



2025

Rapport d'activité



Les
Bruyères
Association

Le sens de l'engagement, le sens de la vie

2025



sommaire

Edito > 7

À vos côtés...

1 • Engagement, confiance et proximité > 11

2 • Transparence et clarté > 19

3 • Bien vieillir sereinement > 25

4 • Moments de vie partagés > 33

5 • Innovation et co-construction > 43

6 • Des process garants de qualité > 51

7 • Développement et évolution > 61

8 • Dans toutes les maisons LBA > 73



Inès,
habitante de la résidence La Bruyère

Dynamisme, adaptabilité et engagement

Regards croisés Sylvain Mérino/Jean-Louis Marie

Dans le contexte difficile qui persiste depuis plusieurs années, Les Bruyères Association a-t-elle réussi à maintenir les caps qu'elle s'était assignés pour 2025 ? Réponses de Sylvain Mérino, président de LBA, et de Jean-Louis Marie, directeur général.

Sylvain Mérino : Nous avons célébré nos 30 ans en 2024 en redressant de façon significative la situation héritée des années Covid. Dans ce contexte extrêmement tendu qui a perduré, nous n'avons malheureusement pas atteint notre objectif très ambitieux de renouer avec l'équilibre en 2025. C'est une déception partagée par l'ensemble du siège et les responsables d'établissements qui, très mobilisés sur cette perspective, n'ont pas ménagé leurs efforts. Pour autant ce résultat comptable 2025 déficitaire de 444 K€ est à replacer dans une trajectoire qui a permis de diviser par 6 le déficit de 2023 ou par 3 celui enregistré en 2024.

En adoptant toutes les exigences de gestion, de qualité et de performance d'une entreprise, notre association à but non lucratif démontre que son modèle répond à bien des problématiques rencontrées par l'ensemble des structures du secteur médico-social.

Le comparatif avec d'autres acteurs de l'accompagnement des personnes âgées démontre que, dans ce contexte, LBA s'en sort mieux. En effet, le secteur public reste dans une situation déficitaire « gravissime » tandis que de nombreux redressements judiciaires touchent le secteur privé.

Nous entendons bien confirmer cette « différence » en 2026 dont les premiers mois confirment l'évolution positive initiée ces deux dernières années.

Je suis convaincu que notre performance doit beaucoup à la mise en place par les équipes de direction LBA et notamment

notre Direction des Opérations d'un pilotage resserré (suivi hebdomadaire du taux d'occupation, suivi budgétaire mensuel avec chaque établissement...). Au-delà de l'impact sur la progression du taux d'occupation, nous constatons aussi un effet sur les charges d'exploitation et plus particulièrement des charges de personnel au travers de la réduction des appels à l'intérim et aux vacances.

La reprise a posteriori de l'exercice 2025 par l'État, de dotations à hauteur d'environ 600 K€, est une des raisons de la non-atteinte de l'équilibre. Il est donc primordial que la surveillance et l'anticipation de ce risque soient au centre de notre pilotage.

À cet égard je suis particulièrement fier du travail mené par toutes nos équipes en 2025 pour doter LBA d'un outil de pilotage unique dans notre secteur : une cartographie des risques extrêmement précise et exhaustive. Une cartographie qui pose les jalons d'actions correctives d'autant plus efficaces qu'elles permettent de limiter les risques internes mais aussi les conséquences des turbulences externes qui nous sont imposées par l'environnement économique, politique, démographique...

Je partage en tout point l'analyse de notre directrice générale adjointe, Laurence Blanchard, pour qui notre secteur n'est pas confronté à une simple crise, mais à une mutation profonde qui exigera de ses acteurs de s'adapter par l'anticipation, la souplesse, l'innovation et la réactivité.

Le gel d'un budget de 215 millions d'euros pour le secteur du grand âge et l'incertitude autour de la prochaine conférence sur le sujet montrent à quel point cette analyse repose sur un constat lucide qui doit inspirer nos stratégies d'avenir afin, dans le respect absolu de nos valeurs, de rester fidèle à notre engagement sociétal d'accompagnement et de protection du bien-être de tous nos aînés.



2025 a vu la création d'un outil de pilotage unique dans le médico-social : une cartographie des risques extrêmement précise et exhaustive pour anticiper et limiter les conséquences des turbulences de notre secteur.



Sylvain Merino, Président LBA

Jean-Louis Marie : En contrepoint d'une tendance qui nous avait laissé espérer atteindre dès 2025 l'équilibre de nos comptes, je noterais que LBA dispose d'atouts financiers importants : une trésorerie et des fonds propres significatifs ainsi qu'une capacité d'autofinancement (CAF) qui s'est redressée.

Ceci est d'autant plus important à mes yeux que cela démontre que, tout en poursuivant notre objectif de rigueur de gestion, nous avons les moyens de nos ambitions d'amélioration continue des services médico-sociaux et hôteliers que nous entendons délivrer.

J'en veux pour preuve trois grands enjeux que nous avons su relever en 2025 tout en maintenant une mobilisation quotidienne de nos équipes au service des résidents et de leurs familles qui plébiscitent respectivement à 94 % et 92 % la qualité de notre engagement (source enquête de satisfaction annuelle 2025).

Le premier enjeu relevé est celui de la concertation et du dialogue avec nos résidents et nos collaborateurs à l'instar du grand débat animé dans chacune de nos résidences autour de la fin de vie. Un sujet sur lequel nos politiques tergiversent depuis des années et sur lequel LBA prend ses responsabilités sans tabou, avec la pudeur et l'attention qui doivent être portée à cette étape de la vie.

De même, les ateliers qui se sont tenus dans toutes nos résidences sur une réflexion globale autour de la bientraitance dans nos maisons. Un sujet qui impacte le quotidien de nos résidents comme celui de nos collaborateurs et que nous avons su prendre à bras-le-corps.

Le deuxième enjeu est celui de l'ouverture sur le monde. 2025 a posé les bases d'une véritable stratégie de partenariats avec des associations dont nous partageons les valeurs d'humanisme et de générosité. C'est ainsi que nous avons renouvelé l'opération

de sensibilisation au cancer du sein avec Octobre Rose avec un nouvel objectif de collecte de fonds au profit de cette association nationale.

Partenariat, aussi, avec Oasis Solidaires avec qui nous nous sommes engagés à ouvrir nos locaux climatisés pour accueillir des habitants de proximité lors des épisodes de canicule.

Des succès qui nous conduisent à démultiplier les contacts avec d'autres organisations pour envisager des partenariats à l'instar de celui sur lequel nous travaillons avec l'unité de soins palliatifs de Luynes qui a accueilli l'un de nos administrateurs pour une semaine d'observation en juin dernier.

Le dernier enjeu qui nous a mobilisés est celui qui entend faire vivre la confiance et la reconnaissance de notre modèle associatif à but non lucratif. L'objectif est de lutter contre les idées reçues en rappelant aux pouvoirs publics qu'ils prennent un risque civilisationnel à privilégier systématiquement le secteur public qui, jusqu'ici, peine à faire la preuve de sa capacité à relever le défi démographique qui nous attend à l'horizon 2030.

La fierté et la confiance en notre modèle nous conduisent ainsi à intensifier notre politique de développement et d'accompagnement opérationnel de structures qui n'ont pas encore atteint notre maturité pour faire rayonner cet esprit associatif partout où il peut démontrer sa pertinence.



“ Une stratégie de développement visant à faire rayonner notre esprit associatif à but non lucratif partout où il peut démontrer sa pertinence. ”

Jean-Louis Marie, Directeur général LBA

A large, stylized number '1' is the central focus. The top part of the '1' is a white semi-circle with a dark green border. The bottom part of the '1' is a dark green semi-circle. To the left of the '1', there is a dark green leaf shape pointing upwards and to the right. The entire graphic is set against a light green background.

1

À vos côtés

**Engagement,
confiance
et proximité**

**Une association engagée
Une gouvernance à visage humain
Des équipes au plus près de vous**



Lucette,
habitante de la
résidence **La Caravelle**

- Bienveillance
- Respect
- Solidarité
- Humanisme
- Valeurs
- Ecoute
- Ethique
- Dignité



Une association engagée

Fondée en 1994 par Lucien Schroeder, **Les Bruyères Association est une association loi 1901 à but non lucratif** qui a bâti son identité, son savoir-faire et son développement autour d'une volonté clairement affichée : proposer une offre de services innovante, adaptée aux besoins et aux moyens des personnes âgées, que celles-ci soient autonomes ou en perte d'autonomie. Cette approche permet à LBA, depuis plus de 30 ans, de répondre aux normes de qualité, toujours plus exigeantes tant en matière d'hébergement que d'accompagnement, offrant ainsi à chaque résident : respect de sa vie sociale et de son autonomie, bienveillance, liberté d'aller et de venir et soins adaptés.

Le sens de la vie, le sens de l'engagement est le fil conducteur de notre projet associatif Missions 2025.

Parce que ce qui nous rassemble, c'est l'attention particulière que nous portons aux personnes âgées, que nous accueillons et que nous accompagnons dans les résidences LBA, le sens de notre projet associatif est que l'humain en soit le héros, et son projet de vie, la finalité.

Nos valeurs fondamentales d'humanisme font notre singularité, notre richesse et notre différence. Nous accordons la plus grande considération à chacun en cultivant un lien social indéfectible, fondé sur le dialogue et l'échange. Cela passe par une écoute attentive de tous, renforcée par une proximité relationnelle et la personnalisation de l'attention portée à chacun. Nous privilégions l'innovation et l'expérimentation, tant dans nos solutions d'hébergement que dans nos prestations, afin de favoriser le bien-être de tous.

Parce que nous souhaitons offrir des lieux de vie et de soins adaptés, notre engagement se traduit par notre rôle associatif, l'implication quotidienne de nos équipes et les témoignages de solidarité.

Missions 2025 incarne la vision et les ambitions de l'association dans un contexte médico-social en évolution. Elle vise à renforcer la reconnaissance nationale de l'association pour assurer son indépendance et son développement, en valorisant le secteur associatif, en étendant son rayonnement territorial et en s'engageant sur les enjeux du vieillissement. LBA poursuit également son engagement en faveur du bien-être des résidents à travers une politique qualité exigeante, tout en affirmant son rôle d'employeur responsable et innovant, conscient de sa responsabilité sociale. Une gouvernance sécurisée et performante ainsi qu'une communication stratégique viennent appuyer ces ambitions, renforçant la notoriété de l'association et l'adhésion de ses collaborateurs.

Cette année marque ainsi l'aboutissement de Missions 2025 et ouvre une nouvelle étape pour l'association, appelée à poursuivre et renouveler ses engagements au service des personnes âgées.

La vocation de LBA, Les Bruyères Association, se résume en une phrase :

« Accueillir, accompagner les personnes âgées et soutenir leurs proches en offrant des lieux de vie où se conjuguent solidarité, convivialité et partage, le tout dans un esprit véritablement humaniste ».



➔ **Plongez dans l'histoire de LBA** grâce à une animation graphique immersive qui vous fait découvrir nos missions, notre vision et les valeurs humaines qui nous animent au quotidien. Scannez le QR code !

Une gouvernance à visage humain

Chez Les Bruyères Association, la gouvernance repose sur une organisation solide, structurée et surtout portée par l'engagement de ses membres.

Le fonctionnement

L'Assemblée Générale, véritable pierre angulaire de notre association, réunit depuis le 16 juin 2020 trois collèges de membres :

- **Les membres actifs** : personnes physiques ou morales participant de manière directe et effective au fonctionnement de l'association,
- **Les membres partenaires** : personnes physiques ou morales ayant un but ou une activité similaire à ceux de l'association, qui soutiennent son fonctionnement ou sont en lien avec son fonctionnement. Cette catégorie intègre également les membres d'autres associations dont un ou plusieurs établissements sont repris par l'association,
- **Les garants associatifs** : anciens administrateurs de l'association reconnus pour avoir apporté une contribution remarquable à la réalisation des objectifs de l'association. Ils sont proposés par le Président.

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour gérer, diriger et administrer l'association dans la limite de son objet. La durée de mandat des administrateurs est de 4 ans.

Le Bureau, quant à lui, veille à l'exécution des décisions de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration. La durée de mandat est de 2 ans.

Ils constituent les principaux organes de gouvernance de l'association.

La composition

A l'issue de la délibération de l'assemblée générale du 11 juin 2025, comptant 18 membres, le Conseil d'Administration, est composé de 12 administrateurs tous issus du collège des membres actifs, et le Bureau, composé de 4 membres issus du même collège et désignés au sein du Conseil d'Administration.

La singularité de la gouvernance de LBA repose sur l'implication active de ses administrateurs, qui mettent leurs compétences au service de l'association. Elle se distingue également par la fluidité et la proximité du binôme Président/Directeur général, essentielles à sa performance, ainsi que par une gouvernance opérationnelle structurée autour d'un Comité exécutif et d'un Comité de direction du siège.



Khalid Saad Zaghloul, Trésorier - Sylvain Merino, Président
Jacques Chenivresse, Secrétaire - Daniel Mohr, Vice-président.



Jean-Marc Houssaye
Administrateur LBA

“
Les administrateurs bénévoles de LBA, aux côtés des équipes, partagent les mêmes valeurs humanistes. Ce qui nous unit fait notre force : accompagner et prendre soin, avec bienveillance, de nos aînés.
”



Mieux communiquer, c'est créer du lien, valoriser nos actions et partager l'information, à l'intérieur comme à l'extérieur de nos résidences.

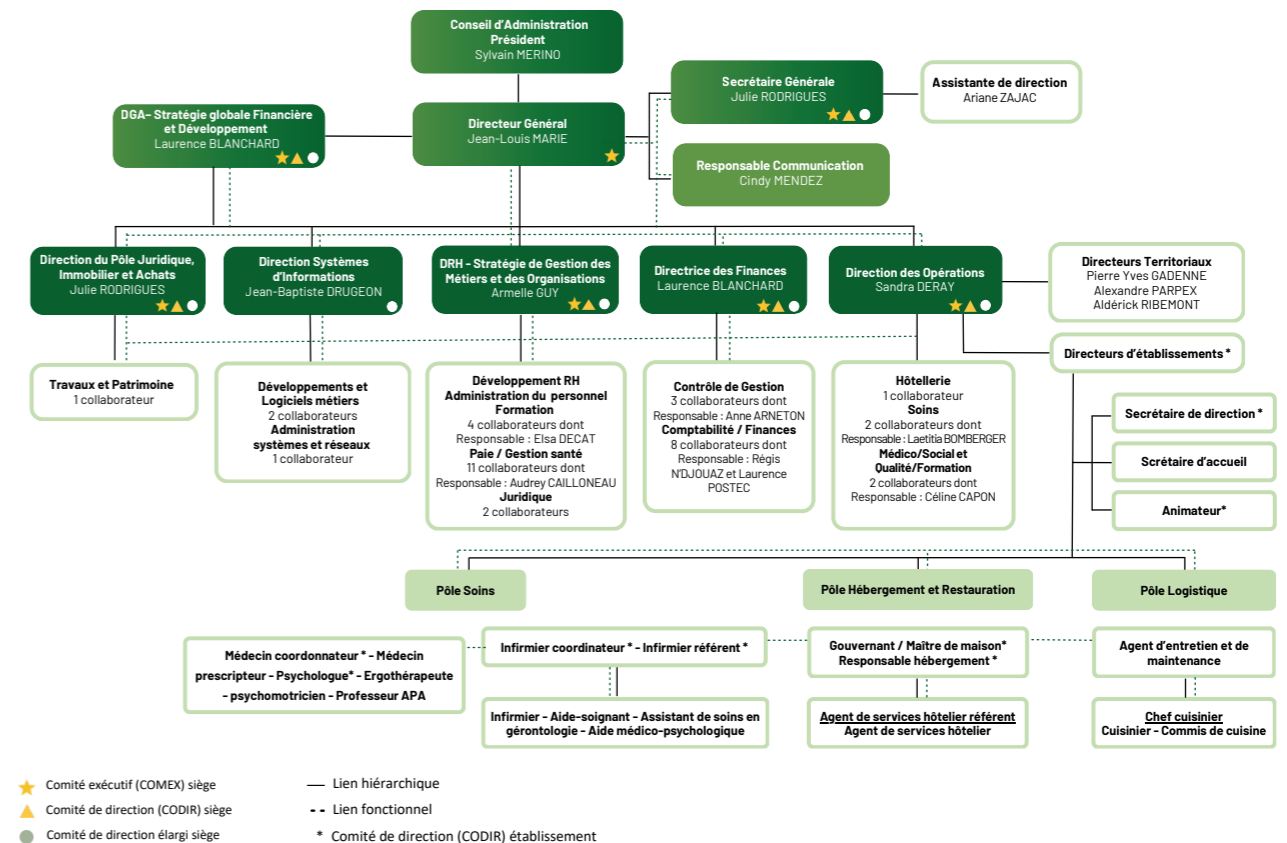


Cindy Mendez
Responsable communication

Des équipes au plus près de vous

Une organisation structurée dans son ensemble

Afin d'assurer une cohérence et une efficacité optimales, LBA dispose d'une organisation claire et fluide, où chaque métier trouve sa place et contribue pleinement aux orientations de l'association. Cette structuration est représentée dans le schéma ci-dessous, illustrant l'articulation entre le siège, les résidences et l'ensemble des expertises mobilisées.



Une communication renforcée au service de nos missions

LBA a fait de la communication un levier stratégique en 2025 pour mieux faire connaître son modèle associatif.

L'association affirme ainsi une volonté forte de toujours mieux :

- Informer : diffuser des informations claires et accessibles sur ses missions, ses actions et ses résultats.
- Valoriser : mettre en lumière les projets, initiatives et équipes qui font vivre LBA.
- Connecter : renforcer le dialogue grâce à des outils et des supports adaptés à chaque audience.

Cette communication repose sur une organisation collaborative qui combine une vision stratégique à l'échelle de l'association et une mise en œuvre opérationnelle directement nourrie par l'expérience des établissements. Les équipes du siège et des résidences travaillent de concert pour co-construire, développer des outils communs et accompagner les projets, tout en intégrant les initiatives locales et les pratiques innovantes des équipes sur le terrain.

96 %
des équipes des établissements
et
95 %
du personnel du siège estiment que leur travail est utile

(Enquête de satisfaction 2025, Les Bruyères Association)

A large, stylized number '2' is the central focus. The top half of the '2' is white with a rounded top, set against a light green background. The bottom half is a solid medium green. To the left of the '2', there is a dark green leaf-like shape pointing upwards and a semi-circular shape below it, both in the same medium green color as the bottom half of the '2'.

2

À vos côtés

**Transparence
et clarté**

**Humainement
Financièrement**

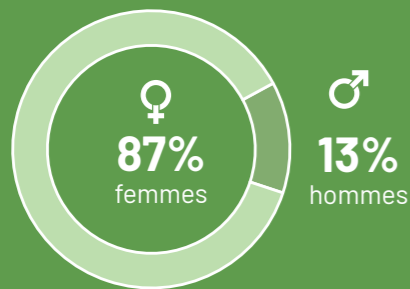
Humainement



Données chiffrées ressources humaines 2025



Répartition Femmes/Hommes



Répartition par statut



Répartition des ETP par catégorie de métier

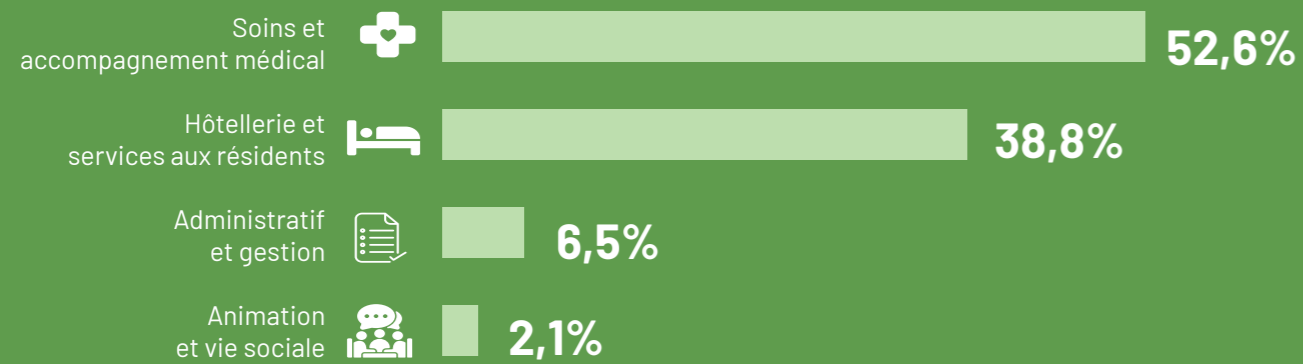
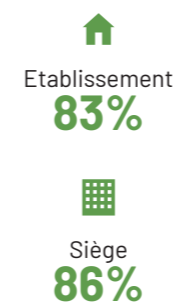


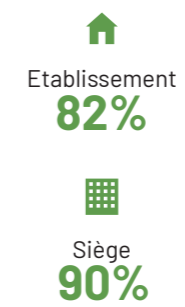
Photo extraite du film LBA « Choisir la vie »

Résultats clés de l'enquête de satisfaction des salariés

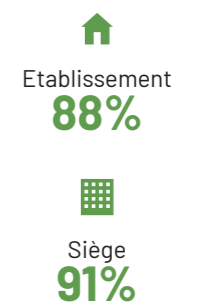
Taux de recommandation de l'employeur Les Bruyères Association



Taux de recommandation des résidences Les Bruyères Association pour y vivre



Taux de satisfaction du poste occupé

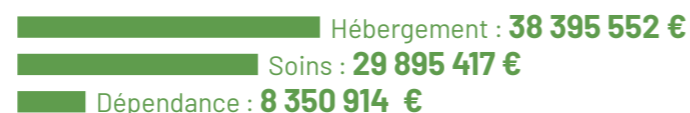


Financièrement



Produits d'exploitation
79 000 580 €

Répartition des produits par catégories (hébergement, soins, etc.)



Chiffre d'affaires 2025
76 641 883 €

Produits financiers : 439 759 €,
en forte croissance depuis la mise en place en 2023 d'une gestion de trésorerie structurée pour faire face à l'inflation et à l'augmentation des taux d'emprunt (produits 2022 avant mise en place gestion optimisée : 110 620 €). Ils restent stables par rapport à 2024.

Charges financières : 844 394 €,
correspond aux charges d'intérêts sur emprunt en lien avec la politique patrimoniale d'acquisition des murs des établissements, permettant par ailleurs de faire des économies sur les loyers et d'optimiser le cash-flow.

Trésorerie
23 205 887 €

Résultats financiers : **- 404 365 €**

Excédent brut d'exploitation : **4 155 483 €**

Total Actif Net : 68 017 220 €
dont **23 205 887 €** de trésorerie (52 154 609 € actifs immobilisés et 15 862 612 € actif circulants)

Capacité autofinancement
3 586 255 €

Total passif : 68 017 220 €
dont **25 151 487 €** de fonds propres, **331 030 €** de provisions, **1 657 220 €** fonds dédiés, **40 877 484 €** dettes.

Dans un contexte sinistré (70% des EHPAD publics déficitaires en 2024), malgré une situation toujours déficitaire, LBA affiche des indicateurs en forte amélioration, à contre-courant du secteur avec une situation financière saine et solide qui lui permet de traverser la crise (d'abord sanitaire puis maintenant économique) en continuant à faire face à ses échéances, à poursuivre son exploitation et à maintenir ses projets stratégiques.

Répartition financement/coût d'une place en Ehpad

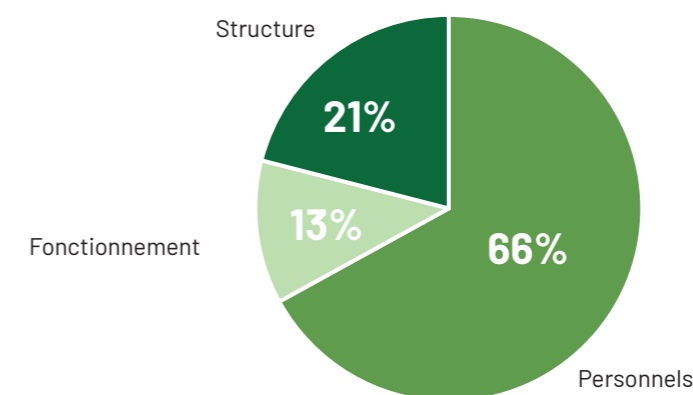
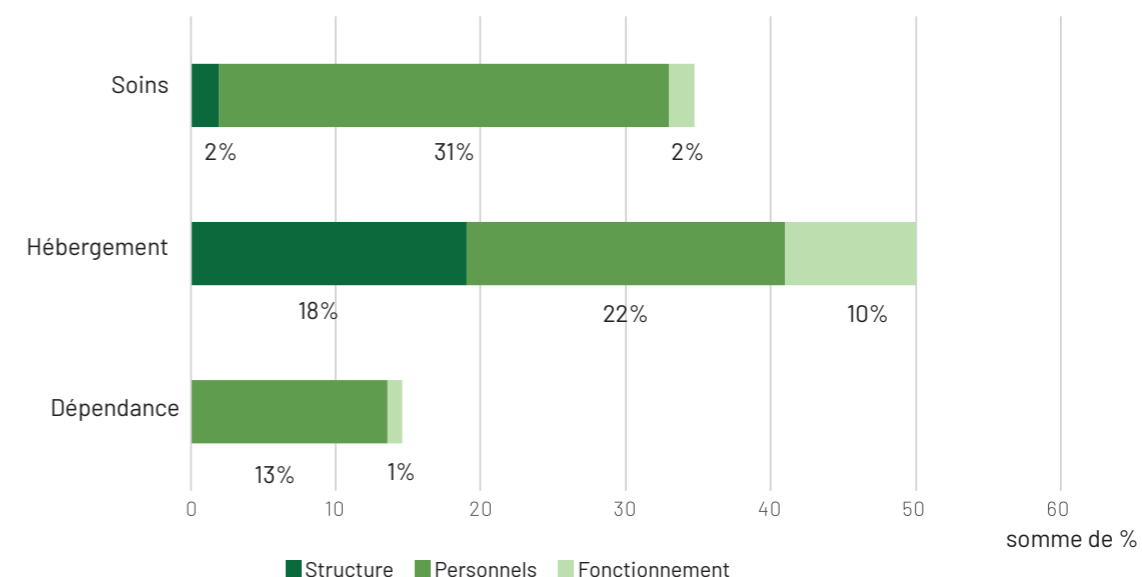




Photo extraite du film LBA « Choisir la vie »

Entrez dans le quotidien des résidences LBA

À travers ses 19 EHPAD, 5 résidences autonomie et 2 accueils de jour, Les Bruyères Association accompagne chaque personne âgée avec attention et bienveillance, à chaque étape de sa vie.

Scannez ce QR code pour découvrir un quotidien immersif au cœur des maisons LBA, fait d'instantanés qui font sens : sourires partagés, gestes de bienveillance, liens tissés chaque jour et vocations professionnelles à l'œuvre.



3

À vos côtés

Bien vieillir sereinement

En Ehpad

En Résidence autonomie

En Accueil de jour

Des instances de proximité au service des résidents

Des indicateurs de satisfaction et de reconnaissance

LBA propose **1 681** places tous types d'accueil confondus.

En Ehpad

À propos des établissements

19 Ehpad **1 297** places
dont **9 hébergements temporaires** disponibles sur
4 résidences (Condé-sur-Sarthe, Saint-Souplets,
Vigneux-de-Bretagne et Voulx).

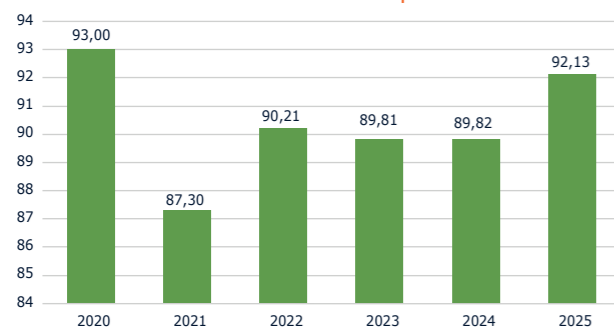
13 établissements habilités à l'aide sociale :

- 4 avec un tarif unique « Hébergement » administré par le département (Lanester, Mauron, Echauffour et Vigneux-de-Bretagne). Depuis septembre 2025, les établissements de Lanester et de Mauron appliquent un tarif différencié, encadré par le département.
- 6 habilités sur 100% de leurs places avec un tarif « Hébergement » conventionné fixé sur le tarif départemental de l'aide sociale (Laxou, Joudreville, Saint-Max, Condé-sur-Sarthe, Tinchebray et Treillières)
- 3 disposants de tarifs libres pour les résidents ne bénéficiant pas de l'aide sociale et sont partiellement habilités (Beaune, Sassenage et Tours)

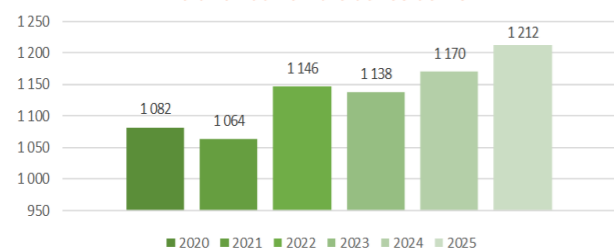
664 places habilitées à l'aide sociale
10 Pôles d'activités et de soins adaptés (PASA)
pouvant accueillir 132 personnes
5 unités protégées
pouvant héberger 57 personnes

Un prix journalier moyen pour l'hébergement de **81,61€**.
Un taux d'occupation moyen des résidences de **92,13%**.

Evolution du taux d'occupation



Evolution du nombre de résidents



N.B. : L'intégration de l'Ehpad La Roche Maillard en 2022 a impacté le nombre de résidents à la hausse au nombre de 72.

À propos des résidents

1 212 résidents en Ehpad au 31/12/2025

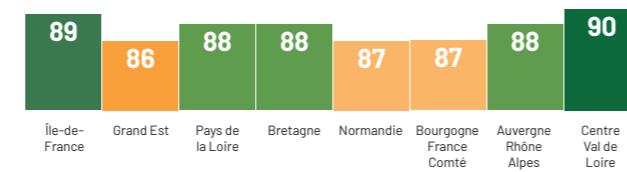
Plus de 2/3 sont des femmes
893 femmes pour 319 hommes

87,8 ans en moyenne

- **4** résidents âgés de moins de 60 ans
- **58%** ont entre 85 et 95 ans (Médiane nationale étude ANAP 2023 : 55%)
- **14%** ont plus de 96 ans
- **41 centenaires**, un nombre en recul pour la première fois depuis 2020 (2020: 23 - 2021: 37 - 2022: 42 - 2023: 44 - 2024: 49)

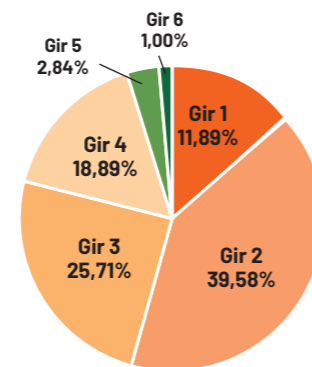
La résidente la plus âgée est accueillie à Tours et a fêté ses **106 ans** en 2025.

Age moyen des résidents par région



Près d'un résident sur deux arrive en Ehpad depuis son domicile

50,2% des résidents rejoignent l'Ehpad depuis leur domicile, tandis que les autres proviennent principalement d'un établissement de santé (38,1 %) ou du secteur médico-social (11,7 %), témoignant de parcours d'entrée diversifiés.
51,47% ont un niveau de dépendance très élevé (GIR1 et GIR2)



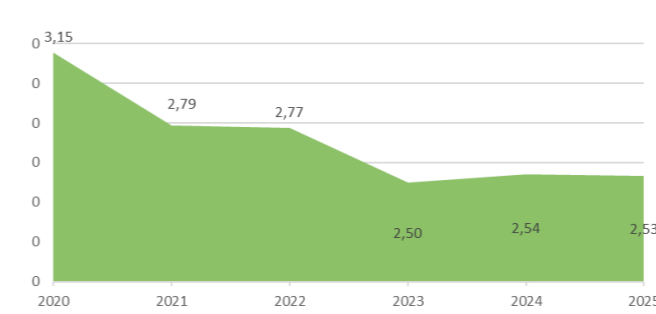
GIR Moyen Pondéré (GMP) moyen au 31/12/2025 : 708

Pathos Moyen Pondéré (PMP) moyen au 31/12/2025 : 232

Cette répartition met en évidence le degré élevé de dépendance des résidents, soulignant la nécessité d'un accompagnement soutenu et adapté à leurs besoins.

La durée moyenne de séjour des résidents est de **2,53 ans**.
(Médiane nationale étude ANAP 2024 : 2,33 ans)

Evolution de la durée moyenne de séjour



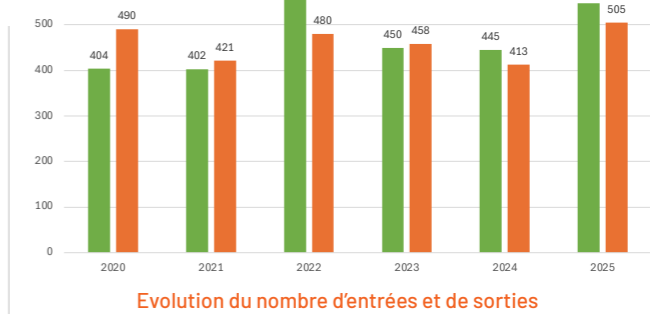
N.B. : L'intégration de l'Ehpad La Roche Maillard en 2022 a impacté le nombre d'entrées à la hausse. Sans tenir compte de cette intégration, les entrées étaient au nombre de 475 et les sorties de 463.

Le taux de rotation des résidents est de **40,6%** (Médiane nationale étude ANAP 2024 : 32,2%).

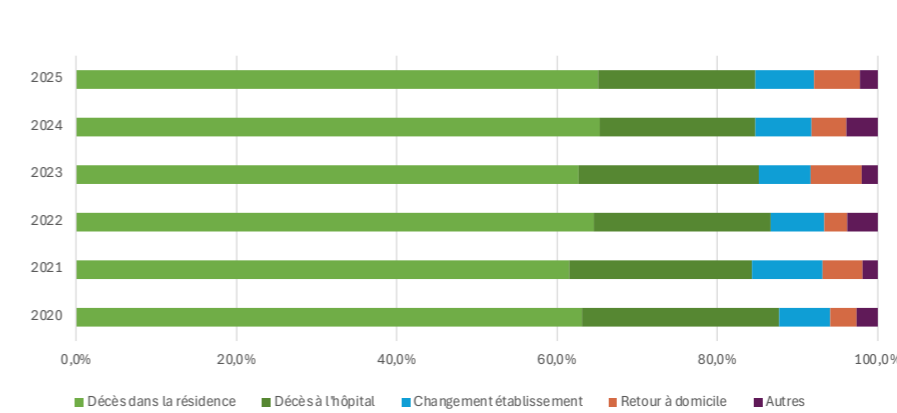
En 2025, l'âge moyen des résidents à leur arrivée est de **87,3 ans** (87,7 ans en 2024) et de 89,6 ans lors de leur départ (89,1 ans en 2024).

547 résidents entrant et 505 résidents sortant en 2025

Evolution du nombre d'entrées et de sorties



Evolution des motifs de sortie des résidents



Les sorties définitives sont à **65,1%** liées aux décès des résidents au sein de la résidence (Médiane nationale étude ANAP 2023 : 75%).

Les motifs de sortie mettent en évidence la nécessité d'un accompagnement de fin de vie en EHPAD à la fois humain et adapté, assurant un soutien digne aux résidents et à leurs proches, et reposant sur des équipes formées à ces enjeux.

En Résidence autonomie

5 résidences en autonomie

335 logements

75 studios **204** T1
52 T2
4 T3

Une petite unité de vie de **24 places** à Caluire-et-Cuire, solution alternative à l'Ehpad permettant le maintien à la résidence des personnes en perte légère d'autonomie.

Un **prix mensuel moyen** pour l'hébergement de **1 232,88€**.

Une **moyenne d'âge** de **84 ans** pour les habitants.

65% de femmes et **35%** d'hommes

En Accueil de jour

2 accueils de jour

Une capacité d'accueil totale de **25** places.

Un **prix journalier moyen** de **19,13€**.

Une **moyenne d'âge** de **79 ans** pour les personnes accueillies

43% de femmes et **57%** d'hommes

Des instances de proximité au service des résidents

Au sein des résidences LBA, plusieurs instances structurent le fonctionnement quotidien et garantissent une prise en charge optimale des résidents. Ces instances, qu'elles soient **réglementaires, organisationnelles ou participatives**, assurent un pilotage efficace de l'activité et une amélioration continue de l'accueil et de l'accompagnement.

Le Conseil de la Vie Sociale (CVS)

Un espace de dialogue entre résidents, familles et salariés, abordant le fonctionnement, les services proposés, la qualité de vie et les projets d'amélioration. Il joue un rôle consultatif sur les projets, le budget et l'organisation de la résidence, avec la présentation annuelle d'un rapport incluant les événements indésirables et les actions correctives mises en place. L'association y est représentée par un administrateur. Chaque résidence organise au moins trois CVS par an.

67 CVS en 2025.

L'Assemblée Annuelle des Familles

Un temps d'échange réunissant les résidents, leurs familles, les membres du CVS, les bénévoles et des représentants locaux pour faire le bilan de l'année écoulée, présenter les projets à venir et expliquer le fonctionnement de la résidence. Elle a pour objectifs d'informer les participants, renforcer la transparence, valoriser les actions menées et promouvoir la résidence, tout en améliorant la qualité de vie des résidents et les conditions de travail du personnel.

22 assemblées en 2025.

La Commission Restauration

Un cadre participatif permettant aux résidents et à leurs proches de s'exprimer sur l'alimentation et le service de restauration. Dirigée par le directeur de l'établissement, le responsable de la restauration, le chef de cuisine, avec la possible présence d'un diététicien, elle a pour objectif de faire un bilan des attentes des résidents, d'identifier les points forts et faibles, et de proposer des améliorations pour garantir un service de qualité. La commission aborde tous les aspects de la restauration, y compris les menus, la présentation, la qualité des produits, la cuisson et les animations.

Commission des Menus

Instance consultative réunissant direction, chef de cuisine, diététiciens et, si besoin, représentants des résidents, la commission se réunit quatre fois par an pour évaluer la qualité, la variété et la composition des repas, intégrer les retours des résidents, assurer la conformité diététique et optimiser la satisfaction et la sécurité de la restauration. Elle

soutient également les projets culinaires et animations liés à la restauration.

Commission Animation et Cadre de Vie

Instance participative réunissant animatrice, personnel soignant, représentants des résidents, bénévoles et éventuellement direction ou intervenants extérieurs, cette commission se tient tous les deux mois pour recueillir les retours sur les activités et le cadre de vie, planifier le calendrier des animations et coordonner les projets. Elle vise à garantir qualité et diversité des activités, favoriser la participation et le bien-être, adapter les programmes aux besoins des résidents et renforcer le lien social.

Le CODIR d'établissement

Réunissant chaque semaine l'équipe encadrante (direction, MEDEC, IDEC, gouvernante) et les fonctions support (secrétaire de direction, chef de cuisine, animatrice, psychologue, ergothérapeute, agent d'entretien), il assure un suivi rigoureux du fonctionnement des établissements. Les thématiques abordées sont diverses. Les comptes rendus sont envoyés au CODIR Siège, permettant de suivre le fonctionnement de toutes les résidences et d'identifier d'éventuelles difficultés.

1 056 CODIR établissement en 2025.

Le COPIL Qualité

Cette instance assure la démarche qualité continue, le suivi des événements indésirables, l'appropriation des procédures LBA, l'élaboration du calendrier réglementaire, la communication interne et externe, et contribue au rapport annuel qualité. Organisé une fois par mois par la direction et incluant le référent qualité, les référents métiers du CODIR, ainsi que d'autres professionnels selon l'ordre du jour, peuvent également être invité des représentants des résidents, des familles, des partenaires et des intervenants extérieurs. Un représentant du pôle médico-social et qualité de LBA apporte une assistance méthodologique.

La Réunion CORSO (Coordination des Soins)

Un cadre de réflexion et d'organisation réunissant les professionnels du soin pour garantir une prise en charge sécurisée et adaptée, impliquant le personnel d'encadrement (IDEC, médecins, psychologues, ergothérapeutes). Elle permet de veiller à la qualité, à la continuité et à la sécurisation des soins en assurant la traçabilité, la gestion du circuit des médicaments, le suivi des indicateurs, l'élaboration des plans de soins et le traitement des événements indésirables. Elle aborde également les dossiers particuliers, les plans bleus,

la gestion des Documents d'Analyse du Risque Infectieux (DARI) et des Rapports d'Activités Médicales Annuels (RAMA), les relations avec les médecins traitants et paramédicaux libéraux, ainsi que les interactions avec les hôpitaux et réseaux pour évaluer et mettre en place des projets innovants.

La Plénière des Salariés

Un moment clé de concertation et d'information pour l'ensemble du personnel, favorisant la transparence et la valorisation des actions menées. Pilotée par la direction de l'établissement, elle réunit l'ensemble du personnel (jour et nuit), avec la présence d'un membre du CODIR élargi du siège sur l'une des deux dates. Cette instance participative favorise l'expression des salariés et l'échange d'informations sur diverses thématiques. Elle permet de partager des données sur l'établissement (bilan, projets, investissements, plan de formation) et valorise les actions réalisées, tout en assurant une communication transparente et fluide de l'association entre tous les membres du personnel.

44 plénières en 2025.

La Conférence des directeurs

La Conférence des Directeurs, organisée par la Direction des Opérations, s'adresse aux directeurs de résidence et se tient quatre fois par an. Elle est co-animée par les directions du siège ainsi que par des experts ou intervenants extérieurs. Cette instance a pour objectif de traiter des sujets d'actualité, de décliner de manière opérationnelle le projet LBA, de partager des retours d'expérience et de favoriser le développement d'une culture associative commune.

4 en 2025.

Le Séminaire des directeurs

Le séminaire des directeurs se tient chaque année sur une durée de trois jours. Il réunit l'ensemble des directeurs des établissements ainsi que des membres du siège social, tels que le Comex, la DSI et la responsable communication. Cette rencontre poursuit plusieurs objectifs : renforcer la cohésion du groupe en favorisant les échanges entre directeurs, partager les bonnes pratiques en mettant en lumière des projets ou initiatives réussis dans les différents EHPAD, et assurer la formation continue en abordant des thèmes liés au développement professionnel et à la gestion. Elle permet également de renforcer le lien avec le Directeur Général et le Président, afin d'aligner la politique de l'association avec les réalités quotidiennes vécues par les collaborateurs, les résidents et les familles.



Photo extraite du film LBA « Choisir la vie »

Les Revues de Résidences et de Travaux

La revue de résidences, pilotée par la directrice des opérations, est un comité stratégique mensuel réunissant l'ensemble des services du siège (RH, finances, DSI, travaux, etc.). Son objectif est d'assurer une vision globale du fonctionnement des établissements en analysant les indicateurs financiers clés, en suivant l'évolution des activités et en garantissant la sécurisation des opérations au sein des résidences. Parallèlement, la revue de travaux, dirigée par la directrice du pôle immobilier, se réunit également chaque mois pour suivre l'état du patrimoine des résidences, évaluer l'avancement des travaux et définir les actions prioritaires visant à optimiser et sécuriser les infrastructures.

Ces instances, véritables leviers de cohésion, de concertation et de qualité, garantissent une gestion dynamique et adaptée aux besoins des résidents et des équipes.



Des indicateurs de satisfaction et de reconnaissance

En 2025, un total de 1 267 personnes a répondu à l'enquête de satisfaction, menée par un organisme indépendant. Au total 672 résidents et 595 familles y ont contribué. Les résultats obtenus témoignent de la qualité des services offerts et des efforts constants pour répondre aux attentes des résidents et de leurs proches.

93%
de satisfaction globale

Résidents : 94% de satisfaction globale
- En EHPAD : **92%**
- En Résidence Autonomie : **98%**
- En Accueil de Jour : **100%**

Familles : 92%
de satisfaction globale

Satisfaction par Thématique

	EHPAD		Résidence autonomie		Accueil de jour	
	Résident	Famille	Résident	Famille	Bénéficiaire	Famille
Accueil	90%	96%	92%	79%	-	-
Hébergement	93%	89%	91%	92%	97%	100%
Restauration	83%	84%	85%	85%	96%	99%
Activités	83%	82%	94%	96%	94%	97%
Soins	89%	87%	-	-	100%	100%
Personnel	93%	94%	94%	94%	100%	100%
Accompagnement quotidien	88%	89%	94%	93%	96%	100%

90%
de taux de recommandation global

Résidents : recommande à 88%
- En EHPAD : **87%**
- En Résidence Autonomie : **97%**
- En Accueil de Jour : **100%**

Familles : recommande à 92%

L'enquête révèle une satisfaction globale des résidents, qui estiment **vivre dans des établissements où il fait bon vivre, accompagnés et entourés d'un personnel attentionné et à l'écoute.**

98 % des répondants, toutes catégories confondues, sont satisfaits de l'ambiance dans la résidence, et 97 % le sont des équipes de soins et des équipes hôtelières.



4

À vos côtés

Moments de vie partagés

Des activités diversifiées et stimulantes

Des événements communs

Un élan de solidarité rose

La mobilisation de tous en faveur du grand âge

Des forces vives au service de notre mission

La reconnaissance des familles et des proches

Des activités diversifiées et stimulantes

Dans le cadre de son engagement constant à améliorer la qualité de vie des résidents, Les Bruyères Association met un point d'honneur à proposer des activités et animations variées, qui ne se contentent pas de divertir, mais visent à maintenir le lien social, de donner de l'existence au temps et de maintenir la personne dans la réalité, de lui donner réellement une place.



Résidence autonomie Village +

L'ouverture des résidents au numérique

Dans sa volonté d'améliorer la qualité de vie des résidents et de favoriser leur ouverture au numérique, LBA développe depuis plusieurs années l'usage des outils numériques. Cette démarche répond au souhait des résidents de découvrir un univers parfois inconnu, mais créateur de liens, notamment avec les générations de demain.

Grâce à la connexion internet dans tous les établissements, l'usage des ordinateurs et tablettes se généralise. Appels en visioconférence avec leurs proches, recherches en ligne, consultation de l'actualité ou échanges par courrier électronique deviennent des gestes du quotidien. Dans une logique d'innovation, des séances de réalité virtuelle ont permis à certains résidents de voyager virtuellement, de revisiter des lieux connus ou de découvrir de nouveaux environnements, suscitant émotions, souvenirs et moments de partage. Des tables numériques interactives sont également disponibles dans certaines résidences.

L'intégration de ces outils modernise l'accompagnement et inscrit les résidences dans une dynamique d'« EHPAD 2.0 », où la technologie devient un levier de bien-être, de stimulation et de maintien du lien social, tout en préparant l'accueil des nouvelles générations de résidents, de plus en plus familiarisées avec le numérique et en attente d'un environnement connecté et interactif.

Des challenges

Et si l'âge n'était pas un frein à l'esprit de compétition et au goût du défi ? Au sein des résidences de l'association, la participation à différents concours permet, dans un cadre ludique, de stimuler la curiosité, de maintenir les capacités cognitives et de retrouver le plaisir de se dépasser, quel que soit l'âge. Ces initiatives valorisent les connaissances, les compétences et la richesse des parcours de vie de chacun.

Parmi les actions marquantes, certaines résidences ont participé à un concours de culture générale (Dynseo, Top Culture), mobilisant mémoire, réflexion et esprit d'équipe. Ces moments ont permis de stimuler les capacités cognitives tout en partageant des instants conviviaux et fédérateurs. D'autres résidents ont par exemple participé à un concours culinaire au sein de leur établissement.

Au-delà de la dimension compétitive, ces concours constituent surtout des expériences valorisantes qui renforcent l'estime de soi, comme le montrent les élections de miss et mister résidence, et le sentiment d'accomplissement. Ils dynamisent également la vie des résidences en encourageant l'implication des résidents dans des projets collectifs. Ces défis illustrent pleinement la volonté de l'association de reconnaître et de valoriser nos aînés.



Résidence Arpège



L'ouverture des résidences sur la cité

La participation des résidents à des activités de droit commun constitue un axe important de l'accompagnement proposé. Très attachée au principe de résidentialisation et au « vivre comme à la maison », l'association favorise l'ouverture de ses établissements sur l'extérieur pour maintenir un lien actif avec la vie sociale et culturelle des territoires.

Tout au long de l'année, plusieurs sorties ont été organisées pour permettre aux résidents de profiter d'événements et de lieux fréquentés par tous. Certains ont pu se rendre au marché ou au supermarché locaux, moments privilégiés pour retrouver les saveurs du quotidien. D'autres ont participé à des voyages à la mer, offrant détente et évasion, ou à des sorties au cinéma, à la fête foraine, à des spectacles, et au repas des seniors de la commune.

Ces moments à l'extérieur permettent aux résidents de rester pleinement acteurs de la vie sociale, de partager des échanges conviviaux et de renforcer leurs souvenirs. Ils contribuent ainsi à maintenir l'ancrage des résidents dans la vie de la cité et à valoriser leur place dans la société.



Résidence La Roche Maillard, Lucie et Edgar Faure, Les Hermines et Virginie Danion.



Le droit des aînés : un mois, un droit

Dans le cadre de la promotion des droits des personnes accompagnées, les résidences ont déployé l'initiative « 1 mois, 1 droit ». Chaque mois, un droit fondamental des résidents (dignité, respect de l'intimité, expression, participation à la vie de l'établissement, etc.) est mis en lumière lors d'animations collectives. Ces activités prennent la forme de quiz, de groupes de discussion ou d'ateliers ludiques.

Cette démarche favorise la compréhension et l'appropriation des droits par les résidents. Elle constitue également un support de dialogue sur la place du résident dans l'établissement, l'analyse des pratiques professionnelles et la participation des familles. L'initiative contribue à renforcer la culture de la bientraitance initiée en 2025 au sein de l'association et à soutenir la participation active des personnes accueillies.



Résidence Georges Courteline et La Caravelle

Des événements communs

Créer des temps forts qui rassemblent et font vivre pleinement chaque résidence : telle est l'ambition portée par Les Bruyères Association.

Après le succès des célébrations des 30 ans de l'association, Les Bruyères Association a choisi d'inscrire durablement l'organisation d'événements communs dans la vie de ses résidences. **En 2025, cette dynamique s'est concrétisée à travers un projet fédérateur et porteur de sens : Un voyage dans le temps.**

De juin à septembre 2025, chaque maison s'est ainsi transformée, le temps d'une journée, en un véritable décor des années 40 à 70, invitant chacun à replonger dans les jeunes années de nos résidents. Au programme : guinguettes, balades en voitures anciennes ou en calèche, ateliers créatifs, spectacles, expositions d'objets et de photographies vintage, musiques et gourmandises d'autrefois... Autant d'animations pensées pour éveiller les souvenirs, stimuler la mémoire, encourager les échanges et faire naître des instants de joie partagée. Ces journées ont permis à chacun de se reconnecter à son histoire personnelle, dans une atmosphère à la fois festive et profondément humaine.

Au-delà de la richesse des animations proposées, ces temps forts ont renforcé les liens au sein de chaque résidence. Professionnels, bénévoles, familles et partenaires locaux se sont pleinement mobilisés pour faire de ces journées des moments vivants, chaleureux et fédérateurs. Chaque maison a conçu son propre programme donnant ainsi naissance à des expériences singulières, authentiques et riches en émotions.

À travers ce projet, Les Bruyères Association réaffirme sa volonté de placer les résidents au cœur de la vie sociale et culturelle de ses maisons, en valorisant leurs parcours, leurs récits et leur mémoire. Ces journées festives, à la fois simples et profondes, s'imposent désormais comme un temps fort de la vie des résidences. Elles témoignent d'une ambition durable : faire de chaque moment partagé une source de lien, de plaisir et de reconnaissance pour les personnes accompagnées, tout en valorisant l'engagement des professionnels. Par leur implication, leur créativité et leur attention au quotidien, ces derniers contribuent pleinement à donner vie à ces instants, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance et la cohésion au sein des maisons.





Un élan de solidarité rose



Durant tout le mois d'octobre 2025, l'ensemble des résidences LBA s'est engagé dans le mouvement national de sensibilisation au dépistage du cancer du sein et de soutien à la recherche. Une mobilisation collective porteuse de sens, alors que les femmes représentaient en 2025 une part majoritaire au sein de l'association : **86 % de nos collaborateurs, 74 % des résidents en EHPAD et 65 % en résidence autonomie.** Derrière ces chiffres, des parcours de vie, parfois directement marqués par la maladie, qui touche aujourd'hui une femme sur huit en France.

Les initiatives ont été nombreuses et variées. Des journées « roses » ont rythmé le mois, proposant ateliers de prévention, temps d'échanges et sensibilisation à l'auto-dépistage. Des marches et courses solidaires ont rassemblé résidents, professionnels, familles et participants extérieurs, renforçant les liens entre les établissements et leur territoire. Plusieurs résidences se sont associées à des événements locaux, affirmant leur engagement aux côtés d'autres acteurs mobilisés. Des ventes solidaires et des collectes de dons ont également été organisées au profit d'associations locales engagées dans la lutte contre le cancer du sein.



Découvrez le tuto de la rose en papier

Dans un esprit à la fois créatif et fédérateur, un défi autour de la fabrication de roses en papier a été lancé à l'ensemble des résidences. Initié avec le soutien du service communication du siège et grâce à l'implication bénévole de la fille d'une habitante de la résidence Lucie et Edgar Faure, ce tutoriel partagé a suscité une belle mobilisation et permis d'illustrer concrètement la solidarité à l'œuvre.



Face à cet enjeu de santé publique, un véritable élan collectif a animé nos établissements, autour de trois objectifs : sensibiliser, fédérer et soutenir.

Cet élan collectif a montré que solidarité et engagement se vivent au quotidien : chaque geste compte, et ensemble, nous faisons la différence pour nos résidentes et nos collaborateurs.

La mobilisation de tous en faveur du grand âge



Les vieux méritent mieux : un engagement collectif pour nos aînés

Pour la 4^e édition de cette mobilisation nationale, les résidences de l'association ont une fois de plus répondu présentes aux côtés de la FNADEPA. Chaque année, ce mouvement prend davantage d'ampleur : près de 40 000 personnes se sont mobilisées partout en France pour faire entendre les besoins du Grand âge d'aujourd'hui et de demain, et obtenir plus de moyens pour renforcer la qualité de l'accompagnement dans les établissements pour personnes âgées. Au sein de des résidences LBA, résidents, professionnels, familles et bénévoles ont organisé et participé à diverses actions : sensibilisation, ateliers d'échanges ou participation active aux manifestations. Ensemble, ils ont porté la voix des aînés et montré leur engagement pour une meilleure reconnaissance de la place des personnes âgées dans notre société.



La Semaine Bleue 2025 : « Vieillir, une force à partager »

Les Bruyères Association s'implique également dans la Semaine Bleue, portée par l'UNIOPSS (Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux). Du 6 au 12 octobre 2025, cet événement national a mis en lumière la thématique « Vieillir, une force à partager », visant à :

- Changer le regard de la société sur la vieillesse,
- Valoriser la place des personnes âgées,
- Rappeler l'importance du lien intergénérationnel,
- Sensibiliser l'opinion aux préoccupations et aux difficultés rencontrées par les aînés, comme l'isolement.

Les résidences ont proposé des spectacles, activités sportives, marches bleues et rencontres intergénérationnelles, créant des moments de partage et renforçant les liens entre générations.



Découvrez la semaine bleue des résidences LBA en images

Oasis Solidaire : protéger les aînés face aux vagues de chaleur

LBA a répondu favorablement à l'appel à la solidarité lancé par les Petites Frères des Pauvres dans le cadre du dispositif Oasis Solidaire. Mis en place lors du plan canicule 2024, ce dispositif permet aux entreprises, collectivités et associations d'offrir un accès gratuit à des espaces frais aux aînés les plus fragiles.

Les résidences LBA se sont pleinement mobilisées offrant non seulement un abri mais aussi un lieu de convivialité, favorisant les échanges entre générations et rappelant l'importance de la solidarité locale

Tout au long de l'année, résidents, équipes et partenaires se sont mobilisés ensemble pour faire entendre la voix des aînés, renforcer leur bien-être et tisser des liens intergénérationnels, affirmant ainsi notre engagement quotidien en faveur du grand âge.

Des forces vives au service de notre mission

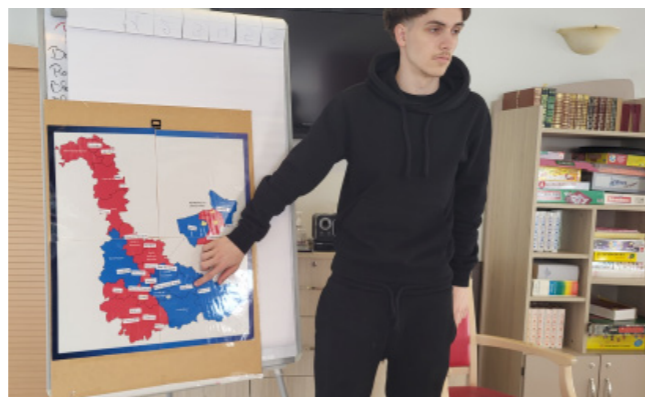
Le service civique : un levier d'engagement au service des résidents

Depuis 2015, LBA est agréée pour accueillir des volontaires en Service Civique et réaffirme son engagement en faveur de la solidarité intergénérationnelle au sein de ses EHPAD.

En 2025, 15 contrats ont permis d'accompagner 22 volontaires répartis dans plusieurs régions (Grand Est, Bourgogne-Franche-Comté, Pays de la Loire, Centre-Val de Loire, Bretagne, Normandie et Île-de-France). Leurs missions ont contribué au maintien du lien social, à l'animation des établissements et à l'amélioration du quotidien des résidents, en complément des équipes professionnelles.

L'année a toutefois été marquée par un contexte institutionnel contraint : l'absence de loi de finances votée fin 2024 a entraîné une suspension temporaire des nouveaux contrats en début d'année, sans remettre en cause l'engagement de LBA.

LBA confirme son engagement durable en faveur du Service Civique et de la solidarité intergénérationnelle, au bénéfice des résidents, des équipes et des jeunes générations.



Résidence Le Clos Pré

En parallèle, LBA a consolidé son partenariat avec l'association SC2S, bénéficiant d'un appui renforcé pour le cadrage des missions, le recrutement des volontaires et l'accompagnement des tuteurs. L'association a également cosigné la tribune « Solidarité intergénérationnelle : ne laissons pas l'isolement devenir la norme », affirmant sa volonté de lutter contre l'isolement des personnes âgées et la solitude des jeunes.



Résidence Brière Lempérière

Les bénévoles : des partenaires précieux du quotidien

Ils ne portent pas de blouse blanche, mais participent pleinement à la vie des établissements. Les bénévoles de nos EHPAD et résidences autonomie sont des acteurs essentiels du lien social, apportant présence, écoute et chaleur humaine aux résidents.

Leur engagement ne concerne pas les soins médicaux, mais contribue à répondre aux besoins fondamentaux des personnes âgées : communication, occupation, loisirs, épanouissement personnel et soutien émotionnel. Chaque bénévole joue un rôle unique, que ce soit par :

- la compagnie et les visites individuelles, créant des moments de partage et de réconfort ;
- l'accompagnement et le conseil, pour faciliter le quotidien des résidents ;
- l'animation et les loisirs, avec des activités favorisant autonomie et bien-être ;
- le soutien en fin de vie, offrant présence et écoute dans les moments les plus sensibles.

En 2025, nos bénévoles ont contribué à renforcer le tissu social de nos établissements, en complément des équipes professionnelles et des volontaires en Service Civique. Leur investissement précieux mérite d'être reconnu et soutenu.

Pour LBA, préserver et développer le bénévolat est essentiel : il garantit la continuité d'un accompagnement humain et chaleureux au bénéfice des résidents.

La reconnaissance des familles et des proches

Au sein des résidences LBA, les familles et les proches occupent une place centrale dans la vie des résidents. Ils contribuent à la qualité de l'accompagnement en partageant leur connaissance des habitudes de vie, de l'histoire et des besoins de leurs proches. Leur présence, leurs échanges avec les professionnels et leur implication bénévole dans la vie des résidences participent à construire un environnement plus humain, attentif et personnalisé.

Au-delà de ce rôle de collaboration, les familles et les proches témoignent parfois de leur reconnaissance envers les équipes. **Cette reconnaissance constitue un levier précieux pour les professionnels, engagés chaque jour dans des missions exigeantes, tant sur le plan humain que technique. Elle vient valoriser leur investissement, renforcer leur motivation et donner du sens à leur engagement.**

De nombreux témoignages, recueillis tout au long de l'année 2025, illustrent cette gratitude :

“ Je tenais à vous remercier au nom de toute ma famille pour l'accueil, l'attention, la bienveillance portée à ma mère. Elle s'est sentie entourée, écoutée et respectée durant tout son séjour. ”

“ L'équipe médicale, les aidants, les services administratifs, les animateurs, la direction mais aussi tout le personnel qui permet aux résidents de vivre confortablement à la résidence, sont bienveillants, à l'écoute et le contact est aisé et facile. ”

“ Je viens aujourd'hui faire un hommage à tout votre personnel afin de leur communiquer toute ma gratitude des bons soins occasionnés à ma maman. ”

“ Merci à tous d'avoir veillé, divertie, réconforté, soigné son corps et son âme. ”

Ces quelques extraits de messages reçus en 2025, qu'ils soient adressés sous forme de courriers, de courriels ou d'avis en ligne, témoignent de la qualité des liens tissés entre les équipes, les familles et les proches. Ils traduisent également la confiance accordée aux professionnels, ainsi que la reconnaissance d'un travail souvent discret mais indispensable.

Dans un contexte où les métiers du grand âge sont confrontés à de nombreux défis, cette reconnaissance revêt une importance particulière. Elle contribue à nourrir une dynamique positive au sein des établissements et à renforcer le sentiment d'utilité des équipes.

La parole des familles et des proches, lorsqu'elle exprime gratitude et soutien, devient un véritable moteur pour les professionnels. Elle rappelle que, derrière chaque geste du quotidien, se construit une relation humaine fondée sur le respect, l'écoute et la dignité.



5

À vos côtés

Innovation et co-construction

Le Conseil Scientifique Opérationnel (CSO)
Les premières rencontres LBA
Les débats ouverts sur nos territoires
Le projet national de bienveillance
Les ateliers métiers et groupes de travail



Sylvain Merino et Marie-Anne Montchamp

Les travaux menés en 2025 confirment la valeur réelle du CSO. Ils contribuent à nourrir les orientations de l'association en assurant un lien étroit entre réflexion scientifique, valeurs humanistes et réalités opérationnelles.

Le Conseil Scientifique Opérationnel (CSO)

Créé en 2022, le Conseil Scientifique Opérationnel (CSO) est présidé par Marie Anne Montchamp, Directrice générale de l'OCIRP, ancienne ministre et présidente de la CNSA. Il rassemble des représentants des salariés, des contributeurs partenaires de LBA ainsi que le Président et le Directeur Général de l'Association.

Il fonctionne avec un ordre du jour structuré, alternant apports théoriques et groupes de travail. Ses travaux ont pour objectifs de soutenir la recherche, éclairer les décisions des instances dirigeantes et encourager l'innovation. Il joue un rôle essentiel en renforçant et dynamisant l'action de l'Association, tout en fédérant l'ensemble des professionnels de la communauté LBA.

En 2025, ses travaux se sont structurés autour de trois dynamiques complémentaires.

Engagement professionnel et évolution des pratiques

Le CSO a exploré les leviers d'attractivité des métiers du médico-social, en mettant en évidence quatre déterminants clés : le sens, les conditions d'exercice, la reconnaissance et la qualité des relations de travail. Ces réflexions, enrichies par des apports extérieurs, ont permis de mieux qualifier les conditions d'un engagement durable des professionnels.

Par ailleurs, la réflexion sur la maladie d'Alzheimer a permis de faire évoluer les représentations en considérant la maladie comme un trouble de la gestion de l'information. Cette approche a nourri des pistes d'adaptation concrètes des pratiques professionnelles.

Un modèle d'accompagnement centré sur la personne

Le CSO a consolidé la vision du modèle domiciliaire porté par l'association. Une approche qui valorise le « chez-soi », l'autodétermination et la citoyenneté des personnes accompagnées, en cohérence avec les référentiels du secteur. Cette orientation s'inscrit dans une **conception renouvelée du « prendre soin », qui dépasse la seule logique de prise en charge pour privilégier le soutien, l'inclusion et la capacité d'agir des personnes.** Elle a également nourri des contributions à des réflexions plus larges, notamment autour de l'écologie du soin.

Éthique, sens et capacité d'innovation

En 2025, le CSO a également approfondi la dimension éthique en travaillant la notion de « compréhension », au-delà du savoir. Les échanges ont mis en lumière des valeurs structurantes telles que le courage, envisagé comme une ressource éthique fondée sur l'engagement et la présence, ainsi que l'humilité et l'imagination.

Le travail sur le « sens » a réaffirmé l'importance de la dignité, de la liberté de choix et de la place de chacun dans le collectif. Cette réflexion a conduit à considérer l'accompagnement comme une « œuvre », mobilisant créativité et interprétation.

Dans cette perspective, le CSO s'est ouvert à de nouveaux environnements scientifiques, renforçant son ambition en matière de recherche et d'innovation, notamment dans le champ des maladies neurodégénératives, à travers une visite et des échanges professionnels à l'Institut du Cerveau à Paris.



Visite de l'Institut du Cerveau



© Agence Visuelles

En 2025, Les Bruyères Association a organisé la première édition des Rencontres LBA, un temps d'échanges qui était dédié à la réflexion sur l'accompagnement de la fin de la vie. La journée s'est tenue au sein de la résidence Georges Courteline à Tours (37), offrant une immersion dans l'une des résidences de l'association pour se retrouver entre professionnels, experts et collaborateurs des établissements.

Animée par Catherine Malaval, historienne et autrice, la journée s'est articulée autour de trois temps forts, explorant successivement :

- La dignité et le soin,
- L'écoute et la confiance,
- L'éthique et la spiritualité.

L'objectif de ces rencontres était : partager des pratiques et des connaissances, croiser les regards et identifier des pistes concrètes pour améliorer l'accompagnement des personnes âgées en fin de vie, en plaçant la dignité et l'humanité au centre des réflexions.

Plusieurs experts ont répondu présents :

- **Marie de Hennezel**, psychologue clinicienne et psychanalyste jungienne, pionnière de l'accompagnement en fin de vie ;
- **Marie-Anne Montchamp**, directrice générale de l'OCIRP, ancienne ministre et présidente de la CNSA, et présidente du conseil scientifique opérationnel de l'association ;
- **Bertrand Fougère**, gériatre au CHU de Tours, professeur à la Faculté de médecine de Tours et spécialiste des soins palliatifs ;
- **Fany Cérèse**, docteure en architecture ;
- **Jean-Marie Onfray**, prêtre du diocèse de Tours et ancien responsable de la pastorale de la santé ;
- **François Berger**, consultant en organisation des systèmes de restauration médico-sociaux.

Le format à cercle réduit a permis aux participants et collaborateurs présents, de pouvoir intervenir pendant les échanges et ainsi exprimer leurs points de vue, poser des questions, partager leurs expériences et contribuer activement à la co-construction de solutions adaptées. Parmi les professionnels présents, on comptait des directeurs, médecins coordonnateurs, IDEC, infirmières, aides-soignants, ASH, secrétaires et animateurs, mobilisés pour enrichir le dialogue et partager leur expérience du terrain.

Revivez les Rencontres LBA 2025 ! Découvrez les moments forts, les échanges inspirants et les interventions des experts à travers notre vidéo et résumé de la journée.



Les Rencontres LBA 2025 ont ainsi posé les bases d'une démarche continue de progrès, visant à transformer les échanges et les réflexions en actions concrètes dès 2026.

Les débats ouverts sur nos territoires

En 2025, Les Bruyères Association a choisi de placer la parole et le dialogue au cœur de ses actions en matière d'accompagnement des personnes âgées, en particulier sur la question sensible de la fin de la vie. Cette démarche traduit la volonté de l'association de conjuguer responsabilité citoyenne et qualité d'accompagnement, en offrant à toutes les parties prenantes un espace d'échange et de réflexion.

L'association a fait le choix de créer un cadre où familles, soignants, professionnels, bénévoles, invités et partenaires peuvent s'exprimer librement et partager leurs expériences. De septembre 2025 à janvier 2026, un cycle inédit de débats ouverts s'est tenu dans les 19 EHPAD et 5 résidences autonomie. Ces rencontres ont permis de confronter les points de vue, d'explorer différentes perspectives et de réfléchir ensemble à ce que signifie accompagner dignement une personne jusqu'au bout de sa vie.

Pour enrichir ces échanges, quelques extraits des Rencontres LBA de mars 2025 ont été projetés pour guider les débats. Cette démarche a favorisé une discussion vivante et inclusive, donnant à chaque participant la possibilité de réagir et de contribuer au dialogue à partir d'exemples concrets et de réflexions partagées.

En ouvrant ces espaces de dialogue dans chaque établissement, Les Bruyères Association réaffirme son engagement à :

- Donner la parole à toutes et tous,
- Nourrir une réflexion éthique et citoyenne,
- Faire évoluer les pratiques pour construire, ensemble, une société plus humaine et respectueuse.



Parce que parler de la fin de la vie, c'est parler de la vie elle-même, l'association veille à ce que chaque voix compte et à ce que ces échanges nourrissent concrètement les pratiques quotidiennes, dans le respect et la dignité des personnes accompagnées.

Le projet national de bientraitance

Les Bruyères Association s'engage pleinement dans une politique de prévention de la maltraitance et de promotion de la bientraitance au sein de ses EHPAD et résidences autonomie. Fondée sur l'autonomie, le respect et les échanges, cette démarche collective est aujourd'hui déployée concrètement à travers la représentation d'un jardin, la conception d'un arbre et la matérialisation par une charte de la bientraitance.

Une démarche participative et vivante

En 2025, des ateliers participatifs ont été organisés dans chacun de nos territoires, à travers huit régions et douze départements. L'objectif : donner la parole à toutes celles et ceux qui vivent chez nous et font vivre le quotidien de nos établissements – résidents, familles et professionnels – afin de recueillir leurs expériences, leurs convictions et leurs attentes.

Les contributions locales ont été explorées au sein d'ateliers régionaux puis remontées vers un Comité de Pilotage (COFIL) national.

Regroupant une trentaine de personnes – à la fois acteurs du terrain (ASH, AS, IDEC, animateur, psychologue, directeur, secrétaire...), comité de direction LBA, familles et résidents – chacun a pu apporter sa pierre à l'édifice lors de ce COFIL. Régine, résidente de l'EHPAD Saint-Exupéry dans le 8^e arrondissement à Lyon, a également participé en faisant le trajet depuis sa ville pour être présente.

Ces ateliers, animés par le pôle Médico-social et Qualité et la direction des ressources humaines, ont permis de construire ensemble une vision commune de la bientraitance, en confrontant les regards et les pratiques de chacun.

Pour donner une forme concrète et significative à cette démarche, une représentation symbolique forte a été choisie. Il a été imaginé un jardin de la bientraitance, un espace symbolique dans lequel chacun peut trouver sa place. C'est dans ce jardin qu'a grandi l'arbre de la bientraitance, symbole de la vitalité, de la croissance et de la pérennité des engagements de l'association envers les résidents qu'elle accompagne mais aussi les professionnels qui y travaillent. De ce travail collectif est née une charte, véritable socle commun de notre engagement.

Représentée par l'arbre de la bientraitance, elle s'articule autour de ses racines, de son tronc et de ses branches, qui traduisent très concrètement les valeurs et les actions. Cette charte constitue le socle de l'engagement afin de garantir aux personnes accueillies leur liberté de choix et leur pouvoir d'agir et aux professionnels une organisation du travail favorable à leur santé et donnant à chacun du pouvoir d'agir sur son travail.



Atelier en Île-de-France

180 résidents,
60 familles et
260 collaborateurs
impliqués dans la
démarche.

→ Ensemble, continuons à cultiver la Bientraitance.

Les ateliers métiers et groupes de travail

Partager et construire ensemble est au cœur de l'identité de LBA. En 2025, plusieurs initiatives ont renforcé cette dynamique, favorisant l'échange de bonnes pratiques et l'amélioration continue des services.

Les ateliers métiers sont des moments essentiels d'échanges au sein de LBA. Ils permettent de créer des liens solides avec les projets associatifs nationaux, véritables fils rouges de l'année, et de transmettre des informations précises sur leur état d'avancement. Cette année, deux projets majeurs ont été mis en lumière lors des journées nationales :

Ateliers Régionaux hôtelier : L'accueil du public au sein de LBA

L'accueil du public est un véritable savoir-faire, un marqueur fort de l'identité LBA. C'est un vecteur de valeurs que les équipes s'efforcent de transmettre à chaque occasion.

Objectif : Déployer en 2026, un guide des bonnes pratiques, accompagné d'une formation flash et d'une vidéo illustrant les **7 erreurs à éviter** lors de l'accueil d'un stagiaire.

Ateliers Régionaux pour les IDEC : Les notions ressources humaines

Les ateliers sur les **notions ressources humaines** ont été particulièrement axés sur des enjeux essentiels pour les IDEC, notamment la gestion de la paie, les accords d'entreprise et la gestion des contrats (cadrage juridique, CDD, etc.). Dans le cadre de l'implémentation du logiciel **Horoquartz** (outil de gestion de la paie et du planning), il était crucial de souligner le rôle fondamental des IDEC, qui doivent interagir avec le planning et gérer les variables de paie.

Objectifs clés :

- Rappeler les cadres légaux des contrats et l'importance de la convention collective et de l'avenant LBA.
- Former à la compréhension des variables de paie et à l'utilisation de l'outil Horoquartz.

Atelier National IDEC : Collaboration avec Restalliance et le Service Dietétique

Priorité à l'amélioration de l'état nutritionnel des résidents des EHPAD : Ce projet met en exergue le rôle crucial des **diététiciennes** et de leur collaboration avec les IDEC pour améliorer la qualité de vie des résidents, en particulier lors de leur entrée en établissement.

Objectifs du projet :

- **Enrichissement nutritionnel et prévention de la dénutrition :** Mettre en place des protocoles d'enrichissement personnalisés, validés par les commissions de nutrition.
- **Collaboration renforcée avec les diététiciennes** du prestataire de restauration pour garantir une alimentation adaptée et la bonne santé des résidents.

Ces ateliers ont non seulement renforcé les pratiques existantes mais ont aussi permis d'identifier des pistes d'amélioration pour mieux accompagner les résidents et optimiser la collaboration entre tous les acteurs de la santé et du soin.

Atelier National Ergothérapeute : Focus sur les pratiques en EHPAD

Cet atelier a mis en lumière les compétences des participants et a rappelé l'importance de travailler en étroite collaboration avec les IDEC sur des missions clés telles que :

- Évaluation de la dépendance
- Accompagnement des troubles de la marche et de la posture
- Gestion des aides techniques et de la posture
- Accompagnement lors des repas et gestion des troubles de la déglutition

Promouvoir l'identité LBA,
c'est pouvoir partager
ensemble.



Atelier National Manager Hôtelier : les indicateurs

L'introduction d'indicateurs de qualité en hôtellerie est un levier essentiel pour **améliorer les pratiques** et mettre en valeur la **qualité des prestations hôtelières** au sein de nos établissements. En 2026, deux indicateurs clés seront déployés, avec pour objectif d'optimiser les services tout en répondant aux besoins spécifiques des résidents :

- **L'indicateur Lingerie :** Cet indicateur visera à évaluer et valoriser l'organisation du service lingerie, un domaine crucial pour le bien-être des résidents. Il permettra de détecter des axes d'amélioration dans la gestion du linge, assurant ainsi un service plus efficace et de meilleure qualité, essentiel pour garantir une prise en charge optimale du linge des résidents.
- **L'indicateur Plonge :** Ce nouvel indicateur portera sur la qualité des processus liés au lavage de la vaisselle. En mesurant la conformité des pratiques de lavage, il contribuera à maintenir un niveau élevé de propreté et d'hygiène, essentiel pour la sécurité et le confort des résidents.

Ces indicateurs contribueront à garantir des prestations de qualité constante.



Photo extraite du film
LBA « Choisir la vie »

Atelier métier Démarche qualité

Chaque année, le pôle Médico-social et Qualité organise un atelier métier dédié à la démarche qualité pour les référents qualité de chacun des EHPAD et des résidences autonomie de l'association. Cette journée a vocation à permettre aux référents qualité de se rencontrer, d'échanger sur leurs pratiques et de co-construire ensemble dans une démarche d'amélioration continue.

L'atelier métier 2025 a permis aux nouveaux référents qualité de s'approprier la démarche qualité LBA. Un point a également été fait sur les évaluations de la Haute Autorité de santé (HAS) réalisées depuis 2023, et les attendus du référentiel d'évaluation de la HAS ont continué à être approfondis, notamment en ce qui concerne l'identification des risques de maltraitance, qui s'inscrit pleinement dans la stratégie de promotion de la bientraitance de l'association.



6

À vos côtés

Des process garants de qualité

Les coupes PATHOS et GMP

Vers un management hôtelier plus efficace

La coordination des Audits

Les procédures LBA

L'actualité médico-sociale des résidences

Les coupes PATHOS et GMP

La validation du Gir Moyen Pondéré et d'une « coupe pathos » par le Conseil départemental et l'ARS est **en lien avec le financement qui sera alloué aux EHPAD pour 5 ans**. C'est un moment important pour le directeur et pour l'ensemble des salariés.

La préparation des coupes PATHOS et GMP
La coupe PATHOS et la coupe GMP (GIR Moyen Pondéré) sont des outils réglementaires essentiels permettant d'évaluer, de manière objective, le niveau de dépendance des résidents et la charge en soins qu'ils nécessitent.

La coupe GMP mesure le degré de perte d'autonomie des personnes accueillies, tandis que la coupe PATHOS permet d'apprécier le niveau de complexité médicale à travers l'analyse des pathologies, des traitements et des soins requis. Ces évaluations constituent un enjeu majeur pour les établissements, car elles servent de base à la détermination des budgets alloués par les autorités de tarification. Elles conditionnent directement les financements liés à la dépendance et aux soins, indispensables au maintien de la qualité de l'accompagnement des résidents.

Mieux comprendre

Le pathos permet de quantifier et de qualifier les soins nécessaires pour les personnes âgées. Le GMP (Gir Moyen Pondéré) reflète la dépendance des résidents et le PMP (Pathos Moyen Pondéré) les soins requis en fonction des pathologies. Le forfait soin alloué à un établissement est calculé par une formule associant ces deux valeurs : GMPS.

Un enjeu stratégique pour le budget et la qualité des soins

La fiabilité et la qualité des données transmises lors des coupes PATHOS et GMP ont un impact direct sur les ressources financières des établissements. Une évaluation rigoureuse et fidèle à la réalité des besoins des résidents permet de sécuriser les financements et de garantir les moyens nécessaires en personnel, en compétences et en organisation.

L'accompagnement du pôle soins

À la demande des établissements, le pôle soins accompagne les équipes des différentes résidences dans la préparation des coupes PATHOS. Cet accompagnement vise à soutenir les professionnels dans la compréhension des attendus, l'harmonisation des pratiques et la fiabilisation des données. Le pôle soins intervient comme un appui méthodologique et organisationnel, en favorisant le partage d'expertise, en rappelant les attendus et les axes à privilégier pour y arriver, tout en respectant les spécificités de chaque résidence.

Le rôle médical stratégique du médecin coordonnateur et la mobilisation des équipes soignantes

La réussite des coupes PATHOS repose sur une gouvernance médicale et soignante structurée, portée conjointement par le médecin coordonnateur et les infirmier(e)s coordinateur(trice)s (IDEC). Le médecin coordonnateur occupe un rôle médical stratégique dans la préparation et la validation des évaluations, garantissant la cohérence clinique, la pertinence des cotations et l'adéquation des données avec l'état de santé réel des résidents.

Par son expertise médicale, le médecin coordonnateur pilote l'analyse des situations complexes, contribue à l'harmonisation des pratiques médicales et assure le lien avec les médecins traitants et les intervenants médicaux extérieurs (kinésithérapeutes, orthophonistes, etc.). Il joue un rôle clé dans la lecture médicale des besoins en soins et dans la traduction de ces besoins en données objectivées, indispensables aux dialogues avec les autorités de tarification.

En étroite collaboration avec le médecin coordonnateur, les IDEC assurent la coordination opérationnelle et quotidienne des équipes soignantes. Elles mobilisent l'ensemble des professionnels de la résidence – infirmiers, aides-soignants, ergothérapeutes, psychologues – et veillent à la dynamique pluridisciplinaire autour des résidents. Les IDEC jouent également un rôle central dans la valorisation du travail des aides-soignants, en traduisant leur observation du quotidien, leur expertise de terrain et leur engagement auprès des résidents en éléments tracés, partagés et reconnus dans les dossiers de soins.

La préparation de ces coupes représente un levier stratégique à la fois budgétaire et qualitatif pour l'ensemble des résidences de l'association.

Les IDEC s'assurent, en lien avec le médecin coordonnateur, de la traçabilité rigoureuse des informations, de la mise à jour des suivis, des protocoles, des plans de soins et des évaluations. Ce travail structurant permet de rendre visible la qualité et l'intensité de l'accompagnement réalisé au quotidien par les équipes, tout en garantissant la fiabilité et la cohérence des données transmises lors des coupes PATHOS. Ce travail collectif reflète l'engagement quotidien des professionnels, dont l'expertise et la coopération incarnent les valeurs d'humanité, de professionnalisme et de respect soutenues par le projet associatif.

Les coupes PATHOS et GMP réalisées en 2025

En 2025, trois résidences du groupe ont réalisé une coupe PATHOS et GMP : la résidence Arpège à Condé-sur-Sarthe (61), la résidence Les Portes du Vercors à Sassenage (38) et la résidence Georges Courteline à Tours (37).

Ces trois établissements ont validé leurs coupes avec des résultats reflétant des réalités différentes, notamment des niveaux de GMP variant de 635 à 773, mais également leur PMP avec des résultats compris entre 236 et 275.

Ces niveaux traduisent le degré de nécessité des soins prescrits et reflètent l'évolution des profils des résidents accueillis, marquée par une dépendance accrue et une complexité médicale croissante. Ils confirment la transformation progressive de l'EHPAD, qui accueille de plus en plus de personnes âgées présentant des pathologies multiples et des besoins en soins importants dès l'admission. Ces écarts démontrent aussi la diversité des profils de résidents accueillis et des niveaux de dépendance observés au sein des établissements. Ils illustrent la pluralité des accompagnements proposés, adaptée aux besoins spécifiques de chaque public, qu'il s'agisse de perte d'autonomie, de pathologies chroniques ou de situations médicales complexes.

Loin d'être un frein, ces différences constituent une véritable richesse pour LBA. Elles témoignent de la capacité des équipes soignantes à ajuster leurs pratiques, à individualiser les plans de soins et à développer des accompagnements personnalisés et évolutifs.



Habitante de la résidence Les Sources du Verdet

La diversité renforce la qualité globale de la prise en charge, valorise l'expertise des professionnels et met en lumière l'engagement quotidien des soignants au service des résidents, dans une approche à la fois humaine, coordonnée et exigeante.

Vers un management hôtelier plus efficace

L'accompagnement des nouveaux managers est un élément clé dans le développement de notre structure. En 2025, nous avons accueilli huit nouveaux managers hôteliers au sein de LBA, répartis tout au long de l'année. La majorité d'entre eux provient du secteur de l'hôtellerie commerciale et ne dispose pas d'expérience préalable dans le secteur médico-social. Cependant, LBA, en tant qu'acteur social engagé et conscient des défis liés au recrutement dans ce domaine, offre à des candidats motivés et désireux de se reconvertir la possibilité d'intégrer notre équipe.

Le partage de connaissances, ainsi que l'implication active des managers d'établissements ayant déjà démontré leur expertise dans divers domaines, contribue à renforcer la qualité de l'accompagnement. Par exemple, le Maître de Maison de Lanester (56) a pu partager ses compétences en matière de service à table et d'hygiène en cuisine avec le Gouvernant de Treillières (44). De même, la Maîtresse de Maison de Mauron (56) a transmis son savoir-faire en gestion de la lingerie au Gouvernant de Treillières (44). Ces échanges permettent de renforcer la proximité et la cohésion au sein de notre réseau.

Afin d'approfondir cette démarche de soutien, nous avons mis en place, à la fin de l'année 2025, un système de parrainage hôtelier. Ce dispositif favorise à la fois la proximité, l'échange de pratiques et l'immersion des nouveaux managers dans des environnements diversifiés. Ainsi, la Maîtresse de Maison de Voulx (77) assure le parrainage des nouveaux managers de Boissise-la-Bertrand (77) et de Saint-Souplets (77), contribuant à leur intégration et à leur développement professionnel au côté du responsable du pôle hôtelier.

Accompagner, transmettre,
professionnaliser : les clés d'un
management hôtelier performant



Photo extraite du film LBA « Choisir la vie »

La coordination des Audits

Afin de promouvoir une démarche d'amélioration continue au sein des résidences, le pôle Médico-Social et Qualité coordonne l'organisation et le suivi des audits LBA.

Double objectif : d'une part, permettre à l'association dans sa globalité d'apporter, par ces audits, une réponse pertinente et adaptée aux attentes des résidents et du personnel grâce à une approche collaborative ; d'autre part, pour l'intérêt général associatif, identifier au mieux les points de difficulté et de vigilance.

En amont de l'audit, le pôle adresse à l'établissement un planning prévisionnel détaillant le déroulement des trois jours d'audit. L'établissement peut demander des ajustements en fonction, notamment, de la présence des collaborateurs à temps partiel.

Durant ces trois jours, l'ensemble des temps de la vie quotidienne des résidents, du petit-déjeuner jusqu'au coucher, est examiné à travers la méthode du résident traceur, c'est-à-dire en suivant le parcours d'un résident comme fil conducteur. Cette approche permet de s'assurer que, dans chaque acte et posture, les recommandations de bonnes pratiques professionnelles sont respectées et mises en œuvre de manière cohérente. Toutes les directions du siège sont représentées et participent à l'évaluation selon leur domaine d'expertise. Elles analysent les processus en place autour du parcours résident - de l'entrée à la sortie, tant sur le plan administratif que dans l'accompagnement quotidien

-, ainsi que la gestion des collaborateurs, le patrimoine et les équipements, et les systèmes informatiques. L'ensemble de l'évaluation est donc réalisé du point de vue du résident, garantissant une vision centrée sur son expérience et son bien-être.

À l'issue de l'audit, un projet de compte rendu est adressé à la direction de l'établissement afin que le CODIR de la résidence puisse formuler ses commentaires, que ce soit sur les conclusions ou sur le déroulement de l'audit. Après cette phase d'échange, le directeur de la résidence est invité à définir, en collaboration avec le CODIR du siège, un plan d'actions prioritaires pour les six mois à venir.

4 audits coordonnés en 2025 :

La Côte Dorée (21)
Les Portes du Vercors (38)
La Caravelle (77)
L'esprit de Famille (61)

En 2025, une évaluation et un bilan collégial du fonctionnement a été réalisé, prenant en compte le retour d'expérience des résidences auditées. Piloté par le pôle MSQ, ces travaux ont abouti en fin d'année à une évolution de notre organisation. A compter de 2026, les audits, se dérouleront en deux temps : direction des ressources humaines, des finances et de l'informatique sur 1.5 jours ; puis direction des opérations et de de l'immobilier sur 2 jours la semaine suivante.

Les procédures LBA

Deux procédures hôtelières majeures ont été déployées en 2025, avec pour **objectif d'harmoniser les pratiques, renforcer la qualité des prestations et accompagner la montée en compétence des équipes.**

La première concerne les **évaluations techniques et qualitatives**. Cette procédure instaure une nouvelle dynamique managériale au sein des équipes hôtelières. Elle permet de valoriser les pratiques professionnelles des salariés, tout en offrant aux managers un outil structurant pour identifier les axes d'amélioration et accompagner le développement des compétences des agents de service hôtelier (ASH). Ces évaluations constituent également un temps d'échange privilégié entre le manager et le salarié, favorisant l'engagement, la reconnaissance et la qualité du travail réalisé.

La seconde procédure porte sur les **plonges**. Elle vise à formaliser et sécuriser les bonnes pratiques dans ce domaine,

tout en garantissant la traçabilité obligatoire des opérations. Ce cadre contribue à la maîtrise des risques sanitaires et au respect des exigences réglementaires.

Un état des lieux des procédures de soins a été réalisé, en priorité celles en lien avec les risques gériatriques (notamment le risque d'escarre, de chute, la gestion des troubles de la déglutition, etc.).

Ce 1er temps de travail a permis de **planifier pour 2026 la réactualisation de l'ensemble de ces procédures ainsi que l'organisation d'ateliers avec les managers de nos résidences.**

Pour optimiser l'accompagnement de nos résidents, professionnaliser les équipes soignantes et, en collaboration avec le service qualité, d'autres procédures devront également être créées : prévention de la déshydratation, prévention du risque suicidaire, conduite à tenir en cas de confusion, par exemple.

L'actualité médico-sociale des résidences

Chiffres clés 2025

6 évaluations : Au Gré du Vent (54) – Le Clos Pré EHPAD et Résidence autonomie (54) – L'Oseraie EHPAD et Résidence autonomie (54) – Les Portes du Vercors (38)

5 Projets d'établissement signés : Arpège (61) – Les Hermines (56) – Le Clos Pré (54) – La Caravelle (77) – La Bruyère (77)

2 Projets d'établissement engagés : Au gré du Vent (54) – Les Portes du Vercors (38)

4 audits coordonnés : La Côte Dorée (21) – Les Portes du Vercors (38) – La Caravelle (77) – L'esprit de Famille (61)

5 inspections
Agence Régionale de Santé (ARS) / Conseil Départemental (CD) : Les Hermines (56)
Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF) : Lucie et Edgar Faure (77)
Direction Départementale de la Protection des Populations (DDPP) : Les portes du Vercors (38) – Le Clos Pré (54) – La Bruyère (77)

4 clôtures d'inspections
ARS/CD : La Côte Dorée (21) – Brière Lempérière (61) – Saint-Exupéry (69) – La Roche Maillard (44)

Les projets d'établissements

L'accompagnement du projet d'établissement vise à ce qu'il soit formalisé selon les attendus des Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles (RBPP), en intégrant les différentes parties prenantes, et que la démarche soit menée dans un calendrier et une temporalité maîtrisée.

5 étapes :

- la présentation de la démarche et la contractualisation ;
- la réalisation d'un diagnostic (forces, faiblesses, opportunités, menaces) ;
- la définition des orientations stratégiques et des objectifs d'amélioration ;
- la rédaction du projet d'établissement (PE) et sa validation (Conseil de Vie Sociale, CSE, DG) ;
- la communication et le déploiement du projet.

Le pôle Médico-Social et Qualité accompagne les résidences pour leur permettre de monter en compétences à travers des apports théoriques et par la réalisation d'exercices pratiques menés en autonomie. Tout au long de la démarche, des COPIL qualité sont mis en place afin de confirmer les orientations prises, ou de redonner des clés de compréhension.

Le suivi des inspections Agence Régionale de Santé (ARS) / Conseil Départemental (CD)

Les Directeurs Territoriaux ont pour mission de coordonner le suivi des inspections ARS/CD. C'est dans ce cadre qu'une **procédure détaille toutes les étapes, de l'annonce par l'ARS ou le CD d'une inspection, au suivi de la mise en œuvre des actions correctives.** Une visioconférence est organisée à chaque étape de l'inspection, avec le directeur et l'ensemble des directions du siège concernées : collecte des documents demandés en amont de l'inspection, analyse et réponse au rapport provisoire, mise en œuvre des injonctions/préconisations et recommandations à réception du rapport définitif.

Dans le cadre de la démarche d'amélioration continue de la qualité, à réception du rapport définitif, chaque résidence inscrit dans son plan d'actions qualité les mesures correctives restant à mettre en œuvre, en suit l'état d'avancement lors des COPIL qualité mensuels, et renvoie les documents justificatifs aux ATC (Autorités de Tarification et de Contrôle) dans les délais impartis.

Les inspections continue de faire l'objet d'un suivi avec les établissements, afin de veiller ensemble à ce que les actions correctives soient mises en œuvre et perdurent dans le temps.

L'ensemble des directions du siège participe à la collecte des documents demandés et à l'accompagnement des mesures correctives.



Les évaluations HAS

Quatre évaluations HAS se sont déroulées au cours de l'année 2025.

L'accompagnement de l'évaluation vise à ce que la direction et l'ensemble des membres du CODIR de la résidence connaissent les nouvelles modalités d'évaluation des Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS) et le référentiel de la Haute Autorité de santé (HAS) ; s'approprient les méthodes du référentiel HAS et structurent leur démarche d'auto-évaluation.

4 étapes :

- une sensibilisation à l'évaluation ;
- l'appropriation des trois méthodes d'évaluation ;
- l'auto-évaluation (critères impératifs, CVS) à l'aide de différents outils (Ageval, jeux, etc.) et la définition d'actions d'amélioration ;
- la communication tout au long de la démarche aux parties prenantes (résidents, familles et professionnels).

La moyenne de ces évaluations se situe à 3,54, avec un nombre assez important d'étoiles (niveau atteint optimisé) obtenues par les équipes, et notamment à la résidence Le Clos Pré (8 étoiles, thématique bientraitance et éthique, co-construction et personnalisation du projet d'accompagnement, continuité et fluidité des parcours, politique RH) et L'Oseraie (6 étoiles, thématiques bientraitance et éthique, droits de la personne accompagnée, continuité et fluidité des parcours).

Au total, pour LBA, depuis 2023, ce sont 16 établissements qui ont réalisé leur évaluation HAS : 1 accueil de jour, 3 résidences autonomie, 12 EHPAD.

Moyenne annuelle LBA

CRITÈRE	THEME	2025
Chapitre 1	La personne	3,54
	Bientraitance et éthique	3,81
	Droits de la personne accompagnée	3,72
	Expression et participation de la personne accompagnée	3,60
	Coconstruction et personnalisation du projet d'accompagnement	3,55
Chapitre 2	Accompagnement à l'autonomie	3,36
	Accompagnement à la santé	3,28
	Continuité et fluidité des parcours	3,47
	Les professionnels	3,31
	Bientraitance et éthique	3,47
Chapitre 3	Droits de la personne accompagnée	3,78
	Expression et participation de la personne accompagnée	3,79
	Coconstruction et personnalisation du projet d'accompagnement	2,22
	Accompagnement à l'autonomie	3,75
	Accompagnement à la santé	3,37
L'ESSMS	Continuité et fluidité des parcours	2,82
	Bientraitance et éthique	3,58
	Droits de la personne accompagnée	3,67
	Expression et participation de la personne accompagnée	3,78
	Coconstruction et personnalisation du projet d'accompagnement 4	3,24
Moyenne annuelle	Accompagnement à l'autonomie	3,49
	Accompagnement à la santé	3,54
	Politique ressources humaines	3,55
	Démarche qualité et gestion des risques	3,57
Moyenne annuelle		3,54

Les événements indésirables

2 165 événements indésirables déclarés en 2025, dont 399 issus d'une réclamation (18,4%).

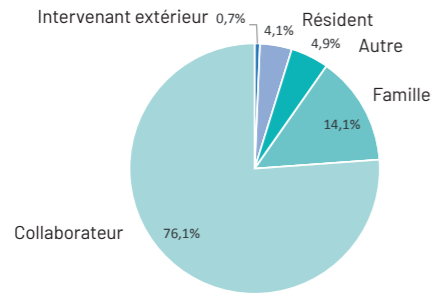


Délai moyen de **clôture** : **23 jours**

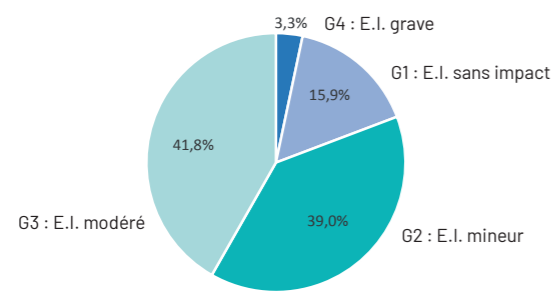


Délai moyen de **traitement** : **15 jours**

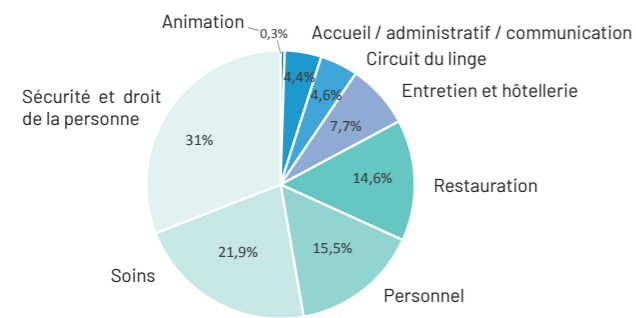
Pourcentage des événements indésirables par type de déclarant



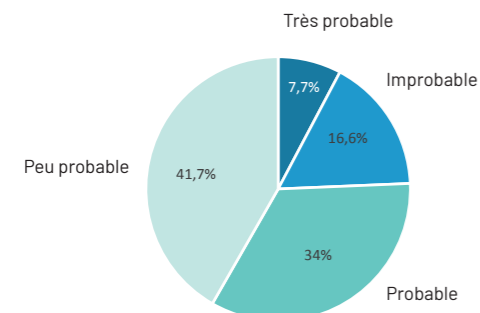
Pourcentage des événements indésirables par type de gravité



Pourcentage des événements indésirables par catégorie d'incident



Pourcentage des événements indésirables par fréquence



Comment sont-ils gérés chez LBA ?

La procédure sur les Événements Indésirables Graves (EIG) prévoit, dès la survenance d'une situation à risque, que la direction, ou un membre du CODIR, de la résidence fasse remonter l'incident à un interlocuteur de la direction des opérations. En fonction du sujet, la fonction support intéressée est informée. Un travail d'analyse de la situation, et d'aide à la mise en œuvre des actions conservatoires, est réalisé par les fonctions du siège avec la direction de la résidence.

L'EIG est ensuite rédigé par la résidence, relu par la direction des opérations, puis déposé auprès des autorités. Un échange s'en suit alors avec ces dernières sur l'avancée de la correction du dysfonctionnement, la portée des mesures conservatoires et les actions correctives définitives développées pour éviter la reproduction.

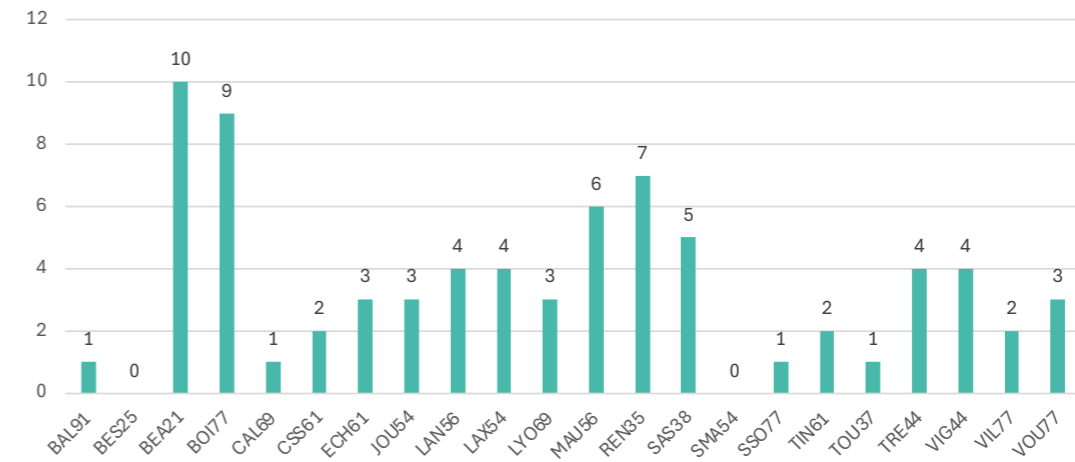


Photo extraite du film LBA « Choisir la vie »

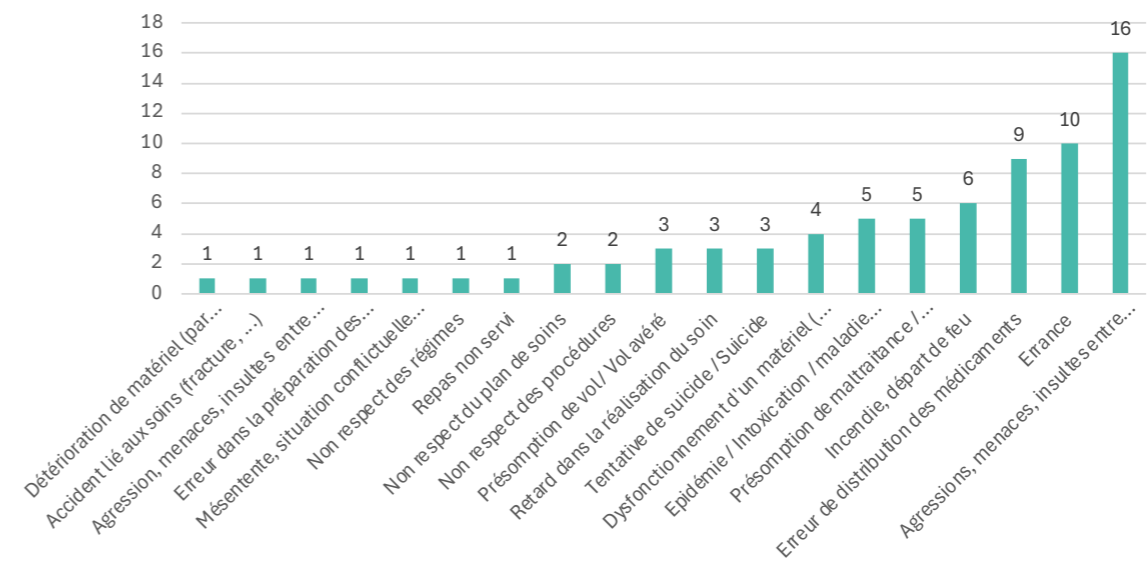
71 événements indésirables graves déclarés en 2025.

Ce nombre global cache des disparités importantes dans l'acculturation aux signalements au sein des résidences. Les efforts réalisés en ce sens en 2025 devront se poursuivre sur 2026.

Nombre d'événements indésirables graves par établissement



Nombre d'événements indésirables graves par catégorie





7

À vos côtés

Développement et évolution

Des projets de développement

Une politique travaux continue

Une transition énergétique en progression

De nouveaux partenariats

La consolidation et la structuration sur le plan RH

Une communication active

Des projets de développement

En 2025, l'association a poursuivi l'étude des projets de développement initiée sur 2024, à savoir :

- Vigneux-de-Bretagne (44) : construction d'une résidence de logements seniors composée principalement de T2 et de T3 ;
- Montbazou (37) : acquisition de foncier pour y développer via une opération de construction une résidence avec services composée de 80 T2, 11 T3 et 13 villas de 60 m² ;
- Nancy (54) : l'implantation d'une résidence EHPAD de 91 lits et d'une résidence autonomie de 39 logements dans le cadre de la reconstitution de notre offre sur Laxou (54) et Saint-Max (54).

En 2025, LBA a engagé l'étude de la reconstitution de l'établissement de Condé-sur-Sarthe, en cœur de ville, composé d'un EHPAD de 66 lits, d'un accueil de jour de 12 places et de la création d'un PASA de 15 places.

LBA a également apporté son soutien à 2 EHPAD de l'Yonne au travers de la réalisation :

- D'un audit sur les aspects réglementaires, sociaux, comptables et opérationnels ;
- De l'adaptation de l'organisation du travail favorisant le bon accompagnement et le respect de la vie des résidents ;
- De la mise en œuvre des moyens permettant de remédier aux éventuels manquements.

Au-delà des projets de développement visant à doubler son parc en exploitation dans les dix prochaines années pour répondre dignement aux besoins liés à l'évolution démographique de nos aînés, LBA poursuit la mise en œuvre de sa stratégie d'entretien et d'innovation sur ses résidences en gestion.



Résidence autonomie Val Foron

Une politique travaux continue

Face à l'évolution des besoins des personnes âgées accueillies et aux exigences croissantes en matière de qualité, de sécurité et de performance énergétique, l'association a engagé l'élaboration d'une stratégie immobilière à 10 ans. Cette démarche partagée avec les propriétaires vise à garantir un parc immobilier durable, fonctionnel et adapté aux enjeux du grand âge. Elle s'articule autour de quatre priorités : la rénovation des espaces de vie et des logements, la sécurité des bâtiments et des équipements, l'amélioration du confort de vie et la transition énergétique.

Rénovation des espaces de vie et des logements

Les logements et les espaces de vie partagés constituent le cœur du quotidien des résidents. Leur entretien régulier et leur modernisation progressive sont essentiels pour préserver la dignité, la sécurité et l'autonomie de chacun. Ainsi, un plan pluriannuel de rénovation est établi pour l'ensemble de l'association et réexaminé chaque année afin d'être ajusté en fonction des besoins et des priorités.

En 2025, plusieurs opérations significatives ont été réalisées notamment sur :

- La résidence La Côte Dorée à Beaune (21) qui a remis

à neuf sa salle à manger (murs et plafonds), incluant le remplacement de l'éclairage en LED de cet espace ainsi que de nombreux logements ;

- La résidence Arpège à Condé-sur-Sarthe (61) qui a rénové son accueil ;
- La résidence Au Gré du Vent à Joudreville (54) qui aura finalisé le remplacement des meubles de salle de bain composant les logements de nos résidents ;
- La résidence Saint-Exupéry à Lyon (69) avec le remplacement de tous les WC composant les salles d'eau des logements.

La sécurité des bâtiments & des équipements

La sécurité constitue un pilier majeur de la stratégie immobilière de l'Association. En 2025, le plan pluriannuel de travaux s'est structuré essentiellement autour de trois axes : la rénovation des chaufferies, la modernisation des ascenseurs et la remise à neuf des cuisines.

1. Travaux de rénovation des chaufferies

Rénover les chaufferies dans les EHPAD n'est pas juste une question de technique ou de conformité. C'est un sujet qui touche directement la sécurité, le confort, la santé et la maîtrise des coûts des établissements.

Depuis 2024, LBA et ses propriétaires ont engagé une dynamique de rénovation des chaufferies qui s'est poursuivie sur 2025 sur les résidences de :

- Saint-Exupéry à Lyon (69) : travaux de rénovation de la chaufferie et amélioration des installations, incluant le calorifugeage de l'ensemble du réseau d'eau chaude sanitaire (ECS) et la création d'une trappe de visite sur chaque colonne ;
- Les Sources du Verdet à Treillières (44) : remplacement d'un ballon Eau Chaude Sanitaire (ECS) au gaz.

2. Modernisation des ascenseurs

Les ascenseurs constituent un équipement critique en EHPAD : leur entretien et leur modernisation sont donc essentiels pour des raisons de sécurité, de continuité de service et de conformité réglementaire. Les ascenseurs sont donc des équipements vérifiés de manière régulière dans l'année au travers des contrats de maintenance exécutés par les ascensoristes et de vérifications réglementaires organisés par les bureaux de contrôle.

De plus, et afin de garantir un niveau de sécurité conforme aux normes en vigueur et d'améliorer la fiabilité des installations, plusieurs opérations de modernisation ont été engagées sur 2025 :

- Rénovation électrique & d'accessibilité sur les résidences de Saint-Exupéry à Lyon (69) et La Côte Dorée à Beaune (21) ;
- Remplacement des opérateurs de portes sur les résidences de La Côte Dorée à Beaune (21) et d'Arpège à Condé-sur-Sarthe (61) ;
- Remplacement des 2 ascenseurs de la résidence L'Aubetine à Villiers-Saint-Georges (77).

Cette stratégie combinant maintenance préventive et investissements ciblés a permis d'améliorer la disponibilité des appareils et de renforcer la sécurité des résidents et des équipes.

3. Travaux de rénovation des cuisines

La rénovation des cuisines constitue un axe majeur du Plan Pluriannuel des Investissements.

Après la résidence Les Portes du Vercors à Sassenage (38), dont la cuisine a été réceptionnée en décembre 2023, et celle de la résidence La Côte Dorée à Beaune (21), réceptionnée fin 2024, ce sont les cuisines des établissements de L'Oseraie à Laxou (54) et de Lucie & Edgar Faure à Boissise-la-Bertrand (77) qui ont été remises à neuf sur l'exercice 2025.

La cuisine de la résidence Les Hermines à Lanester (56) est programmée pour 2026.

Un plan pluriannuel co-construit avec les propriétaires

LBA avec l'ensemble des propriétaires de ses établissements est engagée dans une dynamique de concertation annuelle visant à :

- Garantir l'absence de risque en termes de sécurité des biens et des personnes ;
- Organiser le traitement des éventuelles prescriptions suite à une commission ou à une vérification réalisée ;
- Co-construire le plan pluriannuel de travaux sur dix ans, eu égard au solde des Provisions pour Grosses Réparations (PGR) ;
- Sécuriser les marchés de travaux dans le contexte inflationniste actuel ;
- Coordonner les obligations réglementaires, telles que celles issues du décret tertiaire¹ ;
- Partager une veille réglementaire, notamment pour permettre la réalisation d'innovations en matière d'économie d'énergie, et disposer d'une base documentaire à jour.

Sur 2025, cette collaboration a permis la réalisation de nombreux travaux complémentaires comme :

- L'Oseraie à Laxou (54) : Remplacement des radiateurs de la salle à manger par une climatisation réversible ;
- Lucie & Edgar Faure à Boissise-la-Bertrand(77) : Réfection des soubassements du château ;
- Saint-Exupéry à Lyon (69) : Rénovation de la chaufferie et remplacement des WC dans l'ensemble des logements ;
- La Caravelle à Saint-Souplets (77) : Réfection complète du carrelage de la terrasse de la résidence ;
- Les Hermines à Lanester (56) : Remplacement des convecteurs des logements, bureau de la direction et remplacement de la paillasse de l'infirmerie et remplacement des éclairages des circulations, salle à manger et extérieur.



Résidence Les Hermines

¹ Le décret tertiaire (ou Dispositif Éco Énergie Tertiaire) impose aux bâtiments à usage tertiaire de plus de 1 000 m² une réduction progressive et obligatoire de leurs consommations énergétiques : -40 % en 2030, -50 % en 2040 et -60 % en 2050, par rapport à une année de référence. Les établissements doivent déclarer chaque année leurs consommations sur la plateforme OPERAT et mettre en œuvre des actions d'amélioration (travaux, optimisation des usages, modernisation des équipements). Ce dispositif vise à réduire l'empreinte énergétique du parc tertiaire et à encourager une gestion durable des bâtiments.

Une transition énergétique en progression

Depuis 2023, LBA s'est engagée dans une politique de travaux en matière de transition énergétique, visant à réduire les consommations d'énergie, à répondre aux enjeux de développement durable et à atténuer l'impact inflationniste de ces marchés. La stratégie de transition énergétique développée par LBA repose sur une vision à long terme articulée autour de trois axes : décarbonation des systèmes énergétiques, pilotage intelligent des consommations, et optimisation de la performance thermique du bâti. Dans ce cadre, un plan pluriannuel de travaux a été déployé afin d'atteindre les objectifs fixés par la réglementation (dont le décret tertiaire) et par la politique interne de développement durable. Il s'est organisé autour de 3 grands projets : l'étude d'un projet de chaufferie bois, le déploiement de la Gestion Technique des Bâtiments (GTB) de classe A après une expérimentation réussie et la mise en œuvre de divers travaux d'efficacité énergétique (calorifugeage, isolation combles, traitement des points singuliers, relamping).

Transition énergétique : projet chaufferie bois

Le 26 juin 2025, LBA s'est engagée aux côtés de la ville d'Echauffour (61) dans l'installation d'une chaufferie bois, qui fournira l'énergie nécessaire au fonctionnement de l'EHPAD LBA situé dans la ville, ainsi qu'aux bâtiments de la collectivité. Ce dispositif, à l'étude depuis mi-2024, nous permet de répondre aux enjeux tant économiques que liés à la transition énergétique. En effet, ce mode de chauffe est peu impacté par l'inflation que subissent les marchés de l'énergie fossile depuis 2022. Ainsi, nous évaluons une baisse du coût de l'énergie de cet établissement de l'ordre de 10 %. De plus, son

empreinte carbone est faible, en utilisant la filière d'entretien des haies bocagères du département. La transformation du bois se situe à moins de 15 kilomètres de la résidence. Le chauffage au bois est dorénavant perçu comme une solution écologique respectueuse de l'environnement grâce à son faible bilan carbone (26 g/kWh de CO₂ contre 200 à 600 pour l'électricité et le fioul). L'installation sera mise en production d'ici fin avril 2026, se substituant à cette date au mode de chauffe actuel.

La Gestion Technique des Bâtiments prochainement en déploiement sur plusieurs établissements LBA

En 2024, l'association a initié une démarche ambitieuse de modernisation énergétique de ses EHPAD en expérimentant sur l'un de ses EHPAD la solution de Gestion Technique du Bâtiment (GTB) de classe A, conformément aux exigences du décret BACS¹. Cette initiative s'inscrit pleinement dans la volonté d'améliorer la performance environnementale des établissements LBA tout en garantissant un meilleur confort aux résidents et aux équipes. La GTB classe A permet un pilotage fin et intelligent des installations techniques : chauffage, ventilation, climatisation, éclairage ou encore suivi des consommations. Grâce à ces outils, les équipes disposent d'une vision en temps réel du fonctionnement des bâtiments, facilitant la détection des dérives, l'optimisation des réglages et la réduction des consommations énergétiques. Au-delà

de la dimension réglementaire, cette démarche traduit un engagement à long terme pour une gestion responsable des ressources. En 2025, les premiers retours montrent déjà une amélioration de la maîtrise énergétique avec une baisse de consommation de 24% constatée la première année et une meilleure anticipation des besoins de maintenance. L'objectif est de constituer un véritable réseau de bâtiments performants, sobres et adaptés aux enjeux climatiques. Sur 2025, la résidence Les Portes du Vercors à Sassenage (38) a pu réceptionner sa nouvelle installation et 7 autres sont programmés sur 2026. Cette transformation structurelle marque une étape importante dans la modernisation du parc immobilier de l'association et renforce la capacité à offrir des conditions d'accueil toujours plus qualitatives et durables.

Les autres travaux en matière de transition énergétique

Des travaux complémentaires ont été engagés : calorifugeage, traitement des points singuliers, remplacement des éclairages par des dalles LED. Ces interventions permettent :

- de limiter les pertes de chaleur,
- d'améliorer le rendement global des installations,
- de réduire les besoins énergétiques,
- de prolonger la durée de vie des équipements.

Elles complètent efficacement les investissements structurants réalisés sur la chaufferie et la GTB.

Sur 2025, les résidences La Roche Maillard à Vigneux-de-Bretagne (44), Virginie Danion à Mauron (56), La Côte Dorée à Beaune (21), Les Hermines à Lanester (56) en ont bénéficié.

¹ Le décret BACS est une réglementation française (2020, modifiée en 2023) qui oblige les bâtiments tertiaires équipés de chauffage, climatisation ou ventilation à installer un système de gestion technique du bâtiment (GTB).



Résidence L'Oseraie

De nouveaux partenariats

Dans le cadre de sa stratégie de maîtrise des charges et du volume d'affaires portant sur le service achats, plusieurs consultations ont été réalisées sur 2025 avec pour certaines l'appui de notre partenaire Le Cèdre auquel LBA est adhérent depuis juillet 2024.

Gestion Électronique des Documents (GED)

Dans le cadre de l'obligation réglementaire imposant la réception des factures par voie dématérialisée pour toutes les entreprises au 1er septembre 2026, LBA a organisé une consultation pour sélectionner sa solution de Gestion Electronique Dématérialisée (GED). Un groupe projet, associant l'ensemble des directions du siège, a été constitué en septembre 2024 pour organiser l'expression des besoins,

analyser les offres reçues et procéder à leur attribution. La solution YOOZ, en mode SaaS, sélectionnée par l'association, permettra de réceptionner les factures de manière dématérialisée et d'organiser le processus de validation. Le déploiement est programmé pour le siège social au 1er janvier 2026 et courant du second trimestre 2026 pour les établissements.

Renouvellement de la flotte automobile des établissements

Avec le partenariat du Cèdre, une mise en concurrence a été organisée pour rechercher le véhicule qui remplacera les Berlingos des établissements. Le KANGOO Evolution Blu DCI 95 (essence) – boîte manuelle, 5 places – a été retenu incluant l'adaptation pour accueillir les Personnes à Mobilité Réduite (TPMR). Ainsi, le véhicule pourra transporter soit 5 personnes non PMR soit 4 personnes non PMR et 1 personne en fauteuil roulant. Un accord prix a permis d'obtenir une remise de 14% pour toute commande entre 2025 et 2028. Le passage

d'un format à l'autre sera facilité par le basculement d'un des 3 trois sièges arrière, sans avoir à l'enlever et donc sans solliciter l'agent d'entretien.

En 2025, les résidences de Joudreville (54) et Saint-Souplets (77) ont été les premières à en bénéficier avec une livraison avant fin de l'année.

La programmation de 2026 permettra de doter 4 résidences de ces nouveaux véhicules adaptés TPMR.

Incontinence

Au cours de l'année 2025, LBA, avec la responsable du pôle soin et le partenaire Le Cèdre, a remis en consultation le marché des produits d'incontinence. Cinq sociétés ont répondu à la consultation dont trois ont pu venir soutenir leur offre auprès du jury LBA le 28 novembre 2025. Les résidences Lucien Schroeder à Rennes (35) et L'esprit de

famille à Tinchebray (61) ont participé comme sites pilotes en testant les produits remis par chaque candidat et répondant au profil des résidents testeur. Le prestataire Hartmann est depuis le 1er février 2026 notre nouveau partenaire sur ce marché.

Rail de transfert

LBA s'est engagée sur 2025 dans le déploiement d'un projet national relatif à l'installation de rails de transfert. Parallèlement aux demandes de financement auprès des ARS dans le cadre des Crédits Non Reconductibles (CNR) liés à la sinistralité, le service achat a mis en œuvre une recherche de partenaire avec l'aide du Cèdre. Début novembre 2025, les prestataires consultés ont installé leur dispositif sur une chambre de la résidence la Côte Dorée à Beaune (21) pour tester le matériel jusqu'au jour de la

soutenance le 24 novembre 2025. Lors de cette journée, les membres du Comité de Direction du Siège accompagnés de la responsable du pôle soin et de l'équipe de la résidence de Beaune ont pu analyser les offres de chaque candidat tant sur les aspects esthétiques, de sécurité, fonctionnels ou encore d'accompagnement des équipes LBA lors du déploiement.

Depuis le 1er janvier 2026, le prestataire ARJO est notre partenaire national pour organiser le déploiement du dispositif sur nos établissements.

Vérification réglementaire

LBA a organisé la mise en concurrence de ce contrat cadre historique. Une nouvelle fois, Le Cèdre a accompagné la réalisation de cette consultation auprès des prestataires référencés de son réseau : SOCOTEC, APAVE, BUREAU VERITAS et DEKRA.

Au-delà des visites réglementaires, LBA imposait comme prérequis de proposer une interface entre leur logiciel et GAMMEO outils informatif de gestion technique du bâtiment. En effet, cette interface est essentielle pour transférer automatiquement les rapports d'intervention et extraire les observations à lever dans les 3 mois. **SOCOTEC a été retenu permettant d'intégrer plus de missions pour un budget similaire. La prise d'effet du contrat a eu lieu le 1er novembre 2025.**

Référencement et visibilité des établissements

Après 9 mois d'expérimentation dans 8 établissements pilotes, LBA a déployé à l'échelle nationale son **partenariat avec Doctolib**, dans le cadre de l'offre « Grand Âge ». Ce partenariat renforce la visibilité et l'accessibilité des Ehpad auprès des aidants, familles et professionnels de santé. Il permet la prise de rendez-vous en ligne pour visiter un établissement, l'envoi d'un dossier d'admission ou l'échange direct avec les résidences via messagerie sécurisée. Grâce à un nouveau modèle tarifaire proposé en 2025 avec des tarifs gelés sur deux ans, ce dispositif favorise un déploiement national efficace tout en maîtrisant les coûts, s'inscrivant dans la stratégie de modernisation et d'attractivité.



Photo extraite
du film LBA
« Choisir la vie »

La consolidation et la structuration sur le plan RH

L'année 2025 marque une étape importante dans la consolidation de la politique RH de LBA, dans la continuité de la dynamique engagée ces dernières années. **L'objectif demeure clair : renforcer l'attractivité et fidéliser durablement les collaborateurs, au service de la qualité d'accompagnement des résidents et de leurs proches.** Plusieurs projets structurants et actions concrètes illustrent cette volonté.



LBA aux journées annuelles de la Société Française de Gériatrie et de Gériatologie

Recrutement et attractivité : diversification et visibilité accrue

En matière de recrutement, la diversification des canaux a été poursuivie afin d'élargir la visibilité de LBA et d'attirer de nouveaux talents. L'association était présente aux journées annuelles de la Société Française de Gériatrie et de Gériatologie, organisées du 24 au 26 novembre 2025. Cette participation a permis de mieux faire connaître l'Association, de valoriser les métiers et de promouvoir les engagements

auprès d'un public professionnel spécialisé. Cette démarche s'inscrit pleinement dans le déploiement progressif de la marque employeur. Les travaux sur un parcours d'intégration socle associatif ont également été finalisés et seront expérimentés dans cinq établissements courant 2026.

Déploiement de la marque employeur : clarification de l'ADN

Dès le début de l'année 2025, la gouvernance, en lien avec un expert externe, a engagé un travail d'approfondissement et de structuration de l'identité employeur.

Ce travail a permis de consolider l'ADN de l'Association, en formalisant :

Vision :	Missions :	Culture et valeurs :
"Mettre en commun les parcours pour accompagner les résidents et leurs proches dans cette étape de la vie";	Respecter les choix et les aspirations des résidents ; Favoriser le bien-être au travail afin de soutenir le bien-être des résidents ; Contribuer à faire évoluer les regards sur la vieillesse ;	humanisme, proximité, accompagnement, engagement, empathie.

Une évaluation approfondie de la Proposition de Valeur Employé (PVE) a été menée pour analyser l'impact réel de ses différentes composantes. Les travaux se poursuivront en 2026 afin de définir et déployer une PVE clarifiée, cohérente et pleinement alignée avec l'identité et les ambitions de l'Association.

Ce dispositif favorise le partage d'expériences, l'intelligence collective et la montée en compétences managériales dans un cadre sécurisé et collaboratif.



Développement des compétences managériales

Convaincue que la qualité du management constitue un levier essentiel de fidélisation et de performance collective, LBA a renforcé l'accompagnement des managers.

Une formation socle dédiée aux IDEC et gouvernantes, intitulée « Affirmer sa communication et ses pratiques managériales », a été ouverte en partenariat avec le centre de formation professionnel de l'IFS Meslay (85), en présence du Directeur Général et de la Directrice des Ressources Humaines. Le dispositif s'est articulé autour de cinq jours de formation, répartis en trois sessions, réunissant sept participants.

Cette formation socle vise à :

- Outiller concrètement LES équipes managériales ;
- Renforcer l'assurance et la légitimité des managers ;
- Développer davantage de sérénité face aux situations managériales du quotidien ;
- Ancrer les pratiques managériales dans l'identité, la culture et les valeurs de l'Association ;
- Renforcer le sentiment d'appartenance.

La dynamique de co-développement des Directeurs d'établissement, initiée l'année précédente, a également été poursuivie. Six Directeurs ont bénéficié d'un accompagnement structuré à travers six sessions de 3h30 chacune.

Accompagnement renforcé auprès des Directions d'établissement

Afin de renforcer l'autonomie et sécuriser les pratiques RH des équipes de direction, plusieurs actions ont été menées tout au long de l'année :

- Organisation de trois sessions complètes de formation aux modules « recrutement » et « contrats » du SIRH à destination des Directeurs d'établissement, incluant la transmission d'un mode opératoire facilitant l'appropriation des principales fonctionnalités de l'outil ;
- Présentation des évolutions législatives relatives au nouvel entretien de parcours professionnel, accompagnée de la diffusion de supports actualisés ;
- Mise en place de réunions RH mensuelles avec chaque directeur, afin de les accompagner dans le suivi et

la gestion de leurs problématiques de recrutement notamment ;

- Organisation de webinaires pour consolider les équipes des établissements ayant déployé et pour mieux anticiper les déploiements à venir sachant que 5 établissements ont migré vers le logiciel de GTA au cours du premier trimestre 2025 ;
- Création de comités de pilotages, de comités opérationnels et d'un comité utilisateurs du SIRH.

Une communication active

En 2025, Les Bruyères Association a poursuivi sa démarche visant à renforcer le lien et la proximité au sein de ses résidences grâce à des projets de communication adaptés aux besoins de chacun.

LBA Ensemble, la nouvelle plateforme sociale pour toutes les résidences

En avril 2025, l'association a lancé LBA Ensemble, sa nouvelle plateforme sociale développée en collaboration avec Familizz, éditeur reconnu de solutions de communication pour EHPAD et résidences autonomie. Contrairement à un réseau social classique, LBA Ensemble se distingue par sa richesse fonctionnelle et sa capacité à réunir tous les acteurs de la vie en établissement.

Cette plateforme offre notamment aux familles un espace

dédié et simple d'utilisation pour rester connectées avec leurs proches et suivre la vie quotidienne des établissements. Les collaborateurs et bénévoles disposent également d'un accès pour suivre les actualités et contribuer à faire vivre la plateforme.

L'interface a été pensée pour être intuitive et accessible à tous, que ce soit sur ordinateur via un navigateur web, ou sur tablette et smartphone (iOS et Android).



Ces projets s'inscrivent pleinement dans les ambitions du projet associatif Missions 2025 et contribuent à :

- améliorer la communication interne et externe au sein des établissements,
- faciliter l'accueil des visiteurs et enrichir leur expérience,
- stimuler l'engagement et le bien-être des résidents, des familles et des équipes,
- moderniser l'image et la visibilité des résidences.

Écrans à affichage dynamique

Dans le cadre de sa **stratégie de modernisation et de dynamisation de la communication**, Les Bruyères Association a lancé en 2025 le déploiement d'écrans à affichage dynamique dans l'ensemble de ses résidences. Ce dispositif moderne permet, grâce à un logiciel dédié, de diffuser du contenu multimédia de manière fluide et interactive, à l'initiative de l'association ou de manière autonome par les résidences. Après une étude des prestataires, la solution technique SIGNAO a été retenue pour sa simplicité d'usage et ses fonctionnalités adaptées aux besoins des établissements. Le projet a été conduit en plusieurs étapes : identification des emplacements stratégiques au sein des résidences, réalisation des installations techniques préalables, puis déploiement progressif des écrans, activation des services et formation initiale des équipes.

Au 31 décembre 2025, 16 écrans étaient installés. Le déploiement se poursuivra en 2026, avec un accompagnement renforcé et une formation continue des équipes pour garantir une utilisation optimale de ce nouveau canal de communication dans toutes les résidences.

Présence active sur les réseaux sociaux

La communication de l'association s'est également renforcée sur les réseaux sociaux, avec une attention particulière portée à LinkedIn. Au 31 décembre 2025, le compte LinkedIn comptait 1 977 abonnés soit 42% de plus que fin 2024. En 2025, l'association a publié 108 contenus sur LinkedIn, qui ont été vus 79 179 fois et ont générés un total de 18 964 interactions. Ces publications ont permis de valoriser les projets, les métiers et la vie des résidences auprès d'un public professionnel et institutionnel.

En 2026, l'association continuera d'inscrire la communication au cœur de sa stratégie, comme levier d'innovation, de proximité et de rayonnement pour l'ensemble des établissements.

www.asso-lesbruyeres.com



Photos extraites du film LBA « Choisir la vie »

EHPAD

- 77 Île-de-France**
Vouix
Boissise-la-Bertrand
Villiers-Saint-Georges
Saint-Souplets
- 54 Grand-Est**
Joudreville
Laxou
Saint-Max
- 44 Pays de la Loire**
Treillières
Vigneux-de-Bretagne
- Bretagne**
56 Lanester
56 Maunon
35 Rennes
- ▲ Siège Social**
Melun (77)
Île-de-France

RÉSIDENCES AUTONOMIE

- 91 Île-de-France**
Ballancourt-sur-Essonne
- 54 Grand-Est**
Laxou
Saint-Max
- 25 Bourgogne-Franche-Comté**
Besançon
- 69 Auvergne-Rhône-Alpes**
Caluire-et-Cuire



8

À vos côtés

Dans toutes nos maisons

8 / 12

régions départements

19

Ehpad

5

résidences autonomie

2

accueils de jour



Entrez au cœur de nos résidences avec ce film immersif réalisé dans nos maisons en 2024

Île-de-France



Résidence Lucie et Edgar Faure

1058 Rue de seine
77350 Boissise-la-Bertrand

Directrice : Laura VÉRITÉ
Date de création : 2003
Origine : Ancienne villégiature de Lucie et Edgar Faure



Logements

80 lits
Tarif journalier : À partir de 91,72€ (tarif remis à 84€)
Ticket modérateur : 6,00€
Taux d'occupation moyen : 87%

Habitants

Age moyen : 89 ans et 10 mois
Répartition H/F : 13% d'hommes - 87% de femmes
Durée moyenne de séjour : 330 jours
GMP : 755 - PMP : 314
Satisfaction des résidents : 80%
Satisfaction des familles : 96%

Equipes

51,6 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 88%

En savoir plus



Contact : @secboissise@asso-lesbruyeres.org 01 64 14 23 21



Résidence La Caravelle

7 rue du Bourget
77165 Saint-Souplets

Directrice : Gaëlle EDINVAL
Date de création : 2001



Logements

65 lits dont 3 temporaires
Tarif journalier : À partir de 76,84€
Ticket modérateur : 6,00€
Taux d'occupation moyen : 94.6%

Habitants

Age moyen : 89 ans et 8 mois
Répartition H/F : 14% d'hommes - 86% de femmes
Durée moyenne de séjour : 489 jours
GMP : 663 - PMP : 336
Satisfaction des résidents : 87% -
Satisfaction des familles : 93%

Equipes

44,9 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 100%

En savoir plus



Contact : @secstsouplets@asso-lesbruyeres.org 01 60 61 54 95



Résidence La Bruyère

15 rue Massenet
77940 Voulx

Directrice : Elsa CONSEIL
Date de reprise : 1994
Origine : Ancien foyer logement du syndicat intercommunal (SIVOM) du canton de Lorrez-le-Bocage



Logements

64 lits dont 2 temporaires
Tarif journalier : À partir de 86,58€
Ticket modérateur : 6,00€
Taux d'occupation moyen : 97.3%

Habitants

Age moyen : 89 ans et 10 mois
Répartition H/F : 29% d'hommes - 71% de femmes
Durée moyenne de séjour : 363 jours
GMP : 687 - PMP : 220
Satisfaction des résidents : 90%
Satisfaction des familles : 88%

Equipes

43,6 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 70%

En savoir plus



Contact : @secvoulx@asso-lesbruyeres.org 01 64 31 02 51



Résidence Village +

12 avenue de la Mutualité
91610 Ballancourt-sur-Essonne

Directrice : Lady ROSE-DEVAL
Date de reprise : 2016
Origine : Village de la Mutuelle SPHERIA 45



Logements

99 logements dont 78 T1, 20 T2 et 1 T3
Tarif mensuel : À partir de 967,49€
Taux d'occupation moyen : 86%

Habitants

Age moyen : 83 ans et 6 mois
Répartition H/F : 26% d'hommes - 74% de femmes
Durée moyenne de séjour : 966 jours
Satisfaction des résidents : 98%

Equipes

7,6 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 100%

En savoir plus



Contact : @secballancourt@asso-lesbruyeres.org 01 76 25 00 36



Résidence L'Aubetine

25 rue de Nogent
77560 Villiers-Saint-Georges

Directeur : Nelson SOBRAL
Date de création : 2001



Logements

50 lits
Tarif journalier : À partir de 78,70€
Ticket modérateur : 6,00€
Taux d'occupation moyen : 80.4%

Habitants

Age moyen : 87 ans et 5 mois
Répartition H/F : 26% d'hommes - 74% de femmes
Durée moyenne de séjour : 308 jours
GMP : 760 - PMP : 193
Satisfaction des résidents : 83%
Satisfaction des familles : 85%

Equipes

33,2 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 100%

En savoir plus



Contact : @secvilliers@asso-lesbruyeres.org 01 64 60 50 64



Résidence Arpège

10 rue des artisans
61250 Condé-sur-Sarthe

Directrice : Stéphanie COUSIN
Date de reprise : 2015
Origine : Résidence de l'association UBEPA



Logements

66 lits dont 3 temporaires
Tarif journalier : À partir de 73,34€
Ticket modérateur : 5,52€
Taux d'occupation moyen : 96,20%

Habitants

Age moyen : 90 ans et 1 jour
Répartition H/F : 30% d'hommes - 70% de femmes
Durée moyenne de séjour : 2 ans, et 4 mois
GMP : 655 - PMP : 219
Satisfaction des résidents : 94%
Satisfaction des familles : 89%

Equipes

37,7 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 90%

En savoir plus



Contact : @seconde@asso-lesbruyeres.org 02 33 32 06 32

Normandie



Résidence L'Esprit de Famille

9 bis Rue du prieuré
61800 Tinchebray-Bocage

Directeur : Nicolas LEMAITRE
Date de reprise : 2002
Origine : Résidence de l'association « L'Esprit de Famille »



Logements

81 lits
Tarif journalier : À partir de 68,40 €
Ticket modérateur : 5,66€
Taux d'occupation moyen : 96,50%

Habitants

Age moyen : 86 ans et 4 mois
Répartition H/F : 28 % d'hommes - 72 % de femmes
Durée moyenne de séjour : 2 ans et 1 mois
GMP : 731 - PMP : 237
Satisfaction des résidents : 93%
Satisfaction des familles : 89%

Equipes

48,6 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 85%

En savoir plus



Contact : @sectinchebray@asso-lesbruyeres.org 02 33 62 56 00



L'Intermède

72 rue du Général Leclerc
61000 Saint-Germain-du-Corbéis

Directrice : Stéphanie COUSIN
Date de reprise : 2015
Origine : Accueil de jour de l'association UBEPA



Capacité d'accueil

12 places
Tarif journalier : 26,63€

Bénéficiaires

Satisfaction des bénéficiaires : 100%
Satisfaction des familles : 100%

Equipes

4,3 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 90%

En savoir plus



Contact : @adjconde@asso-lesbruyeres.org 02 33 31 77 81



Résidence Brière-Lempérière

98 Avenue des Acacias
61370 Echauffour

Directrice : Cécile LEVALLOIS
Date de reprise : 2019
Origine : Résidence du CCAS de la ville d'Echauffour



Logements

50 lits
Tarif journalier : À partir de 65,97€
Ticket modérateur : 5,52€
Taux d'occupation moyen : 98,60%

Habitants

Age moyen : 85 ans, et 11 mois
Répartition H/F : 38% d'hommes - 62% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 9 mois
GMP : 738 - PMP : 174
Satisfaction des résidents : 100%
Satisfaction des familles : 94%

Equipes

30 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 100%

En savoir plus



Contact : @secechauffour@asso-lesbruyeres.org ☎ 02 33 34 07 31



Résidence Virginie Danion

2 bis Grande Rue
56430 Mauron

Directrice : Sandra LEMÉE (Directrice d'appui)
Date de création : 2011



Logements

65 lits et 3 logements adaptés
Tarif journalier : À partir de 74,68€
Ticket modérateur : 6,66€
Taux d'occupation moyen : 96,90%

Habitants

Age moyen : 88 ans, 2 mois
Répartition H/F : 30% d'hommes - 70% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 10 mois
GMP : 719 - PMP : 221
Satisfaction des résidents : 100%
Satisfaction des familles : 88%

Equipes

41,9 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 100%

En savoir plus



Contact : @secmauron@asso-lesbruyeres.org ☎ 02 97 74 55 20

Bretagne



Résidence Les Hermines

14 rue de Kergreis
56600 Lanester

Directrice : Justine SALAUN
Date de création : 2007



Logements

69 lits
Tarif journalier : À partir de 74,68€
Ticket modérateur : 6,66€
Taux d'occupation moyen : 98,70%

Habitants

Age moyen : 89 ans et 5 mois
Répartition H/F : 23% d'hommes - 77% de femmes
Durée moyenne de séjour : 2 ans
GMP : 688 - PMP : 237
Satisfaction des résidents : 80%
Satisfaction des familles : 95%

Equipes

43,2 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 57%

En savoir plus



Contact : @seclanester@asso-lesbruyeres.org ☎ 02 97 89 29 49



Résidence Lucien Schroeder

28 rue Redon
35000 Rennes

Directeur : Stéphane GUILBEAU
Date de création : 2005



Logements

72 lits
Tarif journalier : À partir de 77,44€
Ticket modérateur : 7,07€
Taux d'occupation moyen : 94,40%

Habitants

Age moyen : 90 ans et 5 mois
Répartition H/F : 36% d'hommes - 64% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 11 mois
GMP : 756 - PMP : 250
Satisfaction des résidents : 100%
Satisfaction des familles : 100%

Equipes

47,1 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 82%

En savoir plus



Contact : @secrennes@asso-lesbruyeres.org ☎ 02 99 31 27 30



La Passerelle

28 rue Redon
35000 Rennes

Directeur : Stéphane GUILBEAU
Date de création : 2006



Capacité d'accueil

13 places
Tarif journalier : 17,70€

Bénéficiaires

Satisfaction des bénéficiaires : 100%
Satisfaction des familles : 100%

Equipes

4,2 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 100%

En savoir plus



Contact : @secrennes@asso-lesbruyeres.org 02 99 31 27 30



12 places



74 places

Résidence La Roche Maillard

Rue Saint-Michel
44360 Vigneux-de-Bretagne

Directeur : Alexandre PELLETIER
Date de reprise : 2022
Origine : Résidence de l'association de bienfaisance Saint-Martin



Logements

74 lits dont 1 temporaire
Tarif journalier : À partir de 65,79€
Ticket modérateur : 6,31€
Taux d'occupation moyen : 99,10%

Habitants

Age moyen : 85 ans
Répartition H/F : 22% d'hommes - 78% de femmes
Durée moyenne de séjour : 3 ans et 8 mois
GMP : 659 - PMP : 204
Satisfaction des résidents : 100%
Satisfaction des familles : 93%

Equipes

41,5 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 100%

En savoir plus



Contact : @secvigneux@asso-lesbruyeres.org 02 40 57 12 00

Pays de la Loire



14 places



64 places

Résidence Les Sources du Verdet

18 impasse des bouvreuils
44119 Treillières

Directeur : Armand NKOULOU
Date de création : 2000



Logements

64 lits
Tarif journalier : À partir de 80,24€
Ticket modérateur : 6,33€
Taux d'occupation moyen : 96,30%

Habitants

Age moyen : 86 ans et 6 mois
Répartition H/F : 32% d'hommes - 68% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 9 mois
GMP : 712 - PMP : 230
Satisfaction des résidents : 90%
Satisfaction des familles : 92%

Equipes

38,3 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 100%

En savoir plus



Contact : @sectreillières@asso-lesbruyeres.org 02 51 77 05 52

Centre-Val de Loire



15 places

Résidence Georges Courteline

10, boulevard de Preuilley
37000 Tours

Directeur : Philippe GRARD
Date de reprise : 2015
Origine : Maison de retraite des petites sœurs des pauvres



Logements

90 lits
Tarif journalier : À partir de 74,00€
Ticket modérateur : 5,84€
Taux d'occupation moyen : 97,48%

Habitants

Age moyen : 90 ans et 8 mois
Répartition H/F : 22% d'hommes - 78% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 11 mois
GMP : 674 - PMP : 218
Satisfaction des résidents : 96% -
Satisfaction des familles : 77%

Equipes

50,4 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 100%

En savoir plus



Contact : @sectours@asso-lesbruyeres.org 02 47 37 00 00

Grand-Est

EHPAD PASA 14 places HABILITÉ AIDE SOCIALE 70 places

Résidence Au Gré du vent

Rue de la piscine
54490 Joudreville

Directrice : Catherine VICI
Date de création : 2001



Logements

70 lits
Tarif journalier : À partir de 67,79€
Ticket modérateur : 6,40€
Taux d'occupation moyen : 96%

Habitants

Age moyen : 85 ans
Répartition H/F : 26% d'hommes - 74% de femmes
Durée moyenne de séjour : 366 jours
GMP : 678 - PMP : 262
Satisfaction des résidents : 97%
Satisfaction des familles : 100%

Equipes

49,1 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 81%

En savoir plus



Contact : @secjoudreville@asso-lesbruyeres.org 03 82 21 44 55

EHPAD RÉSIDENCE AUTONOMIE PASA 12 places HABILITÉ AIDE SOCIALE 43 places

Résidence L'Oseraie

27 rue de Maréville
54520 Laxou

Directrice : Caroline CONTER
Date de reprise : 2004
Origine : Résidence de l'APAL



Logements

43 lits
Tarif journalier : À partir de 69,18€
Ticket modérateur : 6,40€
Taux d'occupation moyen : 97,7%

42 logements dont 42 studios
Tarif mensuel : À partir de 606,65€
Taux d'occupation moyen : 66,1%

Habitants Ehpad

Age moyen : 87 ans et 11 mois
Répartition H/F : 19% d'hommes - 81% de femmes
Durée moyenne de séjour : 582 jours
GMP : 646 - PMP 290
Satisfaction des résidents : 83%
Satisfaction des familles : 95%

Habitants Résidence autonomie

Age moyen : 81 ans et 7 mois
Répartition H/F : 36% d'hommes - 64% de femmes
Durée moyenne de séjour : 365 jours
GMP : 651 - PMP : 293
Satisfaction des résidents : 83%

Equipes

30,4 CDI équivalent temps plein (EHPAD)
4,54 CDI équivalent temps plein (RA)
Satisfaction des salariés : 80%

En savoir plus
EHPAD



En savoir plus
Résidence
Autonomie

Contact : @seclaxou@asso-lesbruyeres.org 03 83 41 24 76

EHPAD RÉSIDENCE AUTONOMIE HABILITÉ AIDE SOCIALE 48 places

Résidence Le Clos Pré

14 rue du Clos Pré
54130 Saint-Max

Directrice : Laurence LARGHI
Date de reprise : 2008
Origine : Résidence de l'APAL



Logements

48 lits
Tarif journalier : À partir de 70,96€
Ticket modérateur : 6,40€
Taux d'occupation moyen : 99%

36 logements dont 33 studios et 3 T2
Tarif mensuel : À partir de 999,69€
Taux d'occupation moyen : 89,6%

Habitants Ehpad

Age moyen : 90 ans et 4 mois
Répartition H/F : 18% d'hommes - 82% de femmes
Durée moyenne de séjour : 413 jours
GMP : 664 - PMP 245
Satisfaction des résidents : 100%
Satisfaction des familles : 100%

Habitants Résidence autonomie

Age moyen : 85 ans
Répartition H/F : 35% d'hommes - 65% de femmes
Durée moyenne de séjour : 910 jours
Satisfaction des résidents : 100%

Equipes

35,9 CDI équivalent temps plein (EHPAD)
2,66 CDI équivalent temps plein (RA)
Satisfaction des salariés : 88%

En savoir plus
EHPAD



En savoir plus
Résidence
Autonomie

Contact : @secstmax@asso-lesbruyeres.org 03 83 29 30 58

Bourgogne-Franche-Comté

EHPAD HABILITÉ AIDE SOCIALE 4 places

Résidence La Côte Dorée

1 rue Chaffotte
21200 Beaune

Directrice : Maimouna BAH
Date de création : 2004



Logements

80 lits
Tarif journalier : À partir de 63,35€
Ticket modérateur : 6,14€
Taux d'occupation moyen : 68,90%

Habitants

Age moyen : 88 ans et 2 mois
Répartition H/F : 33% d'hommes - 67% de femmes
Durée moyenne de séjour : 315 jours
GMP : 720 - PMP : 144
Satisfaction des résidents : 75%
Satisfaction des familles : 81%

Equipes

46,9 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 82%

En savoir plus



Contact : @secbeaune@asso-lesbruyeres.org 03 80 25 99 50



Résidence Jean-Baptiste de La Salle

2 rue du Souvenir Français
25000 Besançon

Directrice : Carine MARCILLET
Date de reprise : 2019
Origine : Résidence Autonomie des Frères des écoles chrétiennes



Logements

82 logements dont 71 T1, 9 T2 et 2 T3
Tarif mensuel : À partir de 1266,20€
Taux d'occupation moyen : 100%

Habitants

Age moyen : 87 ans et 3 mois
Répartition H/F : 32% d'hommes - 68% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 6 mois
Satisfaction des résidents : 100%
Satisfaction des familles : 100%

Equipes

9,3 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 83%

En savoir plus



Contact : @secbesancon@asso-lesbruyeres.org ☎ 03 81 47 80 60



Résidence Les Portes du Vercors

25 rue Lesdiguières
38360 Sassenage

Directeur : Juliette GUILLAUME
Date de création : 2009



Logements

80 lits
Tarif journalier : À partir de 67,13€
Ticket modérateur : 7,04€
Taux d'occupation moyen : 88%

Habitants

Age moyen : 88 ans et 4 mois
Répartition H/F : 35% d'hommes - 65% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an
GMP : 753 - PMP : 286
Satisfaction des résidents : 96%
Satisfaction des familles : 79%

Equipes

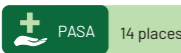
52,7 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 82%

En savoir plus



Contact : @secsassenage@asso-lesbruyeres.org ☎ 04 38 02 35 03

Auvergne-Rhône-Alpes



Résidence Saint-Exupéry

94 rue Bataille
69008 Lyon

Directrice : Allison ALCINDOR
Date de création : 2004



Logements

86 lits
Tarif journalier : À partir de 92,36€
Ticket modérateur : 7,02€
Taux d'occupation moyen : 71,1%

Habitants

Age moyen : 90 ans et 10 mois
Répartition H/F : 36% d'hommes - 64% de femmes
Durée moyenne de séjour : 285 jours
GMP : 794 - PMP : 243
Satisfaction des résidents : 100%
Satisfaction des familles : 82%

Equipes

57 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 100%

En savoir plus



Contact : @seclyon@asso-lesbruyeres.org ☎ 04 78 76 68 90



Résidence Le Val Foron

51 rue François Peissel
69300 Caluire-et-Cuire

Directrice: Laurence DELYS
Date de reprise : 2022
Origine : Résidence Autonomie des Frères des écoles chrétiennes



Logements

76 logements dont 55 T1, 20 T2 et 1 T3
Tarif mensuel : À partir de 1858,14€
Taux d'occupation moyen : 65,2%
24 logements en petite unité de vie

Habitants

Age moyen : 89 ans et 1 mois
Répartition H/F : 39% d'hommes - 61% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 5 mois
Satisfaction des résidents : 98%
Satisfaction des familles : 94%

Equipes

13,1 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 100%

En savoir plus



Contact : @seccaluire@asso-lesbruyeres.org ☎ 04 72 27 22 22



Mélanie,
agente de service hospitalier





2025



Les
Bruyères
Association

Le sens de l'engagement, le sens de la vie

Les Bruyères Association

Siège Social : 1, Rue de la Varenne - 77000 Melun

T. 01 64 14 26 90

E. lesbruyeres@asso-lesbruyeres.org

www.asso-lesbruyeres.com

