

RAPPORT ANNUEL 2018



3

Organisation & gouvernance

Regards croisés

La Gouvernance du Groupe ACPPA

Temps forts de l'année 2018

CAP 2021, bilan deux ans après

Réseau national et chiffres clés

12

Le bien-être des personnes accompagnées

Alimentation plaisir au service du résident

Campagne de vaccination

Sécurité de l'accompagnement

Équipe Mobile d'Hygiène

Projet de télémédecine

Accompagner les aidants, un enjeu sociétal

Valoriser la place sociale de nos aînés

Patrimoine immobilier

20

Focus sur les équipes du Groupe

Création d'un centre de services partagés

Cap 2021 et Schéma Directeur de la Formation Professionnelle

Égalité Hommes/Femmes

Plateforme de remplacement

Chiffres clés 2018

25

Concilier valeurs, qualité, performance et durabilité

Un système de Management Intégré

→ « Piloter pour et par la qualité »

→ Management des risques

→ Gestion des événements

Rapport financier des structures du Groupe



Atelier Forum Managers Groupe ACPPA - janvier 2019

ORGANISATION & GOUVERNANCE

Regards croisés

La Gouvernance

Temps forts de l'année 2018

CAP 2021, bilan à deux ans

Réseau national et Chiffres clés

REGARDS CROISÉS

DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Une année traversée par de multiples questionnements

Des mouvements de grève au lancement d'une concertation nationale « Grand âge et autonomie », en passant par un « EHPAD Bashing » et une pression médiatique regrettable, 2018 aura été l'année qui requestionne l'avenir de notre secteur, qui interpelle et interroge l'opinion sur la place sociale qu'elle entend donner à ses aînés.

Aujourd'hui, notre système est à bout de souffle, il est à la fois confronté à un choc démographique irréversible doublé d'une équation budgétaire insoluble si rien ne change. La problématique de la dépendance réclame de plus en plus de ressources, de moyens financiers et humains.

En 2018, se sont enchaînées consultations nationales et territoriales avec la rencontre d'un grand nombre d'acteurs. **En avril, la mission Ricordeau**, publie son rapport et dresse un état des lieux à partir des constats terrains et livre 17 propositions.

En mai, Agnès Buzyn, ministre des Solidarités et de la Santé, présente sa feuille de route pour faire face aux besoins et attentes des personnes âgées, de leur famille et des professionnels du secteur. Pour répondre au défi du vieillissement et de la perte d'autonomie, **une vaste concertation nationale « Grand âge et autonomie »** est lancée fin 2018. Ouverte à tous les Français, elle s'est distinguée par son ampleur exceptionnelle : 414 000 participants, 18 000 propositions et 1,7 million de votes.

Fruit de cette concertation, le **rapport Libault** très attendu par les professionnels du secteur vient d'être publié avec 175 propositions élaborées

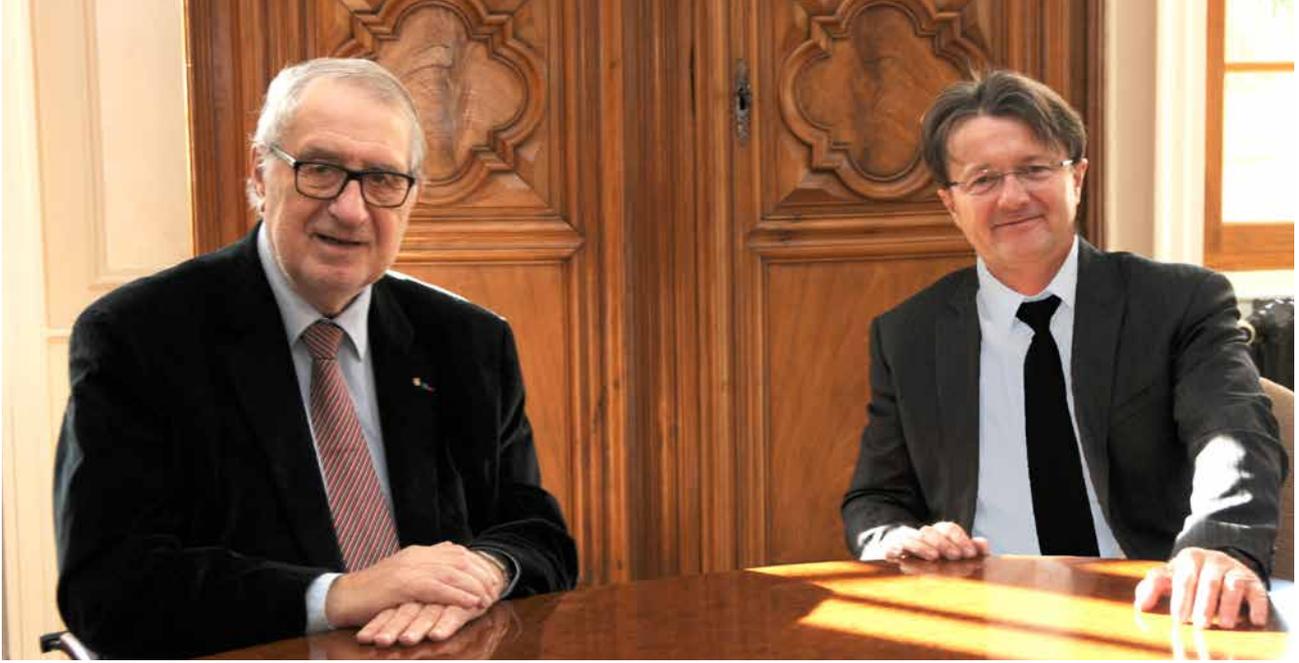
avec les personnes et les acteurs concernés pour « passer de la gestion de la dépendance au soutien à l'autonomie ».

Parmi les propositions les plus marquantes, une hausse de 25 % du taux d'encadrement en EHPAD d'ici 2024 par rapport à 2015, soit 80 000 postes supplémentaires en proximité de la personne âgée, pour une dépense supplémentaire de 1,2 milliard d'euros. Avec ce nouveau rapport, la ministre de la Santé, trace les contours de la future loi dépendance.

Dans ce contexte très évolutif, le Groupe ACPPA souhaite porter un message résolument optimiste.

La richesse des contributions au rapport de Dominique Libault permettent d'espérer un train de réforme de nature à libérer notre capacité d'initiative. Nous n'avons plus le temps d'attendre et aucune priorité ne peut être ignorée. Les grands axes de progrès sont maintenant parfaitement connus :

- Bien-être, inclusion et autonomie des personnes âgées qui nous sont chères.
- Nouveau regard sur nos aînés qui doivent rester des citoyens à part entière. Transformation des liens intergénérationnels. Reconnaissance des proches aidants.
- Meilleure organisation de la prévention et meilleure organisation des parcours.
- Simplification des systèmes d'aide dédiés aux personnes fragilisées financièrement par le grand âge.
- Mobilisation des ressources financières de la protection sociale pour une reconnaissance de la perte d'autonomie comme un risque à part entière.
- Priorité à la revalorisation des métiers du grand âge. C'est avec passion que l'ensemble des collaborateurs du Groupe ACPPA apporteront leur pierre à l'édifice qui se construit sous nos yeux.



Paul-Henri Chapuy, Président

Pierre-Yves Guiavarch, Directeur Général

Le Groupe ACPA, une vision partagée

Conscient des défis majeurs qui sont à relever, le Groupe ACPA conserve son esprit pionnier et visionnaire parfaitement ancré dans son projet « CAP 2021 ». Un projet bien engagé depuis deux ans et qui se déploie avec une volonté d'innovation, centrée sur le parcours de vie et de santé de nos aînés et sur la qualité de vie au travail de nos équipes.

Deux ambitions majeures sont au cœur de ce projet :

■ **Le bien-être des personnes accompagnées**, l'essence même du Groupe ACPA. Depuis sa création, toutes nos réflexions et nos efforts sont tournés vers le bien-être et la sécurité des personnes que nous accompagnons à domicile et en établissement.

■ **Le bien-être des équipes**, car l'un ne va pas sans l'autre... la Qualité de Vie au Travail est au cœur de nos préoccupations, elle est essentielle pour assurer le bien-être des personnes accompagnées.

Lors de la dernière enquête auprès du personnel réalisée en juin 2018 par un organisme extérieur, **98% des salariés ont déclaré « aimer leur métier »**. S'épanouir dans sa profession est une aspiration forte pour les équipes, et quand on connaît les difficultés de leurs missions et les contraintes qu'ils peuvent

rencontrer au quotidien, ce résultat est d'autant plus exemplaire.

La collaboration des équipes ainsi que leur fidélité sont la clé de notre réussite, et nous sommes fiers de la mission accomplie, toujours investis au quotidien auprès de nos aînés dans le respect des valeurs fondatrices qui sont les nôtres : Respect, Dignité, Solidarité, Engagement et Progrès.

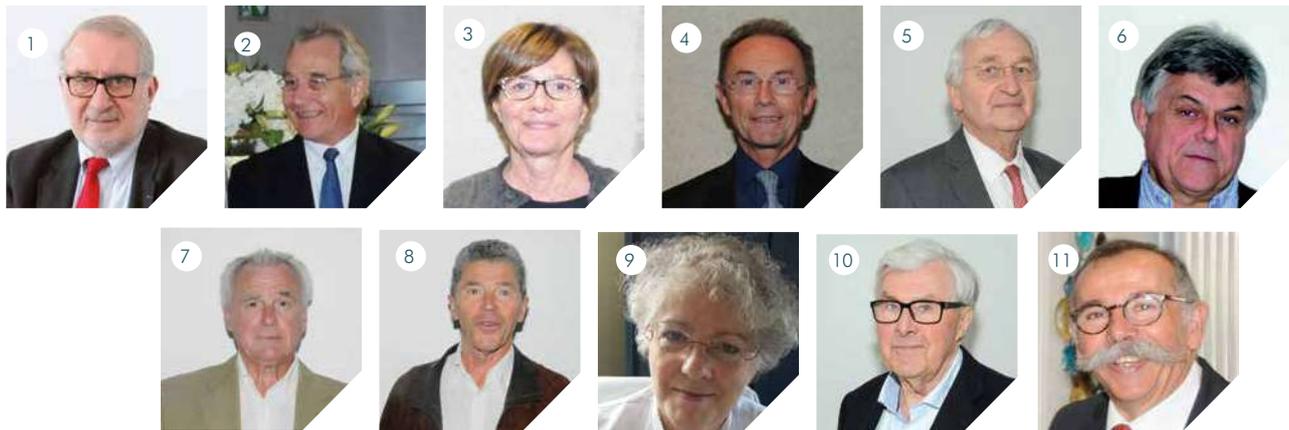
Nous avons accueilli en mars Elise Laurent, Directrice Générale Adjointe en charge du développement et de la performance. Le périmètre de ses missions intègre la Qualité, la RSO, le Patrimoine, l'Innovation avec un axe fort de management et de coordination des projets transversaux du Groupe.

Ce rapport annuel témoigne à la fois de la diversité de nos activités, et de la richesse des relations que nous entretenons avec l'ensemble de nos parties prenantes.

Tous nos remerciements vont aux résidents et aux familles qui nous font confiance quotidiennement, au personnel pour son engagement et son implication sans faille, aux administrateurs et aux bénévoles qui œuvrent à nos côtés afin que le Groupe remplisse au mieux la mission humaniste qui est la sienne depuis la création de l'ACPPA en 1982.

LA GOUVERNANCE DU GROUPE ACPPA

CONSEIL D'ADMINISTRATION



BUREAU

- 1- Paul-Henri Chapuy, Président**
Médecin honoraire des Hôpitaux de Lyon
- 2- Jacques Gaucher, 1^{er} Vice-Président**
Psychologue Clinicien
- 3- Annick Maltaverne, 2^e Vice-Présidente**
Médecin Gériatre
- 4- Gérald Fougerat, 3^e Vice-Président**
Avocat Honoraire
- 5- André Orgiazzi, Trésorier**
Commissaire aux Comptes, Expert Comptable
- 6- Jacques Convert, Trésorier Adjoint**
Commissaire aux Comptes
- 7- Francis Golling, Secrétaire**
Ancien Directeur Régional de Banque
- 8- Bernard Biot, Administrateur**
Ancien Chef de Service Médecine Physique et Réadaptation
- 9- Brigitte Comte, Administrateur**
Médecin Gériatre
- 10- Paul Delattre, Administrateur**
Gérant de Sociétés, Ancien trésorier du Groupe ACPPA
- 11- Joseph Schembri, Administrateur**
Ancien Directeur Général du Groupe ACPPA

Monique Devron
Retraitée de la fonction publique hospitalière

Christine Fabry
Ancienne directrice d'hôpital

Loïc Geffroy
Consultant, Enseignant, Chercheur

Daniel Léger
Retraité de la fonction hospitalière publique

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

Composition du Conseil d'Administration (Mars 2019)

Hommage à Claude Lardy (1927 - 2018)

Claude Lardy avait rejoint le Conseil d'Administration de l'ACPPA lors de la création du Pôle Formation Santé en 2007, en apportant l'école Céfides Santé qu'elle présidait. Toujours très intéressée par les activités de formation du Groupe, Claude Lardy aura participé avec assiduité aux réunions de Conseils d'Administration, tant de l'ACPPA que du Pôle Formation Santé, aussi longtemps que sa santé lui aura permis. Passionnée, elle fut une administratrice engagée dans de nombreuses structures associatives à vocation sociale, mais également humanitaire. Nous saluons son engagement à nos côtés.





Comité de Direction - 25 avril 2019

COMITÉ DE DIRECTION

1 - Laurence Cabirol

Directrice Exploitation

2 - Vianney Jarrosson

Directeur des Ressources Humaines

3 - Fabien De Stéphano

Directeur Système d'Information & Achats

4 - Pierre-Yves Guiavarch

Directeur Général

5 - Elise Laurent

Directrice Générale Adjointe

6 - Thierry Korsougne

Directeur Financier

7 - Benoît Greffe

Directeur Juridique

8 - Laurentia Palazzo

Directrice Qualité & Communication

9 - Catherine Alvan

Directrice Bien-Être et Soins

9 - Jean-Marc Duc-Goninaz

Directeur Pôle Formation Santé et
GERONTO'Services

4 CONSEIL
D'ADMINISTRATION

3 COMITES
D'ETHIQUE

2 COMITES
D'AUDIT

10 REUNIONS
DE BUREAU

11 COMITES
DE DIRECTION

LE COMITE D'ETHIQUE

En 2018, le comité d'éthique a poursuivi sa mission de terrain et répondu à 4 saisines en accompagnant les équipes dans leurs réflexions. Une formation aux bases de l'éthique a également été proposée au sein des établissements du Groupe.

TEMPS FORTS DE L'ANNÉE 2018



■ Les Soleillades, 10 ans !

3 octobre, Genas (69)

15^e établissement du Groupe, Les Soleillades a ouvert ses portes en 2008 et fut inauguré en 2009 par Nora Berra, Secrétaire d'État.

Pour ce 10^e anniversaire, Daniel Valero, Maire de Genas et Christophe Guilloteau, Président du Département du Rhône, étaient présents ainsi qu'une centaine d'invités et partenaires.

L'EHPAD Les Soleillades (86 lits) accompagne également des personnes âgées en phase terminale de maladies évolutives (cancers) avec 9 lits dédiés aux soins palliatifs au sein même de l'EHPAD, projet porté par l'Agence Régionale de Santé Auvergne-Rhône-Alpes depuis 2013.

■ Reconstruction des Tuiles Vertes : 1^{ère} pierre posée !

9 octobre, à Canohès (66)

Ouvert en 1990, l'EHPAD hébergeant les 81 lits de Perpignan présentait des signes de vieillissement. Il sera entièrement reconstruit à Canohès avec une ouverture prévue en décembre 2020.

Un projet qui s'inscrit pleinement dans le projet Associatif « CAP 2021 », avec la volonté du Groupe d'accueillir les résidents dans un environnement sécurisé et confortable « comme à la maison ». L'offre du futur EHPAD sera complétée par la création d'une Résidence Services de 17 logements, bâtie sur la même parcelle, pour faciliter le parcours de vie de la personne âgée.



■ Les 10 ans de la reprise des Sinoplies

18 octobre, Cirque Imagine, Vaulx-en-Velin (69)

En 2008, l'ACPPA faisait l'acquisition des 15 établissements SINOPLIES détenus par la CCMISA*. L'Association, reconnue de bienfaisance, compte alors 15 établissements. La reprise de ce réseau marque un tournant majeur dans notre développement avec une nouvelle dimension, celle d'un Groupe. Dix ans plus tard se sont réunis, le Conseil d'Administration, les équipes de directeurs et les collaborateurs du siège pour fêter dignement cet anniversaire.

* Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole



► 1ère rencontre des animateurs du Groupe

27 novembre, Lyon (69)

La première rencontre des animateurs du Groupe ACPA s'est tenue à Lyon, en présence de Paul-Henri Chapuy, Président, et Pierre-Yves Guiavarch, Directeur Général. Une grande première pour les animateurs venus des 4 coins de France pour se rencontrer. Orchestrée par les Directions d'Exploitation (ACPPA et SINOPLIES), en collaboration avec Jacques Gaucher, cette journée a permis à nos animateurs d'échanger sur leurs pratiques.



► Un Award du Bien-être au travail pour La Table Ronde

9 octobre, Paris (75)

Prix Coup de coeur du public 2018 pour le projet « La Qualité de Vie au Travail se décline par tous ! » de l'EHPAD La Table Ronde : où pendant leurs heures de pause les salariés ont la possibilité de prendre soin d'eux autour d'une thématique de bien-être (nutrition, sport...).



► EHPAD Péan récompensé par la fondation Médéric

30 novembre, Paris 13e

1er prix pour l'EHPAD Péan dans la catégorie "Maladie d'Alzheimer : rôle et place des familles en établissement d'hébergement" pour son programme "Aidant en EHPAD : quelle est ma place ?" créé conjointement avec l'Equipe Mobile Gériatrique de l'Hôpital Broca (APHP).



► Prix Qualité et Performance Rhône-Alpes pour le Groupe ACPA

7 février, CCI Nord Isère (38)

Un prix qui met en valeur des organisations qui font le choix de mettre en oeuvre une démarche de management de la performance. En complémentarité de la certification couplée ISO 9001 et NF services, la Direction du Groupe s'est intéressée au modèle EFQM* dès 2014. L'engagement au Prix Qualité et Performance a contribué à la dynamique engagée par le Groupe pour avancer sur la voie de la performance.

* European Foundation for Quality Management (en français Fondation européenne pour la gestion de la qualité)

CAP 2021

BILAN DEUX ANS APRÈS...

« Pour mener à bien CAP 2021 sur toute la durée du Projet, il est nécessaire de bien cadrer son pilotage » (p. 23 CAP 2021). Chaque année, le Projet associatif du Groupe est évalué dans une démarche participative.

BILAN DE NOS 4 AMBITIONS

Le bien-être des personnes accompagnées

Essence même de notre métier, cette ambition est LA priorité du Groupe, à plusieurs niveaux :

- **La personnalisation de l'accompagnement** avec un PPA* co-construit avec la personne âgée et sa famille : 71% de PPA mis en place et évalués en 2018.

- **La Restauration** pour une alimentation plaisir des résidents, avec le déploiement du projet restauration Alim'DEMAR dans tous les établissements : 77,8% de clients satisfaits de la restauration.

- **La Vie Sociale**, avec une première rencontre des animateurs du Groupe pour améliorer et promouvoir la vie sociale dans les établissements.

- **Le cadre de vie**, avec la poursuite de projets de rénovation ou réhabilitation des établissements du Groupe (53% du parc).

- **La satisfaction client**, avec l'intégration des 24 engagements de service (référentiel de certification AFNOR NF 386) en totale cohérence avec les objectifs de « CAP 2021 ».

Le bien-être des équipes

Car l'un ne va pas sans l'autre... la Qualité de Vie au Travail est essentielle pour assurer le bien-être des personnes accompagnées. Le projet de création d'un **Centre de Services Partagés RH**, très attendu par les équipes du siège et des établissements, a été validé par le Conseil d'Administration avec un déploiement progressif sur 2019 et 2020. L'objectif : libérer du temps pour les Responsables hébergement et soins, en recentrant leurs missions au plus près du résident. De nombreuses sessions de **formations management** ont également été dispensées auprès d'une centaine de cadres.

Une offre territoriale adaptée

Le Groupe poursuit son **développement** notamment sur les départements du Rhône et de l'Isère (création et projet de reprise). De nouveaux services seront également proposés avec le projet de création d'une Unité Alzheimer Jeune (en partenariat avec l'APICIL) à Vaux-en-Velin, et une UPHV* (EHPAD de Provins, 77). Côté **RSO****, une évaluation de la maturité a été réalisée dans 75% des sites et 80% des cadres ont été sensibilisés à la démarche RSO et la politique du Groupe.

La recherche de l'Excellence

Questionner nos pratiques et trouver de meilleures façons de faire et d'être, seuls ou en partenariat, tel est le point d'ancrage de cette ambition. Pour **améliorer la transversalité**, une Direction Générale Adjointe en charge du développement et de la performance a été créée fin 2018. A ce titre, nous avons eu le plaisir d'accueillir Elise Laurent. Pour mieux développer des **partenariats** à forte valeur ajoutée réciproque, une cartographie a été élaborée au niveau du Groupe et des établissements. Un nouveau **Plan quinquennal des ressources et emplois** a été élaboré en cohérence avec les ambitions de « CAP 2021 ».

PRIORITES 2019

Sur nos 17 objectifs CAP 2021, **quatre priorités** ont été définies pour 2019 à partir d'ateliers collaboratifs organisés lors du Forum Managers de janvier dernier avec l'ensemble des directeurs :

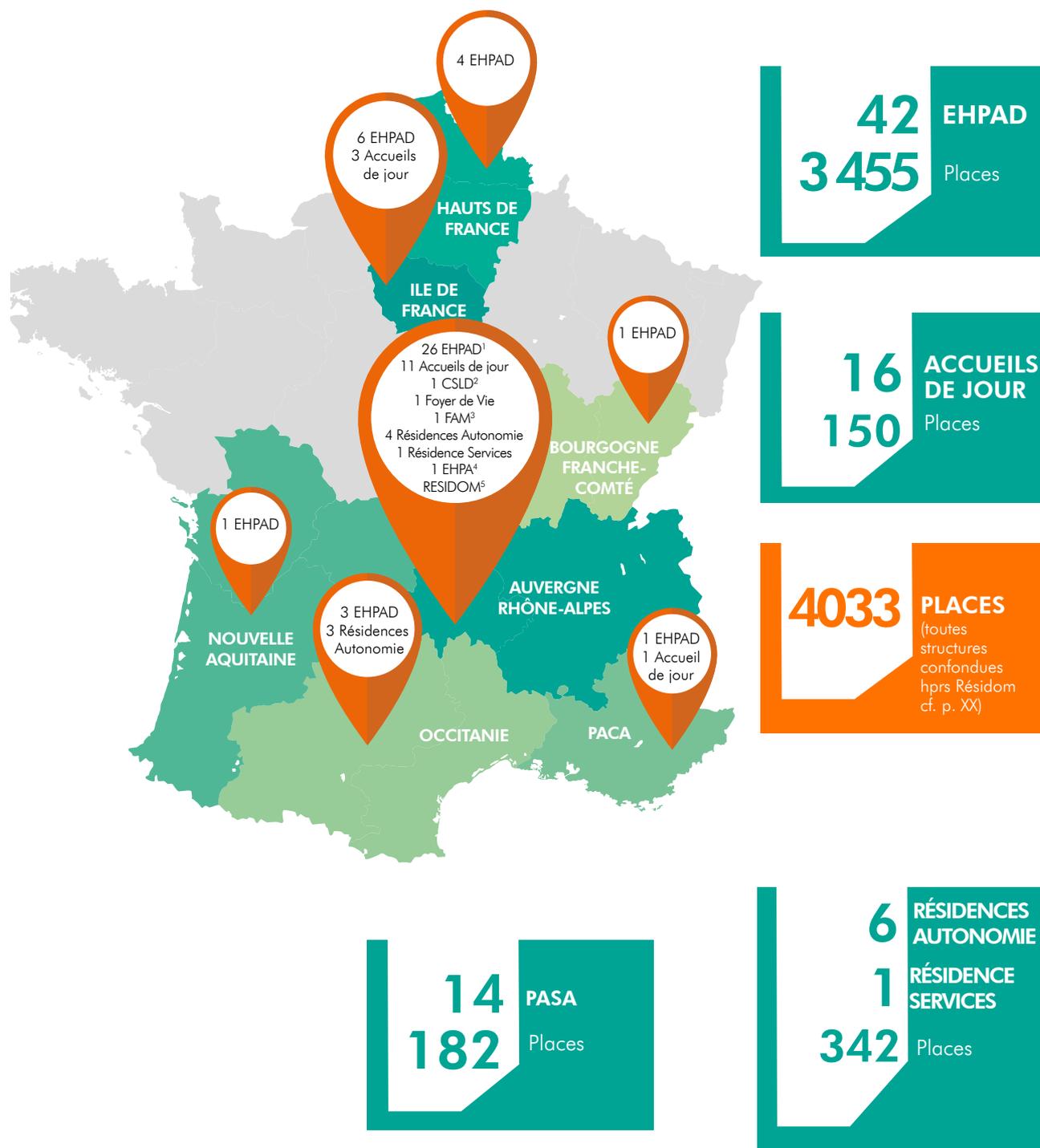
- Un accompagnement sécurisé par la maîtrise des fondamentaux de nos métiers
- Un management au cœur de la QVT
- Une organisation RH mise à jour pour répondre aux nouveaux défis
- Une transversalité pilotée au service des synergies internes et externes.

*PPA : Projet Personnalisé d'Accompagnement

*UPHV : Unité pour personnes handicapées vieillissantes

** RSO : Responsabilité Sociétale des Organisations

« L'implantation des établissements du Groupe ACPPA dessine une géographie claire : une présence forte dans trois régions clés : Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts-de-France et Paris Ile-de-France. Pour renforcer la dynamique partenariale et la logique de parcours, nous souhaitons concentrer notre développement sur trois régions ». (Objectif n°10 - CAP 2021)



EHPAD¹ : Établissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes / CSLD² : Centre de Soins Longue Durée / FAM³ : Foyer d'Accueil Médicalisé
 EHPA⁴ : Établissement d'Hébergement pour Personnes Agées / RESIDOM⁵ : 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)



LE BIEN-ÊTRE DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

Alimentation plaisir au service du résident

Campagne de vaccination

Sécurité de l'accompagnement

Équipe Mobile d'Hygiène

Projet de télémédecine

Accompagner les aidants, un enjeu sociétal

Valoriser la place sociale de nos aînés

Patrimoine immobilier

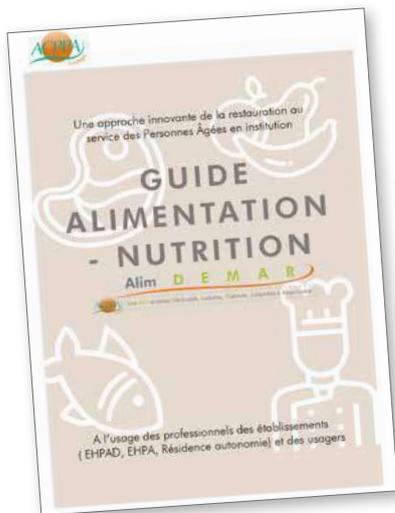
« Apporter des outils, de l'expertise aux professionnels de terrain (du directeur d'EHPAD aux soignants, en passant par les médecins et paramédicaux et l'équipe d'encadrement hébergement et soins), afin d'assurer le Bien-être, le confort et le meilleur accompagnement en soin des résidents »

En 2018, les actions du processus Bien-Etre et Soins se sont poursuivies et concentrées sur deux grands sujets :

- La prévention de la perte d'autonomie
- L'amélioration de la sécurité de l'accompagnement

ALIMENTATION PLAISIR AU SERVICE DU RÉSIDENT

Dans la poursuite du projet AlimDEMAR initié en 2016, un **Guide Alimentation Nutrition Groupe ACPPA** a été créé. Destiné à l'usage des professionnels des établissements, il a été conçu par les personnels, pour les résidents et les équipes. Ce guide rassemble des fiches pratiques, outils et bases ou essentiels d'une bonne prise en charge alimentaire des résidents en EHPAD.



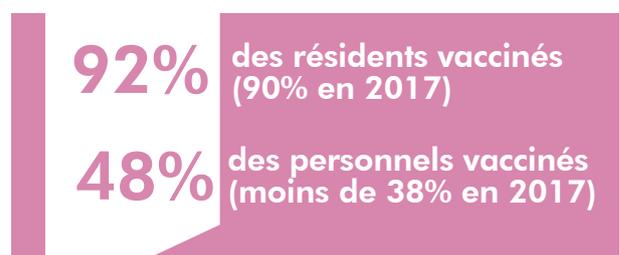
Dans l'objectif d'améliorer les prestations pour une Alimentation plaisir au service du résident, quatre types de formations ont été proposées aux professionnels du Groupe :

- Formation au plan de maîtrise sanitaire (PMS)
- Formation à la technique des textures modifiées pour tous les chefs de cuisine
- Formation à l'accompagnement à table (service, présentation, posture, ...) pour les responsables hôtelières
- Formation « coaching » pour améliorer les pratiques du service à table, pour les soignants et autres accompagnants au repas.



CAMPAGNE DE VACCINATION CONTRE LA GRIPPE TRÈS ENGAGÉE

La prévention des pertes d'autonomie, c'est éviter autant que possible les risques infectieux, les épidémies... En 2018, la campagne grippe a été menée avec un renforcement de la communication (campagne d'affichage, sensibilisation de tous les professionnels, rencontres d'information par les médecins coordonnateurs...) aboutissant à un taux de vaccination anti-grippale très satisfaisant :



SÉCURITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT

Accompagnement renforcé sur l'écriture des « plans de soins »

véritable base de travail de tous les soignants et sur la formalisation du plan personnalisé d'accompagnement (PPA).



Projet de conciliation médicamenteuse

Un tiers des médecins coordonnateurs sont engagés dans des projets de « conciliation médicamenteuse ». Un travail pluridisciplinaire en concertation avec les pharmaciens, les médecins traitants, et des médecins experts hospitaliers, qui a pour objectif d'analyser la prescription médicamenteuse de la personne âgée, d'éviter les interactions entre les médicaments, voire de supprimer certains traitements sans « plus-value » pour la personne âgée.

La gestion des risques

- Plus de **11 000 chutes annuelles pour 65% de chuteurs**, avec seulement 3% de chutes dites graves. Même si ce chiffre reste encore trop important, la prévention des chutes passe par le dépistage des résidents à risque, et par la mise en œuvre d'activités physiques adaptées (partenariat avec Siel Bleu pour

plus de 50% des EHPAD ou présence d'un professeur d'activité physique adaptée).

- **Les fausses routes et leurs conséquences** restent au cœur des préoccupations des équipes, et nécessitent un dépistage précoce des troubles de la déglutition. Les orthophonistes ont un rôle majeur avec la mise en œuvre d'un accompagnement particulier fruit d'un travail concerté d'équipe. Une attention toute particulière est portée à la posture durant les repas, avec l'adaptation du fauteuil, ainsi qu'une aide au repas adaptée.

INFIRMIERS DE NUIT

En 2018, le Groupe ACPPA a mené une dizaine d'expérimentations d'infirmière de nuit en EHPAD pour répondre à plusieurs objectifs :

- limiter le recours aux hospitalisations inadéquates en préservant le capital « chance » de la personne dans un bénéfice/risque évalué,
- améliorer la prise en soin diurne des personnes accueillies dans l'EHPAD,
- sécuriser et soutenir les soignants de nuit.

Différents modèles ont été testés :

- soit l'infirmier de nuit est salarié de l'établissement et assure une astreinte dans 4 autres EHPAD de proximité
- soit l'infirmier de nuit est issu d'un autre établissement hospitalier de proximité, ou d'une équipe SSIAD, ou travaille en libéral à proximité.

Le développement de ces projets permet d'améliorer davantage la notion de parcours de vie et de soins des personnes âgées.

L'organisation d'une filière gériatrique de proximité, favorise notamment l'accompagnement de fin de vie, et permet de cibler des hospitalisations au plus juste des besoins.

EQUIPE MOBILE D'HYGIÈNE

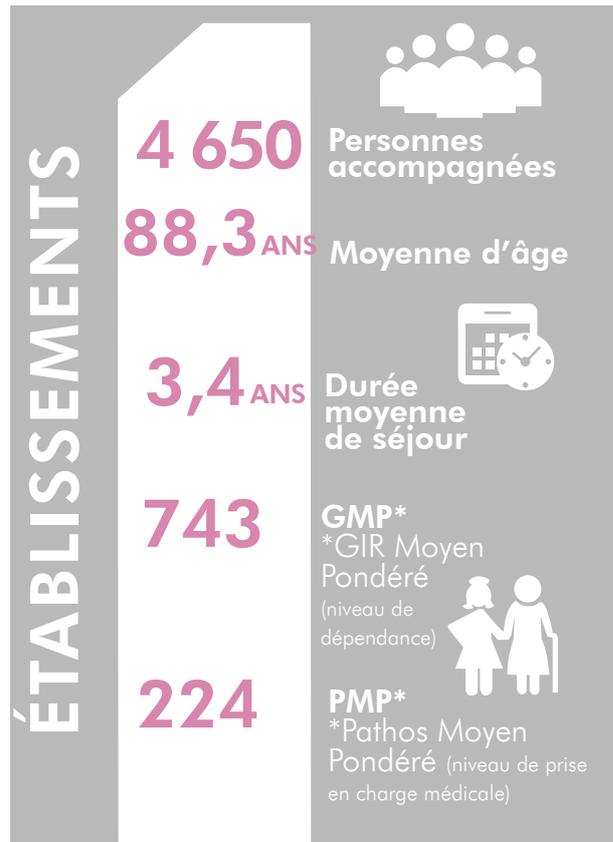
En place depuis 2015, grâce à des fonds d'intervention Régionaux de l'Agence Régionale de Santé Aura, l'EMH intervient auprès de 22 établissements Rhône-Alpins. Sa mission est de soutenir et aider les établissements du Groupe en leur apportant une expertise, notamment lors d'un phénomène exceptionnel (épidémies, alerte légionnelles, AES* ou autres).

En 2018, l'équipe mobile d'hygiène s'est étoffée avec la création d'un poste à mi-temps d'infirmier hygiéniste, permettant une plus grande proximité avec le terrain.

Près de 80 infirmiers et aides-soignants correspondants en hygiène ont œuvré dans les 42 EHPAD pour transmettre les bonnes pratiques et donner du sens à la prévention du risque infectieux, notamment à travers l'animation d'ateliers thématiques (lavage des mains, utilisation de solution hydro alcooliques, soins bucco-dentaires..) et ludiques (chariots des erreurs, boîte « à coucou »...)



*AES : Accident d'Exposition au Sang



PROJET TÉLÉCONSULTATION EN EHPAD EN 2019

La télémédecine est une forme de pratique médicale à distance utilisant les technologies de l'information et de la communication. Elle ne se substitue pas aux pratiques médicales actuelles mais constitue une réponse aux défis auxquels est confrontée l'offre de soins aujourd'hui. Cinq actes de télémédecine sont aujourd'hui reconnus : la téléconsultation, la téléexpertise, la télésurveillance, la téléassistance médicale et la régulation médicale. Depuis plusieurs années le Groupe ACPPA est sensibilisé à la télémédecine en participant activement à une expérimentation conduite dans le cadre du PAERPA Nord avec l'établissement Les Bouleaux (Lourche-59).

En 2019, 4 établissements Rhône-Alpins du Groupe testeront la téléconsultation en EHPAD en partenariat avec Toktokdoc. Deux autres établissements se sont engagés dans les expérimentations conduites par leur ARS (PACA et Occitanie).

ACCOMPAGNER LES AIDANTS, UN ENJEU SOCIÉTAL

Les aidants sont des acteurs majeurs du soutien aux personnes âgées, sans lesquels le maintien à domicile ne serait tout simplement pas possible. Mais comment valoriser le temps passé auprès des plus fragiles, et comment mieux accompagner ces cinq millions d'aidants, qui, pour la majorité, exercent une activité professionnelle et assurent une aide allant d'une présence ponctuelle (faire les courses, gérer le courrier), à une présence assidue, voire continue. En 2018, le Groupe ACPPA a multiplié les actions, les conférences et proposé des programmes de formation pour soutenir les aidants qui accompagnent leur proche à domicile ou en EHPAD.

Ouverture d'un accueil de jour les samedis

En 2018, suite à un appel à projet lancé par l'Agence Régionale de Santé Auvergne Rhône-Alpes, l'accueil de jour Villa Lumière (Lyon 3e) a ouvert ses portes gratuitement plusieurs samedis dans l'année pour accueillir les aidants familiaux sur le territoire de la Métropole de Lyon. Objectif : leur offrir un moment de répit et de partage le weekend. Une expérience qui a rencontré un grand succès et qui est renouvelée sur 2019, un samedi sur deux.

Programme « Aidants en EHPAD : quelle est ma place ? »

Ce programme est construit sous forme d'un parcours de sept ateliers de 2 heures dans lesquels vont être abordés différents thèmes autour du fonctionnement de l'EHPAD, de la maladie, de l'alimentation, de la fin de vie, et des enjeux psychologiques liés à l'entrée de son proche en institution.

Décliné dans plusieurs établissements du Groupe, ce programme vise trois objectifs :

1. offrir un espace de parole et d'écoute pour un accompagnement vers l'apaisement,

* SPASAD : Service Polyvalent d'Aide et de Soins A Domicile



Faire de la conciliation du rôle d'aidant et de la vie professionnelle un sujet obligatoire du dialogue social et un critère de responsabilité sociale et environnementale des entreprises

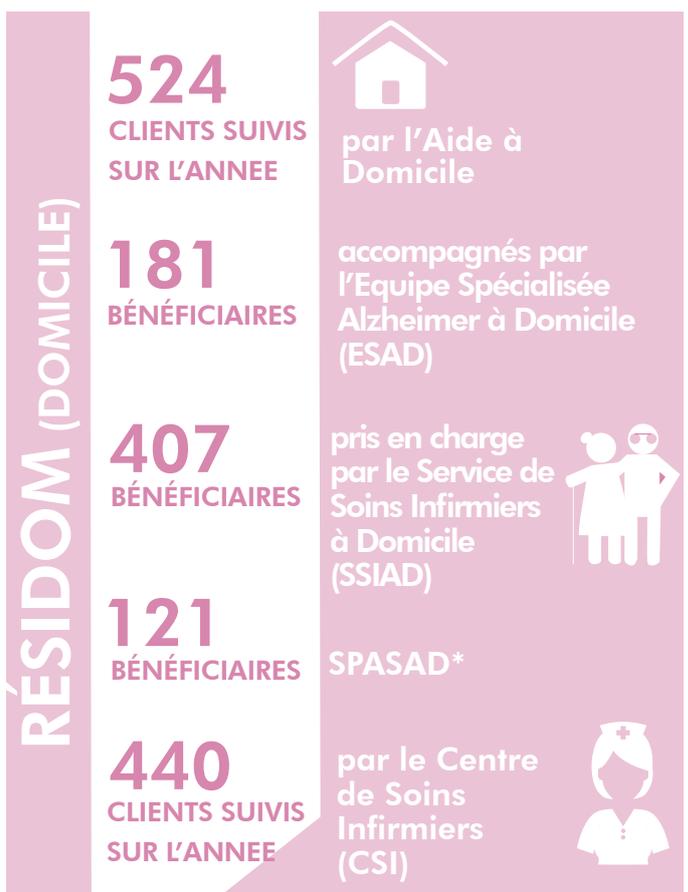
(extrait du rapport Libault avril 2019)



2. rapprocher les aidants de la réalité d'un EHPAD aujourd'hui en leur expliquant son fonctionnement, ses possibilités, mais aussi ses limites,
3. permettre d'améliorer le partenariat avec les équipes soignantes de l'EHPAD au bénéfice de leur proche.

Des réunions d'informations et d'échanges

En partenariat avec France Alzheimer, des temps de rencontre sont organisés dans plusieurs accueils de jour du Groupe à destination des aidants pour échanger, s'informer et ne pas rester seul face aux maladies neurodégénératives (personnes atteintes de troubles cognitifs).





Les Althéas, Vaulx-en-Velin (69)

VALORISER LA PLACE SOCIALE DE NOS AÎNÉS

« Promouvoir et amplifier le maintien d'une vie sociale et citoyenne, et ouvrir une culture gériatrique partagée à tous les publics : favoriser autant que possible l'ouverture à l'autre, permettre l'expression des émotions et de la créativité, valoriser par des projets novateurs et participatifs ». (Objectif n°5 - CAP 2021)

L'ANIMATION, UNE MAILLE IMPORTANTE DANS LA VIE D'UN EHPAD

En établissement, l'animation occupe une place primordiale dans la prise en charge des résidents qui ont besoin de relations sociales autant que de soins médicaux et paramédicaux.

L'animation permet de maintenir un lien social, de lutter contre la dépression, et engendre donc un impact positif sur le bien-être du résident. Mais ce savoir-faire requiert des compétences particulières de la part du professionnel, qui doit prendre en compte les spécificités des personnes âgées accueillies, souvent dépendantes et fragilisées.

L'animateur est ainsi le garant du maintien de la vie sociale et culturelle de la personne âgée. En proposant des activités, il aide nos aînés à garder le goût de la vie et à améliorer l'image qu'ils ont d'eux-mêmes. Il ne s'agit pas uniquement de distraire ou passer le temps, mais bel et bien de donner de l'existence au temps, de maintenir la personne dans la réalité, de lui donner l'envie de se projeter dans l'avenir et de construire encore des projets.

PREMIERE RENCONTRE DES ANIMATEURS DU GROUPE ACPPA

En novembre 2018, en provenance des 4 coins de la France, les animateurs du Groupe ACPPA se sont retrouvés dans une dynamique collaborative, pour échanger sur leurs pratiques professionnelles d'animation en lien avec le projet associatif CAP 2021 et ses ambitions pour la Vie Sociale au sein du Groupe. Une rencontre unique avec un double objectif :

- Améliorer et promouvoir la vie sociale en EHPAD
- Favoriser l'échange entre pairs.

80,2%

TAUX DE SATISFACTION

Enquête 2018 auprès des résidents et des familles item vie sociale.

PROJECTIONS 2019

- Renforcer les liens entre les animateurs
- Promouvoir les actions de valorisation des activités organisées dans les établissements
- Faire de l'animation, l'affaire de tous les professionnels et parties prenantes dont les bénévoles



L'accompagnement culturel et l'animation dans nos maisons représentent le complément indispensable au soin.

Paul-Henri Chapuy, Président du Groupe ACPPA



Cette année encore, les animateurs du Groupe ont redoublé d'énergie pour proposer aux résidents des activités ludiques, thérapeutiques et accessibles à tous. Des programmes variés avec une ouverture sur la culture et l'apprentissage de nouvelles connaissances.

Quelques thématiques 2018 :

- Entre le corps et l'esprit : arts et spectacle, activités sportives, jeux, bien-être, atelier cuisine, jardinage, initiation aux objets connecté...
- Des liens hors les murs : de nombreuses sorties extérieures, des séjours, des rencontres inter-EHPAD, l'accueil de bénévoles...
- Rencontres et échanges : médiation animale, des résidents engagés au profit d'oeuvres caritatives, des moments festifs, des rencontres intergénérationnelles entre petits et grands...



"ACCRO À L'ESCRIME"

(Les Acanthes,
Vaulx-en-Velin-69)

Qui a dit que l'escrime était un sport pour les jeunes ?



On laisse ce qu'on a dans la tête quand on combat

Témoignage une résidente



Reportage France 3 - novembre 2019

Proposée dès 2012 à titre expérimental, l'escrime rencontre depuis des années un franc succès auprès des résidents. Une expérience unique dans un EHPAD !

Devenue une activité régulière aux Acanthes, l'escrime rassemble une douzaine de résidents. Sous le regard attentif du maître d'arme, ils sont initiés aux gestes d'escrime, pour cette activité physique adaptée aux résidents, très appréciée pour ses bienfaits, tant pour la précision des gestes, la mémoire que pour la vue. Les séances ont apporté une réelle ouverture d'esprit et un bien-être significatif pour les résidents.

Retrouvez sur le site internet www.groupe-acppa.fr les vidéos des activités et projets, souvent innovants, centrés sur le bien-être des résidents et réalisés chaque année dans nos établissements.



Projet Résidence Autonomie à Sassenage (38)

PATRIMOINE IMMOBILIER

L'objectif n°6 de CAP 2021 « La rénovation et la mise à niveau des établissements existants » s'est traduit par une validation du Conseil d'Administration/Bureau ACPPA en 2017, d'un plan pluriannuel d'investissements immobiliers de plus de 129M€. Cet engagement se traduit sur le terrain par de nombreux travaux de réhabilitation lourde ou de reconstructions, qui ont beaucoup mobilisé les équipes au niveau du siège et des établissements concernés. Ces projets sont cofinancés avec nos partenaires bailleurs sociaux et s'échelonnent jusqu'en 2021 pour 80% du parc de nos établissements.

Sur l'année 2018, les travaux ont démarré sur 8 établissements. Ils s'achèveront en 2019 pour certains et plus tard pour les autres. Nous avons étudié le programme de travaux pour 6 établissements, permettant de définir un cahier des charges adapté aux besoins des résidents et du personnel tout en prenant en compte les aspects environnementaux, règlementaires et économiques.

APPEL À PROJET

En 2018 le Groupe ACPPA a remporté, conjointement avec le bailleur social OPAC38, un appel à projet lancé par le Conseil Départemental de l'Isère en novembre 2017, pour la création d'une résidence autonomie de 50 logements sur la commune de Vaulnaveys-le-Haut. L'offre de service proposée est innovante et fera largement appel aux nouvelles technologies. Les travaux devraient démarrer en 2020 pour une ouverture en 2021.

Avec la future résidence de Sassenage (suite appel à projet gagné en 2017 également dans l'Isère), le Groupe étend son offre de parcours entre EHPAD et services de maintien à domicile, avec à horizon 2021 un parc de 9 résidences autonomie.

MAINTENANCE ET SÉCURITÉ DES BATIMENTS

Après un test de plus de 6 mois sur 6 établissements du Groupe qui s'est avéré concluant, le registre de sécurité dématérialisé a été déployé à l'ensemble du Groupe sur le dernier trimestre 2018. La prise d'effet a été effective au 1^{er} janvier 2019. Les Directeurs et les Responsables entretiens des sites ont été formés à l'outil. Ce dernier permettra de :

- Faciliter le suivi Sécurité & Maintenance
- Suivre en temps réel les opérations de maintenance sur les équipements de sécurité
- Prévoir la budgétisation du remplacement des équipements de sécurité.

Quant au registre de maintenance dématérialisé, son déploiement est reporté sur 2020.

Ainsi, à court terme, la gestion et la traçabilité des actions de maintenance et de prévention des risques liés aux bâtiments, seront entièrement digitalisées !

En 2019, les deux établissements reconstruits « La Maison des Anciens » (38) et « Les Acanthes » (69) ouvriront leurs portes respectivement en avril et septembre pour accueillir leurs résidents et les équipes, dans leur nouvelle « maison » pour un changement 100% positif !



FOCUS SUR LES ÉQUIPES DU GROUPE

Création d'un centre de services partagés

Cap 2021 et Schéma Directeur de la Formation Professionnelle

Égalité Hommes/Femmes

Plateforme de remplacement

Chiffres clés 2018

UNE ORGANISATION RH POUR RÉPONDRE AUX NOUVEAUX DÉFIS

Le Projet Associatif du Groupe fixe l'ambition d'une nouvelle organisation des ressources humaines pour apporter au plus près des acteurs une double expertise (objectif n°8 - CAP 2021) : la gestion RH traditionnelle (paie, fonctionnement...) et le développement RH (compétences, carrière...).

CREATION D'UN CENTRE DE SERVICES PARTAGES PAIE/RH (CSP)

Un audit de fonctionnement (réalisé en 2017 par un consultant externe, Avenue RH) a confirmé la nécessité d'adapter les ressources au regard du développement du Groupe, d'une législation sociale à la fois dense et en constante évolution et d'une complexification accrue de la paie qui requiert une véritable expertise, notamment depuis la mise en place de la Déclaration Sociale Nominative (DSN).

Ce constat impacte directement les établissements et en particulier les fonctions de Responsables Pôle Hébergement (RPH) et de Responsables Pôles Soins (RPS). L'objectif de la nouvelle organisation des Ressources Humaines vise à centraliser au siège des tâches administratives avec la création d'un Centre de Services Partagés Paie/RH qui permet de libérer du temps pour :

- Les RPH, en administratif paie/administration du personnel
- Les RPS, sur la gestion des activités et plannings, par une remontée des données traitées par le logiciel Octime.

Les 3 étapes de la centralisation en 2019 :

1. Traitements administratifs de la paie : arrêts de travail, prévoyance, saisies-arrêts sur salaire.
2. Back office Octime (paramétrage des cycles et horaires).
3. Paie pour 10 établissements.

Ce projet nécessitera de renforcer l'effectif paie du Siège sur les deux ans à venir, mais aussi de redéfinir les rôles en établissement, de Responsable Pôle Hébergement et de Responsable Hôtelier(ère), ces fonctions ayant évolué au fil des années et des organisations mises en place.

Equipe de RESIDOM



CHIFFRES CLÉS 2018

2654		Collaborateurs
43 ANS		Moyenne d'âge
7,6 ANS		Moyenne d'ancienneté
10 %		Cadres
21 %		Maîtrise
69 %		Employés

CAP 2021 & SCHÉMA DIRECTEUR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Au cœur des défis économiques et sociaux, la formation professionnelle est une composante incontournable d'une gestion dynamique des emplois et compétences.

- **Pour l'entreprise**, c'est un levier majeur de compétitivité et de transformation, pour faire face efficacement aux mutations économiques. Une entreprise qui forme ses salariés, c'est une entreprise qui s'adapte et qui évolue.
- **Pour les salariés**, c'est l'opportunité de développer et d'adapter leurs compétences, pour garantir leur employabilité et faciliter la mobilité. La formation professionnelle leur

permet d'acquérir et d'actualiser leurs connaissances et leurs compétences, d'accroître leur niveau de qualification et de favoriser leur évolution professionnelle. C'est un élément déterminant pour être acteur de sa vie professionnelle.

La loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel », adoptée le 1er août 2018 réforme en profondeur la formation professionnelle. Le schéma directeur de la formation professionnelle sur les années 2018-2021 prend en compte ces évolutions législatives et réglementaires en gardant pour fil rouge le Projet Associatif du Groupe « CAP 2021 ».



Ouvrir des perspectives de carrière pour les métiers du grand âge, faciliter les reconversions professionnelles et mobiliser des compétences variées auprès des personnes âgées

(extrait du rapport Libault)



Deux axes fort de la formation professionnelle en 2018

La Formation Management

(1000 heures de formation en 2018)

Chaque Manager est au cœur du fonctionnement et de la réussite de ses équipes. Savoir encadrer, responsabiliser, fédérer, valoriser, reconnaître, donner du sens.

C'est donc pour aider et professionnaliser les Cadres comme les Non-Cadres, qui exercent des responsabilités d'encadrement d'équipes,

qu'une formation adaptée au management a été mise en place depuis 2006 et enrichie d'un nouveau programme en 2018.

Une partie de la formation est consacrée à l'intergénérationnel : comprendre les générations dans leurs différences et dans leurs points communs pour adapter son management au plus près des besoins.

La formation est, d'ailleurs, un formidable terrain d'échanges entre générations. Elle favorise le partage d'expérience entre pairs sur leurs pratiques professionnelles. Parce que les échanges sont centrés sur l'écoute et la compréhension, la formation favorise le lien intergénérationnel, le lien entre anciens et nouveaux salariés.

Ainsi, comme tout salarié, les jeunes embauchés doivent pouvoir bénéficier d'actions de formations prévues au Plan de Formation.

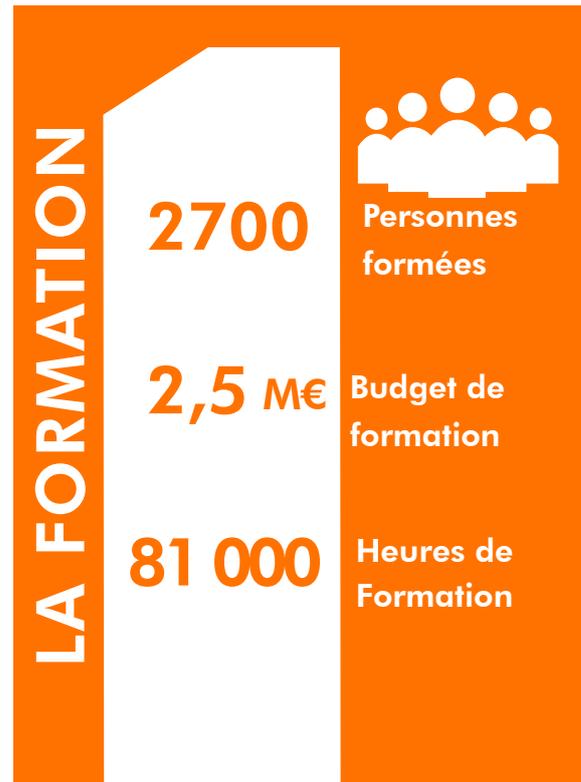
La formation aux entretiens individuels de professionnalisation et d'évaluation

(600 heures de formation en 2018)

Cette formation est importante au regard des enjeux humains avec pour objectif de permettre aux managers de :

- S'approprier les finalités et le cadre de la démarche d'entretiens individuels.
- S'approprier la grille d'évaluation du Groupe.
- Être en mesure de conduire l'entretien de manière factuelle et constructive.
- Savoir répondre aux interrogations de ses équipes.

L'entretien annuel est un moment clé et privilégié de la relation managériale. Bien préparé et exécuté, il peut constituer un outil de développement puissant pour le manager et la personne évaluée.



Crédit photo Groupe ACPPA

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Les négociations engagées en 2018 avec les partenaires sociaux ont abouti à la signature d'un nouvel accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cet accord a été signé le 3 janvier 2019 pour une durée de 4 ans.

Index de l'égalité femmes/hommes

Chaque année avant le 1er mars, les entreprises ont l'obligation de publier sur leur site internet la note globale de l'Index de l'égalité femmes-hommes. Elles devront également la communiquer, avec le détail des différents indicateurs, à leur Comité social et économique (CSE) ainsi qu'à l'inspection du travail (Direccte).

Le décret relatif aux modalités d'application et de calcul de l'Index de l'égalité femmes-hommes est paru au Journal Officiel le 9 janvier 2019.

L'Index, sur 100 points, se calcule à partir de 5 indicateurs pour une entreprise de plus de 250 salariés :

- L'écart de rémunération femmes-hommes.
- L'écart de répartition des augmentations individuelles.
- L'écart de répartition des promotions.
- Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité.
- Le nombre de personnes du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations.

Si l'entreprise obtient moins de 75 points, elle devra mettre en œuvre des mesures de correction pour atteindre au moins 75 points, dans un délai de 3 ans. Les entreprises qui ne publieront pas leur Index ou ne mettront pas en œuvre de plan de correction s'exposeront d'une pénalité financière, jusqu'à 1% de la masse salariale. De même, les entreprises

devront réduire les écarts salariaux dans un délai de 3 ans, faute de quoi elles s'exposeront à la même pénalité.

Les indicateurs calculés sur 2018 pour l'ACPPA, comme pour les Sinoplies au titre de l'égalité professionnelle Femmes – Hommes font apparaître un résultat total après pondération de 88 points sur cent, soit un score bien au-dessus du seuil de 75 points.

PLATEFORME DE REMPLACEMENT

Face à l'absentéisme et l'accroissement temporaire d'activité, la gestion des remplacements est devenue un enjeu majeur et structurant pour les établissements. Des plateformes* proposent des solutions digitales (applications mobiles) permettant aux établissements d'identifier rapidement des professionnels pour des remplacements.

Chaque établissement invite ses salariés CDD sur la plateforme. Lorsqu'un directeur ou cadre de santé a besoin de remplacer un collaborateur, il peut alerter automatiquement via l'application mobile l'ensemble des remplaçants éligibles et disponibles grâce à un algorithme optimisé. Les soignants disponibles sont alors instantanément notifiés par SMS et/ou par email. La Direction d'établissement est alertée dès qu'un remplaçant accepte la mission.

Le projet de recourir à ces solutions digitales a débuté en 2018 avec le constat suivant :

- La gestion et l'attribution des remplacements mobilisent fortement l'encadrement des sites.
- L'appel à des agences d'intérim a un coût important pour l'établissement dans un cadre budgétaire très contraint.

Au 1er semestre 2019, ces nouvelles plateformes seront testées sur plusieurs établissements avant de les élargir à l'ensemble du Groupe ACPPA.

*comme Whoog et MedGo



CONCILIER
VALEURS, QUALITÉ,
PERFORMANCE ET
DURABILITÉ

Système de Management Intégré

- ➔ « Piloter pour et par la qualité »
- ➔ Management des risques
- ➔ Gestion des événements

Rapport financier

SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ DU GROUPE ACPPA

« Depuis sa création, l'ACPPA a cette volonté permanente de concilier l'économique et le social, ambition littéralement ancrée dans ses gènes. Aujourd'hui, l'enjeu essentiel pour notre Groupe est d'intégrer dans son fonctionnement la complexité croissante des environnements interne et externe, afin de proposer aux parties prenantes un projet durable. Il est question, d'abord, d'un projet associatif, mais aussi au delà d'une contribution forte à un projet de société » (extrait CAP 2021).

Afin d'accompagner au mieux l'évolution du secteur d'activité et de son environnement, le Groupe ACPPA conforte son **Système de Management Intégré (SMI), qualité/risques/RSO**, pour répondre aux ambitions du projet CAP 2021. Satisfaire nos clients et maîtriser les risques de nos activités sont des enjeux majeurs pour tous.

« PILOTER POUR ET PAR LA QUALITÉ »

Dans le rapport de **Dominique Libault** publié en mars 2019, la priorité n°3 « piloter pour et par la qualité » promeut l'amélioration de la qualité de service rendu à la personne âgée.

Le Groupe ACPPA adhère à ces propositions notamment concernant la promotion de labellisation des établissements et la mise en place d'indicateurs de qualité pour assurer une transparence des prestations.

Il conforte ainsi ses choix d'organisation et de Management par la Qualité avec la double certification NF Services et ISO 9001.

Evaluations internes et externes

Les audits externes réalisés par l'**AFNOR Certification** en 2018 se traduisent par un constat d'amélioration sur trois axes majeurs :

- Le Projet Personnalisé d'Accompagnement
- La traçabilité des soins (infirmier/aide-soignant)
- Le contrôle des prestations délivrées aux résidents.

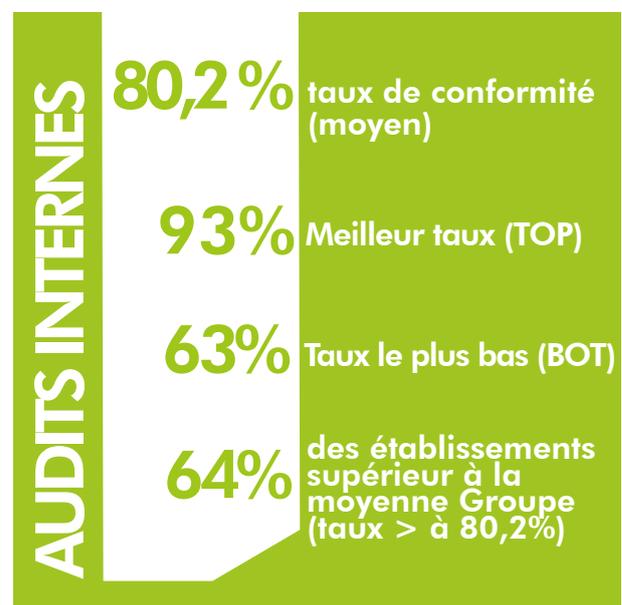
Les attendus portent notamment sur :

- l'amélioration de la transversalité et des interactions entre processus et exploitations.
- la structuration des processus innovation et commercialisation au sein du Groupe
- les évolutions stratégiques pour conforter l'activité du Pôle Formation Santé.

Les **audits internes**, réalisés chaque année depuis 2004, ont été centrés sur le parcours du client. Cette approche favorise une vision globale avec la participation des résidents, des familles et des salariés.

En point marquant de l'année 2018, nous retiendrons l'intégration de **30 critères risques** « les incontournables ».

Ces résultats nous permettent de mettre l'emphasis sur l'accompagnement des établissements identifiés comme étant en difficulté, pour une meilleure appropriation de la démarche et des outils qualité : une priorité 2018, réaffirmée en 2019.



Enquête clients

Mesurer la satisfaction de nos clients fait partie intégrante de notre système qualité de longue date. Depuis 2011, ces enquêtes annuelles auprès des résidents et familles sont confiées au cabinet expert INIT. En 2018, une nouvelle méthode d'analyse statistique des résultats a été proposée, qui s'appuie sur le théorème de Bayes*. Avec cette approche, on ne regarde plus seulement l'impact d'un critère sur la satisfaction globale, mais l'impact de tous les critères entre eux, satisfaction globale incluse. Le Directeur dispose ainsi d'une aide à la décision pour définir son plan d'actions.

Enquête personnel

Au regard des résultats 2018, les objectifs d'amélioration portent notamment sur les taux de participation et de satisfaction globale. Une réflexion est engagée pour réaliser une enquête annuelle (actuellement tous les deux ans). Les Managers souhaitent recueillir la perception des collaborateurs en tenant compte du turn-over et des évolutions d'organisation de l'établissement.

PERSPECTIVES 2019

Au niveau national, concernant l'évaluation externe, le rapport Libault propose de charger la Haute autorité de santé (HAS) de construire **un référentiel unique qui serait mis en œuvre d'ici 2021**, sur la base des dispositions de la loi santé.

Pour le Groupe ACPPA, nous engageons un **nouveau cycle de certification couplée NF Services et ISO 9001, pour une durée de 3 ans.**

En complémentarité et suivant le calendrier réglementaire, les établissements ont planifié leur seconde **évaluation interne** entre 2018 et 2020.

Enfin, **une évolution de la cartographie des processus** du Groupe est en réflexion avec la volonté de clarifier et simplifier les fonctionnements en favorisant la transversalité.

* formulé par Thomas Bayes, un mathématicien britannique du 18^e siècle.



LA REMISE DU PRIX PQPRA

Le « **PQPRA** » (Qualité Performance Rhône Alpes) met en valeur chaque année des organisations qui ont choisi de mettre en œuvre une démarche de management de la performance. En complémentarité de la certification couplée ISO 9001 et NF services, la Direction s'est intéressée au modèle EFQM* en 2014. C'est dans ce contexte que l'engagement au Prix Qualité et Performance a contribué à la dynamique engagée par le Groupe pour avancer sur la voie de la performance. L'auto-évaluation réalisée dans ce cadre, en questionnant les pratiques, facilite la mise en évidence des plans de progrès nécessaires à l'évolution de l'organisation et à la satisfaction de toutes les parties prenantes.

* European Foundation for Quality Management (en français Fondation européenne pour la gestion de la qualité)

MANAGEMENT DES RISQUES

Le déploiement du système de management des risques se poursuit, dans le cadre d'un plan pluriannuel.

Destinée à identifier, hiérarchiser et prévenir les risques majeurs à l'échelle du Groupe ACPPA, la **cartographie des risques** des six processus opérationnels a été finalisée. Elle s'illustre désormais par un mapping des risques recensés et évalués.

Ainsi, **les premières revues des risques majeurs** ont été initiées et permettent désormais de suivre les indicateurs relatifs aux mesures de maîtrise et de performance (réalisation des risques). Ce travail doit se poursuivre tout au long de l'année 2019, afin d'en affiner certains ou de construire ceux qui manqueraient encore. L'objectif à moyen terme (2020/2021) est d'automatiser le tableau de bord de ces indicateurs, dans le cadre du projet BI* entrepris pour l'ensemble des indicateurs de pilotage du Groupe.

Le Processus Management des Risques a poursuivi son **action d'accompagnement d'établissements en difficulté et de gestion de situations complexes**.

Il s'attache également au **pilotage des assurances** qui viennent couvrir le risque financier d'une partie des événements.

En 2018, l'ACPPA a procédé à un nouvel appel d'offre sur l'ensemble de ses polices. Cette démarche a permis d'adapter les garanties à l'évolution des besoins du groupe, d'améliorer l'accompagnement dans la gestion des sinistres et de nouer un véritable partenariat avec le courtier. Outre ces améliorations, le système de management intégré Qualité/Risques et la démarche déployée par le processus ces dernières années ont permis de renforcer la confiance de nos partenaires, ce qui s'est traduit par une économie substantielle des primes annuelles (-30%) et une augmentation globale des garanties apportées.

Perspectives 2019

L'année 2019 va voir se poursuivre la structuration de la démarche entreprise, la construction et le renforcement des indicateurs sur les risques majeurs, mais portera également sur une systématisation de la capitalisation et du partage des retours d'expériences sur les événements à risques importants.

Elle se traduira également par un renforcement de l'accompagnement des établissements à l'appropriation du « plan bleu », garant de la sécurité et de la continuité d'activité de chacun des sites du Groupe ACPPA.



* BI : Business Intelligence

GESTION DES EVENEMENTS

Dans le cadre du SMI, la gestion des évènements, est **un levier important** pour l'amélioration continue, ceux dits « importants et majeurs » relèvent du Management des Risques.

Le système de déclarations interne au Groupe mis en place est en complète cohérence avec les attentes des Pouvoirs Publics. La nouvelle obligation posée par la loi vieillissement de 2015 doit désormais se traduire par une augmentation sensible des signalements d'évènements indésirables graves ou associés aux soins à adresser aux autorités, ainsi que par une analyse des causes systématisée, ce afin d'éviter la réitération de tels évènements ou d'élaborer et de diffuser des recommandations de bonnes pratiques.

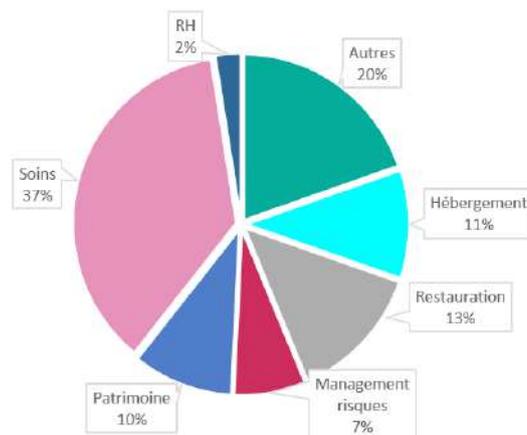
Comme le relève la **Haute Autorité de Santé**, nous constatons un **manque de capitalisation sur ces évènements**. Aussi un des objectifs prioritaires 2019 des processus Qualité et Risques est de développer une culture Groupe à l'analyse des causes et au retour d'expérience. A la hauteur des enjeux, une formation personnalisée « **Gestion des évènements et analyse des causes** » testée sur 2018 est **déployée en 2019** auprès des **Directeurs** et des **membres du CODIR**. Elle **s'inscrit dans le cursus de formation continue de l'ensemble des cadres à horizon 2020**.

L'Agence Régionale de Santé Auvergne Rhône-Alpes a rapporté aux Fédérations du secteur médico-social l'analyse des signalements qui lui ont été adressés sur 2018. Ils sont en augmentation de 25% par rapport à 2017. Ceux qui ont prédominé sont les actes de violence (envers les usagers ou entre usagers) et pour ceux plus spécifiques aux soins, ce sont les disparitions inquiétantes, les défauts

dans la prise en charge médicamenteuse, les chutes et les tentatives de suicide.

Au niveau du groupe ACPPA, en 2018, ce sont plus de 2500 évènements déclarés en interne. Sur les 392 considérés comme importants, 56 ont donné lieu à un signalement aux Pouvoirs Publics. Les évènements les plus fréquents sont des évènements sanitaires (épidémies de gripes, infections respiratoires, gastro-entérites ...), des réclamations ou difficultés relationnelles avec les familles ainsi que des résidents présentant des profils n'étant plus adaptés aux capacités d'accompagnement des établissements.

Répartition des évènements par processus



Une **évolution de l'outil unique de gestion des évènements** est prévue sur fin 2019 / début 2020 pour une analyse plus fine des risques établissements et Groupe.



RAPPORT FINANCIER DES STRUCTURES DU GROUPE

Investi dans sa vocation d'accompagner les aînés depuis sa création en 1983, le Groupe Associatif ACPPA a su conserver un statut d'organisme privé à but non lucratif permettant de réinvestir l'intégralité de ses résultats dans ses missions.

LE GROUPE ACPPA

Pour l'année 2018, le chiffre d'affaires cumulé des 7 entités du Groupe s'élève à **176 M€**, soit une **progression de +2.2%** essentiellement due à la croissance organique (la croissance externe n'étant pas significative sur cet exercice avec seulement la reprise de l'accueil de jour « Villa Les Petits Bonheurs », le fonctionnement en année pleine de l'EHPAD La Charité à Lavault Saint Anne, et la Villa Michel Ange rattachée à l'Ehpad l'Eglantine à Fontaine (38)).

Le résultat net cumulé est excédentaire de près de 5,2 M€ (-31 % par rapport à 2017). Le résultat d'exploitation est en net retrait sur cet exercice et demandera une attention soutenue en 2019. Il s'explique essentiellement par une augmentation des charges, notamment celles des frais de personnel.

Ce résultat net se traduit par une consolidation de nos fonds propres (54 M€, +9%). Ceux-ci sont la garantie de la pérennité du groupe, de sa capacité à se développer et à toujours investir. Notons que 4,2 M€ d'investissements cette année ont été injectés dans nos structures pour améliorer le fonctionnement des établissements, l'accueil et le confort des personnes âgées accueillies. La trésorerie du Groupe continue de progresser (+11%) et le désendettement se poursuit.

L'ASSOCIATION ACPPA

Avec **un chiffre d'affaires de 119 M€** en 2018, les établissements du réseau ACPPA connaissent une augmentation de +2.2% par rapport à l'année précédente. Le taux moyen d'occupation des établissements est très bon à 99,35%.

Le résultat d'exploitation reste positif à 0.6 M€ mais est en net baisse (-51%). Le résultat net de l'année 2018, incluant le CICE, s'élève à 3,3 M€.

Les résultats des établissements ACPPA marquent le pas dans l'ensemble sur cet exercice. Certains, comme les derniers repris, mais également d'autres plus anciens, enregistrent des déficits significatifs.

Les investissements de l'année se sont élevés à 3 M€.

Au 31 décembre, les fonds propres sont de 40,7 M€ (+2.5 M€ par rapport à 2017) et la trésorerie s'élève à 21,6 M€.

L'UES LES SINOPLIES

Cette filiale a réalisé **un chiffre d'affaires de 51,8 M€** cette année (par rapport à 50.7 M€ en 2017) avec un taux moyen d'occupation des établissements de 97,42%, en légère augmentation de 0.40% par rapport à l'an passé. Le résultat d'exploitation excédentaire de 0,79 M€ (contre 0.77 M€ en 2017) est stable. Le résultat net de l'exercice s'élève à 2,05 M€ contre 2,54 M€ en 2017.

Les résultats des établissements Sinoplies sont globalement positifs (4 d'entre eux présentent cependant des déficits). Les investissements ont été de 0,79 M€ sur l'année. Au 31 décembre 2018, les fonds propres de l'UES s'élèvent à 11,79 M€, la trésorerie est de 19,47 M€.

LES AUTRES ENTITÉS

La SCI CHRISTILOG, qui détient certains actifs immobiliers pour le Groupe, clôture son exercice par un résultat excédentaire de 215 K€.

CULTUR'ART et l'Institut ACPPA ont équilibré leur exploitation, même si le Fond de dotation ne sera réellement actif (projet aide aux aidants) qu'à compter de 2019.

Des déficits ont été générés par les associations GERONTO SERVICES (-65 K€) et POLE FORMATION SANTE (-334 K€).

Des actions sont en cours (réorganisation, croissance externe) pour que le POLE FORMATION SANTE trouve son équilibre.

PERSPECTIVES 2019

Le contexte général demeure complexe avec les impacts liés à la réforme de la tarification (dotation à la ressource, contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens) et aux réflexions gouvernementales en cours sur une nouvelle loi. Nos efforts continueront à porter sur le maintien de nos taux d'occupation et sur le redressement de notre résultat d'exploitation tout en maintenant des tarifs adaptés à nos valeurs. Nous aurons une attention toute particulière sur nos établissements et/ou structures en difficulté afin de les aider à retrouver un équilibre. Notre politique d'investissement restera dynamique au service des personnes âgées que nous accueillons.

En terminant cette synthèse financière 2018, je souhaite remercier l'ensemble des administrateurs, la Direction Générale et la Direction Financière pour son travail important ainsi que les équipes du Siège Social et des établissements, pour leur engagement auprès du Groupe dans l'accompagnement de nos aînés.



André Orgiazzi
Trésorier

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

98,66%

Taux d'occupation moyen

72,16 €

Prix de journée moyen (TTC) ACPPA

67,84 €

Prix de journée moyen (TTC) SINOPLIES

176 M€

Chiffre d'Affaires (cumulé)

184 M€

Total Produits Groupe

179 M€

Total Charges Groupe

5,2 M€

Résultat net Groupe

42 M€

Trésorerie Groupe

4,2 M€

Total investissement Groupe



GROUPE ACPPA — SIÈGE SOCIAL

7 Chemin du Gareizin 69340 Francheville

Tél : 04 72 16 30 70

Fax : 04 78 59 22 80

contact@acppa.fr

www.groupe-acppa.fr



🔍 Groupe ACPPA