



RAPPORT
ANNUEL



GROUPE
ACPPA



2016





Ce sommaire est interactif, vous pouvez y revenir à tout moment en cliquant sur cette icône.

LE GROUPE
ACPPA



P. 4

CAP 2021:
NOTRE NOUVEAU PROJET
ASSOCIATIF



P. 6

**ACCOMPAGNER
NOS AÎNÉS**
NOTRE DÉFI QUOTIDIEN



P. 8

NOS COLLABORATEURS,
L'ÉNERGIE DU GROUPE



P. 14

LE DÉVELOPPEMENT
DU GROUPE ACPPA



P. 18

LA RECHERCHE
DE L'EXCELLENCE



P. 20

LE RAPPORT
FINANCIER



P. 26

2016, LE RÉSULTAT D'UN BEAU TRAVAIL COLLECTIF



PAUL-HENRI CHAPUY
Président du Groupe ACPPA



JEAN-CLAUDE DADOL
Directeur Général du Groupe ACPPA

L'année 2016 se caractérise par le degré de travail et d'implication fourni par tous.

L'année a débuté par le bilan du Projet à 5 ans du Groupe (NPG 2011-2016) avec un constat positif sur les nombreux projets ayant conduit à des améliorations telles que la réaffirmation de nos valeurs et missions, l'évolution de notre organisation opérationnelle, la poursuite du développement... Les pages qui suivent en sont l'illustration.

Nous nous sommes également tous mobilisés autour de la réflexion sur notre nouveau Projet Associatif à 5 ans (2017-2021) CAP 2021, administrateurs, directeurs, personnel en établissements, partenaires... Une démarche collective mobilisatrice et de grande qualité. De nouveaux objectifs ont été fixés en matière d'engagement dans la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO). Ainsi, sans attendre, plusieurs démarches ont été lancées (projet alimentation « Alim DEMAR », Qualité de Vie au Travail, Parcours de Vie et de Santé...).

Le printemps a été particulièrement riche avec la tenue de la Convention du Personnel qui a réuni près de 800 collaborateurs, l'ouverture d'un nouvel EHPAD à Fontaine (38) et les inaugurations de deux EHPAD : Constant (69) par M. Gérard COLLOMB, Sénateur-Maire de Lyon et Président de la Métropole, et la Résidence Le Menhir à Cergy (95) par les autorités locales.

Cette année se caractérise aussi par une rigueur conservée en matière de gestion et de résultats du Groupe, qui viennent conforter notre situation

financière en forte progression par rapport à 2015. Le chiffre d'affaires cumulé a progressé de plus de 9 % pour s'établir à 166 M€ avec un résultat de 6,4 M€. Les fonds propres ont augmenté de 17 % et la trésorerie de 34 %. Ces progressions sont la garantie de nos investissements futurs pour le bien-être de tous.

Voilà de quoi être rassurés à l'aube de réformes majeures pour notre secteur, telles que la réforme de la réglementation et celle de la tarification dans le cadre de Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM). Avec la mise en place de la tarification à la ressource, c'est désormais nos autorités de tutelles habituelles (Agence Régionale de Santé et Conseil Départemental) qui fixent le niveau de financement auquel nous pouvons prétendre. Il nous faudra alors optimiser et justifier l'utilisation de ces ressources au travers d'un État Prévisionnel des Recettes et des Dépenses (EPRD). C'est une réelle révolution pour notre secteur.

Pour revenir sur le bilan 2016, il n'est pas le fruit du hasard, mais la résultante d'un travail sérieux et professionnel de la part de tous. Une nouvelle fois, nous tenons à saluer cet investissement dont l'objectif unique est d'améliorer notre accompagnement auprès des personnes et familles qui nous font confiance.

Un grand merci à tous, collaborateurs, administrateurs et bénévoles, pour ce travail d'équipe des plus fructueux. Notre vœux est que chacun reste mobilisé autour du Projet CAP 2021.



Organisation & Gouvernance

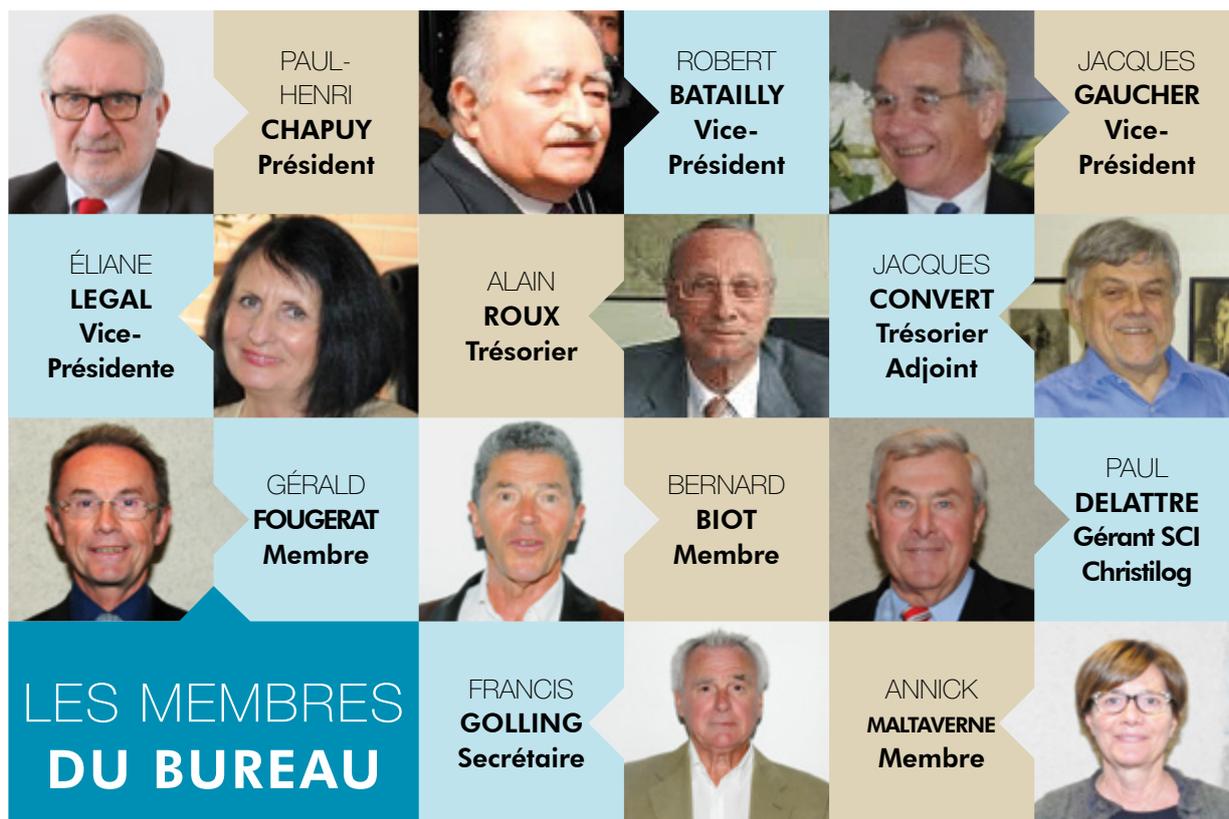
Avec plus de 30 ans d'existence, le Groupe ACPPA (Accueil et Confort pour Personnes Agées) relève du secteur associatif et participe au développement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) au niveau national. Impulsée par son Président fondateur, Jean Palluy, la philosophie humaniste s'exprime toujours par la grande attention portée aux personnes âgées et à leurs familles, et par un important sentiment d'appartenance des équipes. Fort de son expérience et de son savoir-faire dans la filière gérontologique, le groupe évolue constamment pour répondre aux besoins du marché, et valoriser le parcours de

vie des personnes vieillissantes. Ainsi, plusieurs structures ont été mises en place pour accompagner au mieux le Grand Âge et la Dépendance tout en maintenant l'Autonomie :

- ▶ **Réseaux ACPPA et Sinoplies** : Métiers de l'hébergement pour personnes âgées
- ▶ **RESIDOM** : Services d'Aide et de Soins à Domicile
- ▶ **Pôle Formation Santé** (PFS) pour la formation professionnelle
- ▶ **GERONTO'Services** pour des missions de conseil et d'accompagnement des professionnels du secteur
- ▶ **Cultur'Art** pour la promotion des activités culturelles et d'animation.



Au centre le Directeur Général, Jean-Claude Dadol, entouré des membres du CODIR (de haut en bas — de gauche à droite) : Catherine Alvan, Bernard Brichon, Denis Bodart, Laurence Cabirol, Fabien De Stephano, Thierry Korsougne, Benoît Greffe, Jean-Marc Duc-Goninaz, Laurentia Palazzo et Vianney Jarrosson.



Le Conseil d'Administration est l'organe de décision du Groupe, en charge notamment de la définition de sa philosophie et de sa politique. Il est composé d'une trentaine d'administrateurs bénévoles, investis dans l'amélioration des conditions d'accompagnement des Personnes Agées, et qui se répartissent dans plusieurs Conseils d'Administration : élus, gériatres, gérontologues, spécialistes du secteur social et du logement. Deux sièges sont réservés à des administrateurs représentant les familles de résidents au sein de l'association ACPPA.

Le Bureau, quant à lui, est composé d'une partie des membres du Conseil d'Administration. Il constitue l'instance décisionnelle et stratégique de l'association et prend en charge la supervision de toutes les structures du Groupe ACPPA.

Le Comité de Direction est composé de 11 membres. Ils accompagnent et assistent

le Directeur Général dans la direction et la gestion des différentes structures composant le Groupe associatif ACPPA. Avec leurs équipes, ils constituent le Siège Social.

Le Comité d'Exploitation, réunissant les Directeurs de structure, assure la coordination et le pilotage de l'opérationnel. Trois fois par an, le Forum Managers rassemble le Comité de Direction et les Directeurs d'Établissements.

Trois comités complètent ce dispositif de Gouvernance :

- ▶ **Comité d'Éthique** : il conduit le questionnement éthique du Groupe.
- ▶ **Comité d'Audit** : il veille à la bonne maîtrise des risques financiers du Groupe.
- ▶ **Académie du Groupe** : il poursuit les efforts du Groupe en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, renforce le sentiment d'appartenance des salariés au Groupe et assure le suivi des trajectoires de carrière par la formation.



CAP 2021

NOTRE NOUVEAU PROJET ASSOCIATIF

Une année de changement & de renouveau

Le projet Groupe 2011-2016 (NPG) s'achevant, le temps est propice à faire le point sur les réalisations et prendre de nouvelles résolutions pour les 5 prochaines années. C'est ainsi que débute la réflexion pour notre **nouveau Projet Associatif : CAP 2021**. Cette démarche est le fruit d'un **formidable travail collaboratif** impliquant l'ensemble des acteurs : administrateurs, comité de direction, directeurs et équipes terrain, et nos principaux partenaires.

En janvier 2017, une grande réflexion est engagée collectivement lors de réunions des instances (CMPE¹, CODIR, Forum Managers, Groupe Miroir²), complétée d'une enquête réalisée auprès de l'ensemble des salariés. Cette démarche permet de dégager **4 ambitions fortes** pour CAP 2021 :

- ▶ **Le bien-être des personnes accompagnées**
- ▶ **Le bien-être des équipes au travers de la Qualité de Vie au Travail (QVT)**
- ▶ **Une offre territoriale adaptée**
- ▶ **La recherche de l'excellence**

Le 23 juin 2016, **la Convention du Personnel** rassemble près de 800 salariés à Lyon. C'est l'opportunité de présenter les 4 ambitions du Groupe pour les 5 prochaines années, véritable temps fort de l'évènement.

Ce sont ensuite plus de **1300 salariés qui s'impliquent lors des 85 réunions et 313 ateliers**, pendant que les instances poursuivent leurs réflexions et que des échanges sont organisés avec nos principales parties prenantes afin de décliner **les 4 ambitions en 17**

objectifs. Des indicateurs mesurables et quantifiables sont associés à chacun des objectifs de façon à faciliter le suivi de l'évolution du projet au fil du temps, et à l'adapter en fonction du contexte interne et externe.



Cette démarche est le fruit d'un formidable travail collaboratif impliquant l'ensemble des acteurs



Ces travaux 2016 sont également l'occasion de réaffirmer les 5 valeurs piliers du Groupe : **Respect – Dignité – Engagement – Progrès – Solidarité**, et de les illustrer par de bonnes pratiques dans un « **Guide des valeurs** », créé à partir des propositions des salariés du Groupe.

¹CMPE : Comité Mixte Projet d'Entreprise, composé d'administrateurs et membres du CODIR

²Groupe Miroir : représentants de toutes les activités du Groupe



Animation du Forum du 23 Janvier : « De l'Art Ancien De Jongler Pour Le Manager Moderne » ou Management en un tour de main.

C'est le 23 janvier 2017 à Francheville (69) que nous déclarons CAP 2021 officiellement lancé lors du **Forum** réunissant 250 cadres du Groupe. Cette rencontre a permis de :

- ▶ Découvrir la finalisation des travaux de CAP 2021,
- ▶ S'appropriier les 17 objectifs à atteindre d'ici 2021,
- ▶ Bien connaître les outils de déploiement et le pilotage du Projet,
- ▶ Donner aux équipes l'envie de s'impliquer pleinement.

Chaque établissement va maintenant s'approprier le Projet Associatif CAP 2021 pour le décliner à travers son **Projet d'Établissement** début 2017.

La RSO : fil conducteur de CAP 2021

Dans le Projet Associatif CAP 2021, la vision RSO¹ développée vient chapeauter l'ensemble des ambitions et des objectifs stratégiques du Groupe.



La responsabilité du Groupe ACPPA [...] a toujours été au cœur de nos préoccupations.

Si nous ne l'avions jamais exprimé comme cela auparavant, la responsabilité du Groupe ACPPA sur son environnement et ses impacts sur toutes ses parties prenantes ont toujours été au cœur de nos préoccupations.

L'afficher comme fil rouge de nos actions a pour but de faire connaître nos engagements actuels et nos ambitions en matière de RSO.

L'ACPPA marque ainsi sa volonté de continuer à s'ouvrir **pour concilier valeurs, qualité, durabilité et performance économique.**

Pour s'engager pleinement dans cette démarche, et en cohérence avec CAP 2021, nous avons réalisé sur le second semestre 2016, avec l'appui du cabinet Only CSR, l'évaluation de la maturité de la politique RSO du Groupe. Nous disposons à présent d'une vision claire de nos points forts à pérenniser et des actions d'amélioration à engager en cohérence avec CAP 2021.



¹RSO : Responsabilité Sociétale des Organisations

ACCOMPAGNER NOS AÎNÉS

NOTRE DÉFI QUOTIDIEN



La première ambition de CAP 2021 est le bien-être des personnes accompagnées. Il est pour cela essentiel d'apporter aux établissements des supports, des expertises et des moyens pour garantir l'accompagnement personnalisé des résidents. Tout en assurant la continuité des anciens projets, l'année 2016 concrétise cette volonté par la mise en œuvre de nouveaux projets qui se dessinent autour de CAP 2021 à l'horizon des 5 prochaines années.

Proposer un parcours de vie

Afin d'accompagner au mieux les Personnes Agées et leurs aidants familiaux, il nous semble essentiel de proposer un accompagnement personnalisé et évolutif en fonction des besoins, du domicile à l'institution.

Il s'agit d'assurer une continuité dans la prise en charge et d'anticiper les besoins afin d'éviter les ruptures.

Pour assurer un parcours de vie fluide, il faut d'une part pouvoir proposer une palette de services répondant à l'ensemble des besoins des personnes accompagnées, et d'autre part assurer une parfaite communication et coordination en interne pour suivre le parcours de vie de la personne accompagnée.

Ainsi, en 2016, le Groupe ACPPA a mis en place un processus pour définir les projets prioritaires, les moyens à mettre en œuvre, et assurer leur bon déroulement. Actuellement plusieurs actions sont menées, notamment :

- ▶ **Assurer la prévention et le maintien de l'autonomie** : par la sensibilisation (ex : atelier de prévention de chutes à domicile) et le soutien des proches (ex : conférences « Aide aux aidants »).

- ▶ **Simplifier les démarches en proposant des services innovants avec un point d'entrée unique**

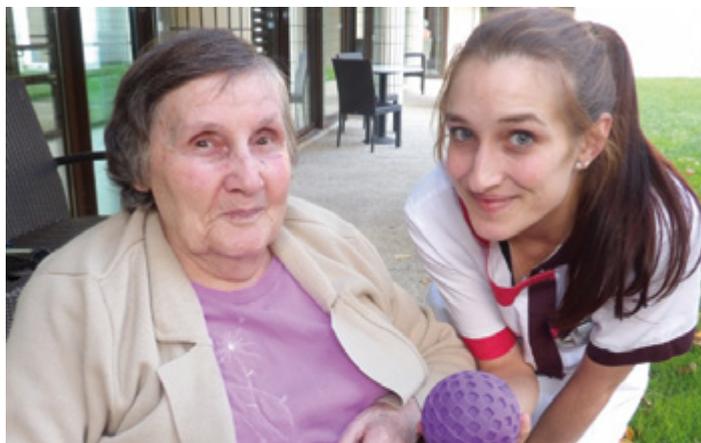
(ex : EHPAD centre ressources, SPASAD¹ proposant un contact unique pour les soins infirmiers et l'aide à domicile...)

- ▶ **Mettre en place un outil de Gestion de la Relation Client** avec

un identifiant unique pour suivre le parcours de vie de la personne âgée, l'historique des événements, les stades de fragilité...

- ▶ **Proposer des services alternatifs**

en cas d'admission en attente, et offrir la priorité aux personnes déjà prises en charge au sein du Groupe.



¹SPASAD : Service Polyvalent d'Aide et de Soins à Domicile

L'éthique, au cœur des pratiques

Le Comité d'Éthique, créé en 2012, est constitué d'une vingtaine de membres dont une douzaine issue des établissements : médecins, directeurs, infirmières, aide-soignantes, psychologues, mais aussi encadrements de l'hébergement et des soins.

Ces membres apportent aide, méthodologie et supports, aux établissements qui le sollicitent.

L'objectif est de promouvoir l'Éthique au plus proche du terrain afin que chacun puisse se poser, si besoin, les questions éthiques relatives à l'accompagnement des résidents et de leurs familles.

En 2016, il a finalisé et mis à disposition de chacun une réflexion sur les « **unités protégées** », en articulant le projet d'unité pour dépendants psychiques avec les valeurs de l'éthique (la bienfaisance, la non-malveillance, le respect de l'autonomie et la justice).

Aujourd'hui, la réflexion se poursuit autour de la « **place des familles** » : comment les accompagner et leur donner leur juste place au sein de nos institutions ?



L'Éthique n'est pas une affaire d'experts mais l'affaire de tout le monde. Elle est au cœur des pratiques.

Alim DEMAR : innover en restauration

Dans la continuité de la réflexion engagée depuis plusieurs années autour de l'alimentation et de la nutrition, Alim DEMAR est un projet fédérateur de tous les établissements du Groupe. Avec la création d'un poste de Responsable Restauration Groupe en 2016, le projet est structuré autour de 5 axes qui composent son nom : un projet pour une **Alimentation Déclinable** partout (EHPAD, Foyer Logement...) et pour tous, **Evolutive** (innovation et technicité), **Maîtrisée** dans son coût pour le Groupe et pour le « reste à charge » du résident, **Adaptable** à tous

les profils de mangeurs (gros ou petits mangeurs, en aide totale à l'alimentation ou nécessitant une adaptation des textures...) et **Responsable** (lutte contre le gaspillage alimentaire, achats locaux...). En quelques mots : **une alimentation Plaisir alliant le Bien-Être et le Soin**. En décembre 2016, un premier colloque sur la nutrition, avec le partenariat de l'Institut Paul Bocuse et du laboratoire CENS, a permis de présenter les résultats de travaux, thèse et recherches, menés depuis 3 ans au sein de nos EHPAD ACPPA.





L'Équipe Mobile d'Hygiène



40^H / AN

**de conseils téléphoniques
ou de mails**

pour répondre aux questions des établissements (soit plus de 30 min par jour ouvrable!)

140^H

de visites sur site

(22 établissements visités)



80^H / AN

pour la gestion des épidémies

ou des risques épidémiques

760^H

de formation / personne

Animation du réseau de correspondants Hygiène (présent dans 95 % des établissements)



L'Équipe Mobile d'Hygiène conseille les établissements et travaille de façon transverse avec les autres processus :

- ▶ **Patrimoine** : prévention des risques légionnelles, travaux.
- ▶ **Achat** : réalisation du cahier des charges pour l'appel d'offres des produits d'entretien.
- ▶ **Organismes extérieurs** : ARLIN, CCLIN...

En 2016, les pilotes du sous-processus **hébergement en établissement** ont retrouvé des temps de **rencontres entre professionnels**. Ils ont permis d'échanger sur les pratiques et de suivre les indicateurs (lingerie, entretien des locaux, déchets). Cette part du pilotage du processus « Bien-Être et Soins » se construit pour devenir tout à fait opérationnelle en 2017.

Promotion du maintien de l'autonomie

Le Groupe ACPPA a poursuivi son partenariat avec le **Groupe Associatif Siel Bleu** (promotion de la santé par l'activité physique) dans le cadre de la promotion du maintien de l'autonomie.

Près de la moitié des établissements ont bénéficié pour leurs résidents de séances d'activités physiques adaptées avec les professeurs de Siel Bleu, soit plus de 25h hebdomadaires en tout.

Au-delà de l'activité elle-même, ces séances procurent bien-être, plaisir, rencontres et partage. Elles permettent aussi d'améliorer les capacités de déplacement des résidents (donc diminuer les chutes), de préserver leur autonomie (se laver, se nourrir...) avec un effet bénéfique sur le moral.

Depuis plusieurs années, le Groupe attache une importance particulière à la prévention de **l'état bucco-dentaire** : sensibilisation de la part des soignants, réalisation d'une fiche d'évaluation, promotion de soins de bouche adéquats avec du matériel adapté. En 2016, le Groupe ACPPA signe une convention avec **Incisiv'** (partenaire privilégié, promotion de la santé bucco-dentaire). Incisiv' propose de déplacer vers l'EHPAD les chirurgiens-dentistes, le personnel et le matériel qui permettront sur une journée de proposer une séance de soins globalisée à l'ensemble des résidents d'un établissement, pour ceux qui le souhaitent. À ce jour, 15 EHPAD des régions lyonnaise et parisienne ont adhéré à ce partenariat.

Valoriser la place de la personne âgée

Le Groupe ACPA a toujours porté depuis sa création, des projets d'activités socio-culturelles diversifiées et accessibles à tous, notamment grâce à la création de Cultur'Art.

Avec les orientations de CAP 2021, l'enjeu est d'évoluer vers une démarche Groupe, valorisant la place sociale de nos Aînés. Il s'agit d'aider les personnes accompagnées à maintenir leur place dans la société et à donner plus de sens à leur vie en institution ou à domicile. Pour cela, l'animateur, le référent et l'équipe travaillent en collaboration afin que les capacités des personnes accompagnées soient valorisées au travers des projets et des activités.

Quelques exemples



À la Résidence Blanqui et à La Colline de la Soie (69) – un partenariat avec l'Association « Vivre aux Éclats ».

« Oublier le temps d'un instant sa fragilité et s'autoriser le rire sans tabou »

À travers les interventions clownesques, l'objectif est de lutter contre le repli sur soi, de mobiliser l'expression et de susciter des émotions.

Au Gareizin (69) – une exposition d'autoportraits.

« Porter un autre regard sur soi et s'ouvrir aux autres »

Les résidents ont exposé leur réalisation issues de 5 mois de travail avec l'art-thérapeute sur l'autoportrait, tandis que les visiteurs étaient invités à faire le leur... sur des post-its!



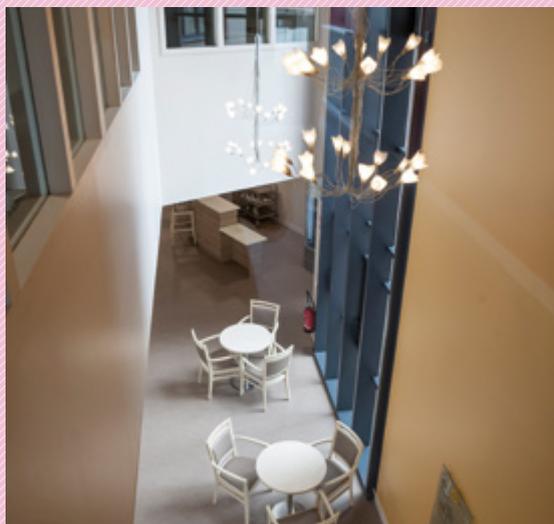
À la Résidence Harmonie (59) – un partenariat avec la Communauté « Amie des Aînés ».

« Des ateliers dynamiques pour allier plaisir et prévention »

Ouverture sur l'extérieur et participation au tissu social par des ateliers de prévention seniors : gymnastique cérébrale, activité physique, premiers secours avec les résidents et leurs aidants familiaux.



Des établissements qui évoluent



Le Projet Associatif CAP 2021 s'est fixé comme objectif la rénovation et la mise à niveau des établissements afin d'assurer le bien-être des personnes accompagnées.

2016 a vu la rénovation complète de deux établissements :

- ▶ **Le Menhir** (95), après 3 ans de travaux de réhabilitation et de reconstruction. Inauguré en mai 2016, les résidents bénéficient tous désormais de chambres neuves, d'un cadre moderne, sécurisé et confortable.
- ▶ **L'Eglantine** (38), après 18 mois de travaux de reconstruction et d'extension permettant de doubler sa capacité d'accueil (de 40 à 84 lits). Le nouvel EHPAD est labellisé « Bâtiment à Basse Consommation » et est équipé des dernières géronto-technologies.

Pour 2017, plusieurs projets sont engagés :

- ▶ L'étude de la **reconstruction** de quatre établissements du Groupe : L'Accueil (69), La Table Ronde (77), Les Tuiles Vertes (66) et Les Acanthes (69).
- ▶ De nombreux travaux de **réhabilitation** en cours d'étude ou en démarrage de réalisation : L'Orée du Bois (77), Le Rocher (70), Louise Weiss (62), La Vérandine (69) et Blanqui (69).

Enfin, le service Patrimoine et le processus Innovation conduisent des réflexions concernant la mise en place des **nouvelles technologies** lors des opérations de rénovation, de construction ou reconstruction. C'est aussi l'occasion de s'interroger sur la **gestion des espaces** au regard des nouvelles attentes des résidents, des familles ou du personnel (lutte contre les accidents du travail et qualité de vie au travail).

Assurer la continuité de l'accompagnement

Le déploiement de **l'outil métier TITAN** se poursuit en 2016 avec un important focus sur la **traçabilité des informations**.

L'objectif est d'offrir une plus grande visibilité et sécurité dans le suivi des dossiers de prise en charge des résidents. Cela passe par l'amélioration des pratiques et l'utilisation de l'outil : définition des objectifs du Projet Personnalisé d'Accompagnement (PPA), traçabilité de l'administration des médicaments et d'un plan de soins adapté. L'optimisation de l'utilisation de TITAN est un travail de tous les instants pour les personnels d'EHPAD

et les fonctions supports : le Responsable Logiciel Titan et les formateurs du Pôle Formation Santé (PFS).

“ L'objectif est d'assurer la continuité de la prise en charge des résidents en toute sécurité. ”

RÉSIDOM (domicile)



420
CLIENTS / MOIS
Pour l'Aide à Domicile

139
BÉNÉFICIAIRES
en Équipe Spécialisée
Alzheimer à Domicile



381
BÉNÉFICIAIRES
de Services de Soins
Infirmiers À Domicile

135
PATIENTS/MOIS
En Centre de Soins
Infirmiers



ÉTABLISSEMENTS



3 800
PERSONNES
ACCOMPAGNÉES



88 ANS
MOYENNE D'ÂGE



3,4 ANS
DURÉE
MOYENNE
DE SÉJOUR



212
PMP*
*Pathos Moyen Pondéré (niveau de
prise en charge médicale)



740
GMP*
*GIR Moyen Pondéré
(niveau de dépendance)

NOS COLLABORATEURS, L'ÉNERGIE DU GROUPE



De par leur diversité, les femmes et les hommes du Groupe ACPPA constituent une grande richesse qui a fait et continue de faire son Histoire. Les collaborateurs sont l'énergie du Groupe et nous tenons à les valoriser et à les préserver pour mieux avancer ensemble.

Les faits marquants de 2016

Un engagement fort de la Direction dans la prévention de la pénibilité au travail

« Parce qu'un salarié bien traité dans son travail sera bien traitant auprès des personnes accompagnées », la Direction a fait de la prévention des risques professionnels, et en particulier ceux liés à la pénibilité au travail, une priorité pour la santé des salariés.

La démarche de diagnostic des risques professionnels, engagée tout au long de l'année 2015, a abouti à la signature, en avril 2016, d'un nouvel accord d'entreprise relatif à la prévention de la pénibilité au travail.

Parmi les dispositions de cet accord :

La création d'un réseau de Correspondants en Sécurité et Santé au Travail (CSST).

Acteur privilégié de la prévention au sein des établissements, le CSST a principalement pour mission, en coordination avec le Directeur d'Établissement :

- ▶ De participer à l'évaluation des risques et à des démarches de diagnostic.

- ▶ D'élaborer et planifier des actions dans une démarche de prévention des risques professionnels.
- ▶ D'assurer le suivi des mesures de prévention mises en œuvre dans l'établissement.



Un salarié bien traité dans son travail sera bien traitant auprès des personnes accompagnées.

Des mesures de prévention à destination des salariés travaillant de nuit :

Dans la continuité de l'accord d'entreprise relatif à la pénibilité au travail, la Direction des Ressources Humaines a élaboré une procédure destinée à sensibiliser les salariés de nuit sur les incidences du travail nocturne en termes de santé et d'hygiène de vie : troubles du sommeil et de la vigilance, déséquilibre nutritionnel, décalage entre vie professionnelle et vie personnelle.

Objectif : mieux appréhender le travail de nuit pour le salarié (réfléchir sur les motivations et aptitudes, exigences et conséquences de ce rythme).



La signature d'un nouvel accord relatif au contrat de génération

Au sein du Groupe ACPPA, plusieurs générations se côtoient au travail. Les anciens apportent et transmettent leur expertise, les nouveaux apportent un autre regard et savoir-faire. La signature d'un nouvel accord d'entreprise en décembre 2016 vise à préserver cet équilibre intergénérationnel avec des engagements :

- ▶ En faveur de la formation et de l'insertion durable des jeunes dans l'emploi avec un objectif chiffré en matière d'embauche de jeunes en contrat à durée indéterminée.
- ▶ En faveur de l'emploi des seniors, avec un objectif chiffré de maintien dans l'emploi et de recrutement de seniors.
- ▶ Pour favoriser la transmission des savoirs et des compétences, notamment par le développement du tutorat des nouveaux embauchés.

La poursuite du déploiement de la Déclaration Sociale Nominative (DSN)

L'année 2016 a été marquée par la mise en œuvre des phases 2 et 3 de la DSN, à savoir son élargissement aux organismes de protection sociale (URSSAF, MSA, retraite complémentaire et supplémentaire, prévoyance complémentaire). Ce chantier, débuté en 2014, va se poursuivre en 2017 avec une réflexion sur l'organisation paie/RH en établissement comme au Siège.

Nos ressources humaines



2 624
COLLABORATEURS

42,5^{ANS} MOYENNE D'ÂGE
7,4^{ANS} MOYENNE D'ANCIENNETÉ



10%
CADRES



22%
MAÎTRISE



68%
EMPLOYÉS

La formation



2 635
PERSONNES FORMÉES

2 236 K€
BUDGET DE FORMATION



73 000
HEURES DE FORMATION



La QVT au cœur du nouveau Projet Associatif CAP 2021



L'année 2016 a été marquée par un engagement fort du personnel dans l'élaboration de notre Projet Associatif CAP 2021. Ce Projet définit 3 axes dans le domaine des ressources humaines :

- ▶ **Le bien-être des équipes au travers de la Qualité de Vie au Travail (QVT)**
- ▶ **Une organisation RH mise à jour pour répondre aux nouveaux défis**
- ▶ **Une attraction des jeunes et un enrichissement mutuel des différentes générations**

La démarche de QVT vise à avoir une vision d'ensemble sur l'environnement du travail pour mieux appréhender les différents leviers d'actions. C'est aussi donner du sens, sensibiliser l'ensemble des acteurs sur la responsabilité sociétale, sur l'interaction qui existe entre les problématiques rencontrées et les réponses apportées, ou à apporter.

La démarche QVT est une démarche globale et complète :

- ▶ **Qualité de l'engagement à tous les niveaux de l'entreprise**
- ▶ **Qualité de l'information partagée au sein du Groupe :**
 - Environnement économique, objectifs et orientations stratégiques
 - Valeurs exprimées dans le Projet Associatif CAP 2021

- ▶ **Qualité des relations sociales et de travail :**
 - Reconnaissance du travail, écoute et modalités de participation aux décisions



La QVT, c'est aussi donner du sens, sensibiliser l'ensemble des acteurs sur la responsabilité sociétale [...]

VIANNEY JARROSSON
Directeur des
Ressources Humaines

► **Qualité du contenu du travail (donner du sens au travail) :**

- Autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité, évolution des compétences
- La qualité de l'environnement physique : sécurité, cadre de travail.

► **Qualité de l'organisation du travail :**

- Qualité du pilotage, rôle et appui du management de proximité
- Démarche de progrès
- Impact des nouvelles technologies de l'information et de communication
- Possibilités de réalisation et de développement personnel, notamment par la formation
- Possibilité de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle : rythmes et horaires de travail, attention portée aux temps sociaux (transports, accès aux services)...



Le Pôle Formation Santé



A chaque évolution, sa formation.



5 129

STAGIAIRES FORMÉS



190 000

HEURES DE FORMATION

ACTIONS DE FORMATION CONTINUE

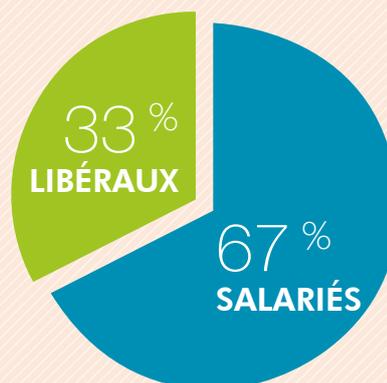


93 %

TAUX DE RÉUSSITE

3,105 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES



LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE ACPPA



Les investissements pour le développement et l'innovation sont indispensables pour le bien-être des personnes accompagnées. L'année 2016 a une fois de plus été riche en ouverture d'établissements et augmentation de capacité d'accueil.

REPRISE DE L'EHPAD MADELEINE CAILLE

C'est en janvier 2016 que le Groupe ACPPA a repris l'EHPAD « Madeleine Caille » appartenant à l'association Edylis. Situé au cœur du 8ème arrondissement de Lyon (69), cet établissement a une capacité de 71 places.



INAUGURATION DE L'EHPAD CONSTANT

C'est en mars 2016 que le nouvel EHPAD Constant ouvre ses portes. Situé dans le quartier de Montchat à Lyon 3ème (69), cet ancien foyer logement s'est transformé en une superbe résidence moderne. La Ville de Lyon et la SALHMAS, propriétaire du bâtiment, ont travaillé en partenariat avec le Groupe ACPPA pour permettre à ce beau projet de voir le jour.



APPEL À PROJET POUR UN NOUVEL EHPAD BRON TERRAILLON

Suite à un appel à projet lancé en juin 2016 par l'ARS et le Grand Lyon, le Groupe ACPPA s'est associé à Lyon Métropole Habitat pour proposer la construction d'un nouvel EHPAD de 80 places dans le Rhône (69). L'offre est complétée par une résidence seniors sociale et une plateforme de répit pour les proches aidants. Notre projet a été retenu et l'autorisation de création a été délivrée début avril 2017.

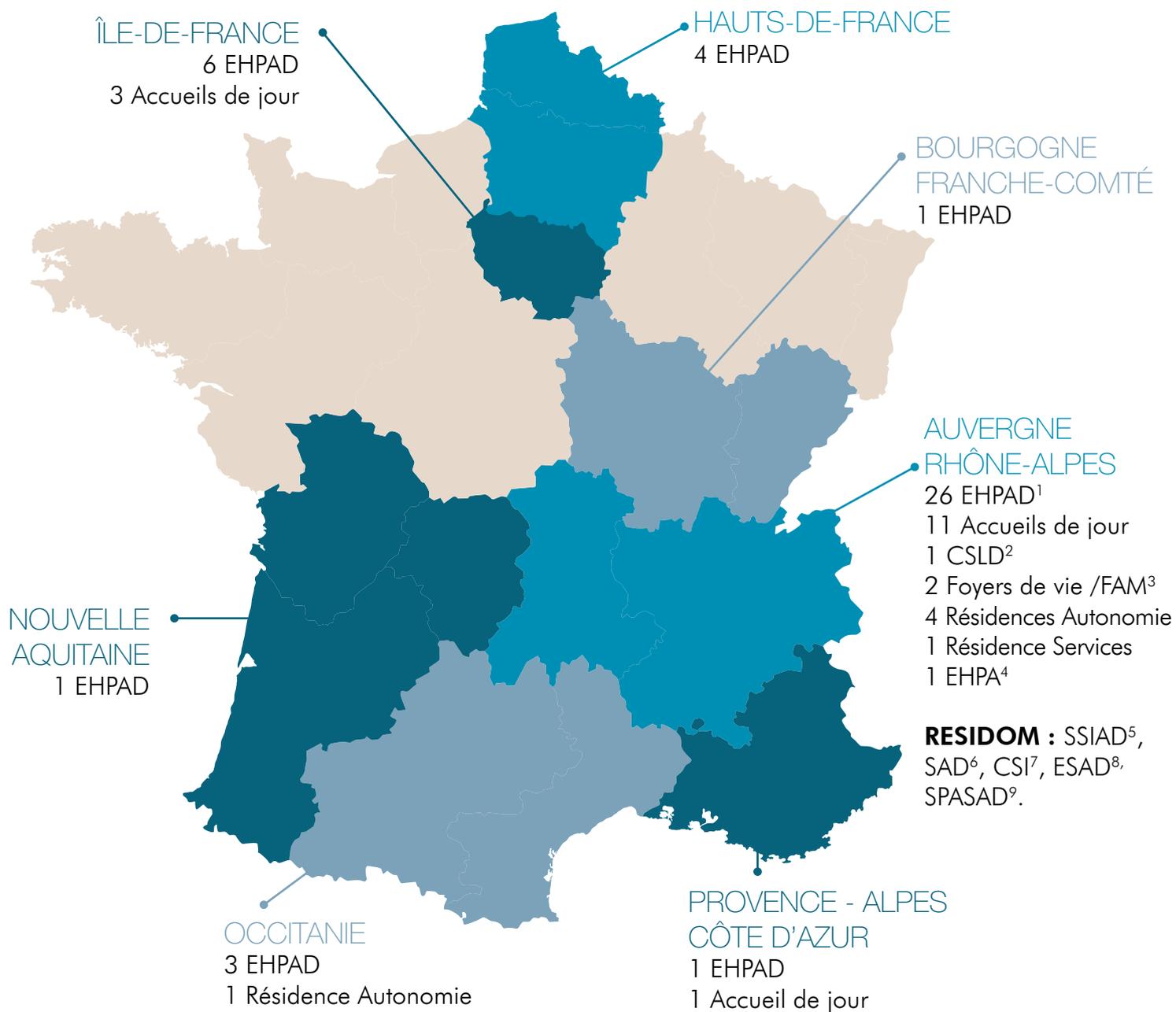


REPRISE DE L'EHPAD LA CHARITÉ

Depuis le 1^{er} février 2017, le Groupe ACPPA étend sa présence sur le territoire en reprenant l'établissement auvergnat « La Charité » à Lavault-Sainte-Anne dans l'Allier (03). Au sein de ce complexe inscrit monument historique, se trouvent l'EHPAD (dans un bâtiment neuf) et un pôle culturel (centre social et atelier d'artistes) pour favoriser les échanges et l'ouverture vers l'extérieur.



Implantation du Réseau



3 885

PLACES

(hors Accueil de Jour et Résidom)



5

RÉSIDENCES AUTONOMIE

(298 places)

42

EHPAD

(3 457 places)



15

ACCUEILS DE JOUR

(140 places)



14

PASA

(Pôle d'Activités et de Soins Adaptés)



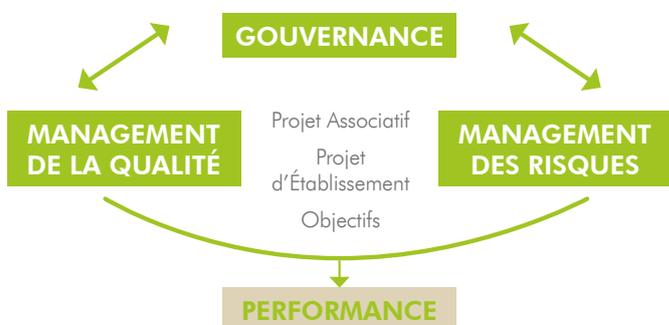
LA RECHERCHE DE L'EXCELLENCE



Le Groupe ACPPA a la volonté de toujours faire mieux, afin d'être un acteur majeur du secteur. Pour cela, nous souhaitons prendre en compte les attentes sociales, économiques et environnementales de nos parties prenantes.

Systeme de Management Integre

Nous avons progressivement acquis la certitude que l'amélioration de notre performance dépend de notre capacité à aligner la stratégie du Groupe et sa gouvernance, avec notre Système Qualité et le Management des Risques et opportunités. La nouvelle orientation de la norme ISO 9001:2015 est venue conforter cette intuition et notre volonté de construire et de piloter un Système de Management Intégré (SMI). Nous sommes bien engagés dans cette voie avec CAP 2021.



Pour faciliter le développement de notre SMI, un **outil informatique de pilotage intégré** a été testé sur 8 mois en 2016, dans 4 structures et par le Service Qualité. Le consensus complet pour la pertinence d'utilisation de cet outil nous a permis de le déployer dans tous les services du Groupe dès janvier 2017. Tous les Plans d'Amélioration Qualité 2017 (PAQ) sont d'ores et déjà gérés avec cet outil.

Le Management de la Qualité

Nos établissements associent une vie sociale dynamique avec une palette d'animations et la qualité des prestations hôtelières, dans un objectif permanent d'équilibre avec les prestations de soins. Atteindre ce niveau de qualité exige une application et un dévouement sans faille, étayés par un processus qui doit être continuellement nourri et réinterrogé. Evaluations Internes et Externes, enquêtes de satisfaction clients et personnels, traitement des événements indésirables, alimentent en permanence notre démarche d'amélioration continue.

Renouvellement de notre Certification couplée ISO et Services

Certifiés depuis 2005 par SGS, c'est dans un contexte de changement avec l'AFNOR que **nous avons obtenu le renouvellement de certification couplée ISO 9001 et NF services** pour toutes les activités du Groupe. Nous avons puisé, dans la version 2015 de la norme ISO, une nouvelle dynamique nous permettant de nous adapter aux différents besoins de la population âgée et du secteur. Cette évolution aide notre Groupe à gagner en efficacité sans sacrifier ses valeurs

Enquête Clients

94%

Taux de recommandation pour un établissement

9/10

PERSONNES déclarent que l'établissement répond bien à leurs attentes

80,4/100

score de satisfaction globale

Enquête Personnel

99%

des salariés du Groupe aiment leur métier

89%

des salariés aiment travailler dans leur structure

humanistes et éthiques. L'accent est mis sur l'importance de bien connaître le contexte organisationnel, en perpétuel mouvement : notre environnement et nos parties intéressées.

La transition s'est traduite également par **de nouvelles méthodes d'évaluation de nos auditrices** : des entretiens avec les personnes âgées et leurs familles ont permis de croiser les regards de façon à mieux valoriser les forces et cibler les actions de progrès.

Le Management des Risques

Après une année de refonte organisationnelle du processus, l'année 2016 a essentiellement été consacrée à la finalisation du dispositif, sa déclinaison opérationnelle, puis à la gestion des situations complexes (événements importants, structures en difficulté).

Ainsi, le Manuel de Management des Risques a été publié en septembre 2016. Ce document définit la politique de management des risques, ses enjeux, ainsi que son dispositif de gestion, **dans un objectif de « garantir la maîtrise des risques du Groupe au regard de ses objectifs ».**



La construction des **cartographies des risques** a été entreprise sur le second semestre 2016 pour les processus supports. Elles apportent une meilleure visibilité des actions prioritaires et des indicateurs clés de risques à surveiller. Cette démarche va se poursuivre sur 2017 avec les processus

de pilotage et les processus métiers. Un travail sera également engagé avec les établissements sur les risques spécifiques à leur environnement.

Enfin, l'outil de déclaration des événements, déployé en 2014, a atteint un bon niveau de maturité sur l'année 2016. Cet outil partagé entre la Direction site, Direction d'exploitation, Propriétaire de processus et Direction des risques a apporté à chacun **une meilleure visibilité et une meilleure gestion des événements à risque.**

Ceux émergeant principalement feront l'objet de réflexions en 2017 dans le cadre des objectifs du Projet CAP 2021, avec notamment « le bien-être des personnes accompagnées » et le « bien-être des équipes au travers de la QVT ».

Dans la continuité des démarches engagées, 2017 va essentiellement être consacrée à :

- ▶ La poursuite de la construction des cartographies afin **d'aboutir à l'identification des risques majeurs processus et groupe** et des actions qui en découleront,
- ▶ L'élaboration du cahier des charges du **Système d'Information** de la Gestion des Risques « SIGR »,

▶ L'actualisation du **plan bleu**, document comportant les outils nécessaires à la continuité d'activité des établissements.

L'ensemble contribuera à atteindre les objectifs du Projet Associatif CAP 2021.



Responsabilité Sociétale des Organisations

Fil rouge de CAP 2021, la démarche RSO engagée timidement en 2015 prend sa place au premier niveau de la stratégie du Groupe ACPPA telle que définie par la Gouvernance.

Cela s'est traduit par un travail de fond réalisé en 2016 avec l'appui du cabinet Only CSR, pour réaliser une évaluation de la maturité de la politique RSO du Groupe avec une cotation non financière dans chacun des 7 domaines :

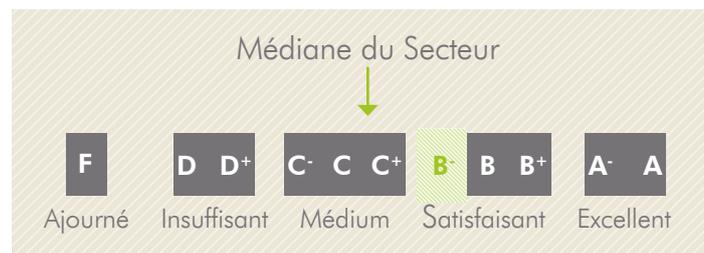
Domaine	Poids	Scoring
Politique RSE	10 %	C+
Gouvernance d'entreprise	10 %	B
Politique RH	30 %	B
Relations et dialogue sociaux	10 %	B
Pratiques sociétales	15 %	A-
Pratiques commerciales	10 %	C+
Pratiques environnementales	15 %	C-
SCORING	100 %	B-

En identifiant nos forces et nos faiblesses, ce diagnostic très précis nous donne la feuille de route pour 2017 :

- Définir la politique RSO à 5 ans en lien avec CAP 2021
- Décliner cette politique en plan d'action opérationnel
- Engager les 1ères actions prioritaires identifiées

Le pilotage de la démarche RSO supervisé par la Gouvernance, sera assuré au niveau Groupe par les membres du CODIR et sur le terrain par chaque Direction de structure.

Un COPIL inter processus et structures aura en charge la coordination de la démarche et son évaluation.



La Communication en mouvement

Avec une activité très dense en 2016, le service communication du Groupe a poursuivi ses actions sur l'interne et l'externe avec trois grands axes.

L'élaboration du **Projet CAP 2021** a bien mobilisé le Service Communication sur toute l'année 2016 : coordination et consolidation des travaux, rédaction et conception graphique. En janvier, un grand Forum de lancement du nouveau Projet a facilité l'appropriation des 4 ambitions et 17 objectifs de CAP 2021 par les 250 participants présents.

La réflexion sur **la stratégie digitale** engagée en 2015, nous a conduits à mettre en ligne un nouveau site internet Groupe mieux adapté aux technologies et plus intuitif. Plusieurs blogs d'établissements ont été créés pour faciliter la communication avec les proches des résidents : Harmonie, L'Oustalet, Les Tuiles Vertes, Péan, et d'autres sont en cours.

La traditionnelle **convention du personnel** s'est déroulée le 23 juin à la Sucrière, réunissant plus de 750 salariés du Groupe. Cette grande manifestation, à la fois festive et institutionnelle, a permis de présenter les premiers travaux du Projet CAP 2021 devant l'assemblée réunie.

Poursuite de l'Innovation technologique

Démarré il y a plus de cinq ans maintenant, sous le nom de code « SIET », le projet d'utilisation de tablettes tactiles par les personnes âgées, quel que soit leur lieu de vie (domicile, structure de type Résidence Autonomie ou EHPAD), se poursuit aujourd'hui après avoir évolué en projet « ACPPA Connect ».

Des tablettes plus performantes

120 tablettes sont déployées et 60 sont en attente de livraison à domicile. Les utilisateurs en charge des tests sont à présent uniquement en structure type Résidence Autonomie ou à domicile.

En effet, la première étape SIET, soutenue par le Ministère de la Santé, a permis, avec plus d'une centaine de personnes équipées, de confirmer l'intérêt des utilisateurs et le bien fondé des services proposés (maintien du lien social, jeux, musique, photos, apprentissage mémoire, lecture...).

Le business model est maintenant bien établi ce qui permet un déploiement sur de nombreux établissements du Groupe de type EHPAD ou Résidence Autonomie.

Des partenariats renforcés

Depuis un an, des développements se poursuivent avec l'accompagnement et le soutien financier de la **CARSAT Rhône-Alpes**. Il s'agit d'approcher les personnes à domicile en ajoutant une orientation prévention plus marquée.

La société TMM Software reste toujours le partenaire technique principal, mais de nouveaux partenaires participent à cette évolution, avec notamment le bailleur social **Lyon Métropole Habitat**.

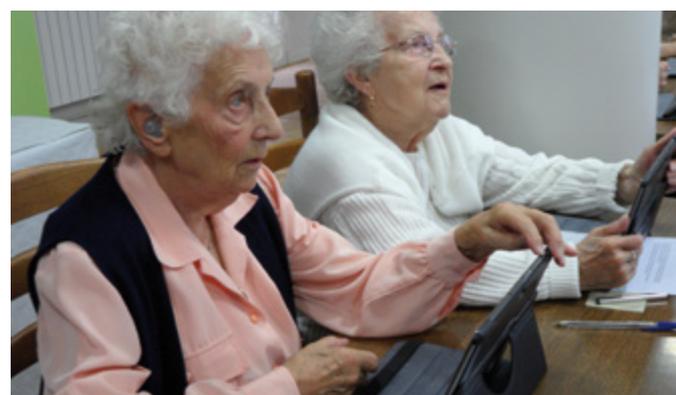
Un partenariat avec la société **Schneider**

Electric a été signé dans l'objectif de tester la mise en place de capteurs d'activité au domicile de 5 personnes volontaires. Nous espérons également pouvoir mettre en place un test sur de la téléconsultation, voire de la télémédecine, en lien avec le **Centre de Prévention de l'Assurance maladie** et celui des **Caisses de retraite complémentaire**.

Deux objectifs en ligne de mire

- ▶ Grâce à l'outil tablette, imaginer le fonctionnement futur de nos établissements comme centres de ressources et soutien, pour les personnes âgées vivant à leur domicile.
- ▶ Développer un business model pérenne à coût accessible pour des personnes vivant à domicile. Dans ce schéma, la place de Résidom, notre service de maintien à domicile, apparaît fondamentale.

L'atteinte de ces objectifs passe forcément par l'organisation de la formation du personnel en charge de l'accompagnement des personnes âgées avec cet outil. Cette tâche sera confiée au centre de formation du Groupe, « le Pôle Formation Santé ».





Un nouveau pilotage des achats

Après une étude complète menée fin 2015, le processus Achats a mis en œuvre en 2016 une nouvelle organisation. Le fonctionnement quotidien et les démarches projets sont désormais basés sur une grande interaction avec l'ensemble des processus et des établissements. Les premiers retours sont positifs avec en particulier une **hausse de 22 % de la satisfaction des directions** de structures du Groupe lors de l'enquête réalisée fin 2016.

L'année 2016 a été également marquée par la mise à niveau du pilotage de la

relation avec les partenaires fournisseurs : mise en production de 8 nouveaux référentiels Achats Groupe et 15 recadrages de fournisseurs Groupe ont été réalisés pendant cette première année d'exploitation de la nouvelle organisation. L'année 2017 devrait permettre de finaliser la mise en place du processus par la mise à niveau de l'ensemble des procédures et indicateurs en vue de l'évaluation et l'atteinte de nos objectifs. Nous allons également mettre en œuvre une nouvelle instance : le CEQF (Comité d'Évaluation et de Qualification Fournisseurs).



Un SI* qui s'adapte aux évolutions

L'infrastructure serveurs du Groupe a été repensée pour être complètement virtualisée. Une fois le projet totalement terminé (juin 2017), cette infrastructure permettra une plus grande agilité au regard des nouveaux besoins.

En parallèle, plusieurs mois de réflexion et de tests ont permis la mise en production d'un nouvel environnement utilisateur informatisé : **Bureau Virtuel 2016**. Outre les gains en termes de sécurité et de performance, ce dernier apporte de meilleures interactions et une ouverture sur l'extérieur facilitée.

Des études sont également en cours concernant l'appropriation de notre outil de **Gestion de Relation Client ACPPA** (GRCA). L'objectif est d'améliorer la coordination des différentes structures du Groupe dans une logique de suivi du parcours du résident.

Enfin, le **Plan de Continuité d'Activité** (PCA) et le **Plan de Reprise d'Activité**

(PRA) ont été revus afin d'être adaptés aux nouveaux enjeux du secteur. L'objectif recherché est d'augmenter les taux de disponibilité des services applicatifs et d'améliorer la sécurité par une diminution des risques de perte de données.

La digitalisation s'accélère : les besoins des nouvelles générations (résidents, familles, collaborateurs), les nouveaux usages, l'hyper connectivité multimodale, les filières gérontologiques, l'internet des objets, les besoins croissants d'outils de pilotage, le travail collaboratif constituent des exemples de tendances qui reposent sur la présence d'un système d'information performant.

Les perspectives pour les années à venir sont dans la continuité de ce qui est entrepris aujourd'hui. Nous étudions un plan d'évolution permettant d'accompagner la transformation digitale.

“ Nous étudions un plan d'évolution permettant d'accompagner ces mutations digitales ”

SI* : Système d'Information

Création d'un fonds de dotation

L'Institut ACPPA Autonomie et Grand Âge est un fonds de dotation à l'initiative de l'Association ACPPA et de l'Association Cultur'Art. Sa publication au Journal Officiel date du 18 juin 2016. **Sa vocation est de faire le lien avec le monde de l'entreprise et le secteur d'activité du médico-social,** en soutenant et conduisant les activités à caractère culturel, philanthropique et social, destinées aux personnes âgées et handicapées.

Par cette création, le Groupe ACPPA souhaite développer les volets culturels, l'animation, la prévention et l'accompagnement des personnes afin de limiter le recours aux traitements médicamenteux.

Le Groupe est convaincu que l'implication culturelle, sociale et citoyenne de la personne âgée participe à la **lutte contre l'isolement et favorise ainsi son autonomie et son épanouissement.**

Le fonctionnement de l'Institut

Pour déployer sa mission, l'Institut développe une collaboration étroite avec l'association Cultur'Art et le processus Innovation du Groupe. Il s'appuie sur ses partenaires et sollicite des financements privés dans le cadre du mécénat d'entreprise, en proposant des actions et des projets relevant de l'accueil et du confort des personnes.

Selon les demandes de ses mécènes, l'Institut ACPPA propose une convention de mécénat pour fixer l'objet et les modalités de l'opération.

Le mécénat est « le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général ».

Concrètement, il s'agit d'un dispositif visant à permettre aux entreprises et aux particuliers de verser un don, sous forme d'aide financière ou matérielle, dans le but de soutenir une œuvre d'intérêt général menée par un organisme.

Urban Expo présente **« affichez-moi la paix »**
DANS LE CADRE DE LA JOURNÉE INTERNATIONALE DE LA NON-VIOLENCE (DU 21 OCTOBRE 2015)
 80 artistes dans tous les arrêts de Tram de l'agglomération grenobloise du 02/10 au 06/11/2015



Le Don — Fiche Technique

AVANTAGES :

- ▶ Le versement d'un don n'est pas soumis à la TVA.
- ▶ Une réduction d'impôt peut être accordée aux donateurs. Ainsi, le montant de l'impôt est diminué lors de l'année du versement du don.

COMMENT ÇA MARCHE ?

L'Institut ACPPA délivre un reçu fiscal au donateur qui le joint à sa déclaration de résultats ou de revenus.

- ▶ L'entreprise donatrice bénéficie d'une réduction d'impôt de 60 % du montant de son don dans la limite de 5/1 000 du chiffre d'affaires annuel hors taxe.
- ▶ Le particulier donateur bénéficie d'une réduction d'impôt de 66 % du montant du don dans la limite de 20 % du revenu imposable.

Le Groupe ACPPA

Pour l'année 2016, le **chiffre d'affaires** cumulé des 7 entités du Groupe s'élève à près de **166 M€ (soit +9 % vs. 2015)** dû essentiellement à l'ouverture, à la reprise ou à l'extension de plusieurs établissements.

Le résultat net cumulé est excédentaire de 6,4 M€ (+25 % vs 2015). Toutes les entités sont excédentaires, à l'exception du Pôle Formation Santé. Ces bons résultats se traduisent par une augmentation de notre trésorerie et par une consolidation de nos fonds propres (43 M€). Ceux-ci sont la garantie de la pérennité du Groupe, de sa capacité à se développer et à toujours innover pour l'accueil et le confort des personnes âgées. Ainsi, 2,7 M€ ont été investis cette année pour améliorer les établissements.

L'association ACPPA

Avec un **chiffre d'affaires de 111 M€** en 2016, les établissements du réseau ACPPA connaissent une augmentation de +13 % par rapport à l'année précédente, en grande partie grâce à l'accroissement de la capacité d'accueil de ses EHPAD. Le taux moyen d'occupation des établissements est stable à 98,58 %. Les charges d'exploitation ont été maîtrisées et augmentent moins vite que les produits. Le résultat d'exploitation 2016 est positif de 2,4 M€.

Dans l'ensemble, les résultats des établissements ACPPA sont positifs.

Après prise en compte des résultats financiers et exceptionnels, le résultat net de l'année 2016 s'élève à 4,4 M€. Compte tenu de ce résultat, le personnel a pu bénéficier d'une participation de 0,55 M€ ce qui n'était pas arrivé depuis plusieurs années.



ALAIN ROUX
Trésorier

Les investissements de l'année se sont élevés à 1,85 M€.

Au 31 décembre, les fonds propres sont de 33,5 M€ (+4 M€ vs 2015) et la trésorerie s'élève à 20,7 M€.

L'UES Les Sinoplies

Cette filiale a réalisé un chiffre d'affaires de 50,16 M€ cette année (vs 48,82 M€ en 2015) avec un taux moyen d'occupation des établissements de 98,52 % (forte augmentation vs années antérieures).

Les charges d'exploitation ont été bien maîtrisées conduisant à un résultat d'exploitation excédentaire de 1,09 M€ (contre 0,71 M€ en 2015). Le résultat net de l'exercice s'élève à 1,96 M€ contre 1,38 M€ en 2015.

Les résultats des établissements Sinoplies sont globalement positifs. Toutefois, les résultats de la section dépendance et de la section soins sont parfois difficiles à équilibrer dans certains établissements.

Au 31 décembre 2016, les fonds propres de l'UES s'élèvent à 7,29 M€. La trésorerie de 15,86 M€ est en augmentation et les investissements ont été de 0,79 M€ sur l'année.

Les autres entités

La **SCI CHRISTILOG**, qui détient des actifs immobiliers à PARIS et à MONTPELLIER, clôture son exercice par un résultat excédentaire de 0,25 M€.

Les associations **CULTUR'ART** et **GÉRONTO SERVICES** ont équilibré leur exploitation.

La structure de formation **PÔLE FORMATION SANTÉ** est en déficit en raison d'une baisse d'activité et de marges serrées dans un secteur très concurrentiel et déstabilisé par la récente réforme de la formation professionnelle. La Direction Générale et le Conseil d'Administration restent mobilisés pour conforter cette activité essentielle à notre Groupe.

Perspectives 2017

Malgré un contexte général complexe (réforme de la tarification, nouveau contexte budgétaire, incertitudes sur l'avenir du CICE), nous abordons l'année 2017 avec confiance. Nos efforts seront concentrés sur le retour à l'équilibre des quelques établissements déficitaires et du Pôle Formation Santé, sur la maîtrise de nos charges, et la négociation de CPOM.

En terminant ce rapport financier, je tiens à remercier les services du siège pour l'aide apportée. J'adresse aussi **un remerciement très amical à mon prédécesseur, Paul DELATTRE**, qui a le souci de m'accompagner dans la prise en charge de cette mission. Il est difficile de lui succéder, mais il fait tout ce qu'il faut pour m'y aider.

Merci aux équipes pour leur engagement au quotidien auprès des personnes accueillies, qui démontrent que la recherche constante de qualité des prestations n'est pas opposée au respect des grands équilibres économiques.



98,56 %
**TAUX D'OCCUPATION
MOYEN PONDÉRÉ**

PRIX DE JOURNÉE

66,10 €
Réseau SINOPLIES



68,97 €
Réseau ACPPA



162 005 K€
CHIFFRE D'AFFAIRES
(chiffre consolidé)

177 638 K€
**TOTAL PRODUITS
GROUPE**



171 218 K€
**TOTAL CHARGES
GROUPE**

6 419 K€
**RÉSULTAT NET
GROUPE**



37 414 K€
**TRÉSORERIE
NETTE GROUPE**

2 649 K€
**TOTAL INVESTISSEMENT
GROUPE**





GROUPE ACPPA — SIÈGE SOCIAL

7 Chemin du Gareizin — B.P. 32

69340 Francheville

Tél : 04 72 16 30 70

Fax : 04 78 59 22 80

contact@acppa.fr

www.groupe-acppa.fr