



20  
23

**RAPPORT  
D'ACTIVITÉ**



Les  
3ruyères  
Association

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

# Sommaire

## 01 | MOT DU PRÉSIDENT

## 02

### QUI SOMMES-NOUS ?

Notre histoire  
Notre présence territoriale  
Notre gouvernance  
Nos organisations et nos équipes  
Notre projet associatif MISSIONS 2025

## 03

### LES CHIFFRES CLÉS 2023

## 04

### PANORAMA DE L'ANNÉE 2023

Faits marquants 2023  
L'Académie pour la Vie Autonome  
Nos établissements et la gestion de l'exploitation  
Immobilier  
Ressources Humaines  
Communication  
Achats/RSE  
Système d'Information

## 05

### ORIENTATIONS 2024/2025 & TRAJECTOIRE 2030

## 06

### ANNEXES FINANCIÈRES



# Faits marquants 2023

## Janvier

- Reprise en gestion de la Résidence La Roche Maillard à Vigneux-de-Bretagne dans le département de la Loire-Atlantique - 19<sup>ème</sup> EHPAD LBA,
- 1<sup>ère</sup> projection de la Pièce de théâtre « Ensemble pour demain » dans les Résidences de Treillières et de Vigneux-de-Bretagne.



## Février

- Mise en place du comité de pilotage pour la création d'un habitat senior à Vigneux-de-Bretagne.

## Mars

- Démarrage des premières évaluations LBA, Mauron et Échauffour.



## Avril

- 1<sup>er</sup> groupe de travail de l'Académie pour la vie Autonome : Accueil et intégration d'un nouveau collaborateur.



## Juin

- Expérimentation d'un dispositif innovant de Cdisation.



## Juillet

- Livraison de la phase 2 de la Résidence Autonomie Val Foron à Caluire-et-Cuire.



## Septembre

- Lancement d'un concours interne afin de trouver le futur nom du Réseau Social LBA.



## Octobre

- Tour de France de la pièce de théâtre : 7<sup>ème</sup> et dernière projection de la pièce,
- Les Résidences LBA se mobilisent au côté de la FNADEPA<sup>1</sup> pour une réforme majeure de l'accompagnement du Grand âge.



## Décembre

- Le Réseau Social LBA est baptisé « blabla ».



Analyser et rendre compte d'une année aussi spécifique que 2023 exige de comprendre la façon dont nous avons abordé les défis pour en tirer des enseignements à long terme. Il s'agit aussi de mettre en perspective les aspects positifs sur lesquels s'appuyer pour préparer l'avenir.

Les défis tout d'abord :

Le secteur médico-social connaît depuis la période Covid des mutations auxquelles ses acteurs ne se sont pas tous préparés de la même façon.

LBA a été comme tout un chacun confrontée à ce contexte difficile caractérisé par :

- des coûts liés au post Covid ;
- une inflation impactant tous les postes de charges ;
- des taux d'intérêt en hausse exigeants prudence et pilotage serré ;
- la tension sur les métiers impliquant un recours forcé à l'intérim ;
- la conjugaison de la crise d'image liée à l'affaire Orpéa et la tendance lourde au maintien à domicile rendant plus volatil le taux d'occupation des établissements ;
- une réglementation de plus en plus complexe et inadaptée, desurcroît déployée par 3 niveaux de tutelle : État, départements, communes ;
- l'expectative associée au manque de visibilité qu'implique l'attente d'une Loi Cadre indispensable à la pérennité des activités.

Les effets de cette conjoncture sont venus amplifier les difficultés de ceux qui étaient déjà dans une situation difficile : 85% des établissements publics affichent un déficit comptable en 2023 (au total 800 M€), les deux tiers des privés associatifs sont également en déficit.

Ce contexte hors normes fragilise indéniablement les structures n'ayant pas comme LBA des années de rentabilité derrière elles pour pouvoir s'appuyer sur des fonds propres **significatifs** et des fondamentaux stables et sécurisants.

Si nos résultats **directement liés à la crise sectorielle actuelle** sont déficitaires de façon inhabituelle **dans le parcours de LBA**, ils doivent s'analyser au regard de la solidité financière de notre association et des transformations que nous avons mis en œuvre depuis 2 ans pour limiter de façon drastique les risques :

- une gestion financière de la trésorerie **permettant**

**d'atténuer les effets de la hausse des taux d'intérêt sur emprunts ;**

- un audit lancé auprès de tous les établissements pour mieux piloter le recours à l'intérim dont **l'augmentation représente près de 60% de notre déficit ;**
- une politique d'acquisition de foncier initiée il y a plusieurs années qui, en représentant **un tiers** de notre parc immobilier, crédibilise indéniablement nos relations avec les banques et nos parties prenantes.

Au-delà de ces actions face à la conjoncture, LBA peut être fière du travail de longue haleine mené pour amortir des tourmentes aussi marquantes que celles que 2023 nous a vu affronter.

La première d'entre elles réside évidemment dans le respect absolu de notre ADN d'association à but non lucratif. Pas d'actionnaires et donc pas de dividendes à distribuer, cela permet clairement de consacrer 100% de la création de valeur au profit de la qualité des équipements, de la rigueur de service et de l'accompagnement de notre personnel.

Cet ADN est aussi révélateur d'un état d'esprit qui nous conduit à envisager notre activité comme s'apparentant à la mission de service public, si chère au cœur des Français, très attachés à un modèle social sans égal.

Cet état d'esprit est porté par une gouvernance originale dotée d'un pool d'administrateurs offrant expériences, compétences et expertises de haut niveau aux équipes de directions opérationnelles dans des fonctions entrepreneuriales aussi fondamentales que la finance, le contrôle des risques, la communication...

*"Association par vocation, entreprise pour l'efficacité",* notre modèle économique sans équivalent pourrait signer l'ADN d'une structure qui depuis 30 ans répond aux enjeux du médico-social territorial avec dévouement et passion.

Cette passion est portée par la grande confiance dans l'avenir que notre modèle favorise.

Certes, 2 ans après le scandale Orpéa (la publication du livre de Victor Castanet) **alors que notre société s'interroge de plus en plus sur l'ensemble des aspects de l'accompagnement de fin de vie :**



Sylvain Merino,  
Président LBA

- comment vais-je faire face à la diminution de mon autonomie sur une durée allongée par ma nouvelle espérance de vie, si je ne peux plus compter sur le modèle social français pour me proposer des solutions ?
- comment puis-je envisager ma fin de vie avec la sérénité de celui qui décide quand, comment et avec l'aide de qui ?

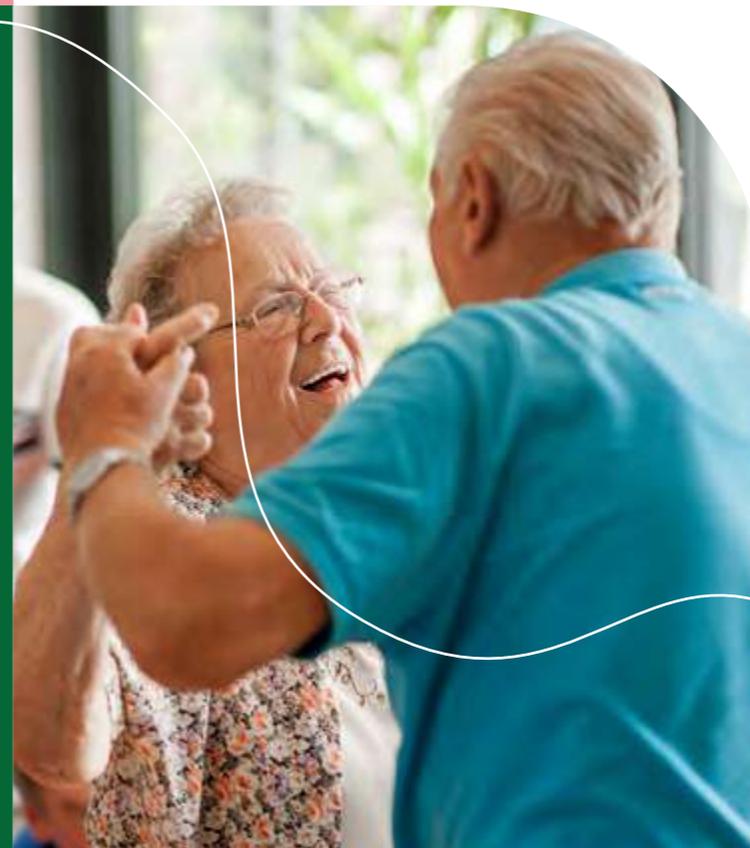
Ces **questionnements ont** pour mérite de faire prendre conscience aux acteurs politiques qu'il était urgent de ne plus attendre tant pour légiférer pour **l'accompagnement du Grand âge** que pour l'encadrement de la fin de vie.

LBA n'a pas attendu, quant à elle, pour dédier des équipes à cette réflexion avec pour mission d'inventer l'EHPAD de demain.

Notre Conseil scientifique placé sous l'expertise reconnue de Marie-Anne Montchamp, Directrice générale de l'OCIRP, ancienne ministre et présidente de la CNSA, a tout autant vocation à s'appuyer sur les travaux très opérationnels de notre Académie que sur une réflexion visant à identifier les solutions que les EHPAD seront conduits à proposer si leurs champs d'intervention devaient évoluer vers toujours plus de médical.

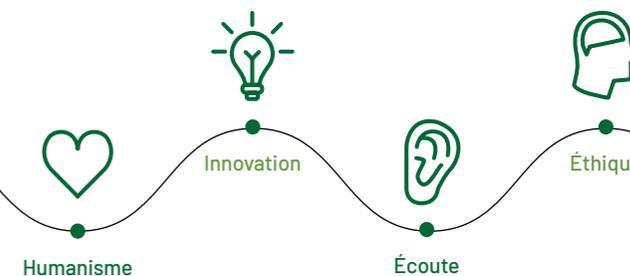
Il a surtout pour mission d'anticiper toutes les évolutions des attentes sociétales vis-à-vis d'un bien vieillir ensemble qui sache jouer sur toute la palette des valeurs du monde associatif : la solidarité, la mixité sociale, la bienveillance et la générosité.

C'est le **crédé** de notre association depuis son origine. Nous tenons et tiendrons ce cap au bénéfice de nos résidents et de nos collaborateurs pour assurer la pérennité de notre modèle. Cette façon d'agir démontrera chaque année davantage, nous en sommes convaincus, son originalité, son utilité, sa pertinence sociale et économique.



## 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 29 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.



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.**



En savoir plus sur le site internet



## Ehpad

- 77 Île-de-France**  
Voulx  
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 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

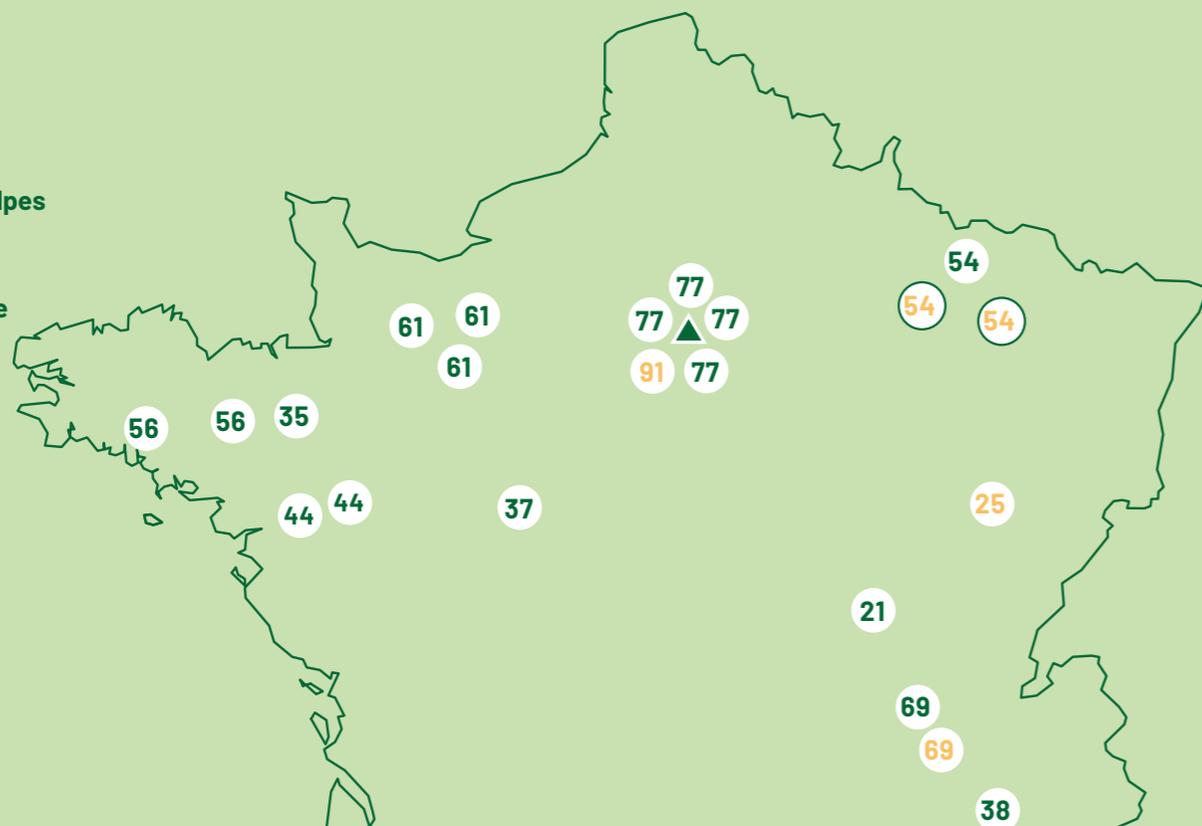
- 91 Île-de-France**  
Ballancourt-sur-Essonne
- 54 Grand-Est**  
Laxou  
Saint-Max
- 25 Bourgogne-Franche-Comté**  
Besançon
- 69 Auvergne-Rhône-Alpes**  
Caluire-et-Cuire
- ▲ Siège Social**  
Melun (77)  
Île-de-France

## Notre présence territoriale

Au 31 décembre 2023, Les Bruyères Association gère 24 Résidences pour Personnes Âgées (19 EHPAD et 5 Résidences Autonomie).

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

L'association est classée 19<sup>ème</sup> dans le TOP 20 associatif.



## Notre gouvernance

Depuis le 16 juin 2020, Les Bruyères Association dispose de trois 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 son fonctionnement ou sont en

lien avec celui-ci. 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 2023, notre gouvernance se compose :

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

**PRÉSIDENT**  
Sylvain MERINO

**VICE-PRÉSIDENT**  
Daniel MOHR

**TRÉSORIER**  
Alain WALLISER

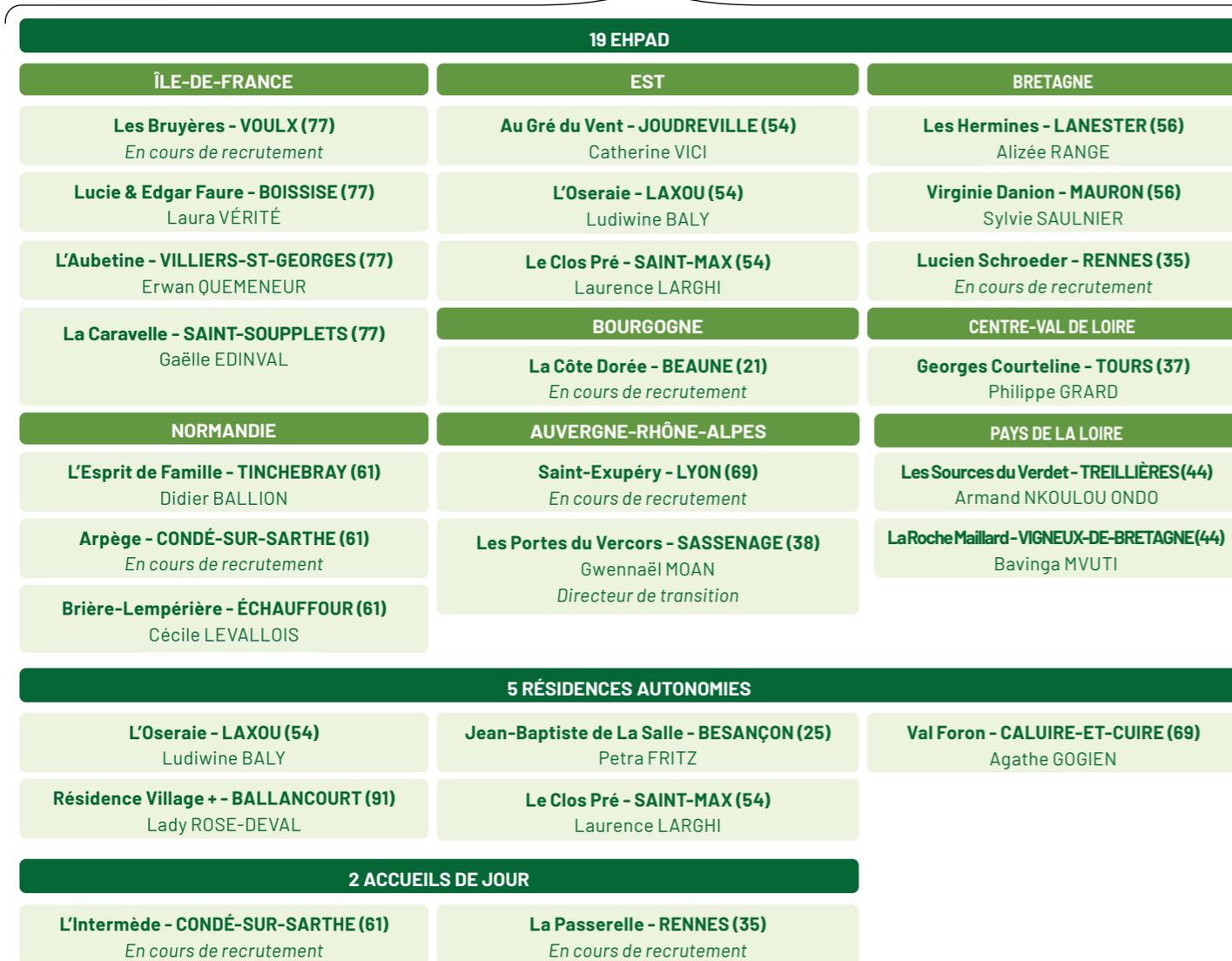
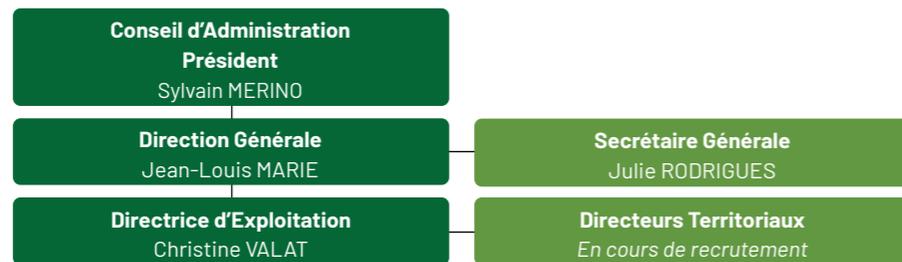
**SECRÉTAIRE**  
Jacques CHENIVESSE

- D'un Conseil d'Administration composé de 13 administrateurs tous issus du collège des membres actifs et disposant d'un mandat de 4 ans,
- D'une Assemblée Générale composée de 18 membres dont 15 issus du collège des membres Actifs, 2 membres Garants associatifs et 2 membres issus du collège Partenaires.

## Nos organisations et équipes

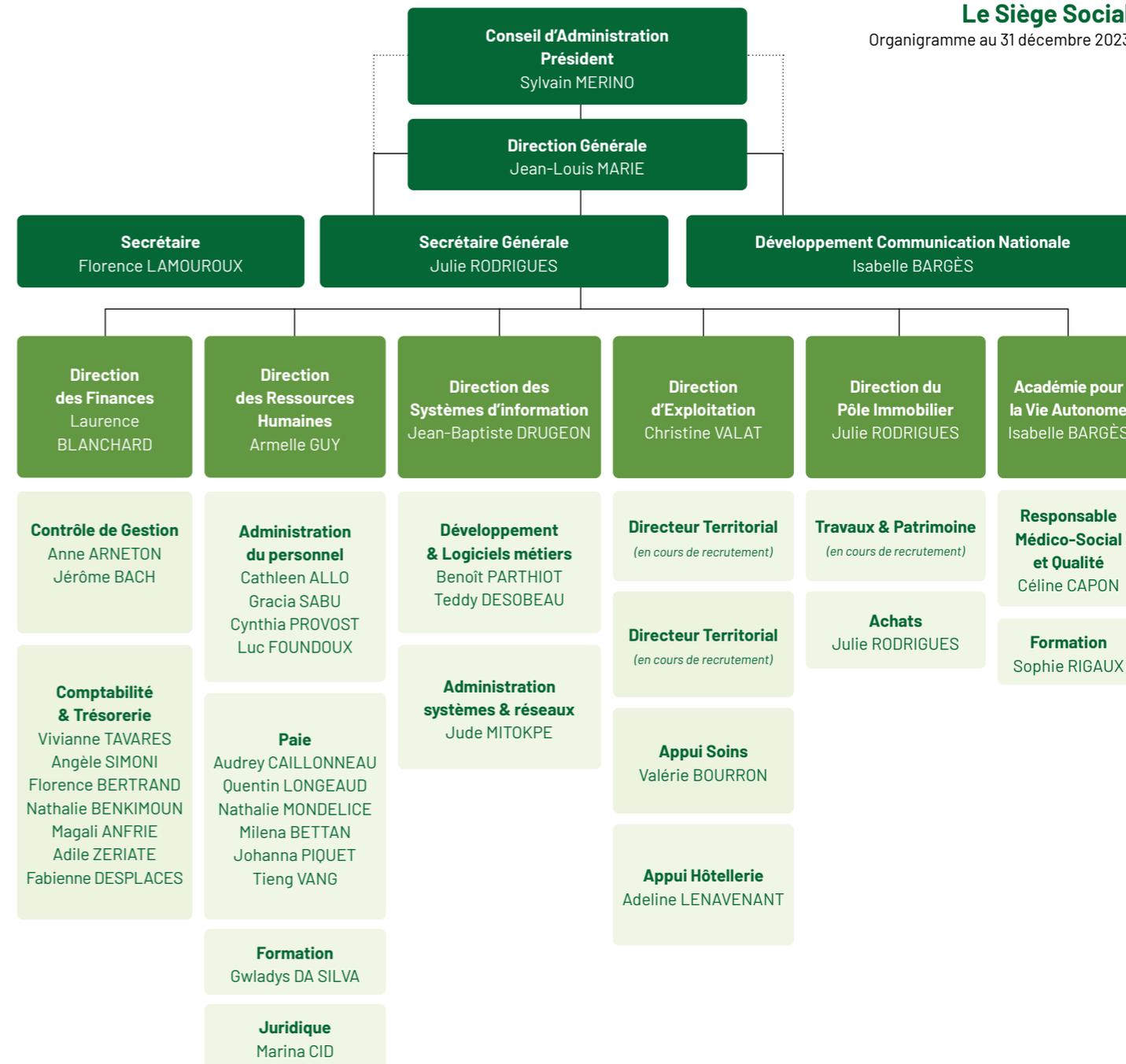
### Les Résidences

Organigramme au 31 décembre 2023



## Le Siège Social

Organigramme au 31 décembre 2023



## Les instances LBA

Les instances mises en place dans les Résidences et le siège contribuent notamment à la circulation des informations, au suivi de dossiers, à une recherche de cohérence, au partage de connaissances et plus particulièrement à l'expression des Résident(e)s qui est un principe de la loi du 2 janvier 2002 portant sur les Droits des Personnes Âgées accueillies en établissement.

## 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 :

### Des instances :

**Stratégiques** : le Comité stratégique (siège) et les CODIR (Résidences)

**Opérationnelles, d'échanges et de partages** : les COREG (régionaux) ; les Revues de Résidence et Revues de travaux (siège), Dialogue de gestion (siège et Résidences), les COPIL Qualité et CORSO (Résidences), Commission achats (siège)

**D'expression des parties prenantes** : Conseils de la Vie Sociale, commissions restauration/animation (Résidences) ; CSE (association).

- 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.

Missions 2025 traduit la vision, les attendus, les souhaits d'évolution de la Communauté LBA dans un environnement et un contexte médico-social, qui sont :

- La reconnaissance nationale de l'association**, en vue de renforcer notre indépendance et pérenniser notre développement par :
- un devoir de préservation, de promotion et d'incarnation du secteur associatif,
  - le renforcement de notre rayonnement sur les territoires avec le concours de nos Résidences,

- l'engagement au plan sociétal concernant les évolutions du vieillissement et les nouvelles réponses à explorer.

**Une politique Qualité, toujours aussi engagée pour LBA** en poursuivant sa Mission d'intérêt général, qui est le bien-être et la qualité de vie des personnes accueillies.

**Une entreprise humaine et innovante**, en continuant à ce que LBA soit un employeur engagé et conscient de sa responsabilité sociale.

**Une gouvernance associative guidée par nos valeurs** pour sa sécurisation afin de garantir une gestion sûre et performante de ses activités.

**Une stratégie de communication** porteuse de notre mission d'intérêt général afin de :

- accroître la notoriété, la visibilité de notre association et de nos Résidences,
- valoriser nos actions en qualité d'acteur national du secteur médico-social,
- renforcer le sentiment d'appartenance de nos collaborateurs comme ambassadeurs associatifs.

## Les chiffres clés 2023

03

69 M€

de chiffre d'affaires

26,4 M€

de fonds propres

21,2 M€

de trésorerie

+0,9 M€

Capacité  
d'Autofinancement

+0,3 M€

excédent Brut  
d'exploitation

## Capacité d'accueil

### EHPAD dont habilité à l'aide sociale

La capacité en place d'EHPAD de l'Association s'établit à **1 297 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
VIGNEUX-DE-BRETAGNE	La Roche Maillard	2022	74	73	1	74	12	
VOULX	Les Bruyères	1996	64	62	2		14	
<b>TOTAL HISTORIQUE</b>			<b>1297</b>	<b>1288</b>	<b>9</b>	<b>664</b>	<b>132</b>	<b>57</b>

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.

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.

9 places d'hébergement temporaire réparties sur 4 résidences

Condé-sur-Sarthe, Saint-Soupplets, Vigneux-de-Bretagne et Voulx.

### Résidence autonomie 2023

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	76		55	20	1
<b>TOTAL</b>			<b>335</b>	<b>75</b>	<b>204</b>	<b>52</b>	<b>4</b>

Au 3<sup>ème</sup> trimestre 2023, la livraison de la phase 2 de la résidence de Caluire-et-Cuire a porté la capacité d'accueil de la Résidence Autonomie à 76 places.

### Accueil de jour 2023

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

### Petite Unité de Vie 2023

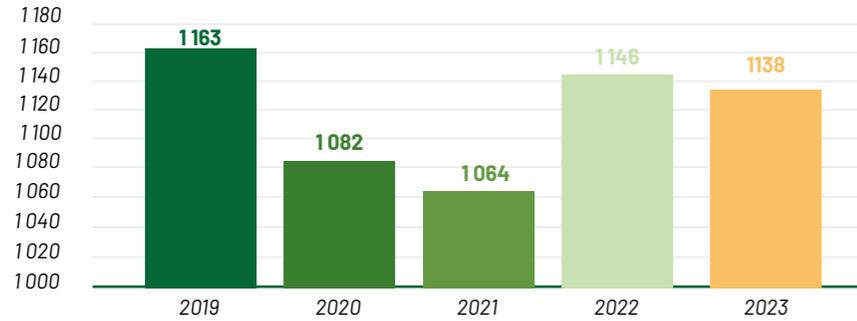
Ville	Nom de l'établissement	Date	Capacité
CALUIRE-ET-CUIRE	Val Foron	2022	24

Au 3<sup>ème</sup> trimestre 2023, la livraison de la phase 2 de la résidence de Caluire-et-Cuire a porté la capacité d'accueil de la PUV à 24 places.

**Au total, LBA propose 1 681 places tout type d'accueil confondu.**

## Les résidents accueillis dans les EHPAD

### Évolution du nombre de résidents présents au 31/12 entre 2019 et 2023



Le nombre de résidents présents au 31/12/2023 au sein des EHPAD de l'Association est de **1138**.

NB: Intégration de l'EHPAD de la Roche Maillard en 2022: 74 places  
72 résidents présents en 2022,  
72 résidents en 2023.

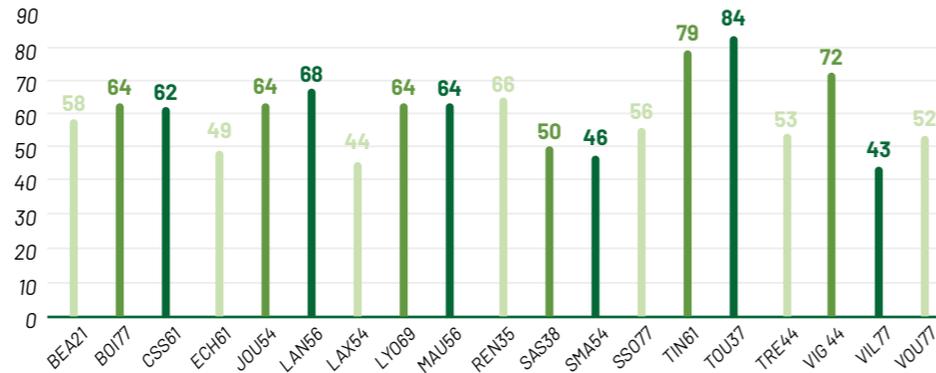
Le taux d'occupation 2023 est de **89.81%**, en légère baisse par rapport à 2022 (90.21%).



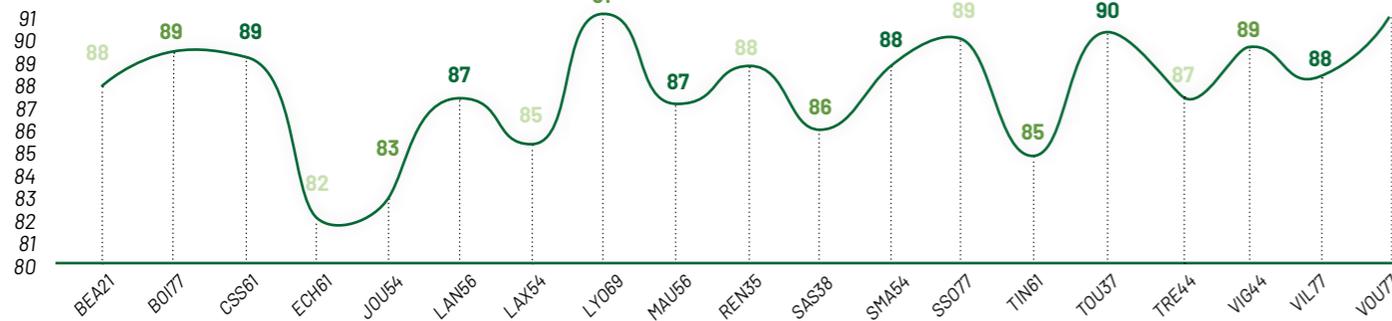
Le nombre de résidents est en baisse par rapport à 2022 (1146 résidents).

Les résidents proviennent majoritairement du domicile : **48.6%** ce qui est cohérent avec la norme nationale (médiane Étude ANAP 2022 : 44.1%).

### Nombre de résidents présents au 31/12/2023 par résidence



### Âge moyen des résidents présents au 31/12/2023 par résidence



L'âge moyen des résidents présents au 31/12/2023 au sein de l'Association est de **87.8 ans**.

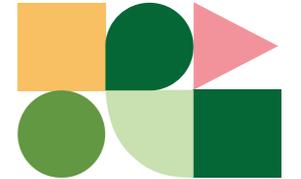
La tranche d'âge des **85 à 95 ans** représente 57% de la population des résidents LBA en 2023. Pour comparaison, en 2022, cette tranche représentait 55.0 % des résidents d'EHPAD sur le **territoire français** (médiane Étude ANAP).

**87.2 ans**, c'est l'âge moyen des résidents qui ont rejoint nos établissements au cours de cette année (87.6 en 2022).

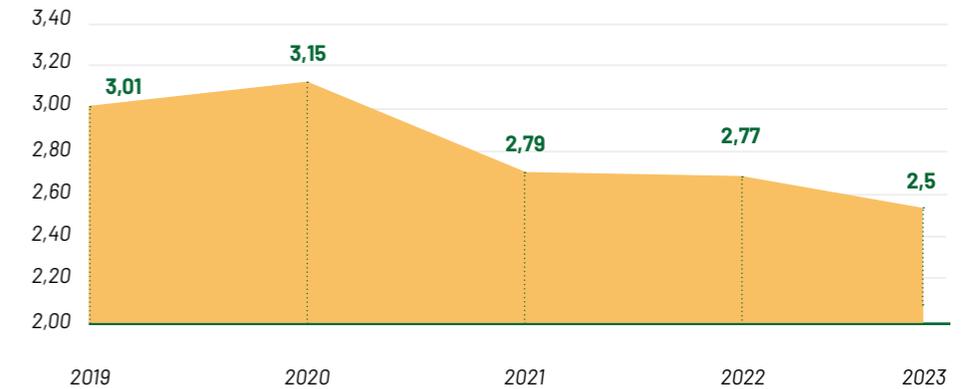
Les résidents qui ont quitté nos établissements avaient quant à eux en moyenne 89.3 ans (89.2 en 2022).

En 2023, l'Association a accueilli **6 résidents âgés de moins de 60 ans et 44 centenaires**. Un nombre en progression continue, avec

historiquement 23 centenaires en 2020, 37 en 2021, 42 en 2022. Les résidents âgés de plus de 96 ans représentent 15% des résidents accueillis (14% en 2022). Enfin, la Résidente la plus âgée est accueillie à Rennes et a fêté ses 104 ans en 2023.



### Durée moyenne d'accompagnement 2023



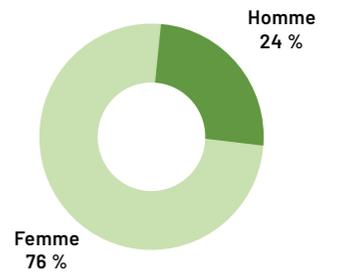
On calcule ici, la durée moyenne de séjour des résidents **sortis définitivement sur l'année**.

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 2.31 ans (médiane Étude ANAP 2022).

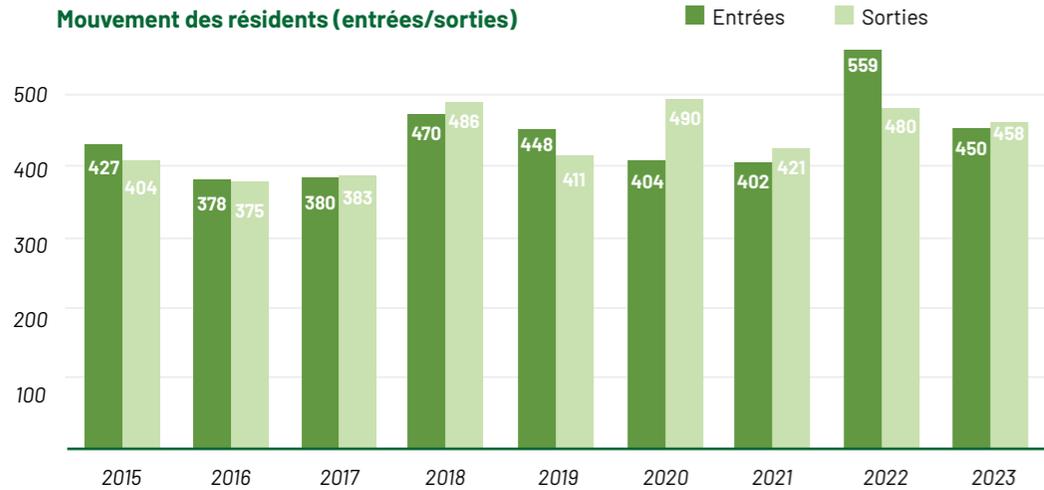
### Répartition Résidents Femmes/Hommes

Les résidents présents au 31/12/2023 dans nos EHPAD sont pour 272 d'entre eux des hommes et pour 866, des femmes.

La part des femmes accueillies recule légèrement 76% en 2023 versus 77% en 2022.



### Mouvement des résidents (entrées/sorties)



**450 entrées ont eu lieu en 2023 et 458 sorties définitives ont été enregistrées sur l'année.**

Le taux de rotation des résidents est de 35% en 2023. Il était de 36.7% en 2022, 33% en 2021, 36% en 2020 et de 31.7% en 2019. Au niveau national, le taux est de 33.9% (médiane Étude ANAP 2022).

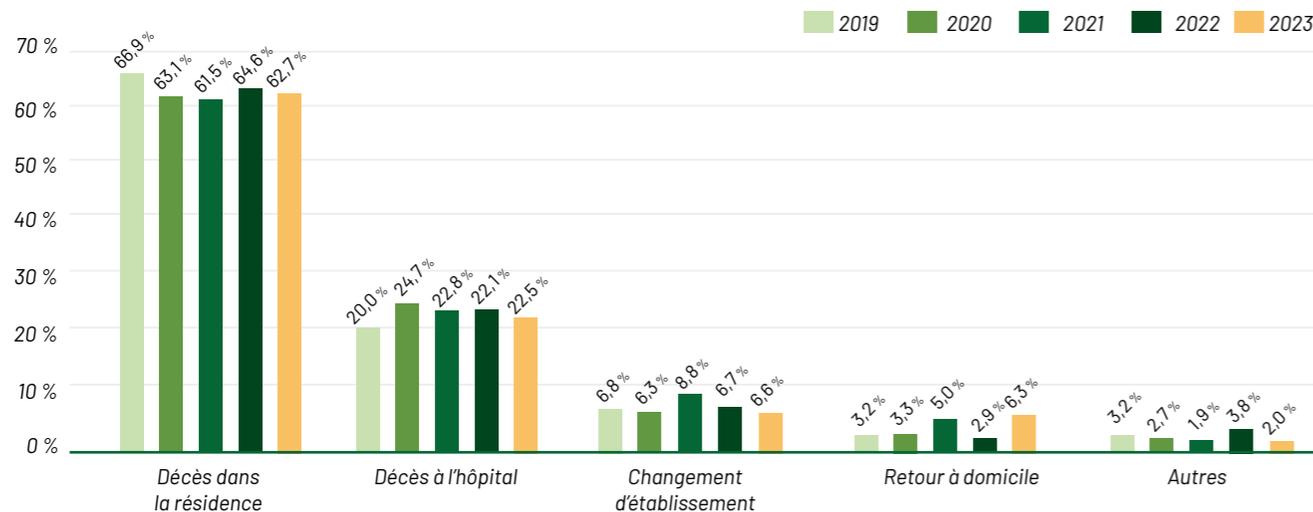
**NB :** Intégration de l'EHPAD de la Roche Maillard en 2022. Retraitées de cette intégration les entrées 2022 étaient de 475 et les sorties de 463.

### Motifs des sorties

Les sorties définitives sont essentiellement liées aux décès des résidents au sein de la résidence

avec 62.7% (70.7% pour la médiane nationale ANAP en 2022). La proportion des retours à domicile

progresses fortement sur l'année avec 6.3%.



### Ressources Humaines

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

**857** ETP  
dont 651 en CDI

Dont effectifs des contrats d'apprentissage et de professionnalisation **21** ETP

Âge moyen salariés (CDI)

**40.95** ans

### Répartition CDI Femmes/Hommes

Statut cadre :

**74**

Nombre de personnes physiques



Statut employés et agents de maîtrise :

**680**

Nombre de personnes physiques



### Mouvement CDI (en ETP)

**30** licenciements :

Faute grave	8
Inaptitude physique (origine non professionnelle)	16
Inaptitude physique (origine professionnelle)	4
Autre motif	2



**229**  
Recrutements



**135**  
Démissions

Fin de période d'essai

**17**  
À l'initiative de l'employeur

**19**  
À l'initiative du salarié

Départ à la retraite

**13**  
À l'initiative du salarié

**0**  
À l'initiative de l'employeur



**4**  
Ruptures conventionnelles

# 04

## Panorama de l'année 2023

### Faits marquants 2023

#### La Résidence Autonomie Val Foron (Caluire-et-Cuire)

La livraison de la 2<sup>ème</sup> phase est effective au 28 juillet 2023 et porte la capacité de la Résidence Autonomie à 100 logements (T1 au T2) comprenant une Petite Unité de Vie (PUV) de 24 places.



#### Dispositif expérimental pour renforcer le recrutement

LBA, consciente de l'énergie déployée quotidiennement par ses Directeurs-trices et managers, afin de trouver chaque jour des solutions pour pallier le manque de personnel, a décidé d'agir en initiant **son propre dispositif**. Au 1<sup>er</sup> juin 2023, l'association a lancé **une campagne expérimentale** portant sur l'ensemble de l'association (Résidences et siège). Aussi, en lien avec l'organisation syndicale représentative du personnel chez LBA, il a été décidé d'expérimenter **un dispositif dit de « CDIsation » sur une durée de 8 mois : du 1<sup>er</sup> juin 2023 au 31 janvier 2024**. Cette expérimentation a fait l'objet d'une signature d'un accord d'entreprise.

Quelle en est la finalité ? Rompre avec ce phénomène contextuel de désaffection qui fragilise nos organisations, nos pratiques professionnelles, nos accompagnements et fatigue notre Communauté professionnelle.



#### Comment se déploie ce dispositif ?

**À tout nouveau CDI embauché**, quel que soit le métier, lui sera versé :

- Une prime de 300 euros brut à l'issue de sa période d'essai,
- Puis 500 euros brut six mois après le versement de la première prime.

**Et à tous les collaborateurs en CDI** présents au 31 mai 2023, quel que soit le métier :

- Une prime de 250 euros brut, accordée sous condition d'adhérer à la Charte d'intégration des nouveaux collaborateurs, engageant à participer activement à l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues,

- Puis 100 euros brut supplémentaires accordés à l'atteinte de 50 nouveaux CDI signés sur le plan national, ainsi que 150 euros brut supplémentaires dès lors que le chiffre de 100 nouveaux CDI sera dépassé.

Une note d'information de ce dispositif a été présentée aux membres des Conseils de la Vie Sociale, aux familles des Résident(e)s et communiquée aux Présidents des conseils départementaux et aux Directions générales des ARS par courrier.



**L'engagement est collectif et solidaire, en référence aux valeurs associatives de LBA qui sous-tendent notre action envers les personnes âgées accompagnées dans nos Résidences.**

**La communauté professionnelle LBA**

#### Conseil scientifique opérationnel :

Créé en 2022, il est présidé par Marie-Anne Montchamp, Directrice générale de l'OCIRP, ancienne ministre et présidente de la CNSA, associant des représentants des salariés, des contributeurs partenaires de LBA ainsi que le Président et le Directeur Général de l'association.

Sa vocation est de réassurer et de dynamiser l'action de l'association, et plus largement la Communauté des professionnels LBA.



Sylvain MERINO, président LBA et Marie-Anne MONTCHAMP, Directrice générale de l'OCIRP, ancienne ministre et présidente de la CNSA.

#### Académie pour la Vie Autonome

Deux travaux ont été conduits sur 2023 :

- Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs : composé de représentants des métiers des Résidences et de la Direction des Ressources Humaines, ce groupe a élaboré un prototype d'accueil et d'intégration d'un nouveau collaborateur au sein des Résidences LBA. Présenté en séminaire de Directeurs et en conseil d'administration, il donnera lieu en 2024 à une expérimentation au siège ainsi que dans 4 Résidences LBA avant son déploiement sur l'ensemble des établissements de l'association,
- Place et rôle de chacun, Résident(e)s, familles et personnel : associant autour de la table des salariés de Résidences et des familles, le groupe a identifié des pistes qui donneront lieu à une démarche plus élargie en 2024 via le Conseil Scientifique.



En 2023, les travaux ont porté sur la qualification de l'évolution profonde nécessaire du modèle médico-social institutionnel d'accompagnement de la personne âgée en perte d'autonomie.

Ce modèle, qui doit être repensé, vise à correspondre aux aspirations de nos concitoyens, de leurs proches et de leur famille, ainsi qu'à celles des professionnels qui interviennent à leurs côtés dans un environnement institutionnel.

#### Tour de France de la Pièce de Théâtre LBA « Ensemble pour demain »

De janvier à octobre 2023, la pièce de théâtre jouée et filmée en mars 2022 à Paris, a été projetée dans des cinémas à proximité des Résidences LBA. Un véritable tour de France s'est engagé. Ces rencontres « ciné-débat » ont rassemblé autour de la question de la vieillesse des personnes âgées, Résident(e)s LBA, familles, collaborateurs, partenaires extérieurs des réseaux gérontologiques, élus locaux et écoles de formation initiale aux métiers du soin et de l'accompagnement du Grand Âge.



Regarder la pièce de Théâtre en flashant ce QR code

## L'Académie pour la Vie Autonome Présentation et périmètre d'intervention



### Principes

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



### Vocation

#### L'académie LBA vise à :

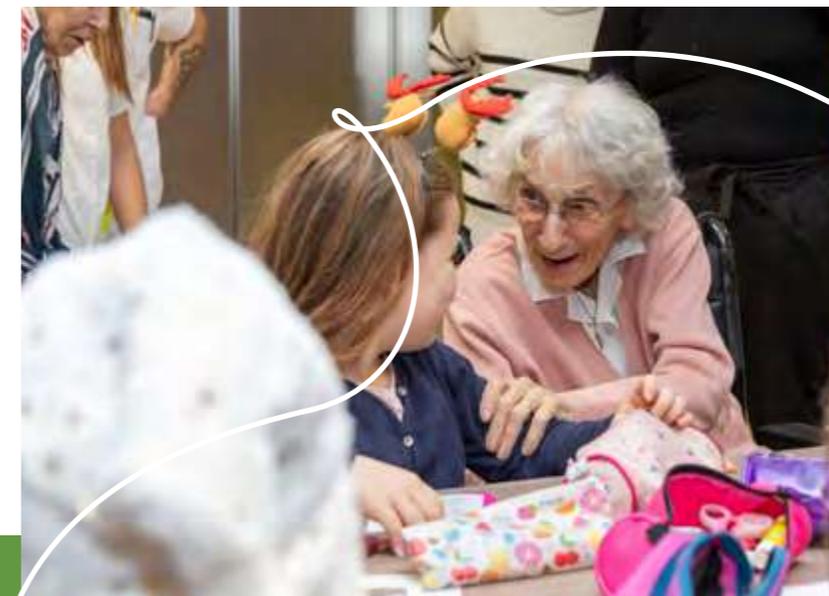
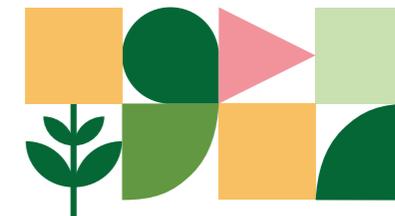
- Renforcer la marque employeur LBA, la communauté qu'elle représente à l'échelle nationale,
  - Promouvoir ses valeurs et sa culture associative dont l'approche domiciliaire.



### Missions

#### Une Académie qui, par sa transversalité doit :

- Servir le partage et la diffusion de savoir-faire expérientiels au sein de la communauté LBA,
- Contribuer à faciliter l'acquisition de nouvelles compétences requises.



**Directrice Académie pour la Vie Autonome**  
Isabelle BARGÈS



### 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



### L'académie

Thématiques nationales  
LAB' LBA  
Ateliers Métiers

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.



### Communauté LBA



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

# Chiffres clés 2023



## Projets d'établissement

7

Signés

Les Résidences de Tinchebray, Boissise-la-Bertrand, Échauffour, Laxou (EHPAD et Résidence Autonomie), Tours et Villiers-Saint-Georges

5

Engagés

Voux, Saint-Max (EHPAD et Résidence Autonomie), Vigneux-de-Bretagne et Besançon



4

Audits Coordonnés

Les Résidences de Tours, Rennes, Boissise-la-Bertrand et Saint-Max avec les Directions du siège : RH, informatique, financier, immobilier, soins, hôtellerie et qualité.



4

Évaluations

Les Résidences de Mauron, Condé-sur-Sarthe (EHPAD et Accueil de jour), Échauffour et Tinchebray.

CPOM\*



\*Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens

2

en attente de signature

CPOM du 54 et CPOM Rennes (35)

3

en stand-by

CPOM du 77 et du 61, CPOM Beaune (21)



## Domaines d'intervention médico-sociale et qualité

**Les évaluations des Résidences :** à la suite de la réforme du dispositif des évaluations en 2022, la Haute Autorité de Santé (HAS) a déployé un nouveau référentiel. Les évaluations sont programmées tous les 5 ans selon un calendrier défini par les Agences Régionales de Santé (ARS).

La Haute Autorité de Santé a également défini les modalités de conduite des évaluations : durée, nombre d'évaluateurs et étapes. Les évaluations sont obligatoirement conduites par un organisme extérieur, validé par la Haute Autorité de Santé. LBA a retenu le Cabinet TLC qui intervient sur le plan national.

Le référentiel comprend plusieurs chapitres :

- Des critères impératifs,
- La personne âgée,
- Les professionnels,
- L'établissement médico-social.

L'Académie pour La Vie Autonome accompagne les Résidences dans leur préparation afin d'acquiescer notamment les méthodes d'évaluation et le système de notation. En 2023, 4 Résidences ont validé leur évaluation avec de bonnes notations.

### La Nouveauté 2023

#### Création du « pair formateur évaluation » :

par l'acquisition de connaissances expérientielles sur l'évaluation, quel que soit son métier, « le pair formateur » est invité par l'Académie pour la Vie Autonome à intervenir sur d'autres Résidences LBA pour les transférer et accompagner leurs pairs sur les méthodes évaluatives. Une fiche de mission et une charte d'engagement leur sont remises dans le cadre de leurs interventions.

### Action formation et atelier métier

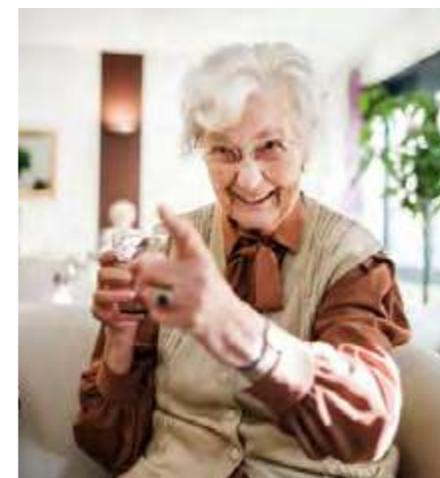
- **Programme de formation sur la gestion des risques**

La prévention et la gestion des risques est l'une des pierres angulaires des démarches qualité et du référentiel de la Haute Autorité de Santé. À cet effet, un programme sur la gestion des risques a été déployé sur 2023 dans toutes les Résidences LBA par l'Académie pour la Vie Autonome.

**Finalités :** appropriation de la procédure LBA sur le signalement et le traitement des événements indésirables et réclamations, intégrant :

- Le déploiement d'une Charte d'incitation au signalement sur l'ensemble des Résidences, signée par la Direction Générale,
- L'intégration systématique de formations flash deux fois par an pour le personnel, portant sur la culture de l'erreur positive,
- La saisie directe des FEI (Fiche d'Événements Indésirables) par les salariés et leur traitement sur l'Intranet LBA, développé par la Direction Informatique.

**Actions :** 7 journées de formation inter-Résidences ont réuni les membres des CODIR - 1 support pédagogique remis aux managers pour former leurs collaborateurs et les nouveaux embauchés - 4 temps de Retour d'Expérience organisés.



- **Atelier Métier : l'auto-évaluation**

Deux ateliers ont été réalisés sur 2023 à destination des Directeurs et des référents qualité des Résidences sur le sujet de l'auto-évaluation. La démarche s'est voulue personnalisée en créant deux niveaux : le groupe des experts, réunissant les professionnels ayant déjà réalisé leur évaluation, et les novices. Des outils pédagogiques ont été remis pour une prise en main de la démarche dans les Résidences.

### Contractualisation de l'accompagnement des projets d'établissement :

l'Académie pour la Vie Autonome a poursuivi les modalités d'intervention contractualisées avec le ou la Directeur(trice) 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,
- Une présentation du projet au CSE,

En 2023, 12 Résidences ont bénéficié de ce dispositif d'accompagnement.

## Les Enquêtes de satisfaction 2023 coordonnées par l'Académie

### Préambule

Cette année, la gestion des enquêtes a été sous-traitée à un prestataire, « WE DOXA », organisme certifié ISO, gage d'impartialité. Les modalités de réalisation :

- Fréquence réglementaire des enquêtes de satisfaction : annuelle,
- Calendrier de réalisation : de novembre à décembre 2023,
- 7 Typologies d'enquêtes :
  - 3 pour les Résident(e)s (EHPAD, Résidence Autonomie et Accueil de Jour),
  - 2 pour les familles (EHPAD et Accueil de Jour),
  - 2 pour le personnel (Résidence et Siège).

Les questionnaires sont centrés sur la satisfaction du Résident autour des thématiques de l'entrée, le respect des droits, l'accompagnement, la Résidence et le relationnel avec les équipes. Pour le personnel, le questionnaire est en 2 volets : ressources humaines et accompagnement des Résident(e)s.

# Les enquêtes de satisfaction 2023



## Notes de satisfaction générale

Des résidents en EHPAD

7.7



sur 438 avis

Des familles des résidents en EHPAD/Accueil de jour

7.2



sur 778 avis

Des résidents en Résidence Autonomie

7.9



sur 191 avis



## Retours des familles sur l'accueil de jour

L'attention et le respect des équipes

9.3 sur 31 avis



La coordination médicale

8.3 sur 16 avis



Le respect des droits et libertés

9.0 sur 29 avis



Le cadre de vie

7.9 sur 24 avis



Les activités proposées

8.6 sur 28 avis



La communication

7.5 sur 30 avis



## Le respect des droits et des libertés

8.2



sur 428 avis par les résidents en EHPAD

8.9



sur 176 avis par les résidents en Résidence Autonomie

8.1



sur 630 avis par les familles

## Des logements confortables

8.2



sur 431 avis par les résidents des EHPAD

8.3



sur 183 avis par les résidents en Résidence Autonomie

7.6



sur 690 avis par les familles

## Un cadre de vie agréable

8.0



sur 429 avis par les résidents en EHPAD

8.0



sur 177 avis par les résidents en Résidence Autonomie

7.5



sur 688 avis par les familles

## Des activités enrichissantes

7.4



sur 427 avis par les résidents en EHPAD

7.8



sur 146 avis par les résidents en Résidence Autonomie

7.5



sur 638 avis par les familles

## Des résidences recommandées

Par les résidents des EHPAD

76 %

Par les résidents des Résidences Autonomie

79 %

Par les Familles des résidents des EHPAD

72 %

Par les Familles pour l'Accueil de Jour

91 %



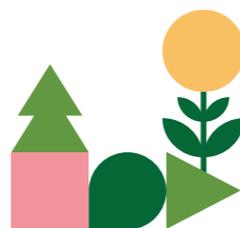
Un besoin grandissant de mieux communiquer ensemble dans les résidences et pour l'association.



## Nos établissements et la gestion de l'exploitation

En 2023, pour la deuxième année consécutive, des difficultés de recrutement ont fortement marqué l'année dans la gestion des établissements. Des défis à relever tant pour l'expansion des équipes de soins que pour la constitution des équipes chargées de l'entretien des locaux, qu'ils soient individuels ou collectifs. Cette pénurie de ressources humaines a principalement touché les professionnels diplômés en soins tels que les infirmiers, les aides-soignants et les assistants de soin en gérontologie.

Face à cette problématique de recrutement présente sur l'ensemble du secteur médico-social, Les Bruyères Association a multiplié les canaux de diffusion des offres d'emploi, incluant la presse spécialisée, la présence sur des sites dédiés comme France Travail et Indeed, les facultés de médecine, ainsi que le réseau social professionnel LinkedIn. Des mesures ont également été engagées afin d'assurer la qualité de l'accompagnement des résidents.



## Résidence VILLAGE+



### Les faits marquants de 2023

Cette année la vie sociale des Résident(e)s a été riche. Une **évolution notable du taux de participation et d'implication des Résident(e)s** lors des animations et dans la vie du village autonome a permis une augmentation du nombre d'interventions organisées avec des prestataires extérieurs.

Un **concert privé avec Bénabar**, auteur-compositeur-interprète et acteur français, a rassemblé les Résident(e)s, les familles et les élus de la ville de Ballancourt-sur-Essonne. Dans l'optique d'une première **démarche d'ouverture sur l'extérieur**, le marché estival annuel a accueilli cette année le grand public. Le marché de Noël quant à lui a regroupé des acteurs locaux tels que des commerçants et des artisans. Le **développement des relations intergénérationnelles** a été initié avec le lancement d'un partenariat avec les assistantes maternelles de la ville.

La gestion du village a été marquée par l'arrivée en avril 2023 d'une nouvelle Directrice, Lady ROSE-DEVAL, et l'élection des nouveaux membres du CVS. Une inspection réglementaire de la DDPP a également eu lieu avec un retour satisfaisant.

### Perspectives 2024

- **Créer du lien** et s'impliquer davantage dans la vie de la commune en permettant l'accès aux activités à des seniors extérieurs à la Résidence,
- **Acquérir un nouveau minibus** adapté PMR,
- **Valider le Projet d'Établissement** prévu en juin 2024,
- **Créer une halte répit** pour les aidants/aidés et les personnes âgées isolées,
- **Mettre en place un espace paramédical** au sein même de la Résidence.

12 Avenue de la Mutualité  
91610 Ballancourt-sur-Essonne

Directrice : Lady ROSE-DEVAL

RA : 99 logements

GMP : 120.65

Âge moyen Résident(e)s : 83 ans

Répartition Résident(e)s :

68 % Femmes et 32 % Hommes

Durée de séjour moyen : 7 ans

Tarif hébergement mensuel 2023 :  
902.86 € - 1060.13 €

Taux de satisfaction Résident(e)s : 7.6/10

Taux de satisfaction salariés : 9/10

Taux occupation moyen 2023 : 80.6 %

Personnel (CDI) : 6 ETP

## Résidence La Côte Dorée



### Les faits marquants de 2023

Dans une démarche prononcée portant sur la **santé et le maintien de l'autonomie** des Résidents, un parcours de motricité adapté aux seniors a été installé dans les espaces extérieurs.

La gestion de la Résidence La Côte Dorée a été marquée par la mise en place d'une **nouvelle organisation du travail** depuis le 1<sup>er</sup> mai 2023, ainsi que l'arrivée en fin d'année de Ludiwine CHAPPELLIER en tant que nouvelle Directrice.

### Perspectives 2024

- **Réussir la progression du taux d'occupation et diversifier l'offre de services,**
- **Améliorer la qualité** des soins et des services en recrutant une infirmière référente et une gouvernante,
- **Rénover la cuisine** et mettre en place le partenariat de restauration collective avec Restalliance,
- **Stabiliser les équipes** de soins en place et recruter du personnel en qualité d'infirmier(e).

## Résidence La Roche Maillard



### Les faits marquants de 2023

La Résidence a officiellement rejoint LBA au 1<sup>er</sup> janvier 2023, après 6 mois en mandat de gestion, guidée par le projet et les valeurs de l'association. L'animation est un axe fort de la Résidence. Cette année, **3 projets importants** ont été menés : un séjour vacances d'une semaine au bord de la mer à Pornichet, la traditionnelle fête des familles et l'organisation de la semaine bleue en partenariat avec le CCAS, permettant de **renforcer le lien avec les habitants de la commune.**

Un travail important a été déployé sur **l'organisation du travail** afin que cette dernière soit pleinement en adéquation avec les rythmes de vie des Résidents.

### Perspectives 2024

- **Participer à un événement sportif caritatif** pour soutenir la recherche contre la maladie d'Alzheimer,
- **Préparer l'évaluation de la Haute Autorité de Santé** afin de questionner les pratiques et les fonctionnements et guider la réflexion du Projet d'Établissement qui sera rédigé,
- **Réouverture du Pôle d'Activités et de Soins Adaptés (PASA)**, espace dédié à l'épanouissement et à la stimulation des capacités des Résidents. Un lieu chaleureux où sont proposées diverses activités visant à travailler les capacités fonctionnelles, cognitives et sensorielles,
- **Réouverture de l'Espace Balnéo** dédié au bien-être en proposant une gamme d'activités relaxantes et thérapeutiques, bénéfiques tant pour nos Résidents que pour notre personnel.



Rue Saint Michel  
44360 Vigneux-de-Bretagne

Directrice : **Bavinga MVUTI**

EHPAD : **74 lits**

GMP : **665 / PMP : 193**

Âge moyen Résident(e)s : **86 ans**

Répartition Résident(e)s :  
**80 % Femmes et 20 % Hommes**

Durée de séjour moyen : **3 ans et 7 mois**

Tarif hébergement journalier 2023 :  
**63.92 € - 69.07 €**

Ticket modérateur 2023 : **6,06 €**

Taux de satisfaction Résident(e)s : **7.9/10**

Taux de satisfaction familles : **7/10**

Taux de satisfaction salariés : **6.2/10**

Taux occupation moyen 2023 : **95.94 %**

Personnel (CDI) : **19.5 ETP**



## Résidence Autonomie Jean-Baptiste de la Salle



### Les faits marquants de 2023

Un Projet d'Établissement, co-construit avec les Résidents, a été élaboré. Ces derniers sont très impliqués dans la **construction du projet de la Résidence et de leurs projets de vie**. Parallèlement, une démarche d'amélioration continue a été initiée avec les équipes pour accompagner au mieux des Résidents.

**Le programme d'animation s'est étoffé** avec de nouvelles activités sportives adaptées, des ateliers intergénérationnels, ainsi que des spectacles et des sorties organisées mensuellement. Ces activités sont pensées et organisées dans le but de contribuer au maintien de l'autonomie des Résidents et au **renforcement des liens sociaux**.



### Perspectives 2024

- **Organiser un événement festif** à l'occasion du 5<sup>ème</sup> anniversaire de la Résidence en avril 2024,
- **S'engager** dans des actions autour de la santé, de la sécurité et de la qualité de vie au travail,
- **Préparer l'évaluation de la Résidence** prévue les 4 et 5 mars 2024 qui permettra d'affiner la feuille de route déjà tracée par le biais du Projet d'Établissement,
- **S'engager dans une démarche RSE**, notamment avec une réflexion autour du gaspillage alimentaire et de la gestion des biodéchets, en collaboration avec Sybert et Trivial Compost. Les Résidents, les familles ainsi que le personnel seront sensibilisés et associés à la démarche.



## Résidence Lucie et Edgar Faure



### Les faits marquants de 2023

En 2023, **l'écriture du projet de la Résidence** a été finalisée ; celui-ci sera le fil conducteur des projets d'amélioration continue pour les 5 prochaines années. L'accompagnement humaniste est la principale motivation. Voici, en quelques phrases, ce que cela représente : « nos lieux de vie sont des lieux d'envies », « l'ouverture vers l'extérieur de cet établissement entretient l'utilité sociale de chacun », « le respect de l'intimité et de la singularité est une priorité quotidienne », « prôner le zéro soin de force sans pour autant abandonner le soin » et « la mobilisation physique de tous est indispensable lors des accompagnements ».

**Des formations en dynamique sociale humaniste** ont été réalisées avec une partie des collaborateurs. Elles ont permis de créer de nombreuses journées de rassemblement telles que : la journée africaine, la brocante, le barbecue estival, la journée à Deauville, la journée marocaine, la sortie en péniche, la veillée, le club des marcheurs... **Des projets d'aménagements de tiers-lieux** ont été pensés par les équipes afin de répondre au mieux aux besoins des habitants et de leurs proches, tels que des salons chaleureux et conviviaux à thème.

### Perspectives 2024

- **Réussir la progression du taux d'occupation et diversifier l'offre de services**,
- **Œuvrer au rayonnement de la Résidence** sur son territoire au travers de différentes actions à engager,
- **Développer un projet d'animation 2024 ambitieux** favorisant la transmission par la narration et le partage d'histoires, la promotion des rencontres intergénérationnelles avec l'école de Boissise-la-Bertrand et la réminiscence sensorielle au travers de la médiation animale par le cheval,
- **Formaliser un projet d'accompagnement** pour une partie de notre public cible en fin de vie avec les partenaires compétents de proximité lors de séjours courts. Cela vise en premier lieu à valoriser ce que nous savons faire et en second lieu à former et accompagner tous les collaborateurs de manière plus ciblée à cet accompagnement spécifique.



1058 Rue de seine  
77350 Boissise-la-Bertrand

Directrice : **Laura VÉRITÉ**

EHPAD : **80 logements**

GMP : **795 / PMP : 249**

Âge moyen Résident(e)s : **90 ans**

Répartition Résident(e)s :  
**76.4 % Femmes et 23.6 % Hommes**

Durée de séjour moyen : **2 ans et 8 mois**

Tarif hébergement journalier 2023 :  
**84.26 € - 90.29 €**

Ticket modérateur 2023 : **6.00 €**

Note de satisfaction Résident(e)s : **7.3/10**

Note de satisfaction familles : **7.9/10**

Note de satisfaction salariés : **7/10**

Taux occupation moyen 2023 : **76.2 %**

Personnel (CDI) : **34.50 ETP**

51 Rue François Peissel  
69300 Caluire-et-Cuire

Directrice : **Agathe GOGIEN**

RA : **76 logements**

PUV : **24 lits**

Âge moyen Résident(e)s : **87 ans et 11 mois**

Répartition Résident(e)s : **23 % Femmes et 77 % Hommes**

Durée de séjour moyen : **7 ans 10 mois**

Tarif hébergement mensuel 2023 : **2354.37 € - 2449.27 €**

Taux de satisfaction Résident(e)s : **7.8/10**

Taux de satisfaction salariés : **8.3/10**

Taux occupation moyen 2023 : **88.27 %**

Personnel (CDI) : **11.8 ETP**

## Résidence Val Foron



### Les faits marquants de 2023

Fin des travaux en septembre 2023 et **ouverture du 2<sup>ème</sup> bâtiment** avec la commercialisation de 50 logements supplémentaires permettant d'augmenter la capacité d'accueil à 100 Résidents.

Le programme d'animation s'est diversifié avec **2 nouveaux ateliers dans le cadre du forfait autonomie : danse et médiation animale**. Ces ateliers visent des objectifs différents mais complémentaires, travaillant la mémoire et la préhension fine, en tout créant du lien et en renforçant l'estime de soi.

De **nouveaux partenariats** ont également vu le jour avec un café intergénérationnel et une association de voyageurs engagés avec la mise en place de 3 conférences. Grâce aux expériences de voyageurs éco responsables, les Résidents ont pu s'évader le temps d'un voyage en images et en contes.

La Résidence s'est impliquée dans la vie locale en **collaboration avec le Conseil Municipal des Jeunes pour la production de podcasts** « Regards croisés sur la vie quotidienne à 80 ans d'écart ». Ce travail a donné lieu à des rencontres riches et émouvantes entre 2 générations, et a été mis en avant lors d'une exposition dans le cadre des commémorations des 80 ans de l'arrestation de Jean Moulin.

Une convention a également été signée avec la Fondation Decitre pour l'intervention de l'association « Lire et Sourire » au sein de la Résidence. Depuis fin 2023, un atelier lecture à voix haute amène les Résidents dans des récits les plus palpitants les uns que les autres.

### Perspectives 2024

- **Réussir la progression du taux d'occupation,**
- **Élaborer un nouveau Projet d'Établissement** en impliquant professionnels et Résidents à réfléchir tous ensemble à la Résidence de demain,
- **Créer un jardin partagé Résidents/salariés en permaculture** répondant à des envies de rencontres, de bien manger et d'être utile pour tous,
- **Organiser des ateliers cuisine** pour permettre à tous de se retrouver autour de la préparation de repas équilibrés, fruit du travail de la terre,
- **Organiser des événements marquants** comme une pièce de théâtre de Tchekhov et un atelier d'art floral dans le but de passer du bon temps avec les Résidents mais également avec les seniors des environs.

## Accueil de jour l'Intermède



### Les faits marquants de 2023

L'année 2023 a été marquée par un accroissement d'activité de l'accueil de jour, avec une ouverture de 4 jours par semaine. Pour compléter cette expansion, l'établissement s'est fait connaître dans son environnement proche, ce qui a permis l'émergence de **partenariats avec une école primaire et une société d'horticulture de l'Orne**.

Afin de **favoriser le bien-être des Résidents et du personnel**, un grand nettoyage des espaces extérieurs a été effectué au cours de cette année.

Une **évaluation qualité** a été réalisée en mai 2023. La satisfaction des personnes accompagnées ainsi que leurs aidants et le respect de leurs droits ont été soulignés. En effet, le recueil de l'expression des personnes accompagnées est direct et régulier avec le rituel du mot de la fin de chaque journée. Les professionnels investis assurent une coordination permanente autour de la personne accueillie et sont disponibles pour les aidants.

### Perspectives 2024

- **Se faire connaître auprès des organismes partenaires** (France Alzheimer, UNA, SIAD, mairies, médecins traitants...),
- **Travailler de nouveaux supports** pour faciliter les repérages (tableau en liège avec construction d'étiquettes plastifiées),
- **Mettre en place la salle Snoezelen**, un espace spécialement aménagé avec un éclairage tamisé et la diffusion de musiques douces permettant une ambiance relaxante et l'accès à des activités spécifiques.



72 Rue du Général Leclerc  
61000 Saint-Germain-du-Corbeis

Directrice/eur : **En cours de recrutement**

Capacité d'accueil : **12**

Nombre de bénéficiaires : **27**

Âge moyen Résident(e)s : **80 ans**

Répartition Résident(e)s : **59 % Femmes et 41 % Hommes**

Tarif journalier 2023 : **24.47 €**

Note de satisfaction familles : **9.6/10**

Note de satisfaction salariés : **7/10**

Personnel (CDI) : **4.67 ETP budgétés**



📍 10 Rue des Artisans  
61250 Condé-sur-Sarthe

Directrice/eur : **En cours de recrutement**

EHPAD : **66 lits**

GMP : **745 / PMP : 216**

Âge moyen Résident(e)s : **90 ans**

Répartition Résident(e)s :  
**73 % Femmes et 27 % Hommes**

Durée de séjour moyen : **3 ans et 6 mois**

Tarif hébergement journalier 2023 :  
**62.98 € - 67.37 €**

Ticket modérateur 2023 : **5.37 €**

Taux de satisfaction Résident(e)s : **7.1/10**

👨‍👩‍👧‍👦 Taux de satisfaction familles : **7.1/10**

💗 Taux de satisfaction salariés : **7/10**

😊 Taux occupation moyen 2023 : **91.10 %**

Personnel (CDI) : **40.07 ETP**

## Résidence Arpège



### Les faits marquants de 2023

L'année 2023 sur l'établissement Arpège a été marquée par de nombreux événements tels que l'évaluation qualité fin avril et l'inspection ARS sur le début de l'été, qui ont permis aux équipes de travailler ensemble pour **valoriser tous les projets réalisés au service des Résidents**. À cela se sont ajoutés, tout au long de l'année, de nombreux **travaux de mise en conformité**.

Une belle victoire des équipes de l'établissement dans la réalisation d'une **charte de bientraitance** sur la fin 2023. Sous forme d'une mélodie, les professionnels se sont engagés à respecter des thèmes primordiaux dans nos métiers tels que l'intégration, le respect, l'autonomie, le lien social et la fin de vie.

Malgré des problématiques en termes de recrutement, l'établissement a pu assurer une **stabilité des équipes** avec l'arrivée de nouvelles recrues pour compléter l'équipe IDE, les équipes soignantes tant de jour que de nuit, et la maintenance.

### Perspectives 2024

- **Faire découvrir tous les mois un sport** à l'occasion des Jeux Olympiques 2024 qui auront lieu durant l'été à Paris,
- **Organiser et participer à des Olympiades inter-établissements** en lien avec les Jeux Olympiques de 2024,
- **Restructurer une nouvelle équipe** de Direction.

## Résidence Brière-Lempérière



### Les faits marquants de 2023

La Résidence poursuit l'ensemble de ses projets malgré des difficultés de recrutement qui perdurent, notamment au niveau infirmier, aide-soignant et en cuisine. Pour autant, de beaux projets ont vu le jour, avec **l'enregistrement d'une émission radio sur la Résidence** par les Résidents, les familles, et le personnel.

L'année 2023 a été dense et a débuté par un contrôle ARS sur pièces, la réalisation de l'évaluation par le cabinet TLC, ainsi que la finalisation du Projet d'Établissement. La **démarche bientraitance** auprès des personnes accompagnées a été soulignée lors de l'évaluation qualité, avec un questionnement éthique permanent **permettant d'adapter les pratiques aux besoins exprimés et évalués**.

Côté cuisine, mise en place du contrat d'application Restalliance à compter du 1<sup>er</sup> avril pour assurer une maîtrise des coûts.

### Perspectives 2024

- **Préparer la nouvelle coupe PATHOS et GMP** qui se tiendra en mai et juin 2024,
- **Célébrer le 80<sup>ème</sup> Anniversaire de la Libération** avec des témoignages recueillis auprès de Résidents et des échanges intergénérationnels avec les élèves du pôle scolaire Echauffour/Sainte-Gauburge, avec le soutien de la commune et du comité des fêtes,
- **Mettre en place une nouvelle organisation** pour les AS/IDE/Cuisine centrée sur les attentes et les besoins des Résidents, ce qui permettra une amélioration de la qualité de vie au travail pour l'ensemble des collaborateurs.



📍 2 Avenue des Acacias  
61370 Échauffour

Directrice : **Cécile LEVALLOIS**

EHPAD : **50 lits**

GMP : **754 / PMP : 200**

Âge moyen Résident(e)s : **85 ans et 3 mois**

Répartition Résident(e)s :  
**62 % Femmes et 38 % Hommes**

Durée de séjour moyen : **4 ans et 3 mois**

Tarif hébergement journalier 2023 : **58.51 €**

Ticket modérateur 2023 : **5.71 €**

Note de satisfaction Résident(e)s 2023 : **8.7/10** 👨‍👩‍👧‍👦

Note de satisfaction familles 2023 : **8.6/10** 💗

Note de satisfaction salariés 2023 : **7.2/10** 😊

Taux occupation moyen 2022 : **97,5 %**

Personnel (CDI) : **28.5 ETP**

## Résidence Au Gré du Vent



### Les faits marquants de 2023

La **réouverture du PASA** était très attendue et a pu être effective suite à l'obtention de la VAE ASG de deux salariées très impliquées dans ce projet.

L'organisation d'une **journée portes ouvertes** a permis à la Résidence de gagner en visibilité sur son secteur géographique et mettre en avant les valeurs de LBA. La vie sociale de la Résidence a également été marquée par la participation, et la **victoire des Résidents à des Olympiades Inter-EHPAD**. Des ateliers d'activités physiques et sensorielles adaptés étaient à l'ordre du jour.



### Perspectives 2024

- **Améliorer la communication interne et externe** en organisant des temps d'échanges et en créant un comité éthique dans l'optique de poursuivre l'accompagnement de nos aînés dans une bienveillance transparente,
- **Réaliser la coupe AGGIR/PATHOS** pour permettre de réévaluer les besoins d'accompagnement de nos Résidents en lien avec les moyens qui seront octroyés,
- **Poursuivre l'analyse des pratiques professionnelles engagée** pour assurer une qualité de vie au travail des collaborateurs.

## Résidence Les Hermines



### Les faits marquants de 2023

Un changement de direction s'est effectué au mois de septembre 2023 avec l'arrivée d'une **nouvelle Directrice, Alizée RANGER**, et l'arrivée d'une nouvelle infirmière coordinatrice.

Un renouvellement du **partenariat avec le Comité éthique inter-ehpad du bassin Lorientais (CEIE)** a été signé, et depuis le mois de novembre 2023, un comité éthique a été créé au sein de l'établissement, piloté par l'animatrice et la psychologue, avec la mise en place de réunions à destination des équipes.

La Résidence a ouvert ses portes et organisé un **marché de Noël** qui s'est tenu au mois de décembre 2023 et a réuni familles, Résidents et collaborateurs. Un moment convivial et chaleureux qui a permis de récolter la somme de 1 000 euros au profit des Résidents.



### Perspectives 2024

- **Préparer l'évaluation qualité de la Haute Autorité de Santé** programmée les 8 et 9 février 2024, qui permettra d'engager la Résidence dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des pratiques professionnelles et d'orienter les objectifs du futur Projet d'Établissement,
- **Effectuer une réorganisation du travail**, pour les postes IDE/AS/ASH, centrée sur les attentes et les besoins des Résidents d'ici la fin de l'année 2024 pour permettre une amélioration de la qualité de vie au travail pour l'ensemble des collaborateurs,
- **Élaborer et animer un nouveau Projet d'Établissement** pour la Résidence sur la période 2024-2028 portant notamment sur la contribution au parcours de santé et de vie des personnes âgées du territoire avec l'ouverture de la Résidence sur l'extérieur et le renforcement de nos partenariats ; ainsi que sur la préservation de la santé et la qualité de vie au travail des collaborateurs.



14 rue de Kergreis  
56600 Lanester

Directrice : **Alizée RANGE**

EHPAD : **69 lits**

GMP : **744 / PMP : 209**

Âge moyen Résident(e)s : **88 ans et 8 mois**

Répartition Résident(e)s :  
**73 % Femmes et 27 % Hommes**

Durée de séjour moyen : **3 ans et 7 mois**

Tarif hébergement journalier 2023 : **67.43 €**

Ticket modérateur 2023 : **6.47 €**

Note de satisfaction Résident(e)s 2023 : **8.1/10**

Note de satisfaction familles 2023 : **7.5/10**

Note de satisfaction salariés 2023 : **6.7/10**

Taux occupation moyen 2022 : **94.7 %**

Personnel (CDI) : **45.10 ETP**

27 rue de Maréville  
54520 Laxou

Directrice : **Ludiwine CHAPPELLIER**

EHPAD : **43 lits**  
Résidence Autonomie : **42 logements**

GMP : **637 / PMP : 265**

Âge moyen Résident(e)s : **86 ans et 6 mois**  
en EHPAD, **81 ans et 10 mois** en Résidence  
Autonomie

Répartition Résident(e)s : **80 % Femmes et**  
**20 % Hommes** en EHPAD, **60 % Femmes et**  
**40 % Hommes** en Résidence Autonomie

Durée de séjour moyen : **5 ans et 3 mois**  
en EHPAD, **5 ans et 8 mois** en Résidence  
Autonomie

Tarif hébergement mensuel 2023 en  
Résidence Autonomie : **802.15€**

Tarif hébergement journalier 2023 en  
EHPAD : **65.37€ - 71.90€**

Ticket modérateur 2023 : **5.97€**

Taux de satisfaction Résident(e)s :  
**7.8/10 en EHPAD, 7.7/10 en RA**

Taux de satisfaction familles : **7.4/10**

Taux de satisfaction salariés : **7.9/10**

Taux occupation moyen 2023 :  
**98.96 % en EHPAD, 64.82 % en RA**

Personnel (CDI) : **32.5 ETP dont 4.75 ETP**  
sur la RA

## Résidence de l'Oseraie



### Les faits marquants de 2023

**Deux Projets d'Établissement ont été rédigés** cette année pour la période de 2022 à 2027 : un Projet d'Établissement pour l'EHPAD et un pour la Résidence Autonomie. Les grands axes stratégiques sont : maintenir une démarche de bientraitance en adéquation avec les valeurs associatives, améliorer le cadre de vie et le mieux-être des Résidents accueillis, faciliter le parcours des Résidents autonomes, repenser le projet architectural de l'Oseraie, développer la notoriété de la Résidence et s'inscrire comme un terrain d'apprentissage reconnu (stage et apprentissage). **Des projets personnalisés** ont également été instaurés en Résidence autonomie par le biais de rencontres au moins une fois par an, et selon les besoins, pour discuter du parcours de vie et des attentes des Résidents autonomes.

**Un atelier « parcours de marche adapté » animé par l'ergothérapeute** a été proposé aux Résidents dans le cadre de la prévention de la perte d'autonomie. Des journées portes ouvertes ont été organisées pendant lesquelles la Résidence a pu accueillir la Présidente du Conseil Départemental ainsi que différents prescripteurs et visiteurs.

La qualité des prestations en cuisine a été améliorée par un changement de prestataire en février 2023, et une reprise en gestion totale par Restalliance en novembre 2023.

### Perspectives 2024

- **Rénover la cuisine** avec le partenariat de restauration collective avec Restalliance,
- **Poursuivre la révision et le suivi des projets personnalisés** des Résidents autonomes,
- **Continuer les comités de pilotage** autour de la thématique de la santé et de la sécurité au travail, pour en faire un levier du bien-être des Résidents.



## Résidence Saint-Exupéry



### Les faits marquants de 2023

L'année 2023 a permis l'organisation de bons **moments de convivialité tout au long de l'année**, avec les Résidents, familles et salariés. Les Résidents ont pu notamment découvrir ou redécouvrir, lors d'une sortie printanière, les plantes et les animaux du Parc de la Tête d'Or, participer à des **ateliers saveurs** pour préparer ensemble des goûters « comme avant » et se faire plaisir dans des dégustations joyeusement collectives. Ils ont également pris part à des **ateliers floraux** pour décorer leur chambre et les salles communes de la Résidence.

Une **fin de l'année très positive** avec la prise de poste d'une IDEC et de nouvelles psychologues mais également avec des soignants fidélisés et des perspectives positives de stabilisation de l'ensemble de l'équipe pour 2024.

### Perspectives 2024

- **Réussir la progression du taux d'occupation et diversifier l'offre de services**,
- **Consolider l'équipe administrative** dès le début d'année : Directrice - Accueil et Assistante de Direction - Gouvernante,
- **Stabiliser le CODIR** avec l'écriture d'un Projet d'Établissement via des groupes de travail pluridisciplinaires, puis sa mise en œuvre dans le cadre du prochain CPOM (2025),
- **Poursuivre les rénovations avec l'aménagement de l'accueil et de la salle de restaurant** en réaménageant le grand espace de la salle de restaurant pour créer des espaces d'intimité pour les Résidents et leur famille.



94 rue Bataille  
69008 Lyon

Directrice : **Marie-Laure MARINI de GREGORIO**

EHPAD : **86 lits**

GMP : **736 / PMP : 257**

Âge moyen Résident(e)s : **93 ans**

Répartition Résident(e)s :  
**74 % Femmes et 26 % Hommes**

Durée de séjour moyen : **2 ans**

Tarif hébergement journalier 2023 : **90.10 €**

Ticket modérateur 2023 : **6.86 €**

Note de satisfaction Résident(e)s : **7.1/10**

Note de satisfaction familles : **6.7/10**

Note de satisfaction salariés : **5.9/10**

Taux occupation moyen : **81.97 %**

Personnel (CDI) : **51.92 ETP**



## Résidence Virgine Danion



### Les faits marquants de 2023

L'établissement a pu **signer un CPOM** (Contrat Pluriannuel d'objectif et de moyen) qui a permis de fixer des objectifs et de bénéficier de moyens supplémentaires. À cela s'est ajoutée une **évaluation qualité** qui a conclu à une cotation moyenne à 3.5 et une appréciation générale favorable de la part de l'évaluateur.

Faisant le constat d'une perte de sens au travail et de l'évolution des besoins des Résidents, des groupes de travail ouverts à tous les professionnels ont eu lieu dans le cadre du **projet « EHPAD de demain », avec l'appui d'une ergonome de la CARSAT**. Ils ont permis de définir une vision, un objectif commun pour l'EHPAD de demain et d'identifier précisément les difficultés des équipes. La Résidence vise un **accompagnement proche du domiciliaire**.

Une subvention européenne a permis des **travaux d'aménagement du jardin**. Celui-ci a été ouvert et aménagé pour favoriser la circulation des Résidents avec la création d'une pergola et d'un espace loisirs. La pergola a été inaugurée avec le bagad du collège Madame DE SEVIGNÉ.

### Perspectives 2024

- **Poursuivre la réflexion sur l'EHPAD de demain** avec un groupe de travail opérationnel pour mettre en œuvre cette réflexion en collaboration avec les salariés, Résidents et familles,
- **Continuer les ateliers bientraitance** dans le but de finaliser une charte à destination des salariés,
- **Avancer sur une démarche RSE** pour lutter contre le gaspillage avec les équipes et les Résidents,
- **Accompagner les agents** dans le développement de leurs compétences.

## Résidence Lucien Schroeder



### Les faits marquants de 2023

Le fil conducteur de l'année 2023 fut **la mobilité à travers le sport** en vue des Jeux olympiques 2024 qui auront lieu en France. Des animations sportives ont ainsi été proposées et la coopération des Résidents, familles, salariés a amené les volontaires à **pédaler pour le Téléthon**.

La **validation de la coupe PATHOS** a été réalisée au mois mai 2023, et un travail d'échange important a débuté pour aboutir à une signature au cours de l'année 2024. Ces moments de préparation et d'échange avec les autorités sont des **moyens efficaces pour analyser les pratiques et les faire évoluer** en lien avec les besoins des Résidents.

La collaboration avec de nouveaux prestataires tels que Restalliance en cuisine et Adelya pour les produits ménagers a permis à la Résidence de s'interroger sur son organisation et ses procédures, avec une recherche constante de la meilleure qualité possible pour les personnes accueillies.

### Perspectives 2024

- **Poursuivre la rénovation de la cuisine** avec le remplacement du carrelage et du faux plafond au 1<sup>er</sup> semestre de l'année,
- **Améliorer la qualité des repas en étage** avec l'achat de 2 chariots de maintien à températures des aliments,
- **Réfléchir à une réorganisation** des soins et une rénovation du 2<sup>ème</sup> étage de la Résidence.



28 Rue de Redon  
35000 Rennes

Directrice/eur : **En cours de recrutement**

EHPAD : **72 lits**

GMP : **751.36** / PMP : **243.10**

Âge moyen Résident(e)s : **89 ans**

Répartition Résident(e)s :  
**67 % Femmes et 33 % Hommes**

Durée de séjour moyen : **2 ans et 7 mois**

Tarif hébergement journalier 2023 : **79.44 €**

Ticket modérateur 2023 : **7.06 €**

Note de satisfaction familles : **6.9/10**

Note de satisfaction salariés : **6.5/10**

Taux occupation moyen : **95.14 %**

Personnel (CDI) : **49.8 ETP**



📍 25 Rue Lesdiguières  
38360 Sassenage

Directeur : **Gwennaél MOAN**

EHPAD : **80 lits**

GMP : **641,37** / PMP : **51**

Âge moyen Résident(e)s : **65 ans**

Répartition Résident(e)s :  
**72 % Femmes et 28 % Hommes**

Durée de séjour moyen : **3 ans**

Tarif hébergement journalier 2023 :  
**90.83 €**

📄 Ticket modérateur 2023 : **6.89 €**

😊 Taux de satisfaction familles : **5.6/10**

😊 Taux de satisfaction salariés : **7.1/10**

Taux occupation moyen 2023 : **62.5 %**

Personnel (CDI) :  
**ASH 13.69 ETP, AS 5 ETP**

## Résidence Les Portes du Vercors



### Les faits marquants de 2023

De **nombreuses animations à l'intérieur et à l'extérieur de la Résidence** ont été organisées, notamment la marche bleue, la mobilisation et la récolte de fonds au profit du Téléthon, des journées et soirées à thèmes ainsi que **des sorties avec l'association HANDIGARDE**. Un **renforcement des partenariats extérieurs** a été initié avec les écoles, les crèches, les musées, les ludothèques, le conservatoire de musique, le CCAS, la maison de l'autonomie et la maison de Blandine. La Résidence a également accueilli plusieurs stagiaires au cours de l'année.

**Des travaux de rénovation importants** ont été engagés en cuisine ainsi que dans les logements dans le but d'améliorer les conditions de vie des Résidents et de travail pour les salariés. La constitution d'un CODIR stable et investi a été renforcée par la présence d'un médecin coordonateur.

### Perspectives 2024

- **Réussir la progression du taux d'occupation et diversifier l'offre de services,**
- **Redynamiser la vie de l'établissement** avec l'entrée de nouveaux Résidents,
- **Participer à des job dating** afin de communiquer sur les valeurs LBA et favoriser le recrutement de personnel dans la Résidence,
- **Réaménager les espaces extérieurs** avec le déploiement du projet jardinage/potager.



## Résidence Le Clos Pré



### Les faits marquants de 2023

La Résidence a obtenu une **subvention dans le cadre du PAI** pour l'espace de rééducation, la rénovation de logements et le matériel de relevage.

Plusieurs départs à la retraite ont marqué la vie de la Résidence au 1<sup>er</sup> semestre, entraînant la reconstitution d'une équipe en CDI et de nouveaux recrutements pour le pool de remplacement. **Une nouvelle psychologue** a par ailleurs rejoint l'équipe en fin d'année.

Le changement de prestataire pour la restauration avec Restalliance et pour l'entretien avec Adelya a été opéré dans la Résidence.

### Perspectives 2024

- **Finaliser la rédaction du nouveau Projet d'Établissement** construit avec les équipes pour l'EHPAD et la Résidence Autonomie,
- **Présenter aux instances le projet de réorganisation** des plannings ASH, AS et IDE pour validation,
- **Poursuivre la rénovation des espaces communs** afin d'améliorer le cadre de vie,
- **Recruter un(e) ergothérapeute/psychomotricien(ne)** afin de mettre en place une équipe dédiée à l'accompagnement des Résidents présentant des troubles cognitifs.



📍 14 Rue du Clos Pré  
54130 Saint-Max

Directrice : **Laurence LARGHI**

EHPAD : **48 lits**  
Résidence Autonomie : **36 logements**

GMP : **759** / PMP : **276**

Âge moyen Résident(e)s :  
**89 ans en EHPAD, 85 ans en RA**

Répartition Résident(e)s :  
**74 % Femmes et 26 % Hommes en EHPAD,**  
**68 % Femmes et 32 % Hommes en RA**

Durée de séjour moyen :  
**2 ans et 4 mois en EHPAD, 4 ans et 1 mois en RA**

Tarif hébergement mensuel 2023 en Résidence  
Autonomie : **930.08 € - 967.83 €**

Tarif hébergement journalier 2023 en EHPAD :  
**68.18 € - 74.99 €**

📄 Ticket modérateur 2023 : **5.95 €**

Note de satisfaction Résident(e)s : **7.4/10 en EHPAD, 7.6/10 en RA**

Note de satisfaction familles : **7.4/10**

Note de satisfaction salariés : **7.2/10**

Taux occupation moyen :  
**96.16 % en EHPAD et 79.89 % en RA**

## Résidence La Caravelle



7 Rue du Bourget  
77165 Saint-Souplet

Directrice : **Gaëlle EDINVAL**

EHPAD : **65 lits**

GMP : **673.76** / PMP : **155**

Âge moyen Résident(e)s : **89 ans et 10 mois**

Répartition Résident(e)s : **80 % Femmes et 20 % Hommes**

Durée de séjour moyen : **1 an**

Tarif hébergement journalier 2023 : **85.58 €**

Ticket modérateur 2023 : **5.80 €**

Taux de satisfaction Résident(e)s : **6.9/10**

Taux de satisfaction familles : **7/10**

Taux de satisfaction salariés : **6.7/10**

Taux occupation moyen 2023 : **88.4 %**

Personnel (CDI) : **29.5 ETP**

### Les faits marquants de 2023

À la demande des familles et des Résidents, des travaux d'amélioration ont été réalisés pour **climatiser toutes les zones de circulation communes de la Résidence**. Un investissement durable garantissant le confort des Résidents durant la période estivale, plus particulièrement lors de fortes chaleurs.

Cette année a été marquée par **l'arrivée d'une nouvelle directrice**, depuis le 11 décembre 2023. Des directeurs transitoires ont assuré la gestion de la Résidence dans l'attente de ce recrutement définitif.

La vie sociale de la Résidence a été mise en avant lors de **la Fête de la Musique**, un après-midi festif en extérieur où les équipes se sont déguisées pour l'occasion, sur un fond musical entraînant, avec la présence d'un groupe de chanteurs et un service de restauration sous forme de buffet sucré/salé.

### Perspectives 2024

- **Réussir la progression du taux d'occupation et diversifier l'offre de services,**
- **Créer des chambres « grand confort »** pour répondre au mieux à la demande et améliorer le standing de la Résidence,
- **Réécrire le Projet d'Établissement 2025-2029** dans une démarche participative, collaborative et s'inscrivant comme un réel outil de management avec le soutien du service Qualité du siège,
- **Ouvrir l'établissement à l'extérieur** par la création de partenariats avec les structures environnantes dans l'optique de favoriser les échanges, aller à la rencontre des partenaires et faire connaître la Résidence. L'objectif étant de connaître l'offre de soins du secteur et de proposer aux personnes âgées des structures adaptées à leurs besoins.



## Résidence l'Esprit de Famille



### Les faits marquants de 2023

Une année mouvementée pour la Résidence L'Esprit de Famille dont le poste de Direction a été vacant durant plusieurs mois. Lors de l'évaluation qualité réalisée en septembre 2023, il a été souligné que les professionnels, investis et soutenus par l'Association Les Bruyères, ont permis **un maintien de la qualité dans l'établissement** malgré les difficultés rencontrées.

Les axes forts de la Résidence portent sur **la satisfaction des personnes accompagnées et de leur famille**, le respect de leurs droits et la personnalisation des accompagnements. La Résidence, dans la continuité de sa démarche qualité, a mis à jour son Projet d'Établissement.

### Perspectives 2024

- **Réaliser une coupe PATHOS (soins) et une réévaluation de son GMP (dépendance)**, des éléments permettant de pouvoir acquérir des moyens supplémentaires pour la prise en charge des Résidents de l'établissement,
- **Accueillir un nouveau prestataire** pour la prise en charge du linge plat de la Résidence,
- **Mettre en place une commission éthique** pour la Résidence.



9 bis Rue du Prieuré  
61800 Tinchebray-Bocage

Directeur : **Didier BALLION**

EHPAD : **80 Lits**

GMP : **694** / PMP : **281**

Âge moyen Résident(e)s : **86 ans**

Répartition Résident(e)s : **73 % Femmes et 27 % Hommes**

Durée de séjour moyen : **3 ans**

Prix de journée 2023 : **61.04 € - 62.84 €**

Ticket modérateur 2023 : **5.65 €**

Note de satisfaction Résident(e)s : **8.1/10**

Note de satisfaction familles : **7.3/10**

Note de satisfaction salariés : **6.6/10**

Taux occupation moyen : **97 %**

Personnel (CDI) : **55 ETP**

## Résidence Georges Courteline



### Les faits marquants de 2023

La Résidence s'est ouverte sur la cité grâce à **un ensemble de partenaires**, contribuant ainsi à la qualité de l'accompagnement des aînés et au rayonnement de la Résidence sur son secteur.

En 2023, une nouvelle équipe anime le Comité de Direction. **L'arrivée en poste d'un médecin coordinateur** et de nouveaux managers sur le soin et l'hébergement vient renforcer la volonté de la Résidence à innover.

**La signature de nouveaux contrats de collaboration** avec un prestataire de restauration, ainsi qu'avec un prestataire pour les produits d'entretien a permis à la Résidence de s'interroger sur ses pratiques et le service rendu aux Résidents.

### Perspectives 2024

- **Conduire la démarche HAS** d'évaluation de la qualité de l'accompagnement au sein de la Résidence permettant de renforcer le plan d'action qualité et d'améliorer la qualité de vie, les conditions de travail et la santé des équipes dans le but de garantir une prise en charge de qualité pour les Résidents,
- **Développer un projet de création d'un espace multisensoriel**, de bien-être et de détente, dédié tout d'abord aux Résidents dans une démarche d'approche thérapeutique non médicamenteuse et pouvant se décliner à terme pour le personnel,
- **Innover sur les conditions de vie au travail** avec la mise en place de séances hebdomadaires de yoga et de relaxation dédiées aux équipes, pour apprendre à mieux gérer leur énergie et leurs émotions, tout cela au bénéfice des habitants.

## Résidence Les Sources du Verdet



### Les faits marquants de 2023

La Résidence a rencontré des difficultés de recrutement sur son secteur géographique et s'est appuyée sur un acteur majeur du recrutement en organisant **un job dating au sein de l'agence France Travail Nantes Nord**. En collaboration avec France Travail, un travail a été mené sur plusieurs dispositifs : l'immersion de chômeurs en reconversion, le stage de demandeurs d'emploi en formation de niveau en français et sur les gestes et bonnes postures de l'aide à la toilette en lien avec le GRETA de Rezé.

La vie de la Résidence a été animée tout au long de l'année avec notamment **l'organisation d'Olympiades sportives** sur deux jours incluant la participation des Résidents et des salariés, la fête des familles organisée autour d'un grand barbecue accompagné d'un mini concert avec un groupe de retraités, ainsi que la participation au marché de Noël de la ville avec un stand de vente de pains d'épices au profit du Téléthon.

**Le « CABARET DU VERDET » a vu le jour** avec une première édition qui a réuni en spectacle les salariés, les familles et les Résidents dans la salle de l'amitié de la ville de Treillières. Une grande fierté pour la Résidence qui a engagé un

travail collectif et collaboratif pour construire ce projet. Le cabaret du Verdet se veut également participatif, permettant à un grand nombre de volontaires de jouer sur scène.

En collaboration avec la Résidence service senior Domitys de la ville, la chorale est venue chanter au sein de l'EHPAD.

La gestion de la Résidence a été marquée par **l'arrivée d'un nouveau directeur** et la validation de la coupe PATHOS AGGIR en novembre 2023.

### Perspectives 2024

- **Créer un potager partagé intergénérationnel** avec les Résidents, familles et enfants du collège et de l'école primaire de Treillières dans l'optique d'ouvrir la Résidence à l'extérieur,
- **Organiser une randonnée pour tous** avec les familles, les salariés et les Résidents,
- **Réouverture du PASA**,
- Préparer l'évaluation de la Haute Autorité de Santé,
- **Collaborer avec Alfa Répit** pour devenir un espace de référence pour les proches aidants.



18 Impasse des Bouvreuils  
44119 Treillières

Directeur : **Armand NKOULOU**

EHPAD : **64 lits**

GMP : **704** / PMP : **212**

Âge moyen Résident(e)s : **89 ans**

Répartition Résident(e)s :  
**73 Femmes et 27 Hommes**

Durée de séjour moyen : **2 ans et 11 mois**

Tarif hébergement journalier 2023 :  
**61.66 € - 74.70 €**

Ticket modérateur 2023 : **6,06 €**

Note de satisfaction Résident(e)s : **7.2/10**

Note de satisfaction familles : **6.3/10**

Note de satisfaction salariés : **5.4/10**

Taux occupation moyen : **90.29 %**

Personnel (CDI) : **24.95 ETP**

10 Boulevard Preuilly  
37000 Tours

Directeur : **Philippe GRARD**

EHPAD : **90 lits**

GMP : **664** / PMP : **189**

Âge moyen Résident(e)s :  
**90 ans et 5 mois**

Répartition Résident(e)s :  
**81 % Femmes et 19 % Hommes**

Durée de séjour moyen : **3 ans et 3 mois**

Tarif hébergement journalier 2023 : **71.98 €**

Ticket modérateur 2023 : **5.81 €**

Taux de satisfaction Résident(e)s : **7.5/10**

Taux de satisfaction familles : **7.5/10**

Taux de satisfaction salariés : **7.6/10**

Taux occupation moyen 2023 : **91 %**

Personnel (CDI) : **50 ETP**



📍 25 rue de Nogent  
77560 Villiers-Saint-Georges

Directeur : **Erwan QUÉMÉNEUR**

EHPAD : **50 lits**

GMP : **779** / PMP : **243**

Âge moyen Résident(e)s : **88 ans**

Répartition Résident(e)s :  
**80 % Femmes et 20 % Hommes**

Durée de séjour moyen : **4 ans**

Tarif hébergement journalier 2023 : **76.35 €**

Ticket modérateur 2023 : **5.99 €**

😊 Taux de satisfaction Résident(e)s : **8.1/10**

💖 Taux de satisfaction familles : **8.2/10**

😊 Taux de satisfaction salariés : **7.6/10**

Taux occupation moyen 2023 : **86 %**

Personnel (CDI) : **30 ETP**

## Résidence l'Aubetine



### Les faits marquants de 2023

**Un travail important de recrutement a été mené avec succès**, permettant de pourvoir l'ensemble des postes au 31 décembre 2023 dans tous les domaines de compétences. **La stabilité des équipes** en place a favorisé un accompagnement continu auprès des Résidents, et s'inscrit dans le déploiement d'un projet social.

**Le Projet d'Établissement 2022-2027 a été validé.** Ce document, fruit de plusieurs groupes de travail avec les équipes, est suivi mensuellement par des COPIL afin de s'assurer de sa bonne mise en œuvre.

**L'organisation des premières Olympiades intergénérationnelles** a marqué l'ouverture de la Résidence vers l'extérieur ainsi que son intégration dans la commune de Villiers-Saint-Georges et ses alentours. Cet événement a permis de développer la visibilité de l'établissement sur le secteur, et fut un beau moment de partage pour les Résidents et les salariés.



### Perspectives 2024

- **Réussir la progression du taux d'occupation et diversifier l'offre de services**, en lien avec les autorités de tarification,
- **Participer à l'élaboration du Centre de Ressources Territorial (CRT)** avec le Groupement hospitalier du Proinois dans le but de contribuer à la coordination des réponses aux besoins des personnes vivant à domicile, et ainsi faciliter et apaiser l'arrivée en EHPAD quand elle devient inéluctable,
- **Développer la connaissance** et la reconnaissance de la Résidence sur le territoire en organisant divers événements en appui avec des partenaires.

## Résidence La Bruyère



### Les faits marquants de 2023

La vie sociale de la Résidence a été particulièrement riche cette année avec **le mariage de deux Résidents** en juin 2023. Un événement marquant et symbolique qui a été célébré au sein même de l'établissement, dont l'espace de restauration a été réaménagé pour l'occasion.

Le sport était au rendez-vous avec la **participation aux secondes Olympiades inter-Résidences** qui se sont déroulées en mai 2023. Des jeux sportifs adaptés à tous ont été organisés avec les familles. De nombreux autres événements ont également eu lieu, comme la fête de Noël et le marché organisés par la Résidence sur 2 jours, avec le soutien de la commune. **L'installation d'une exposition avec les œuvres peintes par l'un des Résidents** a marqué les esprits. À cette occasion, le travail réalisé par les Résidents du PASA a été valorisé en proposant à la vente des créations.

### Perspectives 2024

- **Valoriser les places temporaires et le PASA** permettant ainsi de proposer un répit pour les aidants et un hébergement de transition avant un engagement définitif,
- **Se réinscrire dans le schéma territorial de l'autonomie** et intégrer les instances du Groupement Hospitalier Sud Ile-de-France,
- **Valider le Projet d'Établissement 2023-2027** portant sur un projet hôtellerie visant à améliorer la prestation et favoriser la création et l'aménagement de plusieurs espaces : enfant, bar et extérieurs, avec un jardin thérapeutique et un poulailler. Sur la partie soin, il sera axé sur l'hygiène bucco-dentaire et un engagement sur la démarche de prévention de la maltraitance et de l'amélioration de la fin de vie.



📍 15 Rue Massenet  
77940 Voulx

Directeur : **En cours de recrutement (intérim assurée par Erwan QUEMENEUR)**

EHPAD : **64 lits dont 2 temporaires**

GMP : **771** / PMP : **254**

Âge moyen Résident(e)s : **91 ans**

Répartition Résident(e)s :  
**85 % Femmes et 15 % Hommes**

Durée de séjour moyen : **2 ans**

Tarif hébergement journalier 2023 : **79.85 €**

Ticket modérateur 2023 : **5.95 €** 😊

Note de satisfaction Résident(e)s : **7.8/10** 💖

Note de satisfaction familles : **7.9/10** 😊

Note de satisfaction salariés : **6.1/10**

Taux occupation moyen : **89 %**

Personnel (CDI) : **38 ETP**

## Exploitation des résidences

Anticiper, agir et projeter ont été les mots d'ordre pour pallier aux difficultés de recrutement identifiées sur l'année. Un accompagnement spécifique a été mené auprès des directeurs d'établissements et de leurs équipes afin de poser un cadre organisationnel clair dès le mois de février 2023 et ainsi planifier en amont les remplacements sur la période estivale.

Les mesures prises ont permis à tous les établissements de se rapprocher au plus tôt d'agences d'intérim pour solliciter des vacances et remplacements dans l'optique de maintenir une prise en charge et un accompagnement de qualité des résidents accueillis. Ainsi, les établissements ont réussi à tenir leurs engagements en assurant le bien-être et la sécurité des personnes hébergées.

Quand bien même les partenaires du domaine de l'intérim ont été confrontés aux mêmes problématiques de recrutement propres au secteur, la prime de CDisation lancée en juin 2023 chez LBA a eu pour effet de préserver le nombre de contrats à durée indéterminée dans les établissements.

**L'implication et l'engagement des équipes en place ont été des éléments plus que favorables dans ce contexte, confortant une fois de plus la vocation de LBA à évoluer dans un environnement humaniste conjuguant solidarité, convivialité et partage.**

Dans une dynamique de création de partenariats de proximité, les Directeurs(trices) et les infirmier(e)s coordinatrice(teur)s ont sollicité les instituts de formation IFSI et IFAS dans le but de développer des relations résidences-écoles porteuses de sens. L'objectif étant d'être un point d'entrée pendant les études à travers des stages, des contrats saisonniers ou à temps partiel, mais également dès la sortie d'étude dans la cadre d'une première expérience professionnelle en CDI/CDD. Une démarche que nous souhaitons inscrire durablement et pour laquelle nous espérons obtenir des retours d'expérience positifs dès 2024.

En parallèle de l'aspect RH, le maintien du taux d'occupation à son niveau requis par les autorités de tutelle, soit 98%, a été un enjeu capital en 2023. L'entrée de plus en plus tardive en EHPAD a pour

conséquences de réduire la durée d'hébergement, mais également d'alourdir notablement l'accompagnement des personnes âgées qui ont été maintenues plus longtemps à domicile, souvent porteuses de polyopathologies, et dont l'état de santé général est dégradé.

**Une nouvelle instance, axée sur la prévention de la dénutrition des résidents, a été créée lors de la mise en œuvre du partenariat avec le nouveau prestataire de restauration, Restalliance.**

À cet effet, des réunions autour de la thématique « nutrition du sujet âgé » se sont tenues chaque mois dans les résidences en présence de l'IDEC, du médecin coordonnateur, de la maîtresse de maison/gouvernante, du chef de cuisine et d'un(e) infirmier(e). Les sujets suivants ont été traités :

- Effets observés de l'enrichissement naturel,
- Retour sur la qualité et la présentation des déclinaisons mixées, moulignées hachées,
- Suivis des poids et de l'albuminémie des résidents.

Là ou le diététicien(ne) du prestataire partenaire Restalliance est convié(e) à y participer afin d'obtenir des regards croisés sur les sujets traités ainsi que la mise en œuvre d'actions immédiates et préventives.

## L'activité du Pôle Hébergement

La responsable de ce pôle est intervenue sur les sujets suivants :

### • Création et rédaction des procédures d'hébergement

La création et la rédaction de procédures permettent d'outiller les établissements afin qu'ils puissent mettre en œuvre les diverses obligations/normes liées au secteur médico-social à travers un savoir-faire LBA. Sur les établissements, cela œuvre à majorer les actions à mener pour la continuité de service en toutes circonstances.

Les procédures hôtelières sont réalisées en partenariat avec des MDM (Maîtresses de Maison)/Gouvernants volontaires et validées par l'ensemble des MDM/Gouvernants de LBA avant diffusion. Chaque année le pôle hôtelier diffuse 3 procédures nationales maximum et ceci afin de laisser le temps aux établissements de s'approprier chacune d'entre elles.

### • Accompagnement à la prise de poste des Maîtresses de Maison (MDM) / Gouvernantes

L'accompagnement des nouveaux managers hôtelier est un enjeu majeur pour LBA pour fidéliser. C'est un temps d'échange, de présentation et de formation au savoir-faire LBA. Il permet aux futurs professionnels de s'approprier les outils mis à disposition au sein de l'association. Chaque nouveau manager hôtelier dispose d'un accompagnement personnalisé à ses besoins et aux contextes de l'établissement sur une durée variant de 3 à 6 mois. La procédure d'accompagnement sur ces postes sera revue en 2024, sous la conduite de la Directrice des Ressources Humaines, afin de rester au plus proche des besoins et fidéliser les futurs managers.

**En cours :** 2 Gouvernantes pour Joudreville (54) et Saint-Souplets (77) ainsi que 2 montées en compétences pour Vigneux-de-Bretagne (44) et Tours (37)

**Finalisés :** 4 Maîtresses de Maison pour Voulx (77), Condé-sur-Sarthe (61), Laxou (54) et Treillières (44)

LBA continue à valoriser la montée en compétences en interne. En 2023, 2 nouveaux professionnels agent de service hébergement (ASH) référent ont suivi le cursus défini par LBA afin de devenir MDM au sein de leur établissement. Le turnover des managers hôtelier en nette diminution. L'accompagnement des professionnels dès leur prise de poste et pendant une période dédiée fait ses preuves. 2024 sera l'occasion d'identifier des formations qualifiantes permettant la montée en compétences MDM en gouvernante.

### • RSE

La mise en place d'un nouveau fournisseur a permis, via les doseurs connectés et les nouveaux process (lingerie avec eau ozonée et produit de désinfection sans ammonium quaternaire, station de distribution de produit connectée), de :

- Diminuer le nombre de machines à 60°C, ce qui a pour effet de réduire les consommations électriques, la durée et la quantité d'eau utilisée ;
- Manager une diminution de l'impact Écologique de LBA.

## Eco-Score de toutes les stations de dilution de produit d'entretien LBA confondues

Période du 01/03/2023 23:00:00 UTC au 08/12/2023 22:59:59 UTC

	Glass pulv 500ml	Surf pulv 500ml	Sanit pulv 500ml	Glass broc 1L	Surf broc 1L	Sanit broc 1L	Floor 2D bidon 1L	Floor 2D broc 2L	Total économisé
<b>Montant (EUR)</b>	1 848	5 148	14 298	36 027	4 926	804	178	1 668,4	64 903,4 €
<b>Charge transportée (KG)</b>	304,92	643,5	3 145,56	11 888,91	1 231,5	353,76	89	616,56	18 276,71 kg
<b>Quantité de plastique (Kg)</b>	61,6	128,7	633,88	2 401,8	246,3	71,29	8,54	59,19	3 611,59 kg
<b>Bilan carbone (Kg de CO2)</b>	104,72	291,72	810,22	2 041,53	279,14	45,56	15,13	233,58	3 822,11 kg

Montant économisé : basé sur le prix moyen du marché en produit PAE (pulvérisateur 500 mL à 3.79 €, bidon 1L doseur à 4.50 €).

Charge transportée économisée : les calculs prennent uniquement en compte la quantité de conditionnements fabriqués au litre.

Quantité de plastique économisée : les calculs prennent uniquement en compte la quantité de conditionnements fabriqués, sachant qu'un récipient de 1L vide pèse 100g.

Bilan carbone économisé : pour une moyenne de 180 récipients pleins livrés à 50km avec un véhicule rejetant 0.614KgCO2/km. Soit 50x0.614/180=0.17Kg par conditionnement fabriqué.

## L'activité du Pôle Soins et Santé

La responsable de ce pôle a réalisé les actions suivantes :

- **Actualisation des procédures nationales sur l'hygiène** en lien avec la mise en place du Document d'Analyse et de Maîtrise du Risque Infectieux (DAMRI) dans chaque résidence. La crise Covid-19 a mis en évidence la nécessité d'améliorer la gestion du risque infectieux dans les établissements. La réalisation du DAMRI a été l'un des objectifs des établissements en 2023.

- **Mise à jour des procédures LBA**, datant de 2016, en intégrant les dernières recommandations du Centre d'appui pour la Prévention des Infections Associés aux Soins (CPIAS). En partenariat national avec l'infirmière hygiéniste IDEH de Melun, participation aux formations hygiène organisées par le Groupe Hospitalier du Sud Ile-de-France (GHSIF). Ce partenariat a permis à la responsable du pôle soins d'intégrer le réseau hygiène Sud Seine-et-Marne et facilitera un accès direct aux recommandations en cas de crise sanitaire ou de besoin en accompagnement en matière d'hygiène.

**En 2024,**  
LBA continue son engagement éco-responsable en supprimant de son contrat-cadre « prestation linge plat » et le conditionnement en film plastique du linge plat.

- **Révision du protocole d'enrichissement en appui avec la responsable des diététicien(ne)s** du partenaire restauration Restalliance. LBA a réaffirmé sa volonté d'avoir recours à un enrichissement dit « naturel » en limitant le recours aux Compléments Nutritionnels Oraux (CNO). Un nouveau protocole national d'enrichissement des plats servis a été diffusé dans les résidences.

- **Mise en place du partenariat avec Senior Pro** pour accompagner les établissements à la préparation des coupes Pathos sans médecin coordonnateur. Une évaluation de la charge en soins requis auprès des résidents par des représentants des autorités ARS/CD représentant un enjeu important. Elle permet de déterminer les moyens financiers alloués, définissant ainsi le nombre de salariés IDE paramédicaux et AS pour accompagner les résidents au quotidien dans les résidences.

La préparation de cette évaluation ne peut se faire sans l'implication d'un Medec et des équipes sur site.  
→ Supervision des préparations des coupes pathos de Saint-Souplets (77) et Treillières (44)

- **Acculturation du personnel de la résidence de Vigneux-de-Bretagne (44)** qui a rejoint récemment l'Association, avec la mise en place des procédures soins réglementaires et l'accompagnement des équipes sur la réorganisation du travail.

- **Conduite des enquêtes de satisfaction fournisseur ONTEX et HEXAPLUS santé.**

- **Accompagnement à la prise de poste des nouvelles IDEC :**  
→ 4 en cours : Tours (37), Lyon (69), Sassenage (38) et Lanester (56),  
→ 2 finalisés : Boissise-la-Bertrand (77) et Tours (37)

Chaque IDEC qui arrive chez LBA bénéficie d'un plan d'accompagnement avec un temps d'acculturation aux process LBA sur site ou en visio ainsi qu'un temps d'immersion sur un site.

**Fin d'année 2023 tous les postes d'IDEC des établissements sont pourvus.**

## Les activités croisées

### • Soutien aux établissements pour préparer les réorganisations du travail :

La construction et la mise en œuvre d'une nouvelle organisation du travail nécessitent du temps (environ 6 mois), la présence d'un directeur sur site mais aussi d'un comité de direction (CODIR) composé à minima du directeur, de l'infirmière coordinatrice (IDEC, responsable du soin sur l'établissement) et d'une gouvernante/maitresse de maison (MDM-responsable de la partie hôtelière). C'est un enjeu majeur pour l'établissement, cela permet de maîtriser la qualité de prise en charge des résidents.

Un fort turnover/absentéisme du personnel peut contraindre l'établissement à différer ce projet. C'est pourquoi certaines nouvelles organisations sont toujours en cours de réflexion sur les établissements. Les nouvelles organisations

sont présentées pour avis au comité social et économique (CSE-instance de représentation du personnel de l'entreprise) dans le but de s'assurer du respect du droit du travail et du salarié.

	Nombre	Hôtellerie Restauration
Réalisé en collaboration : en cours, validé...	5	Lanester (56), Joudreville (54), Vigneux-de-Bretagne (44), Sassenage (38) et Tinchebray (61)
Organisation passée en CSE	2	Vigneux-de-Bretagne (44) et Sassenage (38)

### • Réalisation d'Audits :

Les audits sont des outils qui permettent d'évaluer à un instant, la réalisation des objectifs visés par l'association, qu'ils soient liés à la qualité de la prestation ou à la réalisation des obligations/normes, permettant la conduite de leur démarche d'amélioration continue. Les différents pôles opérationnels de l'association réalisent régulièrement des audits. Ils peuvent être :

- **Coordonnés** avec l'intégralité des pôles. Ces audits permettent d'identifier les axes de travail et d'amélioration des établissements,
- **D'accompagnement**, réalisés à chaque fin d'accompagnement de nouveaux professionnels manager, ce qui permet aux nouveaux collaborateurs d'avoir un suivi sur les actions futures à mener,
- **Inopinés**, permettant de s'assurer de la mise en œuvre à tout instant de certains objectifs et plus particulièrement ceux liés à des obligations/normes du secteur, tel que le circuit du médicament au sein des établissements.

Les audits inopinés en Hôtellerie Restauration ne sont pour le moment pas envisageables. En effet, l'objectif 2024 est de promouvoir les connaissances et la formation du personnel Agent de service hôtelier (ASH).

Les audits inopinés réalisés par le pôle soin en 2023 répondent à un besoin de sécurisation du circuit du médicament en prévision des évaluations externes. L'audit soin réalisé à Boissise-la-Bertrand(77) était en lien avec la vacance du poste IDEC. Outre s'assurer de la qualité des soins dispensés et du bon fonctionnement du pôle soin, il a permis à la directrice d'établir la feuille de route de l'IDEC en prise de fonctions.

## Nombre d'audits coordonnés

# 4

### Soin et Hôtellerie Restauration

Tours (37), Rennes (35), Boissise-la-Bertrand (77) et Saint-Max (54)

## Nombre d'audits d'accompagnement

# 1

### Soin

Échauffour (44) - circuit du médicament

# 2

### Hôtellerie Restauration

Condé-sur-Sarthe (61) et Treillières (44)

## Nombre d'audits inopinés

# 2

### Soin

Voulx (77) - circuit du médicament, et Boissise-la-Bertrand (77)

### • Nombre de visites sur site :

Ces visites ont parfois pu se superposer, notamment pour l'accompagnement sur les réorganisations du travail.



# 94

Jours de visite pour le Soin



# 105

Jours de visite pour l'Hébergement

	Rennes (35)	Mauron (56)	Lanester (56)	Treillières (44)	Échauffour (61)	Condé-sur-Sarthe (61)	Tinchebray (61)	Vigneux-de-Bretagne (44)
Hôtellerie	3	1	1	8	2	10	5	6
Soin	1.5	0	0	6	1	0	0	15.5

	Saint-Soupplets (77)	Boissise-la-Bertrand (77)	Voulx (77)	Villiers-Saint-Georges (77)	Ballancourt-sur-Essonne (91)	Joudreville (54)	Saint-Max (54)
Hôtellerie	10	3	8	2	1	3	4.5
Soin	10	9	10	3	3	5	3

	Laxou (54)	Beaune (21)	Lyon (69)	Sassenage (38)	Besançon (25)	Tours (37)	Caluire-et-Cuire (69)
Hôtellerie	2	2	10	0	1	6.5	0
Soin	5	6	5	12	1	7	1

Certains établissements ont nécessité une présence renforcée du pôle hébergement. En effet, le pôle Hébergement/Restauration accompagne plus particulièrement :

- Les nouveaux professionnels managers (maitresse de maison /gouvernant) extérieurs à notre secteur : Sassenage (38) ou en premier poste de manager Treillières(44)
- Les établissements en difficultés et leurs nouveaux professionnels : Sassenage (38) - Saint-Soupplets(77)
- Les managers en montée en compétence du poste agent de service hôtelier référent (ASH référent) au poste maitresse de maison (MDM) : Condé-sur-Sarthe (61)



Certains établissements ont nécessité un accompagnement renforcé du pôle soin :

- Nouvelle résidence : Vigneux-de-Bretagne (44)
- Événement Indésirable Grave (EIG) : Voulx (77)
- Absence de directeur et IDEC : Lyon (69)
- Absence de directeur et accompagnement EIG : Saint-Soupplets (77)
- Prise de poste : Tours (37), Boissise-la-Bertrand (77), Lyon (69), Sassenage (38) et Lanester (56).

## Projets immobiliers

### Réception phase 2 de Caluire-et-Cuire (69),

L'opération engagée dès le 1<sup>er</sup> semestre 2020 avec le bailleur SFHE 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 51 nouveaux logements livrés dès début janvier 2022.

Les travaux de la phase 2 se sont engagés dès le 10 janvier 2022 par le désamiantage du second bâtiment, maintenu en exploitation pendant les travaux de la phase 1, avant sa démolition. Le second bâtiment construit en lieu et place a été réceptionné le 28 juillet 2023 permettant à LBA de gérer une Résidence de 100 lits se décomposant en 76 lits sur la Résidence autonomie et 24 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.

### Réception travaux de Condé-sur-Sarthe (61)

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 558 K € HT. Les travaux ont débuté le 23 janvier 2023 pour une durée prévisionnelle de 6 mois.

### Dispositif de Gestion Technique du Bâtiment en expérimentation sur Vigneux-de-Bretagne (44)

La gestion Technique des Bâtiments (GTB), est une approche intégrée qui vise à optimiser l'efficacité opérationnelle, réduire les coûts évalués entre 20 et 30 %, et améliorer le confort et la sécurité dans les bâtiments. Une solution GTB permet donc de surveiller, contrôler et automatiser une variété de systèmes et de services dans un bâtiment y compris le chauffage, la ventilation,

la climatisation, l'éclairage. L'adoption d'un tel système offre de nombreux avantages allant des économies d'énergie significatives, générées par l'optimisation des ressources et l'élimination du gaspillage, jusqu'à la protection de l'environnement en réduisant l'empreinte carbone du bâtiment.

Le dispositif de Gestion Technique du Bâtiment (GTB) couvre également les obligations du décret BACS à mettre en œuvre au plus tard pour le 1<sup>er</sup> janvier 2027.

La GTB de classe A déployée et réceptionnée fin novembre 2023 sur l'établissement de la Roche Maillard à Vigneux-de-Bretagne a pour objectif d'atténuer les coûts subis à la suite de la renégociation de son contrat gaz sur 2022, période fortement marquée par l'inflation des cours du gaz.

Le budget consacré est de 81 K € HT après déduction des aides CEE avec un retour sur investissement estimé à 4 ans.

### Projet d'un Habitat Seniors à Vigneux-de-Bretagne (44)

Dans le cadre de la fusion absorption de l'association Bienfaisance Saint-Martin par LBA, la construction d'un Habitat seniors sur une partie de la parcelle d'implantation de l'EHPAD est en cours d'étude. Ce projet répondant à l'isolement des personnes vieillissantes est né d'une volonté commune des 2 associations.

À cet effet LBA, porteur du projet, a mis en place un comité de suivi et a missionné le cabinet d'architecture SOHO pour mener la conduite du projet architectural. La Mairie a été rencontrée pour lui présenter le projet.

Le projet porte sur une vingtaine de logements de type T2/T3 avec des espaces partagés, lieu de rencontres et de vie communs aux habitants. Des logements de type T1 complètent le projet pour des accueils de répit à des aidants familiaux. Le calendrier prévisionnel est un dépôt du permis sur le 1<sup>er</sup> semestre 2024.

### Travaux cuisine sur la Résidence Les Portes du Vercors à Sassenage (38)

La Résidence Les Portes du Vercors a bénéficié d'une rénovation complète de sa cuisine, allant de la faïence murale au remplacement intégral du plafond jusqu'à la reprise d'installations électriques, qui a débuté le 17 octobre 2023 pour une durée de 5 semaines.

Après un nettoyage à blanc, la cuisine a repris sa

production le 18 décembre 2023 avec les équipes de notre prestataire de restauration collective « Restalliance ».

Le budget consacré s'est élevé à 49 K € HT.

### Travaux rénovation sur la Résidence autonomie Village+ à Ballancourt-sur-Essonne (91)

Afin d'accroître la pérennité de l'ensemble des composants tout en améliorant considérablement la sécurité et le confort de vie au quotidien des Résident(e)s, LBA a engagé avec son propriétaire Ségens Solidarité dès la fin de 2021 un projet de travaux rénovation pour sa Résidence autonomie Village+ composée de 99 logements.

Les travaux consistent en :

- **Une réfection des réseaux enterrés :**
  - D'éclairage extérieur,
  - De chauffage,
  - Deau froide,
- **Un remplacement de :**
  - 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 selon l'état des lieux et à minima d'un nettoyage associé à un remaniage.

Le budget de l'opération s'élève à 2.2 millions d'euros TTC. Le démarrage des travaux a débuté en août 2023. La réception est programmée pour mai/juin 2024.

### Remplacement menuiseries sur la Résidence La Bruyère à Vouix (77)

Dans le cadre de son obligation, le propriétaire a débuté le 12 septembre 2023 le remplacement de l'ensemble des menuiseries de la Résidence, logements et espaces collectifs, ainsi que la pose de roulants électrifiés. Ces travaux au-delà d'améliorer le confort de nos Résident(e)s, participeront à la réduction des dépenses d'énergies.

Le budget consacré à ce programme s'élève à 380 K € incluant les honoraires.

### Projet pose de rails de transfert sur la Résidence Virginie Danion à Mauron (56)

Après réalisation auprès d'un bureau d'études d'une mission visant à garantir la solidité adéquate de l'ouvrage pour accueillir la pose de rails de transfert, le propriétaire Les Ajoncs a formulé son accord le 9 janvier 2024 auprès de LBA pour engager ce

projet essentiel pour participer à l'atténuation des troubles musculo-squelettiques (TMS) ou de blessures du personnel soignant. La mise en œuvre sera exécutée sur 10 logements de la Résidence Virginie Danion à Mauron (56).

### Travaux sur le siège social à Melun (77)

Le siège a bénéficié de travaux en 2023 permettant d'améliorer le confort, la sécurité des collaborateurs et participer à la réduction des dépenses énergétiques.

- **Remplacement des velux avec volet extérieur (bureau de la Direction Systèmes d'Information et de la salle de réunion) :**

Budget : 7.8 K € HT

Réceptionné le 05 octobre 2023

- **Travaux individualisation de la climatisation réversible – (bureaux RH/Paie) :**

Budget : 14 K € HT

Réceptionné le 2 décembre 2023.

- **Travaux remplacement fenêtres – (Bureaux RH/Paie) :**

Budget : 9.9 K € HT

Réceptionné le 2 décembre 2023.

- **Travaux divers dont réfection du plan de travail de la cuisine :**

Budget : 4.1 K € HT

Réceptionné le 2 décembre 2023.

- **Travaux pour assurer une gestion sécurisée de l'accès :**

Ils ont consisté à remplacer la porte d'entrée et l'issue de secours amenant dans le jardin en y associant une gestion des accès par carte et interphonie adossée à un système Vigik.

Budget : 17.6 K € HT

Réceptionné le 9 janvier 2024

## 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 garantie 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 à commission/vérification réalisée,
- Co construire le plan pluriannuel de travaux à 10 ans eu égard au solde des Provisions pour 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 notamment pour permettre la réalisation d'innovation notamment en matière d'économie d'énergie et une base documentaire à jour.

### Sur 2023, on compte notamment :

- La rénovation des façades et le remplacement des menuiseries avec pose de volets roulants de la Résidence Virginie Danion à Mauron (56),
- Le remplacement des groupes de climatisation (salle à manger RDC par Volume de Réfrigérant Variable (VRV)) sur la Résidence Les Hermines à Lanester (56),
- La réfection des chéneaux de la Résidence l'Esprit de Famille 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),
- L'installation de volets roulants aux fenêtres des logements et de climatisations dans les circulations de la Résidence La Caravelle à Saint-Soupplets (77),
- Le remplacement de la climatisation au rez-de-chaussée de la Résidence L'Aubetine à Villiers-

Saint-Georges (77),

- La réfection des étanchéités et de l'isolation des toits terrasse du rez-de-chaussée et 4<sup>ème</sup> étage sur la Résidence Saint-Exupéry à Lyon (69).

### 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 2024.

### On compte notamment :

- Le remplacement des chaudières de la Résidence Saint-Exupéry à Lyon (69),
- La rénovation de la chaufferie de la Résidence La Caravelle à Saint-Soupplets (77),
- Le remplacement des ballons d'eau chaud de la Résidence Lucie & Edgar FAURE à Boissise-la-Bertrand (77),
- Le réaménagement du Pôle Soins ainsi que des bureaux administratifs et la modernisation des ascenseurs de la Résidence L'Aubetine à Villiers-Saint-Georges (77),
- Le remplacement des bacs à douches avec traitement anti-glissade pour la Résidence Les Sources du Verdet à Treillières (44),
- La réfection des murs de la chaufferie et le remplacement des éclairages dans les circulations et espaces communs de la Résidence Virginie Danion à Mauron (56).

Plus spécifiquement, le programme d'investissements consacré aux travaux et équipements des Résidences par Les Bruyères Association s'est poursuivi sur 2023 avec un budget de 1 083 K € (hors travaux issus des projets immobiliers précédemment évoqués) couvrant notamment :

- Les rénovations des logements pour 114.5 K €<sup>1</sup>,
- Les rénovations des espaces collectifs dédiés aux Résident(e)s et des espaces de travail de nos collaborateurs pour 459.5 K €,
- Matériels/mobiliers dédiés aux Résident(e)s (parcours de santé, lits médicalisés, mobiliers des espaces collectifs, appels malades...) pour 64.3 K €,
- Matériels/mobiliers dédiés aux espaces administratifs des Résidences pour 13 K €,
- L'équipement de nos établissements en appareillages (pour les cuisines, la lingerie, soins, sécurité...) pour 432 K €.

## Ressources Humaines

En 2023, la politique de Ressources Humaines de LBA se distingue par plusieurs initiatives :

- la mise en œuvre d'un dispositif expérimental visant à favoriser la pérennisation de l'emploi,
- la poursuite de la digitalisation de la fonction RH,
- l'intégration effective de la Résidence La Roche Maillard située à Vigneux-de-Bretagne,
- une formation professionnelle innovante, spécifiquement adaptée aux besoins de nos professionnels,
- les élections professionnelles des élus du Comité Social Économique,
- des négociations sociales riches.

### La mise en œuvre d'un dispositif expérimental visant à favoriser la pérennisation de l'emploi

LBA a conçu, en lien avec l'organisation syndicale représentative son propre dispositif expérimental pour pallier le manque de personnel. Son originalité ? Au-delà d'être un avantage financier incitatif ponctuel à la « cdisation » du personnel, le dispositif vise également à associer et valoriser les équipes déjà en place. Il permet de récompenser et reconnaître le rôle au quotidien de ceux et celles qui s'investissent afin d'accueillir, d'intégrer nos nouveaux collaborateurs et de leur donner le goût de rejoindre LBA.



Bien que cette démarche n'ait pas conduit à pourvoir à durée indéterminée tous les postes disponibles, et en particulier ceux des soignants, elle a eu pour effet positif d'accélérer le passage en cdi de certains salariés en cdd ou intérim qui hésitaient à franchir le pas. Elle a permis de ne pas creuser davantage le nombre de postes vacants, nous permettant ainsi de rester compétitif sur le marché de l'emploi du secteur.

### Poursuite de la digitalisation de la fonction RH

Le déploiement des modules du SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) s'est poursuivi tout au long de l'année 2023 sur les thématiques de recrutement et d'intégration, essentielles aujourd'hui dans un secteur en tension dans lequel il est complexe, d'une part, de recruter des salariés, plus spécifiquement des soignants dans le cadre de contrat de travail à durée indéterminée, et, d'autre part, de les fidéliser.

LBA utilise désormais un module de recrutement qui comprend un outil de multi-diffusions des offres d'emploi auprès des sites spécialisés. Des sessions d'information sur cette plateforme ont été organisées en mars pour accompagner les Directions et les secrétariats d'établissements.

Notre SIRH intègre également dorénavant un module d'intégration (On-boarding) qui facilite le processus d'accueil d'un nouveau collaborateur et permet l'échange d'informations et de documents pour préparer son arrivée. En plus de permettre un gain de temps significatif grâce à la complétion automatique des champs renseignés vers le contrat, cet outil favorise la préparation de la prise de fonction du nouveau collaborateur et le lien avec LBA.

Des travaux en lien avec le Logiciel de Gestion des Temps et de l'Activité se sont poursuivis au cours de 2023 afin de permettre un déploiement effectif en paye au sein des établissements de janvier 2024 à mi-2025 avec une période de test avant mise en production.

### Intégration effective d'un nouvel établissement : Résidence La Roche Maillard (44)

En juin 2022, LBA a repris sous la forme d'un mandat de gestion l'établissement La Roche Maillard, situé à Vigneux-de-Bretagne (44) ; l'intégration sur le plan RH dans le groupe LBA a été effective en janvier 2023. Les services de la Direction des Ressources Humaines ont réalisé tout au long de l'année un travail d'accompagnement soutenu auprès des équipes pour optimiser cette intégration.

### Formation innovante des professionnels : zoom sur la formation « Bienveillance » et « Simuler le vieillissement »

LBA s'engage dans la recherche d'actions de formation innovantes étroitement liées avec les besoins des professionnels. C'est dans cette optique qu'une formation « Simuler le vieillissement pour accompagner la personne âgée avec Bienveillance » a été déployée auprès de 90 salariés relevant de 20 résidences. Son objectif principal ? Sensibiliser les salariés vers une prise de conscience des limitations de mouvements et des difficultés des personnes âgées, dans le but d'améliorer la relation d'aide.

Cette formation, axée principalement sur la pratique avec des mises en situation réalisées grâce à un simulateur, permet de vivre l'expérience sensorielle des principales déficiences liées au vieillissement afin d'adopter les gestes les plus appropriés. Elle a été particulièrement appréciée par les salariés et les managers, et sera reconduite en 2024.

### Elections professionnelles

LBA, souhaitant impulser une dynamique constructive dans le cadre des réunions avec les élus du CSE, a fortement communiqué sur le sujet des élections professionnelles. Le premier tour s'est tenu les 29 et 30 novembre 2023, et le second tour, les 13 et 14 décembre 2023.

D'une part, elle a sensibilisé les Directions d'établissement sur le rôle majeur des élus du CSE. Les équipes de Direction se sont montrées particulièrement actives pour relayer l'information sur le terrain. D'autre part, elle s'est adressée directement à l'ensemble des salariés à travers une vidéo pédagogique sur ce sujet parfois méconnu, afin de rappeler le contexte et les modalités essentielles de ces élections. L'association a privilégié le vote électronique facilitant ainsi les démarches de vote et l'expression des salariés, mais aussi sécurisant tout le processus de vote.

Bien que le taux de participation des salariés n'ait pas été à la hauteur des espérances, ces élections ont permis de désigner la totalité des élus titulaires prévus par les textes soit 14 (11 employés, 2 techniciens/agents de maîtrise et 1 cadre), ainsi que 4 élus suppléants (2 employés, 1 technicien/agent de maîtrise et 1 cadre).

### Des négociations sociales riches

L'association, consciente de la nécessité d'un dialogue social associatif performant, a conclu plusieurs accords locaux d'entreprise avec l'unique organisation syndicale représentative, au cours de l'année 2023. Ces accords locaux d'entreprise permettent à LBA de se démarquer en tant qu'employeur dans un secteur sous tension. En plus de l'accord collectif relatif à la pérennisation de l'emploi déjà évoqué, des accords progressistes ont été signés, dont certains octroient des avantages sociaux supplémentaires, tandis que d'autres favorisent les relations collectives :

- un accord augmente le nombre de jours enfants malades rémunérés de 3 à 4 dans certaines situations,
- un avenant à l'accord d'entreprise sur la durée et l'organisation du travail revalorise l'indemnité du dimanche, élargit les conditions pour bénéficier de l'indemnité de nuit et assouplit les modalités de paiement des heures supplémentaires,
- un avenant sur la mise en place du CSE poursuit les avancées sur le sujet en renforçant les moyens accordés aux élus, aux représentants de proximité et aux commissions.



### Continuité de la démarche de prévention en santé et sécurité

Le travail spécifique sur le sujet initié en 2022 traduisant l'engagement de LBA dans toutes ses composantes sur la santé et la sécurité du personnel s'est poursuivi sur l'année 2023.

Les équipes de Direction de toutes les maisons ont été invitées à suivre un module d'auto-formation sur le sujet pour garantir l'acquisition des bases solides en matière de risques professionnels et ainsi mieux agir et réagir sur la mise en œuvre d'actions correctives. Des Comités de Pilotage sont créés au sein de chaque maison pour déployer une politique adaptée en la matière.

Bien entendu, les élus du CSE de manière générale, et plus particulièrement les Représentants de proximité ainsi que les membres de la Commission Santé Sécurité et des Conditions de Travail, contribuent par leurs actions, en lien avec la Direction des Ressources Humaines, à optimiser cette démarche en recherchant les solutions adéquates.

## Communication

### Supports print



Nouveau flyer pour les Résidences



Campagne de CDisation et charte d'intégration.

Carte de vœux 2023



### Tour de France de la pièce de théâtre « Ensemble pour demain »

Jouée en mars 2022 au théâtre de la Gaîté à Paris, la pièce de théâtre « Ensemble pour demain » est une création Les Bruyères Association en partenariat avec le Théâtre à la Carte. Elle a été filmée et sous-titrée afin d'être diffusée sur l'ensemble des territoires

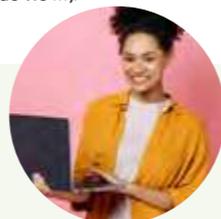
### Création de 3 visuels pour les élections du CSE

Supports d'informations et de sensibilisation aux élections professionnelles :

1. Qu'est-ce que le CSE, à quoi sert-il et comment fonctionne-t-il ?
2. Comment et pourquoi candidater aux élections du CSE ?
3. Pourquoi et comment voter ?

1 vidéo Motion présentant le rapport d'activité 2022, disponible sur le site internet et sur YouTube.

des Résidences. En 2023, c'est un véritable tour de France qui a été engagé. Sept projections ont été organisées dans des cinémas, permettant d'accueillir des Résident(e)s, des familles, du personnel, des partenaires locaux (CCAS, services à domicile, etc.), des élus locaux et des écoles de formation initiale (IFSI, Bac pro animateurs, auxiliaires de vie ...).



### Projet de l'année 2023 : la création d'un Réseau Social LBA

#### Pourquoi la création de ce réseau social ? :

- Renforcer la notion d'appartenance à la Communauté professionnelle LBA
- Faciliter la communication transversale entre les différentes structures LBA et simplifier les interactions entre les collaborateurs
- Encourager le partage d'idées, de pratiques et d'informations
- Rendre accessible les actualités LBA et des Résidences auprès des familles

#### Comment a-t-il été conçu ?

- Un comité de pilotage associant les Directions des Ressources Humaines, l'Académie pour la Vie Autonome, le service informatique, un administrateur et un partenaire prestataire.
- Une évaluation des attentes et besoins par la conduite d'entretiens ainsi qu'une immersion dans la Résidence Georges Courteline à Tours (37) à travers des échanges avec des salariés et des familles.



Un nom lui a été trouvé grâce à un concours lancé en interne : **BLABLA**. En référence aux trois lettres de l'association LBA.

Qui aura accès au réseau social LBA ? Tous les salariés LBA, les membres du Conseil d'Administration et les familles des Résident(e)s accueillis dans nos établissements.

#### Une boîte à outils créée pour son déploiement :

- Un flyer de présentation mis à disposition dans les Résidences,
- Deux affiches d'information,
- Une vidéo de présentation réalisée avec Jean-Louis MARIE, Directeur Général LBA,
- Un support didactique de présentation destiné aux Directions des établissements pour informer leurs collaborateurs et les nouveaux embauchés,

Lancement de **BLABLA** prévu en janvier 2024.

## Réseaux sociaux

La communauté de l'association sur les réseaux sociaux est grandissante. En publiant sur LinkedIn, Facebook et X, Les Bruyères Association assure une communication régulière sur les actualités de l'association et des Résidences.



1

87 engagements  
1358 impressions



2

541 engagements  
1214 impressions



3

230 engagements  
1119 impressions

935

Abonnés

(Bientôt le cap des 1000 abonnés !)



1

25 engagements  
271 impressions



2

15 engagements  
242 impressions



51  
Fans

79  
Abonnés



1

14 engagements  
1376 impressions



2

3 engagements  
890 impressions



3

10 engagements  
816 impressions

## Achats / RSE

Dans un souci permanent de performance technique, environnementale et économique de nos prestations à destination de nos Résident(e)s, Les Bruyères Association fait de sa politique achats un enjeu majeur pour accompagner l'efficacité de sa stratégie.

Dans la continuité de cette orientation stratégique majeure, la Commission achats, instance délibérative ayant pour objet de valider les dossiers de consultation et d'attribuer les marchés, s'est réunie sur 2023 par 2 fois pour :

- Valider le Dossier de Consultation du marché location & entretien du linge plat tant sur le cahier des charges techniques que sur les critères/poids de notation relatifs aux volets techniques, économiques et RSE,
- Acter la politique achats 2023/2024.

L'activité des achats sur l'exercice 2023 s'est concentrée au-delà des mises en concurrence programmées à :

- Accompagner le déploiement des marchés attribués sur 2022 :
  - Produits de traitement de l'incontinence,
  - Restauration collective,
  - Produits d'entretien.
- Assister juridiquement les Directions dans les litiges fournisseurs en garantissant le respect des engagements contractuels,
- Représenter LBA dans les réunions trimestrielles du Comité de Pilotage prévues dans les contrats-cadres.

### Déploiement des contrats-cadres ayant une prise d'effet sur 2023

#### • Produits de traitement de l'incontinence

À la date du 1<sup>er</sup> janvier 2023, le contrat-cadre ONTEX Santé France s'est déployé sur l'ensemble de nos établissements pour une durée indéterminée. Au cours de l'année, nous avons pu notamment rencontrer un site client d'Ontex Santé France disposant de protections « intelligentes » ORIZON.

#### • Restauration collective

Depuis le 1<sup>er</sup> février 2023, Les Bruyères Association 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 Résident(e)s 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,
- ...

### Un comité de pilotage se réunit tous les trimestres pour veiller au respect des engagements contractuels et à la satisfaction des Résident(e)s et des équipes.

### Marché « Produits et matériels d'entretien & d'hygiène »

Ce contrat à bon de commande, prenant effet au 1<sup>er</sup> 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 techniques, économiques et RSE composant la notation globale. Une période de tests des produits et matériels a été réalisée au cours de l'été sur notre établissement La Bruyère à 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 intervient à ce titre mensuellement sur chaque site. Une rencontre au niveau national à fréquence trimestrielle permet de faire un point qualité de la prestation fournie et d'étudier l'introduction de produits innovants.

### Marché « Fournitures administratives »

Cet accord de prix à bon de commande prenant effet au 1<sup>er</sup> août 2023 a permis de bénéficier sur une liste de références dédiées à LBA de remises allant jusqu'à 60 % sur les prix catalogues.

### Les mises en concurrence réalisées sur 2023

#### • Consultation Logiciel Immobilier

À la suite d'une consultation menée au cours de l'été 2023 auprès de 5 candidats, LBA a attribué ce marché de prestation avec obligation de résultat auprès de GAMMEO éditeur de logiciel de Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO) dédié au pilotage de l'activité de maintenance du bâtiment et de ses équipements.

Ce logiciel, application « responsive », permet de sécuriser l'exploitation technique notamment en garantissant la fiabilité & la traçabilité tout en maximisant son utilisation par une ergonomie adaptée. LBA sera donc doté d'un outil recensant les caractéristiques techniques et administratives de son patrimoine, assurant le suivi du traitement des interventions et des maintenances, pilotant les travaux inscrits en investissements et historisant les rapports de vérifications obligatoires ainsi que les procès-verbaux des commissions de sécurité tout en permettant le suivi des levées d'observations dans les délais prescrits.

Le déploiement s'organiserait dès fin mars 2024 sur 2 sites pilotes, puis au niveau national à compter de fin mai de la même année, pour s'achever en novembre 2024.

#### • Consultation location et entretien du linge plat

Dans le cadre de notre politique achats, LBA a organisé la mise en concurrence de son contrat « Location et entretien du linge plat ». Suite à l'analyse des offres, la commission achats a attribué le marché au prestataire « Anett » avec un périmètre de déploiement couvrant 15 Résidences.

La prise d'effet du contrat avec le nouveau fournisseur « Anett » s'est opérée au 1<sup>er</sup> février et au 1<sup>er</sup> avril 2024 selon les établissements.

#### • Dossier sollicitation du Bouclier Tarifaire – Vigneux-de-Bretagne (44)

L'établissement de La Roche Maillard situé à Vigneux-de-Bretagne (44) a été impacté par une renégociation de son marché gaz et électricité au cours de la forte inflation des marchés d'énergie. Or si LBA a pu faire valoir sa clause de flexibilité sur son contrat-cadre électricité, ce ne fut pas le cas pour le marché gaz.



LBA a donc dû contractualiser, dans une période inflationniste majeure, un contrat gaz sur 24 mois spécifiquement à ce site incluant une clause de revoyure et activer le bouclier tarifaire pour atténuer l'impact sur ses charges de fonctionnement.

#### • Assurance Cybersécurité

Le contrat d'assurance couvrant le risque de Cyberattaque a été renégocié par l'intermédiaire de notre courtier. LBA a donc contractualisé avec Stoïk pour une couverture de risques similaires à son précédent contrat et pour un budget équivalent. Ce nouveau contrat a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2024.

### Politique achats 2024

La politique achats arrêtée pour 2024 est dense nécessitant que le service se renforce tant par le recrutement d'une ressource dédiée avec des compétences requises en droit des contrats qu'en s'appuyant sur la force d'une centrale d'achats. Les contrats-cadres « Gaz » et « Électricité » arrivent à échéance au 31 décembre 2024. Un suivi régulier est réalisé auprès de ses courtiers pour contractualiser au prix lui permettant d'atténuer, tant que possible, l'impact des cotations à la hausse depuis quelques années.

Le service achats a également mis en œuvre un

groupe projet rassemblant les experts métiers du soin, de l'hôtellerie, du médico-social & qualité ainsi que la Finance et la Direction des Systèmes d'Information pour rédiger le cahier des charges techniques visant à rechercher le logiciel de gestion de soins adéquat à notre activité et couvrant tous les services associés tels que l'hôtellerie, la qualité, la facturation.

## Système d'information

### Retour sur 2023

En 2023, nous avons entrepris une modernisation de notre infrastructure informatique pour répondre aux besoins croissants de nos opérations. Cela comprenait le déploiement de la fibre optique pour une connectivité plus rapide et plus stable, ainsi que l'optimisation de notre réseau pour une meilleure performance et une fiabilité accrue. Ces améliorations ont contribué à réduire les temps d'indisponibilité et à garantir un accès fluide aux données et aux applications essentielles.

L'intégration d'outils et de services cloud nous a permis d'améliorer la collaboration et la sécurité notamment en renforçant l'utilisation du logiciel Teams qui permet aux équipes de travailler en centralisant les communications et les ressources

au sein d'un seul environnement numérique. Ces nouveaux services offrent également des fonctionnalités de gestion des appareils et de protection des données.

Concernant la gouvernance des données, nous avons continué la réalisation d'audit RGPD\* et avons mis en œuvre les plans d'actions nécessaires. Il a été décidé de mettre en œuvre une démarche mutualisée afin de réaliser ces actions, tout en se laissant la possibilité d'analyser de manière individuelle une problématique locale.

En parallèle de ces projets, nous continuons de renforcer la sécurité de nos infrastructures en mettant en œuvre les recommandations de l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI), notamment en termes d'audit de sécurité, de détection de failles de sécurité et de conformité aux bonnes pratiques.

### Perspectives pour 2024

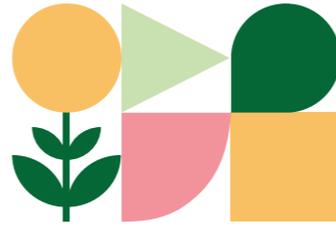
En 2024, nous allons remplacer la totalité des infrastructures Wifi de nos établissements afin d'apporter une meilleure qualité de services pour nos Résident(e)s et nos collaborateurs. En effet, l'architecture actuelle avait été déployée en 2014 dans tous nos établissements.

Dans la continuité de l'optimisation et de la sécurisation des équipements de nos établissements, nous allons réaliser une mise à niveau de nos systèmes de téléphonie qui intégrera à la fois de nouvelles fonctionnalités mais également des possibilités de redondance des lignes, permettant aux Résidences et aux Résident(e)s d'être joignables à tout moment.

Enfin, nous allons effectuer une consultation concernant notre Dossier Usager Informatisé (DUI) afin de pouvoir disposer de tous les services socles nécessaires dans le cadre du programme ESMS numérique :

- Enjeux d'interopérabilité avec les systèmes d'information de santé tels que le Dossier Médical Partagé (DMP), la messagerie sécurisée de santé, e-prescription...
- Exigences techniques, fonctionnelles, de sécurité et d'ergonomie qui répondent aux besoins des établissements et services médico-sociaux.

## Orientations 2024/2025 & trajectoire 2030



« 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 95 ans sera de 6 millions alors qu'elle n'était que de quelques milliers en 1960 »,

« 20% des plus de 85 ans vivent en établissement »,

« Entre 2030 et 2050, le nombre de personnes dépendantes en France va doubler »,

« D'ici à 2030, il faudrait créer près de 110 000 places d'EHPAD pour pouvoir répondre dignement aux besoins de l'évolution sociologique ».

Les chiffres parlent d'eux-mêmes pour donner l'ampleur des défis auxquels notre société sera confrontée à très brève échéance.

Ils questionnent un à un chacun de nos modèles sociétaux avec, évidemment, une acuité toute particulière pour celui du secteur médico-social dédié à la perte d'autonomie liée au vieillissement. En célébrant son trentième anniversaire en 2024, LBA – Les Bruyères Association, démontre que son modèle associatif à but non-lucratif a traversé avec succès plus d'un quart de siècle d'évolution



démographique et sociétale. Un bref coup d'œil dans le rétroviseur nous rappellerait combien rares sont ceux qui auraient pu prédire le chemin à parcourir pour passer de "la maison de retraite" de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle à l'EHPAD d'aujourd'hui. Et pourtant cette route a été faite avec les avancées que l'on connaît !

En faisant de l'innovation la priorité de leur démarche, les dirigeants successifs de LBA se sont placés dans cette perspective d'évolution permanente à l'écoute des bouleversements que le rallongement de l'espérance de vie allait induire. La création d'un Conseil Scientifique Opérationnel, renforcé par un Lab et une Académie de la vie autonome, procède de cette volonté de proposer au plus grand nombre de ses parties prenantes, en premier lieu desquels les collaborateurs, de réfléchir ensemble à la co-construction de ce qui, aujourd'hui déjà, préfigure l'EHPAD de demain.

En relevant des enjeux que d'autres modèles que le nôtre n'ont pas réussi à tenir.

• **Agréger autour de notre réflexion les meilleurs experts du secteur médico-social** pour trouver des pistes qui permettent d'apporter des solutions aux personnes en besoin d'accompagnement et à leur famille a été cette année encore le fil conducteur de nos actions.

En témoigne l'ensemble des événements qui se tiendront dans nos établissements tout au long de cette année d'anniversaire pour leur démontrer la dynamique qui nous anime, le souci de transparence, la volonté de dialogue et l'engagement de nos équipes. Ces "portes ouvertes" témoignent surtout de la fierté que nous avons de travailler au service des autres, de leur dignité et de leur épanouissement.

• **Trouver sur le long terme l'équilibre financier confirmant la solidité économique de notre association.**

Même si 2023 nous voit présenter un déficit méconnu à ce jour pour notre groupe, nous le devons en grande partie au recours démultiplié à l'intérim pour garantir ce qui fonde notre ADN depuis l'origine : une présence indéfectible auprès de nos résidents.

Une situation à laquelle nous avons immédiatement réagi par plusieurs expérimentations lancées pour permettre de fidéliser nos collaborateurs et donner l'envie à ceux qui ne l'auraient pas encore fait de rejoindre LBA.

L'expérimentation de la prime de CDIisation a permis de valoriser notre personnel fidèle tout en rappelant la responsabilité et la nécessité d'accueillir et d'intégrer tout nouveau collaborateur

qui franchirait le pas du « CDI ». Évidemment, plus notre part de CDI est importante, plus la stabilité et l'accompagnement auprès de nos résidents peut poursuivre son objectif qualitatif. Cette expérimentation a été un succès avec plus d'une centaine de nouveaux CDI au sein de notre association. Ils viennent renforcer une équipe qui permet à LBA de soutenir et d'améliorer un taux d'encadrement satisfaisant auprès du résident.

• **Poursuivre un développement qui permet d'ancrer au cœur des territoires des établissements à taille humaine pour répondre aux enjeux locaux sur la base de l'esprit qui a fondé les succès des 23 autres établissements du groupe.**

L'intégration réussie en 2023 de la résidence de La Roche Maillard à Vigneux-de-Bretagne renforce la confiance que nous pouvons avoir dans notre stratégie de développement raisonné qui s'appuie sur un modèle faisant de l'épanouissement des résidents comme de nos équipes une priorité de la réponse que LBA cherche et cherchera à offrir aux évolutions sociétales.

Nous sommes tous conscients d'être engagés dans un secteur en mutation que même le législateur semble avoir du mal à anticiper si l'on en croit les



atermolements autour des textes annoncés de longue date.

Pour LBA, ces mutations sont surtout vectrices d'enthousiasme et de passion. D'abord parce que ces mutations ne font que confirmer que les solutions passeront avant tout par une nouvelle façon de voir le rapport à l'autre. Une vision humaniste et désintéressée que le monde associatif porte par essence.

Ensuite parce qu'elles rappellent combien notre vocation au service des plus vulnérables est d'abord une mission de service public à laquelle on entrevoit bien que les générations montantes sont tout aussi attachées que celles qui nous ont précédées. Enfin parce qu'elles valident que les réponses seront passionnantes à élaborer et que pour LBA, la passion de l'avenir est un formidable moteur !

**Jean-Louis Marie, Directeur général LBA**



## Compte de résultat synthétique 2023

Exprimé en €

Rubriques	31/12/2023	31/12/2022	Variation
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	71 010 825	68 731 618	3,32%
<i>dont CHIFFRE D'AFFAIRES</i>	<b>68 955 144</b>	<b>66 875 440</b>	<b>3,11%</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>73 855 517</b>	<b>68 241 019</b>	<b>8,23%</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(2 844 692)</b>	<b>490 599</b>	<b>-679,84%</b>
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>539 603</b>	<b>110 620</b>	<b>387,80%</b>
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>949 756</b>	<b>987 500</b>	<b>-3,82%</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(410 153)</b>	<b>(876 881)</b>	<b>-53,23%</b>
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>365 163</b>	<b>861 202</b>	<b>-57,60%</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>71 644</b>	<b>268 240</b>	<b>-73,29%</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>293 519</b>	<b>592 962</b>	<b>-50,50%</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise			0,00 %
Impôts sur les bénéfices			0,00 %
<b>RÉSULTAT</b> [Bénéfice ou Perte]	<b>(2 961 326)</b>	<b>206 680</b>	<b>-1532,81%</b>

## Bilan synthétique 2023

Exprimé en €

Actif	31/12/2023	%	31/12/2022	%
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>54 707 603</b>	<b>78,55 %</b>	<b>50 002 723</b>	<b>69,17 %</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>14 934 821</b>	<b>21,45 %</b>	<b>22 290 714</b>	<b>30,83 %</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>69 642 424</b>	<b>100,00 %</b>	<b>72 293 437</b>	<b>100,00 %</b>

Passif	31/12/2023	%	31/12/2022	%
<b>FONDS ASSOCIATIFS ET RÉSERVÉS</b>	<b>26 436 153</b>	<b>37,96 %</b>	<b>29 501 363</b>	<b>40,81 %</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>397 294</b>	<b>0,57 %</b>	<b>321 182</b>	<b>0,44 %</b>
<b>FONDS DÉDIÉS</b>	<b>989 619</b>	<b>1,42 %</b>	<b>977 654</b>	<b>1,35 %</b>
<b>DETTES</b>	<b>41 819 358</b>	<b>60,05 %</b>	<b>41 493 238</b>	<b>57,40 %</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>69 642 424</b>	<b>100,00 %</b>	<b>72 293 437</b>	<b>100,00 %</b>



# 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

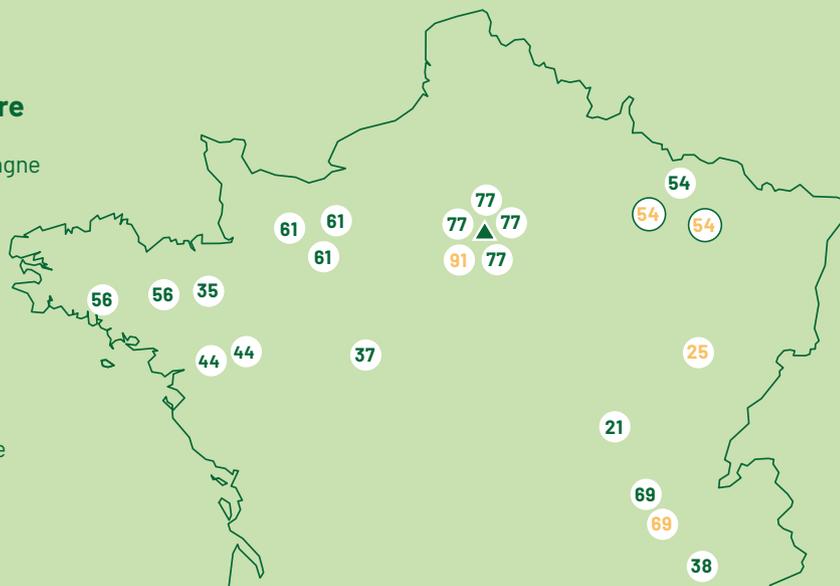
- 21 Bourgogne-Franche-Comté**  
Beaune

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

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

## RÉSIDENCES AUTONOMES

- 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](mailto:lesbruyeres@asso-lesbruyeres.org)

[www.asso-lesbruyeres.com](http://www.asso-lesbruyeres.com)