



Camille Anger-Rey
Directrice
direction@ehpad-rmv.fr

Montrouge, le 1^{er} mars 2024

Rapport d'activité 2023

Table des matières

1/ Faits marquants en 2023	2
A/ La mise en place d'une direction commune avec l'EHPAD Marguerite Renaudin	2
B/ La mise en ligne d'un nouveau site internet.....	2
C/ Résultats du questionnaire de satisfaction.....	4
D/ Centre de ressources territorial	6
2/ Projet d'adaptation et de rénovation des locaux	8
3/ Zoom sur les services de l'établissement	8
A/ La restauration et le service diététique.....	8
B/ Les psychologues	9
4/ Activité et profil des résidents	10
A/ Activité.....	10
B/ Profil des résidents	11
5/ Exécution de l'état prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD)	13
A/ Répartition des grandes masses annuelles de dépenses	13
B/ Augmentation de la masse salariale	14
C/ Un niveau élevé de créances	14
6/ Ressources humaines et dialogue social	15
A/ Absentéisme.....	15
B/ Formation professionnelle.....	16
C/ Dialogue social et qualité de vie au travail	17

1/ Faits marquants en 2023

L'année 2023 a été marquée par :

- La mise en place d'une direction commune avec l'EHPAD Marguerite Renaudin
- La mise en ligne d'un nouveau site internet
- La réalisation d'une nouvelle enquête de satisfaction auprès des résidents et de leur entourage
- Le dépôt d'un dossier pour devenir « Centre de ressources territorial »

A/ La mise en place d'une direction commune avec l'EHPAD Marguerite Renaudin

La mise en place d'une direction commune a pour objectifs :

- D'améliorer la performance globale des deux établissements
 - en renforçant l'efficacité des organisations des équipes soins,
 - en développant l'expertise en matière de gestion des ressources humaines et financières
 - en dédiant des compétences ad-hoc en matière de conduite de projets de restructuration immobilière
- De renforcer la dynamique d'échange de pratiques professionnelles vertueuses au bénéfice des usagers (résidents et entourage)
- De promouvoir la qualité de vie au travail des personnels par la mise en commun de pratiques managériales sécurisantes

La direction commune concerne essentiellement l'équipe de direction. Elle permet une spécialisation approfondie par thématique. La Directrice assurera ses fonctions sur chaque établissement, en étroite collaboration avec la Directrice Adjointe.

La mise en place de la direction commune a été approuvée par les membres du Conseil d'administration de l'EHPAD Madeleine Verdier le 7 juillet 2023 et par les membres du Conseil d'administration de l'EHPAD Marguerite Renaudin le 12 juillet 2023.

La durée de la convention de direction commune est fixée à 5 ans renouvelable par tacite reconduction.

B/ La mise en ligne d'un nouveau site internet

L'établissement dispose d'un nouveau site internet (<https://residence-madeleine-verdier.fr/>).



Résidence Madeleine Verdier



residence-madeleine-verdier.fr
https://residence-madeleine-verdier.fr

Résidence Madeleine Verdier: Accueil

residence **madeleine verdier Ehpad** · Travaux mai 2023 · Lire la suite » · mars 21 ...
Résidence **Madeleine Verdier** 5 allée de la Vallière, 92120 Montrouge 01 58 07 ...

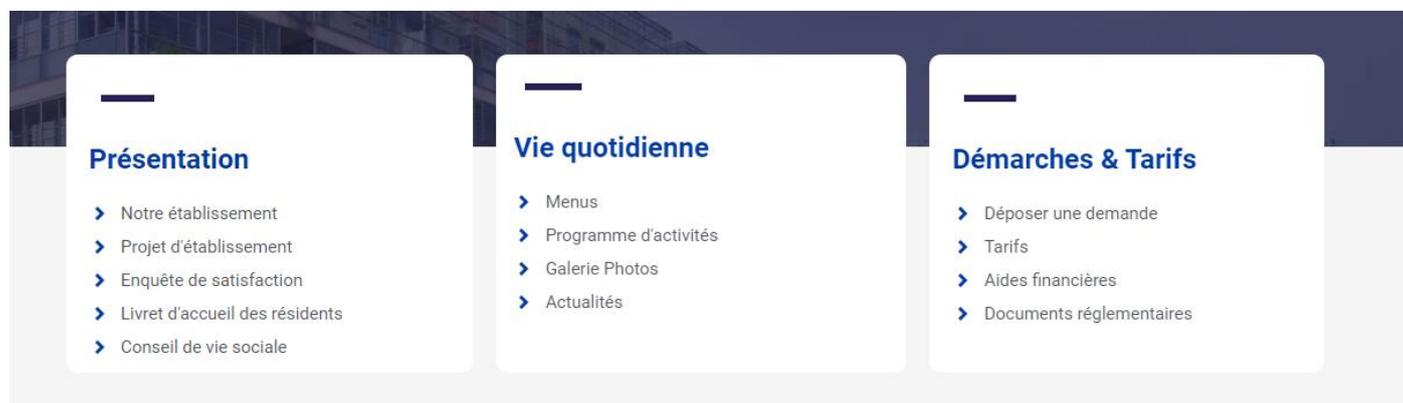


Le site internet a été conçu afin d'être accessible au plus grand nombre et lisible.

La page d'accueil compte 3 « pavés » :

- Présentation
- Vie quotidienne
- Démarches et tarifs

A l'intérieur de chaque pavé, les principales informations sont disponibles en un seul clic. Les personnes qui utilisent peu internet peuvent donc s'orienter facilement sur le site.



Le livret d'accueil des résidents est également enregistré sur la page d'accueil et donc lisible dès la première connexion.



L'objectif est d'améliorer la diffusion de l'information à l'extérieur de l'établissement mais aussi en interne. Une page dédiée aux professionnels, accessible grâce à un code, a été créée. Les documents institutionnels et les protocoles sont ainsi facilement accessibles à l'ensemble des professionnels.



Le site internet est alimenté chaque semaine avec les menus proposés aux résidents et le programme d'activités organisées par l'équipe d'animation. Le site sera mis à jour fréquemment avec de nouveaux documents (résultats des enquêtes de satisfaction, comptes rendus des réunions du Conseil de Vie Sociale etc).

C/ Résultats du questionnaire de satisfaction

Le questionnaire de satisfaction 2023, établi en concertation avec les membres du Conseil de Vie Sociale, a été adressé aux résidents ou à leurs représentants mi-mars 2023. La date limite pour répondre a été fixée au 15 mai 2023.

Les thèmes étaient identiques à ceux du questionnaire de satisfaction 2022 afin de rendre compte des évolutions positives ou négatives entre 2022 et 2023 :

- L'accueil au sein de l'établissement (5 questions)
- La prise en charge (11 questions)
- La vie quotidienne (12 questions)

Le taux de réponse a été de 49 % (71 questionnaires), contre 56% en 2022.

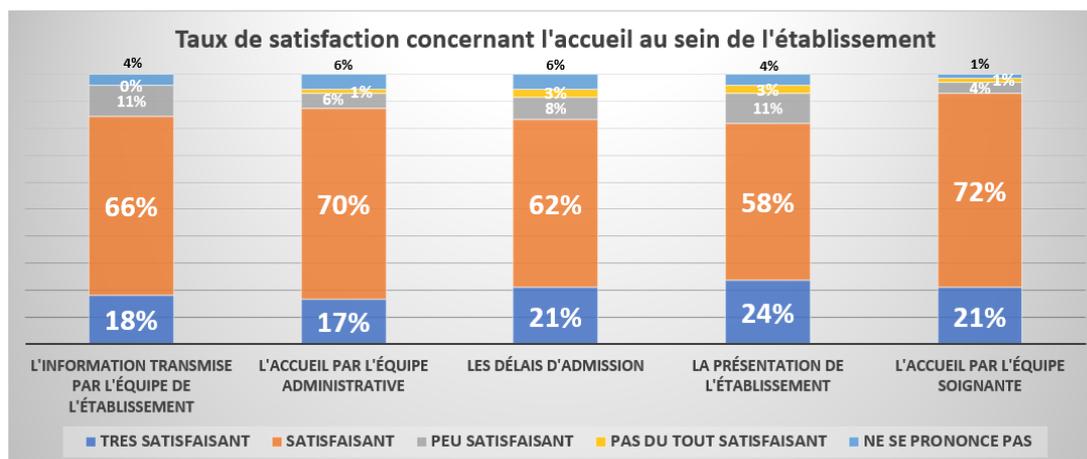
- 7 % des participants ne se prononcent pas sur certaines questions
- 2/3 des questionnaires renseignés par les résidents (accompagnés ou non)
- 1/3 des questionnaires renseignés par les représentants des résidents (enfants, tuteur, conjoint)

Le taux de satisfaction global (toutes questions confondues) a été mesuré à 80% :

- Très satisfait : 15% (17% en 2022)
- Satisfait : 65% (64% en 2022)
- Peu satisfait : 10% (15% en 2022)
- Pas du tout satisfait : 2% (4% en 2022)

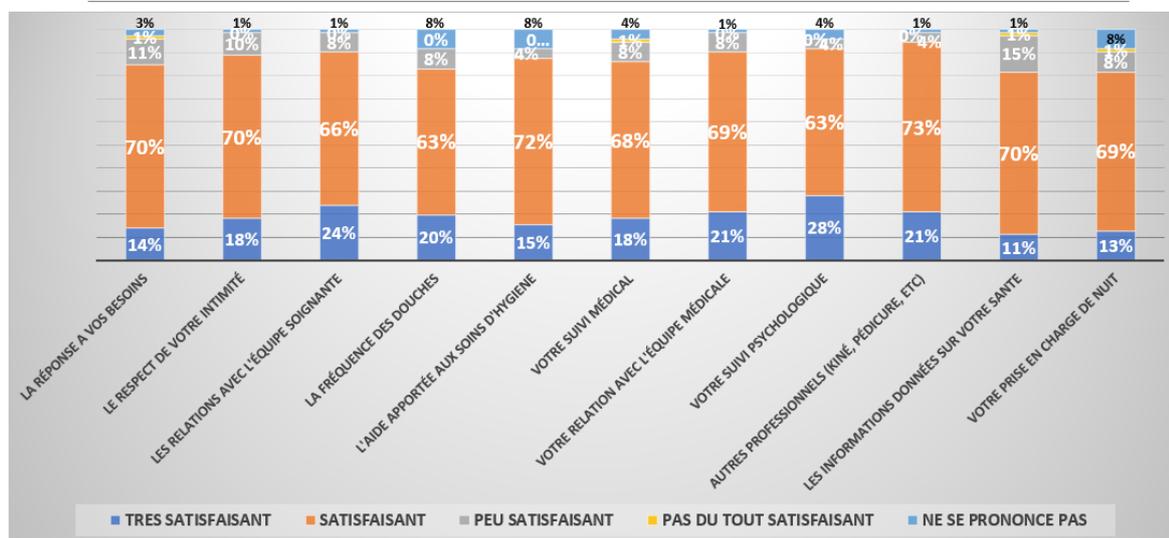
Le taux de satisfaction est réparti comme suit :

2023 - Taux de satisfaction L'accueil au sein de l'établissement

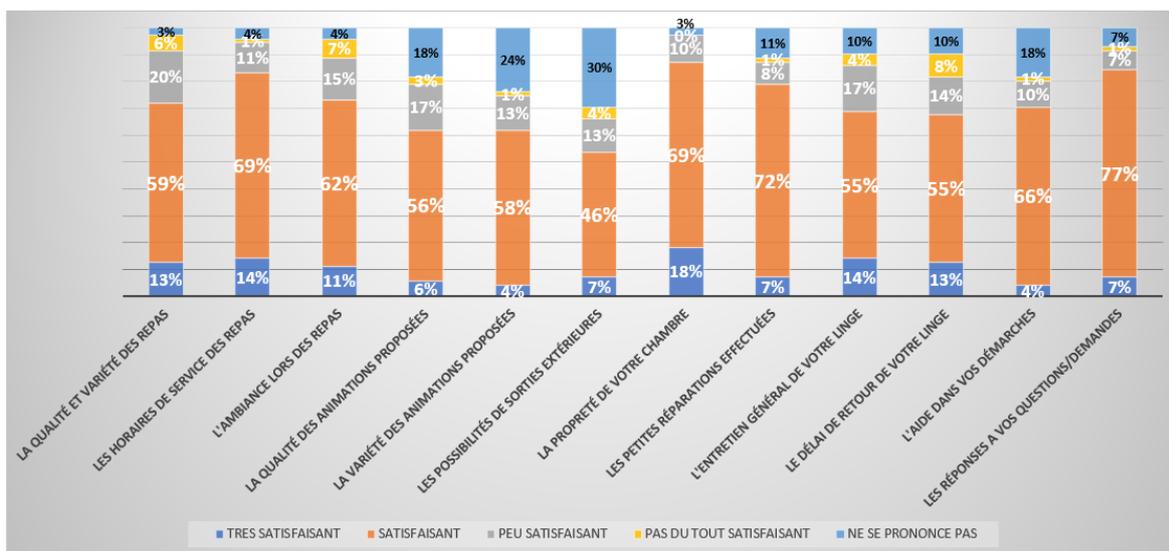




2023 - Taux de satisfaction La prise en charge



2023 - Taux de satisfaction La vie quotidienne



Les points forts de l'établissement, pour lesquels la satisfaction est égale ou supérieure à 85% sont les suivants :

- Accueil par l'équipe administrative ou soignante, information reçue, délai d'admission : une moyenne de 86% de satisfaction



- Relations avec l'équipe :
 - Soignante 90 % de satisfaction
 - Médicale 90 % de satisfaction
 - Psychologues 91 % de satisfaction
 - Autres professionnels (kiné, pédicure) 94 % de satisfaction
 - Suivi médical : 86 %
- Respect de l'intimité : 88 % de satisfaction
- Fréquence des douches et aide apportée aux soins d'hygiène : 85 % de satisfaction
- Propreté de la chambre : 87 % de satisfaction

Ces résultats sont similaires à ceux de l'année 2022.

Les points faibles, pour lesquels l'insatisfaction est égale ou supérieure à 25% sont :

- La qualité et la variété des repas : 26% (contre 31% en 2022).

En 2022, d'autres points faibles avaient été identifiés. Il est constaté une nette amélioration pour les points suivants :

- Entretien du linge : 69% de satisfaction (contre 52% en 2022). Ce point s'explique notamment par la réinternalisation de l'entretien du linge plat (draps et serviettes) en septembre 2022. Le fait de gérer le linge en interne permet de limiter les pertes de linge mais aussi le manque de draps et serviettes.
- Suivi médical : 86% de satisfaction (contre 75% en 2022).
Informations données sur la santé : 81% de satisfaction (contre 66% en 2022). Un troisième médecin a rejoint l'équipe médicale en mars 2022. Cela permet à l'établissement de bénéficier d'une présence médicale chaque jour, du lundi au vendredi et un samedi sur deux.
- Réponse aux questions/demandes : 84% de satisfaction (contre 75% de satisfaction en 2022). Une animatrice est désormais en charge de la relation entre l'établissement et les mandataires judiciaires. Les résidents peuvent la solliciter quand ils ont une demande administrative qui doit être gérée par leur mandataire judiciaire. Cela permet aux résidents d'obtenir des réponses à leurs diverses demandes plus rapidement.

D/ Centre de ressources territorial

L'établissement a répondu à l'appel à candidatures pour la création de Centre de ressources territorial fin août 2023.

Les deux objectifs du dossier déposé sont rappelés ci-après :

« *Le projet se décline autour de 2 objectifs stratégiques :*

- *Etayer le maintien à domicile*

Il s'agit de proposer, en complément des dispositifs/services existants, un bouquet de solutions flexibles et adaptables permettant de « mieux vieillir » à domicile. En effet, le maintien à domicile, largement souhaité par nombre de personnes âgées, peut cependant



engendrer des difficultés susceptibles de conduire à des situations de retrait social, de maltraitances non intentionnelles, de rupture dans le parcours de soins.

Les différents intervenants (auxiliaires de vie, IDEL, médecins généralistes, etc.) peuvent par ailleurs se sentir isolés, voire démunis face, par exemple, aux troubles du comportement, aux chutes récurrentes, au refus de s'alimenter.

Le CRT a vocation à proposer des actions de formation permettant de mieux appréhender les spécificités du sujet âgé et à être sollicité, dans des situations particulières, pour une évaluation ou réponse spécifique (par exemple, bilan de déglutition en cas de refus d'alimentation).

- *Soutenir les aidants*

La présence d'un aidant (conjoint, enfant, ami) est primordiale pour maintenir la qualité de vie et le lien social.

Néanmoins, elle peut générer des effets parfois délétères pour l'aidant : angoisse/anxiété, négligence pour sa santé, « ultra-focalisation » sur la fonction d'aidant, culpabilisation pour le temps non disponible pour l'aidé, épuisement psychologique, « burn-out ».

Il s'agit donc de proposer aux aidants des possibilités variées de répit (de quelques heures à quelques jours), mobilisables selon le degré d'acceptabilité de l'aidant et de construire, si nécessaire, un parcours progressif et gradué de prise en charge de l'aidé en établissement.

Les deux objectifs sus décrits impliquent que le CRT puisse faire face aux urgences, en accueillant de façon non programmée au sein d'un établissement, toute personne connaissant une rupture soudaine et imprévisible dans sa prise en charge à domicile (hospitalisation de l'aidant, indisponibilité subite du logement, etc.).

Enfin, le cas particulier des personnes âgées, aidantes de leur enfant handicapé ou présentant des troubles psychiques, pourra trouver des solutions de répit au sein du CRT avec des possibilités d'accueil de l'aidé au sein de l'EHPAD Larmeroux (Vanves) ou Verdier (Montrouge).

Le territoire d'intervention du CRT est prévu sur Sceaux et Montrouge (cf supra). Il pourra à terme être décliné à Bagneux au regard de la collaboration étroite entre l'EHPAD Verdier et le CLIC de Bagneux.

L'accueil d'urgence et l'hébergement de répit ont vocation à répondre, dans un premier temps et dans l'attente de création de nouveaux CRT, à l'ensemble des besoins du territoire du DAC. »

Deux CRT devaient être labellisés dans le département des Hauts de Seine : l'un au Nord ; l'autre au Sud.

Deux dossiers ont été déposés : l'un au Nord ; l'autre au Sud (porté par l'EHPAD M Verdier) : pour autant, le dossier présenté par l'EHPAD Verdier n'a pas été retenu :



« votre dossier de candidature n'a pu être retenu considérant que, s'il présente de nombreux points d'intérêt, il mérite d'être approfondi et précisé pour ses différents volets »

Il est pourtant d'usage, pour des dispositifs expérimentaux telle que la création de CRT, priorité gouvernementale, d'épauler les établissements porteurs plutôt que d'invalider un projet associant plusieurs partenaires.

2/ Projet d'adaptation et de rénovation des locaux

Le projet de travaux est entré dans une phase davantage opérationnelle avec le lancement des appels d'offres pour les marchés de travaux courant mars 2023. Les offres des entreprises ont été réceptionnées fin juillet 2023.

Les marchés de travaux ont été décomposés en 11 lots et évalués pour un montant HT à 10.7 millions d'€.

Cette valorisation a été effectuée sur la base de la valeur M0, soit la valeur estimée en juin 2021, date de dépôt du Permis de Construire et de la validation de l'APD (Avant-Projet Détaillé)

La remise des offres a permis de constater :

- L'absence de réponse sur le lot SSI (Système de Sécurité Incendie) : cette situation a conduit à recourir à un marché négocié avec un prestataire qui de facto, s'est retrouvé en situation de force.
- Des écarts importants entre les estimations du Maître d'œuvre et les offres réceptionnées.

A titre d'exemple, le lot électricité était évalué à 1 490 000 € ; l'offre retenue ressort à 1 900 000 € ;

A contrario, le lot étanchéité était évalué à 549 970 € et l'offre retenue se situe à 325 000 €

Ces difficultés d'évaluation des coûts peuvent s'expliquer par la forte inflation constatée sur ces certains matériaux et les perturbations d'approvisionnement (+ 18%), l'inflation des dépenses énergétiques, et l'augmentation des salaires.

Les surcoûts à venir devront nécessairement amener à rechercher des financements complémentaires afin d'équilibrer le budget de l'opération.

3/ Zoom sur les services de l'établissement

A/ La restauration et le service diététique

La qualité et la variété des repas est une préoccupation constante de la direction et des différents professionnels. Les repas sont des moments de convivialité et de partage qui rythment la journée des résidents. Les résidents et leurs proches ne sont pas pleinement satisfaits des repas (questionnaires de satisfaction de 2022 et 2023). Afin d'améliorer la situation, les commissions de menus ont été remises en place en 2022, après une période d'arrêt liée à la crise du covid.

En 2023, trois commissions de menus ont été organisées (en février, septembre et décembre). Ces réunions permettent aux résidents d'indiquer les plats qu'ils n'apprécient pas et les plats qu'ils souhaiteraient manger.

Plusieurs menus à thème ont aussi été organisés en 2023. Il a été proposé aux résidents de faire un tour des villes française Auvergne, Normandie, Lyon, Antilles, Bretagne, Pays Basque.



Pour la semaine du goût en 2023, c'est le thème « 5 repas 5 couleurs » qui a été proposé :

- Lundi violet : chou rouge, pommes de terre vitelottes, aubergine, escalope de dinde, tarte à la myrtille
- Mardi rouge : tomate, poivron rouge, haricots rouges, merguez, tarte aux fruits rouges
- Mercredi vert : concombre, brocolis, langue de bœuf, entremet à la pistache
- Jeudi jaune : maïs à la mayonnaise, omelette pommes de terre, tarte au citron
- Vendredi orange : surimi, purée de carotte, saumon, salade d'orange.

La diététicienne de l'établissement effectue également un suivi mensuel du statut nutritionnel des résidents en collaboration avec l'infirmière coordinatrice et les médecins.

Le poids des résidents est reporté tous les mois dans le logiciel de soins « NETSOINS » par les soignants. La diététicienne et l'IDEC calculent ensuite le pourcentage de prise ou de perte de poids sur le dernier mois et sur les 6 derniers mois. L'indice de masse corporelle (IMC) est aussi recalculé tous les mois après la pesée mensuelle. L'albumine est prescrite par le médecin tous les 3 ou 6 mois selon le besoin.

B/ Les psychologues

Depuis le début de l'année 2023, les deux psychologues de l'établissement proposent des prises en charge collectives auprès des résidents qui ont tendance à rester à leur étage et à ne pas participer aux activités collectives qui sont proposées. Plusieurs ateliers sont proposés : groupes de parole, photolangage etc. Ces activités permettent de créer du lien entre les résidents tout en les aidant à s'exprimer sur des sujets divers.

Les psychologues exercent un rôle à différents niveaux au sein de l'établissement :

1. Auprès des résidents :

Les psychologues interviennent juste après l'entrée auprès de chaque résident afin de connaître le résident et le contexte de son entrée en EHPAD. Une évaluation cognitive et un relevé d'éléments d'anamnèse destinés au dossier de soins sont effectués après l'admission.

Les évaluations cognitives sont actualisées tous les ans (sauf refus ou incapacité du résident).

Les psychologues coordonnent également l'élaboration des projets de vie et leur actualisation avec les professionnels, en concertation avec le résident et, si besoin, ses proches.

Les psychologues exercent des suivis psychologiques individuels réguliers auprès de tous les résidents qui en ont besoin et qui le souhaitent.

Des séances de réalité virtuelle (casques de réalité virtuelle) en groupes ou en individuel sont également proposées, parfois juste avec un psychologue, parfois avec des animateurs.

2. Auprès de l'entourage des résidents :

Le rôle des psychologues s'inscrit également auprès des proches, que ce soit pendant l'entretien d'histoire de vie ou au quotidien à l'occasion d'une rencontre ou à la demande explicite des proches ou encore à l'occasion d'une fin de vie. Ces échanges, souvent informels, sont toujours axés autour d'une volonté de compréhension de l'entourage et de sa dynamique. Cette attitude permet l'instauration d'un lien de confiance entre les proches et l'institution, confiance indispensable lorsque l'accompagnement du résident s'avère problématique.

Par ailleurs, des groupes de parole pour les proches et de présentation des différents métiers au sein de l'institution sont menés par un des psychologues un samedi par mois. Quelques exemples des thèmes abordés :

- La prise en compte du consentement du résident dans les actes de la vie quotidienne.
- L'impact des chutes à répétitions sur la qualité de vie de la personne âgée en institution et à domicile.
- « Vivre ensemble » : le rôle des familles au sein de l'établissement.



Il arrive également que certaines situations nécessitent que les psychologues échangent avec les curateurs ou tuteurs afin d'ajuster les actions des mandataires aux souhaits, attentes et aux problématiques parfois particulières de leurs protégés. Ces actions sont menées en complément de celles exercées par l'animatrice en charge des relations entre l'établissement et les représentants légaux.

3. Avec les professionnels :

Les psychologues participent aux temps de transmissions pluridisciplinaires. Ces réunions apportent une coordination indispensable aux membres de l'équipe pluridisciplinaire (soignants, médecins, animation, nutritionniste, psychologues).

Par ailleurs, des séances de sensibilisation sur les difficultés liées à l'âge grâce à un simulateur de vieillissement sont organisées à la demande pour les soignants et en systématique pour les stagiaires.

4. Au niveau institutionnel :

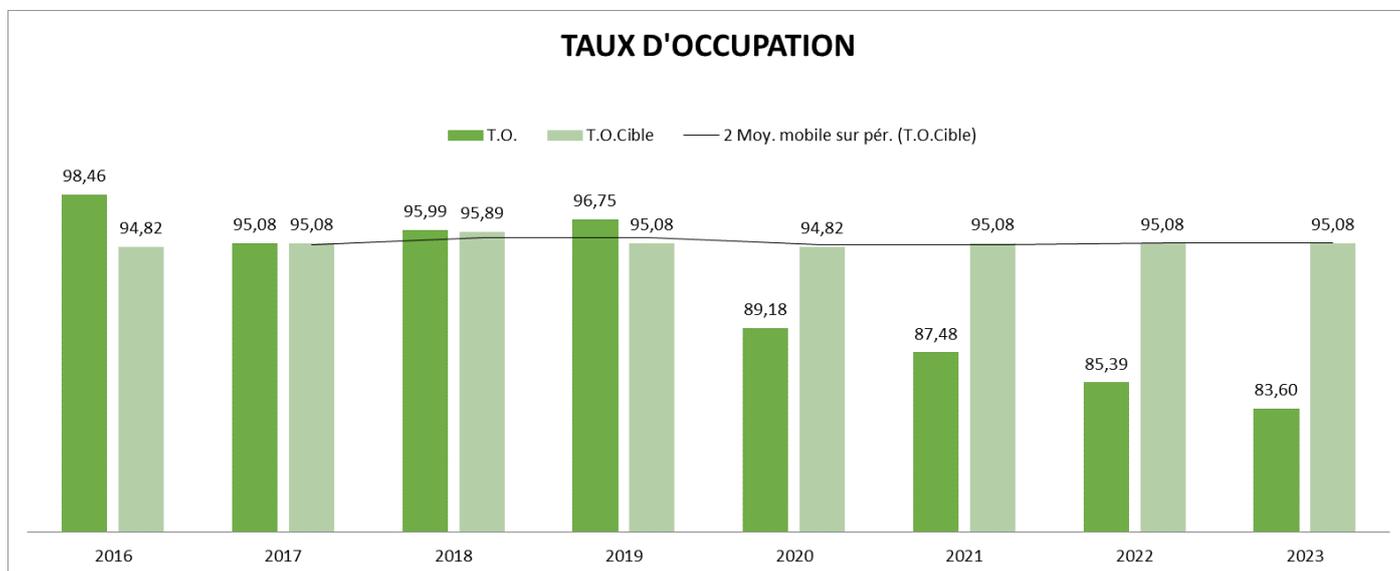
Les psychologues sont amenés à participer aux réflexions institutionnelles.

Ils assistent également aux réunions « vie d'établissement » deux fois par mois et aux réunions du Conseil de la Vie Sociale.

Enfin, les psychologues aident les résidents qui en ont la capacité et qui le souhaitent à remplir le questionnaire de satisfaction annuel.

4/ Activité et profil des résidents

A/ Activité



L'établissement comptait 140 résidents au 31 décembre 2023 (contre 164 résidents au 31 décembre 2019, 145 au 31 décembre 2020, 150 au 31 décembre 2021 et 142 résidents au 31 décembre 2022).

La baisse du taux d'occupation depuis 2022 est liée à plusieurs facteurs :

- L'établissement compte 8 chambres doubles (16 lits soit environ 10% de sa capacité), 5 d'entre-elles sont occupées par un seul résident pour diverses raisons :



- La superficie de certaines chambres doubles ne permet pas d'accueillir deux résidents dans de bonnes conditions
 - Les chambres doubles n'intéressent pas les résidents seuls, qui privilégient des chambres simples.
- 16 chambres ont été immobilisées pour transférer provisoirement les vestiaires (en raison des travaux de la lingerie en 2022) et dans la perspective des travaux

Au total, ce sont 21 lits qui sont indisponibles et/ou inoccupés ce qui ampute le taux d'occupation de 12.5 %

Le taux d'occupation moyen au sein des EHPAD d'Ile-de-France a largement diminué depuis la crise du COVID. Il est de 85% en 2023 (contre 91% en 2019). Dans les Hauts-de-Seine, le taux d'occupation moyen est de 79% (contre 90% en 2019). Au sein de l'établissement, les lits disponibles bénéficient d'un bon taux d'occupation (94.3%), hormis les lits en chambre double, structurellement sous-occupés.

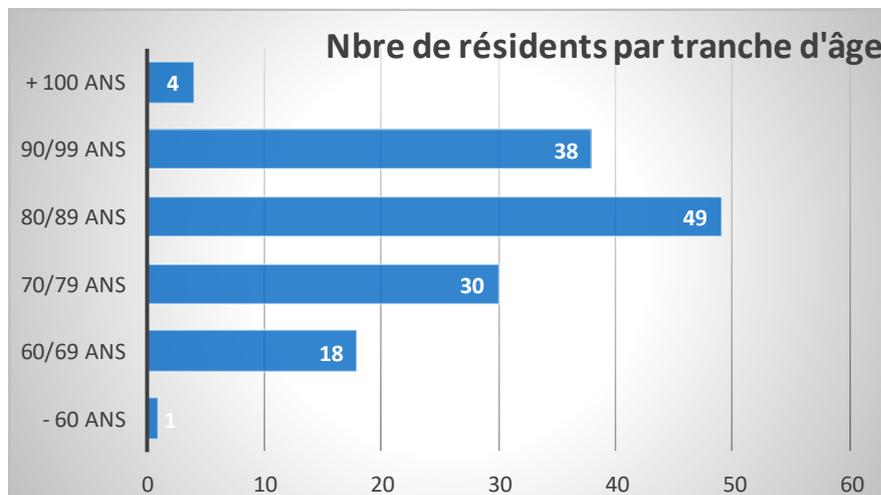
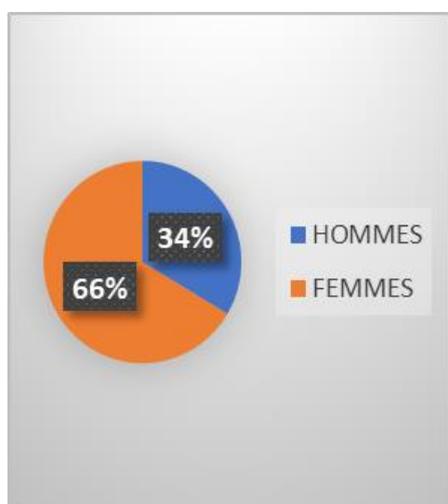
Au cours de l'année 2023, 52 sorties, dont 43 décès, ont été enregistrées contre 47 sorties en 2022.

La proportion de décès de personnes séjournant depuis moins de 6 mois dans l'établissement a largement diminué en 2023 : 6 résidents, soit 14% sont décédés moins de 6 mois après leur admission contre 30 % en 2021 et 45% en 2022.

SUIVI DECES 2014-2024													
RESIDENCE MADELEINE VERDIER													
ANNEE/MOIS	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	TOTAL
2014	6	3	3	7	3	5	2	3	2	5	6	3	48
2015	12	8	5	6	3	4	6	5	1	3	4	2	59
2016	5	1	6	6	1	2	4	3	3	2	3	4	40
2017	7	6	5	2	2	1	2	5	4	3	2	6	45
2018	8	2	7	7	7	8	5	3	3	6	3	3	62
2019	6	6	6	4	1	5	4	6	6	6	4	2	56
2020	3	1	10	16	4	6	3	1	3	7	4	5	63
2021	2	9	5	5	7	9	5	4	2	5	3	3	59
2022	9	5	4	4	2	1	2	3	5	1	1	3	40
2023	3	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3	5	43
MIN	2	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	2	
MOY	6	5	5	6	3	5	4	4	3	4	3	4	
MAX	12	9	10	16	7	9	6	6	6	7	6	6	

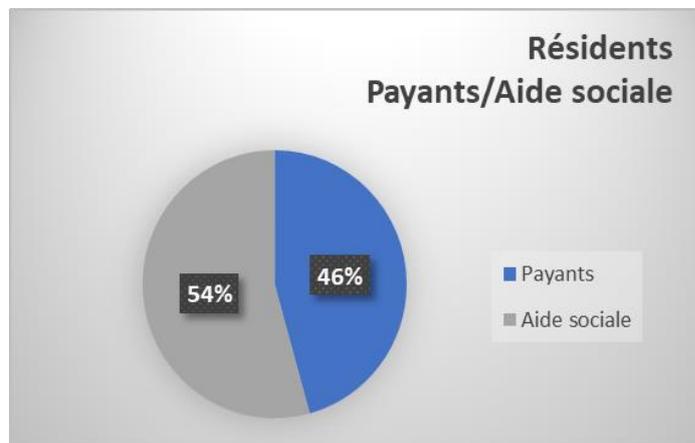
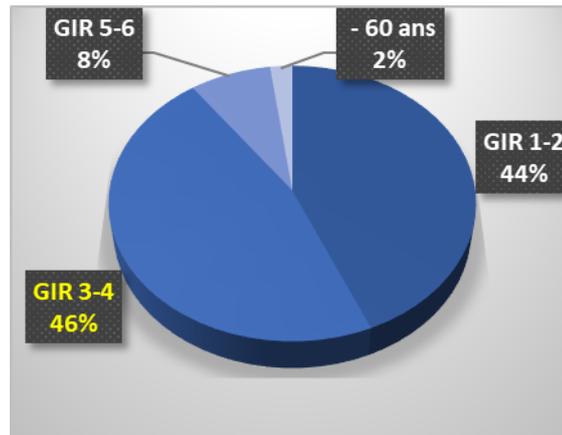
B/ Profil des résidents

Le profil des résidents se répartit comme suit :





ANCIENNETE DANS L'ETABLISSEMENT	
de 0 à 1 an	29
de 1 an à 2 an	19
2 à 3 ans	37
4 à 5 ans	22
6 à 10 ans	27
11 à 15 ans	5
+ 15 ans	1
TOTAL	140



Chiffres clés :

- 66%** des résidents sont des femmes
- 79%** des résidents sont présents dans l'établissement depuis plus d'un an
- 49%** des résidents sont Montrougiens (contre 30% en 2022)
- 54%** des résidents bénéficient de l'aide sociale (56% en 2022)
- 62%** des résidents bénéficient d'une mesure de protection juridique (68% en 2022) dont 40 résidents sous tutelle

Par ailleurs, la lourdeur en soins des résidents a légèrement diminué en 2023 avec un **Pathos Moyen Pondéré (PMP)** s'élevant à 264 contre 276 pour l'année 2022, 268 pour l'année 2021 et 238 pour l'année 2020.

Il est important de rappeler que le PMP validé par l'ARS en mai 2018 était de 217 : cet écart avec la réalité a pour effet de minorer le calcul de la dotation soins annuelle de 265 000 € pour l'année 2023.

5/ Exécution de l'état prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD)

Le rapport budgétaire et financier de l'année 2023 est joint au rapport d'activité 2023.

A/ Répartition des grandes masses annuelles de dépenses

Libellé des groupes et comptes budgétaires de charges toutes sections tarifaires confondues	Montants par année			Évolution 2021/2023		Nombre de journées réalisées			Coût journalier par résident		
	2021	2022	2023	en %	en €	2021	2022	2023	2021	2022	2023
CHARGES GROUPE 1 / EXPLOITATION COURANTE	1 175 507 €	1 231 196 €	1 501 735 €	28%	326 228 €	58 765	52 363	51 275	20,00 €	23,51 €	29,29 €
dont protections, alèses, couches, produits absorbants	58 100 €	61 507 €	75 572 €	30%	17 472 €	58 765	52 363	51 275	0,99 €	1,17 €	1,47 €
dont produits alimentaires	283 418 €	294 579 €	363 361 €	28%	79 943 €	58 765	52 363	51 275	4,82 €	5,63 €	7,09 €
dont eau	40 881 €	47 951 €	50 287 €	23%	9 406 €	58 765	52 363	51 275	0,70 €	0,92 €	0,98 €
dont énergies (chauffage + gaz)	141 181 €	142 735 €	329 517 €	133%	188 336 €	58 765	52 363	51 275	2,40 €	2,73 €	6,43 €
dont fournitures médicales (achats + locations)	124 769 €	157 208 €	168 054 €	35%	43 284 €	58 765	52 363	51 275	2,12 €	3,00 €	3,28 €
dont animations	18 178 €	15 003 €	12 886 €	-29%	- 5 292 €	58 765	52 363	51 275	0,31 €	0,29 €	0,25 €
dont nettoyage à l'extérieur	119 020 €	119 293 €	125 456 €	5%	6 436 €	58 765	52 363	51 275	2,03 €	2,28 €	2,45 €
dont agent de sécurité nuit	95 398 €	108 058 €	118 376 €	24%	22 978 €	58 765	52 363	51 275	1,62 €	2,06 €	2,31 €
CHARGES GROUPE 2 / PERSONNEL ET LIBÉRALES	6 406 458 €	6 955 193 €	7 429 120 €	16%	1 022 663 €	58 765	52 363	51 275	109,02 €	132,83 €	144,89 €
dont masseurs-kinés	146 249 €	144 031 €	196 432 €	34%	50 183 €	58 765	52 363	51 275	2,49 €	2,75 €	3,83 €
dont du rémunérations personnel	4 009 432 €	4 358 375 €	4 605 836 €	15%	596 404 €	58 765	52 363	51 275	68,23 €	83,23 €	89,83 €
dont charges patronales	2 172 258 €	2 377 406 €	2 525 131 €	16%	352 874 €	58 765	52 363	51 275	36,97 €	45,40 €	49,25 €
CHARGES GROUPE 3 / STRUCTURE	1 055 730 €	1 039 389 €	1 675 633 €	59%	619 903 €	58 765	52 363	51 275	17,97 €	19,85 €	32,68 €
dont entretien, réparation, maintenance matériel	68 138 €	93 342 €	121 773 €	79%	53 635 €	58 765	52 363	51 275	1,16 €	1,78 €	2,37 €
dont entretien, réparation, maintenance bâtiment	70 206 €	78 378 €	78 706 €	12%	8 500 €	58 765	52 363	51 275	1,19 €	1,50 €	1,53 €
dont charges financières	30 877 €	21 609 €	12 341 €	-60%	- 18 536 €	58 765	52 363	51 275	0,53 €	0,41 €	0,24 €
dont dotation aux amortissements	526 642 €	509 763 €	594 609 €	13%	67 967 €	58 765	52 363	51 275	8,96 €	9,74 €	11,60 €
TOTAL CHARGES EXPLOITATION	8 637 695 €	9 225 778 €	10 606 488 €	23%	1 968 794 €	58 765	52 363	51 275	147 €	176 €	207 €

Le « prix de revient » d'une journée en EHPAD (total des charges/ résidents présents) a très sensiblement augmenté depuis 2021. Il est passé de 147€/jour en 2021 à 207€/jour en 2023.

Les charges d'exploitation courante ont globalement augmenté de 28% ; les dépenses relatives aux énergies ont plus que doublé.

Les dépenses de personnel ont augmenté de 16 % ; celles des prestations de kinésithérapie de 34%

Les dépenses de structure ont augmenté de 59 % : ceci est dû au fait qu'une provision de 500 000 € a été budgétée pour faire face aux créances irrécouvrables.

L'augmentation du prix de revient est donc liée à trois éléments :

- Une augmentation des charges courantes et des charges de personnel



- Une baisse d'activité (lits fermés dans le cadre des travaux)
- Des difficultés de recouvrement qui ont conduit à inscrire une provision de 500 000 € au titre du budget 2023 : **cette provision représente 9,75 €/jour/résident présent.**

B/ Augmentation de la masse salariale

Depuis plusieurs années, la masse salariale a évolué à la hausse. Cette variation peut s'expliquer en partie par des mesures nouvelles décidées au niveau national. Le détail des mesures chargées brut est indiqué ci-dessous au titre de l'année 2023 :

- CTI SEGUR 2023 = 525 614 €
- Prime « attractivité » = 13 367 €
- Prime « grand âge » = 65 755 €
- Prime de revalorisation du personnel médical = 17 645 €
- Revalorisation des grilles de salaires des aides-soignants = 150 000 €
- Effet année pleine de l'augmentation du point d'indice de 3.5% appliquée depuis juillet 2022 = 294 000€ (24 000 € par mois) pour 12 mois.
- Hausse du point d'indice de 1.5% à partir de juillet 2023 = 60 000 € (10 000 € par mois) donc pour 6 mois en 2023.
- Prime pouvoir d'achat pour les bas salaires = 76 732 €

Ces mesures salariales représentent en 2023 un coût de 1 203 113 € pour l'établissement (montant chargé brut). L'établissement a reçu 791 327 € de subventions (produits de tarification) au titre de la compensation des mesures salariales pour l'exercice 2023. Il est ainsi constaté un écart de 411 786 € en défaveur de l'établissement, montant non financé à ce jour.

C/ Un niveau élevé de créances

L'établissement a de nombreuses créances, c'est-à-dire des factures transmises aux résidents ou aux conseils départementaux (pour les résidents qui bénéficient de l'aide sociale) mais pour lesquelles les sommes dues n'ont pas été payées. En décembre 2023, le montant des créances atteint 1 153 000€.

Cette situation est liée à différents facteurs :

- La facturation des résidents qui bénéficient de l'aide sociale est très technique et complexe en raison des règles applicables, qui sont différentes d'un département à l'autre, y compris au sein d'une même région.
- L'établissement est en difficulté pour obtenir les fiches de contribution des résidents qui relèvent de l'aide sociale. Ces fiches sont transmises chaque mois par la famille ou le représentant légal du résident et sont obligatoires pour établir les factures. Elles permettent d'établir la somme exacte qui sera facturée au département, selon le niveau de ressources du résident. Le délai de transmission de ces fiches atteint parfois plusieurs mois, ce qui entraîne un retard conséquent sur la facturation des frais de séjour. Des contentieux sont en cours avec des représentants légaux qui ne transmettent pas les fiches de contribution de leurs protégés.

Le conseil d'administration a donc approuvé à l'unanimité la mise en place d'une procédure de mandatement d'office par l'établissement, à l'encontre de tout créancier de statut public, afin de diminuer le montant des impayés.



6/ Ressources humaines et dialogue social

A/ Absentéisme

Le **taux d'absentéisme est historiquement faible** au sein de l'établissement.

Le taux d'absentéisme avait particulièrement augmenté en 2020 (13.73%) en raison de la crise Covid puis avait baissé en 2021 (10.89%) et 2022 (7,15%). En 2023, il est de 7,22 %.

Le taux d'absentéisme moyen était de 9.45% en Ile-de-France en 2016.

En 2023, les absences sont liées à plusieurs facteurs :

- Les absences pour cause d'accident du travail ont augmenté en 2023 avec des arrêts longs. Deux accidents de travail sont des accidents de trajet. Un agent a été absent toute l'année 2023 pour accident de travail, ce qui augmente le nombre de jours d'absence.
- La baisse du nombre de journées d'absence pour congé longue durée / longue maladie est liée au départ à la retraite d'un agent en juillet 2023. Un autre agent en CLD partira à la retraite en 2023.
- Le nombre de jours d'absence pour maternité est également en hausse en 2023 en comparaison à 2022.

données de référence	2023			2022		
	127,40 ETP moyen	Nbre de Journées	46 501	130,06 ETP moyen	Nbre de Journées	47 472
MOTIF DE L'ABSENCE	Nombre de journées	Absences en %	% sur année	Nombre de journées	Absences en %	% sur année
Maternité	407	12%	0,88%	159	5%	0,33%
Accident du travail	817	24%	1,76%	697	21%	1,47%
Jours de carence	73	2%	0,16%	90	3%	0,19%
Maladie ordinaire/enf.malades	1546	46%	3,32%	1555	46%	3,28%
Absence COVID	0	0%	0,00%	152	4%	0,32%
CLM/CLD	515	15%	1,11%	743	22%	1,57%
TOTAL	3358	100%	7,22%	3396	100%	7,15%
TOTAL hors maternité	2951		6,35%	3237		6,82%
TOTAL hors maternité et hors COVID	2951			3085		



B/ Formation professionnelle

Les agents ont bénéficié de formations diverses en 2023.

1. Des formations diplômantes :

- Institut de formation d'aide-soignant (3 agents)
- Institut de formation d'infirmier :
 - 2 agents en 1^{ère} année
 - 1 agent en 2^e année
 - 1 agent en 3^e année
- Formation de reconversion « développeur web » (1 agent)
- Formation de « sophrologie » (1 agent)
- Formation d'anglais (1 agent)
- Certification assistant de soins de gérontologie (2 agents)

2. Des formations collectives

- Les référents « bientraitance » ont approfondi la formation 2022 par 2 jours de formation supplémentaire
- Normes HACCP en cuisine, au restaurant du RDC et dans les services de soins
- AFGSU 1 et AFGSU 2 (attestation de formation aux gestes et soins d'urgence)
- Formation référent « discrimination »

Les équipes soignantes ont bénéficié de formation pour améliorer la prise en charge de la personne âgée :

- Mieux évaluer la douleur pour la soulager
- Prévenir et gérer la dénutrition
- Sexualité et vie affective de la personne âgée

Les agents des services techniques, le magasinier et le responsable de la restauration ont passé une attestation de compétence à l'utilisation des :

- Gerbeurs à conduite accompagnant
- Chariots à conducteur porté

Les personnels administratifs ont renforcé leurs connaissances sur l'utilisation des différents logiciels et les tâches administratives dédiées à leurs fonctions :

- Formation au nouveau logiciel de planning
- Diverses formations sur la comptabilité en EHPAD



3. Des formations internes dédiées aux équipes des soins :

- Sur les messages cardiaques dispensés par Mme Barclay et le docteur Diffallah
- Sur la dénutrition par la diététicienne.

C/ Dialogue social et qualité de vie au travail

• Mise en place du comité social d'établissement

La première réunion du comité social d'établissement s'est tenue le 9 février 2023.

Les représentants du personnel ont approuvé le règlement de fonctionnement de l'instance et ont élu le secrétaire titulaire et le secrétaire suppléant.

• Organisation d'une journée de lutte contre les discriminations

Plusieurs agents de l'établissement ont été formés à la lutte contre les discriminations en 2022. Afin de partager les connaissances acquises, une campagne d'information a été organisée le 1er mars (journée mondiale « zéro discrimination »). Un flyer a été diffusé à l'ensemble des professionnels.

Plusieurs agents subissent des injures racistes de la part de résidents. Deux résidentes ont été recadrées en février 2023 par la direction. La direction a rappelé aux agents qu'il était nécessaire de signaler ce type de comportement.

• Installation de rails de transfert

L'établissement a bénéficié de crédits financés par l'Union européenne pour l'installation de rails de transfert. Les rails sont installés au plafond et permettent de faciliter le transfert des résidents les plus dépendants du lit au fauteuil et du fauteuil au lit.

La subvention, d'un montant de 50.400 €, a permis d'équiper 19 chambres de rails de transfert.

Ces équipements ont vocation à faciliter le travail des soignants tout en garantissant la sécurité et le confort des résidents.

• Intervention d'ergonomes au sein du service lingerie

Des travaux ont été effectués en 2022 afin d'améliorer les conditions de travail des agents de la lingerie. L'intervention des ergonomes a été demandée par l'établissement afin de faire le point sur la nouvelle organisation de travail mise en place en septembre 2022. Deux ergonomes sont intervenus le 3 octobre 2023.

Les ergonomes ont effectué une visite de l'établissement et de la lingerie puis ont observé les lingères qui travaillaient.

Diverses préconisations ont été formulées :

- Achat d'équipements : rolls à fond constant à 3 côtés ; plan de travail de tri à hauteur ; 2 chariots-corbeille de tri supplémentaires à roulettes et réglables en hauteur (accessible sans se pencher) pour les linges 60° et 40°.



• Organisation de la lingerie :

- Réduire les gestes répétitifs et postures contraignantes (dos penché et élévation des bras) lors de la phase du pliage des draps en augmentant la diversité gestuelle :
 - Plier le linge debout à deux,
 - Plier le linge debout seul,
 - Plier le linge sur table seul.
- Limiter le mouvement d'élévation du bras lors de la phase de cintrage en penderie dressing :
 - Tester le cintrage les vêtements sur table, empilés les uns sur les autres puis en saisir plusieurs (3/4) pour le mettre sur la barre de penderie.
- Limiter les torsions de buste :
 - Mettre son chariot à linge à proximité de soi et de la table de tri pour saisir le linge plus facilement.
- Alternier les tâches à faire entre collaborateurs en fonction de la charge du travail et du planning anticipé

Le rapport a été présenté aux lingères afin de mettre rapidement en place les préconisations des ergonomes.

Les équipements préconisés ont été inscrits au plan d'investissement 2024.