



2022

RAPPORT D'ACTIVITÉ



Les
Bruyères
Association

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

Faits marquants 2022

Janvier

- Ouverture 1^{re} tranche de la Résidence Autonomie Val Foron – Caluire-et-Cuire
- 5^e Résidence Autonomie



Mai

- Accueil et intégration d'un nouvel administrateur : une immersion à la Résidence de Tours



Mars

- Pièce de théâtre Ensemble pour demain - Paris
- Nouveau Livret LBA d'accueil salarié



Pour parler des enjeux de l'approche domiciliaire

Après le Forum Pour une Vie Autonome, Le mouvement LBA, Sylvain Mérino Président et Jean-Louis Marie Directeur Général de LBA ont le plaisir de vous inviter :

Le 15 mars 2022, à partir de 14h00
à un spectacle débat « Ensemble pour demain »



Juin



- Voyage d'étude aux Pays-Bas
- Installation du Conseil Scientifique



Septembre

- Création de l'Académie pour la Vie Autonome
- Restructuration de la Direction Exploitation
- Inauguration Résidence Autonomie Val Foron



Décembre

- Fusion absorption de l'Association Bienfaisance Saint-Martin (44)
- Un 19^e EHPAD pour LBA : Résidence La Roche Maillard (Vigneux-de-Bretagne 44)



Octobre Novembre

- Travaux du LAB'LBA – droits et libertés des résidents/la notion d'emménagement



Sommaire



01 Mot du Président

02 Qui sommes-nous ?

Notre histoire
Représentativité
Notre gouvernance
Nos organisations au 31 décembre 2022
Notre projet associatif MISSIONS 2025

03 Les chiffres clés 2022



04 Panorama de l'année 2022

Faits marquants 2022
L'Académie pour la Vie Autonome
Nos établissements et la gestion de l'exploitation et du Patrimoine
Ressources Humaines
Communication
Achats/RSE
Système Information

05 Orientations 2023/2024 & Trajectoire 2030

06 Annexes financières



Mot du président

Nous saluons L'Association Bienfaisance Saint-Martin qui a voulu marquer ainsi, par la cession de son Établissement, son profond attachement aux valeurs associatives non lucratives et s'appuyer sur la solidité de notre Groupe comptant désormais 24 résidences.

Sa proximité avec la Résidence Les Sources du Verdet, à Treillières, ouvre des opportunités collaboratives et d'entraide particulièrement bienvenues dans cette période bien difficile de pénurie de professionnels.

“

Des transformations profondes pour notre secteur s'annoncent et ce rapprochement contribue notamment à soutenir les orientations de notre projet associatif MISSIONS 2025.

Ainsi, la pertinence de notre politique de développement qui est de nous assurer une taille critique suffisante, participe à garantir au mieux la pérennité de notre Groupe. De même, la stabilité de nos fondamentaux financiers, la progression de nos fonds propres, de notre trésorerie et de notre capacité d'autofinancement confortent notre **indépendance associative**.

Je tiens à l'exprimer à nouveau: **le modèle associatif non lucratif** mérite particulièrement l'attention des pouvoirs publics dans un contexte général de crise de confiance, voire pour certains de crise financière.

Notre responsabilité est également d'engager aujourd'hui, malgré les difficultés que nous rencontrons, nos efforts pour **anticiper les enjeux démographiques et sociétaux** des prochaines années.

Le Conseil Scientifique, le Laboratoire LBA et notre Académie pour la Vie Autonome travaillent dans ce sens en étroite collaboration avec les professionnels de terrain, en termes de qualité de **l'habitat domiciliaire** mais aussi en termes d'adaptation des conditions d'accueil et d'accompagnement de nos résidents et d'intervention de nos collaborateurs.

La **Communauté LBA**, c'est l'association de personnes, de volontés et d'engagements: les membres du Conseil d'Administration et du Bureau, les professionnels des 24 résidences et du siège et, c'est surtout ce qui est fait l'œuvre associative, **le sens commun de LBA**, les résidents et leur famille, accueillis, accompagnés sur leur parcours de vie.

Je tiens à toutes et tous les remercier pour leur investissement, leur travail, leur professionnalisme, leur confiance et leur compréhension.

2024 sera l'année de notre **30^e anniversaire** et l'occasion pour la communauté LBA de fêter trente belles années de rencontres et de partages.



Bienvenue à la résidence La Roche Maillard !

Bienvenue au sein de LBA aux 74 résidents et aux 60 collaborateurs de cet EHPAD de Vigneux-de-Bretagne qui rejoint notre Association.



Qui sommes-nous ?



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. »

C'est tout le sens du mouvement engagé depuis 2021 pour une approche plus domiciliaire.

Notre histoire

Fondée en 1994, l'association 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 28 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**.



Ehpad

77 Île-de-France
Vouix
Boissise-La-Bertrand
Villiers-Saint-Georges
Saint-Soupplets

54 Grand-Est
Joudreville
Laxou
Saint-Max

44 Pays de la Loire
Treillières
Vigneux-de-Bretagne

Bretagne
56 Lanester
56 Maunon
35 Rennes

61 Normandie
Tinchebray
Condé-sur-Sarthe
Échauffour

21 Bourgogne-Franche-Comté
Beaune

Auvergne-Rhône-Alpes
69 Lyon
38 Sassenage

37 Centre-Val-de-Loire
Tours

Représentativité

Au 31 décembre 2022, Les Bruyères Association gère 24 Résidences pour Personnes Âgées (19 EHPAD et 5 Résidences Autonomie):

Janvier 2022 : intégration de la résidence autonomie Val Foron sur Caluire-et-Cuire (69). Un second bâtiment est en construction pour une livraison courant 2023.

Décembre 2022 : reprise en gestion de l'EHPAD Résidence La Roche Maillard à Vigneux-de-Bretagne (44).

LBA Les Bruyères Association est implantée sur 8 régions et 12 départements/métropoles.

L'association est classée 20^e dans le TOP 20 associatif.

Résidences Autonomie

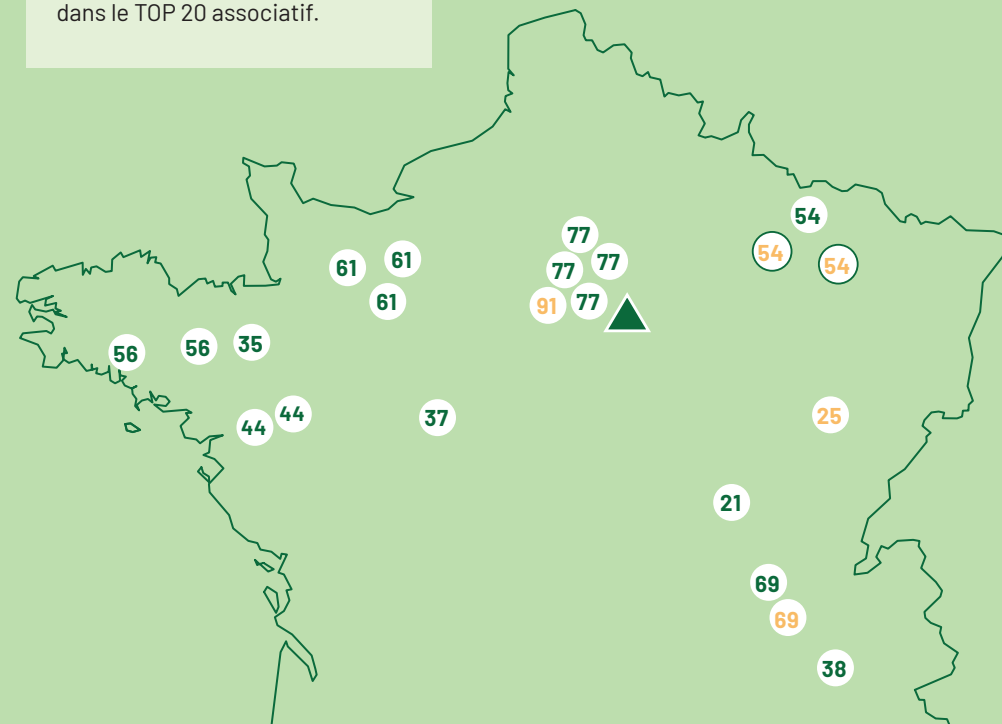
91 Île-de-France
Ballancourt-sur-Essonne

54 Grand-Est
Laxou
Saint-Max

25 Bourgogne-Franche-Comté
Besançon

69 Auvergne-Rhône-Alpes
Caluire-et-Cuire

▲ **Siège Social**
Melun (77)
Île-de-France



Notre gouvernance

Depuis le 16 juin 2020, Les Bruyères Association dispose de 3 collèges de membres au sein de son assemblée générale :

- **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 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.

Depuis cette date, l'ensemble des instances que représente le Bureau, le Conseil d'Administration et l'Assemblée générale a été intégralement reconstitué.



Ainsi au 31 décembre 2022, notre gouvernance se compose :

- D'un Bureau de 4 membres renouvelé le 8 juin 2022 et disposant d'un mandat de 2 ans :

- d'un Conseil d'Administration composé de 10 administrateurs tous issus du collège des membres actifs et disposant d'un mandat de 4 ans,

- d'une Assemblée Générale composée de 13 membres dont 10 issus du collège des membres Actifs et 3 des membres Garants associatifs.

Suite à la fusion-absorption de l'Association Bienfaisance Saint-Martin, nous comptons 3 nouveaux membres issus de cette entité et ayant intégré pour 2 d'entre eux le collège des membres partenaires.

Président
Monsieur MERINO Sylvain

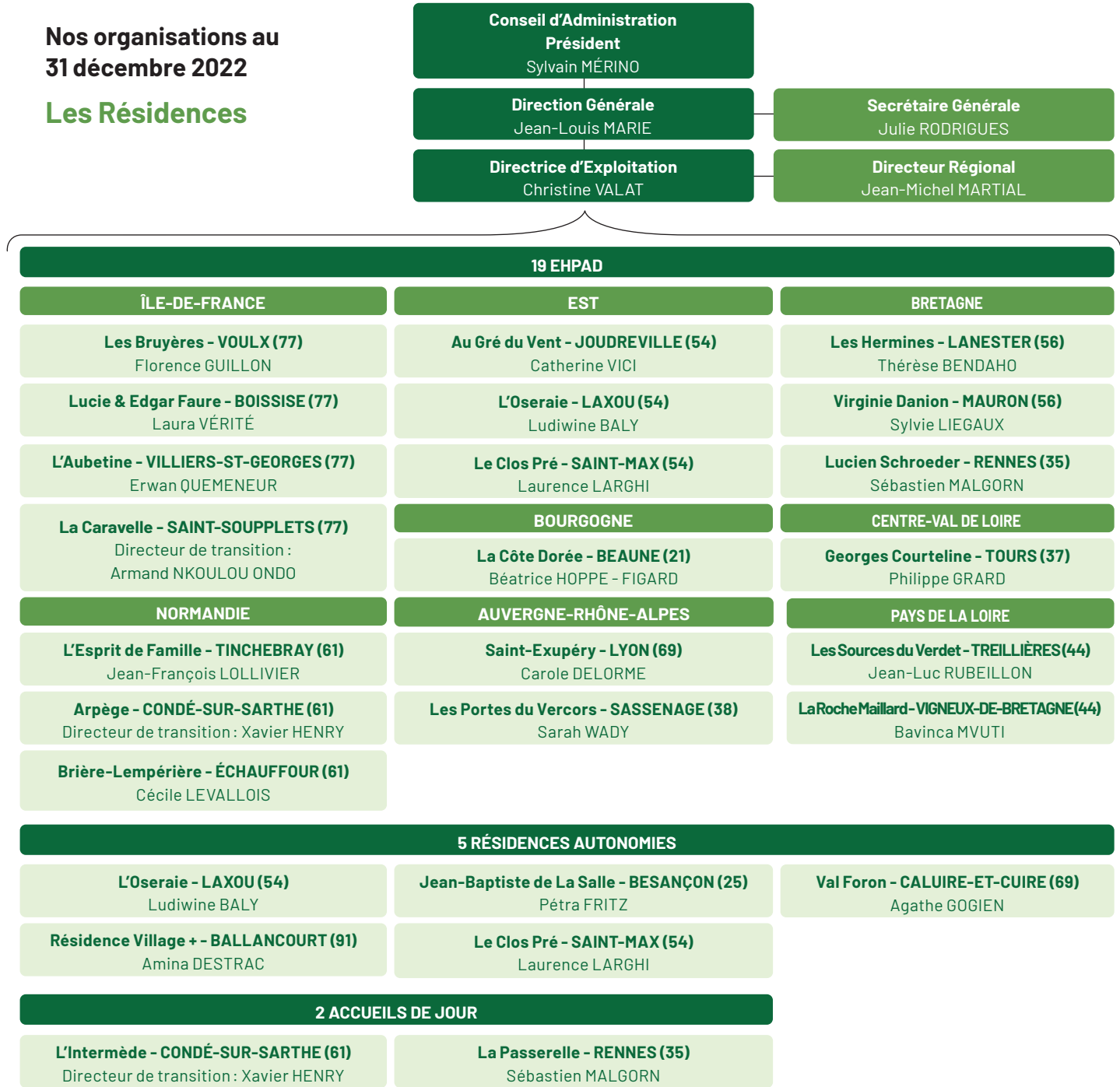
Vice-Président
Monsieur MOHR Daniel

Trésorier
Monsieur WALLISER Alain

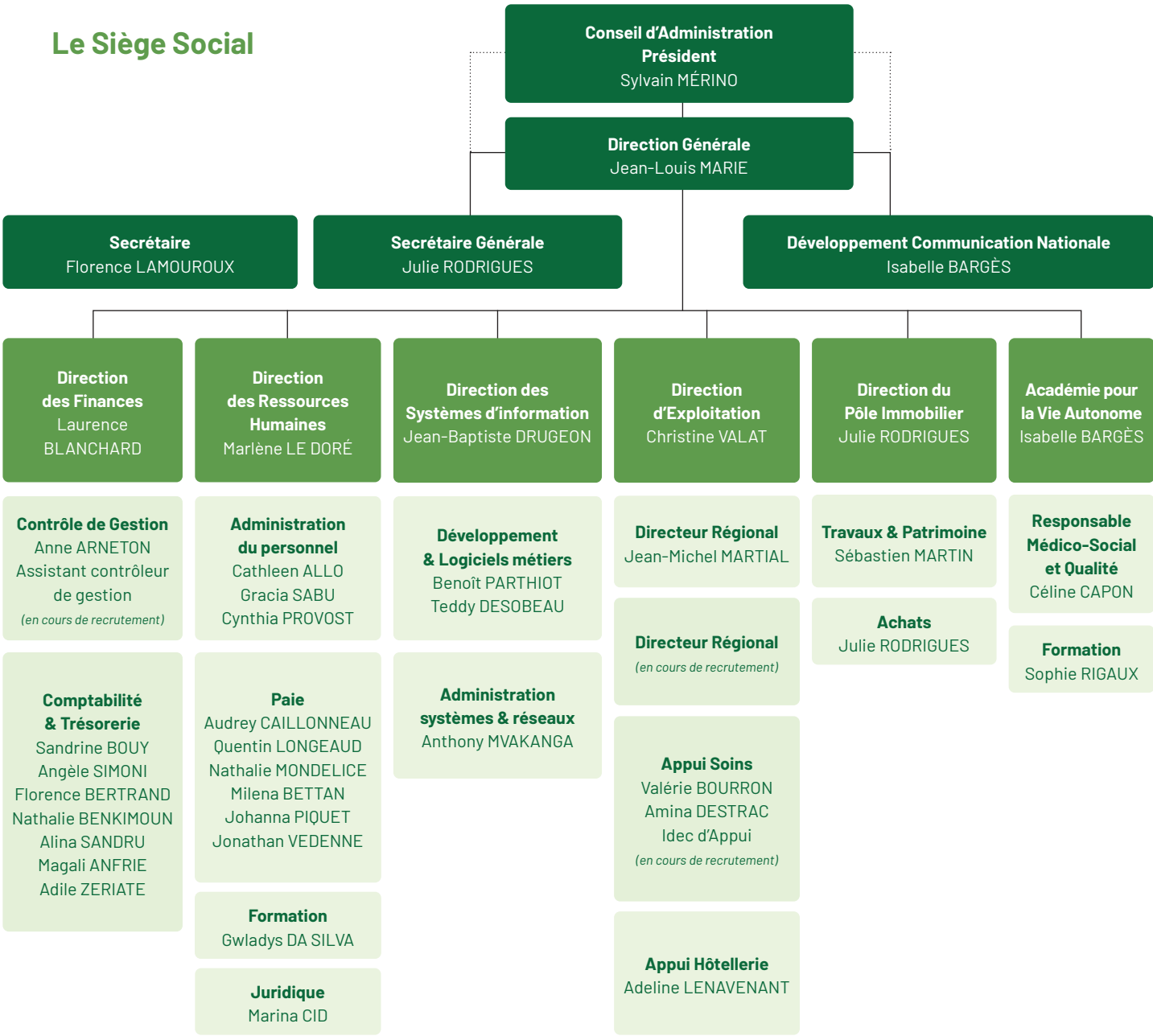
Secrétaire
Monsieur CHENIVASSE Jacques

Nos organisations au
31 décembre 2022

Les Résidences



Le Siège Social



Les instances LBA

Les instances mises en place dans les Résidences et le siège contribuent notamment à la circulation de l'information, au suivi global du fonctionnement, et plus particulièrement à l'expression des Résidents qui est un principe de la loi du 2 janvier 2002 portant sur les Droits des Personnes Âgées accueillies dans un établissement.

Des instances

- **Stratégiques** : le Comité stratégique (siège) et les CODIR¹ (résidences)
- **Opérationnelles, d'échanges et de partages** : les COREG² (régionaux) ; les Revues de Résidence et Revues de travaux (siège), Dialogue de gestion (siège et résidences), les COPIL Qualité et CORSO³ (résidences), Commission achats (siège)
- **D'expression des parties prenantes** : Conseils de la Vie Sociale, commissions restauration/animation (résidences) ; Comité Social et Économique (association).



Notre projet associatif MISSIONS 2025

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.

Notre projet associatif repose avant tout sur nos valeurs fondamentales, empreintes d'humanisme, celles qui font notre singularité, notre richesse et notre différence :

- accorder la plus **grande considération** à chacun par une qualité indéfectible du lien social, du dialogue et de l'échange,
- **être à l'écoute** de tous par une proximité relationnelle et la personnalisation de l'attention portée,
- **privilégier l'innovation et l'expérimentation** dans nos solutions d'hébergement comme dans nos prestations au service du bien-être de tous...

Parce que nous aspirons à leur proposer des lieux de vie et de soins au plus près de leur projet de vie, **l'engagement**, nous le confirmons par notre rôle associatif, par l'implication des collaborateurs au quotidien, sur le terrain et par les témoignages de solidarités.

(1) CODIR Comité de Direction

(2) COREG : Comité régional

(3) COPIL Qualité : Comité de Pilotage Qualité - CORSO : Coordination des Soins

Les chiffres clés 2022

03

66,9 M€

de chiffre d'affaires

29,5 M€

de fonds propres

22,1 M€

de trésorerie

+4,3 M€

Capacité d'Autofinancement

Soit
+36%
vs 2021

+0,5 M€

Résultat d'exploitation

Soit
+39%
vs 2021

+0,2 M€

Résultat net comptable

Soit
+154%
vs 2021



Capacité d'accueil

EHPAD

La capacité historique en place d'EHPAD de l'Association s'établit à **1 223 places**.

Ville	Nom de l'établissement	Date	Capacité	Dont HP	Dont HT	Dont ASH	Dont PASA	Dont UP
BEAUNE	La Côte Dorée	2004	80	80		4		14
BOISSISE-LA-BERTRAND	Lucie et Edgar Faure	2003	80	80			14	
CONDÉ-SUR-SARTHE	Arpège	2015	66	63	3	66*		
ÉCHAUFFOUR	Brière-Lempérière	2019	50	50		50		
JOUDREVILLE	Au Grès du vent	2001	70	70		70*	14	
LANESTER	Les Hermines	2007	69	69		69		
LAXOU	L'Oseraie	2004	43	43		43*	12	
LYON	Saint-Exupéry	2004	86	86			14	
MAURON	Virginie Danion	2011	65	65		65		10
RENNES	Lucien Schroeder	2005	72	72				12
SASSENAGE	Les Portes du Vercors	2009	80	80		15	12	12
SAINT-MAX	Le Clos Près	2008	48	48		48*		
SAINT-SOUPPLETS	La Carvelle	2001	65	62	3		12	
TINCHEBRAY	L'Esprit de Famille	2002	81	81		81*	14	
TOURS	Georges Courteline	2015	90	90		15		
TREILLIÈRES	Les Sources du Verdet	2000	64	64		64*	14	
VILLIERS-SAINT-GEORGES	L'Aubetine	2001	50	50				9
VOULX	Les Bruyères	1996	64	62	2		14	
TOTAL HISTORIQUE			1 223	1 215	8	590	120	57

Date : Date d'ouverture de la Résidence ou date de reprise
HP : Hébergement Permanent/HT : Hébergement Temporaire
ASH : Aide Sociale Hébergement
PASA : Pôle d'Activités et de Soins Adaptés/UP = Unité Protégée
(*)Établissement sous convention tarifaire.

En 2022, l'EHPAD La Roche Maillard de Vigneux-de-Bretagne est venu rejoindre l'association, portant la capacité à **1 297 places**.

Ville	Nom de l'établissement	Date	Capacité	Dont HP	Dont HT	Dont ASH	Dont PASA	Dont UP
TOTAL HISTORIQUE			1 223	1 215	8	590	120	57
VIGNEUX-DE-BRETAGNE	La Roche Maillard	2022	74	73	1	74	12	
TOTAL			1 297	1 288	9	664	132	57

13 sur 19
résidences sont habilitées
à l'Aide Sociale

- Les résidences de Lanester, Mauron, Échauffour et Vigneux-de-Bretagne disposent d'un tarif unique « Hébergement » administré par le département,
- les résidences de Laxou, Joudreville, Saint-Max, Condé-sur-Sarthe, Tinchebray et Treillières habilitées sur 100 % de leurs places, disposent d'un tarif « Hébergement conventionné » (pour les résidents ne bénéficiant pas de l'aide sociale). Ce tarif est plafonné et est fixé sur la base du tarif départemental de l'aide sociale,
- les résidences de Beaune, Sassenage et Tours disposent de tarifs libres pour les résidents ne bénéficiant pas de l'aide sociale et sont partiellement habilitées.



Résidence autonomie 2022

Ville	Nom de l'établissement	Date	Logements	Dont Studio	Dont T1	Dont T2	Dont T3
LAXOU	L'Oseraie	2004	42	42			
SAINT-MAX	Le Clos Près	1998	36	33		3	
BALLANCOURT-SUR-ESSONNE	Résidence Village +	2016	99		78	20	1
BESANÇON	Jean-Baptiste de La Salle	2019	82		71	9	2
CALUIRE-ET-CUIRE	Val Foron	2022	25		25		
TOTAL			284	75	174	32	3

Accueil de jour 2022

Ville	Nom de l'établissement	Date	Capacité
CONDÉ-SUR-SARTHE	Intermède	2015	12
RENNES	La Passerelle	2006	13
TOTAL			25

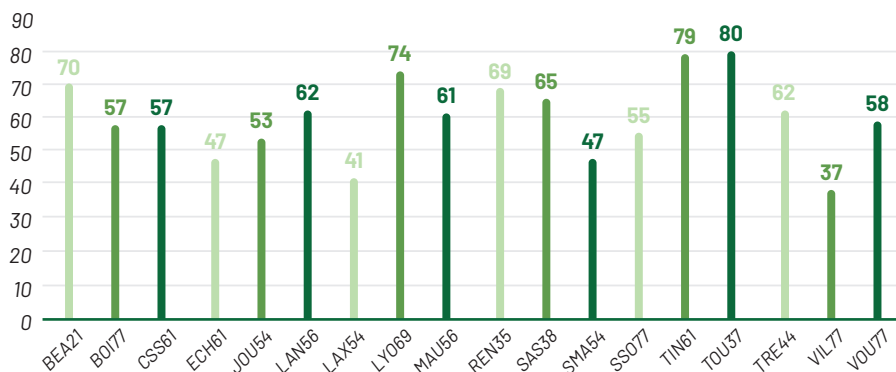
Petite Unité de Vie 2022

Ville	Nom de l'établissement	Date	Capacité
CALUIRE-ET-CUIRE	Val Foron	2022	22

Au total, LBA propose
**1 628 places tout type
d'accueil confondu.**

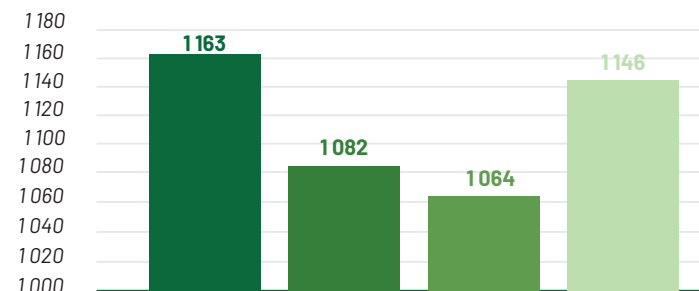
Les résidents accueillis dans les EHPAD

Nombre de résidents présents au 31/12/2022 par résidence



Le nombre de résidents présents au 31/12/2022 au sein des EHPAD (périmètre historique) de l'Association est de **1074**.

Évolution du nombre de résidents présents au 31/12 entre 2019 et 2022

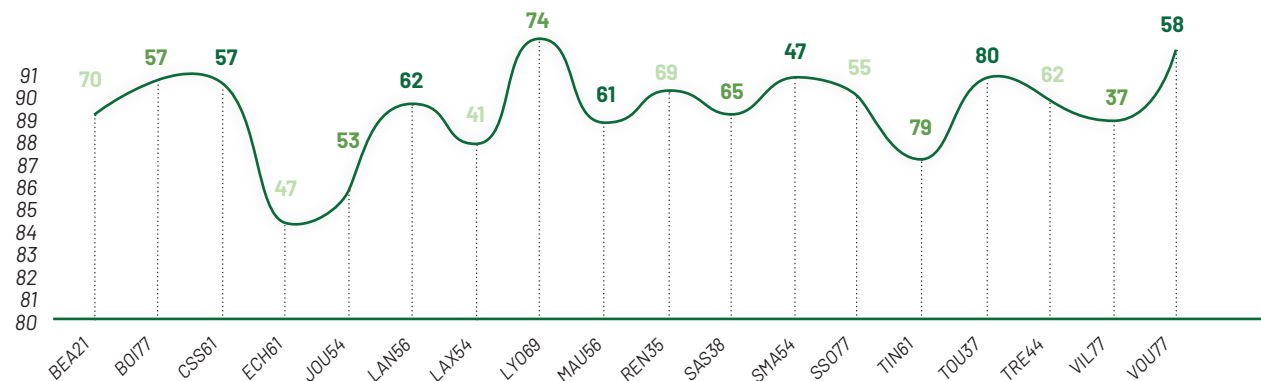


Le taux d'occupation remonte de **87.32 % à 90.21 %** (y compris La Roche Maillard)



Âge moyen résidents

Nombre de résidents présents au 31/12/2022 par résidence

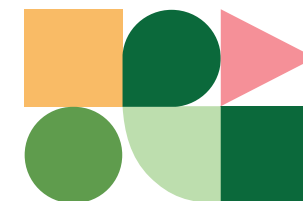


L'âge moyen des résidents présents au 31/12/2022 au sein de l'Association est de 87.6 ans. Ce qui est stable par rapport à 2020 (87.5) et 2021 (87.6). La tranche d'âge des 85 à 95 ans représente 58 % de la population des résidents LBA en 2022. Pour comparaison, en 2021, cette tranche représentait 55.8 % des résidents d'EHPAD sur le territoire français (médiane Étude ANAP). 87.6 ans, c'est aussi l'âge moyen des résidents qui ont rejoint nos établissements au cours de cette année.

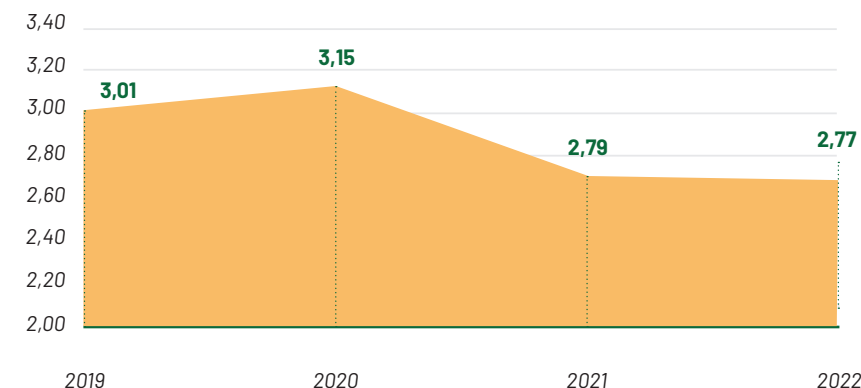
Les résidents qui ont quitté nos établissements avaient quant à eux en moyenne 89.2 ans.

En 2022, l'Association a accueilli 4 résidents âgés de moins de 60 ans et **42 centenaires** (un nombre en progression continue (2020 :23 - 2021 :37). Les résidents âgés de plus de 96 ans représentent 14 % des résidents accueillis. Enfin, la **résidente la plus âgée est accueillie à Voulx et a fêté ses 103 ans en 2022**.

Concernant L'EHPAD de La Roche Maillard, les résidents sont en moyenne âgés de 84.3 ans. Le plus âgé a fêté ses 102 ans en 2022.



Durée moyenne d'accompagnement 2022



On calcule ici, la durée moyenne de séjour des résidents **sortis définitivement sur l'année**.

On note que depuis 2021 elle est passée sous la barre des 2.8 années ce qui reste cependant supérieur à la médiane nationale de 2.29 ans (médiane Étude ANAP 2021).

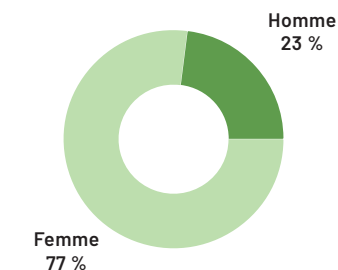
Répartition Résidents Femmes/Hommes

Les résidents de nos EHPAD sont, en 2022, pour 251 d'entre eux, des hommes et pour 828, des femmes.

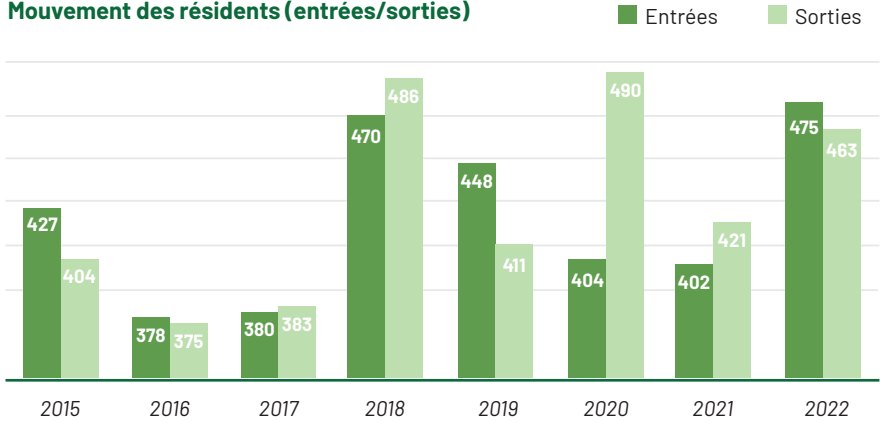
La part des femmes accueillies continue de progresser lentement : 77 % en 2022 (versus

75 % en 2019, 77 % en 2020 et 76 % en 2021).

Concernant l'EHPAD de La Roche Maillard, les résidents sont constitués de 14 hommes (19 %) et de 58 femmes (81 %).



Mouvement des résidents (entrées/sorties)



En 2022, les entrées ont augmenté de 18 % (475) dépassant le chiffre de 2019. Les sorties ont, quant à elles, augmenté de l'ordre de 10 % (463).

Le taux de rotation des résidents est de 36.7 % en 2022. Il était de 33 % en 2021, 36 % en 2020 et de 31.7 % en 2019. Au niveau national, le taux est de 33.6 % (médiane Étude ANAP 2021).

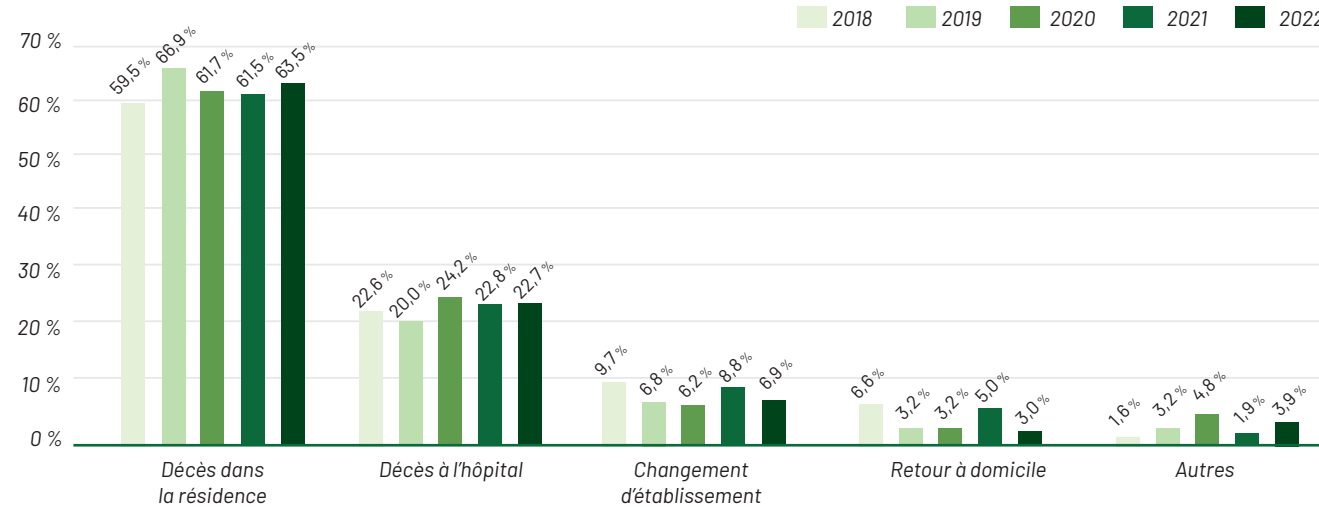
Concernant l'EHPAD de La Roche Maillard, 22 entrées ont eu lieu en 2022 et 21 sorties définitives ont été enregistrées sur l'année. Le taux de rotation est de 28.08 %.

Motifs des sorties

Les sorties définitives sont essentiellement liées aux décès des résidents au sein de la résidence (63.5 % (76.2 % pour La Roche Maillard) vs 69.7 % pour la médiane

nationale ANAP en 2021) marquant une augmentation par rapport aux tendances enregistrées en 2020 et 2021 pendant la période du Covid. Parallèlement, la proportion

des retours à domicile (3 %) et de changement d'établissement (6.9 %) fléchissent.



Nombre de salariés (en ETP) tous contrats confondus (dont CDI)

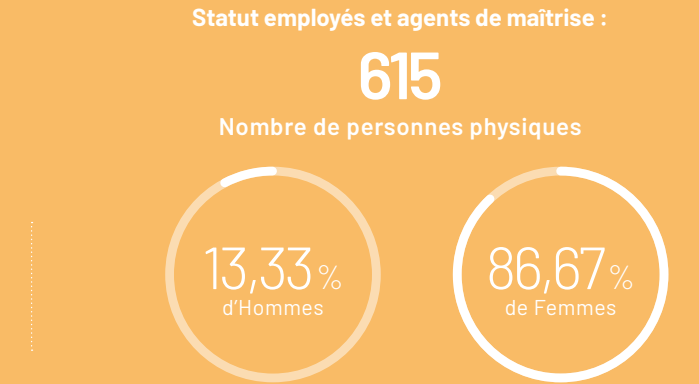
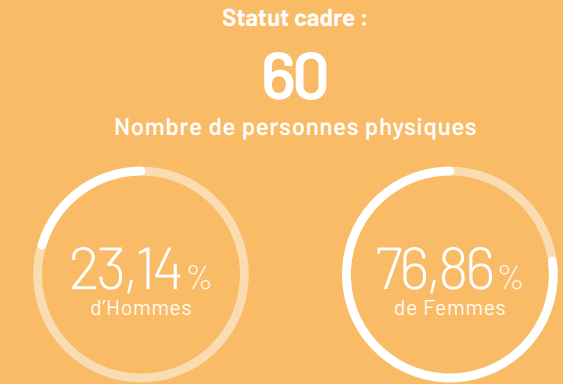
797 ETP
dont 675 en CDI

Dont effectifs des contrats d'apprentissage et de professionnalisation 22 ETP

Âge moyen salariés (CDI)

41,11 ans

Répartition CDI Femmes/Hommes



Mouvement CDI (en ETP)

37 licenciements :

Faute grave	11
Inaptitude physique (origine non professionnelle)	12
Inaptitude physique (origine professionnelle)	8
Autre motif	6



Panorama de l'année 2022



Faits marquants 2022

Opération de fusion-absorption de l'association Bienfaïssance Saint-Martin (44)

Par un accord commun des deux associations et plusieurs mois d'étroite collaboration, *l'opération de fusion-absorption de l'association Bienfaïssance Saint-Martin s'est concrétisée en décembre 2022*. Les autorités administratives ont notifié le transfert de la Résidence La Roche Maillard à LBA. Cette résidence est le 19^e EHPAD LBA et le 2^e dans le département de Loire-Atlantique (44).

Mise en fonctionnement de la Résidence Autonomie Val Foron - Caluire-et-Cuire (69)

Au 1^{er} janvier 2022, les résidents du Val Foron se sont installés dans le bâtiment de la phase 1 de la nouvelle Résidence. La Petite Unité de Vie (PUV) a trouvé ses marques dans un cadre de vie fonctionnel et agréable.

En septembre, *l'inauguration a été une manifestation très appréciée des résidents*.

Problématique RH & Solidarité interétablissement

Les problématiques RH rencontrées au sein des établissements sont celles qui sont issues de la crise du système de



santé français. Cette crise a précédé la pandémie de la Covid et devient régulière ; elle s'est installée dans le temps. La pénurie du personnel et le fort turn-over de personnel touchent tous les secteurs (sanitaire, médico-social, libéral) à une période où les besoins de santé évoluent et où le vieillissement de la population s'accroît. Nous sommes donc confrontés à des enjeux sociaux majeurs d'attractivité des métiers, de prise en compte de la pénibilité des postes occupés, de conditions de travail à améliorer tout en garantissant une réponse de qualité et adaptée aux besoins des personnes accueillies et/ou accompagnées.

En 2022 comme durant la crise sanitaire, *LBA a pu compter sur la solidarité interrésidences* pour faire face à des situations d'urgence de renforts humains

sur certaines résidences à défaut de trouver du personnel en remplacement ou en intérim.

“

La force du groupe LBA trouve là tout son sens ainsi que la traduction de notre engagement et la préoccupation du bien-être de nos aînés.

Déploiement de la Communauté LBA

Création de la pièce de théâtre « Ensemble pour demain » : dans la continuité de la stratégie associative, engagée depuis 2021, de faire Mouvement pour la Vie Autonome, LBA a souhaité se saisir du théâtre comme un support interactif permettant d'aborder les sujets de la vieillesse. Cette orientation s'est concrétisée par la création d'une pièce de théâtre « *Ensemble pour Demain* », écrite et jouée par le Théâtre à la Carte, mettant en scène des sujets abordés au Forum ouvert de l'association et permettant de poursuivre le mouvement dans lequel s'est engagée l'association à vision 2030. L'enjeu était de disposer d'un scénario qui allie à la fois réalisme et humour, qui



Sylvain MÉRINO, président LBA et Marie-Anne MONTCHAMP, ancienne ministre et présidente de la CNSA

« parle » à différents publics, personnes âgées, professionnels, familles, administrateurs, personnes issues d'autres secteurs d'activité, sans être dans des caricatures et/ou du misérabilisme, tout en abordant des sujets complexes autour de la vieillesse.

Jouée au Théâtre La Bruyère (Paris), en mars 2022, par 3 comédiens et 1 Monsieur Loyal, cette pièce a réuni plus de 150 spectateurs, résidents, familles, salariés des résidences LBA et de nombreux partenaires. Elle a généré des réactions spontanées des résidents et a marqué le personnel présent avec le sentiment d'appartenir à une communauté partageant des valeurs et des attendus en faveur des aînés.

La pièce qui a été filmée et sous-titrée sera projetée sur les territoires des résidences LBA dans le cadre d'événement rassemblant salariés, résidents, familles et CVS, administrateurs, la direction générale LBA et leur réseau professionnel (domicile, libéraux, écoles professionnelles, partenaires).

Notre ambition par cette pièce de théâtre est de *contribuer au débat de société sur la place des personnes âgées et sur le sens d'une société intergénérationnelle et solidaire*.

Le Conseil scientifique - présidé par Marie-Anne MONTCHAMP, ancienne ministre et présidente de la CNSA - s'est installé, associant des représentants des salariés, la direction générale, des contributeurs partenaires de LBA et le Président LBA.

Le LAB'LBA a poursuivi ses travaux avec le concours de Fany CERESSE - AA Conseil - sur deux axes complémentaires :

- l'étude d'hypothèses de reconstruction de la Résidence de Condé-sur-Sarthe (61),
- la conduite de thématiques de travail LBA : **droits et libertés des résidents et la notion d'emménagement** et d'accueil d'un nouvel habitant dans les résidences LBA.

Évolution organisationnelle du siège de l'association

Dans le cadre du mouvement de l'association sur l'approche domiciliaire et de la communauté LBA, *l'Académie pour la Vie Autonome a été créée*. Cette orientation a également généré la création de la Direction Exploitation, avec notamment l'intégration des activités des Pôles soins et hôtellerie.

Renouvellement de l'agrément Service Civique

Agréée depuis 2016, LBA accueille un nombre de volontaires compris entre 20 et 30 volontaires par an sur une mission « d'aide et d'accompagnement des personnes âgées dans le cadre d'un établissement pour personnes âgées dépendantes ». Son objectif est notamment d'offrir une expérience de solidarité intergénérationnelle et de mixité sociale aux jeunes engagés en Service Civique. En décembre 2021, LBA (siège et établissements) a eu un contrôle par l'agence nationale du service civique de l'ensemble de ses procédures avec mise en perspective des missions confiées aux jeunes en service civique. Si le pilotage de l'action doit être plus précis, l'agence reconnaît que la philosophie revendiquée et affichée par LBA

« *le sens de la vie* » est parfaitement en accord avec celle du service civique. Le projet d'accueil fondé sur la création du lien avec les résidents pour contribuer à leur « mieux-être » s'inscrit pleinement dans les objectifs du Service Civique de renforcer le lien social. L'Agence nationale du Service Civique a donc renouvelé sa confiance en LBA en reconduisant son agrément en 2022 et pour les années à venir.

L'Académie pour la Vie Autonome

Présentation et périmètre d'intervention



Vocation
L'académie LBA vise à :

- renforcer la marque employeur LBA, la communauté qu'elle constitue au plan national,
- promouvoir ses valeurs et sa culture associative dont l'approche domiciliaire.

Mission
Une Académie qui, par sa transversalité :

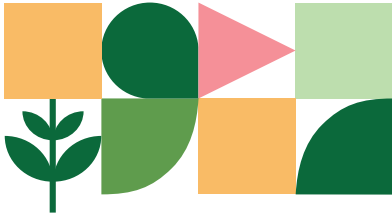
- doit servir le partage et la diffusion de savoir-faire expérimentiels au sein de la communauté LBA,
- contribuer à faciliter l'acquisition de nouvelles compétences requises.

Le Conseil Scientifique et l'Académie s'associent pour renforcer cette communauté de compétences.



Renforcer la notion d'appartenance à LBA

Contribuer à valoriser l'apport de la communauté LBA au quotidien des personnes accompagnées.



Directrice Académie pour la Vie Autonome
Isabelle BARGÈS

Responsable Médico-Social Qualité
Céline CAPON

Formatrice Qualité
Sophie RIGAUX



L'académie

Thématiques nationales
LAB' LBA
Ateliers Métiers

Qualité

Démarche qualité
Acculturation qualité,
Évaluation, Audits,
Gestions des risques,
Documentation qualité LBA

Conduite de projet
(PE/CPOM/AAP)

Réglementation Médico-sociale

Veille réglementaire
Outils Loi 2022-2
CVS



Communauté LBA



Résidences • Directions et services du siège • Comité stratégique • Conseil d'administration



Principes

Diversité des contributeurs
Partage des connaissances
Co-développement professionnel en s'appuyant sur l'intelligence collective
Transversalité



Chiffres clés

Projets d'établissement



2

Finalisés

Treillières, Mauron

6

En cours

Laxou, St Max, Villiers,
Boissise, Tinchebray,
Échauffour

3

Démarches lancées

Tours et Voulx



5

Audits Coordonnés

Beaune, Treillières, Villiers, Laxou,
Lanester

dont 3 avec les directions du
siège : financier, RH, soins,
hôtellerie, informatique,
médico-social, qualité, immobilier



4

Ateliers Métiers

Animateurs, Psychologues,
Infirmier(ières),
Coordinateurs(trices),
Gouvernants(tes), Maîtresse de
Maison, IDER et IDEC

CPOM



3

En stand by

Résidences du 61, 54
et Beaune (21)

1

En attente de retour de signatures administratives

Résidences du 56

1

Avenant signé pour Rennes d'un an

Les domaines d'intervention

Préparation méthodologique du nouveau processus d'évaluation des résidences :

la réforme du dispositif d'évaluation s'applique dès 2022 avec un nouveau référentiel et méthodes évaluatives, définies par la HAS⁵. Le calendrier des évaluations est défini par les Agences Régionales de Santé sur un rythme quinquennal et une démarche continue dans les établissements. L'Académie a engagé un travail de formalisation d'outils et de programme d'intervention sur les sites concernés par une évaluation en 2023. Elle a également recherché le prestataire en charge de ces évaluations.

Élaboration d'un programme sur la gestion des risques:

La prévention et la gestion des risques sont une des pierres angulaires des démarches qualité et évaluatives. À cet effet, il est déployé une nouvelle procédure de signalement et de traitement des événements indésirables et réclamations intégrant:

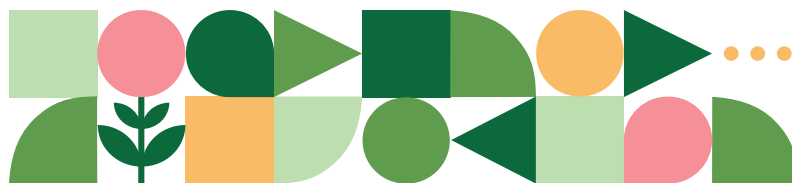
→ Le déploiement d'une Charte d'incitation au signalement sur l'ensemble des Résidences, signée de la Direction Générale,

→ L'intégration systématique de formations flash du personnel deux fois par an (culture de l'erreur positive),

→ La saisie directe des FEI par les salariés et leur traitement sur l'intranet LBA, développé par la Direction informatique,

→ La formalisation d'un programme de formation destinée aux membres des CODIR des résidences réalisées en 2023.

⁵HAS : Haute Autorité de Santé



Création d'une Cellule d'aide à la décision

en cas de situations de risques de maltraitance : cette démarche associe les Directions Exploitation, Ressources Humaines et de l'Académie, dont la mission est de définir avec le(la) directeur(trice) concerné(e), le processus de gestion de la situation de façon partagée et continue, d'apporter un regard croisé et une aide à la gestion de l'évènement.

Formalisation d'un accompagnement sur les projets d'établissement :

L'Académie a défini des modalités d'intervention qui sont contractualisées avec le(la) directeur(trice) concerné(e) de la Résidence selon un calendrier d'une durée d'environ 10 mois avec :

- des temps de formation action de l'Académie sur site,
- des travaux intersession de la résidence,
- des étapes de relecture par l'Académie,
- un accompagnement continu de l'Académie.

Veille réglementaire en lien avec les décrets :

- du 28 avril 2022 portant diverses mesures d'amélioration de la transparence financière dans la gestion des établissements et services sociaux et médico-sociaux
→ réactualisation des contrats de séjour et règlements de fonctionnement
- du 25 avril 2022 portant modification du conseil de la vie sociale et autres formes de participation
→ L'Académie a mis à disposition des résidences de nouveaux supports.

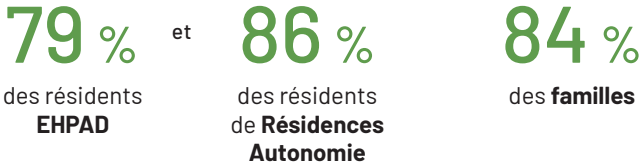
Les Enquêtes de satisfaction 2022



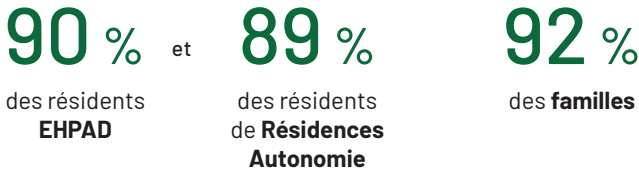
Des résidences propres



Du personnel disponible et à l'écoute



De bonnes relations avec les équipes



Des activités satisfaisantes



L'accompagnement des résidents

Un accompagnement personnalisé (choix et attentes pris en compte) :



Un bon accompagnement global des résidents



Des résidences agréables



des résidents EHPAD

et



des résidents de Résidences Autonomie



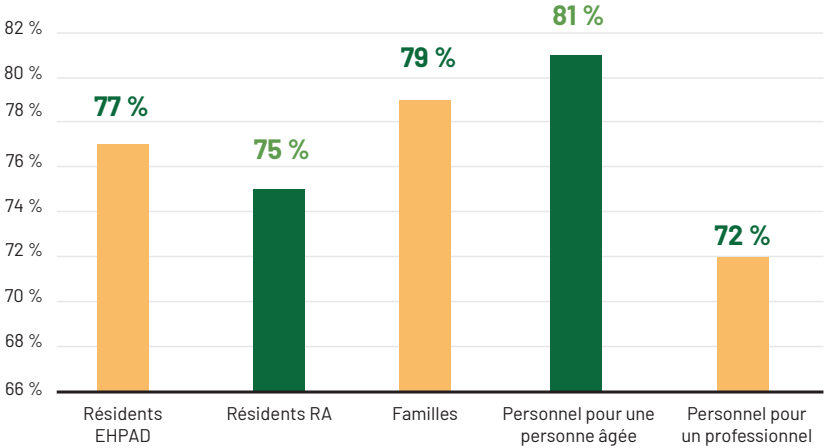
des familles



du personnel



Taux de recommandation 2022



Les audits coordonnés

Annuellement, sont réalisés depuis 2022, des audits coordonnés, qui couvrent le périmètre suivant : médico-social, qualité, soins, hôtellerie, ressources humaines, finances, informatique et immobilier. Ils sont réalisés par les directions du siège et leurs collaborateurs, sur site et sur 2 jours.

Une réunion avec le comité stratégique est programmée afin de co-formaliser la feuille de route avec le(la) directeur (trice) et définir les priorités.



Nos établissements et la gestion de l'exploitation et du Patrimoine

2022 a été fortement impactée par la crise inflationniste touchant notre pays et le risque de pénurie annoncé sur le marché du gaz et de l'électricité. À cet égard, la Direction de l'Exploitation associée au Pôle Immobilier de LBA a assuré une veille resserrée et sensibilisée régulièrement auprès des directions des établissements LBA sur les moyens d'informations mis à leur disposition et les mesures préventives à mettre en œuvre.

“

Face au risque de délestage électrique, une communication a été diffusée dès octobre 2022 auprès de chaque ARS, Conseil Départemental et Préfecture pour déclarer les numéros d'astreinte, le type d'alimentation électrique, les équipements de secours électriques existants et tout autre dispositif déployé sur chaque établissement.

Fiches résidences

Résidence Autonomie Village Plus

12, Avenue de la mutualité
91610 Ballancourt-sur-Essonne
Directrice : **Amina DESTRA**
jusqu'au 31/12/2022
99 logements
GMP : **104.95**
Âge moyen résident(e)s : **82 ans**
Répartition résidents :
68 % Femmes et 32 % Hommes
Durée de séjour moyen :
6 ans et 2 mois
Prix de journée 2022 :
T1 : 27.62 € T2 : 33.27 €
Taux occupation moyen 2022 : **80 %**
Personnel (CDI) : **6 ETP et un mi-temps Directrice**



Les faits marquants de 2022

- Départ à la retraite de la Directrice le 31/12/2022,
- renouvellement du CPOM pour la période 2022-2024,
- sortie au théâtre La Bruyère à Paris avec des résidents et du personnel d'autres structures LBA ainsi que des membres du siège (15 résidents de Ballancourt),
- les exposants du marché de Noël

avec le chalet de Noël, qui rassemble des commerçants et artisans locaux et l'équipe proposant vin chaud, chocolat chaud et biscuits de Noël, le tout maison !

Perspectives 2023

Une nouvelle Directrice prendra son poste de travail au mois d'avril 2023. Plusieurs projets d'animations verront le jour, et notamment :

- les Olympiades du Village (projet phare dont découlent des animations en lien avec ce thème tout au long de l'année),
- les ateliers pâtisserie de Monsieur Nicolini (un de nos résidents anciens pâtissiers),
- des animations intergénérationnelles en partenariat avec le centre aéré et une association d'assistantes maternelles de Ballancourt.

Résidence La Côte Dorée

1, Rue Chaffotte
21200 Beaune
Directrice : **Béatrice HOPPE FIGARD**
EHPAD : **80 lits**
GMP : **728 / PMP : 246**
Âge moyen résident(e)s : **88 ans (min 59 ans – max 101 ans)**
Répartition résidents : **75 % Femmes et 25 % Hommes**
Durée de séjour moyen :
2 ans et 7 mois
Prix de journée 2022 : **71.87 €**
Taux de satisfaction résidents : **82.8 %**
Taux de satisfaction familles : **61.5 %**
Taux de satisfaction salariés : **53.3 %**
Taux occupation moyen 2022 :
78.54 %
Personnel (CDI) : **50.61 ETP budgétés**



Les faits marquants de 2022

- Une nouvelle Directrice a pris son poste le 28 février 2022,
- 2 nouveaux personnels ont intégré le CODIR en 2022 : une animatrice et une psychologue,
- nous avons connu un turn-over important de personnels, notamment de personnels soignants.

L'année 2022 a permis :

- la réouverture de la résidence aux repas invités et familles,
- la réouverture des activités intergénérationnelles avec des collégiens et lycéens en bac professionnel Animation (chants, activités diverses).

Une inspection conjointe ARS et Conseil départemental a eu lieu au sein de l'établissement les 22, 23 février, et 11 octobre 2022.

Perspectives 2023

En 2023, nous devons poursuivre :

- la stabilisation des équipes soignantes,
- les recrutements, notamment aux postes d'IDE, d'AS, et de Gouvernante,
- la remontée du taux d'occupation,
- une nouvelle organisation du travail sera étudiée avec les équipes, avec un démarrage souhaité le 1^{er} mai 2023.

Un parcours motricité à destination des résidents sera mis en place avant l'été 2023.

Résidence Jean-Baptiste de La Salle

2, Rue du Souvenir Français
25000 Besançon
Directrice : **Petra FRITZ**
RA : **82 logements**
Âge moyen résident(e)s : **87 ans**
Répartition résidents :
57 % Femmes et 43 % Hommes
Durée de séjour moyen :
1 an et 10 mois
Prix mensuel 2022 :
T1 : 1129.20 €, T2 : 1335.72 €, T3 : 1542.07 €
Taux de satisfaction résidents : **82 %**
Taux de satisfaction salariés : **100 %**
Taux occupation moyen 2022 : **88 %**
Personnel(CDI) : **9 ETP**



Les faits marquants de 2022

Changement de statut administratif et juridique en Résidence autonomie, permettant de signer un CPOM. Rapprochement de la résidence avec les écoles primaires et maternelles du Quartier, à l'occasion des ateliers intergénérationnels mensuels financés par le département.

Engagement de la résidence dans la protection de la faune et flore locales et Obtention du label « Refuge LPO (Ligue Protection des Oiseaux) » - fabrique de nichoirs, mangeoires ; en partenariat avec les élèves des écoles et création d'un parcours pédagogique.

Perspectives 2023

- Poursuite du maintien des liens entre générations des bébés du relais assistantes maternelles aux lycéens avec l'organisation d'événements communs Carnaval, Pâques, Noël,
- renforcement d'activités en lien avec le maintien de l'autonomie des personnes âgées ; intervention d'un professeur activités physiques adaptées 5h/semaine,
- intervention de professionnels de santé (diététiciennes, pharmaciens, kinés) afin de travailler sur la prévention de la dénutrition, et perte d'autonomie,
- arrivée d'une nouvelle animatrice et projet d'animation à créer.

Résidence Lucie Et Edgar Faure

1058, Rue de Seine
77 350 Boissise-la-Bertrand
Directrice : **Laura VÉRITÉ**
EHPAD : **80 lits**
GMP : **795 / PMP : 249**
Âge moyen résident(e)s : **89 ans**
Répartition résidents :
81.63 % Femmes et 18.37 % Hommes
Durée de séjour moyen : **2 ans et 7 mois**
Prix de journée côté 2022 :
84.26 € - 90.29 €
Taux de satisfaction résidents : **68 %**
Taux de satisfaction familles : **82 %**
Taux de satisfaction salariés : **100 %**
Taux occupation moyen 2022 : **79.16 %**
Personnel(CDI) : **41 ETP budgétés**



Les faits marquants de 2022

La vie sociale des résidents a pris un bon élan en 2022. L'animatrice ainsi que les équipes ont su ramener une certaine dynamique sociale collective de par leur stabilité et leur implication. Le projet phare de l'année était les rencontres intergénérationnelles pour le plus grand plaisir des parties prenantes de la résidence. Nous avons pu mettre à jour avec tous les habitants, proches et salariés, le projet de rétablissement en 2022.

L'organisation du travail a été modifiée en deux temps : les horaires de l'équipe de nuit ont été adaptés pour une continuité des soins en cas d'absence à l'équipe de jour et nous avons recherché avec les équipes, habitants et les proches, à adapter l'organisation qui ne répondait plus aux besoins des habitants. Cette nouvelle organisation validée en CSE a été mise en place

le 6 décembre 2022. Nous avons poursuivi la formation de 20 salariés soignants à la manutention relationnelle Humanitude grâce à des CNR.

Perspectives 2023

Nous espérons nous spécialiser davantage sur l'accompagnement des habitants en fin de vie. Ils rentrent de plus en plus âgés au sein de la résidence, ce qui implique une adaptation de nos pratiques. Le respect de notre taux d'occupation sera toujours un objectif primordial afin de mettre en place tous les moyens nécessaires.

Nous espérons poursuivre les formations Humanitude afin de nourrir cette dynamique collective bienveillante et tellement enrichissante humainement. Par ailleurs, un projet à visée thérapeutique financé par la conférence des financeurs verra le jour : il s'agit du café réminiscence.



Résidence Val Foron

1, rue François Peissel
69300 Caluire-et-Cuire
Directrice : **Agathe GOGIEN**
RA : **25 logements**
Petite Unité de Vie (PUV) :
22 logements
Âge moyen résident(e)s : **87 ans**
Répartition résidents :
17 % Femmes et 83 % Hommes
Durée de séjour moyen :
5 ans et 11 mois
Prix mensuel 2022 : **2 250 €**
Taux de satisfaction résidents : **81 %**
Taux de satisfaction salariés : **90 %**
Taux occupation moyen 2022 : **100 %**
Personnel (CDI) : **11.82 ETP**



Les faits marquants de 2022

- Emménagement dans la nouvelle résidence suite à l'absorption de l'association gestionnaire par LBA en janvier avec son inauguration en septembre,
- la proposition de nouvelles animations telles que l'atelier expression corporelle « Danse et estime de soi » animé par une danseuse diplômée IDE,
- l'atelier de médiation animale animé par une éthologue bimensuelle,
- le retour des activités intergénérationnelles, avec les groupes scouts de la ville, l'association le Rocher et le collège Lasalle de Lyon 4^e (temps forts religieux par ex).

Perspectives 2023

- L'agrandissement de la résidence : passage de 47 à 100 logements,
- accueil des nouveaux locataires autour d'un café et rencontre avec les résidents actuels. Travail sur les attentes des locataires,
- la réécriture du projet d'établissement suite au changement de gestionnaire et agrandissement,
- l'ouverture de la résidence sur le quartier avec l'étude d'un café intergénérationnel au sein de l'association Chez Daddy.

Accueil de Jour L'INTERMÈDE

72, rue du Général Leclerc
61000 Saint-Germain-du-Corbéis
Directeur : **Xavier HENRY**
Accueil de Jour : **12 places**
Âge moyen résident(e)s : **83 ans**
Répartition résidents : **53.3 % Femmes et 46.7 % Hommes**
Prix de journée 2022 : **50.20 € (dont 24.47 € hébergement, 25.73 € dépendance)**
Taux de satisfaction bénéficiaires : **90 %**
Taux de satisfaction salariés : **75 %**
Personnel (CDI) : **3.93 ETP**



Les faits marquants de 2022

Après un arrêt d'activité pour crise sanitaire, Intermède a réouvert en 2022, deux jours par semaine (mardi et jeudi). Les nouveaux bénéficiaires ont été accompagnés par une équipe mutualisée avec la résidence Arpège. Les groupes de parole de soutien aux aidants ont été remis en place.

Perspectives 2023

La montée en charge est le premier objectif : accueil de nouveaux bénéficiaires et ouverture 5 jours par semaine. Les projets consistent à réactiver les sorties extérieures et les échanges intergénérationnels, reprendre les repas thérapeutiques et mettre en place un espace « SNOEZELEN ».

Les faits marquants de 2022

Les vacances de la Direction pendant 6 mois et les difficultés de recrutement ont perturbé le fonctionnement. Avec l'arrivée d'une nouvelle équipe, toutes les instances de pilotage ont été réactivées et deux chantiers engagés : nouvelle organisation du travail et mise en sécurité du bâtiment.

Perspectives 2023

- Accueillir de nouveaux résidents pour remonter le taux d'occupation,
- réaliser la démarche HAS d'évaluation de la qualité (avril),
- remplacer les équipements de la cuisine (janvier),
- mettre en place le contrat de gestion de la cuisine avec RESTALLIANCE (mars),
- déployer l'outil de gestion du temps HOROQUARTZ.



Résidence ARPÈGE

10, rue des Artisans
61250 Condé-Sur-Sarthe
Directeur : **Xavier HENRY**
EHPAD : **66 places (dont 3 temporaires)**
GMP : **560 / PMP : 123**
Âge moyen résident(e)s : **90 ans**
Répartition résidents :
78.2 % Femmes et 21.8 % Hommes
Durée de séjour moyen :
3 ans et 8 mois
Prix de journée 2022 :
69.41 € (dont 64.08 € hébergement et 5.33 € dépendance)
Taux de satisfaction résidents : **80 %**
Taux de satisfaction salariés : **75 %**
Taux occupation moyen 2022 : **83.16 %**
Personnel (CDI) : **32.04 ETP**

Résidence Brière-Lemprière

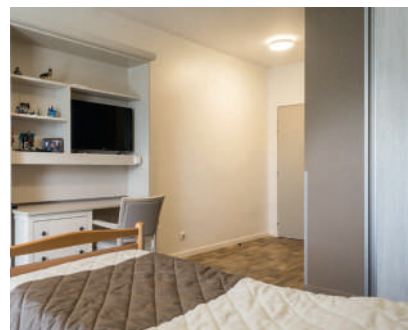
2, Avenue des Acacias
61370 Échauffour
Directrice : **Cécile LEVALLOIS**
EHPAD : **50 LITS**
GMP : **754** / PMP : **200**
Âge moyen résident(e)s :
83 ans et 6 mois
Répartition résidents : **53.97 % Femmes et 46.03 % Hommes**
Durée de séjour moyen :
4 ans et 11 mois
Prix de journée 2022 :
59.25 € (dont 53.71 € hébergement, 5.54 € dépendance)
Taux de satisfaction résidents :
80 % en 2022
Taux de satisfaction familles :
100 % en 2022
Taux de satisfaction salariés :
87 % en 2022
Taux occupation moyen 2022 : **98.5 %**
Personnel(CDI) : **28.5 ETP budgétés**



Les faits marquants de 2022

- Départ à la retraite de la secrétaire de Direction « historique » Christine, qui a pu transférer ses connaissances à Mélissa qui lui a succédé,
- création d'un jardin exotique à l'entrée principale et d'un jardin japonais dans le parc,
- travaux contribuant à l'amélioration du quotidien grâce au PAI 2021 et 2022 (plan d'aide à l'investissement) financé par l'Union européenne :
 - PAI 2021 : Pose de protections murales afin de préserver les murs (salle à manger, couloirs) et de stores extérieurs pour la terrasse exposée plein sud,
 - PAI 2022 : Achat de chariot douche mobile - d'un appareil à ECG diagnostic - motorisation des roues pour chariot de médicaments et chariot du petit-déjeuner, suite à la préconisation du médecin du travail en vue de prévenir les troubles musculo squelettiques.

Les 100 ans d'une de nos résidentes avec l'organisation d'un repas avec 27 membres de sa famille le 17 décembre.



Perspectives 2023

- Finalisation du Projet d'établissement - présentation au CVS (avril) puis au CSE (mai),
- conduite de la démarche HAS d'évaluation de la qualité de l'accompagnement, prévue pour mai 2023,
- réalisation d'un court-métrage avec les enfants du centre-aéré de la commune du Merlerault - déplacements des résidents au centre aéré et vice versa (tournage de petites scénettes),
- l'Association des Conteurs Normands, « Musiconte Entre contes et musique », intervient à raison d'une fois par semaine pendant un mois. Le conteur Benoît CHOQUART et le musicien Geoffroy BLOSSE, viennent à la rencontre des résidents du personnel et des familles, pour recueillir leurs propos sur un thème choisi par les résidents : l'amour. Il s'agira de raconter ce que représente l'amour selon les résidents, d'écrire une chanson etc., qui seront retranscrits dans l'émission de radio.

Résidence LBA « Au Gré du Vent »

Rue de la piscine
54490 Joudreville
Directrice : **Catherine VICI**
EHPAD : **70 lits**
Âge moyen résident(e)s :
86 ans, 7 mois et 9 jours
Répartition résidents :
73 % Femmes et 27 % Hommes
Durée de séjour moyen :
3 ans et 3 mois
Prix de journée 2022 : **89.03 € (dont 66.66 € hébergement, 22.37 € dépendance)**
Taux de satisfaction résidents : **71.4 %**
Taux de satisfaction familles : **79.5 %**
Taux de satisfaction salariés : **69.6 %**
Taux occupation moyen 2022 : **85 %**
Personnel(CDI) : **45.54 ETP**



Les faits marquants de 2022

- Notre taux d'occupation a fortement baissé en 2022,
- nous avons connu des difficultés de recrutement, ce qui nous a contraints à fermer le PASA plusieurs fois dans l'année,
- les relations entre la Direction et les familles élues au CVS se sont nettement améliorées.

Perspectives 2023

- Mettre en place des groupes d'analyse de pratiques professionnelles avec l'aide d'une psychologue extérieure, afin de redonner du sens au travail,

- réduire le gaspillage alimentaire ; projet porté en collaboration entre notre équipe restauration et le prestataire RESTALLIANCE,
- promouvoir une vie sociale et citoyenne pour favoriser l'ouverture à l'autre (créativité, projets...),
- travailler sur l'accompagnement des familles dans la fin de vie de leurs parents,
- recrutement de personnel soignant afin de rouvrir et redynamiser le PASA, service essentiel que nous devons proposer aux résidents atteints de troubles cognitifs.

Résidence Les Hermines

14, Rue de Kergreis
56 600 Lanester
Directrice : **Thérèse BENDAHO**
EHPAD : **69 lits**
GMP : **744** / PMP : **209**
Âge moyen résident(e)s :
88 ans, 11 mois et 13 jours
Répartition résidents : **76.34 % Femmes et 23.66 % Hommes**
Durée de séjour moyen :
3 ans et 6 mois
Prix de journée 2022 : **69.44 €**
(dont 63.30 € hébergement, 6.14 € dépendance)
Taux de satisfaction résidents : **86 %**
Taux de satisfaction familles : **96 %**
Taux de satisfaction salariés : **85 %**
Taux occupation moyen 2022 : **97 %**
Personnel(CDI) : **43.5 ETP**



Les faits marquants de 2022

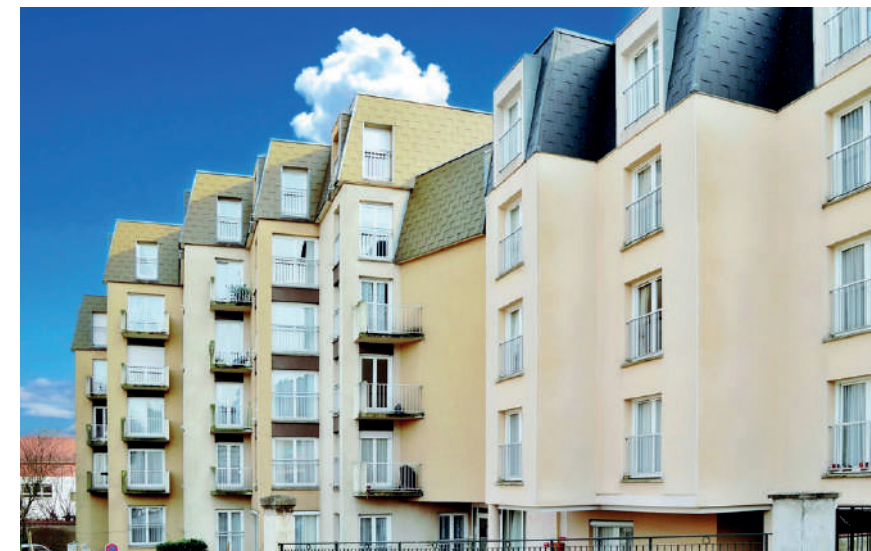
- Après 2 années d'interruption, organisation de la fête des Familles sur le thème des « Retrouvailles »,
- organisation d'un marché de Noël avec une forte participation des familles pour la préparation et le jour J,
- fort turn-over et difficultés de recrutement,
- apparition des premiers cas de Covid-19 parmi les Résidents.

Perspectives 2023

- Réorganisation du temps de travail des AS/ASH/IDE et cuisine pour une mise en place en septembre 2023,
- conduite de la démarche HAS d'évaluation de la qualité de l'accompagnement, prévue pour octobre 2023,
- projet artistique avec l'Association L'ART S'EMPORTE de Lanester, prévoyant un accueil en résidence d'un artiste (octobre),
- organisation du 2^e Marché de Noël.

Résidence de l'Oseraie

27, rue de Maréville
54520 Laxou
Directrice : **Ludiwine BALY**
EHPAD : **43 lits**
Résidence Autonomie : **42 logements**
GMP : **764** / PMP : **249**
Âge moyen résident(e)s :
EHPAD : 88 ans et 2 mois pour les femmes, 80 ans et 9 mois pour les hommes.
RA : 83 ans et 6 mois pour les femmes, et 79 ans et 2 mois pour les hommes.
Répartition résidents :
69 % Femmes et 31 % Hommes
Durée de séjour moyen :
EHPAD : 2 ans et 7 mois
RA : 4 ans et 3 mois
Prix de journée 2022 :
EHPAD : 74.15 € (dont 68.38 € hébergement, 5.77 € dépendance)
RA : 548.50 € +223 € prestations sociales
Taux de satisfaction résidents : **71.5 %**
Taux de satisfaction familles : **79 %**
Taux de satisfaction salariés : **75 %**
Taux occupation moyen 2022 :
EHPAD 97.18 % RA 71.45 %
Personnel(CDI) : **32.5 ETP dont 4.75 ETP sur la RA**



Les faits marquants de 2022

Après une crise sanitaire sans précédent, l'année 2022 nous a permis de nous ouvrir à nouveau sur l'extérieur. Nous avons organisé une sortie en bus pour emmener les résidents visiter les jardins éphémères de la très célèbre Place Stanislas.

L'année a également été ponctuée de séances photos pour permettre la sortie de notre désormais traditionnel calendrier de l'Oseraie.

Perspectives 2023

Nous attendons la conclusion du CPOM qui est dans la dernière phase. La qualité des prestations est au cœur des priorités en 2023 avec le changement du prestataire en restauration, ainsi que le changement de prestataire pour les produits d'entretien.

La santé et la sécurité au travail seront aussi un axe majeur de travail car c'est un levier fort du bien-être des résidents.

Suite à un appel à projet, un parcours de marche adapté sera proposé aux résidents par l'ergothérapeute.



Résidence Saint Exupéry

94, rue bataille
69008 Lyon
Directrice : **Carole DELORME**
EHPAD : **86 places**
Âge moyen résident(e)s : **92 ans**
Répartition résidents : **77.03 % Femmes et 22.17 % Hommes**
Durée de séjour moyen :
2 ans et 3 mois
Prix de journée 2022 : **92.59 €**
(dont 86.03 € hébergement, 6.56 € dépendance)
Taux de satisfaction résidents : **63.6 %**
Taux de satisfaction familles : **72 %**
Taux de satisfaction salariés : **90 %**
Taux occupation moyen 2022 : **86.84 %**
Personnel(CDI) : **51.4 ETP**



Les faits marquants de 2022

- Inspection conjointe en février de l'Agence Régionale de Santé et de la Métropole,
- refonte de l'organisation des amplitudes horaires des services soins et hébergement et mise en place de réunions pluridisciplinaires hebdomadaires,
- fort turn-over et difficultés de recrutement liés à la période post Covid et au contexte national,
- journée détente au Parc de la Tête d'Or avec les résidents,
- présence importante de bénévoles (musiciens, organisation de lotos, magiciens etc.).

Perspectives 2023

- Stabilisation des équipes soins et hébergement,
- projet « Zen et bien-être » porté par l'animatrice et les équipes,
- projet de rencontres avec les familles autour d'un « Café Thérapie »,
- nouveaux projets activités au PASA, portés par la neuropsychologue (intervention hebdomadaire par l'ergothérapeute),
- réécriture du projet d'établissement,
- déploiement du logiciel de badgeage HOROQUARTZ,
- mise en place partenariat HAD IDE de nuit avec Soins et Santé (ARS),
- projet de changement de laboratoire afin de procéder à des prélèvements jour et nuit 24h/24,
- renouvellement du CVS.

Résidence Virgine Danion

2, Grand rue
56430 Mauron
Directrice : **Sylvie LIEGAUX**
EHPAD : **65**
GMP : **764** / PMP : **252**
Âge moyen résident(e)s :
87 ans et 6 mois
Répartition résidents :
48 Femmes et 14 Hommes
Durée de séjour moyen :
2 ans et 11 mois
Prix de journée 2023 : **67.43 € TTC**
hébergement + 6.50 € ticket modérateur dépendance
Taux occupation moyen 2021 : **8 %**
Personnel(CDI) : **40.18 ETP**



Les faits marquants de 2022

- Turn-over soins important - recrutement animatrice - Évolution IDER/IDEC et ASHR/MDM. Bilan réalisé après une année de fonctionnement sur l'organisation du travail mis en place en 2021 (en 10h) présentée en CSE en fin d'année,
- finalisation de l'écriture du projet d'établissement 2022/2027,
- épidémie Covid au printemps,
- mise en place régulière et récurrente des ateliers de médiation animale, grâce à une subvention du Mauronnais,
- poursuite et amélioration des pratiques concernant les approches non médicamenteuses de l'accompagnement des résidents.

Perspectives 2023

- Conduite de la démarche HAS d'évaluation de la qualité de l'accompagnement, prévue pour mars 2023,
- poursuite réflexion « L'EHPAD de demain » en équipe, en lien avec le LAB' LBA et avec le soutien de la CARSAT, pour la méthodologie des groupes de travail,
- informations et communication sur les soins palliatifs en partenariat avec l'EHPAD Papillon d'or ainsi que l'ARS (exposition de 15 jours sur les 2 sites),
- projet phare de l'animation autour de l'aménagement de la pergola afin d'améliorer les extérieurs au profit des résidents et leurs familles,
- réalisation d'une conférence sur les thèmes Soins palliatifs/directives anticipées/comité éthique avec les établissements de secteur,
- arrivée d'une nouvelle animatrice et projet d'animation à créer.

Résidence Lucien Schroeder

28, rue de Redon
35000 Rennes
Directeur : **Sébastien MALGORN**
EHPAD : **72 lits**
Accueil de jour : **13 places**
GMP : **729** / PMP : **246**
Âge moyen résident(e)s : **89.6 ans**
Répartition résidents :
64% Femmes et 36% Hommes
Durée de séjour moyen :
2 ans et 6 mois
Prix de journée 2022 :
82.87 € (dont 75.89 € hébergement, 6.98 € dépendance)
Taux de satisfaction résidents : **74 %**
Taux de satisfaction familles : **74 %**
Taux occupation moyen 2022 : **93.5 %**
Personnel (CDI) : **43.8 ETP budgétés**



Les faits marquants de 2022

- Le départ de la directrice après sept années d'exercice au bénéfice des résidents, des familles et des personnels,
- la prise de poste du nouveau Directeur en novembre 2022,
- l'écriture participative du projet d'établissement et sa validation,
- les travaux de rénovation du rez-de-chaussée de la résidence, avec un embellissement de La salle à manger pour la satisfaction des résidents et des familles.

Perspectives 2023

- Renouvellement du CPOM et nouvelle coupe PATHOS/GIR,
- signature d'un nouveau contrat de collaboration Restalliance (prestataire de restauration) qui devrait apporter une amélioration notable de la qualité des repas proposés.

Résidence Les Portes Du Vercors

25, rue Lesdiguières
38360 Sassenage
Directrice : **Sarah WADY**
EHPAD de **80 lits**
Âge moyen résident(e)s : **88 ans**
Répartition résidents : **66.36 % Femmes et 33.64 % Hommes**
Durée de séjour moyen : **2 ans et 3 mois**
Prix de journée 2022 : **104.02 € (dont 88.105 € hébergement, 16.13 € dépendance)**
Taux occupation moyen 2022 : **89.25 %**
Personnel (CDI) : **55 ETP**



Les faits marquants de 2022

- La reconstruction d'une équipe de Direction, quasi complète en fin d'année,
- la fête de la résidence qui a obtenu un grand succès au mois de juillet,
- l'investissement dans un système de PDA du circuit du médicament pour le sécuriser.

Perspectives 2023

- Le changement de l'organisation du travail pour recruter et fidéliser les personnels de l'équipe de soin et d'hébergement,
- renouvellement des membres du CVS,
- le lancement du COPIL Qualité,
- la projection de la pièce de Théâtre LBA (avril) permettant d'organiser un débat sur le quotidien des résidents en EHPAD.

Résidence Clos Pré

14, rue du Clos Pré
54130 Saint-Max
Directrice : **Laurence LARGHI**
EHPAD : **48 lits**
Résidence Autonomie : **33 studios, 3 F2**
GMP : **786.17** / PMP : **288 EHPAD** au 31/12
Âge moyen résident(e)s :
90 ans EHPAD, 87 ans en RA
Répartition résidents :
83 % Femmes et 17 % Hommes EHPAD
73 % Femmes et 27 % Hommes RA
Durée de séjour moyen :
2 ans et 8 mois EHPAD, 3 ans et 10 mois en RA
Prix de journée 2022 : **EHPAD maximum 75.60 € + 5.81 € RA de base mensuel 619.04 € + 275.24 €**
Taux de satisfaction résidents : **71 %**
Taux de satisfaction familles : **69 %**
Taux occupation moyen 2022 : **98 % EHPAD, 83 % RA**
Personnel(CDI) : **30.22 ETP EHPAD et 2.6 ETP RA**



Les faits marquants de 2022

- Arrivée d'une nouvelle IDEC,
- mouvements de personnels : 2 IDE - 1 ERGO - 1 PSYCHOMOTRICIENNE - 1 ASH - 1 AS),
- poursuite de l'écriture du projet d'établissement,
- amorce d'une réorganisation des plannings,
- jardin : projet porté par psychologue, animatrice et ASH référente : aménagement du jardin (création d'objets, hôtel à insectes etc...),
- élections des nouveaux membres du CVS.

Perspectives 2023

- Finalisation du projet d'établissement et du CPOM,
- poursuite de la rénovation des espaces communs,
- développement de l'accompagnement des résidents avec troubles cognitifs (panneaux sensoriels, chariot Snoezelen),
- finalisation de la réorganisation des plannings.

Résidence La Caravelle

7, rue du Bourget
77165 Saint-Soupplets
Directeur de transition :
Armand NKOULOU
EHPAD : **65 lits**
GMP : **737** / PMP : **259**
Âge moyen résident(e)s : **88 ans**
Répartition résidents : **71 % Femmes et 29 % Hommes**
Durée de séjour moyen :
2 ans et 1 mois
Prix de journée 2022 :
81.69 € (dont loyer et prestation)
Taux de satisfaction résidents : **69 %**
Taux de satisfaction familles : **74 %**
Taux occupation moyen 2022 : **70.1 %**
Personnel(CDI) : **24 ETP**



Les faits marquants de 2022

- L'ouverture du Pôle d'Activités et de Soins Adaptés en janvier pour les résidents atteints de maladies neurodégénératives,
- dans le cadre des travaux d'extension, la résidence s'est vue doter d'un parking permettant un stationnement sécurisé des voitures des salariés,
- la célébration de la fête de Noël a réuni une quarantaine de familles. Elle a été ponctuée par une exposition de tableaux faits par les résidents du PASA et une visite guidée du PASA,
- deux salles ont été aménagées au 1^{er} étage :
 - une salle de repos pour le personnel,
 - une salle pour des réunions de plus de 30 personnes et des animations comme le cinéma.

Perspectives 2023

- Le changement de prestataire en cuisine devrait permettre une meilleure qualité des repas servis aux résidents et une amélioration de la présentation des textures modifiées,
- des ateliers de rigologie, financés par la conférence des financeurs, seront mis en place pour le bien-être et la détente des résidents,
- la réponse à un appel à projet de l'ARS permettra l'embauche d'une secrétaire médicale pour une durée de 3 mois, ce qui allégera le travail administratif des IDE.

Résidence L'Esprit de Famille

9, bis rue du Prieuré
61800 Tinchebray
Directeur : **Jean-François LOLLIVIER**
EHPAD : **81 lits**
GMP : **700** / PMP : **258**
Âge moyen résident(e)s :
86 ans et 11 mois
Répartition résidents :
68.50 % Femmes et 31.50 % Hommes
Durée de séjour moyen :
3 ans et 12 mois
Prix de journée 2022 :
65.53 € (dont 59.77 € hébergement et 5.76 € dépendance)
Taux de satisfaction résidents : **82 %**
Taux de satisfaction familles : **76 %**
Taux de satisfaction salariés : **87 %**
Taux occupation moyen 2022 : **95.3 %**
Personnel(CDI) : **53.31 ETP**



Les faits marquants de 2022

- Dotée d'un PASA de 14 places et d'une UP de 18 lits, la résidence s'est spécialisée au sein de la filière des maladies neurodégénératives,
- un apprentissage de la vie au quotidien avec le Covid, en accompagnant les résidents et les salariés à travers les campagnes successives de vaccination,
- une gestion anticipée et structurée des recrutements permettant de disposer de remplaçants fiables,
- un retour à une vie collective plus partagée, avec des sorties plus régulières, la participation à des événements municipaux et des retrouvailles avec les bénévoles,
- travaux contribuant à l'amélioration du quotidien grâce aux PAI 2021 et 2022 (plan d'aide à l'investissement) financés par l'Union européenne.

Perspectives 2023

- En septembre 2023, réalisation de la démarche HAS d'évaluation de la qualité,
- finalisation du projet d'établissement et déploiement de ses différents axes,
- renforcement de l'inscription de la Résidence dans les réseaux professionnels du médico-social et du secteur hospitalier,
- poursuite d'actions concernant le soutien de la vie sociale des résidents et l'intégration des soignants dans l'animation.



Résidence Georges Courteline

10, boulevard Preuilly
37000 Tours
Directeur : **Philippe GRARD**
EHPAD : **90 lits**
GMP : **664** / PMP : **180**
Âge moyen résident(e)s :
90 ans et 6 mois
Répartition résidents :
82 % Femmes et 21 % Hommes
Durée de séjour moyen :
3 ans et 3 mois
Prix de journée 2022 : **71.98 € (dont 50.73 € hébergement, 21.25 € dépendance)**
Taux de satisfaction résidents : **69 %**
Taux de satisfaction familles : **86 %**
Taux de satisfaction salariés : **92 %**
Taux occupation moyen 2022 : **90 %**
Personnel(CDI) : **50 ETP**



Les faits marquants de 2022

- 2 épisodes Covid en 2022, printemps et automne, ayant troublé la sérénité des résidents et salariés,
- la fin d'un chantier qui aura duré 18 mois, chantier de remise en conformité et de modernisation de l'établissement afin de répondre aux nouveaux besoins des résidents,
- le retour à la vie normale en matière de vie sociale, associative et culturelle pour les résidents.



Perspectives 2023

- La mise en place d'un travail participatif afin d'écrire un nouveau projet d'établissement,
- la poursuite et le développement de plans d'actions qualité, et de développement des compétences des personnels,
- l'organisation d'un événement autour de la pièce de théâtre Ensemble pour demain.

Résidence Les Sources Du Verdet

18, Impasse des Bouvreuils
44 119 Treillières
Directeur : **Jean Luc RUBEILLON**
EHPAD : **64 lits**
GMP : **712** / PMP : **228**
Âge moyen résident(e)s : **89 ans**
Répartition résident(e)s : **77 % Femmes et 23 % Hommes**
Durée de séjour moyen : **3 ans et 5 mois**
Prix de journée 2022 :
75.93 € (dont 70.08 € hébergement et 5.85 € dépendance)
Taux de satisfaction résidents : **70 %**
Taux de satisfaction familles : **76 %**
Taux de satisfaction salariés : **61 %**
Taux occupation moyen 2022 : **98.4 %**
Personnel(CDI) : **39.55 ETP**



Les faits marquants de 2022

- En avril, un carnaval avec les enfants du Réseau des Assistantes Maternelles a eu lieu pour le plus grand plaisir de nos aînés,
- en septembre, l'assemblée des familles a été suivie d'une belle fête de la Résidence sur le thème de la guinguette ; elle a rassemblé 50 familles,
- après 18 mois de travail, le Directeur a pu présenter son projet d'établissement 2022-2027 aux membres du Comité Social d'Entreprise qui l'a unanimement validé,
- réaménagement du jardin avec installation d'un nouveau mobilier (bancs facilitant le relevage des résidents) permettant aux résidents et à leurs familles de profiter des extérieurs, par une subvention obtenue de la CNSA.

Perspectives 2023

- Déploiement et mise en œuvre des objectifs du nouveau projet d'établissement, avec les équipes au bénéfice des résidents,
- la qualité de l'accompagnement des résidents est notre priorité 2023, au sortir de la crise sanitaire, avec le retour attendu des repas familiaux, dans notre salle de restaurant,
- la diffusion de la pièce de théâtre « **Ensemble pour demain** » a permis de rapprocher les salariés, les résidents et les familles des deux établissements situés sur le département du 44 : La Roche Maillard et Les Sources du Verdet ; prélude à l'accomplissement d'autres projets partagés.



Résidence La Roche Maillard

Rue Saint-Michel
44360 Vigneux-de-Bretagne
Directrice : **Bavinga MVUTI**
EHPAD : **73 résidents**
GMP : **663** / PMP : **199**
Âge moyen résident(e)s : **88 ans**
Répartition résident(e)s :
80.3 % Femmes et 19.7 % Hommes
Durée de séjour moyen : **3.5 années**
Prix de journée 2022 : **60.24 €**
Taux de satisfaction résidents : **100 %**
Taux de satisfaction familles : **95 %**
Taux de satisfaction salariés : **80 %**
Taux occupation moyen 2022 : **98.65 %**
Personnel(CDI) : **42.36 ETP**



Les faits marquants de 2022

La Résidence a rejoint LBA en fin d'année 2022 dans le cadre d'une fusion-absorption avec l'association Bienfaisance Saint-Martin jusqu'alors gestionnaire. L'arrivée d'une directrice LBA a permis de préparer la reprise de la résidence et le transfert de l'autorisation d'exploitation. Des réunions d'information des résidents, des familles et du personnel ont été réalisées sur cette période, dans une volonté d'échanges et de réassurance de tous ; de même qu'avec le CVS. La dynamique de la Résidence a été ponctuée d'événements conviviaux : fête des familles, séjour à Pornic, semaine bleue avec le CCAS, rallye citoyen inter-générationnel...

Perspectives 2023

L'année 2023 s'annonce comme une nouvelle étape pour la Résidence qui intègre LBA. La rédaction du projet d'établissement sera une opportunité pour créer du dialogue avec toutes les parties prenantes.

- La diffusion de la pièce de théâtre « **Ensemble pour demain** » a permis de rapprocher les salariés, les résidents et les familles des deux établissements situés sur le département du 44 : La Roche Maillard et Les Sources du Verdet ; prélude à l'accomplissement d'autres projets partagés.



Résidence l'Aubétine

25, Rue de Nogent
77560 Villiers-Saint-Georges
Directeur : **Erwan Quéménéur**
Nombre de résidents : **50**
GMP : **779** / PMP : **243**
Âge moyen résident(e)s : **88 ans**
Répartition résidents :
75 % Femmes et 25 % Hommes
Durée de séjour moyen :
3 ans et 4 mois
Prix de journée 2022 : **72.91 € (dont 54.68 € hébergement, 18.23 € loyer)**
Taux de satisfaction résidents : **83 %**
Taux de satisfaction familles : **82 %**
Taux de satisfaction salariés : **70 %**
Taux occupation moyen 2022 : **80 %**
Personnel(CDI) : **30.50 ETP**



Résidence La Bruyère

15, Rue Massenet
77940 Voulx
Directeur : **En cours de recrutement**
EHPAD : **64 lits**
GMP : **771** / PMP : **254**
Âge moyen résident(e)s : **90 ans**
Répartition résidents :
79.52 % Femmes et 20.48 % Hommes
Durée de séjour moyen : **2 ans et 5 mois**
Prix de journée 2022 : **75.95 €**
Taux de satisfaction résidents : **84 %**
Taux de satisfaction familles : **95 %**
Taux de satisfaction salariés : **87 %**
Taux occupation moyen 2022 : **85.76 %**
Personnel(CDI) : **32 ETP budgétés**



Les faits marquants de 2022

- Nombreux cas Covid-19 parmi les résidents et les salariés au premier trimestre 2022,
- recrutement d'une nouvelle psychologue en septembre à 0,40 % et augmentation du temps de travail de notre médecin coordonnateur à 0,40 ETP,
- fête de l'été et des familles organisée en septembre 2022,
- organisation d'un marché de Noël en décembre.

Perspectives 2023

- Mise en place de la nouvelle organisation du travail des AS/ASH/IDE (février),
- déploiement du partenariat de restauration avec la société RESTALLIANCE,
- recrutement de 4 nouveaux CDI dont 2 AS et 2 IDE,
- la projection de la pièce de théâtre LBA « *Ensemble pour demain* », suivi d'un débat interactif avec les familles, les résidents, des institutionnels...



Les faits marquants de 2022

La vie sociale des résidents a été aux couleurs de projets multiples qui ont permis de répondre aux volontés du plus grand nombre. Le PASA de l'établissement est une réelle source de moments conviviaux entre voisins. Des ateliers thérapeutiques y sont réalisés du lundi au vendredi avec la psychologue de l'établissement ainsi que les ASG.

L'organisation du travail a été relativement compliquée notamment par le manque de personnel qualifié et disponible sur le marché de l'emploi. Nous avons recruté des professionnels que nous formons au fur et à mesure afin de remédier à cette absence de

soignants formés dans le bassin de l'emploi local. Nous avons favorisé la formation des salariés déjà présents dans nos effectifs afin de les faire évoluer professionnellement. Nous avons mis à jour le DUERP de l'établissement en 2022 dans le but d'aménager nos locaux favorablement.

Perspectives 2023

Pour 2023, nous mettrons tous les moyens nécessaires pour favoriser l'augmentation du taux d'occupation. De plus, nous espérons pouvoir se projeter avec les parties prenantes de la maison dans des projets communs, conviviaux et participatifs, dont le projet d'établissement.

Exploitation des résidences dont activités médico-sociales (soin et hôtellerie)

La Direction Régionale, du fait de la concomitance de la création de la Direction de l'Académie pour la Vie Autonome, et d'un souhait partagé avec la Direction Générale, de faire évoluer son périmètre opérationnel vers un modèle qui devrait gagner en efficacité, a intégré les personnels experts métier à ses côtés.

Cette évolution s'est faite en septembre 2022 par la création de la Direction d'Exploitation Nationale.

Elle a permis d'associer la Responsable Pôle Soin et Santé ainsi que la Responsable Pôle Hôtellerie dans le but de renforcer et de soutenir l'accompagnement, le suivi et l'évaluation des activités médico-sociales des résidences.

Agrégeant ainsi les compétences de la Directrice d'Exploitation et du Directeur Régional à celles des experts métier, à la recherche d'une efficacité opérationnelle, au travers de plus de proximité terrain.

Elle devrait permettre, dans le temps, de soutenir les actions qui sont demandées aux résidences, voire de créer des périmètres géographiques de partage, de soutien entre les résidences.

Comme pour tout changement, il a été nécessaire que cette nouvelle Direction d'Exploitation se structure et trouve un nouvel équilibre.

Ce que l'année 2023 devrait permettre de confirmer.

Une gestion RH complexe :

2022 a été le théâtre de mouvements de personnels et notamment de Directeurs d'établissements ; 10 recrutements ont été réalisés ; ce qui a généré 33 entretiens de recrutements.

Le turn-over des directeurs n'échappe en

rien à ce qui se constate au sein des résidences pour toutes les autres catégories de personnels.

Cette crise, sans précédent, a débuté au sortir de la crise sanitaire Covid-19, générant une forme de lassitude, une interrogation des personnels du soin sur leur devenir ; associée à un ébranlement du secteur, avec la sortie du livre « Les fossoyeurs » : acte III de l'EHPAD Bashing et un désintérêt grandissant pour les métiers du grand-âge.



De fait, la sécurisation des plannings d'été et de fin d'année ; bien que largement anticipée, a généré du stress pour les IDEC et les Directeurs, notamment. Nous avons parfois douté de notre capacité à maintenir une qualité de vie et d'accompagnement pour nos Habitants.

De fait, nous voyons arriver sur le marché du travail des personnels peu ou pas diplômés qui nous permettent pour partie de compenser le manque cruel d'aides-soignants diplômés mais qui à terme pourraient faire basculer la qualité des prestations qui sont dues aux résidents.

Nos salariés évoquent du découragement, à devoir, sans cesse, accueillir de nouveaux personnels qui ne s'inscrivent pas dans la durée ; les agences d'interim, quant à elles, ne peuvent faire face aux flots des demandes qui affluent de l'ensemble du secteur médico-social ; car

cette crise ne concerne pas évidemment que LBA, elle est nationale.

Le budget consacré aux dépenses d'interim et/ou aux vacations d'IDEL (infirmiers libéraux), pour compenser les absences de personnel a été colossal ; il a été accompagné sur certains sites d'une baisse volontaire du taux d'occupation ; afin de maintenir une qualité de soin.

Les autorités de tutelle ont été alertées, sans que nous obtenions, pour autant, une aide de leur part.

L'activité du Pôle Hébergement :

La Responsable de ce pôle est intervenue sur de nombreux sujets :

- **les réorganisations du travail** : 8 au total dont 4 ont été présentées et validées en CSE : Lyon (69), Villiers-Saint-Georges (77), Condé-Sur-Sarthe (61), et Boissise-La-Bertrand (77). La sécurisation des organisations est un enjeu prioritaire qui participe de la fidélisation des personnels et de leur bien-être au travail ; mais également de la sécurité de l'accompagnement des résidents tout au long de la journée,

- **collaboration rencontres fournisseurs** ; passation d'un nouveau marché :
 - tenues professionnelles : Les nouvelles tenues correspondant à la nouvelle charte graphique de LBA ont été déployées en 2022. Le fournisseur ROZEN a été sélectionné,
 - produits d'entretien : se poursuivra en 2023.

La remise en concurrence du fournisseur produit d'entretien permet à LBA de s'inscrire dans une véritable démarche RSE prenant en compte le bien-être des salariés, l'éco responsabilité, la maîtrise des risques et prenant en compte les enjeux financiers.

- **accompagnement à la prise de poste** des Maîtresses de maison, gouvernantes, responsables de pôle hébergement :

- pour 10 résidences, dont 3 finalisées Lyon (69), Mauron (56), Joudreville (54),
- la professionnalisation est un axe travaillé en priorité, avec :
- la création de 3 postes de maîtresse de maison/gouvernant (Voulx (77), Laxou (54) et Tinchebray (61)),
- la réalisation en interne d'un process de formation pour monter en compétence en interne (incluant une certification) au poste Maîtresse de maison, 5 participants. Tous ont finalisé leur formation et ont obtenu leur certification en 2022. La notion « d'ascenseur social » fait partie de l'ADN de LBA, nous sommes fiers de permettre à nos collaborateurs investis de concrétiser par un diplôme/certification une montée en compétences ou un nouveau métier,

- **animation de réunions métier** :

- 9 réalisées en visio :
les visios métiers avec les managers hôteliers de proximité ainsi que la journée atelier des métiers conjointe soin/hôtellerie permettent de prendre en compte des besoins des établissements et les retours d'expériences, éléments fondamentaux pour une collaboration transversale,
- 1 en présentiel,

- **écriture de trois nouvelles procédures** élaborées et validées avec les établissements, afin de permettre à LBA de s'approprier et valoriser son savoir-faire et de s'assurer de la maîtrise des risques infectieux. La participation à 4 audits coordonnés réalisés dans les résidences en partenariat avec la Direction pour la Vie Autonome.

L'activité du Pôle Soin et Santé :

Elle est riche et diversifiée et se condense essentiellement sur des suivis et visites en établissement pour différents motifs dont vous pourrez prendre connaissance dans ce chapitre, mais aussi sur des ateliers métiers, des créations et/ou mise à jour de procédures, visio de présentation de procédures, du suivi d'indicateurs soins, la formation de professionnels, le suivi des plans d'amélioration de la qualité, le suivi et la préparation des coupes PATHOS.

Il est à noter que les responsables adjointes du Pôle Soin et Santé qui accompagnaient la Responsable de ce pôle, ont, en fin d'année, quitté leur fonction (départ à la retraite et démission).

Elles sont toutes les trois intervenues sur les sujets suivants :

- **Animation de 2 ateliers métiers** :

- le 31 mars 2022 regroupant 4 IDEC et 3 IDER,
- le second transversal du 23 juin 2022 a regroupé 5 IDER/C et 6 Maîtresses de maison, gouvernantes, responsable de pôle hébergement ; dont le sujet central concernait l'accueil d'un nouveau collaborateur ainsi que la création d'un classeur d'accueil destiné à faciliter l'intégration et la prise de poste d'un nouveau collaborateur.
Un atelier essentiel en ces temps de disette de professionnels !

Les motifs qui ont orienté la nature des visites sont les suivants :

- **46 visites de suivi** sont à noter (dont 34 sur l'ouest et 12 sur l'est),
- **8 accompagnements** à la réorganisation du travail, en partenariat avec le pôle hébergement,
- **4 audits** coordonnés soin et santé ont été réalisés (Treillières (44), Mauron (56),

Villiers-Saint-Georges (77), Beaune (21)),

- **3 audits inopinés** (permettant aux IDEC de se préparer pour d'éventuelles visites d'inspection),

- **7 accompagnements à la prise de poste** de nouvelles IDEC/R ont concerné les résidences suivantes : Saint-Max (54), Saint-Soupplets (77) et Villiers-Saint-Georges (77).

Ils sont essentiels pour l'acculturation et le suivi de l'intégration de ces chefs de service et permettent aux directeurs de s'assurer que la bonne personne est au bon poste. 20 procédures d'hygiène ont été revisitées, à titre d'exemple : la procédure toilette au lit, soin des yeux ou lavement évacuateur...

Il est à noter que les motifs présentés ne sont pas exhaustifs.

Pour conclure ce bilan annuel, je complèterai en précisant que l'année 2022 a été particulièrement dense, voire éprouvante, au vu de son actualité et des difficultés qui ont pu s'exprimer sur certaines résidences.

Ces résidences ont bénéficié d'un accompagnement renforcé et soutenu, porté par tous les personnels de la Direction d'Exploitation, que je remercie pour leur investissement.



Projets immobiliers

Saint-Soupplets : Réaménagement des espaces intérieurs & création d'un parking

Après la création du Pôle d'Activité & de Soins Adaptés (PASA) et du réaménagement de la résidence réceptionnée le 12 février 2020, Les Bruyères Association et le propriétaire Polylogis se sont engagés depuis le second trimestre 2021 dans des travaux de réaménagement de la résidence extérieure (avec notamment la création de places de parking supplémentaires) et intérieure (par le traitement des espaces de bureaux avec un budget s'élevant à 690K € qui couvre également le remplacement de la centrale du Système de Sécurité Incendie (SSI), Les travaux ont été réceptionnés le 15 décembre 2022.

Caluire-et-Cuire : réception de la première phase & engagement des travaux de la seconde phase

L'opération engagée dès le 1^{er} semestre 2020 avec le bailleur SE a consisté en la construction, selon la réglementation RT2012, après démolition de l'existant organisée en deux phases tout en maintenant l'exploitation de l'établissement. Le 3 décembre 2021, LBA et SHFE réceptionnaient la phase 1 du programme immobilier permettant à l'Association de mettre en gestion les 47 nouveaux logements livrés dès début janvier 2022.

Les travaux de la phase 2 se sont engagés dès le 10 janvier 2022 par le désamiantage avant sa démolition, du second bâtiment maintenu en exploitation pendant les travaux de la phase 1. Le second bâtiment construit en lieu et place doit être réceptionné pour l'été 2023 amenant LBA à gérer à l'issue une

résidence de 100 lits se décomposant en 78 lits pour la Résidence Autonomie et 22 pour la Petite Unité de Vie (PUV). L'implantation de cet établissement est idéale avec la proximité des commerces du centre-ville et adossé à un parc arboré.

Condé-sur-Sarthe : lancement des travaux de mise en conformité

Suite à l'obtention de l'autorisation d'engager les travaux d'amélioration de sécurité et d'accessibilité sur l'EHPAD Arpège à Condé-sur-Sarthe (61), entrant dans le cadre de la mise en conformité AD'AP (L'Agenda d'Accessibilité Programmée), LBA a organisé par la voix de son maître d'œuvre, la réalisation de l'appel d'offres dès février 2022. Le budget alloué pour la réalisation de ce programme incluant notamment la mise en place d'un groupe électrogène et le remplacement du SSI, l'aménagement de locaux pour le personnel s'élève après attribution à près de 633K € TTC.

L'isolation thermique retenue répondra aux préconisations de la RT RENO relative aux caractéristiques thermiques des bâtiments existants. Les travaux ont débuté le 23 janvier 2023 pour une durée prévisionnelle de 6 mois.

Beaune : travaux réseau eau

L'opération financée par LBA a consisté à mettre aux normes les réseaux de plomberie sanitaire vis-à-vis notamment du risque de prolifération des légionelles.

Les travaux portant sur les réseaux de distribution Eau Froide (EF), Eau Chaude Sanitaire (ECS), Bouclage, et sur la production Eau Chaude Sanitaire (ECS).

Suite à l'appel d'offres, les travaux, réalisés en site occupé à partir du 16 mai 2022, ont été réceptionnés le 7 novembre de la même année pour un budget de 136K € TTC. Afin de limiter la gêne auprès de nos résidents et des équipes LBA, certains travaux ont été organisés de nuit.

Les travaux se sont achevés par la réalisation de la désinfection des réseaux et une série d'analyses garantissant la conformité des réseaux.

Ballancourt-sur-Essonne : projet de travaux de réhabilitation

Afin d'accroître la pérennité de l'ensemble des composants tout en améliorant considérablement la sécurité et le confort de vie au quotidien des résidents, LBA a engagé, avec son propriétaire Séqens Solidarité, dès la fin de 2021, un projet de travaux rénovation pour sa Résidence Autonomie Village+ composée de 99 logements à Ballancourt-sur-Essonne.

Les travaux consisteront en :

- une réfection des réseaux enterrés : éclairage extérieur ; chauffage ; eau froide.

Un remplacement :

- de l'ensemble des canalisations de réseaux de chauffage eau chaude, eau froide en vide sanitaire,
- des radiateurs à eau,
- des chaudières collectives gaz,
- des voiries réseaux divers (VRD),
- des toitures aciers des logements T1.

Le budget de l'opération s'élève à 2 200K € avec une durée prévisionnelle estimée à 6 mois. Le démarrage des travaux est prévu pour l'été 2023.



Gestion du bâti

Les plans pluriannuels d'investissements conduits par le Service Travaux & Patrimoine sont basés sur la recherche d'innovations en termes de qualité hôtelière, d'équipements, de matériels répondant aux évolutions réglementaires et aux besoins des populations accueillies.

C'est dans cette perspective que Les Bruyères Association garantit le bon état des bâtiments et de leurs équipements en réalisant une évaluation régulière partagée avec les équipes travaillant sur les établissements gérés et les propriétaires.

Concertation avec les propriétaires

Nous nous sommes engagés depuis 2020 avec l'ensemble des propriétaires de nos établissements dans une dynamique de concertation annuelle visant à :

- garantir l'absence de risque en termes de sécurité des biens & des personnes,

- organiser le traitement des éventuelles prescriptions suite aux commissions/vérifications réalisées,
- co-construire le plan pluriannuel de travaux à 10 ans eu égard au solde des provisions Grosses Réparations (PGR),
- sécuriser les marchés travaux dans le contexte inflationniste actuel,
- se coordonner dans la réalisation de nos obligations réglementaires telles que celles issues du décret tertiaire,
- et partager la veille réglementaire pour permettre la réalisation d'innovation notamment en matière d'économie d'énergie et une base documentaire à jour.

Sur 2022, on compte notamment :

- la rénovation des espaces rez-de-chaussée de l'établissement de Rennes (35) pour un budget de 303K € TTC (remplacement du revêtement de sol, de dalles de faux plafond et de la climatisation en salle à manger), et l'installation d'une climatisation dans les circulations du 1^{er} et 3^e étage,

- le remplacement de la centrale du Système de Sécurité Incendie (SSI) sur l'établissement de Villiers-Saint-Georges (77),
- le remplacement du second ascenseur sur l'établissement de Saint-Max (54),
- la modernisation du dernier ascenseur sur la résidence l'Esprit de famille à Tinchebray (61).

Nos quelques opérations significatives (installation climatisation, ...)

Au-delà des réceptions de travaux de grandes ampleurs précédemment évoqués, Les Bruyères Association et les propriétaires se sont engagés sur des opérations à réaliser sur 2023. On compte notamment :

- la réfection des chéneaux de la résidence à Tinchebray (61),
- le remplacement de la centrale du Système de Sécurité Incendie (SSI) de la résidence Lucie & Edgar Faure à Boissise-la-Bertrand (77),
- le remplacement des menuiseries extérieures pour la résidence La Bruyère à Voulx (77),
- le réaménagement des espaces dédiés au pôle administratif et au pôle soin de la résidence de Villiers-Saint-Georges (77),
- installation de stores anti-chaaleur dans les logements et de climatisations dans les circulations de la résidence La Caravelle à Saint-Soupplets (77),
- réfection de l'étanchéité des toits et remplacement des menuiseries sur la résidence l'Oseraie à Laxou (54).



Plus spécifiquement, le programme d'investissements consacré par Les Bruyères Association s'est poursuivi sur 2022 avec un budget de 1 525K € (hors travaux issus des projets immobiliers évoqués précédemment) couvrant notamment :

- les rénovations des logements pour 229K €,
- les rénovations des espaces collectifs dédiés aux résidents et des espaces de travail de nos collaborateurs pour 420.7K €,
- matériels/mobiliers dédiés aux résidents (parcours de santé, lits médicalisés, mobiliers des espaces collectifs, appels malades...) pour 333.7K €,
- l'équipement de nos établissements en appareillages (pour les cuisines, la lingerie, soins, sécurité...) pour 448K €,
- acquisition de 3 véhicules 7 places TPMR dédiés à nos résidents pour 86K €.



Ressources Humaines

En matière de Ressources Humaines, l'année 2022 fut marquée par la conduite de 6 dossiers :

- la digitalisation de la fonction RH,
- le travail spécifique sur l'intégration de nouveaux établissements,
- un travail et engagement particulier sur la santé et sécurité du personnel,
- la poursuite de la mise en œuvre du SEGUR de la santé,
- une année exceptionnelle sur les dépenses de formation professionnelle,
- l'accompagnement continu des établissements en matière RH.

Continuité de la digitalisation de la fonction RH

La refonte des progiciels métiers relatifs à la gestion des RH (SIRH et Gestion des Temps et de l'Activité) s'est poursuivie tout au long de l'année 2022, marquant une véritable évolution en matière de digitalisation de la fonction RH. L'adaptation du SIRH s'est accentuée avec le déploiement dans le temps des modules dédiés. Cette année a été marquée par le fort accompagnement des établissements sur ce nouveau logiciel. Concernant le logiciel des Gestion des Temps et de l'Activité (GTA) en 2022, il est en phase de déploiement sur les établissements avec une période de test avant mise en production. Ce déploiement s'étalera jusqu'en 2024.

La digitalisation de la fonction RH a permis un renforcement de la communication interne et externe de LBA. En effet, le travail effectué permet de questionner et renforcer la visibilité de LBA aussi bien en interne

qu'en externe. À titre d'exemple, des ponts sont faits avec le site internet de LBA, soutenant les actions entreprises dans les process de recrutement et fluidifiant les process de traitement internes associés. La poursuite de ce travail permettra à LBA d'accentuer sa différence avec d'autres acteurs du secteur et sa singularité.

Intégration de nouveaux établissements

Le 1^{er} janvier 2022, l'intégration effective de la Résidence Autonomie Le Val Foron située à Caluire-et-Cuire a eu lieu. Cette intégration a suscité un travail préparatoire important mais également un accompagnement de la direction et des nouveaux salariés LBA à la culture de LBA, aux process internes et aux projets en cours de LBA. De même, depuis juin 2022 et la gestion par LBA, sous la forme d'un mandat de gestion, de l'établissement La Roche Maillard, situé à Vigneux-de-Bretagne, le service RH dans sa globalité réalise un travail d'accompagnement soutenu, accentué dès janvier 2023 lors de l'intégration effective dans le groupe LBA.

Zoom sur la santé/sécurité

Un travail spécifique a débuté en 2022 traduisant l'engagement de LBA dans toutes ses composantes sur la santé et la sécurité du personnel.

En effet, **une démarche de renforcement de la responsabilité sociale de LBA est en cours visant le bien-être au travail de l'ensemble des salariés, composante fondamentale du bien-être des résidents.** A été lancé en fin d'année un diagnos-

tic des risques professionnels de l'ensemble des établissements de LBA, point d'ancrage de la culture de prévention des risques professionnels qui va en découler.

Cet engagement se décline en plusieurs actions pluriannuelles qui ont vocation à consolider la politique en la matière. De même la Commission Santé Sécurité et des Conditions de Travail composée d'élus CSE a étudié des situations particulières (en lien avec des enquêtes internes) mais également collectives (visites d'établissements) afin de renforcer sa présence et sa réponse aux salariés. Des échanges très réguliers ont lieu avec la direction des ressources humaines renforçant la prise en compte de réalités multiples et la recherche de solutions adéquates. Enfin, après un peu plus d'un an de contrat, des manquements ont été soulevés auprès de l'organisme de prévoyance non-cadre ; de ce fait, LBA a choisi de changer d'organisme et fin 2022, s'est engagé pour l'année 2023 avec un nouveau partenaire.

Poursuite de la négociation et mise en œuvre du SEGUR de la santé (1 et 2)

Le SEGUR de la santé ayant fait des « oubliés », l'année 2022 a permis, sur la base des décisions gouvernementales puis de branches collectives, de signer en novembre 2022 avec le syndicat représentatif au sein de LBA, un nouvel accord d'entreprise qui a été mis en œuvre dans la foulée en décembre 2022.

Formation des professionnels

Bien que les taux de cotisation soient restés inchangés par rapport aux années précédentes (2,3 %), l'année 2022 est marquée par une très forte utilisation des fonds liés à la formation professionnelle. En réalité, LBA a bénéficié du report de sommes du Plan de Formation non dépensé durant la

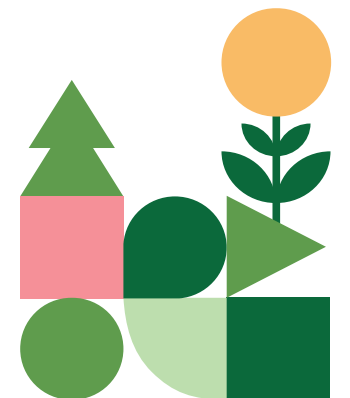


crise Covid, faisant de **2022 une année exceptionnelle de dépenses : plus de 500 000 € soit l'équivalent de plus de deux fois le budget annuel.**

Malgré ce budget exceptionnel, l'ensemble des demandes et besoins en formation ne peuvent pas être financés, obligeant à faire des choix internes en fonction des priorités retenues.

Conseil, accompagnement spécifiques des résidences au quotidien en fonction des expertises techniques

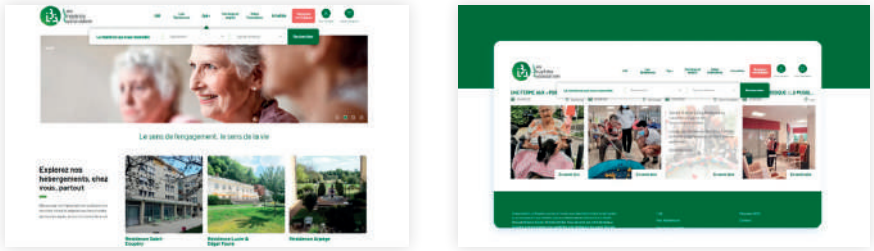
Le conseil et l'accompagnement des établissements au quotidien par l'ensemble de la fonction RH (au sens large) en 2022 se trouvent renforcés et ceci en raison de facteurs multiples : l'accroissement des contrôles par des autorités externes, le renforcement en interne de l'application des process (audits), le changement de process liés aux évolutions technologiques, le turn-over accru sur des fonctions administratives (directions et secrétariats), des situations RH complexifiées et individualisées, les besoins spécifiques des établissements, la complication de la législation sociale et les contraintes qui en découlent, l'augmentation de précontentieux ou contentieux... et les enjeux sociaux et sociétaux qui impactent quotidiennement la fonction RH dans son ensemble.



Communication

Lancement du nouveau site internet

Le nouveau site internet LBA a été lancé, reprenant la nouvelle charte graphique. Plusieurs fois par mois, des articles sont déposés selon l'actualité des résidences et de l'association.



Des supports print

- Le livret d'accueil salarié
- Invitation inauguration Caluire-et-Cuire
- La pièce de théâtre « Ensemble pour demain »

Réseaux sociaux

La communication s'est poursuivie sur les réseaux sociaux LinkedIn, Twitter et Facebook selon les actualités de l'association et des actions résidences, avec une community manager à partir d'avril 2022.



Twitter

Le réseau est centré sur une communication du Président.



11 engagements
113 impressions



3 engagements
95 impressions



3 engagements
94 impressions



4 à 7
posts par mois

485
avril 2022

692
décembre 2022

2,1%
taux d'engagement

Une évolution régulière de la communauté (485 en avril 2022 et 692 en décembre), avec 4 à 7 posts par mois selon l'actualité. Le taux d'engagement est de 2,1% en 2022.

C'est le réseau le plus investi.



1
43 engagements
1102 impressions



2
27 engagements
1044 impressions



3
45 engagements
1001 impressions



1
19 engagements
389 impressions



2
3 engagements
153 impressions



3
4 engagements
146 impressions



La communauté est très restreinte, du fait d'une volonté de maîtriser l'utilisation de ce réseau social avec une stratégie éditoriale restreinte. Nous comptons 39 fans, 54 abonnés et 932 (couverture).



Création d'un nouveau support
Zoom sur le métier d'Infirmière
Coordnatrice, avec Laure.



Achats/RSE

Dans un souci permanent de performance technique, environnementale et économique de nos prestations à destination de nos résidents, LBA fait de sa politique achats **un enjeu majeur** pour accompagner l'efficacité de sa stratégie.

Dans la continuité de cette orientation stratégique majeure donnée aux achats, matérialisée par le rattachement de ce service au secrétariat général de l'association fin 2021, **LBA a mis en place dès le 1^{er} semestre 2022 une instance délibérative dédiée « Commission achats »** afin de porter la politique achats et l'attribution des marchés soumis.

L'objectif assigné aux achats est d'autant plus marqué dans le contexte inflationniste touchant l'ensemble des marchés. C'est pourquoi, l'activité des achats sur l'exercice 2022 s'est concentrée sur :

- La sécurisation de ses contrats en cours et en négociation notamment par l'encadrement juridique des révisions exceptionnelles,
- la mise en concurrence de 3 contrats-cadre historiques. L'attribution actée par la commission achats s'est appuyée sur la notation globale obtenue suite à l'analyse distincte des volets technique, économique et RSE.



Contrat cadre de prise en charge du traitement de l'incontinence

Le marché a été attribué pour une durée indéterminée à l'un des prestataires sortants, **Ontex Santé France**, pour l'ensemble de nos établissements avec prise d'effet au 1^{er} janvier 2023. Depuis cette date, nos maisons disposent d'une mercuriale fermée pour les produits d'incontinence.



Contrat national de restauration collective

Depuis le 1^{er} février 2023, LBA a contractualisé avec un nouveau partenaire, spécialisé dans la fourniture des prestations de restauration et l'assistance technique au sein des établissements sanitaires et médico-sociaux. Ainsi depuis cette date, et pour une durée indéterminée, **Restalliance** intervient sur l'ensemble de nos établissements, soit en gestion concédée pour réaliser dans les cuisines de nos maisons, la fabrication des repas, soit en prestation d'approvisionnement avec assistance technique.

LBA a mis, sur cette consultation, l'accent sur la qualité attendue avec une **notation technique comptant pour 50 % sur la notation globale**.

Notre cahier des charges, qu'a su respecter Restalliance, portait notamment sur le plaisir à garantir à nos résidents en :

- excluant toute utilisation de produits finis industriels,

- assurant la qualité gustative des produits,
- utilisant des produits de saisons et locaux,
- soignant la présentation dans l'assiette.



Contrat-cadre de fourniture de produits & matériels d'entretien et d'hygiène

Ce contrat à bon de commande prenant effet au 1^{er} mars 2023 nous lie sur l'ensemble des résidences au **nouveau prestataire Adelya** pour une durée indéterminée. L'attribution prononcée par la commission achats le 7 novembre 2022 s'est appuyée sur l'analyse distincte des volets technique, économique et RSE composant la notation globale. Une période de tests des produits et matériels a été réalisée au cours de l'été sur notre Résidence La Bruyère - Voulx (77) dont les résultats comptaient dans la note technique. Au-delà de la fourniture des produits d'entretien et de matériels, ce marché couvre également l'accompagnement de nos équipes, par le biais notamment de formations et de rédaction de protocoles, afin de garantir une parfaite connaissance des produits dans leurs caractéristiques techniques, leurs utilisations optimales et leurs recommandations en matière de sécurité & d'hygiène. Un conseiller hygiène interviendra à ce titre mensuellement sur chaque site.



Système Information

La Direction des Systèmes d'information a pour mission de :

- définir, mettre en œuvre et maintenir en condition opérationnelle les architectures applicatives et les infrastructures techniques et de télécommunication,
- garantir la sécurité et la performance du système d'information,
- assister et accompagner les résidences et services supports.

Retour sur 2022

Dans le cadre des projets de modernisation de notre SIRH, nous avons mis en œuvre un nouveau logiciel de Paie et démarré un nouveau système de gestion des temps, déployé en premier lieu sur le Siège Social.

Nous avons consolidé ce SIRH en ajoutant des modules liés à la formation, au recrutement, à la gestion des contrats et au suivi budgétaire.

- Afin de renforcer la sécurité de nos données, LBA a décidé de se faire accompagner par un cabinet ayant une forte expertise dans l'accompagnement RGD des structures médico-sociales. L'objectif est de mettre en place un **système de management de la sécurité de l'information**.

- Enfin, nous avons souhaité mettre « **l'Humain au cœur de la Cybersécurité** », en apportant à nos utilisateurs une solution d'accompagnement et de sensibilisation sur les risques liés aux différentes méthodes d'attaques actuellement utilisées sur Internet.

Perspectives 2023

En 2023, nous continuerons le déploiement et la formation liés au système de gestion des temps et réaliserons les premières paies à partir des données traitées par ce logiciel.



Nous avons continué à déployer le système de gestion des temps sur les résidences. Ces formations et mises en œuvre se poursuivront jusqu'à début 2024. Ce projet est un enjeu majeur pour LBA, il lui permettra de disposer d'informations centralisées, partagées et accessibles afin de pouvoir analyser nos données, adapter nos décisions pour la pérennité de nos résidences et de notre Association.

Parallèlement à ces projets opérationnels et fonctionnels, nous avons mené un certain nombre d'actions liées à l'architecture et à la sécurité de nos données.

- La migration vers le Cloud, démarrée en 2021, a été finalisée et nous avons commencé le déploiement de systèmes permettant d'optimiser et de sécuriser les échanges entre nos résidences et notre datacenter.

Orientations 2023/2024 & Trajectoire 2030

Dans un contexte de société où le Débat du Vieillissement est Absent ! intégrant des échéances¹ non négociables telles que :

« en 2030 les plus de 65 ans seront plus nombreux que les moins de 20 ans »,

« d'ici à 2050, la population des plus de 85 ans va tripler passant à près de 5 millions² »,

« en 2020, 63 % des EHPAD disent avoir au moins un poste non pourvu depuis 6 mois ou plus ».



LBA - Les Bruyères Association, en tant qu'acteur Associatif de référence, s'adapte chaque jour pour être en mesure d'accompagner nos aînés aujourd'hui mais aussi pour les 30 prochaines années.

Les crises sanitaires, climatiques, politiques, inflationnistes... se succèdent et au fil des années ont fait émerger une crise plus profonde autour de la notion du Travail. Nous alertons depuis plusieurs années sur la crise des vocations touchant principalement les métiers de soignants (infirmier(e)s et aide-soignant(e)s). Aujourd'hui l'ensemble des métiers, permettant le bon fonctionnement de nos résidences, est pleinement touché y compris les fonctions d'encadrement (Directeur(trice)s, Infirmier(e)s coordonnateur(trice)s, médecins coordonnateur(trice)s).

LBA - Les Bruyères Association a toujours su s'adapter aux situations environnementales et de crises pour en sortir renforcée en s'appuyant sur le souhait de toujours améliorer l'accueil de ses résidents, et de ses collaborateurs qui en prennent soin.



LBA - Les Bruyères Association poursuit le travail engagé avec ses collaborateurs depuis maintenant près de 3 ans pour co-construire un projet Humain tourné vers nos résidents entrant de plus en plus fragilisés par la perte d'autonomie et construit une réflexion de fond organisée et partagée avec nos collaborateurs autour de notre Conseil scientifique et notre Académie pour la Vie Autonome. Le déploiement et la réussite du projet Associatif **Missions 2025³** passera

nécessairement par notre capacité à réussir, à donner et redonner **Confiance** à nos collaborateurs et à ceux qui nous rejoignent chaque jour.

Des expérimentations vont être multipliées pour sécuriser et renforcer l'accueil et le prendre soin de nos résidents avec le recrutement de secrétaires médicales par exemple. Des primes de **CDIsations** vont être mises en place pour donner **Confiance**, **Fidéliser** et **Stabiliser** le personnel au sein de l'en-

semble de nos résidences. Le dialogue social de qualité au sein de l'Association reste un levier privilégié pour envisager **Ensemble** des solutions nouvelles.

Notre **Développement** reste une orientation essentielle et privilégiée afin de renforcer nos **Territoires**, apporter plus de sécurité dans l'accompagnement, plus de ressources collaboratives pour le bien-être de nos collaborateurs pour une meilleure prise en charge globale de nos résidents.

LBA - Les Bruyères Association fêtera ses 30 ans en 2024, une étape ponctuelle de « Réussites », de rapprochements, de projets de développement, d'amélioration des conditions de travail... mais aussi d'« Échecs » en apprenant, au jour le jour, des moments plus difficiles, des situations de crise, des adaptations managériales nécessaires à l'évolution que vit notre société...

LBA - Les Bruyères Association travaille à son adaptation permanente pour accompagner, pour soutenir les populations âgées dans les 30 prochaines années et ainsi fêter dans trente ans, ses 60 ans !

Le Sens de l'Engagement, le sens de la Vie...

¹ Données issues du Rapport LIBAULT 2019, conseiller d'État, président du Haut Conseil du financement de la protection sociale et ancien directeur de la sécurité sociale.

² 21 % des plus de 85 ans réside en EHPAD aujourd'hui.

³ Missions 2025, Projet Associatif de LBA, Les Bruyères Association.

Compte de résultat synthétique 2022

Rubriques	31/12/2022	31/12/2021	Variation
PRODUITS D'EXPLOITATION	68 731 618	63 303 230	8,58 %
dont CHIFFRE D'AFFAIRES	66 875 440	61 224 544	9,23 %
CHARGES D'EXPLOITATION	68 241 019	62 949 529	8,41 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	490 599	353 701	38,70 %
PRODUITS FINANCIERS	110 620	71 478	54,76 %
CHARGES FINANCIÈRES	987 500	534 403	84,79 %
RÉSULTAT FINANCIER	(876 881)	(462 925)	89,42 %
PRODUITS EXCEPTIONNELS	861 202	298 605	188,41 %
CHARGES EXCEPTIONNELLES	268 240	569 367	-52,89 %
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	592 962	(270 762)	-319,00 %
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	(46)	(46)	-100,00 %
Impôts sur les bénéfices	533	533	-100,00 %
RÉSULTAT [Bénéfice ou Perte]	206 680	(380 474)	-154,32 %

Bilan synthétique 2022

Exprimé en €

Actif	31/12/2022	%	31/12/2021	%
Capital souscrit non appelé				
Immobilisations incorporelles	3 129 604	4,33 %	845 713	1,33 %
Immobilisations corporelles	44 446 838	61,48 %	39 321 126	61,96 %
Immobilisations financières	2 426 281	3,36 %	2 564 229	4,04 %
ACTIF IMMOBILISÉ	50 002 723	69,17 %	42 731 068	67,33 %
Stocks	183 888	0,25 %	159 438	0,25 %
Créances	2 018 257	2,79 %	4 561 193	7,19 %
Disponibilités	19 777 627	27,36 %	15 683 195	24,71 %
ACTIF CIRCULANT	21 979 772	30,40 %	20 403 826	32,15 %
Comptes de régularisation actif	310 942	0,43 %	331 831	0,52 %
TOTAL ACTIF	72 293 437	100,00 %	63 466 725	100,00 %

Passif	31/12/2022	%	31/12/2021	%
Fonds propres	26 605 682		19 511 710	
dont Prime de fusion	6 036 056			
dont Résultat de l'exercice	206 679		-380 474	
Subventions d'investissement	2 707 679		2 608 546	
Provisions réglementées	188 002		188 002	
FONDS ASSOCIATIFS ET RÉSERVÉS	29 501 363	40,81 %	22 308 258	35,15 %
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	321 182	0,44 %	551 639	0,87 %
Fonds dédiés sur subvention de fonctionnement	780 047		695 871	
Fonds dédiés sur autres ressources	197 607		214 897	
FONDS DÉDIÉS	977 654	1,35 %	910 768	1,44 %
Emprunts et dettes financières	31 439 499	43,49 %	29 534 087	46,53 %
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 553 983	4,92 %	3 468 777	5,47 %
Dettes fiscales et sociales	6 147 766		6 511 225	
Dettes diverses	104 229		54 785	
DETTES	41 245 477	57,05 %	39 568 874	62,35 %
Comptes de régularisation passif	247 761	0,34 %	127 187	0,20 %
TOTAL PASSIF	72 293 437	100,00 %	63 466 725	100,00 %

Nos implantations

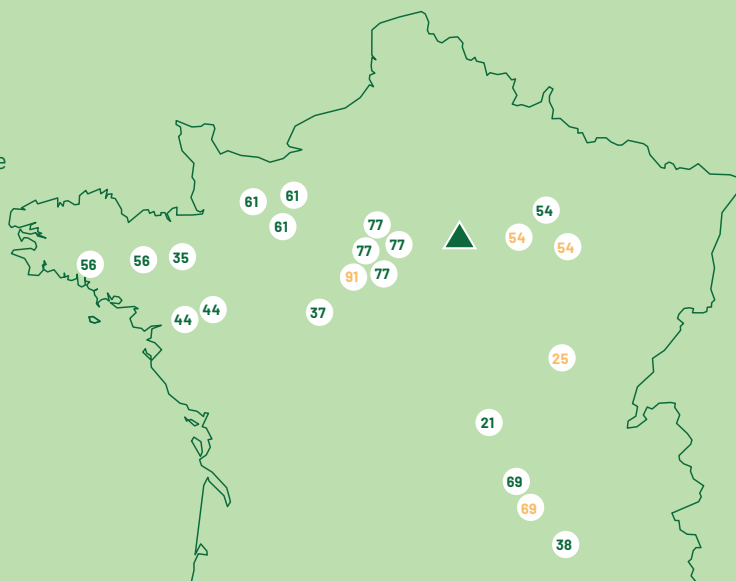
EHPAD

- 77 Île-de-France**
Voulx
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 Mauron
35 Rennes
- 61 Normandie**
Tinchebray
Condé-sur-Sarthe
Échauffour

- 21 Bourgogne-Franche-Comté**
Beaune

- Auvergne-Rhône-Alpes**
69 Lyon
38 Sassenage

- 37 Centre-Val-de-Loire**
Tours



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
- ▲ Siège Social**
Melun (77)
Île-de-France



Les Bruyères Association • Siège Social

1, Rue de la Varenne 77000 Melun

T. 0164 14 26 90

E. lesbruyeres@asso-lesbruyeres.org

www.asso-lesbruyeres.com