille est la réalisation de travaux de rénovation dont les premières études architecturales ont débuté en 2017. Il s'agirait d'agrandir les chambres de la Résidence, de les doter d'une douche et d'améliorer l'accessibilité générale des locaux pour un meilleur cadre de vie et de travail. L'établissement attend la validation de son projet par l'ARS et du Conseil départemental pour un début de chantier planifié si possible en 2020.

### 1.3 La Résidence Moulin de l'Arche

La Résidence Moulin de l'Arche possède une autorisation de 62 places d'hébergement permanent dans 58 chambres simples et 4 chambres doubles qui constituent son activité principale dont le taux est en moyenne de 99%. L'établissement possède également deux budgets annexes : celui d'une forêt qu'il loue pour la chasse et dont il exploite les bois, une maison qu'il loue à des particuliers et depuis fin 2017, celui d'une activité de portage de repas. En février 2018, les repas destinés au portage sont produits et mis en barquette au sein de la cuisine de la Résidence. En juin, l'établissement a loué un véhicule frigorifique uniquement destiné au transport de ces repas. L'établissement peut servir jusqu'à 40 repas par jour et il a également diversifié ses clients : personnes âgées à domicile, aux enfants du centre de loisirs de la ville, usagers d'un accueil de jour itinérant, salariés d'une entreprise locale, ...

Pour accompagner les résidents 24h/24, 7 jours/7, l'établissement dispose de moyens financiers et humains déterminés selon les modalités de la convention tripartite de 2014 reconduite en 2019.

La Résidence possède un budget à 2 513 230,48€ (moyenne des produits des exercices 2017 à 2019). Le prix de journée retenu en 2018 est de 53,20 €. L'établissement est en convergence positive sur les tarifs soins et dépendance. La situation financière de la structure est en voie d'amélioration et de stabilisation, la direction devant rester vigilante pour maintenir l'équilibre financier de la structure.

La convention tripartite de l'établissement fixe un nombre de personnel de 39.95 ETP pour l'EHPAD, ce qui en 2017 représentait environ 50 agents au 31 décembre de la même année.

En plus du renouvellement courant de matériels de travail et de mobilier, l'établissement prévoit un investissement d'envergure pour les années à venir : la réalisation de travaux de réhabilitation et d'extension de sa structure. Le taux de vétusté du bâtiment est très élevé, c'est pourquoi la Résidence a déposé en 2018 un projet de travaux chiffré à 6,5 millions d'euros. Ces travaux sont d'autant plus nécessaires que la plupart des chambres n'ont pas été rénovées depuis les années 1970 et ne sont pas adaptées à l'accompagnement de personnes très dépendantes : surface moyenne de 15 m<sup>2</sup>, douches communes dans les couloirs (1 salle de douche pour environ 15 chambres) ce qui implique des manutentions supplémentaires pour les personnels. L'établissement

accueillant régulièrement des personnes âgées déambulantes vivant avec des troubles cognitifs, il souhaite également aménager un Pôle d'Activité et de Soins Adaptés (PASA) pour leur prodiguer un accompagnement adapté à leur pathologie spécifique.

Les trois EHPAD présentés ci-dessus ont été étudiés sous trois dimensions : la dimension financière, la dimension managériale et la dimension qualité de vie des résidents. Le choix et l'étude des indicateurs dans chacune de ces dimensions a permis de formuler des constats d'analyse pour tenter de comprendre en quoi la taille de ces établissements a un impact sur la gestion de ces trois dimensions et si des différences existent entre les structures et quelles en sont les causes.

## **2 ANALYSE DE L'IMPACT DE LA TAILLE DES EHPAD PUBLICS AUTONOMES**

### **2.1 La dimension financière**

#### **2.1.1 Enjeux généraux**

Les EHPAD publics autonomes doivent respecter la procédure budgétaire des établissements sociaux et médico-sociaux et doivent notamment respecter les principes budgétaires d'annualité du budget, d'équilibre (réel ou strict) de ce dernier, le caractère limitatif ou évaluatif des charges (notamment dans le cadre de l'EPRD), le caractère contradictoire ou négocié de la procédure budgétaire avec les autorités de tarification et la présentation du budget dans les cadres normalisés prévus (EPRD, ERRD, instructions comptable M22 pour les EHPAD publics autonomes).

Les enjeux qui en découlent pour les établissements sont de maintenir ou d'assurer la pérennité et le développement de leur structure, de s'assurer de l'adaptation des ressources allouées aux besoins pour satisfaire les missions définies par le CASF tout en répondant à l'exigence de solvabilité et de bonne gestion du patrimoine financier de l'établissement.

Le mode d'allocation des ressources financières attribuées aux EHPAD a connu une modification suite à la réforme de la tarification des EHPAD, entrée en vigueur en janvier 2017, initiée par la loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement et ses deux décrets d'application n° 2016-1814 et n°2016-1815 du 21 décembre 2016. Auparavant, les établissements déterminaient le montant de leurs dépenses sur l'année et demandaient les recettes correspondantes aux autorités de tarification. Il s'agissait donc d'une tarification « à la dépense ». La réforme de 2017 instaure des forfaits soins et dépendance versés chaque année aux établissements de leur territoire et qui déterminent le montant de leurs dépenses à planifier sur l'exercice budgétaire. Il s'agit d'une tarification « à la recette. Aujourd'hui, le forfait soins, versé par l'ARS, est déterminé par le résultat d'une équation tarifaire<sup>1</sup> prenant en compte le Gir Moyen Pondéré (GMP) et le Pathos Moyen Pondéré (PMP). Le forfait dépendance, versé par le Conseil Départemental, repose comme son nom l'indique sur la détermination de la

---

<sup>1</sup> Selon qu'il s'agisse d'un tarif global ou partiel, avec ou sans Pharmacie à Usage Interne (PUI) l'équation est la suivante : *Valeur du point x nb de places financées d'hébergement permanent x [GMP + (PMP x 2.59)]*

dépendance des résidents présents dans l'établissement matérialisée par l'indicateur Groupe Iso-Ressource (GIR)<sup>2</sup> (GRARADJI N., 2016).

Cette réforme impacte également les résultats des établissements puisque les excédents comme les déficits ne sont plus repris par les autorités de tarification qui décident néanmoins de son affectation comme le dispose l'article R314-51 du CASF.

Lors de la mise en place de cette réforme tarifaire, le nouveau mode de calcul des tarifs soins et dépendance a fait émerger des inégalités entre les établissements dits « perdants » ou « gagnants » financièrement. Pour que la transition des établissements vers leur nouvelle dotation cible soit progressive, le gouvernement a mis en place une convergence tarifaire étalée sur 7 ans. La loi de financement de la Sécurité Sociale de 2019 a ramené à 5 ans la convergence tarifaire du forfait soins afin que tous les établissements atteignent leur dotation cible en 2021.

Les seules ressources qui dépendent de la taille d'un EHPAD, de manière relative toutefois dans le secteur public, sont les produits liés à l'hébergement. Ces derniers sont déterminés par un prix de journée acquitté par les résidents accueillis et dépend donc de la capacité d'hébergement de la structure ainsi que de son taux d'occupation. Ces produits servent au financement des services de restauration, d'hôtellerie, d'entretien des locaux et les animations de la Résidence. Les EHPAD publics ayant pour mission d'assurer l'accessibilité financière de leurs services à l'ensemble des usagers, le tarif hébergement dans ces établissements est encadré par le Conseil Départemental.

Pour déterminer quels sont les impacts de la taille des établissements dans leur gestion financière, ont été analysés les grandes masses du bilan financier des établissements à savoir le Fonds de Roulement d'Investissement (FRI), le Fonds de Roulement d'Exploitation (FRE) tout deux composant le Fonds de Roulement Net Global (FRNG), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie. Deux indicateurs de performance budgétaire ont également été étudiés : le taux de CAF et le taux de marge brute. Le taux de Capacité d'Autofinancement (CAF) permet d'évaluer le montant de trésorerie que dégage l'activité normale d'un établissement au cours d'une année lui permettant de financer ses investissements et de rembourser le capital de ses emprunts. Le taux de marge brute, correspondant à la marge générée directement par l'activité courante de l'établissement (Produits courants - Charges courantes, ramené en pourcentage des produits courants) indépendamment des investissements ou de l'endettement, permet à la

---

<sup>2</sup> Le forfait dépendance résulte de l'équation suivante : (Nb de points GIR/nb résidents présents au moment de la coupe) x capacité d'hébergement permanent x valeur du point GIR départemental

structure de financer les amortissements<sup>3</sup> nécessaires au renouvellement de ses biens. En analysant en détail cette marge brute, nous cherchons aussi à connaître les postes de charges qui pèsent le plus dans le total des charges courantes des établissements. Le détail de ces deux indicateurs a également été étudié afin d'identifier quels types de charges pèsent le plus dans leur composition selon la taille des établissements.

On cherche donc à examiner si les grandes masses financières s'équilibrent (notamment pour savoir si le FRNG parvient à couvrir le BFR pour dégager une trésorerie suffisante), si les indicateurs de performance budgétaire des établissements sont corrects et si nécessaire, déterminer quels sont les points d'amélioration envisageables pour l'ensemble de ces éléments.

### **2.1.2 L'analyse financière des établissements**

Afin de réaliser l'analyse financière des trois établissements présentés, les bilans financiers, les comptes de résultats et les ratios financiers des structures ont été reconstitués à partir des comptes de gestion transmis par les différentes directions et sont présentés en annexes.

#### **2.1.2.1 La Résidence Joséphine Normand (annexes A, B, C)**

S'agissant de l'analyse des grands équilibres financiers, on constate que sur la période 2016-2018, les grandes masses financières s'équilibrent ce qui témoigne d'une situation financière saine : le FRNG couvre le BFR pour dégager une trésorerie positive qui augmente chaque année. En 2018, la trésorerie représente 84 jours d'autosuffisance, ce qui est très confortable pour l'établissement (un ratio de trésorerie optimal se situe aux alentours de 30 jours).

Dans le détail ces grandes masses financières, on constate que le FRNG est stable et augmente chaque année. Il est en grande partie composé du FRI qui représente la part la plus stable des financements de l'établissement, ce qui est un atout pour les travaux qui seront réalisés par l'établissement car cela signifie qu'il pourra utiliser une grande partie de ses fonds propres pour les financer en ayant un recours modéré à l'emprunt.

- Le FRI a augmenté de 907 257€ entre 2016 et 2018 principalement grâce à la constitution d'amortissements et d'une réserve d'investissement qui se trouve être le deuxième poste le plus important dans la constitution du FRI après les

---

<sup>3</sup> Les amortissements sont constitués au fil des années par les établissements sur leurs fonds propres afin de renouveler leurs immobilisations (bâtiments, installations techniques, matériels, etc.) lorsque celles-ci seront trop vétustes.

amortissements. Le taux de vétusté des immobilisations étant supérieur à 80%, on constate que l'établissement a tout mis en œuvre pour préparer les futurs travaux. Dans ce but, un emprunt plus conséquent que les années précédentes a été contracté en 2018. En observant le taux d'endettement de la structure, on s'aperçoit qu'il n'est que de 0.9% et 0.4% en 2016 et 2017 et de 5% en 2018 ce qui est très faible. Par ailleurs, l'établissement pratique les dépôts et cautionnement. Cela signifie que les cautions des usagers versées à l'établissement lors de leur entrée permettent à la structure de financer une partie de ses investissements<sup>4</sup>.

- Le FRE a nettement diminué entre 2016 et 2017 mais semble se stabiliser entre 2017 et 2018. On constate que l'établissement réalise chaque année un résultat comptable excédentaire (40 127€ en 2018). La Résidence possède un report à nouveau déficitaire qui tend à diminuer (94 405€ en 2018) et qui est largement couvert par la réserve de compensation des déficits d'un montant de 165 2487€ en 2018.

Le résultat comptable étant l'élément socle constitutif de la CAF, nous pouvons observer que pour la Résidence Joséphine Normand, le taux de cet indicateur est faible mais néanmoins stable sur les trois exercices étant en moyenne de 4.4%. Cela signifie que l'établissement aura du mal à rembourser le capital de ses emprunts tout en finançant ses investissements à venir. Un taux de CAF correct se situe davantage entre 8% et 10%.

Concernant le taux de marge brute de la structure, celui-ci est très faible et a fortement diminué en 2016 et 2018, passant de 5,1% à -1,8%, un ratio correct devant plutôt se situer aux alentours de 10%. La marge brute d'un établissement lui permet d'autofinancer des dépenses d'investissements (charges financières, d'amortissements et de provisions). Dans la perspective des travaux à venir, il est important que la Résidence puisse améliorer son taux de marge brute pour renouveler ses bâtiments via la constitution d'amortissements. En analysant plus finement cet indicateur au vu des principaux postes du compte de résultat, on constate qu'entre 2016 et 2018, les produits courants ont diminué de 4% tandis que les charges courantes ont augmenté de 3% pour être supérieures à ces derniers en 2018 ce qui entraîne un ratio de marge brute négatif. Parmi les produits courants, ceux qui ont le plus diminué sur les trois exercices sont les autres produits (-89%) et les subventions d'exploitation et participations (-36%). Bien que ces comptes ne représentent pas l'essentiel des produits courants de l'établissement, leur diminution importante n'a pas été compensée par une hausse proportionnelle des

---

<sup>4</sup> Lors du départ d'un résident, la caution est rendue à qui de droit. L'entrée d'un nouveau résident s'acquittant de sa caution assure un renouvellement continu des montants versés aux dépôts et cautionnements des résidents.



produits de la tarification ou une diminution des charges ce qui entraîne un déséquilibre. Parmi les charges courantes, celles qui ont le plus augmenté sur les trois exercices sont les impôts, taxes sur rémunérations (+11%), les services extérieurs, autres services extérieurs et autres charges de gestion courante (+6%), les charges sociales (+5%) et les achats et variations de stocks (+3%). En termes de poids des différents groupes de charges sur le montant des charges totales, on constate qu'en 2018 les salaires et traitements (c/641, 642, 643) ainsi que les charges sociales (c/645 à 647) représentent à elles seules plus de 70% des charges totales (respectivement 49% et 22%).

Le BFR fluctue entre les trois exercices mais garde une certaine stabilité. Sa composition est caractérisée par un montant de créances supérieur aux dettes de l'établissement. Le ratio de rotation des créances d'exploitation est élevé et d'environ 50 jours en 2018 alors qu'il devrait être dans l'idéal autour de 30 jours. A l'inverse, le ratio des dettes fournisseurs et des dettes sociales et fiscales de l'établissement est inférieur à ce ratio conseillé de 30 jours. Cela signifie qu'en un mois, l'établissement rembourse plus vite ses dettes qu'il ne recouvre ses créances. Même si des délais de paiement sont souvent imposés pour s'acquitter des dettes sociales et fiscales, l'établissement pourrait avoir une marge de manœuvre plus importante pour le recouvrement de ses créances (par exemple, apprécier l'opportunité de mettre en place le prélèvement automatique pour les nouveaux résidents ou bien vérifier s'il existe une marge de manœuvre concernant les délais de paiement pour les usagers relevant de l'aide sociale départementale).

Le montant de la trésorerie étant le résultat de la différence entre le FRNG et le BFR, ces actions permettraient de diminuer le BFR et donc d'augmenter le niveau de trésorerie de l'établissement, bien que celle-ci soit déjà confortable et témoigne d'une bonne santé financière de l'établissement (84 jours d'autosuffisance en 2018). Un ratio de trésorerie satisfaisant se situe entre 30 et 60 jours. Dans le cadre des futurs travaux à venir, l'établissement devra veiller à équilibrer le montant de son emprunt pour ne pas avoir un taux d'endettement excessif et une avance de trésorerie trop importante.

Les hypothèses formulées en introduction de ce travail sont partiellement vérifiées. Si l'établissement possède effectivement un budget conséquent et une trésorerie confortable ses indicateurs de performance budgétaire sont faibles, en deçà des ratios recommandés. Les actions d'amélioration porteront essentiellement sur le redressement de ces indicateurs.

« Si on reste sur une partie financière [...], plus l'établissement est grand, plus ça va apporter une souplesse de gestion financière, parce qu'il est plus facile d'absorber les variations d'activités, il est plus facile d'absorber les variations de coût de personnel. [...] Au niveau marge brute, capacité d'autofinancement etc, c'est plus facile à dégager sur des gros établissements que sur des plus petits parce que le plus petit, il suffit d'une mauvaise décision à un instant T pour que peut être ça grève vraiment longtemps sa situation, alors qu'un gros établissement, je ne dis pas qu'il aura toujours une bonne CAF et une bonne marge brute [...] mais je pense qu'il peut plus facilement redresser la barre puisque les leviers d'action sont plus nombreux. »

Direction de la Maison Départementale de Retraite de l'Yonne, entretien du 19 juin 2019

### 2.1.2.2 La Résidence Gandrille (annexes D, E, F)

Pour les grands équilibres financiers, on constate que sur la période 2016-2018, les grandes masses financières s'équilibrent ce qui témoigne d'une situation financière saine : le FRNG couvre le BFR pour dégager une trésorerie positive qui augmente chaque année. En 2018, la trésorerie représente 179 jours d'autosuffisance, ce qui est particulièrement élevé, un ratio de trésorerie optimal se situant généralement aux alentours de 30 jours.

En analysant en détail les grandes masses financières, nous pouvons constater que le FRNG est majoritairement constitué par le FRE qui est sa part la moins stable car liée aux variations du cycle d'exploitation de l'établissement.

- Le FRI est en augmentation sur les trois derniers exercices et est majoritairement constitué par les amortissements réalisés par la Résidence en vue des travaux de rénovation de son bâtiment dont le taux de vétusté moyen est de 79,8% en 2018. Des provisions pour le renouvellement des immobilisations viennent compléter les amortissements de même que des subventions d'investissements, qui semblent peu élevées toutefois au regard du projet architectural en cours. L'établissement n'est endetté qu'à hauteur de 16% de ses capitaux propres (moyenne des trois exercices) ce qui peut lui permettre de contracter un emprunt supplémentaire dans l'optique de ce projet sans courir le risque d'être trop dépendant des institutions de crédit. Ce constat est confirmé par une durée apparente de la dette de 1,25 année en 2018, ce qui signifie que si la CAF se maintient à ce niveau qui est de 7% en 2018, l'établissement mettra moins de deux ans à rembourser ses emprunts (sous réserve de ne pas contracter de nouvel emprunt d'ici là).
- Le FRE augmente également sur les trois exercices. Alors que la Résidence affichait un résultat déficitaire en 2016 et 2017, un résultat excédentaire important

s'est formé en 2018 (264 615€, qui comprend l'ensemble des résultats comptables toutes activités confondues). Néanmoins, le report à nouveau déficitaire reste important (235 986€ en 2018) et augmente chaque année mais est toutefois entièrement couvert par les réserves de compensation des déficits constituées par l'établissement.

En analysant le taux de CAF, on observe que celui-ci progresse d'année en année même s'il reste inférieur au taux recommandé (entre 8 et 10% des produits courants). Le résultat comptable de l'établissement s'améliorant et constituant le socle de calcul de ce ratio, le taux de CAF progresse à raison de la diminution des résultats déficitaires de la structure. Cette amélioration est aussi due à la constitution de dotations aux provisions pour risques et charges d'exploitation, de dotations aux amortissements, dépréciations et provisions mentionnées dans le compte de résultat et qui viennent accroître le montant annuel de la CAF.

Le taux de marge brute supérieur au taux de CAF est lui aussi en progression passant de 4.3% en 2016 à 9.7% en 2018 ce qui est un niveau très correct. On constate que cette amélioration est due à une augmentation des produits courants (+6%) et une très légère augmentation des charges courantes (moins de 1%) entre 2016 et 2018. Parmi les produits courants, ceux qui ont le plus augmenté sur les trois exercices sont les subventions d'exploitation et participations (augmentation supérieure à 100%), qui ont pu être perçues dans le cadre des travaux à venir mais qui ne représentent pas un financement stable pour l'établissement. Les produits de tarification, ventes, prestations de service et production vendue ont néanmoins augmenté de 8%. Ceci est dû notamment à la convergence tarifaire positive en soins et dépendance. Parmi les charges courantes, celles qui ont le plus diminué sur les trois exercices sont les autres impôts, taxes et versements assimilés (-7%, qui sont par exemple les impôts locaux, la taxe foncière), les charges sociales (-5%) et les salaires et traitements (-1%). La diminution de ces deux derniers postes peut être liée au départ en retraite de certains agents ou au non-renouvellement de contrats. En termes de poids des différents groupes de charges sur le montant des charges totales, là encore on constate qu'en 2018 les salaires et traitements (c/641, 642, 643) ainsi que les charges sociales (c/645 à 647) représentent plus de 72% des charges totales (respectivement 51% et 21%).

Dans l'ensemble la situation financière de l'établissement est très correcte même s'il doit rester vigilant en renforçant le FRI dans l'optique des investissements importants à venir, en continuant à améliorer sa CAF et en restant vigilant sur l'évolution de sa marge brute

pour qu'elle se maintienne à son niveau actuelle malgré la perspective d'une diminution des subventions d'exploitations.

Le BFR fluctue mais reste stable sur les trois exercices et est largement couvert par le FRNG. L'établissement possède davantage de créances que de dettes mais les délais de recouvrement et de paiement sont tout à fait corrects. En effet en 2018, l'établissement recouvre ses créances au bout de 30 jours et paie ses fournisseurs dans des délais similaires.

La différence entre le FRNG et le BFR permet de dégager la trésorerie de l'établissement qui est en augmentation sur les trois exercices et représente en 2018, une autosuffisance de financement de 179 jours d'exploitation (l'équivalent de presque 6 mois) ce qui est confortable pour l'établissement voire même élevé (le ratio conseillé se situant davantage autour de 30 jours de trésorerie disponible).

Au regard de cette analyse, nous constatons que l'ensemble des hypothèses financières formulées pour la Résidence Gandrille sont vérifiées. L'établissement devra néanmoins rester vigilant pour maintenir cette situation budgétaire favorable.

#### 2.1.2.3 La Résidence du Moulin de l'Arche (annexes G, H, I)

Sur la période 2016-2018, les grandes masses financières s'équilibrent : le FRNG couvre le BFR pour dégager une trésorerie positive qui a connu néanmoins une forte diminution entre 2016 et 2017 (-208 480€). Depuis lors, la trésorerie représente environ 14 jours d'autosuffisance, ce qui est très faible même pour cet établissement considéré de petite taille (le ratio de trésorerie optimal est plutôt autour de 30 jours). La situation de l'établissement est donc fragile même si l'équilibre financier est maintenu.

En analysant en détail les grandes masses financières, nous pouvons constater que le FRNG est positif et en augmentation en 2018 malgré un FRE négatif sur toute la période. Il est en grande partie composé du FRI, ce qui est un atout dans la perspective des travaux à venir.

- Le FRI : Il est en légère augmentation et est composé principalement par les amortissements, les emprunts contractés par l'établissement et les réserves d'investissement. Ces dernières devraient être davantage renforcées dans le cadre des futurs travaux (le taux de vétusté des installations techniques est supérieur à 80%, celui des autres immobilisations corporelles atteint presque ce

pourcentage également). Pour cela, l'établissement pourrait faire la demande d'une subvention spécifique (Agence Régionale de Santé via la CNSA ou Conseil départemental) pour l'aider dans la réalisation de ses travaux. Dans ce cadre, l'établissement est en capacité de faire face à de nouveaux emprunts : le taux d'endettement de l'établissement sur ses capitaux propres n'est en moyenne que de 30% et il apparaît que le remboursement de la dette actuelle est d'environ 3 ans, ce qui est très confortable (dans l'idéal, le ratio ne devrait pas dépasser les 10 ans). En revanche, on peut voir que les amortissements servent tout juste à rembourser le capital des emprunts (le ratio 2018 d'apurement de la dette est de 2.95) malgré le taux de vétusté très élevé de la structure. Augmenter le montant des amortissements (via l'augmentation de la marge brute ou l'affectation des résultats) permettrait de renforcer les capacités d'investissement de la structure.

- Le FRE : Il est négatif sur les trois années consécutives ce qui contribue à diminuer le FRNG. Un report à nouveau déficitaire assez conséquent mais en diminution est responsable du montant du FRE. Le déficit est progressivement résorbé grâce au résultat comptable excédentaire et à la réserve de compensation des déficits constituée. Le déficit diminuant d'environ 35 400€ par an, si cette tendance se poursuit, il sera soldé à mi 2023 ( $191901/35400 = 5,42$ ). Nous pouvons constater que l'établissement n'a pas constitué de réserves de couverture du BFR : celle-ci devrait être mise en place, en réaffectant la provision pour risques et charges si celle-ci n'est pas constituée dans un but précis et en affectant le report à nouveau excédentaire en attente d'affectation qui se maintient sur les exercices.

Ce résultat ainsi que les dotations aux amortissements courants constituées chaque année permettent de générer une CAF (Capacité d'Autofinancement) d'en moyenne 7% des produits courants, ce qui est une valeur normale. Dans le cadre des futurs travaux l'établissement devrait, par mesure de sécurité, augmenter ce taux, notamment par le biais de dotations aux provisions de couverture du BFR. La CAF permet en effet de rembourser le capital des emprunts et de financer les investissements courants de la structure. Un emprunt devant être contracté pour les travaux, un taux de CAF supérieur à 8% serait recommandé. S'agissant du taux de marge brute, toujours supérieur à 8% sur les trois exercices (ce qui est une valeur correcte) permet à l'établissement de constituer les amortissements nécessaires au renouvellement de ses immobilisations.

Autre indicateur de performance financière, le taux de marge brute de la structure qui dans le cas présent est tout à fait correct et supérieur au taux de CAF: en moyenne sur les trois exercices, la marge brute représente 9% des produits courants ce qui est proche

du taux recommandé (environ 10%). On constate cependant une forte augmentation des charges courantes (+10%) ainsi qu'une augmentation des produits courants (+8%) entre 2016 et 2018. Parmi les produits courants, ceux qui ont le plus augmenté sur les trois exercices sont les produits issus du c/75 « Autres produits » (augmentation supérieure à 100%), liés à la mise en place du service de portage de repas à partir de 2017. Les produits de tarification, ventes, prestations de service et production vendue ont néanmoins augmenté de 7%, notamment par le biais de la convergence tarifaire. Parmi les charges courantes, celles qui ont le plus augmenté sur les trois exercices sont les services extérieurs, autres services extérieurs et autres charges de gestion courante (+39%), les achats non stockés de matières et fournitures (+25%) dû en partie au développement de l'activité portage de repas et les impôts et taxes sur rémunérations (+17%). En termes de poids des différents groupes de charges sur le montant des charges totales, on constate qu'en 2018 les salaires et traitements (c/641, 642, 643) ainsi que les charges sociales (c/645 à 647) représentent 70% des charges totales (respectivement 48% et 22%).

La situation budgétaire globale est juste à l'équilibre mais l'établissement doit rester vigilant pour maintenir son niveau d'autofinancement et pour contenir la hausse des charges courantes de la structure.

Après avoir été reconstitué en 2017, le BFR est en augmentation en 2018. L'Excédent de Fonds de Roulement (EFE) en 2016, signifiait que l'établissement avait davantage de dettes auprès de ses fournisseurs que de créances de ses usagers et des organismes payeurs. La situation a été régularisée mais l'établissement doit rester vigilant afin que le FRNG puisse continuer à couvrir le BFR. Pour cela, l'établissement peut chercher à raccourcir les délais de paiement des créances d'exploitation qui sont de 42 jours : l'établissement est déjà passé au paiement en termes à échoir mais le prélèvement automatique n'a pas encore été mis en place. L'établissement peut également rallonger à un mois les délais de paiement de ses dettes sociales et fiscales qui sont en 2018 de 16 jours. Ces actions permettront de diminuer le BFR et d'accroître le montant de la trésorerie de l'EHPAD.

Concernant la trésorerie de l'établissement, son niveau est très faible sur 2017 et 2018 (environ 14 jours) alors qu'il était de 51 jours en 2016 dû à l'existence du EFE.

Les hypothèses formulées pour la Résidence Moulin de l'Arche sont partiellement validées. Les indicateurs de performance budgétaire de la structure sont bons et au niveau des ratios recommandés ; l'établissement est parvenu à redresser l'équilibre

budgétaire sur les trois derniers exercices, ce qui est assez rapide. En revanche, sa trésorerie dégagée est faible suite à la résorption de l'EFE. Par ailleurs, un point attire notre attention : la part des charges afférentes au personnel (salaires, traitements et charges sociales) sur le total des charges courantes est similaire à celle des Résidences Joséphine Normand et Gandrille, soit environ 70%. Ainsi à nombre d'effectifs autorisés inférieur aux autres établissements (annexe J), les charges de personnel sont similaires.

\*\*\*

L'analyse de la dimension financière des trois établissements invalide certaines hypothèses qui avaient été émises en introduction de ce travail. Si les éléments financiers et budgétaires constituent des arguments de poids du débat sur la taille des EHPAD, il est important de prendre en compte d'autres dimensions d'analyse telle que la gestion et le management des ressources humaines.

\*\*\*

## **2.2. La dimension de gestion et de management des ressources humaines**

### **2.2.1. Enjeux généraux**

La gestion des ressources humaines en EHPAD est à la fois encadrée par une convention tripartite (remplacée depuis 2017 par les CPOM), document officiel qui détermine entre autre le nombre d'ETP autorisés pour chaque service au sein de l'établissement et laissée à la libre appréciation du chef d'établissement. Comme son nom l'indique, elle est élaborée entre l'établissement, qui détermine les besoins minimaux nécessaires en soins et en accompagnement pour les résidents, et les autorités de tarification (Conseil départemental et ARS), qui valident la maquette organisationnelle proposée. La gestion des ressources humaines consiste à la fois en une gestion quantitative de la masse salariale d'un établissement (recrutement de personnel, taux d'encadrement, gestion de l'absentéisme) mais prend aussi en compte des éléments qualitatifs (gestion des formations et des compétences spécialisées).

Le management des ressources humaines va au-delà de la notion de gestion de personnel puisqu'il s'agit d'impulser une dynamique de travail au sein des équipes tout en rappelant le cadre réglementaire à respecter. *« Les principales attributions de ce manager sont d'organiser, de coordonner et de contrôler le travail de ses collaborateurs, d'animer l'équipe et d'en assurer les relations avec la hiérarchie, les autres entités de l'organisation et les interlocuteurs extérieurs : fournisseurs, clients, sous-traitants, etc. Il a aussi une*

*responsabilité dans le maintien et le développement des compétences des femmes et des hommes qu'il encadre. » (Alternatives Economiques, 2014)*

S'agissant du nombre d'ETP présents en EHPAD, les pouvoirs publics se sont interrogés pour savoir s'il fallait imposer un ratio d'encadrement minimal aux établissements. Le ratio global d'encadrement est défini comme étant le nombre d'emplois directs en ETP par rapport au nombre de résidents. Ce calcul prend en compte toutes les fonctions présentes dans un EHPAD (Administration, Restauration, Soins, etc.). En septembre 2017, la députée Monique Iborra évoquait, dans la communication sur la mission flash sur les EHPAD, son souhait de voir imposer un ratio minimal de personnel de 0,6 ETP soignants par résident. Le rapport d'information de la commission parlementaire des affaires sociales publié en mars 2018 en conclusion des travaux de la mission sur les EHPAD énonce des propositions en ce sens : *« Pour s'assurer que nos aînés soient pris en charge dignement, la priorité doit être de définir un ratio opposable de personnel par résident. [...] Pour les rapporteuses, un ratio « toutes catégories de personnel confondues » n'est donc pas pertinent et il faut se concentrer sur les personnels au chevet du résident, c'est-à-dire, dans le modèle actuel, les infirmiers et les aides-soignants. » (IBORRA et FIAT, 2018, p.31).* Les travaux de la Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques (DREES) de septembre 2017, constatent une progression dans le taux d'encadrement au sein des EHPAD entre 2011 et 2015 et mentionnent un ratio moyen de 63 ETP pour 100 résidents tous services confondus (MULLER M. 2017). Les rapporteuses expliquent que 0,6 ETP soignants par résident permet aux personnes accueillies de bénéficier d'une toilette quotidienne adaptée ainsi que d'un bain tous les 15 jours, de suivre l'état cutané de la personne tout en lui prodiguant des soins de nursing permettant notamment d'être attentif à l'image du résident que renvoie notamment l'habillement. Le ratio d'encadrement est donc un indicateur de qualité des soins mais à l'heure actuelle ni les pouvoirs publics, ni les autorités de tarification n'en imposent aux EHPAD.

*« Là c'est plus un discours politique j'ai envie de dire : tout le monde souhaiterait avoir du 1 pour 1 en termes d'encadrement, après aujourd'hui je ne pense pas que nos finances publiques le permettent. Après qu'on ne s'étonne pas qu'il n'y ait plus personne qui ait envie de faire ce métier qu'on ait un regard sur les EHPAD qui soit négatif. En tant que privé commercial moi ça me rend service. Je n'ai jamais eu autant de demandes des autres secteurs depuis qu'on jette l'opprobre sur les établissements. Effectivement les gens payent plus cher ici [le prix de journée varie de 75€ à 95€ en fonction des chambres et des prestations choisies] mais la qualité de prestation est tout autre également. »*

EHPAD privé commercial indépendant, entretien du 24 mai 2019



Si le ratio d'encadrement soignant en EHPAD est essentiel pour assurer un bon accompagnement en soins pour les résidents, c'est surtout le nombre d'ETP autorisés qui aujourd'hui est un indicateur cible pour les établissements et sur lequel repose le calcul de l'absentéisme de leurs effectifs. Ainsi, en plus du calcul du ratio d'encadrement, on cherche à examiner dans ce travail le poids de l'absentéisme au sein des établissements et les modalités de gestion de ce dernier en fonction de leur taille. Nous analysons également la gestion des compétences spécialisées et la politique de qualité de vie au travail développée au sein des structures.

Dans la pratique, les effectifs arrêtés dans les conventions tripartites/CPOM des établissements sont souvent dépassés. Ce dépassement n'est jamais excessif mais montre les difficultés de gestion et la vigilance constante que la direction doit maintenir pour éviter une dérive trop importante de ses effectifs. L'absentéisme de courte durée (maladies ordinaires, accidents du travail) fait partie de ces difficultés de gestion. Le taux d'absentéisme n'est jamais linéaire. Il fluctue pendant l'année en fonction de certaines périodes (congés d'été, de Noël), d'évènements indésirables (épidémies) ou de manière aléatoire (grossesses, congés maladie, accidents du travail). Contenir le taux d'absentéisme des effectifs et prévoir une organisation de travail dite « dégradée » est nécessaire pour éviter les surcoûts financiers et le déficit de service d'un établissement. De même le renouvellement trop fréquent du personnel (le turn-over) et les difficultés de recrutement liées au manque d'attractivité des professions médico-sociales notamment du métier d'Aide-Soignant (AS) sont à prendre en compte dans la gestion des ressources humaines d'un établissement.

Ces difficultés liées à la gestion du personnel en établissement sont aussi des indicateurs de la qualité de vie au travail des agents. « *Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte* » (ANACT 2015, p.2). La notion de qualité de vie au travail liée à celle d'efficacité est aujourd'hui un élément constitutif de l'organisation du travail d'un établissement et un enjeu essentiel pour la gestion managériale des directeurs.

Cet élément a été étudié dans chacun des trois établissements présentés afin d'identifier les différences entre les structures, en supposant que l'établissement de grande capacité qu'est la Résidence Joséphine Normand, contrairement aux deux autres structures, avait des moyens plus conséquents alloués aux actions de qualité de vie au travail.

## 2.2.2 L'analyse des établissements en termes de gestion et de management des ressources humaines

### 2.2.2.1 La Résidence Joséphine Normand

La taille de la Résidence Joséphine Normand a un impact positif en termes de gestion des ressources humaines en favorisant la multiplication des compétences et la gestion en interne de l'absentéisme.

L'EHPAD de la Résidence Joséphine Normand, tous services confondus, possède en 2017 une autorisation de 100,55 ETP. Le FAH et le FAM comptabilisent à eux deux 25,48 ETP autorisés (le FAH possédant en 2017 une autorisation de 22,86 ETP et le FAM possédant une autorisation de 2,62 ETP). La ratio d'encadrement de proximité pour l'EHPAD de 160 places est de 0,47 ETP par résidents.

On constate que l'établissement a plus de facilités pour multiplier les compétences de ses agents grâce aux formations. La multiplication des compétences passe par une gestion plus souple des formations. En effet, la masse salariale étant plus importante, l'établissement peut envoyer plusieurs agents en formation sans que le nombre d'effectifs présents dans les services en soient affectés. Pour cela, l'établissement a recours aux prestations de formations mutualisées du GEPY. *« L'inconvénient pour un établissement de petite taille est la gestion des formations, puisqu'il est très difficile d'envoyer des agents en formation quand les effectifs sont très réduits. »* (Mme BRASSEUR, entretien du 29 mai 2019). En revanche, multiplication et diversité des compétences ne signifient pas facilités de recrutement : *« [...] je ne pense pas que ce soit une question de taille. Là c'est une question de disponibilité et de candidats surtout. Aujourd'hui j'insiste auprès des tutelles pour qu'ils nous fassent une belle publicité. Tant qu'on critiquera les EHPAD tant et plus, qu'on ne leur accordera pas, je dirais, une petite bouffée de fraîcheur... parce que tant qu'on les critique, forcément, ça ne donne pas envie de venir travailler dans nos établissements. »* (Mme BRASSEUR, entretien du 29 mai 2019).

La taille de la Résidence est considérée par la direction comme un avantage dans la gestion de l'absentéisme. En effet, la masse salariale importante dont dispose l'établissement lui permet de maîtriser les dépenses de remplacement de ses agents.

Si le nombre d'ETP est arrêté dans la convention tripartite, ces effectifs autorisés sont dépassés par le nombre d'effectifs réels. Ainsi, l'EHPAD dispose d'un effectif réel de 120,67 ETP en décembre 2017. Le FAH dispose d'un effectif réel de 25,48 ETP et le FAM d'un effectif réel de 2,60 ETP. Ces dépassements du nombre d'ETP autorisés sont pour

la grande majorité dus à l'absentéisme de certains agents durant l'exercice. A la Résidence Joséphine Normand, le taux d'absentéisme en fin d'année 2017 pour l'EHPAD est de 10,58% de l'effectif réel, pour le FAH, il est de 9,33% et pour le FAM, de 5,98%. Lors d'une absence, l'encadrement intermédiaire gère le remplacement de l'agent en rappelant en priorité les agents en repos hebdomadaire avant de contacter des agences d'intérim. Comme les agents sont nombreux, le risque d'épuisement de ces derniers est moins important, l'absentéisme peut donc être plus facilement géré en interne et le recours aux agences d'intérim est quasi inexistant : « *Les personnels et l'encadrement ont œuvré pour assurer un service de qualité malgré nos installations vétustes et un absentéisme géré en interne sans faire appel à des agences d'intérim.* » (Résidence Joséphine Normand, 2017, p.68)

Au sein de la Résidence, la qualité de vie au travail, est étroitement associée au projet architectural en cours de réalisation. En effet, plus que la taille de l'établissement, c'est surtout la taille de service et la composition architecturale de la structure joue un rôle dans son amélioration ou sa dégradation (qui devient alors une des causes d'augmentation de l'absentéisme) : « *On a un gros souci d'absentéisme, dû de toutes façons à un épuisement général, [...] on a aussi un absentéisme qui est dû à une usure physique, souvent des problèmes de dos, des problèmes d'épaules. L'architecture peut y être pour beaucoup. –Les pas, les déplacements ?- Voilà, des bâtiments qui ne sont pas du tout adaptés, des salles de bain qui sont trop exigües, des manipulations de résidents... parce qu'on ne peut pas par exemple, rentrer un lève-malade dans une chambre.* » (Mme BRASSEUR, entretien du 29 mai 2019). Pour résoudre ces difficultés, l'établissement s'appuie sur Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), mis en place en 2013 et obligatoire pour les établissements employant plus de 50 agents. Il dispose également d'une Cellule Qualité, intervenant à l'EHPAD, au FAH et au FAM, chargée de réaliser des audits, des formations et interventions à destination du personnel et des résidents ainsi que de recueillir, d'analyser et de proposer des solutions aux événements indésirables.

Le management au sein de la structure s'exerce notamment par les cadres intermédiaires (un coordonnateur des soins, deux cadres de santé pour les deux EHPAD, un cadre socio-éducatif pour les activités liées aux personnes en situation de handicap) le recours direct à la direction étant moins fréquent que dans les petites structures.

Les hypothèses formulées pour la gestion et le management des ressources humaines de la Résidence Joséphine Normand sont partiellement validées car le taux d'absentéisme (10,58% pour l'EHPAD) n'est pas plus élevé que celui des deux autres structures

analysées ci-dessous mais il s'en ressent moins du fait de la masse salariale conséquente. Par ailleurs, le ratio d'encadrement de proximité est inférieur au ratio moyen constaté dans les EHPAD publics autonomes.

#### 2.2.2.2 La Résidence Gandrille

On constate qu'en matière de gestion de l'absentéisme, les stratégies de la Résidence Joséphine Normand s'appliquent à la Résidence Gandrille. Toutefois, la taille de l'établissement aura un impact sur le ressenti de l'absentéisme au sein de la structure.

La Résidence Gandrille possède en 2017 une autorisation de 60,6 ETP pour l'EHPAD et l'Accueil de jour et 11,80 ETP pour le SSIAD et l'ESA. Le ratio d'encadrement de proximité est de 0.39 ETP par résident. En 2017 le taux d'absentéisme pour l'EHPAD et l'Accueil de jour est de 11,52% et le taux d'absentéisme pour le SSIAD et l'ESA est de 4,38% (Résidence Gandrille, 2017). Si les taux d'absentéisme des Résidences Gandrille et Joséphine Normand sont comparables, l'absence des agents se ressentira davantage dans la Résidence Gandrille du fait d'une masse salariale moins importante. Pour assurer le service aux résidents de l'EHPAD, le service des ressources humaines de la Résidence Gandrille adoptera les mêmes actions que la Résidence Joséphine Normand et rappellera en priorité les agents en repos hebdomadaire y compris si besoin les agents du SSIAD favorisant ainsi la mise à disposition de personnel des différentes activités de l'établissement avant de contacter des vacataires ou des agences d'intérim. Si l'absentéisme persiste, l'établissement peut également choisir de diminuer le temps des journées de formation au profit du temps de travail mais cette mesure reste exceptionnelle.

La gestion des postes à compétences spécialisées tels que les postes de psychologue ou de kinésithérapeute est également plus confortable pour un établissement de taille intermédiaire bien que cela dépende aussi beaucoup de la taille de bassin d'emploi dans lequel il s'inscrit : *« On peut avoir un temps partiel un peu plus large. Une psychologue par exemple, on peut la prendre à 60% ici alors que dans la plupart des EHPAD de 60 places, la psychologue est à 20% et c'est compliqué à la fois pour un candidat à 20% et puis pour un psychologue d'être là un jour par semaine et de faire du suivi, c'est quasiment mission impossible. »* (M. LEJEUNE, entretien du 23 avril 2019). Sur ce point, la taille de l'établissement serait donc un des critères favorisant son attractivité. Des difficultés de recrutement sont néanmoins évoquées : *« Il y a quant même des inconvénients là-dessus : [...] par rapport à un village où il y a moins de 900 habitants,*

*peser plus de 10% ce n'est pas raisonnable d'autant qu'il y a déjà d'autres EHPAD dans le coin qui recrutent également. »* (M. LEJEUNE, entretien du 23 avril 2019).

En termes de présence managériale, la direction exerce plus facilement un management de proximité connaissant davantage le nom des agents et des résidents. En matière de dynamique de projet et d'esprit d'équipe, la direction est plus mitigée : *« On est à une taille suffisante pour avoir une bonne dynamique. Malgré tout, là où il y a le plus d'inertie c'est peut être dans l'équipe soignante, mais c'est ressenti par l'équipe elle-même... alors inertie, c'est une équipe dynamique et qui fait plein de choses mais on va avoir du mal parfois à faire évoluer les pratiques parce que c'est une équipe de 30 personnes et qu'on aura pas 30 personnes d'accord. Ce sera plus facile je pense après travaux, quand on aura sectorisé, avec deux équipes plus petites. A 30, c'est compliqué de créer un esprit d'équipe unique, [...] ils auront du mal à sympathiser, [...] à s'identifier, à se retrouver... »* (M. LEJEUNE, entretien du 23 avril 2019). A noter que nous retrouvons de nouveau une allusion au rôle de l'architecture et de la configuration des locaux dans la cohésion des équipes.

La situation financière de l'établissement lui permet déjà de satisfaire aux conditions matérielles nécessaires à l'exercice d'un travail de qualité en minimisant les risques professionnels. Le CHSCT vient en soutien de l'établissement sur ces questions et conduit régulièrement des enquêtes pour évaluer les conditions de travail des agents comme l'enquête « bien-être au travail », réalisée en 2015 et une enquête sur le travail de nuit en 2017 (CHSCT, Procès verbaux, 2017 et 2018).

Aux conditions matérielles, l'établissement souhaite favoriser des bonnes conditions humaines de travail passant notamment par la cohésion au sein des équipes et entre elles également. En effet, la cohésion d'équipe est un élément constitutif de la qualité de vie au travail. Cette dynamique passe par un processus d'intégration des nouveaux agents qui semble moins spontané dans une structure comme la Résidence Gandrille que dans un petit établissement : *« Par rapport à un plus petit [établissement], il y a peut-être une ambiance moins familiale. [...] Si un nouvel agent arrive, même s'il est bien accueilli par ses collègues c'est peut-être plus compliqué de se sentir tout de suite membre d'une équipe, de bien connaître tout les autres. Mais après c'est une question de volonté, c'est à nous de le créer. »* (M. LEJEUNE, entretien du 23 avril 2019). L'EHPAD a proposé en 2017 à l'ensemble de ses agents deux jours de formation « Vis ma vie » afin de renforcer cet esprit d'équipe.

Autre initiative, l'exploitation des compétences spécialisées de certains agents contribue également à la qualité de vie au travail et au soutien des équipes. Par exemple, la Résidence Gandrille met à disposition des professionnels qui le souhaitent et sur leur temps de repos, une infirmière spécialisée réalisant une fois par mois des séances de « toucher-massage ».

En termes de communication et d'échanges sur le contenu du travail, les réunions de service se déroulant une fois par semaine permettent à l'ensemble des responsables de service (Direction, Administration, Cadre de santé, Hôtellerie et Service Technique) d'échanger sur les problématiques rencontrées au cours de la semaine et sur les projets à réaliser relayant ainsi l'information entre les différents services pour favoriser la communication entre les équipes.

De même, en termes de matériels de travail, la situation financière de l'établissement lui permet d'être bien équipé.

Les hypothèses formulées pour la Résidence Gandrille sont partiellement vérifiées : certes l'établissement est attractif de par sa taille mais il a cependant des difficultés à recruter du personnel et des compétences spécialisées en partie à cause de l'environnement rural dans lequel il est implanté mais aussi dans le contexte plus général d'un manque d'attractivité des professions en EHPAD. Par ailleurs, le ratio d'encadrement de proximité est en deçà du ratio des EHPAD publics autonomes.

#### 2.2.2.3. La Résidence du Moulin de l'Arche

Le management exercé par la direction de cet établissement est un management de proximité se traduisant par une communication régulière entre la direction et les agents. L'autonomie et la polyvalence de ces derniers contribuent à générer une ambiance de travail solidaire et « familiale ».

Au 31 décembre 2017, la Résidence du Moulin de l'Arche employait 42 ETP (environ 50 agents), titulaires ou contractuels de la fonction publique hospitalière, les effectifs autorisés par la convention tripartite étant de 39,95 ETP<sup>5</sup>. Sur la base des effectifs autorisés, le ratio d'encadrement de proximité est de 0,38 ETP par résident.

---

<sup>5</sup> Dans le rapport d'activité 2017 de l'établissement en p.28, les effectifs autorisés mentionnés sont de 39,95 ETP mais le décompte total est en réalité de 40,05 ETP. C'est ce chiffre qui a été retenu dans l'annexe J et qui sert de base de calcul au ratio d'encadrement de proximité.

Cette masse salariale moins importante que pour les deux autres établissements engendre plusieurs conséquences sur le fonctionnement de celui-ci. Tout d'abord, les agents se connaissent tous (exception faite pour ceux travaillant en intérim), pour certains de longue date et parfois résidant dans la même zone géographique. Cette proximité génère une ambiance dite « familiale » et un sentiment d'appartenance à l'établissement. Autre conséquence de ce niveau de masse salariale, l'établissement est beaucoup plus sensible aux fluctuations de l'absentéisme qui se ressent davantage lorsqu'un agent est absent. Cela impose à l'établissement de former ses agents aux postes de travail de différents services afin d'assurer une gestion des remplacements en interne et de limiter le recours aux agences d'intérim. Ceci est d'autant plus important que l'établissement ne dispose pas de services annexes (hormis le portage de repas) pouvant aider au remplacement d'agents absents. En 2017, le taux d'absentéisme est de 14,19% mais en soustrayant deux arrêts longue maladie il est de 10,67% se rapprochant ainsi du taux de 2016 qui était de 11,4% (Résidence Moulin de l'Arche, rapport d'activité 2016 et 2017). La polyvalence des agents contribue à créer une solidarité entre les services mais également une forme d'autonomie dans les remplacements : les chefs de service s'organisent entre eux pour gérer les remplacements nécessaires avant d'en référer à la direction.

De plus, un établissement de petite taille facilite la communication entre les différents services, les agents, et l'encadrement. Durant mon stage, j'ai pu observer que les agents n'hésitaient pas à s'adresser régulièrement à la direction en cas de difficultés ou de dysfonctionnement dans le matériel de travail (notamment pour le fonctionnement du logiciel de soins). En effet, les ETP dédiés à l'encadrement de proximité à savoir le Médecin Coordinateur, l'Infirmière Diplômée d'Etat Cadre (IDEC) ou la responsable hôtelière en charge des services de restauration et bio-nettoyage, représentent respectivement 0,3-0,7 et 0.4 ETP<sup>6</sup>. La direction est donc régulièrement sollicitée lorsque les responsables de services ne sont pas disponibles.

La petite taille de la Résidence pourrait poser des difficultés en ce qui concerne la gestion des compétences spécialisées ou des formations de ses agents. Cependant, l'établissement étant membre du Groupement des EHPAD Publics de l'Yonne (GEPY), il bénéficie des tarifs préférentiels des formations mutualisées mises en place entre les 22 établissements adhérents et de prestations spécifiques : compétences spécialisées d'un informaticien, d'une conseillère hôtelière. En dehors du GEPY, l'établissement s'inscrit

---

<sup>6</sup>1 ETP représente 35h de travail hebdomadaire (à raison de 7h par jour pour 5 jours de travail auquel s'ajoutent deux jours de repos hebdomadaires obligatoires). 1 ETP / 5 jours = 0.2 ETP par jour.

0.3 ETP représente donc une journée et demi de travail ; 0.7 ETP représente trois jours et demi de travail ; 0.4 ETP représentent deux jours de travail.

dans plusieurs partenariats et conventions avec d'autres établissements pour bénéficier des prestations que seul, il ne pourrait pas réaliser. Ainsi, dans le cadre d'un partenariat avec la Maison de Retraite Départementale de l'Yonne (MDRY), l'établissement bénéficie de l'intervention régulière d'une infirmière hygiéniste ; un projet « Infirmier de nuit en EHPAD » a été mis en place en 2019 entre quatre établissements géographiquement proches ; la Résidence a conclu une convention avec la Résidence de la Vallée de l'Ouanne à Charny pour recruter un psychologue intervenant dans les deux établissements.

L'établissement mène également plusieurs actions en faveur de la qualité de vie au travail qui constitue un des cinq axes de son projet d'établissement en cours d'élaboration. Au vu des résultats du questionnaire de satisfaction professionnelle diffusé, l'établissement a choisi de cibler des objectifs et des actions d'amélioration sur la prévention des troubles musculo-squelettiques et des risques psychosociaux, l'efficacité des matériels de travail, la promotion de la formation, de l'épanouissement professionnel et personnel et la sensibilisation du personnel à l'égalité professionnelle hommes-femmes. L'établissement insiste particulièrement sur la formation pour accroître la qualité de vie au travail.

Les matériels disponibles au sein de la Résidence sont en nombre suffisant et sont fréquemment utilisés lorsqu'ils sont en état de fonctionnement selon les agents consultés. Dans le questionnaire de satisfaction professionnelle les agents se disent moyennement satisfaits des aides-techniques dans leurs conditions de travail. Cela peut être dû à la vétusté de certains matériels mais également à la configuration des locaux qui empêchent leur bonne utilisation.

A la résidence, la politique de formation (formations courtes et longues) menée par l'établissement constitue la thématique ayant recueillie le plus de satisfaction dans le questionnaire diffusé aux agents et constitue pour la direction le principal mode de prévention des effets pathogènes du travail. Ont été mis en avant la qualité des formations, leur diversité, leur adaptation au public accueilli mais aussi la possibilité qu'elles offrent aux agents de progresser dans leur carrière professionnelle. D'une durée allant de 1 à 4 jours, elles sont proposées aux agents mais ne sont pas obligatoires. Selon le plan de formation arrêté pour 2019, 8 agents participent à la formation Humanitude (centrée davantage sur les pratiques soignantes). Deux agents participent à la formation intitulée « Manutention bientraitante et ergo-motricité » et un agent participe à la formation « Prise en charge psycho-gériatrique ». L'établissement s'est également inscrit dans le dispositif PRAP (Prévention des Risques liés à l'Activité Physique) dont les formations sont promues et dispensées par l'INRS et la CARSAT. Pour cela, un agent a



été désigné dans l'établissement et sera formé prochainement afin de devenir acteur PRAP voire référent/formateur. Son rôle en tant qu'acteur PRAP sera de diffuser les bonnes pratiques liées à la prévention de ces risques. En tant que référent/formateur il pourra être en mesure de former d'autres agents pour qu'ils soient eux-mêmes acteurs PRAP.

Les hypothèses formulées pour la Résidence Moulin de l'Arche ne sont pas toutes validées : certes le taux d'absentéisme (10,67%) par rapport à la masse salariale embauchée pèse sur la structure mais la polyvalence des agents permet à l'établissement de limiter le recours aux agences d'intérim et l'offre de formation aux personnels est riche, l'établissement en ayant fait l'axe principal de sa politique qualité. D'autre part, on remarque que si le ratio d'encadrement de proximité, bien que faible est équivalent à celui de la Résidence Gandrille. Le ratio d'encadrement de proximité étant mis en avant comme un des indicateurs de qualité des soins, on peut donc avancer que dans les exemples étudiés, à taille différente, cette qualité des soins est similaire dans ces deux Résidences.

\*\*\*

Les stratégies de gestion et de management des ressources humaines en EHPAD sont à la fois similaires et différentes d'un établissement à un autre, dépendant de sa la taille comme des ressources présentes sur le bassin d'emploi. Il en est de même concernant l'analyse de la qualité de vie des résidents au sein de ces établissements : des ressemblances existent dans les projets développés mais le ressenti des personnes peut être différent, d'une taille à une autre.

\*\*\*

## **2.3. La dimension qualité de vie des résidents**

### **2.3.1. Enjeux généraux**

La qualité de vie des résidents au sein des EHPAD est un élément difficile à analyser car si elle repose sur des critères identifiables, certains sont difficilement mesurables comme la qualité des relations humaines par exemple. Selon C. Martin, la taille de l'établissement peut avoir un impact négatif sur le bien-être des résidents. Comme elle l'écrit dans sa thèse *Concurrence, prix et qualité de la prise en charge en EHPAD en France Analyses micro-économétriques*, « Les estimations de la taille critique et des économies d'échelle

*reposent sur des considérations uniquement financières et ne prennent pas en compte des considérations plus normatives, comme l'effet de la taille de l'établissement sur le bien-être des résidents. Or, peut-être que celle-ci a un effet négatif sur leur état de santé, l'intégration des personnes âgées étant probablement plus aisée dans des structures "à taille familiale". Les petites structures répondent en outre à des objectifs de proximité ; les personnes âgées recherchent souvent une institution proche de leur ancien domicile, dans laquelle elles pourront éventuellement connaître les autres résidents afin de limiter leur déracinement. » (MARTIN C, 2014, p.107). L'autrice compare ainsi deux variables : la taille de l'établissement et l'état de santé des résidents (incontinence, état dépressif et chute). A l'issue de son analyse, elle conclue à une corrélation négative entre ces deux variables à savoir que plus la taille augmente, plus la qualité de vie des résidents diminue.*

Dans cet écrit, l'autrice suppose que les critères de proximité et de taille familiale d'un établissement favorisent la qualité de vie et le bien-être des résidents. J'ai pu effectivement constater, lors de mon expérience de terrain en stage de professionnalisation, qu'indépendamment de leur taille les EHPAD cherchaient à (re)créer cette ambiance de proximité entre les résidents.

La taille « familiale » d'un établissement n'est pas propre aux petites structures, bien qu'elle y existe de manière quasi inhérente. De part leur configuration architecturale, de nombreux établissements de grande taille parviennent à créer ou recréer des services et des espaces de vie plus réduits, souvent moins bruyants et plus apaisants pour les résidents.

*« Il y a un plein d'atouts quand même à un bâtiment de grande taille en termes de fonctionnement professionnel mais pour le résident je ne pense pas que ce soit l'idéal. [...] Ce qu'on peut faire c'est essayer de travailler au maximum la décoration du lieu, et là il y a un gros travail des équipes d'animation et des équipes soignantes pour faire de la décoration comme à la maison, sur du mobilier, du travail créatif sur les murs, etc. C'est un peu un défi par rapport à la réglementation qui est imposée à ce genre de bâtiment. [...]. Mettre en place des petits salons de rencontre avec les familles, les zones un peu intermédiaires entre le service et l'extérieur, profiter des espaces vides, les halls d'ascenseur, les choses comme ça. »*

Direction de la Maison Départementale de Retraite de l'Yonne, entretien du 19 juin 2019

Si l'architecture joue un rôle, les moyens mis en œuvre pour développer la participation sociale des résidents contribuent aussi pour beaucoup à leur bien-être. L'Organisation Mondiale de la Santé définit la participation sociale comme "*être actif, participer à des activités civiques, ainsi qu'à des activités de loisirs et de divertissement.*" (OMS, 2016 p.207). La participation sociale est un droit, non un devoir. On suppose néanmoins que le

nombre et la diversité des activités, si elles sont adaptées aux résidents et à leurs goûts, peuvent susciter davantage de participation chez les résidents et peuvent donc être un signe de qualité de vie au sein de l'établissement. Toutefois, la participation sociale ne se restreint pas aux activités d'animation puisqu'il s'agit aussi pour le résident d'être actif au sens large du terme. Nous pouvons donc étendre le champ de la participation sociale aux moyens mis en œuvre dans les soins prodigués aux résidents pour préserver leur autonomie.

L'analyse de la dimension de la qualité de vie des résidents repose sur les entretiens réalisés avec les différentes directions, sur mes observations durant mon stage ainsi que sur le questionnaire de satisfaction diffusés aux résidents de l'un des EHPAD étudié (la Résidence du Moulin de l'Arche).

### **2.3.2. L'analyse de la qualité de vie des résidents**

#### **2.3.2.1. La Résidence Joséphine Normand**

A la Résidence Joséphine Normand, un accompagnement de qualité passe par un environnement hôtelier adapté aux besoins des Résidents. « *Ça n'a pas besoin d'être hyper luxueux, il n'ont pas eu l'habitude forcément de cela [...] mais quelque chose où on leur laisse la possibilité de vivre comme ils l'entendent.* » (Mme BRASSEUR, entretien du 29 mai 2019). L'enjeu principal pour un établissement est de parvenir à conjuguer vie collective et habitudes individuelles des résidents sans que la structure prime sur les intérêts individuels.

La connaissance des résidents et de leur histoire contribue fortement à accroître leur bien-être au sein de l'établissement. Par exemple à la Résidence Joséphine Normand, par le biais d'un partenariat avec une superette locale, une camionnette de livraison entre une fois par mois en klaxonnant sur le parking afin de signaler sa présence aux résidents qui peuvent venir acheter du pain, du fromage, des gâteaux, etc.

La taille d'un établissement n'a pas d'impact en tant que tel sur le bien-être des résidents. En revanche l'architecture en aurait un selon la direction, sont le manque d'espace personnel pour les résidents (les chambres de la Résidence mesurent environ 20 m<sup>2</sup> et sont le seul espace de vie intime dont ils disposent) et la qualité acoustique du bâtiment, qui, s'il est bruyant et mal isolé, génère de l'agressivité et de la fatigue chez les résidents comme chez le personnel. Enfin, le mélange des populations accueillies sans tenir

compte de leurs spécificités pourrait également contribuer à amoindrir la qualité de vie des résidents. En effet, de part ses différentes activités, les résidents de l'EHPAD sont amenés à côtoyer régulièrement des résidents du FAM et du FAH, une cohabitation parfois pénible pour certains résidents. D'autre part, passé l'âge de 60 ans, les personnes en situation de handicap ayant atteint l'âge limite pour séjourner dans les autres structures prévues pour l'accompagnement de ces populations doivent intégrer un EHPAD dans lequel la différence d'âge est importante. *« On a des jeunes qui arrivent, 60, 61 ans, 62 ans... déficience souvent mentale, au milieu d'une population qui a souvent sa tête mais pas ses jambes. Donc il y en a qui déambulent, qui ont souvent des gros problèmes d'hygiène corporelle et puis à côté il y a des gens en fauteuil roulant qui se disent « Mais qu'est-ce qu'ils font là ? » [...] Sans oublier que les résidents du Foyer de Vie déambulent le soir et rentrent dans les chambres des résidents âgés. [...] C'est notre grosse difficulté de prise en charge dans l'établissement. »* (Mme BRASSEUR, entretien du 29 mai 2019).

Pour remédier à ses limites dans l'accompagnement des personnes accueillies à la Résidence Joséphine Normand, la direction a élaboré un projet architectural adapté aux besoins de chaque population par la création de quatre unités d'EHPAD plus petites, l'aménagement d'une résidence Autonomie et la création de deux UVP et d'un PASA. L'établissement souhaite également spécialiser l'EHPAD Résidence Colbert à Seignelay afin de pouvoir créer un parcours de vie pour les personnes en situation de handicap (FAH, FAM et EHPAD spécialisé). En complément, l'EHPAD de Seignelay accueillera une permanence de la plateforme des aidants du département.

Aux améliorations architecturales qui peuvent être apportées pour accroître la qualité de vie des résidents, s'ajoute le développement d'une animation adaptée qui a une place importante : *« Les gens qui sont au Foyer de Vie, ils ont des ateliers occupationnels, donc on les occupe la journée. En EHPAD, il n'y a pas ça parce que je n'ai pas de moniteur éducateur, je n'ai pas d'éducateurs spécialisés qui me sont financés en EHPAD. Donc on ne les occupe pas. »* (Mme BRASSEUR, entretien du 29 mai 2019). L'EHPAD de la Résidence a une autorisation de deux postes d'animateur pour 160 résidents, ce qui est faible le ratio étant de 1 animateur pour 80 résidents, pour cinq jours de travail, hors absentéisme. Néanmoins de nombreuses activités variées sont proposées aux résidents autour des thèmes du goût, des fêtes et événements annuels ou d'activités plus physiques. La Résidence a par ailleurs décidé de développer plusieurs partenariats pour enrichir ses animations : *« On a une convention de partenariat avec la bibliothèque, l'année dernière on a créé un chariot bibliothèque, [...] on a des partenariats avec l'école privée, avec l'EHPAD privé. [...] Le beaujolais nouveau, le lancer de ballon chaque année*

*nos résidents y vont [...] on fait un marché de Noël à destination des résidents, donc on a des commerçants qui viennent, qui exposent, avec les producteurs du coin : le vendeur de fromages qui est à 5 km, le vendeur d'huile de noix pour lequel nos résidents « travaillent » puisque ce sont nos résidents qui retirent toutes les coques de noix et de noisettes pour que le fabriquant puisse fabriquer ces huiles [...] il rémunère au sac et en contrepartie, on achète du matériel selon les souhaits des résidents. » (Mme BRASSEUR, entretien du 29 mai 2019).*

Les hypothèses formulées pour la Résidence Joséphine Normand sont partiellement validées car le sentiment de proximité peut-être suggéré par une architecture adaptée, une taille de services plus petite et une multiplication des espaces intermédiaires entre les chambres des résidents et les espaces collectifs. En revanche, les ressources humaines dédiées à l'animation au sein des EHPAD de la Résidence sont faibles pour un établissement de cette envergure.

#### 2.3.2.2. La Résidence Gandrille

Pour la Résidence Gandrille, un accompagnement de qualité est un accompagnement sur-mesure, lequel suppose de bien connaître la personne. Cette personnalisation de l'accompagnement passe par plusieurs moyens : le confort hôtelier où le résident peut s'il le souhaite conserver du mobilier de son ancien domicile ; le suivi et l'actualisation du projet personnalisé et du plan de soins de chaque résident ; une animation à la fois collective et individuelle qui s'adapte aux souhaits des personnes accueillies. Ces activités d'animation ont été répertoriées dans un classeur, consultable par tous en salle à manger et sont détaillées sous forme de fiches thématiques construites sur le modèle suivant : présentation de l'activité, objectifs recherchés, moyens mis en oeuvre, période et durée de réalisation. Les activités sont classées en fonction de leurs objectifs (activités cognitives, physiques, bien-être et image de soi, activités créatives, culinaires et socio-culturelles). Au total, ce sont 50 activités différentes qui sont proposées aux résidents au rythme de deux à trois animations par jour.

Pour affiner davantage cet accompagnement personnalisé, la mise en place d'une sectorisation dans l'organisation du travail permettrait aux personnels de mieux connaître le résident, les agents ne s'occupant plus que d'un nombre restreint de personnes. Toutefois, faire tourner le personnel sur les différents secteurs d'un établissement permet aussi aux résidents de voir de nouvelles personnes et de ne pas créer de relations trop intimes avec des soignants. C'est ce choix qui a été retenu par l'établissement.

Si des moyens sont proposés pour accompagner les résidents au plus près de leurs besoins et de leurs attentes, la durée de séjour d'une personne est néanmoins un critère qui peut rentrer en compte pour la qualité de cet accompagnement. En effet, plus un résident reste longtemps au sein de la structure, plus le personnel a le temps de le connaître. De part ses activités annexes (Accueil de jour, SSIAD, portage de repas), la Résidence Gandrille a réussi à créer sur son territoire un parcours de l'usager qui permet d'assurer un relais dans la connaissance des résidents avant leur entrée en EHPAD.

La qualité de l'accompagnement et notamment de l'accompagnement en soins des personnes accueillies repose aussi, selon la direction, sur une harmonisation des pratiques professionnelles afin que le résident n'ait pas à s'adapter à différentes façons de travailler. Dans ce but, la Résidence a fait le choix d'entamer la démarche Humanitude visant à enseigner aux agents la manière de réaliser « Zéro soins de force sans abandon de soins ». Cela permet également aux équipes d'échanger sur leurs pratiques, de prendre du recul et de les fédérer autour d'une culture soignante commune.

Tout comme la Résidence Joséphine Normand, l'établissement est confronté à des difficultés architecturales telles que le manque d'espace personnel pour les résidents, une salle à manger vaste où tous se côtoient, intimidante à certains égards notamment pour les familles qui ne disposent pas d'un espace privé pour déjeuner avec leurs proches, plusieurs étages qui limitent la déambulation de certains résidents. La Résidence Gandrille compte sur son projet de travaux pour résoudre ces difficultés et aménager sa structure notamment pour favoriser la qualité de vie des personnes vivant avec des troubles cognitifs (espaces de déambulation sécurisés sans pour autant être coupés de l'établissement).

Les hypothèses formulées pour la Résidence Gandrille sont toutes vérifiées suite à l'étude de l'impact de la taille de l'établissement sur cette dimension de qualité de vie des résidents.

### 2.3.2.3 La Résidence du Moulin de l'Arche

La qualité d'accompagnement des résidents de la Résidence du Moulin de l'Arche a fait l'objet d'une réflexion dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement. A la qualité de vie individuelle et collective, s'ajoute également une réflexion sur la qualité des soins.

De part sa petite taille, l'établissement est très réactif pour mettre en œuvre des projets internes. Rapidement, suite au questionnaire de satisfaction diffusé aux résidents et à leurs proches, la direction et le personnel ont pu identifier quatre axes d'amélioration concernant la qualité de vie individuelle et collective des résidents : le confort de la vie collective, la participation sociale des résidents, la qualité de l'animation au sein de l'établissement et la valorisation des plaisirs de la table. Présentés en CVS, les résultats de ce questionnaire ont pu également faire l'objet d'échanges entre la direction, les résidents et les représentants des familles. Pour chacun de ces axes, la direction a par la suite réuni des groupes de travail pluridisciplinaires afin de définir les objectifs collectifs à atteindre pour les cinq années à venir et les fiches actions correspondantes.

La Résidence du Moulin de l'Arche est décrite par les résidents et le personnel comme un établissement à l'ambiance de vie familiale et, d'un point de vue architectural, à taille humaine. Ces affirmations sont des atouts majeurs pour la qualité d'accompagnement de l'établissement car ils révèlent un sentiment de proximité et d'attention personnalisée du personnel vis-à-vis des résidents.

*« V. est une résidence plutôt agréable pour les résidents, un esprit familial, tout le monde prend ses repas ensemble, ils ne sont que 20 [résidents], ça se passe plutôt bien. Après il a y des contraintes où il faut faire attention : de par sa taille, il y a une difficulté pour maintenir cette qualité de prise en charge, d'avoir des professionnels qualifiés en permanence et puis on a aujourd'hui une difficulté de recrutement des résidents. [...] Il n'y a pas de liste d'attente parce que, soit les gens sont du coin et ils veulent V. et en fonction de leur pathologie ne peuvent pas forcément parce qu'il n'y a pas d'infirmière tous les jours : il n'y en a pas le week-end sauf les infirmiers libéraux mais c'est pour des soins spécifiques, [...] et l'infirmière elle est présente mais que sur un horaire de 7h, donc elle ne couvre pas toute la journée non plus. Et les gens qui ne sont pas de V. ou des alentours ne veulent pas d'un établissement trop petit. Le caractère familial n'intéresse pas tout le monde. »*

Direction d'un EHPAD public autonome multi-sites, entretien du 22 mai 2019

Cette proximité, cette ambiance familiale, facilitent également le maintien de la vie sociale des résidents. Ce point n'est pas toujours évident : la vie collective en maison de retraite suppose la cohabitation de personnes différentes, du point de vue de leurs personnalités, de leur autonomie et de leurs pathologies. L'établissement ne dispose pas d'une unité spécifique Alzheimer et a choisi de ne pas en avoir pour favoriser la libre circulation des résidents et les interactions sociales tout en veillant à la sécurité, au confort et à la tranquillité de tous. Cet objectif semble avoir été atteint puisque 85% des résidents sont satisfaits du repos et du confort au sein de l'établissement (questionnaire de satisfaction, mars 2019). Mais d'un autre côté, la taille et le manque d'intimité de certains lieux (salon,

salle-à-manger) ou la sous utilisation de certains (espaces verts extérieurs) sont soulignés par les familles et les proches des résidents qui viennent leur rendre visite.

La participation sociale des résidents est encouragée par divers moyens au sein de l'établissement. Sur ce point, les professionnels de la Résidence du Moulin de l'Arche respectent les choix des résidents tout en étant attentifs à limiter le repli sur soi. L'établissement propose donc différents moyens adaptés pour permettre à chaque résident de participer à la vie sociale et de s'exprimer : participation aux instances représentatives et consultatives de l'établissement (Conseil de la Vie Sociale, Commission de Restauration) ; vie citoyenne active (vote électoral, animations culturelles, lecture du journal) ; activités et de sorties thématiques variées organisées par le service animation et déterminées en lien avec les projets d'accompagnement personnalisés des résidents ; maintien des relations sociales des résidents via les outils de communication informatique (Facebook) et les temps forts de l'année où les familles et amis des résidents sont tous particulièrement invités à se divertir avec leur proche (Fêtes d'Halloween, de Noël, de l'été, marché de Pâques, ...). Les résidents et leurs familles se disent majoritairement satisfaits des moyens mis en œuvre pour assurer la participation sociale des résidents. L'établissement poursuit donc ses efforts d'amélioration continue en la matière.

Plus spécialement, s'agissant des animations, les activités proposées par l'établissement sont nombreuses et variées (11 activités différentes). Le taux de satisfaction est très élevé parmi les personnes ayant répondu aux questionnaires de satisfaction envoyé en mars 2019 : 57% des résidents sont satisfaits des animations proposées (28 questionnaires retournés à la Résidence) et 100 % des familles le sont également (10 questionnaires retournés à la Résidence). L'établissement souhaite donc maintenir et développer encore davantage la qualité de ce service.

La qualité des soins est encadrée par l'IDEC et le médecin coordonnateur. La démarche Humanitude dans laquelle s'est engagé l'établissement en 2019 a pour but d'améliorer les pratiques soignantes tout en essayant d'aller vers le plus de personnalisation possible de l'accompagnement. Associée à la mise en place des projets de vie personnalisés, cette démarche permet d'améliorer la qualité des soins. La petite taille de l'établissement contribue également à favoriser la réactivité du personnel dans la mise en place de projets ayant trait à la qualité des soins et à l'accompagnement prodigué aux usagers. La mise en place en quelques mois par le médecin coordonnateur des projets personnalisés en associant l'ensemble des personnels de l'établissement, en élaborant une fiche



réfèrent projet de vie détaillant les rôles et missions desdits réfèrents aurait sans doute pris plus de temps dans un établissement de taille supérieure.

Les hypothèses formulées pour la Résidence du Moulin de l'Arche sont partiellement validées : l'animation de l'établissement est très développée et est source de satisfaction pour les résidents et leurs proches.

\*\*\*

L'analyse des dimensions financières, de gestion et de management des ressources humaines et des éléments participant à la qualité de vie des résidents au sein de ces trois EHPAD a permis de valider ou d'invalider les hypothèses formulées pour chacun d'eux. Cette phase détaillée d'analyse des exemples de stratégies mises en œuvre par les établissements pour compenser les inconvénients que peut engendrer leur taille nous permet à présent de tirer des enseignements et des préconisations d'actions dans le cadre de l'exercice du métier de chef d'établissement.

\*\*\*

### **3 ENSEIGNEMENTS ET PRECONISATIONS DANS LE CADRE DE L'EXERCICE DU METIER DE DIRECTEUR D'EHPAD PUBLICS AUTONOMES**

Les enseignements et préconisations de cette partie ont été rédigés au regard des hypothèses émises pour chaque établissement en préambule de ce travail. L'objectif est d'identifier les leviers d'action à mettre en œuvre en tant que chef d'établissement pour remédier aux difficultés que peuvent engendrer la taille d'une structure.

#### **3.1. La Résidence Joséphine Normand**

##### **3.1.1. La dimension financière : améliorer les indicateurs de performance budgétaire**

D'un point de vue financier, la Résidence Joséphine Normand ne rencontre pas de difficultés particulières. Sa masse financière et la trésorerie dégagée par l'établissement lui assurent une certaine stabilité pour faire face aux variations imprévues lors d'un exercice budgétaire. Toutefois, nous pouvons constater que les indicateurs de performance budgétaire que sont le taux CAF et le taux de marge brute ne sont pas à leur niveau optimal.

Afin d'améliorer son taux de CAF, l'établissement peut augmenter les dotations aux provisions de couverture du BFR car les réserves et provisions pour le couvrir sont inférieures au BFR lui-même. Augmenter les dotations aux amortissements participerait également à l'augmentation de la CAF.

Pour améliorer sa marge brute qui a fortement diminué en 2016 et 2018, passant de 5,1% à -1,8%, l'établissement devra augmenter ses produits ou diminuer ses charges selon les marges de manœuvre dont il bénéficie. Pour augmenter ses produits, les pistes d'actions pouvant être mises en œuvre sont l'accroissement du niveau d'activité de la structure (le taux d'occupation de la structure étant, entre 2015 et 2017 d'une moyenne de 97,23% pour l'EHPAD et de 96,94% pour le FAH), la revalorisation du PMP de l'EHPAD pour faire coïncider le montant de la dotation soins aux besoins en soins actuels des résidents accompagnés ou bien faire une demande de subvention supplémentaire dans le cadre des travaux de rénovation. Pour diminuer ses charges, des marges de manœuvre seraient envisageables sur les comptes de services extérieurs, autres services extérieurs et autres charges de gestion courante (c/61 à 62, c/65) et ceux d'achats et variations de

stocks. En effet, il est difficile pour un établissement de diminuer des charges liées à l'augmentation des impôts et taxes sur rémunérations ou encore sur les charges sociales sur lesquelles il n'a pas de prise.

### **3.1.2. La dimension de gestion et de management des ressources humaines : poursuivre la formation des agents aux bonnes pratiques professionnelles et mener des projets collectifs pour promouvoir les métiers en EHPAD**

A travers l'analyse de la situation de la Résidence Joséphine Normand, nous pouvons constater que la taille de l'établissement lui confère plusieurs avantages dans le domaine de la gestion des ressources humaines et notamment de disposer plus facilement de compétences spécialisées (psychologue, kinésithérapeute par exemple).

Concernant la gestion de l'absentéisme, nous pouvons constater que la taille de la structure n'a pas un impact aussi prononcé que la configuration architecturale en elle-même. En effet, si l'architecture du bâtiment ne justifie pas tout, elle a néanmoins un impact direct sur les conditions de travail des agents, sur leur qualité de vie au travail et in fine sur le niveau d'absentéisme. Pour limiter ses impacts négatifs, la formation des agents et leur sensibilisation aux bonnes pratiques professionnelles ainsi que la mise à disposition de matériels adaptés constituent un projet à mener en continu avec les équipes, qui doit être relayé sur le terrain par l'encadrement intermédiaire, afin de limiter la fatigue professionnelle et les accidents du travail. De plus, la Cellule Qualité, chargée de réaliser des audits, de recueillir, d'analyser et de proposer des solutions aux événements indésirables est un appui pour orienter les actions prioritaires à mettre en œuvre via l'étude des fiches d'événements indésirables. En 2017, sur 73 fiches d'événements indésirables rédigées en 2017, 25,71% des réponses sont un rappel des bonnes pratiques et une demande de vigilance de la part des agents (Résidence Joséphine Normand, 2017). Ces actions pourront être complétées ultérieurement par une amélioration architecturale via un projet de travaux adapté aux besoins du personnel mais aussi des résidents. En attendant, pour limiter les pertes financières dues à l'absentéisme, l'établissement a choisi en plus des assurances statutaires de souscrire au Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE), transformé en un allègement des charges sociales depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 (Bercy Infos, 2019) et qui permet à l'établissement de diminuer ses cotisations sociales.

Nous constatons par ailleurs que la gestion de l'absentéisme est facilitée par le développement des activités annexes (FAH, FAM) dont le personnel peut être mobilisé en dernier recours avant de faire appel à des sociétés d'intérim lors du remplacement des agents absents.

Les difficultés de recrutement auxquelles est confrontée la Résidence Joséphine Normand ne sont pas tant liées à la taille de l'établissement qu'au contexte généralisé du manque d'attractivité des métiers en EHPAD et/ou liés à la gérontologie. Dans ce domaine, il s'agit d'un véritable changement de regard qui peut être impulsé par les EHPAD dans la mesure où il s'agit de leur spécialité pour laquelle ils ont vocation à être des plateformes de services et de formation pour les professionnels et les usagers. La coopération territoriale entre EHPAD peut être un soutien pour mener les actions nécessaires. Dans le cadre du GEPY, certains établissements interviennent déjà dans les instituts de formation des professionnels pour promouvoir le travail en EHPAD. Les plateformes de répit pour les aidants qui tendent à se développer et à se raccrocher aux EHPAD sont aussi des occasions pour les usagers de mieux connaître les professionnels en gérontologie, d'y trouver un lieu d'écoute, de soutien et d'information pour mieux accompagner leur proche. Les EHPAD de grande taille sont naturellement sollicités pour mettre en place toutes ces actions. Au sein d'une coopération dynamique entre établissements, soutenus par les autorités de tarifications et les politiques locales, ils peuvent porter des projets valorisant les qualités professionnelles et humaines des EHPAD.

*« L'EHPAD est structurant, c'est le clocher au milieu du village gérontologique. [...] Dans le Schéma Départemental d'ailleurs, le diagnostic initial dit que le département est bien maillé en places d'établissement. On le présente aussi comme une opportunité pour le territoire, qu'il y ait un maillage territorial très fin. Ce qui fait en sorte que l'EHPAD plateforme, l'EHPAD ressource, est particulièrement pertinent dans l'Yonne, même plus que sur d'autres territoires où le maillage est peut-être moins dense »*

Conseil Départemental de l'Yonne, entretien du 27 mai 2019

### **3.1.3 La dimension qualité de vie des résidents : une architecture adaptée aux besoins de proximité des résidents et une animation à développer toujours davantage**

Comme nous l'avons vu précédemment, le sentiment de proximité, l'ambiance familiale, qui sont présentés comme des atouts recherchés par les résidents pour un EHPAD, ne

sont pas le propre des petits établissements. En effet, le sentiment de proximité peut être créé par une architecture adaptée, notamment par le biais d'une taille de service plus réduite et par la multiplication d'espaces intermédiaires entre la chambre du résident et la salle à manger. Ces deux lieux sont les espaces que les résidents occupent le plus tout au long de leur journée, l'un étant relativement réduit (les chambres des résidents de la Résidence Joséphine Normand mesurent actuellement 20m<sup>2</sup>) et l'autre très vaste. Un projet architectural adapté peut permettre de multiplier les petits espaces permettant une transition plus douce d'un espace de vie individuel aux espaces de vie collectifs.

L'autre difficulté à laquelle la Résidence Joséphine Normand est confrontée actuellement résulte de la cohabitation des différents publics que l'établissement accueille (personnes handicapées et personnes âgées). L'établissement envisage, en lien avec le transfert d'activité de l'EHPAD Résidence Colbert de Seignelay, de spécialiser ce site dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap en créant un parcours de vie évitant notamment la rupture brutale entre la sortie du FAH et l'entrée en EHPAD lorsque certains sont âgés de 60 ans et ne peuvent plus rester dans le foyer de vie. Si cette solution présente des avantages pour les personnes accompagnées, n'y aurait-il pas un risque de cloisonnement des différentes populations ? La consultation des différents publics accueillis est indispensable avant de réaliser ce projet. Par ailleurs, l'établissement pourrait leur proposer de maintenir un lien d'échange régulier par le biais d'activités communes.

L'animation, très développée dans le FAH grâce aux ateliers occupationnels, semble l'être moins pour les personnes âgées au sein de la Résidence Joséphine Normand. Or, l'animation favorise la participation sociale des résidents. Si du personnel supplémentaire serait une solution pour proposer davantage d'activités et un accompagnement plus conséquent, l'établissement doit continuer à s'appuyer sur les partenariats locaux qu'il a su développer pour proposer aux résidents des activités variées. Une autre possibilité pour accroître les propositions d'animations serait d'ouvrir de temps en temps certaines activités ou ateliers occupationnels du FAH à toutes les personnes accompagnées en veillant à ce que l'activité soit adaptée à tous.

## **3.2 La Résidence Gandrille**

### **3.2.1. La dimension financière : maintenir une vigilance sur la marge brute de l'établissement malgré une situation stable et favorable à l'initiation d'un projet de travaux**

Les hypothèses émises concernant la gestion financière d'un établissement de taille intermédiaire ont toutes été vérifiées pour le cas de la Résidence Gandrille. L'établissement ne présente pas de difficultés particulières et ses indicateurs de performance budgétaire, en voie d'amélioration sur les trois derniers exercices, démontrent la bonne santé financière de la structure.

Toutefois, l'établissement devra rester vigilant après le début de ses travaux afin que ces mêmes indicateurs ne se dégradent pas, notamment le taux de marge brute. En effet, on constate que la marge brute de l'établissement est constituée pour une part importante par les subventions d'exploitation et participations (c/74). Ces subventions n'étant pas des ressources pérennes, l'établissement devra compenser la perte de ces montants par une augmentation de ses produits courants ou une diminution de ses charges. Dans le premier cas la convergence tarifaire sera positive pour l'établissement, dans le second, les marges de manœuvre sont plus réduites et tiendront essentiellement à la diminution des charges de services extérieurs (c/61 à 62, c/65) qui ont le plus augmenté entre 2016 et 2018.

### **3.2.2. La dimension de gestion et de management des ressources humaines : renforcer la cohésion et l'esprit d'équipe au sein du personnel**

En matière de gestion des ressources humaines et de l'absentéisme notamment, la Résidence Gandrille emploie les mêmes stratégies que la Résidence Joséphine Normand. En revanche, s'agissant de la cohésion entre équipe, la taille intermédiaire de cet établissement ne permet pas de la développer comme on pourrait le penser. C'est un travail qui nécessite des actions internes mais aussi extérieures à mettre en œuvre de la part de la direction.

S'agissant des actions internes, l'établissement a choisi de s'inscrire dans la démarche Humanitude afin de renforcer les liens entre personnels autour d'une même culture soignante et plus généralement autour de la notion de bienveillance des personnes

accompagnées. Parallèlement à cela, accueillir les nouveaux professionnels dès leur entrée au sein de l'établissement, par la mise en place d'une journée des nouveaux par exemple, peut aider à l'émergence d'un esprit d'équipe et d'un sentiment d'appartenance à l'établissement.

Parmi les actions externes favorables à la cohésion des équipes, on peut citer l'exemple des formations mutualisées à l'échelle du GEPY qui permettent aux professionnels de mieux se connaître au sein de leur établissement mais également de rencontrer d'autres personnels issus des autres structures et d'échanger sur le contenu de leur travail commun. Dans cette optique, des journées de rencontres moins formelles ont lieu entre les établissements membres du groupement. A travers des activités type « Boot-Camp », où sur une journée plusieurs équipes de différents établissements se mesurent sur des épreuves sportives avant de se réunir pour un moment convivial, les agents apprennent à se connaître dans un autre cadre que le milieu professionnel ce qui renforce les liens entre eux.

### **3.2.3. La dimension qualité de vie des résidents : veiller à l'actualisation du projet personnalisé dans une dynamique pluri-professionnelle**

Connaître le résident et lui prodiguer un accompagnement sur mesure tant sur le volet soin que sur son projet personnalisé est au cœur de la notion de soins de proximité que la Résidence souhaite mettre en place pour ses usagers. Or pour bien connaître une personne et pour qu'elle s'habitue à son environnement et aux personnes qui l'entourent, cela demande du temps. C'est pour cela que la Résidence a choisi de mettre en place très rapidement le recueil d'informations nécessaire à l'élaboration du projet personnalisé du nouveau résident pour lequel le médecin coordonnateur ainsi que la cadre de santé et la psychologue travaillent ensemble. Pour que l'accompagnement soit complet, le projet personnalisé doit également s'articuler avec le projet de soins du résident. Pour favoriser cela les professionnels ont choisi de mettre en place, environ un mois après l'entrée du résident, une réunion de synthèse qui récapitule en la présence du résident et des professionnels concernés l'ensemble des informations utiles à son accompagnement (personnel et médical).

Ce projet personnalisé est la base de l'accompagnement social du résident. Il rassemble des informations sur l'histoire de vie de la personne, ses habitudes, ses souhaits et ses

attentes au moment de rentrer dans l'établissement. Si l'actualisation du projet de soins ne pose pas de réelles difficultés, en revanche, celle du projet personnalisé est plus aléatoire.

Cette actualisation pourrait néanmoins être réalisée plus facilement par le biais de deux activités d'animations propices elles-aussi au recueil d'informations. En lien avec le projet personnalisé et afin de mieux connaître le nouveau résident et ses habitudes, le service d'animation a développé les « conversations particulières » et les « journées privilèges ». Ces conversations sont de simples discussions individuelles, sans sujets précis, entre l'animatrice et le résident, se déroulant avec l'accord de ce dernier dans sa chambre. Ces conversations sont très appréciées notamment par les résidents qui se sentent moins à l'aise dans les animations collectives. Les « journées privilèges » sont un autre moyen de personnaliser davantage l'accompagnement des résidents. Au cours des conversations particulières ou à d'autres occasions, les animatrices identifient un désir particulier chez un résident comme, par exemple, une sortie extérieure dans un lieu précis. Elles organisent l'évènement auquel pourront participer d'autres résidents qui apprendront par la même occasion à mieux connaître l'histoire de vie ou les goûts de la personne à l'initiative de cette journée privilège.

Ainsi, quelque soit la durée de séjour du résident dans l'établissement, l'ensemble de ces moyens permettent au personnel de mieux le connaître et de lui prodiguer un accompagnement sur mesure.

### **3.3. La Résidence Moulin de l'Arche**

#### **3.3.1 La dimension financière : consolider l'équilibre budgétaire et poursuivre l'amélioration des indicateurs de performance**

La situation financière est dans l'ensemble correcte pour l'établissement avec toutefois une vigilance à maintenir pour préserver un équilibre budgétaire qui peut être amélioré. Les indicateurs de performance budgétaire sont satisfaisants au regard des taux recommandés.

Le FRI doit cependant être renforcé d'autant plus que le FRE est négatif. En augmentant le taux de marge brute de l'établissement, le montant des amortissements affectés au FRI sera plus conséquent. Pour augmenter le taux de marge brute, l'établissement devra être vigilant à l'évolution de ses charges courantes, notamment les charges de services



extérieurs, autres services extérieurs et autres charges de gestion courante (c/61 à 62, c/65) qui ont augmenté de 39% entre 2016 et 2018. Par ailleurs, l'affectation des résultats excédentaires ainsi qu'une demande de subvention dans le cadre des futurs travaux permettraient d'augmenter le FRI et donc les capacités d'investissement de la structure.

La restauration du FRE est primordiale pour augmenter le FRNG et dégager davantage de trésorerie. Pour cela le solde du report à nouveau déficitaire qui pèse sur le FRE peut être réalisé grâce à la réserve de compensation des déficits alimentée elle aussi par l'affectation d'une partie du résultat comptable excédentaire. Par ailleurs, une réserve de compensation du BFR est à constituer en réaffectant la provision pour risques et charges si celle-ci n'est pas constituée dans un but précis et en affectant le report à nouveau excédentaire en attente d'affectation qui se maintient sur les exercices.

Le BFR pourrait être diminué en raccourcissant les délais de rotation de créances des usagers (en mettant en place le prélèvement automatique combiné aux dépôts et cautionnements, si l'établissement en juge l'opportunité) et organismes payeurs et en rallongeant les délais de rotation des dettes sociales et fiscales.

Le niveau de trésorerie étant faible, son amélioration peut prendre du temps. Néanmoins, la résorption du report à nouveau déficitaire et les actions à mener pour diminuer le BFR permettraient d'accroître son niveau pour qu'il atteigne a minima 30 jours d'autosuffisance.

Dans le cadre des futurs travaux les indicateurs montrent que l'établissement peut avoir recours à un nouvel emprunt mais par mesure de sécurité, il devrait également essayé d'augmenter son taux de CAF notamment en constituant des dotations de provisions de couverture du BFR.

### **3.3.2. La dimension de gestion et de management des ressources humaines : s'appuyer davantage sur la coopération territoriale pour développer les actions internes de l'établissement**

La Résidence du Moulin de l'Arche a su pallier les difficultés engendrées par la taille de structure en mettant en place des stratégies de gestion des ressources humaines internes et en s'appuyant sur le levier de la coopération territoriale pour les compléter.

Les problématiques liées à la gestion de l'absentéisme sont en parties résolues par la formation polyvalente de certains agents. Ceci permet une gestion plus souple des remplacements en limitant le recours aux sociétés d'intérim.

S'agissant de la gestion des compétences spécialisées et des formations octroyées à ses agents, l'établissement a su profiter du levier offert par la coopération territoriale du GEPY ainsi que de partenariats inter-établissements.

La coopération territoriale pourrait également être utilisée en matière d'actions de promotion de la qualité de vie au travail des établissements. En effet, le GEPY souhaite développer un groupe de travail afin d'initier une réflexion éthique autour des pratiques professionnelles soignantes en EHPAD. De même, la qualité de vie au travail pourrait faire l'objet d'une réflexion partagée des chefs d'établissement autour d'un plan d'action et de sensibilisation avant d'y inclure des personnels de leurs établissements pour assurer un relais de ce projet dans chacune des structures. Les actions mises en œuvre pourraient faire l'objet d'un bilan annuel et d'actions correctives si besoin.

### **3.3.3 La dimension qualité de vie des résidents : développer l'accompagnement des personnes vivant avec une maladie neuro-évolutive**

La taille de la Résidence du Moulin de l'Arche permet aux résidents d'avoir le sentiment de vivre dans un établissement à taille humaine, à l'ambiance familiale. Toutefois cette proximité peut être source de difficultés de cohabitation notamment avec des résidents ayant des pathologies neuro-évolutives de type Alzheimer qui déambulent voire rentrent dans les chambres des autres résidents. Ces difficultés peuvent être en parties allégées par la création d'espaces de déambulation adaptés à ces pathologies. La direction ne souhaite pas créer d'UHR, préférant la mise en place d'un PASA qui est moins contraignant pour les résidents vivant avec la maladie d'Alzheimer car ils ne sont pas confinés dans une unité. Ces adaptations architecturales seront possibles grâce au projet de travaux.

Dans cette attente, l'accompagnement des personnes aux pathologies neuro-évolutives pourrait se réaliser par la mise en place d'une animation en soirée, à partir de 17h, heure à laquelle la lumière du jour diminue ce qui crée des angoisses chez ces résidents les rendant plus agités. Cette animation permettrait d'assurer une transition plus douce de fin

d'après-midi jusqu'au diner. Pour cela, une phase de test pourrait être planifiée afin d'adapter l'organisation de travail (soit du service d'animation, soit du service des soins). La direction pourrait également, si besoin, former des agents au diplôme d'Aide Médico Psychologique (AMP), qui comprend des compétences spécifiques pour l'accompagnement social des personnes âgées et qui permettrait d'assurer un relais avec le service d'animation en journée.

## CONCLUSION

Le débat autour de la taille des EHPAD et notamment la détermination d'un seuil de taille critique, concerne moins le secteur public que le secteur privé. Si les arguments financiers occupent une place importante dans ce débat, il est essentiel de prendre en compte d'autres considérations. Les EHPAD étant des lieux de vie, il est nécessaire d'analyser l'impact humain et qualitatif de la taille d'un établissement sur la gestion des ressources humaines et la qualité de vie des résidents. En outre, il est nécessaire de prendre en compte la mission principale du service public qui est d'assurer un maillage territorial et une accessibilité financière de ses prestations.

Les impacts de la taille d'un établissement sur son fonctionnement et notamment sur les dimensions financière, de gestion et de management des ressources humaines ainsi que sur la qualité de vie des résidents sont différents selon les structures et ne correspondent pas toujours aux hypothèses qui ont été formulées en amont de ce travail. L'analyse et l'expérience professionnelle de terrain menée dans les Résidences Joséphine Normand, Gandrille et Moulin de l'Arche d'une capacité respectivement supérieure à 100 et 80 places et inférieure à 80 places, ont permis de clarifier ces impacts.

Nous avons donc pu constater que du point de vue financier, les grandes masses s'équilibrent pour les trois établissements. En revanche, la masse financière d'un établissement ne lui garantit pas la performance budgétaire. Les indicateurs retenus (taux de CAF et de marge brute) démontrent au contraire dans ce travail que l'établissement d'une capacité supérieure à 100 lits, la Résidence Joséphine Normand, a plus de difficultés à avoir des taux proches de ceux recommandés que l'établissement de plus petite taille. Néanmoins, cette situation peut rapidement s'inverser et les établissements, quelque soit leur taille devront toujours restés vigilants quant à la maîtrise de ces indicateurs. En revanche, nous avons pu constater que la masse budgétaire d'un établissement lui permet de faire face avec plus ou moins de latitude aux variations de l'activité en lui permettant de dégager une trésorerie plus conséquente.

En matière de gestion des ressources humaines et de management, nous avons constaté que les établissements pouvaient avoir des stratégies similaires indépendamment de leur taille. C'est le cas notamment pour la gestion de l'absentéisme. Dans ce domaine, si les modalités de gestion sont semblables, en revanche, l'absentéisme se ressent davantage dans l'établissement de taille intermédiaire et de petite taille (les Résidence Gandrille et Moulin de l'Arche), la masse salariale y étant moins importante. S'agissant du management opéré par les différentes directions, on a pu se rendre compte que

l'établissement de petite taille se caractérisait par la polyvalence de ses agents et l'exercice d'un management de proximité permettant de créer une ambiance solidaire et familiale appréciée.

Enfin, s'agissant de la qualité de vie des résidents, les documents consultés pour la réalisation de ce travail montrent qu'elle est étroitement corrélée à un environnement dit « de proximité ». Pour cela, les trois résidences cherchent à instaurer une architecture adaptée avec des espaces collectifs bien conçus et proportionnés mais aussi davantage d'espaces individuels afin que leurs établissements soient des lieux de vie plus accueillants et personnalisés pour les résidents et leurs familles. L'architecture est un élément important tout comme la qualité des soins et du service d'animation, ce dernier méritant d'être davantage développé car contribuant à encourager et maintenir la participation sociale des usagers.

L'ensemble des constats relevés pour chacune des structures a permis de proposer des leviers d'action pour pallier les inconvénients que la taille d'un EHPAD peut avoir sur son fonctionnement. Ces leviers d'action ne sont pas uniquement tournés vers le fonctionnement interne de ces structures. Avec le développement des coopérations territoriales et en lien avec la diversification de l'offre d'hébergement et de soins, les EHPAD publics autonomes sont amenés à travailler ensemble à une échelle plus large afin de répondre aux besoins des personnes fragiles de leur bassin de vie.

Ainsi indépendamment de leur taille, il importe que les EHPAD publics autonomes soient capables de s'adapter aux besoins des populations âgées et dépendantes vivant au sein de leur territoire conformément à leurs missions et aux principes juridiques du service public. Le soutien à l'autonomie au domicile, la spécialisation de l'accompagnement des maladies neuro-évolutives, la fluidité du parcours des usagers et le décloisonnement des filières sanitaires et médico-sociales constituent les besoins actuels des usagers auxquels travaillent à y répondre les politiques publiques et les différents acteurs concernés, dont les EHPAD. De part leurs compétences approfondies en gérontologie, qu'ils doivent développer et promouvoir en tant que spécialité à part entière auprès des professionnels de santé actuels et en formation, ces structures ont à jouer un rôle prépondérant. Situés à l'articulation entre le domicile et l'hôpital, les EHPAD publics autonomes sont amenés à être à la fois des plateformes de services en développant des activités vers le domicile (portage de repas, SSIAD, accueil de jour,...) et en soutien des proches aidants (plateformes de répit, hébergements temporaires, baluchonnage,...) tout en améliorant continuellement la qualité et la sécurité de leurs espaces de vie. Pour mener à bien ces projets, plusieurs moyens sont à leur disposition. Cela peut passer par la mise en œuvre

de diverses formes de coopération (GCSMS, autres formes de mutualisations) et de partenariats, non seulement entre eux mais également avec les autres acteurs.

*« Peut-être demain pourra-t-il [le GEPY] s'ouvrir sous une forme différente, à travers un troisième cercle aux EHPAD à but non lucratifs. [...] Pas forcément avec le même niveau d'intégration [...] à géométrie un peu variable, pour réfléchir l'offre au niveau des territoires. L'offre au niveau départemental ça n'a pas de sens, il faut réfléchir par bassins de population, par parcours de vie. »*

Conseil Départemental, entretien du 27 mai 2019

---

# Bibliographie

---

## Sources internes

Conseil Départemental de l'Yonne, *Elaboration du schéma départemental de l'autonomie*, avril 2019

Résidence Joséphine Normand :  
*Rapport financier et d'activité*, 2017  
Comptes de gestion 2016, 2017 et 2018  
Convention tripartite 2012-2016

Résidence Gandrille :  
*Rapport d'activité 2017*  
Comptes de gestion 2016, 2017 et 2018  
Convention tripartite 2009-2013, avenant 2015  
CHSCT, Procès-verbal, séance du 10 avril 2017  
CHSCT, Procès-verbal, séance du 2 novembre 2018

Résidence Moulin de l'Arche :  
*Rapport d'activité 2017*  
*Rapport d'activité 2016*  
Comptes de gestion 2016, 2017 et 2018  
Résultats du questionnaire de satisfaction professionnelle (mars 2019)  
Résultats du questionnaire de satisfaction des résidents (mars 2019)  
Résultats du questionnaire de satisfaction des familles (mars 2019)

## Sources numériques en ligne

Alternatives économiques, « *Qu'est-ce que le management ?* » hors série n°065, janvier 2014, <https://www.alternatives-economiques.fr/quest-management/00067129>, [consulté le 07.07.19]

ANACT, « *10 questions sur la qualité de vie au travail* », 2016, <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-qualite-de-vie-au-travail>, [consulté le 16.08.19]

ARS BFC, *Projet Régional de Santé Bourgogne-Franche-Comté 2018-2022, Diagnostic Régional*, mai 2017, [https://www.bourgogne-franche-comte.ars.sante.fr/system/files/2018-06/PRS2\\_BFC\\_Diagnostic\\_r%C3%A9gional.pdf](https://www.bourgogne-franche-comte.ars.sante.fr/system/files/2018-06/PRS2_BFC_Diagnostic_r%C3%A9gional.pdf), [consulté le 09.02.19]

ARS BFC, *Projet Régional de Santé Bourgogne-Franche-Comté, Schéma Régional de Santé 2018-2023, 1ere partie*, [https://www.bourgogne-franche-comte.ars.sante.fr/system/files/2018-07/PRS2\\_BFC\\_SRS-2\\_1%C3%A8re\\_Partie.pdf](https://www.bourgogne-franche-comte.ars.sante.fr/system/files/2018-07/PRS2_BFC_SRS-2_1%C3%A8re_Partie.pdf), [consulté le 13.07.19]

Bercy Infos, « *Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)* », Economie.gouv.fr, 26.02.2019, <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/cice>, [consulté le 23.08.2019]

Cour des Comptes, *L'accès aux services publics dans les territoires ruraux*, La Documentation Française, mars 2019, <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/194000279/index.shtml>, [consulté le 04.04.19]

Ernst&Young, *Etude sur le marché de l'offre de soins, d'hébergement et de services destinés aux personnes âgées dépendantes*, juillet 2008  
[https://www.bourgogne-franche-comte.ars.sante.fr/system/files/2018-06/PRS2\\_BFC\\_Diagnostic\\_r%C3%A9gional.pdf](https://www.bourgogne-franche-comte.ars.sante.fr/system/files/2018-06/PRS2_BFC_Diagnostic_r%C3%A9gional.pdf)

ESCODIE J-N., *Deux décrets mettent en place la timide réforme de la tarification des EHPAD*, Localtis, 10.01.2017, <https://www.banquedesterritoires.fr/deux-decrets-mettent-en-place-la-timide-reforme-de-la-tarification-des-ehpad>, [consulté le 23.03.19]

GRARADJI N., « Réforme tarifaire des EHPAD : tout comprendre en 10 questions », Géroscopie, n°75, décembre 2016, <http://geroscopie.fr/print.asp?67A0598F4475B273>, [consulté le 23.07.19]

IBORRA M. et FIAT C., *Rapport d'information*, Assemblée Nationale, mars 2018, <http://www.assemblee-nationale.fr/15/pdf/rap-info/i0769.pdf>, [consulté le 01.03.19]

INSEE, *Projections de population à l'horizon 2050 : faible croissance et vieillissement accentué*, 2017, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2864281#titre-bloc-15>, [consulté le 12.07.19]

KPMG, *EHPAD : vers de nouveaux modèles ?*, décembre 2015, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/fr-etude-ehpad-2015.PDF>, [consulté le 13.12.18]

LE ROUX J-M. *Etude financière et budgétaire des EHPAD publics autonomes*, FHF, 2013, <https://www.fhf.fr/Presse-Communication/Supports-de-communication-FHF/Etude-financiere-et-budgetaire-des-Ehpad-publics-autonomes>, [consulté le 16.03.2019]

Legifrance, *Code de l'Action Sociale et des Familles*, [https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?sessionId=19A16A87D1E30396E9A53DE1672DB88A.tplqfr21s\\_1?cidTexte=LEGITEXT000006074069&dateTexte=20160316](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?sessionId=19A16A87D1E30396E9A53DE1672DB88A.tplqfr21s_1?cidTexte=LEGITEXT000006074069&dateTexte=20160316), [consulté le 24.01.19]

Legifrance, *Loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement*, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000031700731>, [consulté le 24.01.19]

Legifrance, *Décret n° 2016-1814 du 21 décembre 2016 relatif aux principes généraux de la tarification, au forfait global de soins, au forfait global dépendance et aux tarifs journaliers des établissements hébergeant des personnes âgées dépendantes relevant du I et du II de l'article L. 313-12 du code de l'action sociale et des familles*, JORF n°0298 du 23 décembre 2016, texte n° 28, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000033670895&categorieLien=id>, [consulté le 24.01.19]



Legifrance, *Décret n° 2016-1815 du 21 décembre 2016 modifiant les dispositions financières applicables aux établissements et services sociaux et médico-sociaux mentionnés au I de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles*, JORF n°0298 du 23 décembre 2016, texte n° 29, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000033070665&categorieLien=id>, [consulté le 24.01.19]

MARTIN C. *Concurrence, prix et qualité de la prise en charge en EHPAD en France Analyses micro-économétriques*, CNSA, 2014, [https://www.cnsa.fr/documentation/095-these\\_cecile\\_martin.pdf](https://www.cnsa.fr/documentation/095-these_cecile_martin.pdf), [consulté le 15.01.19]

MULLER Marianne, *L'accueil des personnes âgées en établissement : entre progression et diversification de l'offre, résultats de l'enquête EHPA 2015*, DREES, septembre 2017, [https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/dd20\\_resultats\\_ehpa\\_2015.pdf](https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/dd20_resultats_ehpa_2015.pdf), [consulté le 28.02.19]

OMS, *Rapport mondial sur le vieillissement et la santé*, 2016, <https://www.who.int/ageing/publications/world-report-2015/fr/>, [consulté le 12.08.19]

RABEUX C., « *La complexité de la gouvernance nuit à la performance des EHPAD* », Hospimedia, 22.03.19, <https://www.hospimedia.fr/actualite/articles/20190322-politique-de-sante-la-complexite-de-la-gouvernance>, [consulté le 12.07.19]

RATTE E., IMBAUD D., *Accueil et accompagnement des personnes âgées en perte d'autonomie*, La Documentation Française, 2011, <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000334/index.shtml>, [consulté le 12.07.19]

---

## Liste des annexes

---

|  |             |
|--|-------------|
| <b>ANNEXE A : Bilan financier de la Résidence Joséphine Normand</b>  | <b>II</b>   |
| <b>ANNEXE B : Compte de Résultat de la Résidence Joséphine Normand</b>   | <b>III</b>  |
| <b>ANNEXE C : Ratios financiers de la Résidence Joséphine Normand</b>  | <b>IV</b>   |
| <b>ANNEXE D : Bilan financier de la Résidence Gandrille</b>  | <b>V</b>    |
| <b>ANNEXE E : Compte de Résultat de la Résidence Gandrille</b>   | <b>VI</b>   |
| <b>ANNEXE F : Ratios financiers de la Résidence Gandrille</b>  | <b>VII</b>  |
| <b>ANNEXE G : Bilan financier de la Résidence Moulin de l'Arche</b>  | <b>VIII</b> |
| <b>ANNEXE H : Compte de Résultat de la Résidence Moulin de l'Arche</b>   | <b>IX</b>   |
| <b>ANNEXE I : Ratios financiers Résidence Moulin de l'Arche</b>  | <b>X</b>    |
| <b>ANNEXE J : Répartition des effectifs autorisés (ETP) en 2017</b>  | <b>XI</b>   |
| <b>ANNEXE K : Grille d'entretien à destination des directeurs d'EHPAD</b>  | <b>XII</b>  |
| <b>ANNEXE L : Grille d'entretien à destination des autorités de tarification<br/>(Conseil Départemental et ARS)</b>        | <b>XIV</b>  |
| <b>ANNEXE M : Grille d'entretien à destination de la déléguée régionale<br/>adjointe de la FHF Bourgogne-Franche-Comté</b> | <b>XV</b>   |
| <b>ANNEXE N : Liste des entretiens réalisés</b>  | <b>XVI</b>  |

# ANNEXE A : Bilan financier de la Résidence Joséphine Normand<sup>7</sup>

1

| BILAN FINANCIER Résidence Joséphine Normand                 |                   |                   |                   |   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| BIENS   | 2016              | 2017              | 2018              | FINANCEMENTS  | 2016              | 2017              | 2018              |
| <b>Biens stables</b>  |                   |                   |                   | <b>Financements stables</b>                                 |                   |                   |                   |
| Immobilisations incorporelles brutes                        | 146 203           | 146 723           | 279 390           | Apports ou fonds associatifs                                | 1 683 869         | 1 683 869         | 1 683 869         |
| Immobilisations corporelles brutes :                        |                   |                   |                   | Réserves d'investissement                                   | 1 169 578         | 1 185 521         | 1 272 173         |
| Terrains  | 49 521            | 49 521            | 49 521            | Subventions d'investissements                               | 421 606           | 445 629           | 441 865           |
| Agencements de terrains                                     |                   |                   |                   | Réserves de compensat <sup>o</sup> des charges d'amort      |                   | 671 222           | 686 699           |
| Constructions   | 6 738 510         | 6 831 940         | 7 011 240         | Provisions pour renouvellement d'immobilisat <sup>o</sup>   |                   |                   |                   |
| Installations techniques, matériel et outillage             | 1 253 966         | 1 308 363         | 1 331 783         | Provisions réglementées des plus-values nettes              | 15 942            |                   |                   |
| Autres immobilisations corporelles                          | 1 426 796         | 1 454 338         | 1 479 172         | Emprunts et dettes financières                              | 26 667            | 13 333            | 196 766           |
| Immobilisations en cours                                    |                   |                   |                   | Dépôts et cautionnements reçus                              | 136 443           | 144 365           | 149 658           |
| Immobilisations en cours - Part PPP                         |                   |                   |                   | Amortissements (total)                                      | 7 853 055         | 8 152 758         | 8 387 904         |
| Charges à répartir  |                   |                   |                   | - Immobilisations incorporelles                             | 92 360            | 117 478           | 102 966           |
| Immobilisations financières                                 | 8 653             | 8 653             | 8 653             | - Agencements des terrains                                  | 45 996            | 46 059            | 46 123            |
| Amortissements comptables différés                          |                   |                   |                   | - Constructions   | 5 824 129         | 5 928 095         | 6 037 650         |
| Autres  |                   | 50                | 50                | - Installations techniques, matériel, outillage             | 925 438           | 987 370           | 1 052 252         |
| Comptes liaison investissement (emplois)                    |                   |                   |                   | - Autres immobilisations corporelles                        | 965 132           | 1 073 755         | 1 148 913         |
| TOTAL II  | 9 623 649         | 9 799 589         | 10 159 809        | Dépréciation des immobilisations (c/29)                     |                   |                   |                   |
| <b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)</b>   |                   |                   |                   | Dépenses refusées   | -635 409          | -635 409          | -703 768          |
| <b>Actifs stables d'exploitation</b>                        |                   |                   |                   | Autres (résultats non contrôlés)                            |                   |                   |                   |
| Report à nouveau déficitaire                                | 109 390           | 171 231           | 94 405            | Comptes liaison investis (ressources)                       |                   |                   |                   |
| Résultat déficitaire  |                   |                   |                   | TOTAL I   | 10 671 750        | 11 661 288        | 12 115 167        |
| Créances glissantes (art.R314-98 CASF)                      |                   |                   |                   | <b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)</b>   | <b>1 048 101</b>  | <b>1 861 700</b>  | <b>1 955 358</b>  |
| Droits acquis par les salariés non provisionnés             |                   |                   |                   | <b>Financements stables d'exploitation</b>                  |                   |                   |                   |
| Comptes liaison exploitation (emplois)                      |                   |                   |                   | Réserves et provisions de couverture du BFR                 | 206 408           | 41 161            | 41 161            |
| TOTAL IV  | 109 390           | 171 231           | 94 405            | Réserves de compensation des déficits                       | 634 877           | 165 247           | 165 247           |
| <b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III - IV)</b> |                   |                   |                   | Résultat excédentaire                                       | 54 359            | 15 190            | 40 127            |
| <b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF</b>                |                   |                   |                   | Report à nouveau excédent en attente affectat <sup>o</sup>  | 208 983           | 288 838           | 193 432           |
| <b>Valeurs d'exploitation</b>                               |                   |                   |                   | Provisions pour risques et charges                          | 18 887            | 18 887            | 18 887            |
| Stocks et en cours  | 90 793            | 41 866            | 51 172            | Fonds dédiés  |                   |                   |                   |
| Avances et acomptes versés                                  |                   |                   |                   | Dépréciation stocks, créances, élémts financiers            | 11 843            |                   |                   |
| Créances sur organismes payeurs et usagers                  | 943 287           | 659 469           | 701 937           | Comptes liaison exploitation (ressources)                   |                   |                   |                   |
| Créances diverses d'exploitation                            | 431 646           | 510 740           | 283 168           | TOTAL III   | 1 135 357         | 529 323           | 458 854           |
| Créances irrécouvrables admises non valeur                  |                   |                   |                   | <b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III - IV)</b> | <b>1 025 967</b>  | <b>358 092</b>    | <b>364 449</b>    |
| Charges constatées d'avance                                 |                   |                   |                   | <b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF</b>                | <b>2 074 068</b>  | <b>2 219 792</b>  | <b>2 319 807</b>  |
| Neutralisation des dettes pour congés à payer               |                   |                   |                   | <b>Dettes d'exploitation</b>                                |                   |                   |                   |
| Autres  | 1 352             | 1 085             | 818               | Avances reçues  | 14 678            | 1 613             | 2 185             |
| Comptes liaison cycle d'exploitation (emplois)              |                   |                   |                   | Fournisseurs d'exploitation                                 | 155 765           | 271 240           | 99 105            |
| TOTAL VI  | 1 467 076         | 1 213 160         | 1 037 095         | Dettes sociales et fiscales                                 | 124 442           | 209 003           | 109 458           |
| <b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI - V)</b>                | <b>686 157</b>    | <b>522 338</b>    | <b>591 121</b>    | Dettes diverses d'exploitation                              | 87 251            | 114 283           | 158 408           |
| <b>Liquidités</b>   |                   |                   |                   | Produits constatés d'avance                                 |                   |                   |                   |
| Valeurs mobilières de placement                             |                   |                   |                   | Ressources à reverser à l'aide sociale                      |                   |                   |                   |
| Disponibilités  | 1 387 911         | 1 697 455         | 1 729 226         | Fonds déposés par les résidents                             | 119 425           | 77 220            | 42 355            |
| Autres  |                   |                   |                   | Autres  | 279 358           | 17 462            | 34 463            |
| Comptes liaison de trésorerie (emplois)                     |                   |                   |                   | Comptes liaison du cycle d'exploitation (ress)              |                   |                   |                   |
| TOTAL VIII  | 1 387 911         | 1 697 455         | 1 729 226         | TOTAL V   | 780 919           | 690 822           | 445 974           |
| <b>TRESORERIE POSITIVE (VIII - VII)</b>                     | <b>1 387 911</b>  | <b>1 697 455</b>  | <b>1 728 686</b>  | <b>EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI - V)</b>      |                   |                   |                   |
| <b>TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)</b>                      | <b>12 588 026</b> | <b>12 881 435</b> | <b>13 020 535</b> | <b>Financements à court terme</b>                           |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   | Fournisseurs d'immobilisations                              |                   |                   | 540               |
|   |                   |                   |                   | Fonds des majeurs protégés                                  |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   | Concours bancaires courants                                 |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   | Ligne de trésorerie   |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   | Intérêts courus non échus                                   |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   | Comptes liaison de trésorerie (ressources)                  |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   | TOTAL VII   |                   |                   | 540               |
|   |                   |                   |                   | <b>TRESORERIE NEGATIVE (VII - VIII)</b>                     |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   | <b>TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)</b>                 | <b>12 588 026</b> | <b>12 881 434</b> | <b>13 020 535</b> |

<sup>7</sup> Un écart d'1€ est constaté en 2017 entre le total des biens et des financements.

# ANNEXE B : Compte de Résultat de la Résidence Joséphine Normand

1

## SAISIE DES DONNÉES D'EXPLOITATION DU COMPTE DE RÉSULTAT

| Comptes  | 2016                          | 2017             | 2018             | 2019 | 2020 |
|--|-------------------------------|------------------|------------------|------|------|
| <b>Charges courantes</b>   | <b>7 211 055</b>              | <b>7 473 076</b> | <b>7 438 262</b> |      |      |
| Achats et variations des stocks  | c/60 à 65                     |                  |                  |      |      |
| Achats non stockés de matières et fournitures  | c/601 à 603                   | 558 955          | 506 643          |      |      |
| Services extérieurs, autres services extérieurs et autres charges de gestion courante                      | c/606 et 607                  | 413 107          | 416 410          |      |      |
| Impôts et taxes sur rémunérations  | c/61 à 62, c/65               | 668 189          | 707 777          |      |      |
| Autres impôts, taxes et versements assimilés   | c/631 à 633                   | 482 990          | 534 372          |      |      |
| Salaires et traitements  | c/635 à 637                   | 8 526            | 4 181            |      |      |
| Charges sociales   | c/641, 642, 643               | 3 736 834        | 3 662 866        |      |      |
|  | c/645 à 647                   | 1 522 442        | 1 606 014        |      |      |
| <b>Produits courants</b>   | <b>7 601 276</b>              | <b>7 516 454</b> | <b>7 304 334</b> |      |      |
| Produits de tarification, ventes, prestations de service, production vendue                                | c/70 à c/73                   | 7 288 489        | 7 259 877        |      |      |
| Subventions d'exploitation et participations   | c/74                          | 15 206           | 9 719            |      |      |
| Autres produits  | c/75                          | 317 581          | 34 711           |      |      |
| <b>Charges "décaissables" à saisir (total des charges hors dotations aux amortissements et provisions)</b> | <b>C1 6, hors c/68, c/675</b> | <b>7 262 933</b> | <b>7 513 219</b> |      |      |

## TABEAU DE DÉTERMINATION DE LA CAF

| Comptes   | 2016                                    | 2017           | 2018           | 2019 | 2020 |
|---|---|----------------|----------------|------|------|
| <b>RÉSULTAT COMPTABLE (EXCÉDENT ou DÉFICIT) (1)</b>   | <b>54 359</b>                           | <b>15 190</b>  | <b>40 127</b>  |      |      |
| <b>+ Flux internes (charges)</b>  | <b>330 979</b>                          | <b>299 703</b> | <b>291 694</b> |      |      |
| + Valeur comptable des éléments d'actifs cédés  | c/675                                   |                |                |      |      |
| + Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles                                 | c/6811                                  | 299 703        | 291 694        |      |      |
| + Dotations aux provisions pour renouvellement des immobilisations et dotations aux amortissements dérogatoires | c/68742, c/68725                        |                |                |      |      |
| + Autres dotations aux amortissements, dépréciations et provisions impactant le FRI                             | c/6812, c/6816, c/6871, c/68746         |                |                |      |      |
| + Dotations aux provisions pour risques et charges d'exploitation   | c/6815                                  |                |                |      |      |
| + dotations aux provisions de couverture du BFR   | c/68741                                 |                |                |      |      |
| + Autres dotations aux amortissements, dépréciations et provisions  | c/6862, c/6865, c/6866, c/68748, c/6876 |                |                |      |      |
| + Engagements à réaliser sur ressources affectées (ESSMS privés uniquement)                                     | c/689                                   |                |                |      |      |
| + Dotations aux dépréciations des actifs circulants: créances, stocks et en-cours                               | c/6817                                  |                |                |      |      |
| <b>- Flux internes (produits)</b>   | <b>24 821</b>                           | <b>7 564</b>   | <b>10 264</b>  |      |      |
| - Produits des cessions d'éléments d'actifs   | c/775                                   |                |                |      |      |
| - Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice                                   | c/777                                   | 7 564          | 10 264         |      |      |
| - Reprises sur provisions pour renouvellement des immobilisations et reprises sur amortissements dérogatoires   | c/78742, c/78725                        |                |                |      |      |
| - Autres reprises sur amortissements, dépréciations et provisions impactant le FRI                              | c/7811, c/7816, c/78746                 |                |                |      |      |
| - Quote-part d'éléments du fonds associatif virée au compte de résultat. (ESSMS privés uniquement)              | c/7781                                  |                |                |      |      |
| - Reprises sur provisions pour risques et charges d'exploitation  | c/7815                                  |                |                |      |      |
| - Reprises sur provisions de couverture du BFR  | c/78741                                 |                |                |      |      |
| - Autres reprises sur dépréciations et provisions   | c/7865, c/7866, c/78748, c/7876         |                |                |      |      |
| - Reports des ressources non utilisées des exercices antérieurs affectées (ESSMS privés uniquement)             | c/789                                   |                |                |      |      |
| - Reprises sur dépréciations des actifs circulants: créances, stocks et en-cours                                | c/7817                                  |                |                |      |      |
| <b>CAPACITÉ OU INSUFFISANCE D'AUTOFINANCEMENT (CAF ou IAF)</b>  | <b>360 517</b>                          | <b>307 330</b> | <b>321 558</b> |      |      |
| Dont montant affectant le FRI   | 306 158                                 | 292 140        | 281 430        |      |      |
| Dont montant affectant le FRE   | 54 359                                  | 15 190         | 40 127         |      |      |

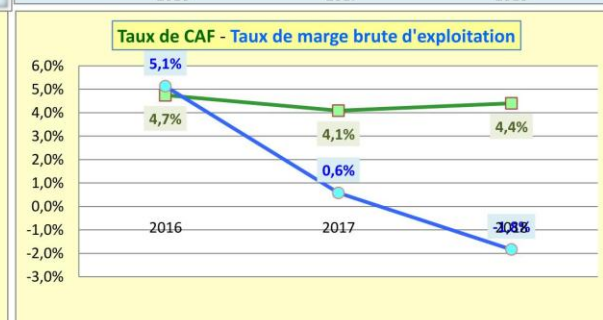
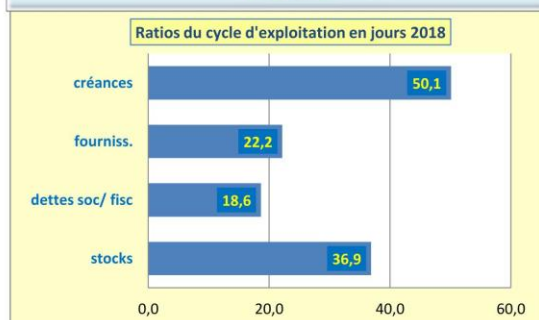
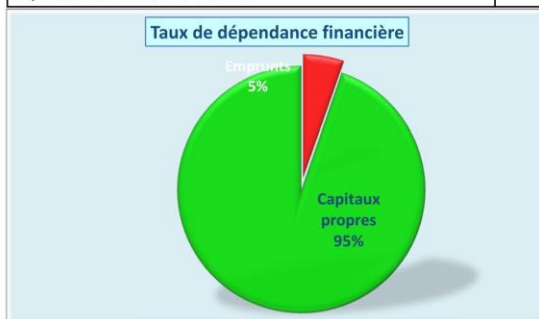
ANADES Version 4

Copyright - Presses de l'EHESP

# ANNEXE C : Ratios financiers de la Résidence Joséphine Normand

1

| RATIOS  |         |         |          |
|---|---------|---------|----------|
|   | 2016    | 2017    | 2018     |
| <b>STRUCTURE FINANCIERE</b>                           |         |         |          |
| 1) Taux d'endettement - dépendance financière         | 0,9%    | 0,4%    | 5,3%     |
| 2) Apurement de la dette                              | 64,22   | 119,15  | 8,71     |
| 3) Durée apparente de la dette                        | 0,07    | 0,04    | 0,61     |
| 4) Vétusté des immobilisations                        | 82,4%   | 83,7%   | 84,3%    |
| - Agencements de terrain                              |         |         |          |
| - Constructions                                       | 86,4%   | 86,8%   | 86,1%    |
| - Installations techniques, matériel, outillage       | 73,8%   | 75,5%   | 86,3%    |
| - Autres immobilisations                              | 67,6%   | 73,8%   | 77,7%    |
| 5) FDR en jours d'exploitation                        | 104,2 j | 108,6 j | 113,3 j  |
| - Réserves de trésorerie en jours d'exploitat*        | 10,4 j  | 2,0 j   | 2,0 j    |
| 6) BFR en jours d'exploitation                        | 34,5 j  | 25,2 j  | 29,3 j   |
| <b>CYCLE D'EXPLOITATION</b>                           |         |         |          |
| 7) Rotations des stocks                               | 67,5 j  | 27,3 j  | 36,9 j   |
| 8) Rotation créances d'exploitation                   | 69,0 j  | 59,6 j  | 50,1 j   |
| 9) Rotation dettes fournisseurs d'exploitation        | 36,2 j  | 61,3 j  | 22,2 j   |
| 10) Rotation dettes sociales et fiscales              | 22,6 j  | 36,0 j  | 18,6 j   |
| 11) Capacité d'autofinancement (C.A.F.)               | 360 517 | 307 330 | 321 558  |
| Taux de CAF en % des produits courants                | 4,7%    | 4,1%    | 4,4%     |
| 12) Marge brute d'exploitation                        | 390 221 | 43 377  | -133 928 |
| Taux de Marge brute en % des produits courants        | 5,1%    | 0,6%    | -1,8%    |
| 13) Réserve de compensation déficits en % des charges | 8,4%    | 2,1%    | 2,1%     |
| <b>TRESORERIE</b>                                     |         |         |          |
| 14) Trésorerie en jours d'exploitation                | 69,7 j  | 82,1 j  | 84,0 j   |
| Liquidités en jours d'exploitation                    | 69,7 j  | 82,1 j  | 84,0 j   |
| 15) Ratio de trésorerie relative                      | 5,7     | 4,3     | 6,7      |



# ANNEXE D : Bilan financier de la Résidence Gandrille

1

| BILAN FINANCIER Résidence Gandrille                         |                  |                  |                   |   |                  |                  |                   |
|---|------------------|------------------|-------------------|---|------------------|------------------|-------------------|
| BIENS   | 2016             | 2017             | 2018              | FINANCEMENTS  | 2016             | 2017             | 2018              |
| <b>Biens stables</b>  |                  |                  |                   | <b>Financements stables</b>                                 |                  |                  |                   |
| Immobilisations incorporelles brutes                        | 42 321           | 62 498           | 64 478            | Apports ou fonds associatifs                                | 1 371 922        | 1 371 922        | 1 371 922         |
| Immobilisations corporelles brutes :                        |                  |                  |                   | Réserves d'investissement                                   | 671 728          | 687 593          | 687 593           |
| Terrains  | 682 197          | 682 197          | 682 197           | Subventions d'investissements                               | 61 360           | 40 629           | 37 629            |
| Agencements de terrains                                     |                  |                  |                   | Réserves de compensat* des charges d'amort                  | 82 568           | 82 568           | 82 568            |
| Constructions   | 3 386 636        | 3 671 614        | 3 671 614         | Provisions pour renouvellement d'immobilisat*               | 131 798          | 131 798          | 349 352           |
| Installations techniques, matériel et outillage             | 1 914 235        | 1 938 772        | 1 963 795         | Provisions réglementées des plus-values nettes              |                  |                  |                   |
| Autres immobilisations corporelles                          | 943 251          | 960 797          | 992 107           | Emprunts et dettes financières                              | 508 954          | 460 813          | 412 672           |
| Immobilisations en cours                                    | 290 732          | 5 754            | 5 754             | Dépôts et cautionnements reçus                              | 144 385          | 161 880          | 167 400           |
| Immobilisations en cours - Part PPP                         |                  |                  |                   | Amortissements (total)                                      | 4 913 090        | 5 126 811        | 5 339 814         |
| Charges à répartir  |                  |                  |                   | - Immobilisations incorporelles                             | 32 464           | 32 115           | 50 419            |
| Immobilisations financières                                 |                  |                  |                   | - Agencements des terrains                                  | 62 974           | 65 153           | 66 837            |
| Amortissements comptables différés                          |                  |                  |                   | - Constructions   | 2 644 648        | 2 721 275        | 2 788 582         |
| Autres  |                  |                  |                   | - Installations techniques, matériel, outillage             | 1 509 891        | 1 593 781        | 1 664 113         |
| Comptes liaison investissement (emplois)                    |                  |                  |                   | - Autres immobilisations corporelles                        | 663 113          | 714 487          | 769 863           |
|   |                  |                  |                   | Dépréciation des immobilisations (c/29)                     |                  |                  |                   |
|   |                  |                  |                   | Dépenses refusées   | -59 373          | -59 373          | -59 373           |
|   |                  |                  |                   | Autres (résultats non contrôlés)                            |                  |                  |                   |
|   |                  |                  |                   | Comptes liaison investist (ressources)                      |                  |                  |                   |
| <b>TOTAL II</b>   | <b>7 259 372</b> | <b>7 321 632</b> | <b>7 379 945</b>  | <b>TOTAL I</b>  | <b>7 826 431</b> | <b>8 004 641</b> | <b>8 389 577</b>  |
| <b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)</b>   |                  |                  |                   | <b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)</b>   | <b>567 059</b>   | <b>683 009</b>   | <b>1 009 632</b>  |
| <b>Actifs stables d'exploitation</b>                        |                  |                  |                   | <b>Financements stables d'exploitation</b>                  |                  |                  |                   |
| Report à nouveau déficitaire                                | 175 186          | 226 953          | 235 986           | Réserves et provisions de couverture du BFR                 | 55 207           | 55 207           | 55 207            |
| Résultat déficitaire  | 163 886          | 8 505            |                   | Réserves de compensation des déficits                       | 183 980          | 183 980          | 278 301           |
| Créances glissantes (art.R314-98 CASF)                      |                  |                  |                   | Résultat excédentaire                                       |                  |                  | 264 615           |
| Droits acquis par les salariés non provisionnés             |                  |                  |                   | Report à nouveau excédent en attente affectat*              | 927 714          | 831 679          | 737 887           |
| Comptes liaison exploitation (emplois)                      |                  |                  |                   | Provisions pour risques et charges                          | 269 550          | 314 550          | 169 550           |
|   |                  |                  |                   | Fonds dédiés  |                  |                  |                   |
| <b>TOTAL IV</b>   | <b>339 072</b>   | <b>235 458</b>   | <b>235 986</b>    | Dépréciation stocks, créances, élémnts financiers           | 5 000            |                  |                   |
|   |                  |                  |                   | Comptes liaison exploitation (ressources)                   |                  |                  |                   |
| <b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III - IV)</b> |                  |                  |                   | <b>TOTAL III</b>  | <b>1 441 451</b> | <b>1 385 416</b> | <b>1 505 560</b>  |
| <b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF</b>                |                  |                  |                   | <b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III - IV)</b> | <b>1 102 380</b> | <b>1 149 958</b> | <b>1 269 573</b>  |
| <b>Valeurs d'exploitation</b>                               |                  |                  |                   | <b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF</b>                | <b>1 669 439</b> | <b>1 832 968</b> | <b>2 279 206</b>  |
| Stocks et en cours  |                  |                  |                   | <b>Dettes d'exploitation</b>                                |                  |                  |                   |
| Avances et acomptes versés                                  |                  |                  |                   | Avances reçues  |                  | 2 151            | 1 259             |
| Créances sur organismes payeurs et usagers                  | 256 960          | 269 980          | 327 746           | Fournisseurs d'exploitation                                 | 35 112           | 210 075          | 83 034            |
| Créances diverses d'exploitation                            | 52 469           | 198 495          | 52 534            | Dettes sociales et fiscales                                 | 54 126           | 3 963            | 26 551            |
| Créances irrécouvrables admises non valeur                  |                  |                  | 7 270             | Dettes diverses d'exploitation                              | 66               |                  |                   |
| Charges constatées d'avance                                 |                  |                  |                   | Produits constatés d'avance                                 |                  |                  |                   |
| Neutralisation des dettes pour congés à payer               |                  |                  |                   | Ressources à reverser à l'aide sociale                      | 18 730           | 43 641           |                   |
| Autres  |                  |                  |                   | Fonds déposés par les résidents                             | 6 945            | 1 055            | 14 911            |
| Comptes liaison cycle d'exploitation (emplois)              |                  |                  |                   | Autres  | 54 438           | 42 896           | 107 577           |
|   |                  |                  |                   | Comptes liaison du cycle d'exploitation (ress)              |                  |                  |                   |
| <b>TOTAL VI</b>   | <b>309 429</b>   | <b>468 475</b>   | <b>387 551</b>    | <b>TOTAL V</b>  | <b>169 416</b>   | <b>303 781</b>   | <b>233 333</b>    |
| <b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI - V)</b>                | <b>140 013</b>   | <b>164 694</b>   | <b>154 218</b>    | <b>EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI - V)</b>      |                  |                  |                   |
| <b>Liquidités</b>   |                  |                  |                   | <b>Financements à court terme</b>                           |                  |                  |                   |
| Valeurs mobilières de placement                             |                  |                  |                   | Fournisseurs d'immobilisations                              |                  |                  |                   |
| Disponibilités  | 1 531 793        | 1 668 274        | 2 124 988         | Fonds des majeurs protégés                                  | 2 367            |                  |                   |
| Autres  |                  |                  |                   | Concours bancaires courants                                 |                  |                  |                   |
| Comptes liaison de trésorerie (emplois)                     |                  |                  |                   | Ligne de trésorerie   |                  |                  |                   |
|   |                  |                  |                   | Intérêts courus non échus                                   |                  |                  |                   |
| <b>TOTAL VIII</b>   | <b>1 531 793</b> | <b>1 668 274</b> | <b>2 124 988</b>  | Comptes liaison de trésorerie (ressources)                  |                  |                  |                   |
| <b>TRESORERIE POSITIVE (VIII - VII)</b>                     | <b>1 529 426</b> | <b>1 668 274</b> | <b>2 124 988</b>  | <b>TOTAL VII</b>  | <b>2 367</b>     |                  |                   |
| <b>TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)</b>                      | <b>9 439 666</b> | <b>9 693 839</b> | <b>10 128 470</b> | <b>TRESORERIE NEGATIVE (VII - VIII)</b>                     |                  |                  |                   |
|   |                  |                  |                   | <b>TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)</b>                 | <b>9 439 666</b> | <b>9 693 839</b> | <b>10 128 470</b> |

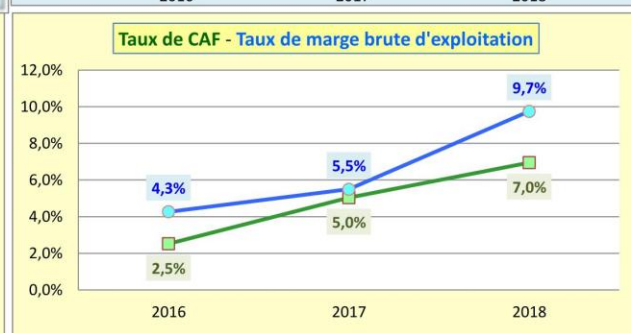
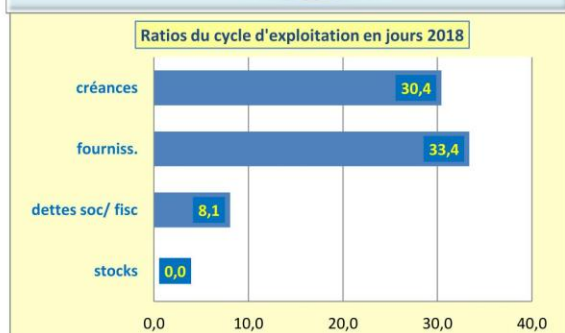
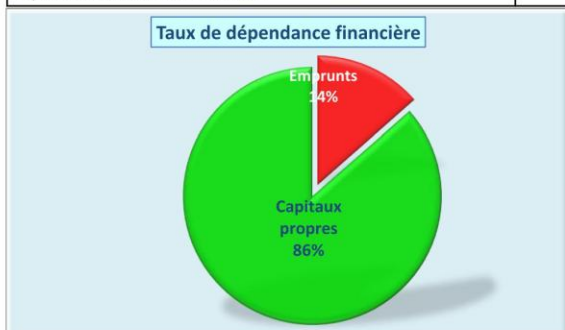
# ANNEXE E : Compte de Résultat de la Résidence Gandrille

| SAISIE DES DONNÉES D'EXPLOITATION DU COMPTE DE RÉSULTAT  |   |           |           |           |      |      |
|--|---|-----------|-----------|-----------|------|------|
|  | Comptes   | 2016      | 2017      | 2018      | 2019 | 2020 |
| <b>Charges courantes</b>   |   |           |           |           |      |      |
| Achats et variations des stocks  | c/60 à 65   | 4 277 081 | 4 563 248 | 4 279 137 |      |      |
| Achats non stockés de matières et fournitures  | c/601 à 603   |           |           |           |      |      |
|  | c/606 et 607  | 488 551   | 515 880   | 506 176   |      |      |
| Services extérieurs, autres services extérieurs et autres charges de gestion courante                      | c/61 à 62, c/65   | 363 597   | 611 006   | 401 583   |      |      |
| Impôts et taxes sur rémunérations  | c/631 à 633   | 288 416   | 276 545   | 302 294   |      |      |
| Autres impôts, taxes et versements assimilés   | c/635 à 637   | 11 654    | 7 382     | 10 898    |      |      |
| Salaires et traitements  | c/641, 642, 643   | 2 184 405 | 2 212 267 | 2 167 808 |      |      |
| Charges sociales   | c/645 à 647   | 940 408   | 940 368   | 890 379   |      |      |
| <b>Produits courants</b>   | c/70 à 75   | 4 467 873 | 4 828 575 | 4 741 289 |      |      |
| Produits de laification, ventes, prestations de service, production vendue                                 | c/70 à c/73   | 4 240 386 | 4 598 132 | 4 562 838 |      |      |
| Subventions d'exploitation et participations   | c/74  | 12 184    | 15 508    | 56 809    |      |      |
| Autres produits  | c/75  | 215 303   | 214 935   | 121 642   |      |      |
| <b>Charges "décaissables" à saisir</b> (total des charges hors dotations aux amortissements et provisions) | Cl 6, hors c/68, c/675  | 4 367 857 | 4 596 209 | 4 323 350 |      |      |
| <b>TABLEAU DE DÉTERMINATION DE LA CAF</b>  |   |           |           |           |      |      |
| <b>RÉSULTAT COMPTABLE (EXCÉDENT ou DÉFICIT) (1)</b>  |   |           |           |           |      |      |
|  |   | 2016      | 2017      | 2018      | 2019 | 2020 |
|  | <b>+ Flux internes (charges)</b>  |           |           |           |      |      |
| F  | + Valeur comptable des éléments d'actifs cédés  |           |           |           |      |      |
| R  | + Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles                                 | 167       |           |           |      |      |
| I  | + Dotations aux provisions pour renouvellement des immobilisations et dotations aux amortissements dérogatoires | 245 861   | 216 601   | 213 003   |      |      |
|  | + Autres dotations aux amortissements, dépréciations et provisions impactant le FRI                             |           |           |           |      |      |
|  | + Dotations aux provisions pour risques et charges d'exploitation   | 50 000    | 145 000   |           |      |      |
| F  | + dotations aux provisions de couverture du BFR   |           |           |           |      |      |
| R  | + Autres dotations aux amortissements, dépréciations et provisions  | 12 668    | 10 926    |           |      |      |
| E  | + Engagements à réaliser sur ressources affectées (ESSMS privés uniquement)                                     |           |           |           |      |      |
|  | + Dotations aux dépréciations des actifs circulants: créances, stocks et en-cours                               |           |           |           |      |      |
|  | <b>- Flux internes (produits)</b>   |           |           |           |      |      |
|  | - Produits des cessions d'éléments d'actifs   |           |           |           |      |      |
| F  | - Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice                                   |           |           |           |      |      |
| R  | - Reprises sur provisions pour renouvellement des immobilisations et reprises sur amortissements dérogatoires   | 22 126    | 20 731    | 3 000     |      |      |
| I  | - Autres reprises sur amortissements, dépréciations et provisions impactant le FRI                              |           |           |           |      |      |
|  | - Quote-part d'éléments du fonds associatif virée au compte de résultat (ESSMS privés uniquement)               |           |           |           |      |      |
|  | - Reprises sur provisions pour risques et charges d'exploitation  | 10 000    | 100 000   | 145 000   |      |      |
| F  | - Reprises sur provisions de couverture du BFR  |           |           |           |      |      |
| R  | - Autres reprises sur dépréciations et provisions   |           |           |           |      |      |
| E  | - Reports des ressources non utilisées des exercices antérieurs affectées (ESSMS privés uniquement)             |           |           |           |      |      |
|  | - Reprises sur dépréciations des actifs circulants: créances, stocks et en-cours                                |           |           |           |      |      |
|  | <b>CAPACITE OU INSUFFISANCE D'AUTOFINANCEMENT (CAF ou IAF)</b>  |           |           |           |      |      |
|  | Dont montant affectant le FRI   | 112 685   | 243 291   | 329 618   |      |      |
|  | Dont montant affectant le FRE   | 223 902   | 195 870   | 210 003   |      |      |
|  |   | -111 218  | 47 421    | 119 615   |      |      |

# ANNEXE F : Ratios financiers de la Résidence Gandrille

1

| RATIOS  |         |         |         |
|---|---------|---------|---------|
|   | 2016    | 2017    | 2018    |
| <b>STRUCTURE FINANCIERE</b>                           |         |         |         |
| 1) Taux d'endettement - dépendance financière         | 17,5%   | 16,0%   | 13,5%   |
| 2) Apurement de la dette                              | 3,27    | 3,28    | 3,29    |
| 3) Durée apparente de la dette                        | 4,52    | 1,89    | 1,25    |
| 4) Vétusté des immobilisations                        | 78,2%   | 77,5%   | 79,8%   |
| - Agencements de terrain                              |         |         |         |
| - Constructions                                       | 78,1%   | 74,1%   | 75,9%   |
| - Installations techniques, matériel, outillage       | 78,9%   | 82,2%   | 39,2%   |
| - Autres immobilisations                              | 70,3%   | 74,4%   | 77,6%   |
| 5) FDR en jours d'exploitation                        | 139,5 j | 145,6 j | 192,4 j |
| - Réserves de trésorerie en jours d'exploitat°        | 4,6 j   | 4,4 j   | 4,7 j   |
| 6) BFR en jours d'exploitation                        | 11,7 j  | 13,1 j  | 13,0 j  |
| <b>CYCLE D'EXPLOITATION</b>                           |         |         |         |
| 7) Rotations des stocks                               |         |         |         |
| 8) Rotation créances d'exploitation                   | 26,6 j  | 37,2 j  | 30,4 j  |
| 9) Rotation dettes fournisseurs d'exploitation        | 15,0 j  | 68,1 j  | 33,4 j  |
| 10) Rotation dettes sociales et fiscales              | 15,9 j  | 1,2 j   | 8,1 j   |
| 11) Capacité d'autofinancement (C.A.F.)               | 112 685 | 243 291 | 329 618 |
| Taux de CAF en % des produits courants                | 2,5%    | 5,0%    | 7,0%    |
| 12) Marge brute d'exploitation                        | 190 792 | 265 327 | 462 152 |
| Taux de Marge brute en % des produits courants        | 4,3%    | 5,5%    | 9,7%    |
| 13) Réserve de compensation déficits en % des charges | 3,9%    | 3,7%    | 6,1%    |
| <b>TRESORERIE</b>                                     |         |         |         |
| 14) Trésorerie en jours d'exploitation                | 127,8 j | 132,5 j | 179,4 j |
| Liquidités en jours d'exploitation                    | 128,0 j | 132,5 j | 179,4 j |
| 15) Ratio de trésorerie relative                      | 15,7    | 8,3     | 20,1    |





# ANNEXE G : Bilan financier de la Résidence Moulin de l'Arche

1

| BILAN FINANCIER EHPAD Résidence Moulin de l'Arche           |                  |                  |                  |   |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|---|------------------|------------------|------------------|
| BIENS   | 2016             | 2017             | 2018             | FINANCEMENTS  | 2016             | 2017             | 2018             |
| <b>Biens stables</b>  |                  |                  |                  | <b>Financements stables</b>                                 |                  |                  |                  |
| Immobilisations incorporelles brutes                        | 27 569           | 20 724           | 48 144           | Apports ou fonds associatifs                                | 428 842          | 428 842          | 428 842          |
| Immobilisations corporelles brutes :                        |                  |                  |                  | Réserves d'investissement                                   | 578 187          | 591 595          | 621 818          |
| Terrains  | 52 434           | 52 434           | 52 434           | Subventions d'investissements                               | 367 958          | 362 545          | 357 555          |
| Agencements de terrains                                     |                  |                  |                  | Réserves de compensat* des charges d'amort                  |                  | 20 000           | 33 675           |
| Constructions   | 1 670 532        | 2 575 959        | 2 575 959        | Provisions pour renouvellement d'immobilisat*               | 72 728           | 76 788           | 82 784           |
| Installations techniques, matériel et outillage             | 687 951          | 725 986          | 745 367          | Provisions réglementées des plus-values nettes              | 2 735            | 2 735            |                  |
| Autres immobilisations corporelles                          | 297 679          | 376 127          | 376 495          | Emprunts et dettes financières                              | 731 053          | 674 523          | 617 993          |
| Immobilisations en cours                                    | 908 415          | 2 988            | 8 770            | Dépôts et cautionnements reçus                              | 25 512           | 35 030           | 31 760           |
| Immobilisations en cours - Part PPP                         |                  |                  |                  | Amortissements (total)                                      | 1 660 817        | 1 785 777        | 1 928 594        |
| Charges à répartir  |                  |                  |                  | - Immobilisations incorporelles                             | 30 895           | 9 501            | 14 220           |
| Immobilisations financières                                 | 1                | 1                | 1                | - Agencements des terrains                                  |                  |                  |                  |
| Amortissements comptables différés                          |                  |                  |                  | - Constructions   | 926 346          | 918 492          | 1 016 375        |
| Autres  |                  |                  |                  | - Installations techniques, matériel, outillage             | 545 012          | 610 104          | 632 718          |
| Comptes liaison investissement (emplois)                    |                  |                  |                  | - Autres immobilisations corporelles                        | 158 565          | 247 680          | 265 281          |
| TOTAL II  | 3 644 581        | 3 754 219        | 3 807 169        | Dépréciation des immobilisations (c/29)                     |                  |                  |                  |
|   |                  |                  |                  | Dépenses refusées   | -16 748          | -16 748          | -16 748          |
|   |                  |                  |                  | Autres (résultats non contrôlés)                            |                  |                  |                  |
|   |                  |                  |                  | Comptes liaison investisist (ressources)                    |                  |                  |                  |
|   |                  |                  |                  | TOTAL I   | 3 851 085        | 3 961 088        | 4 086 273        |
| <b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)</b>   |                  |                  |                  | <b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)</b>   | <b>206 504</b>   | <b>206 868</b>   | <b>279 104</b>   |
| <b>Actifs stables d'exploitation</b>                        |                  |                  |                  | <b>Financements stables d'exploitation</b>                  |                  |                  |                  |
| Report à nouveau déficitaire                                | 262 854          | 225 737          | 191 901          | Réserves et provisions de couverture du BFR                 |                  |                  |                  |
| Résultat déficitaire  |                  |                  |                  | Réserves de compensation des déficits                       | 63 520           | 77 379           | 56 491           |
| Créances glissantes (art.R314-98 CASF)                      |                  |                  |                  | Résultat excédentaire                                       | 84 383           | 32 456           | 48 940           |
| Droits acquis par les salariés non provisionnés             |                  |                  |                  | Report à nouveau excédent en attente affectat*              | 82 498           | 82 498           | 60 843           |
| Comptes liaison exploitation (emplois)                      |                  |                  |                  | Provisions pour risques et charges                          | 15 405           | 15 405           | 15 405           |
| TOTAL IV  | 262 854          | 225 737          | 191 901          | Fonds dédiés  |                  |                  |                  |
|   |                  |                  |                  | Dépréciation stocks, créances, élémnts financiers           |                  |                  |                  |
|   |                  |                  |                  | Comptes liaison exploitation (ressources)                   |                  |                  |                  |
|   |                  |                  |                  | TOTAL III   | 245 806          | 207 738          | 181 679          |
| <b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III - IV)</b> | <b>17 047</b>    | <b>17 999</b>    | <b>10 222</b>    | <b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III - IV)</b> |                  |                  |                  |
| <b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF</b>                |                  |                  |                  | <b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF</b>                | <b>189 457</b>   | <b>188 869</b>   | <b>268 882</b>   |
| <b>Valeurs d'exploitation</b>                               |                  |                  |                  | <b>Dettes d'exploitation</b>                                |                  |                  |                  |
| Stocks et en cours  |                  |                  |                  | Avances reçues  | 4 191            | 13 106           | 1 217            |
| Avances et acomptes versés                                  |                  |                  |                  | Fournisseurs d'exploitation                                 | 40 966           | 24 338           | 35 335           |
| Créances sur organismes payeurs et usagers                  | 145 325          | 225 992          | 286 537          | Dettes sociales et fiscales                                 | 32 530           | 38 551           | 29 392           |
| Créances diverses d'exploitation                            | 22 058           | 33 314           |                  | Dettes diverses d'exploitation                              | 172 356          | 43 525           | 16 356           |
| Créances irrécouvrables admises non valeur                  |                  |                  | 7 217            | Produits constatés d'avance                                 |                  |                  |                  |
| Charges constatées d'avance                                 |                  |                  |                  | Ressources à reverser à l'aide sociale                      |                  |                  |                  |
| Neutralisation des dettes pour congés à payer               |                  |                  |                  | Fonds déposés par les résidents                             | 2 062            | 3 431            | 19 794           |
| Autres  | 417              | 116              | 41 103           | Autres  | 22 167           | 35 050           | 50 625           |
| Comptes liaison cycle d'exploitation (emplois)              |                  |                  |                  | Comptes liaison du cycle d'exploitation (ress)              |                  |                  |                  |
| TOTAL VI  | 167 799          | 259 422          | 334 856          | TOTAL V   | 274 272          | 158 001          | 152 719          |
| <b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI - V)</b>                |                  | <b>101 420</b>   | <b>182 137</b>   | <b>EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI - V)</b>      | <b>106 472</b>   |                  |                  |
| <b>Liquidités</b>   |                  |                  |                  | <b>Financements à court terme</b>                           |                  |                  |                  |
| Valeurs mobilières de placement                             |                  |                  |                  | Fournisseurs d'immobilisations                              |                  |                  |                  |
| Disponibilités  | 295 929          | 87 449           | 86 745           | Fonds des majeurs protégés                                  |                  |                  |                  |
| Autres  |                  |                  |                  | Concours bancaires courants                                 |                  |                  |                  |
| Comptes liaison de trésorerie (emplois)                     |                  |                  |                  | Ligne de trésorerie   |                  |                  |                  |
| TOTAL VIII  | 295 929          | 87 449           | 86 745           | Intérêts courus non échus                                   |                  |                  |                  |
|   |                  |                  |                  | Comptes liaison de trésorerie (ressources)                  |                  |                  |                  |
|   |                  |                  |                  | TOTAL VII   |                  |                  |                  |
| <b>TRESORERIE POSITIVE (VIII - VII)</b>                     | <b>295 929</b>   | <b>87 449</b>    | <b>86 745</b>    | <b>TRESORERIE NEGATIVE (VII - VIII)</b>                     |                  |                  |                  |
| <b>TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)</b>                      | <b>4 371 163</b> | <b>4 326 827</b> | <b>4 420 671</b> | <b>TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)</b>                 | <b>4 371 163</b> | <b>4 326 827</b> | <b>4 420 671</b> |

# ANNEXE H : Compte de Résultat de la Résidence Moulin de l'Arche

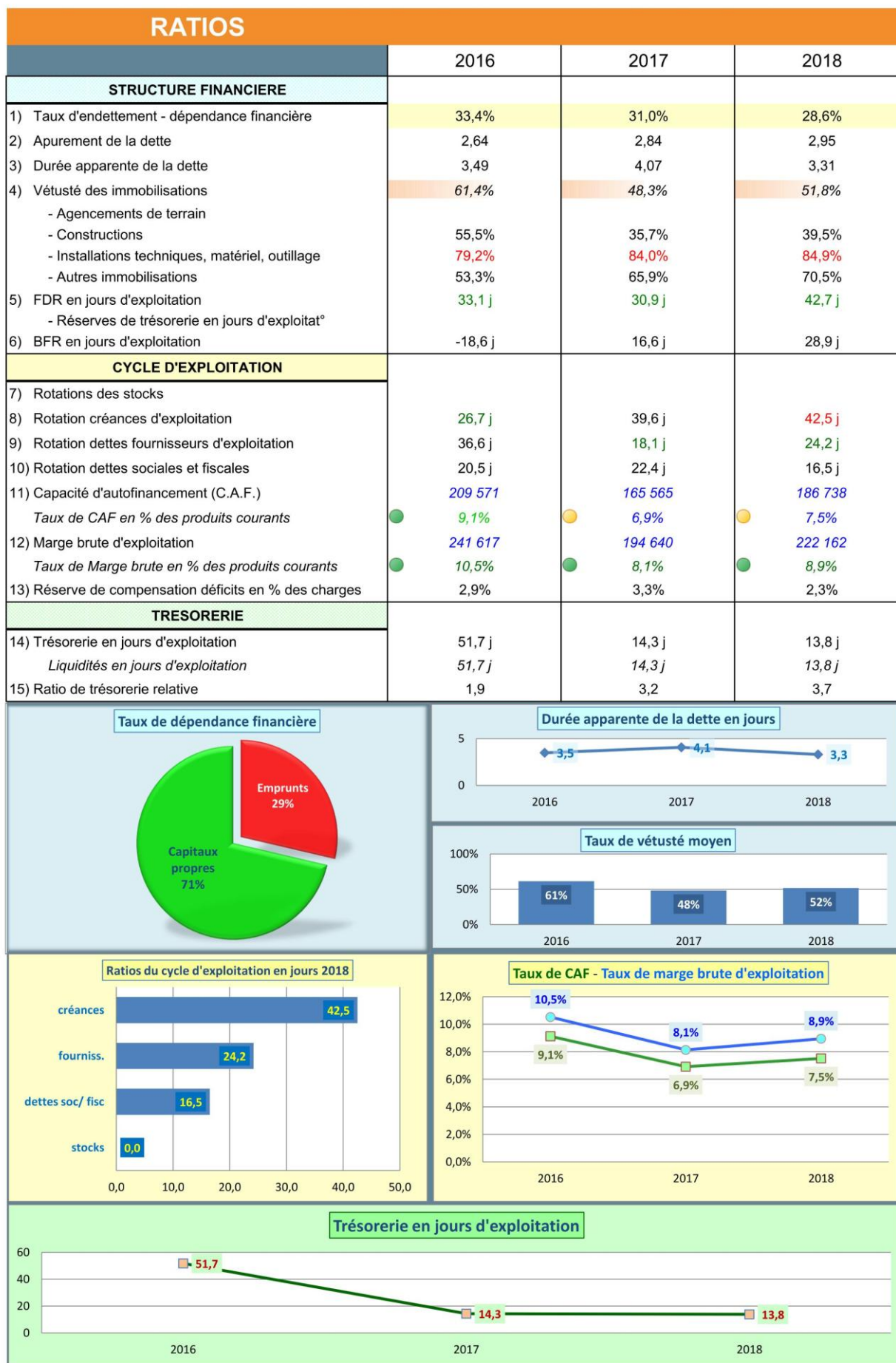
Copyright - Presses de l'EHESP

| SAISIE DES DONNÉES D'EXPLOITATION DU COMPTE DE RÉSULTAT  |   |                  |                  |                  |      |      |
|--|---|------------------|------------------|------------------|------|------|
|  | Comptes   | 2016             | 2017             | 2018             | 2019 | 2020 |
| <b>Charges courantes</b>   | c/60 à 65   | <b>2 054 455</b> | <b>2 198 655</b> | <b>2 260 939</b> |      |      |
| Achats et variations des stocks  | c/601 à 603   |                  |                  |                  |      |      |
| Achats non stockés de matières et fournitures  | c/606 et 607  | 255 267          | 302 307          | 319 192          |      |      |
| Services extérieurs, autres services extérieurs et autres charges de gestion courante                      | c/61 à 62, c/65   | 153 795          | 187 371          | 213 974          |      |      |
| Impôts et taxes sur rémunérations  | c/631 à 633   | 134 090          | 140 131          | 156 670          |      |      |
| Autres impôts, taxes et versements assimilés   | c/635 à 637   | 3 142            | 3 197            | 3 264            |      |      |
| Salaires et traitements  | c/641, 642, 643   | 1 066 548        | 1 079 693        | 1 076 451        |      |      |
| Charges sociales   | c/645 à 647   | 441 612          | 485 956          | 491 389          |      |      |
| <b>Produits courants</b>   | c/70 à 75   | <b>2 296 072</b> | <b>2 393 295</b> | <b>2 483 102</b> |      |      |
| Produits de tarification, ventes, prestations de service, production vendue                                | c/70 à c/73   | 2 280 822        | 2 390 747        | 2 459 182        |      |      |
| Subventions d'exploitation et participations   | c/74  |                  |                  |                  |      |      |
| Autres produits  | c/75  | 5 250            | 2 548            | 23 920           |      |      |
| <b>Charges "décaissables" à saisir</b> (total des charges hors dotations aux amortissements et provisions) | Cl 6., hors c/68, c/675   | 2 088 299        | 2 230 347        | 2 206 484        |      |      |
| TABLEAU DE DÉTERMINATION DE LA CAF   |   |                  |                  |                  |      |      |
| <b>RÉSULTAT COMPTABLE (EXCÉDENT ou DÉFICIT) (1)</b>  |   |                  |                  |                  |      |      |
|  |   | <b>84 383</b>    | <b>32 456</b>    | <b>48 940</b>    |      |      |
|  | <b>+ Flux internes (charges)</b>  | <b>135 601</b>   | <b>148 521</b>   | <b>152 391</b>   |      |      |
|  | + Valeur comptable des éléments d'actifs cédés  |                  |                  |                  |      |      |
| F  | + Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles                                 |                  |                  |                  |      |      |
| R  | + Dotations aux provisions pour renouvellement des immobilisations et dotations aux amortissements dérogatoires | 133 601          | 139 461          | 142 817          |      |      |
| I  | + Autres dotations aux amortissements, dépréciations et provisions impactant le FRI                             | 2 000            | 9 060            | 9 574            |      |      |
|  | + Dotations aux provisions de couverture du BFR   |                  |                  |                  |      |      |
| F  | + Dotations aux provisions pour risques et charges d'exploitation   |                  |                  |                  |      |      |
| R  | + dotations aux provisions de couverture du BFR   |                  |                  |                  |      |      |
| E  | + Autres dotations aux amortissements, dépréciations et provisions  |                  |                  |                  |      |      |
|  | + Engagements à réaliser sur ressources affectées (ESSMS privés uniquement)                                     |                  |                  |                  |      |      |
|  | + Dotations aux dépréciations des actifs circulants: créances, stocks et en-cours                               |                  |                  |                  |      |      |
|  | <b>- Flux internes (produits)</b>   | <b>10 413</b>    | <b>15 413</b>    | <b>14 594</b>    |      |      |
|  | - Produits des cessions d'éléments d'actifs   |                  |                  |                  |      |      |
| F  | - Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice                                   |                  |                  |                  |      |      |
| R  | - Reprises sur provisions pour renouvellement des immobilisations et reprises sur amortissements dérogatoires   | 10 413           | 10 413           | 11 015           |      |      |
| I  | - Autres reprises sur amortissements, dépréciations et provisions impactant le FRI                              |                  | 5 000            | 3 579            |      |      |
|  | - Quote-part d'éléments du fonds associatif virée au compte de résultat (ESSMS privés uniquement)               |                  |                  |                  |      |      |
|  | - Reprises sur provisions pour risques et charges d'exploitation  |                  |                  |                  |      |      |
| F  | - Reprises sur provisions de couverture du BFR  |                  |                  |                  |      |      |
| R  | - Reprises sur provisions de couverture du BFR  |                  |                  |                  |      |      |
| E  | - Autres reprises sur dépréciations et provisions   |                  |                  |                  |      |      |
|  | - Rapports des ressources non utilisées des exercices antérieurs affectées (ESSMS privés uniquement)            |                  |                  |                  |      |      |
|  | - Reprises sur dépréciations des actifs circulants: créances, stocks et en-cours                                |                  |                  |                  |      |      |
|  | <b>CAPACITÉ OU INSUFFISANCE D'AUTOFINANCEMENT (CAF ou IAF)</b>  | <b>209 571</b>   | <b>165 565</b>   | <b>186 738</b>   |      |      |
|  | Dont montant affectant le FRI   | 125 168          | 133 109          | 137 798          |      |      |
|  | Dont montant affectant le FRE   | 84 383           | 32 456           | 48 940           |      |      |

ANADES Version 4

# ANNEXE I : Ratios financiers Résidence Moulin de l'Arche

1



## ANNEXE J : Répartition des effectifs autorisés (ETP) en 2017

| Répartition des effectifs autorisés (ETP) en 2017 |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Administration                                    | Direction   | Résidence Joséphine Normand (160 places) | Résidence Moulin de l'Arche (62 places) |
|   |   | 5,6                                      | 0,8<br>2,5<br>3                         |
| Médical et paramédical                            | Personnel administratif                           |  |   |
|   | Médecin Coordinateur                              | 0,5                                      | 0,4                                     |
|   | Cadre de santé, cadres infirmiers                 | 2  | 1                                       |
|   | Infirmiers (IDE)                                  | 9,8                                      | 5,3                                     |
|   | Kinésithérapeute                                  | 0  | 0,1                                     |
| Soins   | Ergothérapeute                                    | 0  | 0                                       |
|   | Psychologue                                       | 0,8                                      | 0,6                                     |
|   | Autres auxiliaires médicaux                       | 1  | 0                                       |
|   | Aide-soignants (AS)                               | 32                                       | 18                                      |
|   | Aide médico-psychologique (AMP)                   |  | 0                                       |
| Hotellerie et personnel logistique                | Agents des services hospitaliers qualifiés (ASHQ) | 32,13                                    | 11                                      |
|   | Assistant de Soins en Gériatrie (ASG)             | 0  | 2                                       |
|   | Coiffeuse   | 0,36                                     | 0                                       |
|   |   | 12,96                                    | 17,1                                    |
| Mandatitaire Judiciaire                           | Animation   | 3  | 1,8                                     |
|   |   | 0,4                                      | 0                                       |
| Total   |   | 100,55                                   | 60,6                                    |
| Ratio d'encadrement global                        |   | 0,63                                     | 0,65                                    |
| Ratio d'encadrement de proximité (IDE, AS, AMP)   |   | 0,47                                     | 0,39                                    |

## ANNEXE K : Grille d'entretien à destination des directeurs d'EHPAD

| Thématiques  | Questions   |
|--|---|
| Présentation générale de l'établissement                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourriez-vous présenter votre établissement ?</li> </ul>   |
| La taille critique des EHPAD   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous entendu parler d'une « course à la taille critique » pour les EHPAD ? Par quels moyens d'informations ? Si vous en avez entendu parler, quel est votre avis sur ce sujet ?</li> </ul>  |
| Atouts et limites des EHPAD en fonction de leur statut et de leur taille | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont selon vous les atouts et les inconvénients pour un EHPAD [préciser s'il est autonome ou non] d'environ [nombre] lits dans les domaines suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Finances et gestion budgétaire</li> <li>→ Management et ressources humaines</li> <li>→ Qualité de vie au travail</li> <li>→ Qualité de l'accompagnement des résidents</li> </ul> </li> <li>- Voyez-vous d'autres atouts, d'autres inconvénients ?</li> <li>- En tant que directeur, quelles stratégies internes mais aussi externes mettez-vous en place pour pallier ces inconvénients ?</li> <li>- Avez-vous externalisé certaines fonctions supports de votre établissement ? Lesquelles et pourquoi ?</li> </ul> |
| Management des ressources humaines                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parmi les effectifs soignants, quels est le taux d'ETP autorisés ? Vous arrive-t-il de dépasser ce taux ? Pour quelles raisons ? Si c'est le cas, comment parvenez-vous à financer ces dépassements d'ETP et à les contenir ?</li> <li>- Comment faites-vous pour remplacer les agents absents (rappel d'autres agents, recours à l'intérim) ? Quelles difficultés cela peut-il entraîner pour les équipes, les résidents, l'établissement ?</li> </ul>  |
| Qualité d'accompagnement   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment définiriez-vous un accompagnement de qualité en EHPAD ? Quelles sont les forces et les faiblesses de votre établissement sur ce point ? Quelles stratégies (en termes financiers, en termes de ressources humaines notamment) mettez-vous en place pour faire vivre et améliorer cette qualité d'accompagnement ?</li> </ul>   |
| Stratégies de coopération  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Votre établissement a-t-il développé des partenariats, coopérations avec des structures ? Lesquels et pourquoi ?</li> <li>- Quels sont les atouts et les inconvénients de ces partenariats pour votre établissement ?</li> <li>- Ces coopérations vous permettent-elles de réaliser des économies d'échelle sur certains postes (financiers, RH notamment) ? Si c'est le cas, à quoi servent ces économies par la suite (investissements ? réduction des déficits) ?</li> </ul>  |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Diversification des services | - L'établissement développe-t-il ou envisage-t-il de développer une offre de service particulière en faveur du maintien au domicile des personnes âgées ou pour l'accueil des personnes handicapées vieillissantes ? Laquelle et comment est-elle mise en place ? Rencontrez-vous des difficultés dans la mise en place de cette offre de service ? |
|------------------------------|---|

## ANNEXE L : Grille d'entretien à destination des autorités de tarification (Conseil Départemental et ARS)

| Thématiques   | Questions  |
|---|--|
| La taille critique des EHPAD                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous entendu parler d'une « course à la taille critique » pour les EHPAD ? Par quels moyens d'informations ? Si vous en avez entendu parler, quel est votre avis sur ce sujet ?</li> <li>- S'agissant des EHPAD publics autonomes, pensez-vous qu'il y ait une taille critique à atteindre ? Laquelle ? Pensez-vous qu'il faille imposer une taille critique à ces établissements ? Pourquoi ?</li> </ul>  |
| Politique de l'offre de service médico-social sur le territoire | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les grands objectifs du Conseil Départemental/de l'ARS en terme de politique de l'offre médico-social concernant les personnes âgées et les personnes handicapées ?</li> </ul>   |
| Ressources financières et humaines des EHPAD                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels critères peuvent faire varier le montant des ressources financières versées aux EHPAD publics autonomes ? La taille de l'établissement est-elle un de ces critères ?</li> <li>- En termes d'effectifs soignants au chevet du résident dans les EHPAD (IDE, AS), y a-t-il aujourd'hui un ratio d'encadrement minimal promu au niveau départemental/régional?</li> </ul>  |
| Stratégies de regroupement des EHPAD                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatez-vous l'accélération des stratégies de regroupement d'EHPAD (publics ou privés) sur votre territoire (fusions, direction communes, ...) ? Quelles sont celles qui sont privilégiées par les établissements et sont-elles encouragées par le Conseil Départemental/ARS ?</li> <li>- Y a-t-il des avantages et des inconvénients (en termes financiers, en termes de réponses aux besoins du territoire) pour le Conseil Départemental/ARS à ce que des EHPAD se regroupent ?</li> </ul> |
| Stratégies de coopération                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le GEPY (GCSMS) regroupe 22 EHPAD publics autonomes : que pensez-vous de cette stratégie de coopération ?</li> </ul>  |
| Virage inclusif   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment accompagnez-vous les EHPAD publics autonomes dans le virage inclusif de l'offre de service médico-social ?</li> <li>- Ce virage est-il une opportunité pour les EHPAD publics autonomes, pour les petits comme pour les plus gros établissements ?</li> </ul>   |

**ANNEXE M : Grille d'entretien à destination de la déléguée régionale adjointe de la FHF Bourgogne-Franche-Comté**

| Thématiques  | Questions  |
|--|--|
| Présentation générale  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourriez-vous présenter le rôle et les actions de la FHF dans secteur médico-social ?</li> <li>- Pourriez-vous décrire les grands enjeux médico-sociaux actuels de la région Bourgogne-Franche-Comté selon la FHF ?</li> </ul>  |
| La taille critique des EHPAD   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous entendu parler d'une « course à la taille critique » pour les EHPAD ? Par quels moyens d'informations ?</li> <li>- La FHF a-t-elle un positionnement clair sur le sujet ? Est-il unanimement partagé au sein de la FHF ; entre la FHF et les établissements médico-sociaux ?</li> <li>- Pensez-vous qu'atteindre une taille critique est aujourd'hui une priorité des EHPAD (publics et privés) ? Si non, quelle est-elle ? Pourquoi ?</li> </ul> |
| Taille critique et EHPAD publics autonomes en région Bourgogne-Franche-Comté | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En région BFC, les EHPAD publics autonomes sont-ils ouvertement poussés à atteindre une certaine taille critique ? Si oui, par qui ? Quels intérêts sont en jeu ? Comment les EHPAD publics autonomes réagissent-ils ? Comment les accompagnez-vous ?</li> </ul>  |
| Stratégies de coopération des EHPAD publics autonomes                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon vous, les coopérations entre EHPAD publics autonomes sont-elles un moyen efficace pour les petits établissements de compenser une taille trop faible ou critique et de réaliser des économies d'échelle efficaces ?</li> <li>- Si une taille critique vous paraît pertinente, pensez-vous qu'il existe d'autres stratégies à mettre en œuvre pour qu'un EHPAD public autonome atteigne une taille critique ?</li> </ul>                               |
| Virage inclusif  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le positionnement de la FHF concernant le virage inclusif des politiques de l'offre de service médico-sociales ?</li> <li>- Pensez-vous que ce virage est une opportunité ou une menace pour les EHPAD publics autonomes, plutôt pour les établissements de grande taille, plutôt pour ceux de petite taille ou indépendant de leur taille ? Pourquoi ?</li> </ul>   |



## ANNEXE N : Liste des entretiens réalisés

| Structures interrogées  | Date de l'entretien |
|---|---------------------|
| <b>Autorités de tarification et représentant territorial</b>  |                     |
| ARS BFC–Délégation Régionale  | 25 avril 2019       |
| ARS BFC-Délégation Départementale   | 20 mai 2019         |
| Conseil Départemental de l'Yonne  | 27 mai 2019         |
| FHF Délégation Régionale  | 17 avril 2019       |
| <b>EHPAD publics autonomes</b>  |                     |
| <i>Hospitalier</i>  | 28 mai 2019         |
| <i>Direction commune</i>  | 20 mai 2019         |
| <i>Multi-sites</i>  | 22 mai 2019         |
| <i>Coopération entre deux structures autonomes</i>  | 23 avril 2019       |
| <i>EHPAD + autres structure médico-sociale/Fusion</i>   | 29 mai 2019         |
|   | 31 mai 2019         |
| <i>EHPAD de très grande taille (&gt; 500 lits, la Maison Départementale de Retraite de l'Yonne)</i> | 19 juin 2019        |
| <b>EHPAD privés</b>   |                     |
| <i>Privé commercial indépendant</i>   | 24 mai 2019         |
| <i>Privé associatif</i>   | 13 mai 2019         |

MONTCRIOL

Hélène

Décembre 2019

## DESSMS

Promotion 2018-2019

### **Les impacts engendrés par la taille des EHPAD publics autonomes**

Analyse et enseignements professionnels tirés des exemples des Résidences  
Joséphine Normand, Gandrille et Moulin de l'Arche

PARTENARIAT UNIVERSITAIRE :

#### **Résumé :**

La taille des EHPAD publics autonomes fait depuis ces dernières années l'objet d'un questionnement à l'échelle nationale et locale.

Derrière cette réflexion, entamée dans un premier temps par les acteurs privés puis par les pouvoirs publics et les autorités locales de tarification des EHPAD, la viabilité économique de ces établissements, notamment de petite taille, est interrogée.

Au regard de la littérature existante et d'une expérience professionnelle de terrain menée sur trois EHPAD publics autonomes de tailles différentes, les Résidences Joséphine Normand, Gandrille et Moulin de l'Arche, nous essayons de comprendre quels sont les impacts de la taille d'une structure sur son fonctionnement non seulement d'un point de vue financier mais également sur les dimensions de gestion et de management des ressources humaines ainsi que sur la qualité de vie des résidents.

Dans le cadre de l'exercice du métier de chef d'établissement, nous souhaitons que les enseignements tirés de ces différents exemples de gestion puissent nourrir les réflexions stratégiques des directeurs au sein d'un secteur en pleine évolution.

#### **Mots clés :**

EHPAD publics autonomes, taille d'établissement, finances, gestion des ressources humaines, management, qualité de vie des résidents

*L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*