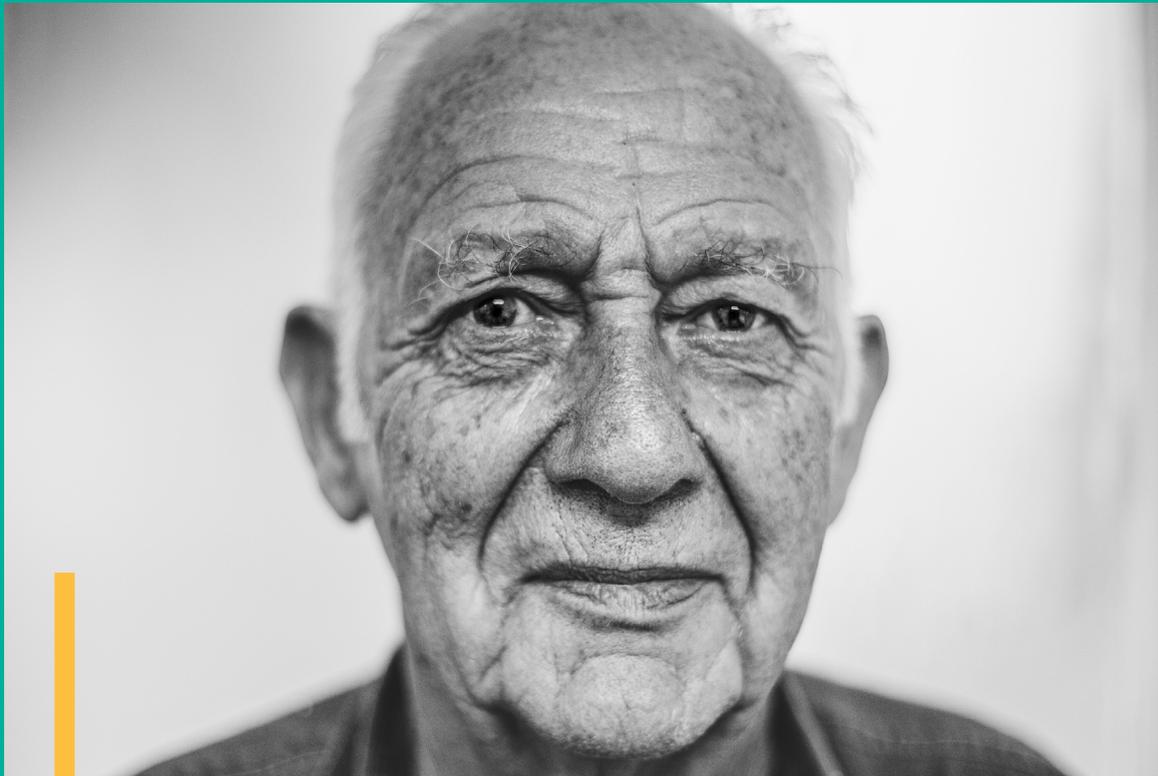


# RAPPORT ANNUEL 2019



*Une année de réflexions et d'actions collectives au service des aînés*



# ACCOMPAGNER LES PARCOURS DE VIE

Chiffres clés 2019

## Institution



**88,3 ans**  
moyenne d'âge

**3,5 ans**  
Durée moyenne de séjour

**755,78**  
Gir Moyen Pondéré

## Animation des territoires



## Domicile

**531** personnes accompagnées en SAAD

**444** bénéficiaires suivis sur l'année sur 7 SSIAD

**144** bénéficiaires du SPASAD

+ **de 500** clients sur l'année sur 2 CSI

+ **de 250** bénéficiaires suivis sur l'ESAD



## Focus sur la performance



## Nos métiers en toute humanité



**43,2 ans**  
moyenne d'âge

**7,9 ans**  
moyenne d'ancienneté

**40 %** Personnel soignant

**34 %** Hébergement / Vie sociale

**12 %** Administratif et technique

## Une solidité financière



**182 M€**

Chiffre d'affaires non consolidé

**50 M€**

Trésorerie Groupe

## AU SOMMAIRE

Edito Regards croisés	p. 4
Gouvernance Groupe	p. 6
Temps forts 2019	p. 8
Direction des Opérations	p. 12
Les établissements du Groupe	p. 13
Résidom	p. 14
La place des Aînés	p. 16
Direction Ressources Humaines	p. 18
Direction Bien-Être et Soins	p. 21
Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)	p. 22
Management par la Qualité et Risques	p. 26
Direction Communication & Promotion	p. 28
Direction Patrimoine	p. 30
Direction des Systèmes d'Information	p. 34
Direction des Achats	p. 36
Direction Juridique	p. 38
Direction financière : le rapport / mot du trésorier	p. 40
Partenaires et contributeurs	p. 42

# REGARDS CROISÉS

## Président & Directeur Général



Dr Paul-Henri Chapuy, Président et Pierre-Yves Guiavarch, Directeur Général Groupe

### Agir sur les territoires au service des aînés

Depuis 1982, l'ACPPA pense, co-construit et accompagne les parcours de vie. Il s'agit là d'un terreau riche qui touche au bien vieillir, à la place des aînés en tant que citoyens, à la place des aidants, à l'animation de territoires et de réseaux de partenaires. **À petits pas, nous poursuivons notre mission : éclairer et outiller les coopérations entre acteurs de la culture gérontologique.** Il s'agit aussi d'offrir des cadres méthodologiques, pour réfléchir ensemble - acteurs de terrains, experts, usagers engagés, entreprises, tutelles... - aux grandes mutations de notre société.

Notre rapport d'activité est l'occasion de rendre compte de nos actions de manière synthétique pour l'année qui vient de s'écouler. Nous saluons tout

le travail de la Direction financière pour la production de ces chiffres. Les indicateurs de l'année visent à partager les solutions développées et les expériences acquises, et de trouver les leviers des améliorations à poursuivre.

Le bilan 2019 repose sur une réorganisation de notre pilotage, tendant vers plus de transversalité au service de nos établissements et à un dialogue des expertises pour :

- Valoriser la place sociale de la personne âgée et changer le regard sur le Grand Âge
- Poursuivre les actions supports des équipes en établissement, sur les volets ressources humaines, juridique, systèmes d'information, qualité et sécurité des soins, coordination administrative, financière, patrimoniale...
- Animer les communautés de professionnels autour d'actions de formation et d'amélioration des pratiques « du prendre soin »
- Accélérer le virage numérique et investir de nouveaux canaux de communication
- Renforcer l'engagement des usagers

Mais au-delà des chiffres et des concepts, ce rapport met surtout en lumière l'engagement quotidien des 2650 collaborateurs du Groupe, au plus près des besoins des résidents et des bénéficiaires de nos services à domicile.

***« Nous profitons de cette tribune pour les remercier chaleureusement et leur témoigner notre grande reconnaissance. Tous nos remerciements vont également aux résidents et aux familles qui nous font confiance et qui témoignent des marques de soutien et d'affection très importantes pour les équipes en cette période perturbée ».***

## Penser un autre demain...

Au moment où est publié ce rapport d'activité 2019, l'action de l'ACPPA est profondément marquée par la gestion et les conséquences d'une crise sanitaire sans précédent, qui bouleverse la vie en société et appelle nos équipes à une réactivité et une capacité de résilience exceptionnelles.

**L'épidémie de Covid-19 met en première ligne les professionnels des EHPAD (Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes), des résidences et des services à domicile dont l'engagement est indéniable aux yeux de tous. Nos collaborateurs démontrent une agilité exemplaire, dans l'ensemble de nos maisons, pour poursuivre la continuité de service et pour assurer la meilleure prise en charge possible au bénéfice de nos aînés.**

Cette période exceptionnelle nous oblige non seulement à être agile et - quel étonnant paradoxe - nous invite à nous rapprocher, à être solidaires.

Boris Cyrulnik nous dit que « *Le traumatisme de l'épidémie provoque une adaptation* », que notre faculté à la « *résilience* » nous permettra de changer dans l'adversité et enfin que cette situation provoque l'émergence de « *nouvelles manières de penser l'existence* ».

La situation sanitaire a suscité de nouvelles formes de coopération entre les différents acteurs du soin qui se sont rapprochés de façon inédite. Nos EHPAD, nos résidences pour personnes âgées et nos services dédiés au domicile ont su tisser des liens de solidarité et de collaboration avec les hôpitaux, les médecins de ville et l'hospitalisation à domicile. Nous avons tous pris des initiatives remarquables ! A ce titre, nous souhaitons exprimer nos remerciements et nos félicitations à nos équipes de directions d'établissements, à nos équipes soignantes et non-soignantes, à nos équipes du siège ACPPA et aux familles de nos résidents. Le Ministère, les Agences Régionales de Santé, les fédérations d'employeurs, les collectivités territoriales, les

fournisseurs partenaires, les associations et tant d'autres acteurs locaux ont joué un rôle capital à nos côtés.

**Cette crise hors norme nous a changé, elle a redonné à nos concitoyens le goût du bien commun. S'agissant de l'ACPPA, cet épisode a renforcé notre cœur de métier. Le Conseil d'Administration et les salariés de l'ACPPA vont s'attacher à préserver cet acquis.**

Cette crise sanitaire met aussi en lumière les moyens insuffisants mis à la disposition de notre secteur. Les transformations nécessaires pour relever le défi de la transition démographique ont déjà identifiées avec lucidité dans de nombreux rapports. Le temps de la prise de conscience est passé, nous aspirons aujourd'hui à la mise en œuvre urgente des changements incontournables à court terme.

« Pour ce qui est du futur, il s'agit moins de le prédire que de le construire », disait Saint Exupéry. **Le Groupe ACPPA s'engagera avec encore plus de conviction dans les débats sur la future loi du Grand Âge et de l'Autonomie : libre choix de la personne, qualité de vie, éthique médicale, prévention, rôle des aidants, adaptation des logements au vieillissement.**

Nous voulons voir, dans l'annonce récente du lancement du Ségur de la santé et de la création d'un 5<sup>ème</sup> risque, le signal encourageant d'une nouvelle stratégie nationale pour relever le défi de la longévité et pour accompagner le Grand Âge. **Nous nous mobiliserons pour que les nouveaux financements publics soient engagés prioritairement en faveur d'un plan massif d'investissement, d'une revalorisation des métiers du Grand Âge et du renfort de nos effectifs de personnel.**

**C'est une certitude, nous capitaliserons sur cette expérience. Il appartient à chacun d'y répondre, individuellement d'abord, puis collectivement. Dans cette perspective, l'ACPPA a un vrai rôle social et sociétal à jouer. A notre échelle, il nous revient de penser le monde qui vient, pour que le vieillissement de la population soit une véritable chance pour les générations futures.**

# GOUVERNANCE GROUPE

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Le Bureau



**Dr Paul-Henri Chapuy, Président**  
*Médecin honoraire des Hôpitaux de Lyon*

*L'ACPPA est une association indépendante créée en 1982. D'horizons divers, les membres du Conseil d'Administration, du Bureau et du Comité de Direction partagent des valeurs et des expertises. Par leur engagement, ils contribuent à la reconnaissance de la culture gériatologique et au développement des parcours de vie de la personne âgée.*



*De gauche à droite*

**Jacques Gaucher, 1<sup>er</sup> Vice-Président**

*Psychologue Clinicien*

**Annick Maltaverne, 2<sup>ème</sup> Vice-Présidente**

*Médecin Gériatre*

**Gérald Fougerat, 3<sup>ème</sup> Vice-Président**

*Avocat Honoraire*

**5** CONSEIL D'ADMINISTRATION

**13** REUNIONS DE BUREAU



*De gauche à droite*

**André Orgiazzi, Trésorier**

*Commissaire aux Comptes, Expert Comptable honoraire*

**Jacques Convert, Trésorier Adjoint**

*Commissaire aux Comptes honoraire*

**Francis Golling, Secrétaire**

*Ancien Directeur Régional de Banque*



*De gauche à droite*

**Bernard Biot, Administrateur**

*Ancien Chef de Service Médecine Physique et Réadaptation*

**Brigitte Comte, Administrateur**

*Médecin Gériatre*



*De gauche à droite*

**Paul Delattre, Administrateur**

*Gérant de Sociétés, Ancien trésorier du Groupe ACPPA*

**Joseph Schembri, Administrateur**

*Ancien Directeur Général du Groupe ACPPA*

## Le Conseil d'Administration

### **Monique Drevon**

Retraîtée de la fonction publique hospitalière

### **Christine Fabry**

Ancienne directrice d'hôpital

### **Loïc Geffroy**

Ancien Directeur d'Hôpital, Directeur d'Agence Régionale de l'Hospitalisation et membre de l'IGAS

### **Daniel Léger**

Retraîté de la fonction publique hospitalière

### **Geneviève Liabeuf**

Ancien Pharmacien

### **Christine Passerat-Boulade**

Consultante et Formatrice en management médical et gestion des risques, médecin gériatre

### **Bernard Perrut**

Maire Honoraire de la mairie de Villefranche sur Saône, Député du Rhône

### **Mairie de Francheville**

représentée par Lucette Rey, Conseillère municipale à la Solidarité, aux Ressources Humaines et à la Culture

### **Mairie de Saint-Igny-de-Vers**

Représentée par Alain Morin  
Maire de Saint-Igny-de-Vers

### **Mairie de Vaulx-en-Velin**

Représentée par Antoinette Atto  
Conseillère municipale déléguée aux Seniors

### **Mairie de Villefranche**

représentée par Marie-Camille Jacquemet  
Adjointe aux Solidarités et à la Vie des aînés

### **Antoine Néri**

Ancien Directeur d'hôpital public

### **Michel Vermorel**

Médecin retraité, ancien Directeur Adjoint HGA-ARS RA

### **Pierre Voutay**

Economiste de la Construction

### **Administrateurs représentant les familles**

Alain Jacob, Marie-Jeanne Vercherat

## Le Comité de Direction



*De gauche à droite*

**Pierre-Yves Guiavarch**, *Directeur Général*,  
**Elise Laurent**, *Directrice Générale Adjointe*,  
**Laurence Cabirol**, *Directrice des Opérations*,  
**Vianney Jarrosson**, *Directeur des Ressources Humaines*



*De gauche à droite*

**Morgane Hénaff**, *Directrice Communication et Promotion*  
**Fabien De Stéphano**, *Directeur des Systèmes d'Information & des Achats*  
**Catherine Alvan**, *Directrice Bien-Etre et Soins*  
**Thierry Korsougne**, *Directeur Financier*



*De gauche à droite*

**Benoît Greffe**, *Directeur Juridique*  
**Jean-Marc Duc-Goninaz**,  
*Directeur Pôle Formation Santé et GERONTO'Services*

11

COMITES  
DE DIRECTION  
EN 2019

# TEMPS FORTS 2019

Une année de réflexions, de productions et d'actions collectives

**1er mai**

Reprise en gestion de la Maison  
du Lac à St-Egrève (38)

**4 juin**

Inauguration La Maison des Anciens  
Echirolles (38)

**3 septembre**

**Le Pôle Formation Santé** devient un  
Centre de Formation des Apprentis

**Février**

Reprise en gestion du Centre de Soins de  
Brondillant par Résidom (Bron-69)

**19 mai**

Courir Pour Elles  
Participation du Groupe

**26 juin**

Pose de la 1ère pierre de l'Accueil  
Saint-Bonnet-de-Mûre (69)

**24 avril**

Assemblées générales du Groupe Francheville (69)

**27 juin**

Convention du Personnel  
au Matmut Stadium du Lou Rugby à Lyon

**24 mai**

30<sup>ème</sup> anniversaire de la Vérandine et inauguration  
de l'extension Lyon 8<sup>ème</sup> (69)

**7 novembre**

Forum des Animateurs  
Lyon (69)



**17-18 Octobre**  
Forum Managers

**Décembre**  
Lancement de la web-tv  
du Groupe

**Octobre-novembre : Challenge vaccination**  
98% taux de vaccination du personnel au sein de 3 EHPAD gagnants du Groupe

**12 novembre**  
30<sup>ème</sup> anniversaire des Volubilis  
Décines Charpieu (69)

**13 novembre**  
Ouverture des Agapanthes  
Bron (69)



**15 novembre**  
30<sup>ème</sup> anniversaire du Rocher  
et inauguration des nouveaux locaux  
Gray (70)

**14 novembre**  
30<sup>ème</sup> anniversaire de la Table Ronde  
Provins (77)

**20-21 novembre**  
Salon Horizon Séniors  
Cité internationale de Lyon (69)



# DIRECTION DES OPÉRATIONS

Une nouvelle organisation pour encore plus de proximité

La Direction des Opérations est garante de l'exploitation de l'ensemble des établissements et Services de soins et d'aide à domicile du Groupe ACPPA. Construite autour de trois régions, elle est dirigée par Laurence Cabriol qui s'appuie sur 3 Directeurs Régionaux pour renforcer la proximité et la présence du Groupe auprès des Directeurs d'établissements. Ainsi, la Direction des Opérations développe ses activités autour de 5 champs, avec une mise œuvre opérationnelle du management intégré :

- La gestion budgétaire, financière.
- Le management des équipes.
- Le suivi des projets d'établissements en déclinaison du projet associatif.
- La promotion et la commercialisation des structures.
- La coordination des relations entre les établissements et les institutions externes (Tutelles, Caisses de Retraite, Bailleurs sociaux...).

## Les principes d'interventions de la direction :

- Favoriser le succès des Directeurs d'établissements et de leurs équipes.
- Rechercher la pérennité économique pour un résultat équilibré.
- Contribuer au développement du Groupe à travers de la mise en place d'EHPAD pôle ressources de proximité, de services de soins et d'aide à domicile, de Résidences Autonomie ou Services Séniors et de structures d'accompagnement pour personnes handicapées et âgées.
- Prioriser les projets initiés.
- Développer l'entraide, la solidarité entre les établissements.
- S'appuyer sur des « Directeurs Experts » pour améliorer la transversalité et les compétences partagées.

Forum Managers à Lyon- octobre 2019



## Les missions des Directeurs Régionaux



### Accompagnement Opérationnel

- Soutenir les Directeurs d'établissements et leur site ou équipe d'encadrement dans leurs missions auprès des clients et des salariés.
- Contribuer aux projets particuliers portés par les établissements.



### Relais des stratégies Groupe

- Déployer, traduire lors de l'animation des Comités Régionaux avec l'ensemble des directeurs d'établissements et services de soins et d'aide à domicile.
- Partager selon les besoins avec les différentes instances et dans les situations de médiation avec l'aide des ressources du Groupe.

La proximité territoriale du Groupe



### Coordination des projets transversaux

- Renforcer la communication transversale entre les acteurs du projet.
- Mesurer la progression de chaque projet.



### Développement des synergies et de l'entraide entre établissements

- Proposer des axes d'amélioration.
- Garantir la continuité d'activité intra et inter-régions.



## INTERVIEW

*Laurence Cabirol*

**Directrice des Opérations**

### **Quelle est la stratégie liée à l'évolution récente de la Direction des Opérations ?**

Au regard de ses activités (EHPAD, USLD, services de soins et d'aide à domicile, accueils de jour, résidences autonomes, foyer pour personnes handicapées vieillissantes ...), les missions du Groupe ACPA s'intègrent dans ce que nous appelons le parcours de vie de la personne âgée dont un de ses objectifs est de privilégier la prévention de l'autonomie et ainsi des années de vie en meilleure santé ! La nouvelle équipe de la Direction des Opérations a été remodelée pour accompagner et répondre aux enjeux du « bien vieillir », pour promouvoir l'importance des métiers de service et des liens qui donnent sens à la vie. L'adaptation des pratiques professionnelles, le développement de la confiance, la qualité de vie mais également la stabilité sont des objectifs permanents qui s'appliquent à tous. Les équipes travaillent pour répondre aux nouveaux besoins avec des systèmes ouverts ou notamment la technologie doit apporter un plus pour les métiers et contribuer à la valorisation de la place sociale de nos aînés.

### **Comment animez-vous les missions des équipes ?**

Une forte autonomie est donnée aux équipes des établissements. Lors des réunions, nous mobilisons l'intelligence collective pour améliorer les pratiques, nous nourrissons nos propositions des besoins d'évolutions et des innovations d'experts métiers travaillant au quotidien auprès de nos aînés sur le terrain.

Dans une démarche d'efficacité, nous avons mutualisé certaines fonctions de back-office avec celles du siège (la réalisation de la paie, de la facturation, ...). De fait, l'équipe de professionnels est totalement dédiée aux résidents/bénéficiaires et au management des équipes en étant présent sur le terrain. La Direction des Opérations doit agir comme « facilitatrice » dans la gestion des dossiers, permettre la réussite des Directeurs et de leurs équipes. Nous développons toutes les formes de coopérations pour réussir !

### **Quels sont vos champs d'actions ?**

En quelques mots, mes missions portent sur la coordination des actions, le développement opérationnel. Je joue ce rôle d'interface entre les différents services du Groupe pour faciliter les fonctionnements.

Membre du Comité de Direction, j'apporte ma contribution dans le développement des projets, la gestion des ressources humaines et le suivi des résultats en fonction des objectifs. Une de mes missions fondamentales est également le lien avec les parties prenantes des territoires comme nos autorités de tarification, les bailleurs sociaux propriétaires des murs de nos structures et les acteurs des collectivités.

### **Quelles sont vos motivations ?**

- Être à l'écoute des équipes, comprendre les situations.
- Conserver un niveau d'exigence pour répondre au projet du Groupe.
- Entretenir une attitude positive pour développer un état d'esprit positif !

“ *Une proximité territoriale au service de la réussite des directeurs et du bon fonctionnement des établissements.* ”

## Reprise en gestion de La Maison du Lac (38)



Le 25 avril dernier, Daniel Boisset, Maire et Président du CCAS, et Paul-Henri Chapuy, Président de l'ACPPA, ont signé un protocole d'accord pour le transfert en gestion de « La Maison du Lac ».



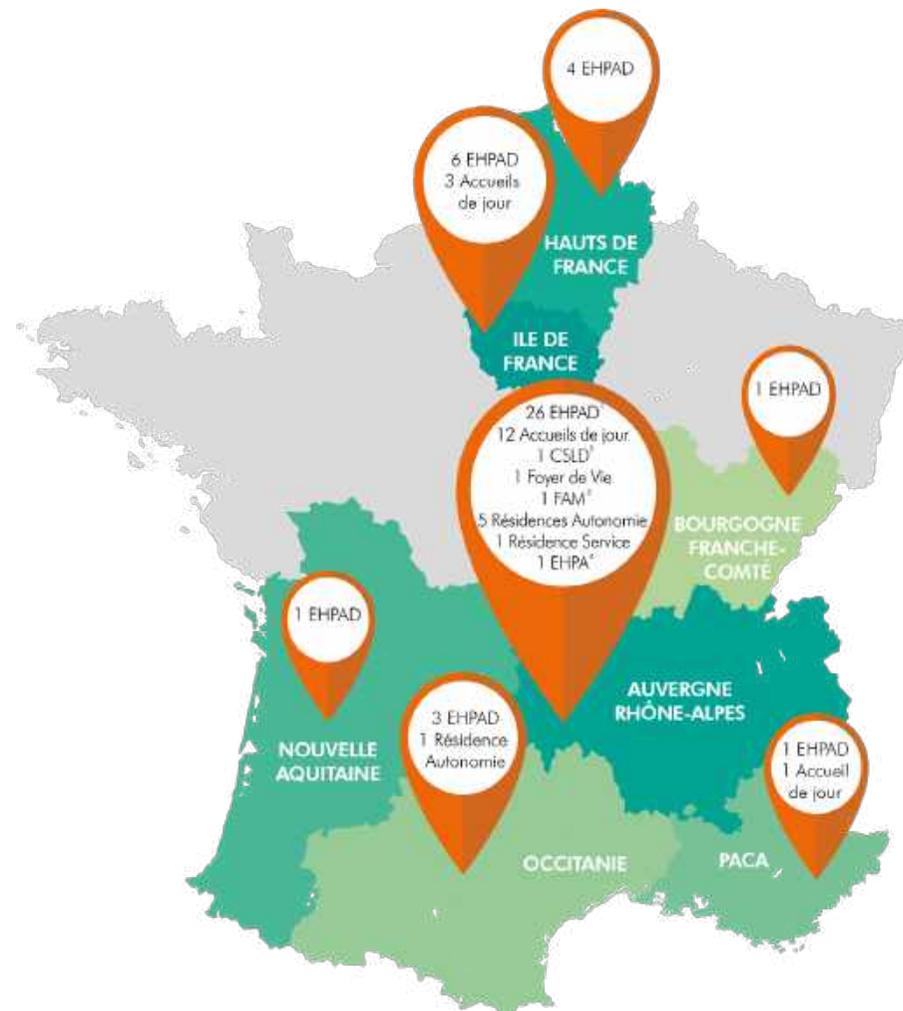
Cet EHPAD de 75 lits est situé à Saint-Egrève et sa direction est assurée par Chrystel Jean-Marie.

Avec cette reprise, le Groupe ACPPA conforte sa position sur le territoire de l'Isère en proposant un véritable parcours de vie et de meilleures synergies pour accompagner ses aînés.

**« Compte tenu des valeurs et objectifs partagés, le Projet d'Établissement de la Maison du Lac devra intégrer les principes et orientations de l'ACPPA en conservant ses spécificités et ses plus-values ».**

**Pierre-Yves Guivarch, Directeur Général**

## LES ÉTABLISSEMENTS DU GROUPE



**42** EHPAD  
**3 478** Places

**17** ACCUEILS DE JOUR  
**1 61** Places

**16** PASA  
**206** Places

**5** RÉSIDENCES AUTONOMIE  
**1 40** Appartements  
**1** RÉSIDENCE SERVICES  
**18** Appartements

EHPAD<sup>1</sup> : Établissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes / CSLD<sup>2</sup> : Centre de Soins Longue Durée / FAM<sup>3</sup> : Foyer d'Accueil Médicalisé  
EHPA<sup>4</sup> : Établissement d'Hébergement pour Personnes Agées / RESIDOM<sup>5</sup> : Service de Soins Infirmiers à Domicile (SSIAD) / Service d'Aide à Domicile (SAD)  
Centre de Soins Infirmiers (CSI) / Équipe Spécialisée Alzheimer à Domicile (ESAD) / Service Polyvalent d'Aide et de Soins à Domicile (SPASAD)

# ACTIVITÉ RÉSIDOM

Accompagner tous les parcours

## Reprise du Centre de Soins Infirmiers Brondillant

En février 2019, Résidom reprend en gestion l'ancien Centre de Soins Infirmiers Brondillant, présent à Bron depuis 1951. Au fil des années, ce centre s'est étoffé de services supplémentaires avec un Service de Soins Infirmiers à Domicile, un accueil de jour « Les petits bonheurs », géré par l'ACPPA depuis 2018. Aujourd'hui, Résidom complète cette offre par l'activité du Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile.

## Prévention des risques professionnels

Dans le cadre de sa mission CSST-HAPA<sup>1</sup>, Vincent Abbat a élaboré des news-flash sécurité pour les équipes de Résidom. En concertation avec le CHSCT<sup>2</sup> et la direction, la mission CSST a été axée sur un travail de sensibilisation des risques professionnels par le biais de « flash prévention » destiné à l'ensemble du personnel de RESIDOM par mail. La distance entre tous étant une des grandes contraintes, ce vecteur de communication paraissait pertinent. En effet, chaque salarié de RESIDOM possède un accès informatique ou un smartphone, ou une adresse mail pour les auxiliaires de vie et aides à domiciles. Les retours sont très positifs de la part de l'ensemble des équipes ! Action poursuivie en 2020.

## Aide aux aidants

Dans le cadre du PMND (Plan Maladies Neuro Dégénératives) et en partenariat avec l'hôpital de Fourvière et France Alzheimer Rhône, nous avons répondu à l'appel à projet de l'Agence Régionale de Santé pour le déploiement d'actions collectives des aidants. Notre dossier a été retenu et nous avons pu démarrer sur 2019, un cycle de 6 conférences à destination du couple aidant-aidé, confronté à la maladie d'Alzheimer. Nous poursuivons notre action sur l'accompagnement du couple aidant-aidé avec de nouveaux projets en réflexion tels que le métier de conseiller aidant, ou encore la mise en place de relayage à domicile.

<sup>1</sup> CSST : Correspondants Santé et Sécurité au Travail - HAPA : Hébergement et de l'Accueil des Personnes Agées

<sup>2</sup> CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail



**TROUBLES DE LA MÉMOIRE :**  
**LES PREMIERS SIGNES**

**LES CONFÉRENCES DU LUNDI**  
« Couple aidant-aidé : mieux vivre avec la maladie d'Alzheimer ou maladie apparentée »

**LUNDI 7 OCT. 2019 | DE 17H À 18H30**

Hôpital de Fourvière  
Le Forum • 1<sup>er</sup> étage  
10, rue Roger Radisson • 69005 LYON

**POUR VOUS INSCRIRE :**  
Téléphone : 04 72 57 30 05 • E-mail : [contact@hopital-fourviere.fr](mailto:contact@hopital-fourviere.fr)

### LA CONFÉRENCE SERA ANIMÉE PAR :

- le Dr Louis Gonzalez, gériatre et Céline Auroux, neuropsychologue, du centre de consultation mémoire de l'Hôpital de Fourvière,
- Bernard Rombeaut, président de France Alzheimer Rhône.

### DÉROULÉ :

<b>16h30 - 17h</b> accueil des participants pré-inscrits	<b>17h - 18h30</b> conférence puis temps d'échanges avec le public	<b>18h30 - 19h30</b> collation
--	---	-----------------------------------

### PROCHAINS THÈMES ABORDÉS :

accompagnement et maintien à domicile, informations sur les dispositifs d'aides existants, le rôle et la place du proche aidant, du soutien aux aidants au répit, droits du patient et de sa famille.

Le cycle de conférences se tiendra en 2019 et 2020.

Avec le soutien de l'ARS



Visite à domicile, 69



# LA PLACE DES AÎNÉS

## Changer le regard sur le Grand-Age

La démarche collégiale du Groupe autour de la Vie Sociale engagée en 2018, avec notamment la rencontre inédite de l'ensemble des animateurs, s'est poursuivie en 2019. Les nombreux travaux et ateliers participatifs cette année ont permis de faire avancer la réflexion sur la place sociale de nos aînés au sein du Groupe ACPPA.

### Des ateliers variés, inclusifs, thérapeutiques...

En établissement avec les résidents, plus d'une dizaine de thématiques pour animer la vie sociale sont organisées : Art-thérapie, Nouvelles technologies, Activité physique, Ecologie, Méditation Animale, Ateliers culinaires, Séjours vacances, Intergénérationnel, Jeux de société, Culture... Chacun peut trouver de quoi mettre à profit ses passions.

### Création d'un Comité de Pilotage Vie Sociale

Composé d'administrateurs, de permanents, Direction et directeurs d'établissements, ce Comité de Pilotage (COPIL) a pour objectif de nourrir la posture Groupe sur le sujet de la vie sociale et de l'animation en EHPAD :

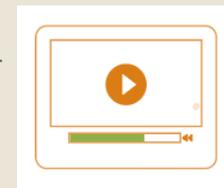
- 4 COPIL Vie sociale.
- 2 Ateliers Vie sociale en région regroupant les animateurs et les directeurs de 12 structures du Groupe.
- 2 nouveaux outils de coordination : une gestion documentaire de vie sociale pour tous les animateurs et une adresse mail dédiée.



Photos théâtrales - La Vérandine - Lyon 8e



« Etre là : entrer en danse, entrer en relation » - Montaigu, Villefranche S/ Saône



## INTERVIEW

Jacques Gaucher

1<sup>er</sup> Vice-Président du Groupe ACPPA

2<sup>ème</sup> Forum des Animateurs

### Quels ont été les axes de réflexions du Forum des Animateurs organisé en novembre 2019 ?

« Un Forum, réunissant 35 animateurs du Groupe, a été organisé autour de trois axes : une conférence très intéressante, proposée par M. Thomas Bourgeois, enseignant de philosophie, sur le thème de « **l'humour en regard de la vulnérabilité** », suivie d'une analyse des résultats de l'enquête à laquelle ont répondu les animateurs au sujet de leurs attentes, de leurs ambitions et de leurs représentations quant à leur place et rôle dans les établissements du Groupe. L'après-midi a été consacré à la tenue d'un atelier sur la question de la place des familles dans la vie sociale de leurs aînés.

Une journée très dense, et riche en échanges d'expériences et d'opinions, qui m'a suggéré quelques points de réflexion que je me propose de partager en ces quelques lignes.

Victor Hugo proposait dans ses « Proses Philosophiques » de considérer que « la forme est du fond qui remonte à la surface ». Vaste sujet philosophique, en effet ! Il me semble que la conception de l'animation en EHPAD pourrait être mise en débat de ce point de vue. N'y a-t-il pas un malentendu cruel entre une acception trop strictement formelle dans nos représentations de l'animation et une animation qui ouvre le chemin de l'essentiel, de l'intime et du sens ? Ce que l'on nomme « occupationnel » ou, plus agressivement « vitrine » ne cache-t-il pas une manière de refuser que la forme puisse traduire du fond ? Il s'agirait d'une

animation qui ne serait réduite qu'à une production d'illusion pour masquer l'essentiel. Celui-ci est fait de sens de la vie et de la mort, de l'attachement et du détachement relationnel, de la fonction de la spiritualité et de la valeur des sentiments.

J'ai éprouvé le message de Thomas Bourgeois comme une solide invitation du groupe des animateurs mais aussi de leurs encadrements à se poser cette bonne question...

Un autre axe de réflexion s'est révélé dans la suite de la journée qui concerne l'interdisciplinarité. **Il s'agit, en effet, de la nécessité de croiser et d'articuler les compétences « métiers » dans les équipes pour assurer un accueil, un accompagnement et une présence humaine et bienveillante aux résidents et, en particulier, les plus fragiles.** Cette interdisciplinarité ne peut se construire sans une suffisante « culture gérontologique ».

### Quel objectif pour 2020 ?

« L'objectif de ces travaux est de constituer un Livre Blanc Vie sociale afin de partager une vision commune de la Vie sociale au sein de nos établissements ».



### La création d'un Centre de Services Partagés Paie

Ce projet ambitieux porté par la Direction Générale et validé par le Conseil d'Administration a vu le jour avec un plan d'embauche d'une dizaine de personnes spécialisées en paie, gestion de plannings et administration du Personnel. En 2019, 8 experts ont été recrutés, dont une mutation. **Le trois objectifs du Centre de Services Partagés Paie (CSP/RH) :**

- **Recentrer la fonction des Responsables Hébergement** au plus près des résidents en libérant du temps administratif paie/administration du personnel.
- **Recentrer la fonction des Responsables Pôle Soins** au plus près des résidents en libérant du temps de gestion des plannings.
- **Renforcer la sécurisation des paies.**

### Le digital au service des ressources humaines

2019 a été l'année expérimentale de plateformes en ligne pour la gestion des salariés remplaçants. En effet, la gestion des remplacements est un véritable « casse-tête » dans un contexte d'absentéisme important et de pénurie de personnel soignant. Trouver un remplaçant relève souvent de l'exploit, en particulier lorsqu'il faut pallier une absence de dernière minute. Le temps consacré à cette recherche représente un travail fastidieux et chronophage. Des plateformes proposent des solutions digitales permettant aux établissements de santé d'identifier rapidement des professionnels pour des remplacements. Nous en avons testé deux : Whoog et MedGo, sur plusieurs établissements du Groupe.

**Objectifs : Faire gagner du temps en établissement, faciliter la gestion des remplacements, diminuer les frais d'intérim.**

Une évaluation du projet a permis de mettre en exergue deux facteurs de réussite :

- D'une part, elle n'est pas liée à la géographie, à la taille de l'établissement, au métier (EHPAD, domicile) ou à la technologie.
- D'autre part, elle dépend de la communication sur site autour du projet pour encourager l'adhésion des salariés, de l'accompagnement de l'éditeur pour l'appropriation de l'outil.

Avec des premiers résultats encourageants, ces solutions digitales seront étendues aux autres établissements du Groupe selon un calendrier progressif.



## La Qualité de Vie au Travail (QVT) au cœur de CAP 2021

Les ressources humaines sont au cœur de notre métier. La professionnalisation des équipes, le bien-être au travail et la prévention des risques font partie intégrante de la politique sociale du Groupe.

Donner du sens au travail, accompagner et intégrer les nouveaux embauchés dans un cadre de relations intergénérationnelles, développer les compétences en favorisant l'autonomie et la responsabilisation de chacun, encourager l'esprit d'initiative, intégrer l'équilibre vie professionnelle et vie privée dans les organisations, innover... Autant de chantiers qui ont guidé et continueront de guider la politique des ressources humaines pour une Qualité de Vie au Travail (QVT), fil rouge de notre Projet Associatif CAP 2021.

“

*La formation, élément fondamental de la QVT, crée un lien entre les différentes générations qui apprennent à « vivre ensemble » des moments forts de partage*

*Vianney Jarrosson, Directeur des Ressources Humaines*

”

### La formation professionnelle

Des actions importantes ont été menées en 2019 :

- **Formation management** destinée aux cadres nouvellement embauchés, et à tous les salariés qui exercent des fonctions d'encadrement d'équipes. **Objectifs** : identifier une logique de Management, construire une culture de Management commune et renforcer l'identité et la cohésion de l'encadrement.
- **Formation aux entretiens annuels professionnels et d'évaluation**, qui s'adresse aux mêmes bénéficiaires de la formation Management. **Objectifs** : s'approprier les finalités et le cadre de la démarche d'entretiens individuels, être en mesure de conduire l'entretien de manière factuelle et constructive, savoir répondre aux interrogations de ses équipes.
- **Formation QVT** : cette formation, destinée à tous les Managers, est dispensée sous forme d'ateliers. **Objectifs** : partager les expériences pour mieux comprendre la démarche de QVT, favoriser la créativité de groupe et développer les démarches participatives.



**2 668**

personnes  
formées

**2,8 M€**

budget de formation

**86 460**

heures de formation

### Le télétravail

Avec l'arrivée des nouvelles générations, le télétravail répond à une évolution sociétale, c'est également un outil adapté à une situation temporaire et inhabituelle (intempéries...). **Les négociations avec les organisations syndicales ont abouti fin 2019 à la signature d'un accord sur le télétravail.** Cet accord vise à prendre en compte la QVT en recherchant un meilleur équilibre vie professionnelle/personnelle tout en maintenant l'efficacité, la qualité du travail et en prenant en compte des nécessités opérationnelles, organisationnelles, techniques ou financières.



### Le Projet Restauration Alim'DEMAR

“ L'atteinte de l'objectif « plaisir à table » nécessite une maîtrise des savoirs-faire et savoirs-être des personnels concernés, les formations initiées en 2018 se sont poursuivies en 2019 pour être déployées dans toutes les structures du Groupe.

Dr Catherine Alvan, Directrice Bien-Etre et Soins ”

**Le CQP<sup>1</sup> : formation diplômante de cuisinier :** 9 commis de nos établissements ont suivi cette formation d'octobre 2019 à avril 2020 pour acquérir une compétence de cuisinier. « *Un bon niveau dans l'ensemble, un très bon esprit de groupe et une équipe très dynamique !* » - retour du Formateur

#### Formation aux techniques des mixés avec notre partenaire SENES

Deux jours de formation pour 14h (dont 12h de pratique) pour 8 chefs de cuisine (soit 112h /homme). Objectifs :

- Transmettre la compréhension de la problématique des textures modifiées pour l'adaptation des menus.
- Harmoniser les techniques de production des équipes de professionnels.
- Augmenter le niveau de plaisir des résidents tout en maîtrisant les processus d'hygiène et de sécurité (respect des normes HACCP<sup>2</sup>, utilisation des matériels).

#### Formation coaching en établissement

- Améliorer l'organisation et la qualité du service du repas.

- Contribuer à augmenter la satisfaction de la personne servie.
- Apporter des compétences en matière de service.
- Adopter un comportement et une posture adaptés sur le temps repas.
- Connaître et s'appropriier les principes de communication bienveillante.
- Repérer les « bonnes pratiques » applicables en restauration.

### Des changements au niveau de la Direction



#### Nouveau Responsable Restauration Groupe

Après une formation classique en cuisine (CAP - BEP), Patrick Sorbier a débuté sa carrière dans la restauration gastronomique (grands noms de la Côte d'Azur) pour ensuite rejoindre la restauration collective et le secteur médico-social avec le groupe SODEXO. Il intervient sur des EHPAD, SSR et Foyer pour personnes en situation de handicap sur des postes de chef cuisine, puis de Responsable Régional. Il travaille sur les offres nutritionnelles et l'enrichissement. En 2019, il intègre le Groupe ACPPA pour piloter avec tous les professionnels de terrain un projet global sur la Restauration des personnes âgées en EHPAD et en Résidence Autonomie. Il est également le garant de la mise en œuvre du projet restauration Alim'DEMAR.



#### Départ à la retraite

Dr Sylvain Maltaverne, psychiatre. Il intervenait au sein du Groupe ACPPA depuis 2010 et animait également le Comité Ethique depuis 2013.



Tout en poursuivant sa coopération avec le Comité Ethique, il est remplacé dans cette mission de coordonnateur par le Dr Céline Zagagnoni, médecin coordonnateur aux Amandines.

### Des plans d'actions d'amélioration après chaque formation de type

- Assurer un service hôtelier quels que soient les lieux de prise des repas, en respectant les capacités et les habitudes du résident.
- Améliorer la communication entre les soignants et la cuisine.
- Améliorer l'installation du résident en aide totale au repas.
- Travailler sur les plans de table.

**101**  
personnels  
formés en 2019

**99%**  
de satisfaction  
des stagiaires

### L'Équipe Mobile d'Hygiène (EMH)

Depuis 2013, grâce à un fonds d'intervention régional, l'EMH du Groupe ACPPA constituée d'un pharmacien hygiéniste, d'un cadre hygiéniste, et d'une infirmière hygiéniste intervient régulièrement au sein des 22 EHPAD de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Elle dispense des formations liées aux soins, aux risques infectieux (bases de l'hygiène, prévention bucco-dentaire, formation de correspondants en hygiène...), ou tout autre risque infectieux lié à l'environnement (punaises de lit, légionelloses ...). Elle apporte une expertise et un soutien lors des épidémies saisonnières (grippe, GEA<sup>1</sup>...)

### Hébergement

#### En 2019, le Groupe ACPPA a lancé un projet d'envergure avec la réorganisation de l'entretien des locaux :

- 60% des produits utilisés ce jour sont eco-responsables.
- Des contenants de produits moins lourds, des pratiques d'entretien et du matériel permettant de diminuer les risques de Troubles Musculo Squelettiques.
- Des remises à jour de protocoles de pratiques pour encore améliorer le savoir-faire des agents d'entretien, lingère ou équipe de cuisine.

<sup>1</sup> GEA : Gastro-Entérites Aiguës

## La poursuite de projets en 2019

### LA TÉLÉMÉDECINE

#### 4 projets en cours sur le territoire national :

- A Jean Borel avec l'Hôpital Nord-Ouest de Villefranche (débutera en 2020).
- Pastel aux Tuiles Vertes (Occitanie) : Télémédecine avec des médecins généralistes et l'Hôpital de Perpignan.
- Prédice dans les Hauts-de-France : Télémédecine avec des médecins généralistes dans trois établissements de la région (Bouleaux, Harmonie et Guynemer).
- Avec TokTokDoc, une expérimentation qui a démarré à l'été 2019 dans 4 établissements lyonnais avec le déploiement de la téléconsultation de ville avec les médecins traitants, accès à de la téléexpertise (dermatologie, psychiatrie, cardiologie ...).



**Si les attentes sont réelles** (amélioration de la prise en charge régulière des résidents âgés en EHPAD, renouvellement d'ordonnances périodiques facilité, amélioration de la réactivité médicale des médecins de ville, recours facilité à une expertise de médecins spécialistes, donc une réduction du nombre de déplacements des patients vers les professionnels de santé...), **la mise en oeuvre est complexe** (changement d'habitudes, difficultés techniques de connexion, indisponibilité des médecins traitants ou peu « d'envie » d'expérimenter ...). La connexion moyenne dans ces établissements est de 1 téléconsultation / mois .... Encore trop faible pour savoir si la téléconsultation en médecine générale deviendra un véritable outil « de routine ».

## DÉPLOIEMENT DU DMP (DOSSIER MÉDICAL PARTAGÉ)

Gratuit et confidentiel, le Dossier Médical Partagé (DMP) conserve confidentiellement les données de santé en ligne de nos résidents et les met à disposition des professionnels de santé qui les prennent en charge.

Il facilite ainsi le partage d'informations entre les professionnels autorisés. Sous l'impulsion des CPAM régionales, le DMP s'est déployé dans nos établissements du Groupe.



*En 2019 15 établissements ont signé leur convention avec la CPAM<sup>1</sup> et l'objectif de 100% des EHPAD sera atteint à la fin du 1er semestre 2020*

## INFIRMIÈRES DE NUIT : UNE ORGANISATION INNOVANTE QUI FAIT SES PREUVES !

En 2019, 40% des établissements du Groupe (soit une quinzaine d'EHPAD) ont bénéficié d'une infirmière la nuit, en astreinte mutualisée avec d'autres EHPAD ou en poste de nuit.

Les objectifs de cette mise en œuvre :

- Améliorer la qualité et la sécurité des soins la nuit.
- Sécuriser et soutenir les soignants de nuit.
- Limiter le recours aux hospitalisations d'urgence inadéquates en préservant le capital « chance » dans un bénéficiaire risqué évalué.
- Diminuer les séjours hospitaliers évitables en appliquant notamment les prescriptions anticipées la nuit (fin de vie, douleur, actes techniques...)



## L'Aide aux Aidants

“ Quand j'ai eu connaissance de ces ateliers et des sujets proposés, j'ai voulu y participer tout d'abord à titre informatif et j'ai très vite apprécié l'échange lors de ces ateliers, tant avec les participants, très professionnels et très attentifs, qu'avec les familles. Le tout dans un climat de bienveillance et d'écoute avec une liberté de parole .

Marie T., Lyon 8<sup>ème</sup>



Poursuite des cycles d'ateliers pour les familles en EHPAD. Sur le Rhône, près de 30 familles ont bénéficié du programme de formation « Aidants en EHPAD : quelle est ma place ? », soit 12h de « formation ».

Grâce à ce programme de formation, les aidants se sentent plus sereins, plus tranquilles car ils comprennent et connaissent mieux les professionnels de l'EHPAD. Les participants ont pu apprécier la qualité des intervenants reconnus dans leur capacité à entendre et comprendre. Ils ont également souligné la grande disponibilité des professionnels, la dynamique de groupe, les échanges libres et faciles. Ils ont une autre image et perception de l'EHPAD.

### Nouvelle organisation et direction



Laurentia Palazzo, Directrice Qualité et Communication a impulsé la démarche Qualité dans le Groupe dès les années 2000 et l'a fait évoluer vers un Management par la Qualité. Une nouvelle équipe a pris le relais avec Elise Laurent en tant que Directrice Générale Adjointe en charge du Développement et de la Performance et Elisabeth Le Guennec, Directrice Amélioration Continue.

La démarche Qualité initiée depuis près de 20 ans au niveau du Groupe ACPPA fait partie de l'ADN du Groupe et a été déployée sur l'ensemble des établissements et du Siège en tant qu'outil de pilotage et de management. Ce système de management par la Qualité est global, il inclut la recherche permanente d'une amélioration continue des pratiques avec un objectif de pérennité, tant sur le plan social, qu'environnemental et une priorisation des actions au regard de l'identification des risques.

**Simplification et Transversalité** sont les maîtres mots qui ont inspiré l'équipe du service Qualité sur cette année 2019 en s'interrogeant sur ses fondamentaux et en menant à bien les premiers travaux de transformation du Système de Management de la Qualité afin de répondre aux évolutions du secteur et aux besoins des établissements.

L'actualité de crise sanitaire que nous traversons actuellement, nous conforte dans cette urgence de simplifier nos organisations et repenser notre Système de Management de la Qualité pour mieux accompagner nos résidents et nos collaborateurs dans leur réalité quotidienne. La dimension Gestion des Risques prend tout son sens, dans les établissements comme au siège. Désormais, nous parlerons d'ailleurs de SMQ-R.

**Initiés par ce projet de simplification en 2019, nous devons poursuivre ces travaux avec l'ensemble des équipes du Siège et des établissements en conciliant : Fondamentaux – Risques – Transversalité et Durabilité.**

### Projet de simplification du SMQ : phase 1

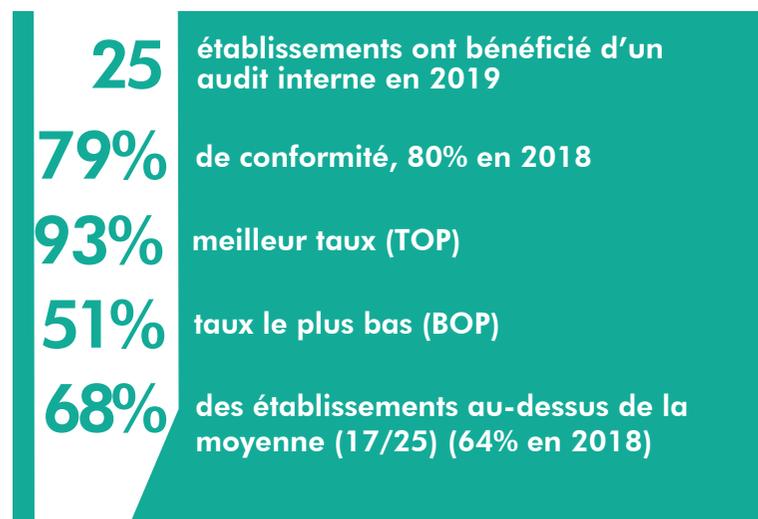
Cette phase, initiée en mars 2019, a été travaillée en Forum Manager de juin 2019 avec les Directeurs :

- Refonte totale de la cartographie des processus remettant le résident et sa famille au centre de notre activité par la clarification de la place des établissements. Les processus ont été repositionnés et redimensionnés : les activités de chaque processus définies et les responsabilités des Directions du Siège repositionnées en favorisant la Transversalité.
- Nouvelle organisation de notre système d'évaluation (audits internes, audits de certification, autoévaluations) : retravaillée en 2019 pour mise en œuvre sur l'année 2020, cette nouvelle organisation n'a pas pu être éprouvée du fait de la crise sanitaire.
- Un allègement des instances de pilotage pour favoriser la prise de recul nécessaire au pilotage de l'amélioration continue.

“ Initié en mars 2019, le Projet de simplification de notre Système de Management de la Qualité a été travaillé en collaboration avec les Directeurs.

*Elisabeth Le Guennec, Directrice Amélioration Continue* ”

## Évaluations internes et externes



Ancrée dans nos pratiques chaque année, la campagne d'audit interne nous permet d'évaluer les bonnes pratiques dans 50% de nos établissements, au regard de nos obligations réglementaires, des Recommandation des Bonnes Pratiques Professionnelles (RBPP) de la Haute Autorité de Santé (HAS) et de nos procédures Groupe. Depuis 2018, un focus a été fait sur des critères « Risques » : pratiques obligatoires et « non négociables » qui doivent être en place sur l'ensemble de nos établissements.

Cette évaluation des risques en établissement est effective depuis de nombreuses années par le biais de ces audits, néanmoins ce focus sur ces deux dernières années 2018 et 2019 nous a permis de mettre en évidence une hétérogénéité importante entre les établissements et la nécessité de renforcer notre accompagnement au plus des près des établissements sur les thèmes majeurs suivants :

- Traitement et suivi des événements indésirables
- Mise à jour du Plan Bleu
- Conformité des plats témoins

- Circuit du médicament
- Prise en compte des recommandations issues des audits internes et externes.

Les résultats des audits réalisés en 2019 nous indiquent également une belle progression sur la restauration, la mise en œuvre et le suivi des Projets Personnalisés d'Accompagnement (PPA). **L'accueil, la gestion des ressources humaines, l'aménagement du cadre de vie, la garantie des droits et la vie sociale sont toujours des points forts sur la majorité de nos établissements.**



Accueil à la Résidence Harmonie, à Le Quesnoy (59)

## Certification 2019 : 5 NC mineures ISO 9001

Les résultats des audits de certification de 2019 ont mis en évidence des non conformités ISO avec des axes d'amélioration devant être pilotés par le Siège, confirmant ainsi des faiblesses identifiées dont les travaux étaient planifiés ou amorcés :

- Déclinaison des objectifs du projet Groupe CAP 2021 sur les établissements à renforcer
- Gestion des partenariats et revue de leurs exigences à mettre en œuvre
- Suivi de l'efficacité des mesures en place face aux risques et opportunités à organiser
- Déploiement des axes stratégiques du Pôle Formation Santé pour assurer sa pérennité
- Méthode de gestion des projets innovants à organiser au niveau du Groupe.

<sup>1</sup> NC : Non-Conformité

**L'année 2020 marquera un tournant pour le Groupe ACPPA avec, dans le cadre du Projet de Simplification du SMQ, la décision prise d'abandonner les certifications de services NF 386 et NF 311 au profit d'une certification unique ISO 9001 pour le Siège, les établissements et Résidom.**

La participation de la Direction Qualité aux travaux de l'HAS sur la refonte du système d'évaluation des ESSMS<sup>1</sup> sera également un levier essentiel pour accompagner cette transformation et diffuser les valeurs du Groupe. Ces travaux démarrés en janvier 2020 ont été stoppés par la crise sanitaire. Les retours d'expériences de cette crise ne pourront qu'être bénéfiques et auront très certainement un impact sur les orientations initiales.

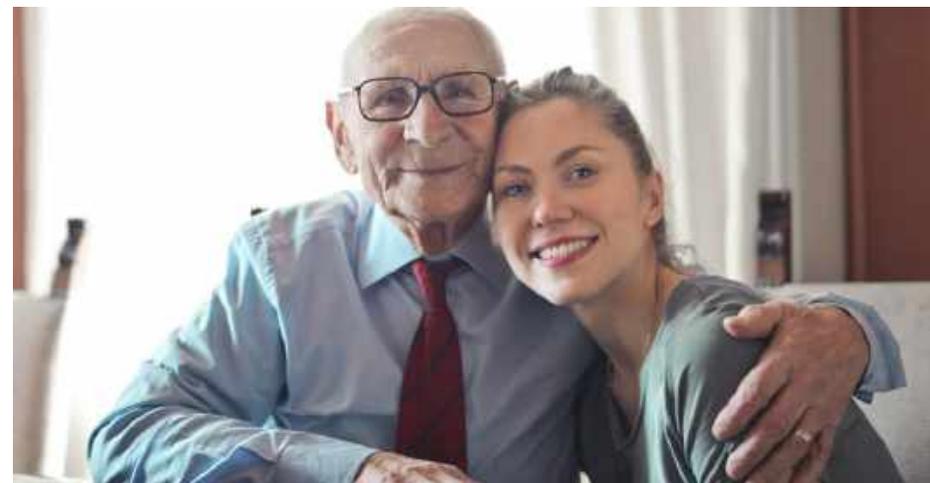
## Écoute clients

### ENQUÊTE SATISFACTION RÉSIDENTS ET FAMILLES



Les résultats des enquêtes de satisfaction restent positifs avec une opinion globale et un taux de recommandation très bons pour le Groupe ACPPA. Néanmoins, le taux de réponse global baisse chaque année, avec une faible participation des résidents ce qui nous invite à repenser notre modèle de recueil de la satisfaction clients.

Cette réflexion nous amènera sans doute à moderniser notre procédé en termes de liens avec les familles, et repenser notre approche vis-à-vis des résidents au niveau des questions posées et de la méthodologie.



### Gestion des réclamations résidents et familles

#### 30 réclamations Groupe (33 en 2018)

Le nombre de réclamations reçues au Siège est stable depuis 2016, ce qui met en évidence une bonne maîtrise de la communication en établissement. Le service Qualité accompagne les Directeurs sur les réponses à apporter à ces réclamations Groupe ainsi qu'à certaines réclamations reçues sur site, en lien avec la Direction Juridique et les Opérations sur les dossiers plus sensibles.

Cette collaboration se concrétise également par le biais des FRR (Force de Réflexion Rapide) pour partager et prendre des décisions rapides et transversales sur les dossiers complexes.

## Gestion des événements

### **2467 événements déclarés en 2019 525 considérés comme importants (Niveaux 3 et 4) (400 en 2018)**

En 2019, sur 2467 événements déclarés, les chiffres révèlent une hausse des événements qualifiés « importants et majeurs ». Cette hausse est due à deux facteurs : une hausse des déclarations de certains événements par les établissements et une meilleure appréciation du niveau d'importance de ces événements.

### **L'articulation du Service Qualité-Risques et de la Direction Juridique dans l'accompagnement des Directeurs sur le suivi de ces événements est un facteur essentiel de maîtrise du système et de sécurisation des établissements, initié sur la fin de l'année 2019 et qui sera à pérenniser sur 2020.**

Cette hausse des déclarations est également concomitante à la formation « Gestion des événements et analyse des causes » initiée en 2018 et délivrée à la majorité des Directeurs et des membres du Comité de Direction ainsi qu'à plusieurs cadres du Siège sur l'année 2019.

Le Projet de changement d'outil de déclaration d'événement, de E-vision vers AGEVAL, devra intégrer tous ces paramètres afin de construire un Système de Management Qualité et Risques complet et répondant prioritairement aux besoins des établissements.



## Perspectives 2020 : vers un SMQ-R

Le déploiement de la phase 1 et les travaux prévus en 2020 de la phase 2 du Projet de simplification sont retardés pour la majorité, du fait de la crise sanitaire COVID19. Cette crise a repositionné une partie des activités du service Qualité et les orientations initialement prévues en 2019 devront être revues à l'aune des retours d'expérience que nous saurons mener.

Néanmoins, quel que soient les changements à venir à l'issue de cette crise, les évolutions prévues dans la phase 2 du projet de simplification du SMQ-R restent d'actualité :

- Amélioration de la gestion des événements avec un changement d'outil et une mise à plat de la gestion des événements sur le Groupe : méthodologie, circuit d'information, retour au déclarant et outil intégré du SMQ-R (formation Gestion des événements à revoir)
- Simplification de la GED en assurant un accès rapide et une lecture simple et adaptée des documents recherchés : travail sur la bureautique, développement de l'utilisation d'AGEVAL, création de supports plus interactifs (vidéos motions, texte images...)
- Intégration de la gestion des risques a priori au niveau des établissements : identification et analyse des risques majeurs évalués en équipes dans les revues de processus annuelles
- Poursuite du travail sur le tri des déchets et collaboration avec le Patrimoine sur le cahier des charges « L'EHPAD de demain ».



# RESPONSABILITÉ SOCIETALE

## Un bilan encourageant ... mais pas que !

Au regard de la cotation RSO réalisée en 2016, un des axes majeurs s'est porté sur le Développement Durable. En 2019, petit tour des actions réalisées, avec un focus sur le tri et le recyclage des déchets.

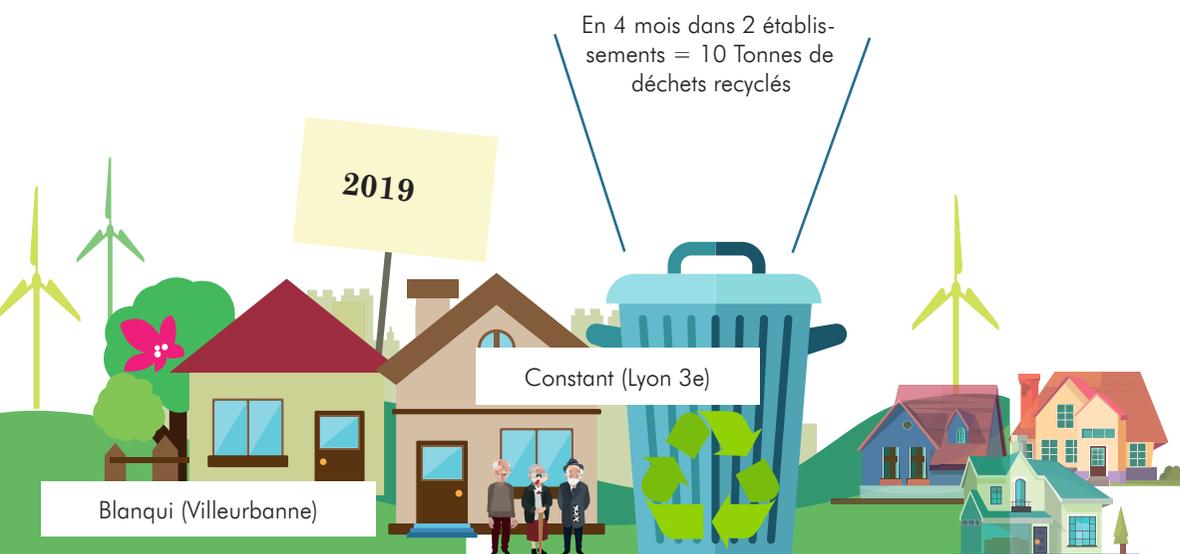
Deux EHPAD, Constant dans le quartier de Montchat à Lyon et la Résidence Blanqui à Villeurbanne (69), se sont prêtés au jeu pour réaliser un test avec la société Nicollin (entreprise locale lyonnaise).

**Après 6 mois d'essai, ces deux sites ont réduit considérablement leur volume d'ordures ménagères** puisque les biodéchets (déchets de cuisine, déchets de table), les bouteilles plastiques, le métal et le papier sont collectés à part.

**Ce travail a mis en évidence l'existence de coûts cachés et a permis à l'un des établissements de réaliser des économies substantielles et avec un fort impact sur notre environnement : 10 tonnes de déchets recyclés ne partiront pas aux ordures ménagères.**

Le Siège a également participé à cette action pour la partie « déchets de bureau », composée principalement de collecte et recyclage de papier, cartons, cartouches d'imprimantes et bouteilles / canettes. La part d'ordures ménagères est très faible.

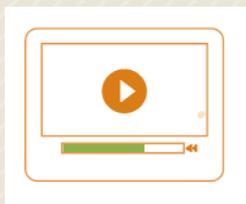
En partenariat avec La Poste, via la prestation « Recygo », le siège a considérablement réduit ses déchets de bureau : **sur un an de tri au siège ce sont 1,146 tonnes de déchets recyclés qui ne partiront pas aux ordures ménagères.**



Jardins à la Résidence Blanqui, Villeurbanne (69)



Anne Boschetti, Responsable Qualité en charge de la RSO revient sur l'année RSO du Groupe en 2019. Découvrez la vidéo



## Développement durable, tri des déchets... mais pas que !

Plusieurs collaborateurs se sont mobilisés pour participer à la semaine européenne du Développement Durable, rendez-vous annuel du 30 mai au 5 juin spécial RSO : promotion du zéro gobelet, création de zones mellifères pour attirer les abeilles, mise en place de compost, encouragement aux transports doux, ...



Collecte de dons au profit des Bébés du Coeur, 69

## D'autres actions solidaires

### Courir pour Elles

La solidarité et l'engagement sont des valeurs fortes du Groupe ACPPA, et c'est donc tout naturellement que chaque année nos salariées s'engagent au profit d'association pour lutter contre les cancers féminins. Une démarche solidaire et de bien-être avec le soutien du Groupe par une prise en charge financière de la totalité des frais de participation.



ACPPA Le Groupe ACPPA fier de soutenir Courir pour Elles Edition 2020



### Giving Tuesday

Dans le cadre de notre politique RSO, le Groupe ACPPA a soutenu l'opération GIVING TUESDAY le 3 décembre 2019. A contre-pied du Black Friday, Giving Tuesday est un mouvement mondial qui célèbre et encourage la générosité, l'engagement et la solidarité, notamment au sein des entreprises et des associations. L'objectif ? Consacrer une journée à la générosité et à la solidarité en célébrant le don sous toutes ses formes : argent, temps, don de nourriture ou d'objets...



Les équipes du siège du Groupe ACPPA ont organisé une collecte (vêtements, alimentaire...) au profit de l'association « Les bébés du coeur », antenne de Villefrance S/Saône (69), créée par les Restaurants du Cœur et dédiée aux bébés, aux jeunes enfants et à leurs parents (photo ci-contre en présence du député Bernard Perrut, Député du Rhône).

## Départ en retraite



En juin 2019, après plus de 23 ans d'engagement et d'investissement à l'ACPPA, Laurentia Palazzo, Directrice Qualité, Communication et RSO, a fait valoir ses droits à la retraite. Un départ en retraite célébré en juin 2019 par les équipes et le Conseil d'Administration, pour honorer une carrière fidèle et engagée.

## Une nouvelle Direction

Morgane Hénaff lui succède et rejoint le Groupe le 2 septembre 2019 avec un nouveau périmètre puisqu'elle assure le poste de Directrice Communication et Promotion du Groupe. Elle assure par ailleurs le pilotage de l'Institut ACPPA fonds de dotation qui se mobilise pour promouvoir la culture gérontologique et sa vitalité au sein de la société.



## Une année riche en événements

L'année 2019 a été jalonnée par de multiples temps forts. Année de la convention annuelle du personnel, l'évènement organisé au Matmut Stadium aura réuni 900 collaborateurs, 50 résidences, les services de Résidom, le Pôle Formation Santé, les équipes du sièges... tous venus des quatre coins de France.

Mise à l'honneur des initiatives au profit du bien vivre des aînés, temps d'échanges entre pairs et avec les membres du bureau. Une soirée festive très appréciée des collaborateurs pour fédérer le collectif autour des valeurs historiques du Groupe.

## 120 bougies soufflées !

Pas moins de 4 résidences célébraient cette année un anniversaire sous forme de décennie : La Vérandine (69), Le Rocher (70), La Table Ronde (77) et les Volubilis (69). A noter aussi la diversification de l'offre de services du Groupe avec la pose de la première pierre d'un futur Pôle gérontologique à Saint-Bonnet-de-Mûre (69) et deux nouveaux projets autour de la prise en charge de la personne handicapée vieillissante.



30<sup>ème</sup> anniversaire des Volubilis (69)



Tourage pour Cnews équipes du Gareizin (69)

## La digitalisation de la communication

En l'espace d'à peine 30 ans, internet est devenu un lieu virtuel majeur, omniprésent dans notre quotidien, où se sont créés de nombreux services, de nouveaux canaux d'informations et moyens d'expression. Face à cette digitalisation des modes de communication, l'ACPPA s'équipe aujourd'hui de dispositifs innovants afin de relever divers enjeux : favoriser la diffusion d'informations, renforcer l'engagement des collaborateurs, valoriser les métiers du grand âge, mais aussi développer la culture de Groupe et répondre aux attentes des familles et des résidents ...

Les personnes âgées sont loin d'être exclues de ce mouvement. Selon un sondage réalisé par l'IPSOS en 2016, 80% des 55-64 ans sont internautes en France et même 63% des 65-75 ans. 94% des 55-75 ans possèdent un ordinateur et 89% d'entre eux déclarent se sentir à l'aise avec internet.

Les seniors consultent leurs e-mails, s'informent, comparent les services en ligne et se connectent sur les réseaux sociaux pour conserver du lien social et trouver ponctuellement des solutions à leur perte de mobilité.

**Rédiger une newsletter, communiquer sur un site web, animer une page Facebook ou un compte twitter, créer une vidéo pour présenter une résidence ou un témoignage métier via une WEB RADIO.... pas à pas et au fil des attentes de nos usagers, le Groupe renforce son expertise du digital.**

### Un nouveau COPIL Promotion-Communication

Issu de la réorganisation de la Direction des Opérations et de la Direction de la Communication/Promotion, un nouveau Comité de Pilotage (COPIL) a vu le jour en octobre 2019.

Pour améliorer le suivi des projets de communication dans les résidences et différents services du Groupe, le COPIL Promotion-Communication est constitué d'une équipe transversale. Ce groupe de travail, chargé de veiller au bon fonctionnement des sujets de communication externe, marketing, de la réputation des établissements du groupe, est une structure décisionnelle, relais des besoins exprimés par les usagers (plaquette, supports digitaux, campagne d'information...). Il impulse la dynamique du Groupe et la ligne éditoriale / graphique à l'ensemble des acteurs de terrain.

Analyse des besoins par territoire, adaptation de plans de communication, production d'outils font partie intégrante des missions portées par ce nouveau COPIL.



**L'écosystème digital du Groupe ACPPA**

# DIRECTION PATRIMOINE

Sécurité et confort au coeur des projets

## Une nouvelle direction au service Patrimoine



Au 31 décembre 2018, Bernard Brichon, Directeur Patrimoine Immobilier et Innovation a fait valoir ses droits à la retraite. Monia Omery assure aujourd'hui la Direction Technique du Patrimoine Immobilier Groupe. Elle occupait précédemment le poste de Responsable Sécurité et Patrimoine du Groupe ACPPA. Elise Laurent, Directrice Générale Adjointe supervise la stratégie patrimoniale en lien avec le Comité de Direction et la gouvernance. De plus, l'équipe de la direction technique du patrimoine immobilier s'est renouvelée et cela a permis d'apporter un complément d'expertise. Elle reste composée de deux Responsables Opérations Travaux, un Responsable Maintenance Groupe, un Préventeur Sécurité Incendie et jusqu'en septembre 2021, un Chargé de missions sécurité incendie en alternance.



## Rénovation et mise à niveau des établissements

**Le plan pluriannuel d'investissements immobiliers de plus de 129M€, validé par le Conseil d'Administration ACPPA en 2017, se poursuit afin d'offrir un cadre de vie sécurisé et confortable aux résidents et une amélioration des conditions de travail du personnel.**

A la fin de l'année 2019, nous comptons **plus de 45 dossiers immobiliers** ouverts afin de réaliser des travaux de rénovation, reconstruction ou construction neuve. Par ailleurs, les travaux pour 5 établissements se sont achevés. Les résidents des établissements « La Maison des Anciens » à Echirolles (38) et des « Agapanthes » à Bron (69) ont pu découvrir respectivement en avril et novembre leur nouvelle résidence qui offre un environnement agréable et adapté.



La Maison des Anciens, Echirolles (38)



Les Agapanthes, Bron (69)

Par ailleurs nous travaillons à une évolution du modèle d'entretien et de renouvellement des équipements des bâtiments qui s'inscrit dans un mode d'anticipation et de prévention des risques immobiliers. Ce travail est mené en lien étroit avec les Directions Financière et Opérationnelle.

Nous tendons vers une organisation de travail transverse favorisant l'intelligence collective dans le but de répondre de manière agile, à une mission majeure : l'accompagnement sécurisé de nos résidents et le maintien du niveau de confort dans nos établissements.

## Renforcer la sécurité !

Pour poursuivre notre politique sécurité, nous avons travaillé sur 2019 à consolider le système de Protection de Travailleur Isolé. Ce dispositif est à destination des salariés Agent ou Responsable entretien d'établissement. Ce personnel est en effet amené à travailler seul dans des locaux isolés et, ce dispositif disponible sur smartphone, permettra de travailler en toute sécurité quel que soit le lieu d'intervention (extérieur, sous-sols, combles, chaufferie, locaux annexes divers ...).

Ce smartphone est essentiellement l'outil de l'Agent ou Responsable entretien pour gérer plus facilement le registre sécurité dématérialisé de l'établissement. Ainsi, au travers de celui-ci, nous avons saisi l'opportunité de tester un moyen de renforcer la sécurité du salarié dans l'exercice de ses fonctions.

## Développement - Innovation

Le Groupe ACPPA a répondu à un appel à projet lancé par le Conseil Départemental de l'Isère pour une création d'une Résidence Autonomie de 50 logements sur la commune d'Eyzin Pinet. Le projet a été mené en partenariat avec le bailleur social ADVIVO et le promoteur immobilier ADIM. Début d'année 2020, le Conseil Départemental a positionné le Groupe ACPPA en première place.

### Où en sommes-nous des précédents Appels à Projets (AAP) ?

2017 => AAP Conseil Départemental 69 : création d'un EHPAD de 80 places à Bron (quartier Terraillon - 69) : le permis de construire a été obtenu et purgé. Nous avançons dans les études du projet.

2017 => AAP Conseil Départemental 38 : création d'une Résidence Autonomie de 86 places à Sassenage : la poursuite du projet est suspendue à la réalisation du recours juridique concernant le Permis de construire délivré par la Mairie.

2018 => AAP Conseil Départemental 38 : Résidence Autonomie de 50 places à Vaulnaveys – le-Haut (38) : le permis de construire a été déposé et purgé. Nous avons également finalisé les études pour pouvoir démarrer le chantier en 2020.

## Les principales réalisations en 2019



### Validation du PRA / PCA

Les dernières évolutions majeures du PCA (Plan de Continuité d'Activité) et du PRA (Plan de Reprise d'Activité) informatiques dataient de 2012.

En 2019, ces plans ont été totalement refondus afin d'intégrer des objectifs de continuité plus ambitieux et de tenir compte des évolutions des services applicatifs et d'infrastructures.

L'ensemble des procédures du PCA et PRA ont été testées en grandeur nature le samedi 18 mai 2019 par l'arrêt de l'ensemble des matériels informatiques de production et la vérification de la bonne reprise des matériels de secours.



### Projet BI

L'informatique décisionnelle (en anglais Business Intelligence (BI)) désigne les moyens, les outils et les méthodes qui permettent de consulter, consolider, modéliser et resituer les données, matérielles ou immatérielles, d'une entreprise en vue d'offrir une aide à la décision et de permettre à un décideur d'avoir une vue d'ensemble de l'activité traitée.

La mise en place d'un tel projet est un enjeu majeur pour l'ACPPA. En effet, il est fondamental que les acteurs du Groupe disposent d'une information centralisée, partagée, accessible et disponible rapidement.

**L'année 2019 a été l'occasion de mettre à la disposition des directeurs de maison de retraite un tableau de bord leur permettant d'avoir une vision à 360° de leurs établissements.**

Des écrans ont été développés afin de suivre la prise en charge des résidents, l'activité, ainsi que les aspects financiers et RH de chaque entité du groupe.

Grâce à ce nouvel outil, chaque responsable dispose désormais d'indicateurs clés qui permettent d'évaluer au mieux les besoins de chaque établissement.



## TEMOIGNAGE

*Mathieu Flandre*

**Responsable Projets  
des Systèmes d'Information**

*Le projet BI est un projet qui m'a permis de constater les valeurs du Groupe ACPPA :*

**Respect**, en mettant au cœur des indicateurs le bien-être de nos résidents ;

**Dignité**, en ayant conscience qu'un chiffre est avant tout une indication pour accompagner au mieux nos résidents ;

**Engagement**, en constatant la mobilisation de chacun pour disposer de données pertinentes ;

**Progrès**, en s'appuyant sur des technologies et outils novateurs ;

**Solidarité**, en constatant le soutien de chaque acteur de ce projet.

*Ce projet a été une occasion formidable d'avoir une vision transverse des établissements, de discuter avec chaque processus, et de mettre à disposition mes compétences pour faciliter le travail des directrices et directeurs de l'ACPPA.*

## E-learning Titan

**Fruit d'un travail de collaboration entre le service informatique et le Pôle Formation Santé, 7 capsules aux thèmes différents ont été créées pour un total de 2,5 heures de formation.**



Sur le terrain, l'information autour des résidents, qu'elle soit administrative, financière, sociale, médicale et paramédicale est orchestrée et tracée à l'aide du logiciel métier Titan.

**Déployé sur l'ensemble de nos établissements depuis 2013, chaque membre du personnel est appelé à apporter sa contribution indispensable à la qualité de la prise en charge des résidents.**

Au fil du temps, des phénomènes naturels tels que le turn over, la perte de connaissance, le départ du référent « historique », le changement d'encadrement ont impacté l'utilisation de Titan.

Aussi, afin d'assurer un apport ou un rappel de connaissances sur le logiciel, la vidéo formation s'est imposée.

Elle ne nécessite pas de déplacement, ni de remplacement.

Elle est dispensée sur le terrain, au rythme de l'apprenant ou du nouvel embauché.

**141**  
des apprenants  
ont validé leur  
formation

## Transfert de compétences vers les établissements

**Le déploiement de Titan a été l'occasion pour le service informatique d'améliorer la sécurité des informations de nos résidents.**

Un des objectifs principaux est de garantir, par le biais de droits spécifiques aux fonctions de chacun constitués en « groupe utilisateur », une circulation des données dans **le respect du secret médical notamment, ainsi qu'une protection des données administratives et financières.**

Le maintien de la qualité de prise en charge du résident étant une priorité, nous avons paramétré Titan pour autoriser les cadres de santé des établissements à créer en autonomie les accès pour les fonctions suivantes : infirmier, aide-soignant, auxiliaire de vie, accompagnant éducatif et social.

**Un guide de création définissant méthodologie et cadre des créations est mis à disposition.**

Les cadres de santé sont formés lors d'une session téléphonique.

La base des utilisateurs Titan est régulièrement analysée et les accès non conformes sont systématiquement supprimés.

Ce transfert de responsabilité a permis à l'intégralité du personnel soignant l'accès aux informations indispensables à l'accomplissement de leurs tâches et de les tracer.

**Par ricochet, cette mesure a également impacté positivement la hotline informatique diminuant la charge de près de 2000 demandes annuelles, dégageant ainsi du temps et de l'énergie sur d'autres projets, améliorations et résolutions...**

**5000**  
plus de utilisateurs  
ont accès au  
logiciel



## TEMOIGNAGE

*Odile Mallaval*  
**Responsable  
Logiciels Métiers**

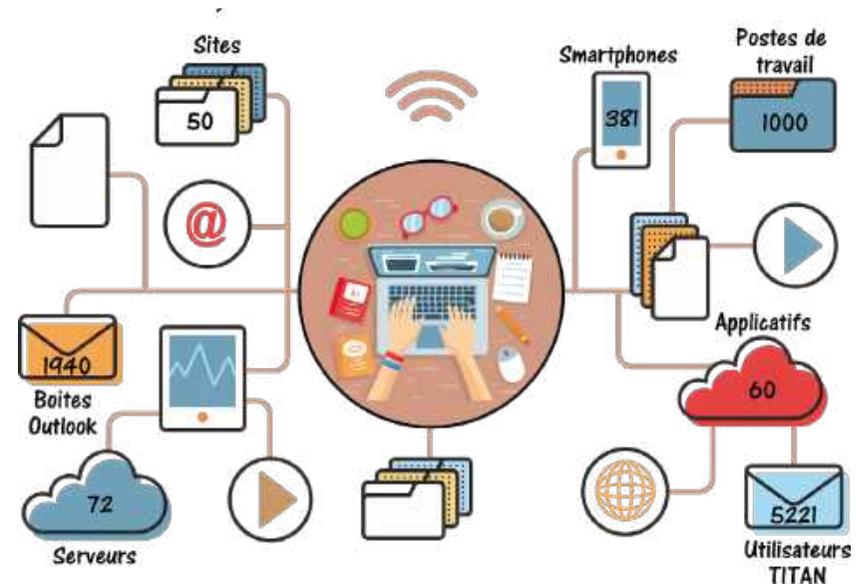
*Infirmière de formation, le sens de mes actions va naturellement vers le résident, c'est devenu ma façon de « prendre soin », au travers d'un écran.*

*Ces deux projets, bien que différents l'un de l'autre n'ont qu'un seul objectif, toujours améliorer la prise en charge de nos anciens.*

*En étant à l'écoute des établissements, en permettant au personnel qui œuvre auprès d'eux d'être mieux formé, plus confortablement et d'avoir accès aux informations pertinentes par son outil de travail.*

*Il me plaît d'occuper ce rôle de facilitateur et de travailler avec des équipes qui supportent cette orientation au sein d'un Groupe portant des valeurs que je partage profondément.*

## Systeme d'informations : les chiffres clés 2019



**5 788**

Nombre d'interventions en 2019

**97,50%**

Taux de satisfaction des Directeurs

**95%**

Moyenne des critères de satisfaction

**73,90%**

Interventions réglées en moins de 30 mn

# ACHATS GROUPE

Efficacité économique, RSO, sécurité et implicité

## Nouveaux outils pour une impression responsable

En vue de renouveler son parc d'impression, le Groupe ACPPA a mis en concurrence différents acteurs du marché de l'impression bureautique en lançant une consultation dans laquelle il a exprimé ses besoins spécifiques en matériels et services. L'objectif est de déployer de nouveaux outils et usages à chaque renouvellement de photocopieur multifonctions.

L'accent a été mis sur **l'efficacité économique et la RSO** notamment en évitant les impressions inutiles grâce à des outils d'administration et de visibilité. Chaque directeur de structure reçoit mensuellement une édition détaillée des consommations. Chaque utilisateur peut être identifié sur l'ensemble du parc quel que soit le site géographique grâce à un code, un badge ou un smartphone. **La sécurité** a été améliorée en systématisant les impressions sécurisées. Enfin **la simplicité** a également été recherchée. A terme, une seule et unique imprimante sera visible sur l'ensemble des ordinateurs du Groupe. L'utilisateur pourra récupérer son impression en présentant son badge ou son code quel que soit le site où il se trouve.



## Achats d'énergie

**Pour optimiser les achats d'électricité et de gaz, la Direction des Achats a mis en place les tactiques d'achats suivantes :**

- La massification : pour maintenir un pouvoir de négociation important et obtenir des tarifs compétitifs. Les contrats cadres intègrent tous les points de livraison d'énergie du Groupe.
- Mise en place d'une gestion de risque modérée : s'engager avec le fournisseur sur une longue durée.
- Négociation d'un contrat d'achats avec un suivi régulier des prix du marché.
- Construction d'une visibilité budgétaire.
- Un accompagnement à la montée en compétence des équipes pour une meilleure compréhension des achats d'énergie devenu complexe.

## Évaluation de la performance des partenariats Achats

Pour développer la culture achats ACPPA, la Direction Achats a créé depuis 2017 un outil d'aide à la décision dans le management du risque fournisseur. Ce comité de gestion interne annuel dédié aux achats est composé par les pilotes et les experts des familles d'achats, les membres du Comité de Direction et la Direction Achats.

La valeur ajoutée de ce système depuis 3 ans est :

- un pilotage du processus Achats réalisé de manière responsable, durable et collaborative,
- l'implication de la Direction Générale pour s'assurer de la cohérence avec la stratégie générale du groupe,
- d'apporter de la visibilité sur l'ensemble des contrats d'achats stratégiques,
- un management efficace des partenariats grâce un fonctionnement transversal, partagé, transparent entre les parties prenantes internes ACPPA et les fournisseurs.

## Une coopération pour des achats plus responsables



### INTERVIEW

Croisée

Isabelle Attali, Responsable Hygiène Environnement et Soins  
Alexandra Chevalier, Responsable des Achats

**70%**  
des produits  
utilisés sont  
"éco-label"

**75%**  
des produits  
sont fabriqués  
en France

### Quelle action concrète est réalisée dans nos maisons pour réduire l'utilisation des cartons ?

*(Isabelle Attali)* Depuis 2018, une livraison de protections décartonnées par palette est possible sur demande des établissements en fonction des capacités de stockage. Cette action est mise en place dans 10 établissements du Groupe avec des impacts très positifs et encourageants comme :

- La réduction des déchets par diminution de la consommation de cartons.
- La diminution de la manipulation contraignante par le personnel de l'établissement soignants et responsable entretien (démarche Qualité de Vie au Travail).
- La diminution du nombre de livraisons (impact carbone) car les commandes sont livrées par palettes.

### Quels sont les effets mesurables de cette initiative écologique ?

*(Alexandra Chevalier)* 75% de produits sont français et suivis à partir de février 2020. Nous n'avons pas encore d'indicateurs sur l'impact carbone et la pénibilité car la démarche est trop récente.

### Les équipes disposent-elles de produits éco-label dans les maisons ?

*(Isabelle Attali)* 70 % des produits utilisés dans nos maisons sont « éco-label » : lessive, liquide vaisselle, lave vitre, détergent neutre pour le sol, gel WC, lotion moussante.

D'autres actions sont également déployées comme :

- Méthode de pré-imprégnation mise en place sol et surface (moins de produit utilisé, bandeaux plus légers (QVT).
- Lavage à l'eau des surfaces communes avec les auto laveuses.
- Utilisation du nettoyeur-vapeur.

# DIRECTION JURIDIQUE

2019, une année de transition organisationnelle

Historiquement à l'ACPPA, le management des risques était rattaché à la direction juridique. Prévention et gestion des événements indésirables graves, traitement juridique des réclamations et gestion du portefeuille assurances, gestion des dossiers contentieux, autant de sujets connexes portés par une même direction, en partenariat étroit avec les autres directions concernées.

Cette structuration de la gestion des risques entreprise depuis plusieurs années s'est poursuivie sur le 1<sup>er</sup> semestre 2019 avec notamment :

- La réalisation d'un mapping des risques majeurs pour chaque processus. Approche qui a permis à chacun de disposer d'une vision objective de ses principaux risques, mais également au Groupe ACPPA d'avoir une vue d'ensemble et transversale des risques majeurs auxquels il était exposé ;
- La mise en œuvre d'indicateurs de suivi permettant de mesurer le déploiement de mesures barrières préventives sur le terrain ;
- La définition et le déploiement d'indicateurs de performance pour chaque direction offrant un suivi de l'évolution de ses propres risques (réalisation en fréquence et gravité) et un ajustement de ses politiques de prévention et de mesures barrières en conséquence.

Parallèlement, un effort important a été porté sur l'accompagnement des directions des établissements pour l'élaboration et le déploiement du plan bleu dans leur structure.



En juillet 2019, la réorganisation générale du Groupe et de la cartographie des processus a conduit à la dissociation des processus juridique et management des risques, ce dernier se rattachant désormais à la direction de la qualité. La partie assurantielle, gérée par Sylvie Fontmorin, est demeurée dans le périmètre de la direction juridique. Début 2020, Sylvie Fontmorin a rejoint Benoît Greffe, Directeur juridique.



## Développement et dossiers immobiliers : de forts enjeux pour le Groupe

Côté développement du Groupe, l'année 2019 aura été l'occasion d'intégrer l'EHPAD La Maison du Lac à Saint Egrève dans le département de l'Isère. Cet EHPAD de 75 places était géré par le Centre Communal d'Action Social de la ville, lequel a souhaité se désengager de la gestion directe de l'établissement pour la confier à un professionnel qualifié et reconnu. Cette reprise s'est opérée sous la forme d'un traité d'apport partiel d'actif négocié et mis en œuvre en quelques mois.

2019 aura également été l'occasion de voir aboutir d'autres opérations de reprises initiées auparavant telles que celle de l'association Centre de Soins Brondillant constituée d'un centre de soins infirmiers et d'un accueil de jour sur la commune de Bron.

D'autres dossiers immobiliers auront également été finalisés comme le montage juridique visant à la construction d'une résidence autonomie de 70 places sur la commune de Vaulnaveys (38), ou la vente tout début 2020 du bâtiment « La Christinière » situé sur l'ex-commune de Saint Sorlin (69) devenue désormais Chabanière. Siège historique et premier établissement de l'association ACPPA en 1983, cet ancien orphelinat était inoccupé depuis le déménagement de l'EHPAD sur la commune voisine de Taluyers. Il fait désormais l'objet d'une importante opération de rénovation immobilière portée par un investisseur privé et destiné à la commercialisation d'une trentaine de logements.

Enfin, un important travail de structuration de nos rapports avec nos partenaires bailleurs sociaux a été entrepris. Le poids de l'immobilier étant un élément très important de l'activité des établissements, une telle action était devenue nécessaire pour accompagner au mieux nos structures.

## La gestion des sinistres et réclamations : le suivi des dossiers « assurances »

La gestion de quelques 55 structures ne peut s'exonérer de la survenue de quelques réclamations en recherche de responsabilité ou de sinistres mobiliers ou immobiliers. Outre une gestion directe, ces risques juridiques font évidemment l'objet d'une couverture assurantielle complète qui s'articule également avec celles des propriétaires pour ce qui concerne les locaux.

La maîtrise de ces sinistres suppose un accompagnement permanent des structures et un suivi très précis des déclarations opérées à titre conservatoire auprès des compagnies.

Au fil du temps, un véritable partenariat s'est noué entre l'ACPPA et les compagnies d'assurance et courtiers qui l'accompagnent, permettant de bénéficier d'une couverture efficace sur la plupart des dommages. Le suivi rigoureux et constant des événements et sinistres a permis quant à lui d'ajuster très régulièrement les provisions conservatoires et de maintenir sans évolution majeure le montant des primes versées.

Par ailleurs, le service juridique veille à ce que ses garanties d'assurance restent en cohérence avec le développement du groupe et les besoins spécifiques des établissements et les ajuste, le cas échéant.



## Les Sinoplies : un renforcement de l'esprit coopératif



Les Sinoplies ont été créés par la Mutualité Sociale Agricole (MSA) dans les années 1990 à travers une Union d'Economie Sociale (UES), société coopérative sous forme de société anonyme à conseil d'administration. Les 15 établissements ont rejoint l'ACPPA en 2008 mais la forme juridique n'avait pas évolué.

Il a été décidé d'actualiser ce statut vers une forme coopérative plus adaptée à notre activité gérontologique : la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) sous forme de SAS (Société Anonyme Simplifiée).

Cette modification des statuts et de la gouvernance a été préparée durant tout le second semestre de l'année 2019 et concrétisée par une décision d'Assemblée Générale Extraordinaire le 11 février dernier.

### Les perspectives pour 2020

Les objectifs principaux de la direction juridique pour 2020 sont de poursuivre le renforcement des partenariats avec les bailleurs sociaux et d'actualiser et simplifier les outils « droit des usagers ». Elle sera également l'occasion de structurer le processus juridique dans son nouveau périmètre.

# LE RAPPORT FINANCIER



André Orgiazzi, Trésorier

## Le Groupe ACPPA

**Pour l'année 2019, le chiffre d'affaires cumulé des 7 entités du Groupe s'élève à 182 M€, soit une progression de + 3.4%.** La croissance externe s'est poursuivie avec la reprise de la Maison du Lac à St Egrève (75 places + 10 places d'accueil de jour) et le centre Brondillant à Bron (centre de soins et 46 places SSIAD). En revanche, est sortie du périmètre du Groupe, la Résidence Tête d'Or.

Notons la reconstruction de 2 établissements : Les Agapanthes et La Maison des Anciens (avec une extension de capacité de respectivement + 14 lits et + 15 lits).

**Le résultat net cumulé est excédentaire de près de 2,3 M€ (en recul par rapport à 2018). En revanche, le résultat d'exploitation est en augmentation (2,4 M€ contre 1,4 M€ en 2018) du fait principalement de la transformation du CICE<sup>1</sup> en allègement de charges sociales.**

Ce résultat net se traduit par une consolidation de nos fonds propres (57 M€, + 5%). Ceux-ci sont la garantie de la pérennité du groupe, de sa capacité à se développer et à toujours investir. **En effet, le montant des investissements s'élève à 5,1 M€ sur l'ensemble de nos structures pour améliorer le fonctionnement des établissements, l'accueil et le confort des personnes âgées accueillies.**

La trésorerie du Groupe continue de progresser (+20%) et le désendettement se poursuit.

## L'ACPPA

**Avec un chiffre d'affaires de 125 M€ en 2019, les établissements du réseau ACPPA connaissent une augmentation de + 4.2% par rapport à l'année précédente.** Le taux moyen d'occupation des établissements est très satisfaisant et s'élève à 98,72%.

Le résultat d'exploitation s'élève à 1 M€ contre 0,6 M€ en 2018. Le résultat net de l'année 2019 est de 1,8 M€.

Les résultats des établissements ACPPA restent globalement positifs bien que certains marquent le pas, voire enregistrent des déficits significatifs. Les investissements de l'année se sont élevés à 4,3 M€.

Au 31 décembre, les fonds propres sont de 43,3 M€ (+ 2,6 M€ par rapport à 2018) et la trésorerie s'élève à 27 M€.

## La SCIC Les Sinoplies

**Cette filiale a réalisé un chiffre d'affaires de 52,6 M€ cette année (par rapport à 51,8 M€ en 2018) avec un taux moyen d'occupation des établissements de 96,46 %, en baisse de près d'un point par rapport à l'an passé.**

Le résultat d'exploitation excédentaire de 1,2 M€ (contre 0,79 M€ en 2018) est en forte augmentation. Le résultat net de l'exercice s'élève à 0,4 M€ contre 2,05 M€ en 2018.

Les résultats des établissements Sinoplies sont globalement positifs (cinq d'entre eux présentent cependant des déficits).

Les investissements ont été de 0,5 M€ sur l'année.

Au 31 décembre 2019, les fonds propres de la SCIC sont de 11,6 M€, la trésorerie est de 22,25 M€.

## Les autres entités

La SCI Christilog, qui détient certains actifs immobiliers du Groupe, clôture son exercice par un résultat excédentaire de 290 K€.

Cultur'ART et l'Institut ACPPA ont équilibré leur exploitation. Le fonds de dotation Institut ACPPA ne sera réellement actif (projet aide aux aidants) qu'à compter de 2020.

Des déficits ont été générés par les associations GERONTO'Services (- 19 K€) et Pôle Formation Santé (- 191 K€).

Le Pôle Formation Santé continue de chercher son équilibre et met en œuvre des plans d'actions qui malheureusement sont contrariés par la crise COVID-19.

## PERSPECTIVES 2020

Le contexte général est malheureusement entaché par la crise du COVID-19. Nos efforts continueront à porter sur le soutien de nos établissements dans cette période compliquée. Cependant, compte tenu, essentiellement d'un taux d'occupation plus faible dans nos établissements, il est à craindre que pour l'année en cours, les résultats soient vraisemblablement en diminution et nous espérons qu'elle soit la plus faible possible. Un plan gouvernemental de soutien financier est en cours d'élaboration.

En terminant cette synthèse financière 2019, je souhaite remercier l'ensemble des administrateurs, la Direction Générale et la Direction Financière pour le travail accompli ainsi que les équipes du Siège social et des établissements, pour leur engagement auprès du Groupe dans l'accompagnement de nos aînés.

## CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

<b>97,93 %</b>	Taux d'occupation moyen
<b>73,58 €</b>	Prix de moyen (TTC) ACPPA
<b>68,58 €</b>	Prix de journée moyen (TTC) SINOPLIES
<b>182 M €</b>	Chiffre d'Affaires (cumulé)
<b>191 M €</b>	Total Produits Groupe
<b>189 M €</b>	Total Charges Groupe
<b>2,3 M €</b>	Résultat net Groupe
<b>50 M €</b>	Trésorerie Groupe
<b>5,1 M €</b>	Total investissement Groupe

# PARTENAIRES, CONTRIBUTEURS

Des coopérations mutuellement enrichissantes

En plus de ses collaborateurs et de ses membres du Conseil d'Administration, l'ACPPA mobilise autour d'elle de nombreux partenaires, acteurs tournés vers l'intérêt général qui soutiennent son activité et ses différentes missions au service des aînés.

Nous ne pourrions mener à bien nos actions sans l'appui de nos grands partenaires. Certains nous accompagnent depuis les origines de l'ACPPA, d'autres nous ont rejoint au lancement de notre démarche associative CAP 2021.

**Nous remercions toutes les personnes qui nous soutiennent et avec lesquelles nous coopérons quotidiennement :**

Collectivités locales, Agences Régionales de Santé, Conseil départementaux, bailleurs sociaux, entreprises générales de travaux, PME et artisans, partenaires de santé publics, privés, entrepreneurs, professionnels libéraux, bénévoles ....

“ **Faire émerger un nouveau modèle d'EHPAD, promouvoir une coordination effective et un décloisonnement des multiples acteurs. EHPAD, hôpitaux, professionnels de l'aide à domicile, collectivités, doivent renforcer les collaborations sur les territoires au profit des aînés.**

*Elise Laurent, Directrice Générale Adjointe* ”



Visite du Pôle Formation Santé, Lyon 9e, en présence de **Gérard Collomb, Maire de Lyon.**



30<sup>e</sup> anniversaire du Rocher, à Gray, en présence de **Christophe Laurençot, Maire de Gray, Serge Toulot Conseiller Départemental de la Haute-Saône, Pierre Gorcy, Délégué départemental de l'ARS Bourgogne Franche-Comté, et Barbara Bessot-Ballot, Députée de la Haute-Saône.**



**Le comité de bénévoles** à la Résidence Harmonie, à Le Quesnoy (59)



30<sup>e</sup> anniversaire de la Table Ronde, à Provins, en présence de **Olivier Lavenka, Maire de Provins et Vice-Président du Conseil Départemental de Seine-et-Marne et d'Emmeline Salis, Responsable du Département Autonomie de l'ARS en Seine-et-Marne.**

**512 FAMILLES ADHERENTES EN 2019**

En outre, plusieurs centaines de familles adhérentes apportent à l'ACPPA leurs idées et témoignages, permettant à l'association d'éclairer les acteurs du terrain sur les meilleurs services à apporter aux résidents, bénéficiaires des différentes structures. Ces contributions sont précieuses pour continuer d'anticiper les enjeux liés au Grand Age. **Merci !**

# LES MOTS DE NOS AÎNÉS

Un air de musique procure du bien à l'âme, quand le corps ne suit plus. Merci à ce musicien. Merci pour nos aînés. Merci à toutes les équipes sans qui cela ne pourrait avoir lieu.

Mme V.  
Proche de résidente  
de Guynemer  
(62)



« Je mange bien, je suis satisfait des repas et je me sens réellement bien » M. Maurice R., au Rocher - Gray

« Je suis satisfaite de l'hygiène apportée dans la résidence, le personnel est très vigilant et bienveillant. »  
Mme Jeannine M., à Constant - Lyon

Le soleil brille sur les Tuiles Vertes et les sourires illuminent tous les visages..... c est toujours réconfortant de voir nos parents bien portants et joyeux! Encore merci à tous.

Catherine M.  
Fille de résidente  
des Tuiles Vertes.  
(66)



Un regard, un sourire, une aide une pensée, une écoute, une épaule pour se relever... la vie simplement, voilà ce que vous donnez aux résidents. Un grand merci pour votre dévouement.

Mme D.  
Proche de résidente  
de Péan  
(75)



Merci à tous vos efforts durant cette période mais aussi toute l'année, la propreté des lieux, l'équilibre alimentaire, les soins, la vigilance et la gentillesse auprès des résidents que vous apportez. Votre établissement est au Top !!!

Brigitte B.  
Fille de résidente  
de l'Oustalet  
(34)



« J'ai une vie sociale bien animée, j'ai pu découvrir Skype, j'ai beaucoup de chance » Mme Fabienne M., à Constant - Lyon



Vidéo à VOIR et REVOIR

# Merci !



Suivez-nous sur les  
réseaux sociaux  
Groupe ACPPA



Consultez notre  
site web et notre  
blog ACPPA

