# 2024

## Rapport d'activité

Les Bruyères Association

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

# 30 ans d'engagement à vos côtés

En 2024, Les Bruyères Association célèbre 30 ans d'actions en faveur des personnes âgées. Trois décennies d'accompagnement, d'adaptation et de bienveillance dans un secteur en constante évolution.
À travers ses 24 résidences, l'association a créé bien plus que des établissements : **des lieux de vie, de partage et d'entraide**. Les résidents, leurs familles, les équipes, bénévoles et partenaires ont bâti ensemble une **communauté humaine et solidaire**.
Cet anniversaire est une reconnaissance : envers ceux qui nous ont fait confiance, envers les professionnels engagés au quotidien et envers tous ceux qui ont contribué au développement et à la notoriété de l'association.
C'est aussi une **promesse d'avenir** : poursuivre notre mission avec la même passion, en renforçant notre modèle associatif et notre vision d'une vieillesse accompagnée avec respect et dignité.
**Ensemble, continuons à écrire cette histoire**.

# sommaire


**Edito >** 7

**À vos côtés...**

**1 • Simplicité, bienveillance et attention >** 11

**2 • Une transparence assumée >** 19

**3 • Bien vieillir, une évidence >** 25

**4 • Optimisme et joie de vivre >** 33

**5 • Innover et agir ensemble >** 41

**6 • Des process garants de qualité>** 49

**7 • Se développer et évoluer >** 59

**8 • Vous accueillir dans nos maisons >** 69

# L'optimisme, notre valeur cardinale

Regards croisés Président et Directeur général

**2024 restera comme l'année au cours de laquelle Les Bruyères Association a célébré ses 30 ans. Qu'est-ce que cet événement a révélé de l'esprit de LBA ?**

**Sylvain Merino** : Cet anniversaire s'inscrivait dans un contexte très spécifique : vieillissement de la population, progrès de la médecine induisant de nouvelles pathologies liées au grand âge, débat sur la fin de vie, démultiplication des besoins de prise en charge, attentes de plus en plus précises des résidents et de leurs familles… Autant de défis sociétaux toujours en attente de la Loi Grand Âge, que tous les Français appellent de leurs vœux.
Loin de se résigner, LBA a souhaité, à l'occasion de cet anniversaire, montrer combien le secteur associatif non lucratif peut être un exemple de résilience, un incubateur d'idées, un levier d'expérimentation, un acteur citoyen et responsable. Pour LBA, célébrer une réussite de 30 ans, c'est surtout poser les fondations pour les décennies à venir. Définir une nouvelle gouvernance, encore plus transparente et efficace, agréger autour de la publication d'un ouvrage les meilleurs experts du secteur médico-social dédié au grand âge, animer un Conseil scientifique planchant sur la dignité, la bientraitance, la personnalisation de la prise en charge… constituent quelques-unes des grandes lignes – non exhaustives – qui ont jalonné l'année, en parallèle de l'organisation d'événements festifs au cœur des territoires, dans tous nos Ehpad et résidences autonomie. Notre ambition était de prouver que notre secteur ne mérite pas le déficit d'image consubstantiel au tabou que suscite cette période de la vie. Au contraire, elle constitue pour LBA l'occasion de s'arc-bouter sur ses valeurs d'humilité, de respect, de générosité et d'optimisme, pour offrir une vision d'action et de progrès.

**Jean-Louis Marie** : Je retiendrais pour ma part l'extraordinaire engagement des équipes au sein de chacun de nos établissements à cette occasion. L'enthousiasme avec lequel chaque collaborateur s'est approprié notre projet festif, la créativité mise en œuvre pour que les évènements soient le reflet de la spécificité de leur établissement, leur plaisir "à faire plaisir" à nos résidents, sont autant de signes de la manière dont les valeurs de LBA sont partagées et concrètement incarnées sur le terrain. Dans le contexte particulier que notre secteur affronte depuis plusieurs années, c'est avant tout l'optimisme qui s'est dégagé de cet anniversaire. Un optimisme qui a infusé toute cette année, et dont nous sentons encore aujourd'hui le souffle porteur. Un positivisme qui se traduit aussi dans nos chiffres : nous avons non seulement redressé la barre de 2023, mais aussi placé 2025 sous les meilleurs auspices. C'est à nos équipes que nous le devons. Elles qui ont su, au-delà de leur investissement pour l'anniversaire, prendre à bras-le-corps tous les projets de progrès lancés pour qu'ensemble, nous puissions aborder les défis de demain avec espoir et résolution.

**Comment LBA entend concrètement faire vivre cet optimisme sur la durée ?**

**S. M.** : À l'heure où 80 % des structures médico-sociales sont confrontées à des difficultés financières sans précédent, LBA s'appuie sur les valeurs du secteur associatif non lucratif pour affirmer sa résilience et sa combativité. Une gouvernance spécialiste du médico-social, appuyée par des administrateurs bénévoles experts dans leur domaine (financier, associatif, communication, gestion des risques…), une capacité à réinvestir l'ensemble de la valeur créée au profit des résidents, une vision

> "Avec LBA, le secteur associatif non-lucratif entend s'affirmer comme un exemple de résilience, un incubateur d'idées, un levier d'expérimentation, un acteur citoyen et responsable."
>
> Sylvain Merino, Président LBA

à long terme axée sur des propositions inspirées de la mission de service public pour se focaliser sur l'évolution des besoins et des attentes des Français, constituent toute l'originalité de notre association. Pour partager cette ambition, non seulement avec nos équipes mais aussi avec l'ensemble de nos parties prenantes – élus territoriaux, partenaires institutionnels –, nous avons mis en place un ensemble d'actions dédiées à la réflexion autour de valeurs essentielles : bienveillance, bientraitance, dignité, attention, personnalisation de l'accompagnement.

Au-delà des mots, nos actions au quotidien sont portées par le sens des responsabilités et de la citoyenneté. Nos CVS écoutent et retransmettent ; notre Conseil scientifique initie des pistes de réflexion ; nos relations avec des experts reconnus – comme en témoigne l'ouvrage Choisir la vie – enrichissent notre vision. De cette écoute, la plus transversale possible, naissent des actions très concrètes : enquêtes de satisfaction internes et externes, commissions de pilotage et d'anticipation des risques, politique RH valorisant l'engagement, stratégie de communication assumant notre transparence. Autant de voies pour ancrer durablement cet optimisme.

Cette vision positive de l'avenir s'appuie sur une rigueur de gestion et une expertise inédite des spécificités techniques et managériales de notre secteur médicosocial. Une confiance dans l'avenir qui permet à LBA d'affirmer une ambition de développement que nous souhaitons partager avec des structures associatives s'inspirant des mêmes valeurs d'humanisme et de désintéressement de LBA mais confrontées à un environnement concurrentiel de plus en plus tendu.

Les réponses favorables à cette proposition faite par nos équipes à de nombreux confrères en 2024 laissent augurer des synergies extrêmement positives pour 2025.

**J-L. M. :** Être un acteur responsable et citoyen n'est pas pour LBA une déclaration d'intention. Conscients de poursuivre une mission d'utilité publique, nous sommes extrêmement attachés à notre modèle associatif non-lucratif. Libérés de l'exigence de profit qu'impliquerait la présence d'actionnaires, mais convaincus que seule la rigueur de gestion permet les investissements garants de la qualité de vie, nous avons pour seul mot d'ordre de garantir la dignité et le bien-être de nos résidents à travers la personnalisation de notre accompagnement et un engagement constant dans leur confort quotidien. Conscients également que cet engagement repose sur les moyens donnés à nos collaborateurs et aux directeurs qui en ont la responsabilité, nous attachons une importance primordiale à l'autonomie et au soutien qu'un groupe comme le nôtre peut leur apporter. Rien n'est jamais parfait, bien sûr, mais nous croyons pouvoir dire que tous savent qu'ils peuvent compter sur nous, comme nos résidents savent pouvoir compter sur eux.

> LBA a pour seul mot d'ordre de garantir la dignité et la qualité de vie de nos résidents par la personnalisation de notre accompagnement et l'investissement constant dans leur confort quotidien.
>
> **Jean-Louis Marie, Directeur général LBA**

1

## À vos côtés

# Simplicité, bienveillance et attention

**Une association engagée**
**Une gouvernance originale**
**Des équipes impliquées à tous les niveaux**

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

Bienveillance
Respect
Solidarité
Humanisme
Valeurs
Ecoute
Ethique
Dignité

**19**
Ehpad

**5**
résidences autonomie

**1 681**
places d'hébergement

**5**
unités protégées

**664**
places habilitées à l'aide sociale

**10**
PASA

**1**
petite unité de vie

Près de **1 300**
salariés

**9**
places temporaires

**2**
accueils de jour

Sur **8** régions et **12** départements

# Une association engagée

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

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

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

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

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

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

La vocation de LBA

**« 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 ».**

Découvrez l'histoire de LBA à travers une animation graphique qui vous plongera au cœur de nos missions et de notre vision unique, portée par des valeurs humaines et authentiques. Scannez le QR code pour la visionner !

# Une gouvernance originale

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

## Le fonctionnement

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

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

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

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

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

## La composition

A l'issue de la délibération de l'assemblée générale du 11 juin 2024, la composition des instances de gouvernance a été révisée à la suite de l'expiration de certains mandats d'administrateurs et des membres du Bureau. Le Conseil d'Administration, est composé de 12 membres tous issus du collège des membres actifs, et le Bureau, composé de 4 membres issus du même collège et désignés au sein du Conseil d'Administration.

**La singularité de la gouvernance de LBA réside dans l'implication des administrateurs** qui mettent leurs compétences au service du fonctionnement de l'association, dans la fluidité et la proximité du binôme Président/Directeur général, essentiel à la performance de l'association, ainsi que dans la **gouvernance opérationnelle** qui repose sur un Comité Exécutif et un Comité de Direction Siège.

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

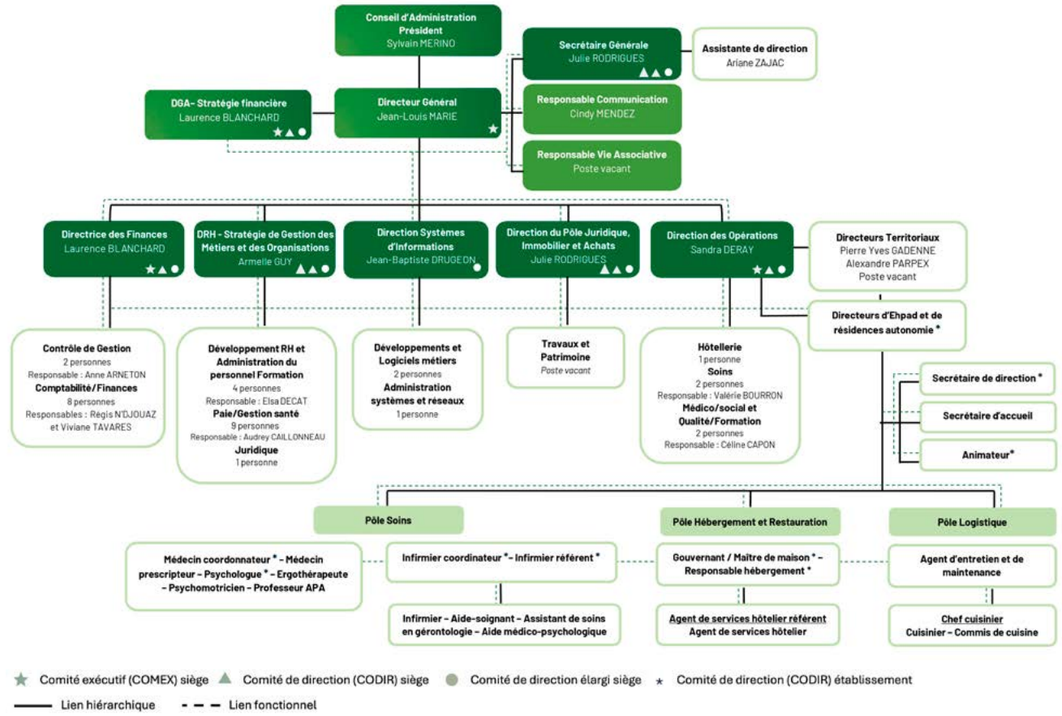
> Agilité et engagement : nos instances au service d'une action efficace.

**Laurence Blanchard**
**Directrice générale adjointe et stratégie financière**

# Des équipes impliquées à tous les niveaux

## Une organisation structurée dans son ensemble

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




## Un pilotage renforcé pour une gouvernance agile

Début 2024, LBA a consolidé son mode de gouvernance en instaurant deux nouvelles instances décisionnelles, visant à renforcer l'efficacité et la réactivité de l'association.

- **Le Comité Exécutif (COMEX)** : Réuni chaque mois, il définit les grandes orientations stratégiques de l'association en tenant compte des enjeux économiques, sociaux et sectoriels, ainsi que des risques et opportunités identifiés.

- **Le Comité de Direction Siège (CODIR Siège)** : Instance opérationnelle, il met en œuvre les décisions du COMEX et veille à leur exécution en mesurant les résultats obtenus. Il se réunit chaque semaine pour assurer un suivi rigoureux et une adaptation continue.

**97% des collaborateurs estiment que leur travail est utile**

(Enquête de satisfaction 2024 Les Bruyères Association)

2

## À vos côtés

# Une transparence assumée

**Humainement**
**Financièrement**

# Humainement

## Données chiffrées ressources humaines 2024

**819,5 salariés ETP**
(Équivalent Temps Plein)
rémunérés en 2024

**25 ETP**
en contrat apprentissage

**759**
salariés en CDI

Age moyen :
**41 ans**

Durée d'ancienneté moyenne :
**5 ans et demi**

### Répartition Femmes/Hommes

**86%** femmes ♀♂ **14%** hommes

### Répartition par statut

**11%** cadres **89%** employés et agents de maîtrise

### Répartition des ETP par catégorie de métier

Soins et accompagnement médical :
**53%**

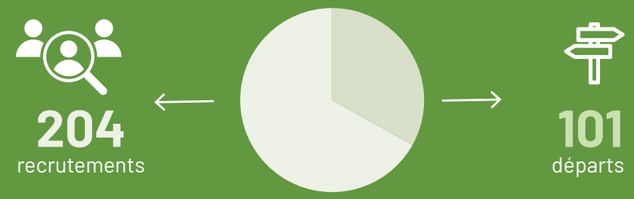
Hôtellerie et services aux résidents :
**39%**

Administratif et gestion :
**6%**

Animation et vie sociale :
**2%**







### Résultats clés de l'enquête de satisfaction des salariés

**Taux de recommandation de l'employeur Les Bruyères Association**

Etablissement
**84%**

Siège
**76%**

**Taux de recommandation des résidences Les Bruyères Association pour y vivre**

Etablissement
**83%**

Siège
**92%**

**Taux de satisfaction du poste occupé**

Etablissement
**88%**

Siège
**93%**

# Financièrement

**Produits d'exploitation**
**75 581 788 €**

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

Hébergement : **35 947 938 €**
Soins : **28 730 541 €**
Dépendance : **8 271 085 €**

**Chiffre d'affaires 2024**
**72 949 564 €**

**Produits financiers : 424 369 €,**
en forte croissance depuis la mise en place en 2023 d'une gestion de trésorerie structurée pour faire face à l'inflation et à l'augmentation des taux d'emprunt (produits 2022 avant mise en place gestion optimisée : 110 620 €)

**Charges financières : 895 862 €,**
correspond aux charges d'intérêts sur emprunt en lien avec la politique patrimoniale d'acquisition des murs des établissements, permettant par ailleurs de faire des économies sur les loyers et d'optimiser le cash-flow.

**Résultats financiers : - 471 493 €**

**Trésorerie**
**21 201 897 €**

**Produits exceptionnels : 517 107 €,**
hors exploitation, correspondent pour la moitié à des quote parts de subvention d'investissement.

**Charges exceptionnelles : 162 408 €**

**Résultats exceptionnels : 354 699 €**

**Excédent brut d'exploitation : 1 951 260 €**

**Total Actif Net 67 629 715 €**
dont **21 201 897 €** de trésorerie (51 862 196 € actifs immobilisés et 15 767 519 € actif circulants)

**Capacité autofinancement**
**2 430 164 €**

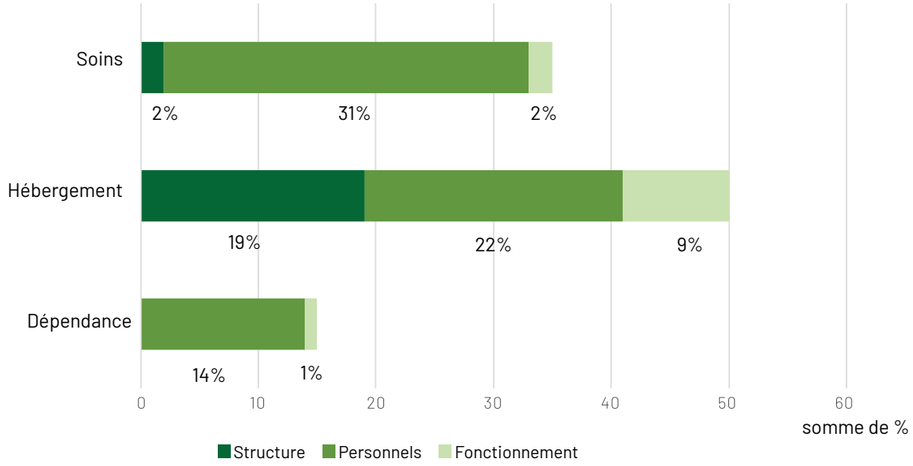
**Total passif 67 629 715 €,**
dont **25 268 332 €** de fonds propres,
**288 554 €** de provisions, **915 641 €** fonds dédiés, **41 157 188 €** dettes.

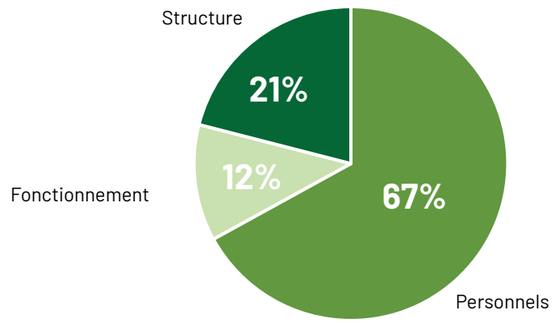




**Dans un contexte sinistré (66% des EHPAD déficitaires en 2023), malgré une situation toujours déficitaire, LBA affiche des indicateurs en forte amélioration, à contre-courant du secteur avec une situation financière saine et solide qui lui permet de traverser la crise (d'abord sanitaire puis maintenant économique) en continuant à faire face à ses échéances, à poursuivre son exploitation et à maintenir ses projets stratégiques.**

**Répartition financement/coût d'une place en Ehpad**



Au travers de ses 19 EHPAD, 5 résidences autonomie et 2 accueils de jour, Les Bruyères Association met un point d'honneur à accompagner les personnes âgées à chaque étape de leur parcours, en offrant des solutions d'accueil diversifiées. Avec 1 681 places disponibles, tout type d'accueil confondu, l'association propose des espaces de vie adaptés aux besoins et au bien-être des résidents, tout en garantissant un accompagnement personnalisé.

Découvrez notre film « Choisir la vie » filmé au cœur de nos résidences.



3

## À vos côtés

# Bien vieillir, une évidence

**En Ehpad**
**En Résidence autonomie**
**En Accueil de jour**
**Des instances de proximité au service des résidents**
**La satisfaction au cœur de nos priorités**

# En Ehpad

## À propos des établissements

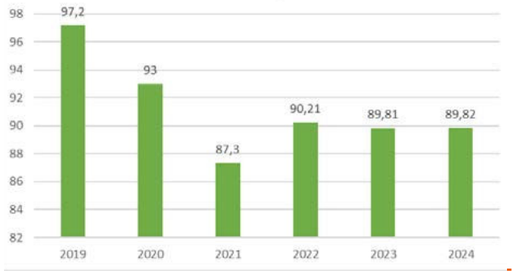
**19** Ehpad **1 297** places
dont **9 hébergements temporaires** disponibles sur **4 résidences** (Condé-sur-Sarthe, Saint-Soupplets, Vigneux-de-Bretagne et Voulx).

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

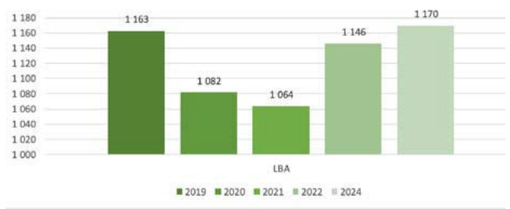
**664** places habilités à l'aide sociale
**10** Pôle d'activités et de soins adaptés (PASA) pouvant accueillir 132 personnes
**5** unités protégées pouvant héberger 57 personnes

Un prix journalier moyen pour l'hébergement de **78,91€.**
Un taux d'occupation moyen des résidences de **89,82%**.

Taux d'occupation




Evolution du nombre de résidents entre 2019 et 2024




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

## À propos des résidents

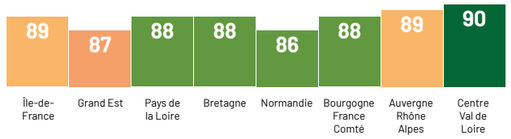
**1 170 résidents présents dans les Ehpad LBA** au 31/12/2024

**Plus de 2/3 sont des femmes**
888 femmes pour 282 hommes

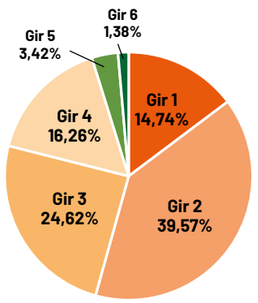
**88 ans en moyenne**
- **5** résidents âgés de moins de 60 ans
- **56%** ont entre 85 et 95 ans (Médiane nationale étude ANAP 2023 : 55%)
- **16%** ont plus de 96 ans
- **49 centenaires**, un nombre en progression continue (2020 : 23 - 2021 : 37 - 2022 : 42- 2023 : 44)

La résidente la plus âgée est accueillie à Rennes et a fêté ses **105 ans** en 2024.

Age moyen des résidents par région




**Près d'un résident sur deux arrive en Ehpad depuis son domicile**
49,1% des résidents rejoignent l'Ehpad depuis leur domicile, tandis que les autres proviennent principalement d'un établissement de santé (39,3 %) ou du secteur médico-social (11,5 %), témoignant de parcours d'entrée diversifiés.
**54,31% ont un niveau de dépendance très élevé (GIR1 et GIR2)**




GIR Moyen Pondéré (GMP) moyen au 31/12/2024 : 717

Pathos Moyen Pondéré (PMP) moyen au 31/12/2024 : 232

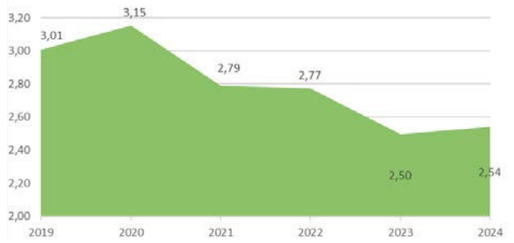
**Ces chiffres illustrent le niveau de dépendance important des résidents accueillis, soulignant l'accompagnement renforcé nécessaire pour répondre à leurs besoins.**



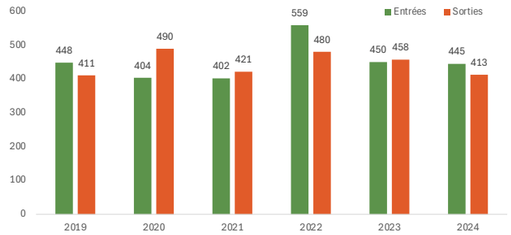


**La durée moyenne de séjour des résidents est de 2,54 ans.**
(Médiane nationale étude ANAP 2023 : 2,33 ans)

Evolution de la durée moyenne de séjour




**445 résidents entrant et 413 résidents sortant en 2024**

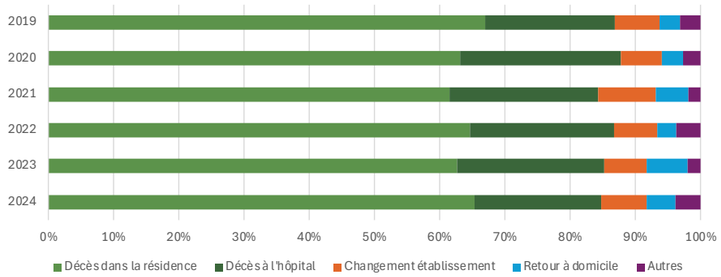



Evolution du nombre d'entrées et de sorties

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

Le taux de rotation des résidents est de **33.1%** (Médiane nationale étude ANAP 2023 : 32,2%).
En 2024, **l'âge moyen des résidents à leur arrivée est de 87,7 ans** (87,2 ans en 2023) et de **89,1** ans (89,3 ans en 2023) lors de leur départ.

Evolution des motifs de sortie des résidents




**Les sorties définitives sont à 65,4% liées aux décès des résidents au sein de la résidence** (Médiane nationale étude ANAP 2023 : 75%)

Cette tendance met en lumière l'importance d'un accompagnement approprié et humain de la fin de vie en EHPAD, garantissant un soutien respectueux et digne pour les résidents et leurs familles.

# En Résidence autonomie

**5** résidences en autonomie

**335** logements
- **75** studios
- **204** T1
- **52** T2
- **4** T3

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

Un **prix mensuel moyen** pour l'hébergement de **1 270.11€**.

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

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

# En Accueil de jour

**2** accueils de jour

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

Un **prix journalier moyen** de **18,69€**.

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

**46%** de femmes et **54%** d'hommes

Pour découvrir en détail l'ensemble de nos résidences, rendez-vous en page 69.

# Des instances de proximité au service des résidents

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

## Le Conseil de la Vie Sociale (CVS)

Un espace de dialogue entre résidents, familles et salariés, abordant le fonctionnement, les services proposés, la qualité de vie et les projets d'amélioration. Il joue un rôle consultatif sur les projets, le budget et l'organisation de la résidence, avec la présentation annuelle d'un rapport incluant les événements indésirables et les actions correctives mises en place. L'association y est représentée par un administrateur. Chaque résidence organise au moins trois CVS par an.
**67 CVS en 2024.**

## L'Assemblée Annuelle des Familles

Un temps d'échange réunissant les résidents, leurs familles, les membres du CVS, les bénévoles et des représentants locaux pour faire le bilan de l'année écoulée, présenter les projets à venir et expliquer le fonctionnement de la résidence. Elle a pour objectifs d'informer les participants, renforcer la transparence, valoriser les actions menées et promouvoir la résidence, tout en améliorant la qualité de vie des résidents et les conditions de travail du personnel.
**22 assemblées en 2024.**

## La Commission Restauration

Un cadre participatif permettant aux résidents et à leurs proches de s'exprimer sur l'alimentation et le service de restauration. Dirigée par le directeur de l'établissement, le responsable de la restauration, le chef de cuisine, avec la possible présence d'un diététicien, elle a pour objectif de faire un bilan des attentes des résidents, d'identifier les points forts et faibles, et de proposer des améliorations pour garantir un service de qualité. La commission aborde tous les aspects de la restauration, y compris les menus, la présentation, la qualité des produits, la cuisson et les animations.
**22 commissions en 2024.**

## Le CODIR d'établissement

Réunissant chaque semaine l'équipe encadrante (direction, MEDEC, IDEC, gouvernante) et les fonctions support (secrétaire de direction, chef de cuisine, animatrice, psychologue, ergothérapeute, agent d'entretien), il assure un suivi rigoureux du fonctionnement des établissements. Les thématiques abordées sont diverses. Les comptes rendus sont envoyés au CODIR Siège, permettant de suivre le fonctionnement de toutes les résidences et d'identifier d'éventuelles difficultés.
**1056 CODIR établissement en 2024.**

## Le COPIL Qualité

Cette instance assure la démarche qualité continue, le suivi des événements indésirables, l'appropriation des procédures LBA, l'élaboration du calendrier réglementaire, la communication interne et externe, et contribue au rapport annuel qualité. Organisé une fois par mois par la direction et incluant le référent qualité, les référents métiers du CODIR, ainsi que d'autres professionnels selon l'ordre du jour, peuvent également être invité des représentants des résidents, des familles, des partenaires et des intervenants extérieurs. Un représentant du pôle médico-social et qualité de LBA apporte une assistance méthodologique.
**264 COPIL Qualité en 2024**

## La Réunion CORSO (Coordination des Soins)

Un cadre de réflexion et d'organisation réunissant les professionnels du soin pour garantir une prise en charge sécurisée et adaptée, impliquant le personnel d'encadrement (IDEC, médecins, psychologues, ergothérapeutes). Elle permet de veiller à la qualité, à la continuité et à la sécurisation des soins en assurant la traçabilité, la gestion du circuit des médicaments, le suivi des indicateurs, l'élaboration des plans de soins et le traitement des événements indésirables. Elle aborde également les dossiers particuliers, les plans bleus, la gestion des Documents d'Analyse du Risque Infectieux (DARI) et des Rapports d'Activités Médicales Annuels (RAMA), les relations avec les médecins traitants et paramédicaux libéraux, ainsi que les interactions avec les hôpitaux et réseaux pour évaluer et mettre en place des projets innovants.
**456 CORSO en 2024.**

## La Plénière des Salariés

Un moment clé de concertation et d'information pour l'ensemble du personnel, favorisant la transparence et la valorisation des actions menées. Pilotée par la direction de l'établissement, elle réunit l'ensemble du personnel (jour et nuit), avec la présence d'un membre du CODIR élargi du siège sur l'une des deux dates. Cette instance participative favorise l'expression des salariés et l'échange d'informations sur diverses thématiques. Elle permet de partager des données sur l'établissement (bilan, projets, investissements, plan de formation) et valorise les actions réalisées, tout en assurant une communication transparente et fluide de l'association entre tous les membres du personnel.
**44 plénières en 2024.**

## Le COREG (Comité Régional)

Un temps fort trimestriel de partage et d'échange entre les directeurs d'établissement et le siège pour décliner les orientations stratégiques et favoriser l'échange. Il inclut des interventions des directions du siège et des intervenants extérieurs, avec pour objectif de traiter des sujets d'actualité, de mettre en œuvre le projet LBA de manière opérationnelle, de partager des retours d'expérience et de promouvoir une culture associative commune.
**4 COREG en 2024**

## Les Revues de Résidences et de Travaux

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

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

*Résidence Jean-Baptiste de la Salle*



À vos côtés I Bien vieillir, une évidence

Daniele et Danielle
habitantes de la résidence Lucie et Edgar Faure

# La satisfaction au cœur de nos priorités

En 2024, un total de 1 252 personnes a répondu à l'enquête de satisfaction, menée par un organisme indépendant. Au total 610 résidents et 612 familles y ont contribué. Les résultats obtenus témoignent de la qualité des services offerts et des efforts constants pour répondre aux attentes des résidents et de leurs proches.

**92%**
de satisfaction globale

**Résidents : 96%** de satisfaction globale
- En EHPAD : **91%**
- En Résidence Autonomie : **98%**
- En Accueil de Jour : **100%**

**Familles : 89%**
de satisfaction globale

## Satisfaction par Thématique

| | EHPAD | Résidence autonomie | Accueil de jour |
|---|---|---|---|
| ★ **Accueil** | **95%** | **99%** | |
| ★ **Hébergement** | **91%** | **96%** | **92%** |
| Repas | 84% | 81% | 100% |
| Activités sociales et culturelles | 85% | 94% | 100% |
| Soin | 88% | | 100% |
| ★ **Personnel** | **93%** | **98%** | **83%** |
| Accompagnement quotidien | 89% | 95% | 98% |

**89%**
de taux de recommandation global

**Résidents :** recommande à **90%**
- En EHPAD : **87%**
- En Résidence Autonomie : **97%**
- En Accueil de Jour : **100%**

**Familles :**
recommande à **88%**

### Restauration

Des niveaux de satisfaction a plus de **90%** en Ehpad, résidences autonomie et accueil de jour pour :
- Les quantités servies et le service en salle
- La décoration et l'aménagement de l'espace de restauration

4

## À vos côtés

# Optimisme et joie de vivre

**Des activités diversifiées pour enrichir le quotidien**
**Des événements festifs pour les 30 ans de LBA**
**Des bénévoles présents et actifs**
**La mobilisation de tous en faveur du grand âge**

# Des activités diversifiées pour enrichir le quotidien

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

## La médiation animale

La médiation animale est la recherche d'interactions positives issues de la mise en relation intentionnelle entre l'Homme et l'Animal dans les domaines éducatif et social. L'animal favorise le lien et la relation à l'autre. C'est un médiateur qui suscite l'interaction. Il va vers l'autre sans jugement, sans intention et sans communication verbale. Il est spontané, stimule, éveille et réconforte de manière naturelle. Il permet le partage et une relation authentique. L'animal joue un rôle de catalyseur social et procure de l'apaisement.
Une illustration concrète de cette approche est l'initiative mise en place par l'établissement Lucie et Edgar FAURE, situé à Boissise-la-Bertrand (77), qui a lancé en 2024 le projet « L'Empreinte du cheval ». Par petits groupes, les résidents rencontrent, deux fois par mois, les équidés du centre équestre de Chailly-en-Bière. L'interaction avec les poneys leur apporte de la joie. Ils peuvent se promener avec eux, les observer, les caresser et les brosser. Certains résidents ont ainsi pu partager, au cours de ces séances, leurs souvenirs avec ces animaux.

*Médiation animale à la Résidence Georges Courteline*

## Le maintien d'une dynamique sociale et culturelle

Nos établissements proposent aux résidents des sorties pour aller voir des films ou visiter des musées. Il arrive également que la culture vienne directement à eux.
Ainsi, à l'établissement Les Hermines de Lanester (56), un spectacle de musiques et de danses irlandaises a été organisé en fin d'année. Par ailleurs, nous permettons aux résidents de profiter de séjours de vacances, comme à La Roche Maillard à Vigneux-de-Bretagne (44), où un groupe de résidents a pu partir à Pornichet pendant cinq jours pour profiter de la mer et du soleil.

*Festivités à la Résidence Jean-Baptiste de La Salle*

## L'intergénérationnel

*Old'Lympiques des résidences L'Aubetine et Lucie et Edgar Faure*

La mise en place de projets intergénérationnels est essentielle. Ces initiatives visent à lutter contre la solitude des personnes âgées tout en permettant aux plus jeunes de découvrir de nouvelles expériences en passant du temps avec leurs aînés, même s'il ne s'agit pas de leurs grands-parents.
Pour illustrer cette démarche, l'établissement Les Sources du Verdet, situé à Treillières (44), organise régulièrement des rencontres entre les enfants de l'école de la ville et les résidents. Il propose également à un ITEP (Institut Thérapeutique, Éducatif et Pédagogique) de participer aux activités des résidents. Par ailleurs, l'établissement a mis en place un projet de potager en collaboration avec un collège.
Dans le cadre des Jeux Olympiques 2024, les résidents de la résidence Arpège de Condé-sur-Sarthe (61) ont eu l'opportunité d'assister à un entraînement des basketteuses de l'USBDA (Union Sportive Basket Damigny Alençon), qui se sont ensuite rendues à la résidence pour une rencontre avec eux. De plus, les résidents ont également pu assister à un entraînement du club de BMX Corbenois.

*Tennis de table à la résidence L'Oseraie*

## Le sport

Les capacités physiques des résidents sont maintenues grâce à la mise en place d'ateliers tels que la gymnastique douce et le yoga. Certains établissements font intervenir des enseignants en Activité Physique Adaptée par le biais d'associations comme Siel Bleu.
En séances de petits groupes, il s'agit d'adapter les mouvements aux capacités, aux besoins et aux envies de chaque personne. Certains établissements ont également participé à des Olympiades inter-établissements, comme Les Portes du Vercors à Sassenage (38). Ces événements sont l'occasion de renforcer les liens sociaux entre les résidents des différents établissements et de leur permettre de rencontrer, voire même de retrouver, d'autres résidents de la région. L'objectif est de valoriser les participants et de maintenir leur autonomie.

# Des événements festifs pour les 30 ans de LBA

## Les 30 ans de Les Bruyères Association : une célébration placée sous le signe de la convivialité dans toutes nos résidences.

En 2024, Les Bruyères Association a soufflé ses 30 bougies dans un esprit de partage et de gratitude. À travers ses 24 résidences, l'ensemble des équipes, résidents, familles, administrateurs et bénévoles se sont rassemblés pour célébrer trois décennies d'engagement et d'accompagnement.

### Des festivités riches et fédératrices

Chaque résidence a organisé ses propres événements, mêlant animations musicales, repas conviviaux, spectacles et activités intergénérationnelles. Qu'il s'agisse de concerts, d'expositions retraçant l'histoire de l'association ou encore de moments de détente en extérieur, tous ont eu **un point commun : créer une ambiance chaleureuse, où chacun a pu se sentir comme en famille**.
Ces festivités ont permis de renforcer le lien entre les différentes communautés de l'association, en réunissant autour d'un même objectif : partager et célébrer ensemble le chemin parcouru.

### Un hommage aux pionniers de l'association

Au-delà des festivités, ces 30 ans ont aussi été l'occasion de remercier celles et ceux qui, depuis le début, contribuent à faire vivre les valeurs de Les Bruyères Association.
**Le prix Vive la Vie** a ainsi été remis aux plus anciens résidents et salariés, véritables ambassadeurs de l'association, parfois présents depuis sa création. Un moment empreint d'émotion et de reconnaissance, témoignant du lien fort qui unit toutes les générations au sein des établissements.

Ces célébrations marquent un cap important pour l'association, qui poursuit son engagement avec la même passion et la même volonté d'offrir aux résidents un cadre de vie bienveillant, respectueux et vivant.

*Bénévoles de la résidence Les Hermines*

# Des bénévoles présents et actifs

L'engagement des bénévoles constitue une richesse essentielle pour Les Bruyères Association. Chaque jour, ils apportent leur temps, leur énergie et leur bienveillance pour améliorer le quotidien des résidents en EHPAD et en résidences autonomie.

L'implication des bénévoles reflète les valeurs de solidarité et d'humanité qui animent notre association.
**LBA remercie chaleureusement tous les bénévoles pour leur engagement et leur dévouement au service des aînés.**

## Un engagement solidaire et varié

Les bénévoles interviennent dans de nombreux domaines :

- Animations et loisirs : organisation d'ateliers créatifs, de jeux, de lectures et d'activités musicales pour dynamiser la vie sociale des résidents.
- Accompagnement individuel : visites de convivialité, promenades et soutien moral pour rompre l'isolement.
- Soutien logistique : aide à l'organisation d'événements, participation à la mise en place des fêtes et des sorties.
- Interventions spécialisées : participation de bénévoles ayant des compétences particulières (lecture à voix haute, pratiques artistiques, sophrologie, etc.).

## Une reconnaissance essentielle

Les Bruyères Association veille à valoriser l'engagement des bénévoles à travers des rencontres et des moments de convivialité. Leur présence active est un pilier fondamental du bien-être des résidents, et leur générosité est saluée par l'ensemble des équipes et des familles.





# La mobilisation de tous en faveur du grand âge

Consciente des défis liés au vieillissement et des enjeux sociétaux qui en découlent, l'association participe activement aux initiatives nationales destinées à sensibiliser le grand public et à défendre les droits des aînés.

*Mobilisation de la résidence L'Esprit de Famille et des administrateurs LBA.*

## La mobilisation « Les vieux méritent mieux » aux côtés de la FNADEPA

Les résidences Les Bruyères Association ont pris part au mouvement national initié par la FNADEPA, Les vieux méritent mieux. Ce mouvement vise à alerter les pouvoirs publics sur la nécessité d'une meilleure reconnaissance des personnes âgées et des professionnels qui les accompagnent. Dans le cadre de cette mobilisation, les résidences ont organisé différentes actions : sensibilisation des familles et des proches, ateliers d'échanges avec les équipes et participation à des manifestations. Pancartes levées, résidents, personnel, familles et bénévoles n'ont pas hésité à montrer leur engagement. L'objectif était non seulement de faire entendre la voix de tous, mais aussi de favoriser une prise de conscience collective sur l'urgence d'une politique plus ambitieuse en faveur des aînés.

## La Semaine Bleue 2024 : « Bouger ensemble pour entretenir la flamme »

Les Bruyères Association s'implique également dans la Semaine Bleue, un événement national en France dédié aux retraités et aux personnes âgées. Elle a lieu chaque année en octobre et vise à sensibiliser le public à la place des aînés dans la société, à promouvoir leur bien-être et à renforcer les liens intergénérationnels.
Cette année, la Semaine Bleue a mis à l'honneur l'importance de l'activité physique et de la solidarité intergénérationnelle avec le thème « Bouger ensemble pour entretenir la flamme ». Un thème particulièrement symbolique en cette année olympique, où l'esprit de cohésion, de partage et de dépassement de soi a été mis à l'honneur.
Durant cette période, les résidences ont organisé de nombreuses activités : rencontres intergénérationnelles, expositions de travaux réalisés par les résidents, conférences thématiques et animations festives. Ces initiatives permettent de créer des moments de partage et de convivialité, tout en mettant en avant l'importance d'une société inclusive et bienveillante envers ses aînés.

*Semaine bleue à la résidence La Bruyère*

En participant à ces grandes mobilisations nationales, l'Association réaffirme son engagement en faveur du grand âge et continue d'œuvrer pour une meilleure reconnaissance des personnes âgées au sein de notre société.

5

## À vos côtés

# Innover et agir ensemble

**Le Conseil Scientifique Opérationnel (CSO)**
**Le défi santé**
**Les ateliers métiers et groupes de travail**
**La sortie du livre LBA « Choisir la vie »**

Sylvain Merino et Marie-Anne Montchamp

# Le Conseil Scientifique Opérationnel (CSO)

Créé en 2022, le Conseil Scientifique Opérationnel (CSO) est présidé par **Marie-Anne Montchamp**, Directrice générale de l'OCIRP, ancienne ministre et présidente de la CNSA. Il rassemble des représentants des salariés, des contributeurs partenaires de LBA ainsi que le Président et le Directeur Général de l'Association.
Le CSO fonctionne avec un **ordre du jour structuré**, alternant apports théoriques et groupes de travail. Ses travaux ont pour objectifs de **soutenir la recherche, éclairer les décisions des instances dirigeantes et encourager l'innovation**. Il joue un rôle essentiel en **renforçant et dynamisant l'action de l'Association**, tout en fédérant l'ensemble des professionnels de la communauté LBA.

## 2024 : des travaux orientés vers une nouvelle perception du rôle des EHPAD

En 2024, LBA a engagé une réflexion pour clarifier et enrichir la notion de «réponse», essentielle pour améliorer la perception des EHPAD et leur rôle social. Cette démarche vise à mieux prendre en compte les attentes des résidents et des professionnels.
L'un des enjeux majeurs réside dans la distinction entre **savoir et comprendre**. Le savoir, bien que fondamental, demeure insuffisant : **c'est la compréhension qui permet une véritable maturité professionnelle et intègre une dimension éthique**. Cette approche repose sur la reconnaissance de la citoyenneté des résidents, les rendant pleinement acteurs de leur parcours de vie.
La reconnaissance des contributions des professionnels ne doit pas être fondée uniquement sur des normes d'emploi, mais aussi sur **leur capacité à interpréter et comprendre les besoins des résidents**. Il est donc essentiel de questionner la normativité afin d'offrir une liberté interprétative aux soignants et aux accompagnants.

## L'écologie du soin : une nouvelle approche

Dans cette perspective, l'écologie du soin propose une alternative à l'approche strictement normative. Plutôt que d'appliquer des protocoles rigides, elle encourage une **coopération entre les acteurs du soin** afin de construire la meilleure réponse possible pour chaque personne. Cette démarche vise à replacer **l'humain au cœur des pratiques professionnelles**, en valorisant une approche plus flexible, adaptée et respectueuse des besoins individuels.

# Le défi santé

## Une dynamique collective pour le bien-être des salariés et des résidents.

Dans la continuité des actions menées en 2023, le Défi Santé a été lancé avec pour objectif de **promouvoir la qualité de vie au travail** et le bien-être des collaborateurs et des résidents.

3 grandes thématiques essentielles :
- Postures professionnelles
- Nutrition
- Hygiène de vie (sommeil, activité physique, prévention des maladies)

Les résidences ont été invités à développer un projet s'inscrivant dans l'un de ces axes, en mettant en avant la pertinence de leur action, son impact sur les bénéficiaires et la qualité des partenaires engagés.

**En 2024, 10 maisons ont répondu à cet appel en concrétisant des initiatives innovantes et engagées.**

Le jury, composé de 2 représentants de la gouvernance, de 3 de la Direction Générale et de 2 salariés élus au CSE, a récompensé 4 d'entre elles pour la qualité de leurs projets, leur impact, leur rapport coût/efficacité et la démarche de communication/valorisation mise en place.
Chaque membre du jury a attribué une note globale sur 20 permettant d'établir un classement final des projets lauréats. À la suite des délibérations, quatre établissements ont été distingués pour l'excellence de leur initiative :

1er **Résidence Autonomie Village + à Ballancourt** pour son défi « *Un repas presque parfait* », portant sur la thématique de la nutrition. Il s'agissait de préparer un repas équilibré sur un thème imposé, une fois par mois pendant quatre mois.

2e **Ehpad Les Hermines à Lanester**, qui a choisi de travailler sur la nutrition avec son défi « *Les vitamines s'invitent aux Hermines* ». Chaque mois, les salariés recevaient un panier de fruits et légumes de saison, fourni par des producteurs locaux.

3e **Ehpad Lucie et Edgar Faure à Boissise-la-Bertrand**. Son défi, axé sur l'hygiène de vie, s'est concrétisé par un parcours Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) comprenant des ateliers, des défis (loisirs et marche), ainsi que la création d'une bande dessinée.

4e **Ehpad Brière Lempérière à Échauffou**r. Son défi « *Prendre soin de soi pour mieux prendre soin des autres au travers d'un défi sport-santé bien-être* » a mis à l'honneur les thématiques de la nutrition et de l'hygiène de vie. Une coach spécialisée en nutrition a accompagné les équipes pendant six jours, avec des temps d'accompagnement individuel, des moments de partage, ainsi qu'une sensibilisation et formation collective.

Les résidences récompensées bénéficieront d'un soutien financier pour 2025 allant de 2000 à 4000€ afin de s**outenir leurs initiatives actuelles et mettre en place de nouveaux projets** visant à améliorer la qualité de vie au travail et le bien-être de leurs équipes et résidents.

**Le Défi Santé illustre ainsi la capacité de notre association à mobiliser ses équipes autour d'une démarche collective, innovante et bénéfique pour tous, dans un esprit de bienveillance et d'amélioration continue.**

# Les ateliers métiers et groupes de travail

Partager et construire ensemble est au cœur de l'identité de LBA. En 2024, plusieurs initiatives ont renforcé cette dynamique, favorisant l'échange de bonnes pratiques et l'amélioration continue des services.

## Journée métier IDEC et Manager Hôtelier

En 2024, la deuxième édition de la journée métier commune IDEC/Manager Hôtelier Nationale s'est tenue au Mans. La nutrition était au cœur de cette rencontre, soulignant son rôle fondamental dans l'accompagnement des résidents.
La nutrition est une co-construction impliquant le résident, les soins associés et la restauration dans son ensemble. Elle ne repose pas uniquement sur la qualité des plats ou des recettes réussies, mais aussi sur tout ce qui contribue à un repas agréable : prise en compte des souhaits du résident, ambiance à table, capacités physiques, convivialité et bien d'autres éléments.

**La culture hôtelière et la prise en soin se complètent pour proposer un accompagnement de qualité**. Renforcer cette collaboration, c'est garantir la satisfaction et le bien-être des résidents. Cette journée a démontré l'implication de tous à travers des travaux de groupe et des échanges enrichissants. IDEC et Managers Hôteliers collaborent quotidiennement pour que le moment des repas soit un plaisir pour tous.

## Atelier Hôtellerie

Deux journées de partage régionales ont été mises en place afin que chacun puisse, à partir des expériences des autres, concevoir des formations flash. Ces formations (initiation ou information sur un thème précis) ne durent pas plus de 30 minutes et portent sur des aspects spécifiques de l'hôtellerie-restauration.
Les formations flash réalisées en 2024 :

- **Le déroulement du service « petit-déjeuner »** : organisation et bonnes pratiques.
- Les bonnes pratiques lors du service d'un plat : savoir-être et accompagnement.
- **Les bonnes pratiques du service en salle** : savoir-être et organisation.
- **Le protocole de « nettoyage courant » d'un logement** : révision du processus de nettoyage selon les standards LBA.

## Atelier Soin

Tout au long de l'année, les collaborateurs se sont réunis pour échanger sur leurs pratiques au quotidien, verbaliser les difficultés, les attentes et les projets communs.

### Gestion de l'incontinence (Mars 2024)

En présence du prestataire Ontex, cette journée a permis aux managers de se questionner sur les bonnes pratiques : choix des produits selon le degré de dépendance ou d'autonomie du résident (jour et nuit).

### Choix de matériels adaptés (Avril 2024)

La toute première journée dédiée aux ergothérapeutes a permis, aux côtés du prestataire Hexa+, de découvrir une sélection de matériels adaptés, incluant des fauteuils roulants, des coussins de positionnement et de la vaisselle ergonomique. Les ergothérapeutes ont ainsi eu l'opportunité de tester ces dispositifs et de sélectionner ceux à intégrer à leur mercuriale, afin d'améliorer le confort et l'autonomie des résidents.

### Formation sur les pansements (Septembre 2024)

Plusieurs laboratoires ont présenté leurs gammes de pansements. Une maîtrise approfondie de ces produits est essentielle pour les IDEC et IDE, qui définissent les protocoles de soin et préviennent l'évolution des plaies.

### Rencontre IDEC et Managers Hôteliers (Novembre 2024)

Binôme de managers au quotidien, leur collaboration est une valeur ajoutée pour la réussite des projets. Cette journée a renforcé l'alliance entre la culture hôtelière et la prise en soin, garantissant le bien-être des résidents.



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

## Atelier Médico-social et Qualité

Deux ateliers ont été organisés au cours de l'année 2024, permettant aux collaborateurs de partager des pratiques et de renforcer leurs compétences.

## Atelier métier animateur (Mai 2024)

Un rassemblement des animateurs de l'ensemble des résidences pour une journée dédiée à leur métier.

- **Échanges en sous-groupes sur les thématiques de l'évaluation HAS :** l'expression et la participation de la personne accompagnée, ainsi que la place de l'entourage et des familles dans l'accompagnement de la personne.
- **Découverte du réseau social d'entreprise Blabla** : la communication avec les résidents et leurs familles, ainsi que les fonctionnalités et bonnes pratiques d'utilisation.
- **Atelier « 1 mois, 1 Droit »** sur la manière de rendre vivante la Charte des droits et libertés de la personne accueillie.

## Atelier « Démarche qualité » (Novembre 2024)

Destiné aux référents qualité et aux directeurs arrivés en 2024 au sein de l'Association, cet atelier a permis aux participants de **s'approprier la démarche qualité dans une vision d'amélioration continue** ainsi que les attentes de LBA. Des apports théoriques et des exercices pratiques ont abordé les fondamentaux de la qualité, en commençant par la définition de ce qu'est la qualité, ainsi que les quatre axes de la démarche qualité. La gestion des risques a également été un sujet clé, avec un focus particulier sur les événements indésirables.

## Groupe de travail : Renforcement de la démarche de promotion

Les Directeurs Territoriaux ont lancé des projets d'ateliers visant à proposer des outils aux directeurs d'établissement pour **améliorer la gestion de leur quotidien et promouvoir leurs résidences**.

En 2024, un premier groupe de travail a été constitué, composé de 9 directeurs, pour aborder trois thématiques distinctes autour de la démarche proactive :

- Accueil et parcours de visite
- Outils à disposition sur l'établissement
- Se faire connaître et être reconnu

Pour chaque atelier, trois directeurs se sont réunis afin de travailler sur leur thématique respective et proposer des outils permettant de suivre et d'améliorer leur démarche de commercialisation/promotion. Les outils élaborés incluent une checklist, un calendrier spécifique, des tableaux de suivi, des guides et des fiches pratiques.

Ces outils seront testés en 2025 par les mêmes sites pilotes. À la suite des retours d'expérience et des ajustements nécessaires, ils seront mis à la disposition de l'ensemble des résidences.

# La sortie du livre LBA « Choisir la vie »

2024 aura marqué un moment fort de l'histoire de l'association : 30 ans d'engagement auprès des personnes âgées, de leurs familles et des équipes, célébrés tout au long de l'année. À cette occasion, Les Bruyères Association a souhaité poser un geste fort, à la hauteur des enjeux que connaît aujourd'hui le secteur médico-social : **la publication d'un ouvrage inédit**, Choisir la vie, distribué dans toutes les résidences de l'association, mais également auprès des institutions, partenaires, et disponible gratuitement pour le grand public en version numérique.

Dans un contexte marqué par des perspectives démographiques sans précédent — doublement annoncé du nombre de personnes dépendantes dans les vingt prochaines années, pénurie estimée à 110 000 places en Ehpad d'ici cinq ans, et un secteur confronté à de lourdes tensions de gestion —, ce livre se veut aussi **une contribution au débat public**.

30 mots, 30 portraits, 30 objets : à travers ce triptyque symbolique, l'ouvrage retrace non seulement l'aventure humaine de LBA, mais surtout **une volonté constante d'innover pour répondre aux défis de demain**. Ces pages racontent le quotidien des résidences, porté par les voix de celles et ceux qui font vivre le projet associatif : résidents, familles, professionnels, bénévoles.

**Avec le concours de 13 experts venus d'horizons variés** — historiens, philosophes, médecins, architectes, cinéastes, sociologues, nutritionnistes ou encore anciens responsables politiques —, Les Bruyères Association a souhaité enrichir la réflexion collective autour de l'accueil et de l'accompagnement du grand âge. Leurs regards croisés offrent un éclairage distancié, exigeant et profondément humain sur les évolutions à venir.

Choisir la vie est plus qu'un livre : **c'est un manifeste**, une manière de revendiquer l'attachement de l'association à un modèle associatif, non lucratif, centré sur la personne et l'intérêt général. C'est aussi un témoignage de gratitude envers tous ceux qui, depuis 30 ans, s'engagent à ses côtés.

En filigrane de ces pages, se dessine **une conviction forte : le vieillissement n'est pas une crise, mais une chance**. Encore faut-il choisir, collectivement, d'en faire un projet de société. Tel est le sens de cette démarche.

Un livre pour penser l'avenir de l'accompagnement du grand âge.

*Distribution du livre à la Résidence La Canavelle*

**Recevez votre e-book Choisir la vie**

À vos côtés I Innover et agir ensemble

6

## À vos côtés

# Des process garants de qualité

**La préparation de la coupe PATHOS et GMP**
**Le déploiement de la fonction Manager Hôtelier**
**La coordination des Audits**
**Les procédures LBA**
**L'actualité médico-sociale des résidences**

# La préparation de la coupe PATHOS et GMP

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

**En 2024, six de nos résidences ont validé la coupe PATHOS** : Au gré du Vent, Brière Lempérière, l'Esprit de famille, Les Hermines, l'Oseraie, et Virginie Danion. Pour ces résidences, le PMP moyen est de 242 et le GMP de 730 (Moyenne nationale 2024 : PMP 220, GMP 730).

Malgré l'activation de nombreux leviers du côté des ressources humaines, aucune de ces résidences ne dispose de médecin coordonnateur en 2024, ce qui complique la préparation des dossiers et rend impossible la discussion avec nos financeurs. Les IDEC sont formées pour valider les GIR médicaux, mais elles n'ont pas les compétences nécessaires pour traiter le PATHOS (diagnostics médicaux et interprétations des symptômes).

Afin de répondre à cette problématique, **LBA a choisi d'accompagner les équipes dans la préparation de ces dossiers en collaboration avec l'association Senior Pro**. Ce regroupement de médecins formés et expérimentés dans ce processus accompagne les équipes pendant plusieurs mois pour optimiser les cotations des diagnostics, valoriser les soins requis et la présence soignante auprès des résidents.

Le médecin détaché pour accompagner chaque résidence prend en charge l'intégralité de la préparation de la coupe PATHOS, depuis le premier rendez-vous avec le médecin de l'ARS jusqu'à la présentation pour validation. Cela inclut la prise de rendez-vous avec les médecins valideurs de l'ARS, l'élaboration des coupes préparatoire et intermédiaire, le dépôt des informations sur le site Galaad, ainsi que la présentation et la validation sur site auprès des médecins de l'ARS et du département.

L'étude des dossiers des résidents est réalisée en présentiel par le médecin, qui effectue également la validation finale. Un suivi à distance est également prévu, avec une connexion au logiciel de soin permettant au médecin de suivre l'évolution des dossiers.

Pendant la période où les équipes mettent en place les actions nécessaires pour enrichir les dossiers médicaux, le pôle soin LBA les soutient activement. Les kinésithérapeutes, les médecins traitants et l'ensemble des intervenants médicaux et paramédicaux doivent participer activement : toutes les prescriptions, bilans, évaluations et suivis de pansements doivent être à jour, ainsi que toutes les autres traçabilités. Un suivi quotidien par le pôle soin est nécessaire pour certaines résidences, tandis que pour d'autres, ce suivi sera moins régulier, en fonction des besoins et de l'autonomie des équipes. Le jour de la coupe, le médecin de Senior Pro est présent et accompagne l'IDEC pour « défendre » les valeurs du GMP/PMP obtenues.

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

*Nathalie, Maîtresse de maison de la résidence La Bruyère*

# Le déploiement de la fonction Manager Hôtelier

Cinq managers hôteliers étaient inscrits dans les organigrammes des établissements en 2020, ils sont 18 en 2024.

Le pôle hôtelier rattaché à la direction des opérations accompagne les établissements dès le recrutement et a développé, fin d'année 2024, des outils d'aide au recrutement. Afin d'accroître la performance et de fidéliser le personnel, de nouvelles approches ont été testées pour garantir à LBA le recrutement de professionnels compétents et impliqués, capables de s'inscrire dans **une trajectoire professionnelle à long terme**.

Dans cette optique, des grilles d'évaluation des savoir-être et savoir-faire des candidats sont désormais mises à disposition des directeurs d'établissement dont le poste de manager hôtelier est vacant. Elles permettent d'évaluer, sur une dizaine de critères, les connaissances et compétences techniques requises, ainsi que la vocation médico-sociale des postulants. Un test écrit est également proposé afin d'apprécier leur maîtrise de la langue française, en lecture et en écriture. En complément, la responsable nationale du pôle hôtellerie se tient à la disposition des directeurs pour réaliser, à leur demande, un second entretien d'évaluation. Ces nouvelles approches, en phase de test, seront finalisées courant 2025.

**L'intégration des nouveaux managers** s'accompagne d'un suivi structuré tout au long de leur période d'essai afin de leur permettre de s'approprier les processus et les valeurs de LBA. Ce dispositif comprend plusieurs étapes : l'organisation, avec le directeur de l'établissement, d'un calendrier structurant les quinze premiers jours de présence pour favoriser l'observation et la prise de repères ; une formation spécifique assurée sur site par la responsable nationale du pôle hôtelier, d'une durée adaptée au profil et aux besoins du collaborateur (entre deux et dix jours) ; et un accompagnement du directeur dans l'évaluation finale du professionnel en fin de période d'essai.

**Le pôle hôtelier s'engage activement dans l'évolution interne des collaborateurs vers des fonctions à plus hautes responsabilités.**

Au cours de l'année 2024, deux agents de service hôtelier des résidences Georges Courteline et La Roche Maillard ont entamé un parcours de montée en compétences en vue d'accéder au poste de manager hôtelier (maître de maison), avec un accompagnement dédié. Cette année, un agent de service hôtelier a également finalisé son cursus, validé l'ensemble du processus et a été promu manager hôtelier à la résidence Les Hermines.

# La coordination des Audits

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

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

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

Durant ces trois jours, l'ensemble des temps de la vie quotidienne, du petit-déjeuner au coucher des résidents, est analysé afin de s'assurer du respect, dans chaque acte et posture, des recommandations de bonnes pratiques professionnelles. **Toutes les directions du siège sont représentées, et chacune organise, selon son domaine d'expertise, une analyse des processus en place** : parcours résident (de l'entrée à la sortie, tant sur le plan administratif que de l'accompagnement), gestion des collaborateurs, patrimoine et équipements, et systèmes informatiques.

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

**4 audits coordonnés en 2024 :**
Ehpad Au Gré du Vent à Joudreville (54)
Ehpad Les Hermines à Lanester (56)
Ehpad Arpège à Condé-sur-Sarthe (61)
Ehpad La Bruyère à Voulx (77)

# Les procédures LBA

L'année 2024 a été marquée par un travail important de l'ensemble des collaborateurs des établissements pour retrouver une trajectoire d'**équilibre économique**. À cette fin, les collaborateurs de l'ensemble des fonctions du siège ont été mobilisés en accompagnement des établissements. Cela a donné lieu à la création et à la diffusion de **procédures d'aide au respect des budgets alloués par les autorités**.

**Nouveautés :**
- Modifications des organisations de travail d'un établissement
- Gestion des remplacements / recours à l'intérim
- Gestion et traitement du linge
- Gestion de l'incontinence
- Gestion du budget de fonctionnement des produits d'(hygiène et de nettoyage

**Mises à jour :**
- Gestion des évènements indésirables / réclamations et obligation de signalement
- Gestion des stupéfiants en EHPAD
- Protocoles et fiches pratiques de soins





# L'actualité médico-sociale des résidences

## Les projets d'établissements

L'accompagnement du projet d'établissement vise à ce qu'il soit formalisé selon les attendus des Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles (RBPP), en intégrant les différentes parties prenantes, et que la démarche soit menée dans un calendrier et une temporalité maîtrisés.
5 étapes :
- la présentation de la démarche et la contractualisation ;
- la réalisation d'un diagnostic (forces, faiblesses, opportunités, menaces) ;
- la définition des orientations stratégiques et des objectifs d'amélioration ;
- la rédaction du PE et sa validation (CVS, CSE, DG) ;
- la communication et le déploiement du projet.

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

## Les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM)

Le CPOM de Rennes a été signé en début d'année 2024. Une réunion de suivi de la mise en œuvre du CPOM a été organisée pour les trois établissements de Meurthe-et-Moselle, en raison du refus de LBA de signer en l'état la proposition de CPOM faite par les autorités.
Plusieurs rencontres se sont tenues avec les autorités du 44 dans le cadre des travaux préparatoires au CPOM (diagnostic partagé, évaluation des actions prioritaires et rédaction des fiches inhérentes à ces actions, définition des indicateurs et cadre d'évaluation de la réalisation des actions), qui devrait, selon toute vraisemblance, faire l'objet d'une signature en début d'année 2025.
Les difficultés dans la mise en œuvre des CPOM au sein de LBA sont représentatives des difficultés nationales pour les autorités dans le processus actuel. L'association est dans l'attente d'un décret de suspension des CPOM, pour une simplification du processus, ou encore la mise en œuvre d'un nouveau cadre réglementaire.

### Chiffres clés 2024

**5 évaluations** : Jean-Baptiste de La Salle (25) – Les Hermines (56) – Georges Courteline (37) – Les Sources du Verdet (44) – La Roche Maillard (44)

**3 Projets d'établissement signés** : Jean-Baptiste de La Salle (25) – Village+ (91) – La Roche Maillard (44)

**7 Projets d'établissement engagés** : Val Foron (69) – Arpège (61) – Au Gré du Vent (54) – Les Hermines (56) – Saint-Exupéry (69) – La Caravelle (77) – Les Portes du Vercors (38)

**4 audits coordonnés** : Au Gré du Vent (54) – Virginie Danion (56) – Arpège (61) – La Bruyère (77)

**1 CPOM signé** : Lucien Schroeder (35)

**4 CPOM en stand-by** : Résidences des départements Meurthe-et-Moselle (54), Seine-et-Marne (77), Orne (61) et Côte-d'Or (21)

**9 Inspections des Autorités de tarification et de contrôle (ATC)** : Au Gré du Vent (54) – L'Oseraie (54) – Le Clos Pré (54) – Virginie Danion (56) – Lucien Schroeder (35) – La Caravelle (77) – L'Esprit de Famille (61) – L'Aubetine (77) – La Bruyère (77)

## Les inspections du plan national 2022-2024

La fin de l'année 2024 marque la clôture du programme national d'inspection et de contrôle des EHPAD 2022-2024.

Pour LBA, neuf inspections ont été réalisées au cours de l'année 2024 :
- Quatre inspections sur site : Résidences Au Gré du Vent (54), Le Clos Pré (54), L'Esprit de Famille (61), La Bruyère (77).
- Cinq inspections sur pièces : Résidences L'Oseraie (54), Virginie Danion (56), Lucien Schroeder (35), La Caravelle (77), L'Aubetine (77).

Ces neuf inspections ont donné lieu, dans les rapports finaux, à 3 injonctions, 60 prescriptions et 26 recommandations À noter que deux inspections ont porté sur des thématiques spécifiques de contrôle : l'une sur la qualité et la sécurité de la prise en charge médicamenteuse des résidents à la résidence Au Gré du Vent (54), et l'autre sur les dispositions générales de prévention et de gestion des risques sanitaires, notamment les légionelles, à la résidence Le Clos Pré (54).

**Entre 2022 et 2024, l'ensemble des EHPAD ont fait l'objet d'une inspection, à l'exception de la résidence La Roche Maillard, qui avait déjà été inspectée en fin d'année 2021.**

| RAPPORT INITIAL | | | |
|---|---|---|---|
| | Injonctions | Prescriptions | Recommandations |
| **Total** | **52** | **167** | **144** |
| Sur pièces | 8 | 60 | 66 |
| Sur site | 44 | 107 | 78 |

| RAPPORT Définitif | | | |
|---|---|---|---|
| | Injonctions | Prescriptions | Recommandations |
| **Total** | **26** | **118** | **82** |
| Sur pièces | 5 | 35 | 41 |
| Sur site | 21 | 83 | 41 |

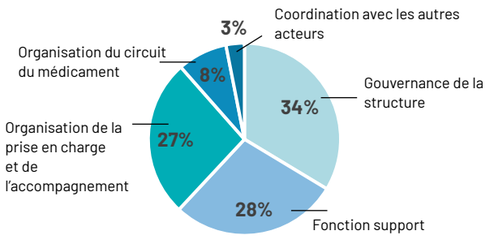
Il n'est pas possible à l'heure actuelle de tirer une conclusion sur ces données brutes en l'absence de comparaisons avec des données départementales, régionales ou nationales. Au niveau associatif, nous constatons un **équilibre entre le nombre d'inspections sur site et sur pièces** (neuf chacune). Les inspections sur site ont entraîné un plus grand nombre d'injonctions (85 % dans les rapports provisoires et 81 % dans les définitifs), de prescriptions (64 % dans les rapports provisoires et 70 % dans les définitifs) ainsi que de recommandations (54 % dans les rapports provisoires et 50 % dans les définitifs).

**Taux de résolution des écarts** entre le rapport provisoire et le rapport définitif :

| RAPPORT Définitif | | | |
|---|---|---|---|
| | Injonctions | Prescriptions | Recommandations |
| **Total** | **50%** | **29%** | **43%** |
| Sur pièces | 38% | 42% | 38% |
| Sur site | 52% | 22% | 47% |

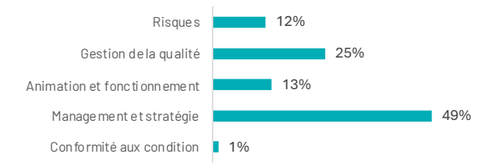
Répartition par chapitre des écarts relevés sur le rapport définitif :

Répartition des écarts par chapitres

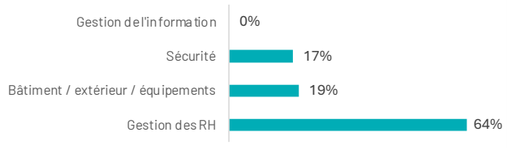



**Thématiques les plus représentées** dans les écarts :

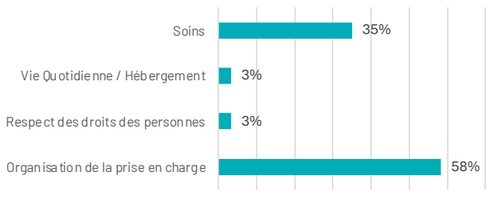
Gouvernance de la structure




Fonctions supports




Organisation de la prise en charge et de l'accompagnement






Le pôle Médico-Social et Qualité a pour mission de coordonner le suivi des inspections ARS/CD. C'est dans ce cadre qu'il a rédigé une procédure détaillant toutes les étapes, de l'annonce par l'ARS ou le CD d'une inspection, au suivi de la mise en œuvre des actions correctives. Une visioconférence est organisée à chaque étape de l'inspection, avec le directeur et l'ensemble des directions du siège concernées : collecte des documents demandés en amont de l'inspection, analyse et réponse au rapport provisoire, mise en œuvre des injonctions/préconisations et recommandations à réception du rapport définitif. L'ensemble des directions du siège participe à la collecte des documents demandés et à l'accompagnement des mesures correctives.
Cette démarche nous a notamment permis de lever 50 % des injonctions, 30 % des prescriptions et 63 % des recommandations dans le cadre des procédures contradictoires.
Dans le cadre de la démarche d'amélioration continue de la qualité, à réception du rapport définitif, chaque résidence inscrit dans son plan d'actions qualité les mesures correctives restant à mettre en œuvre, en suit l'état d'avancement lors des COPIL qualité mensuels, et renvoie les documents justificatifs aux ATC (Autorités de Tarification et de Contrôle) dans les délais impartis.
**L'ensemble des inspections continue de faire l'objet d'un suivi avec les établissements, afin de veiller ensemble à ce que les actions correctives soient mises en œuvre et perdurent dans le temps.**

## Les évaluations HAS

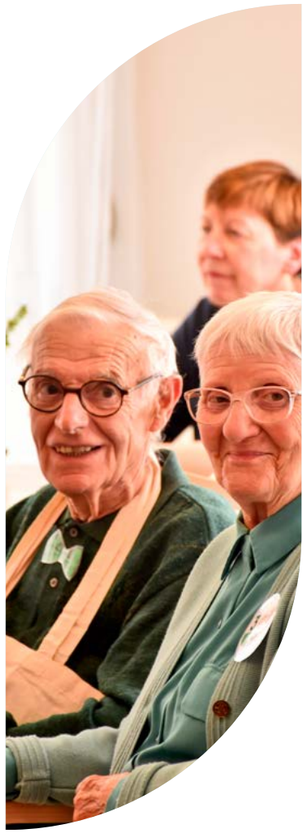
Cinq évaluations HAS se sont déroulées au cours de l'année 2024 dans les résidences Jean-Baptiste de La Salle (25), Les Hermines (56), Georges Courteline (37), Les Sources du Verdet (44) et La Roche Maillard (44).
L'Accompagnement de l'évaluation vise à ce que la direction et l'ensemble des membres du CODIR de la résidence connaissent les nouvelles modalités d'évaluation des Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS) et le référentiel de la Haute Autorité de santé (HAS) ; s'approprient les méthodes du référentiel HAS et structurent leur démarche d'auto-évaluation.
4 étapes :
- une sensibilisation à l'évaluation ;
- l'appropriation des trois méthodes d'évaluation ;
- l'auto-évaluation (critères impératifs, CVS) à l'aide de différents outils (Ageval, jeux, etc.) et la définition d'actions d'amélioration ;
- la communication tout au long de la démarche aux parties prenantes (résidents, familles et professionnels).

Moyenne annuelle LBA

| CRITÈRE | THEME | 2024 |
|---|---|---|
| Chapitre 1 | La personne | 3,74 |
| ★ | Bientraitance et éthique | 4,00 |
| | Droits de la personne accompagnée | 3,65 |
| | Expression et participation de la personne accompagnée | 3,82 |
| | Coconstruction et personnalisation du projet d'accompagnement | 3,35 |
| | Accompagnement à l'autonomie | 3,90 |
| | Accompagnement à la santé | 3,60 |
| | Continuité et fluidité des parcours | 3,85 |
| Chapitre 2 | Les professionnels | 3,61 |
| | Bientraitance et éthique | 3,45 |
| | Droits de la personne accompagnée | 3,89 |
| | Expression et participation de la personne accompagnée | 3,90 |
| | Coconstruction et personnalisation du projet d'accompagnement | 3,47 |
| | Accompagnement à l'autonomie | 3,40 |
| | Accompagnement à la santé | 3,56 |
| | Continuité et fluidité des parcours | 3,61 |
| Chapitre 3 | L'ESSMS | 3,73 |
| | Bientraitance et éthique | 3,60 |
| | Droits de la personne accompagnée | 3,75 |
| ★ | Expression et participation de la personne accompagnée | 4,00 |
| ★ | Coconstruction et personnalisation du projet d'accompagnement 4 | 4,00 |
| | Accompagnement à l'autonomie | 3,47 |
| | Accompagnement à la santé | 3,86 |
| | Politique ressources humaines | 3,67 |
| | Démarche qualité et gestion des risques | 3,41 |
| Moyenne annuelle | | 3,69 |

La moyenne de ces évaluations se situe à 3,69, avec un nombre assez important d'étoiles (niveau atteint optimisé) obtenues par les équipes, et notamment à la résidence Les Hermines (6 étoiles, thématique éthique et intégration dans les projets du territoire) et Les Sources du Verdet (7 étoiles, thématiques éthique, intégration des professionnels et gestion des emplois et des parcours professionnels).

**Au total, pour LBA, entre 2023 et 2024, ce sont 10 établissements qui ont réalisé leur évaluation HAS : 1 accueil de jour, 1 résidence autonomie, 8 EHPAD.**

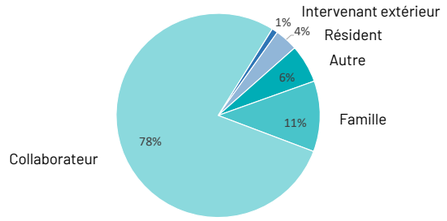


*Habitants de la résidence Le Clos Pré*

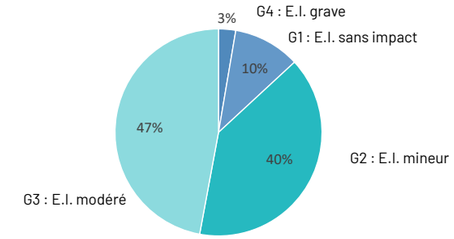
## Les événements indésirables

**1 455** événements indésirables déclarés en 2024, dont **225** issus d'une réclamation.
Délai moyen de traitement : **17** jours
Délai moyen de clôture : **29** jours

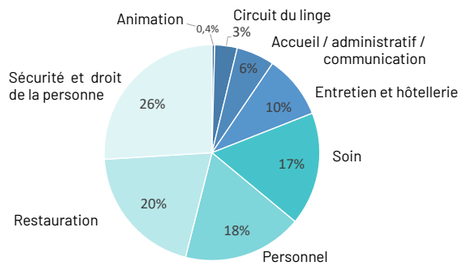
Pourcentage des évènements indésirables par type de déclarant



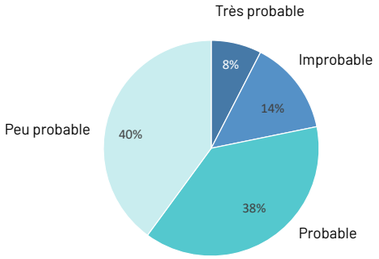

Pourcentage des événements indésirables par type de gravité




Pourcentage des événements indésirables par catégorie d'incident




Pourcentage des événements indésirables par fréquence

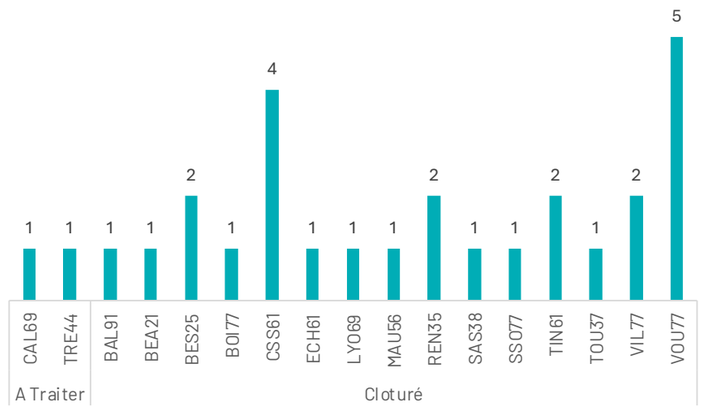




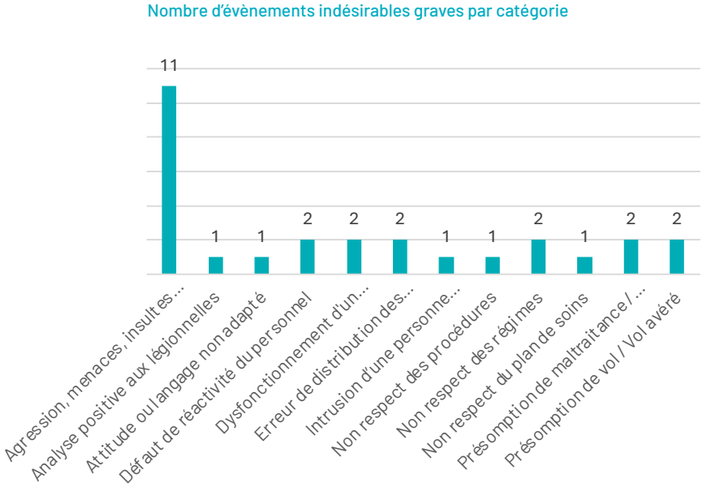



**28 événements indésirables graves déclarés en 2024** : ce chiffre, mis en perspective avec le nombre d'établissements, est **relativement faible** et démontre les efforts qu'il convient encore de réaliser sur les déclarations aux autorités.

Nombre d'événements indésirables graves par établissement




Nombre d'évènements indésirables graves par catégorie




### Comment sont-ils gérés chez LBA ?

La procédure sur les Événements Indésirables Graves (EIG) prévoit, dès la survenance d'une situation à risque, que la direction, ou un membre du CODIR, de la résidence fasse remonter l'incident à un interlocuteur de la direction des opérations. En fonction du sujet, la fonction support intéressée est informée. Un travail d'analyse de la situation, et d'aide à la mise en œuvre des actions conservatoires, est réalisé par les fonctions du siège avec la direction de la résidence.
L'EIG est ensuite rédigé par la résidence, relu par la direction des opérations, puis déposé auprès des autorités. Un échange s'en suit alors avec ces dernières sur l'avancée de la correction du dysfonctionnement, la portée des mesures conservatoires et les actions correctives définitives développées pour éviter la reproduction.

7

## À vos côtés

# Se développer et évoluer

**La création d’un pôle immobilier**
**Des projets de développement**
**Une politique travaux dynamique**
**Une transition énergétique engagée**
**De nouveaux partenariats**
**Le renforcement de l’attractivité des métiers du grand âge**
**Des modes de communication en évolution**

*Résidence Jean-Baptiste de la Salle*

# La création d'un pôle immobilier

Avec l'acquisition de la résidence Au Gré du Vent à Joudreville (54) en date du 30 mai 2024, LBA a concrétisé son projet de création d'un pôle immobilier ayant pour objet de porter la propriété de ses établissements.
Ainsi, et à compter de 2024, toutes les acquisitions seront réalisées par ce pôle immobilier constitué d'une holding et de SCI.
LBA reste gestionnaire exploitant de ces établissements et liée à une convention de location avec chacune des SCI propriétaires.

# Des projets de développement

L'Association a travaillé principalement sur trois projets d'implantation :
- Vigneux-de-Bretagne (44) : construction d'une résidence de logements seniors composée principalement de T2 et de T3 ;
- Montbazon : acquisition de foncier pour y développer, via une opération de construction, une résidence avec services composée de 80 T2, 11 T3 et 13 villas de 60 m$^2$ ;
- Nancy (54) : implantation d'une résidence EHPAD de 91 lits et d'une résidence autonomie de 42 logements dans le cadre de la reconstitution de notre offre sur Laxou et Saint-Max.

**Au-delà des projets de développement visant à doubler son parc en exploitation dans les 10 ans pour répondre dignement aux besoins de l'évolution sociologique de nos aînés, LBA poursuit la mise en œuvre de sa stratégie d'entretien et d'innovation sur ses résidences en gestion.**



À vos côtés I Se développer et évoluer

# Une politique travaux dynamique

## Réception des travaux de rénovation sur la résidence autonomie Village+ (91)

Depuis août 2023, des travaux de rénovation ont été engagés par le propriétaire Séqens Solidarités visant à :
- Rénover les réseaux enterrés (éclairage, chauffage et eau froide, les toitures) et la chaufferie incluant le remplacement des chaudières gaz ;
- Remplacer l'ensemble des canalisations de réseaux de chauffage, eau chaude, eau froide en vide sanitaire, des radiateurs ;
- Reprendre l'intégralité des voiries avec création de ralentisseurs.

Le budget disponibilisé pour cette opération est de 2,2 M€. Le chantier a donné lieu à un suivi partagé entre le propriétaire et LBA, gestionnaire, afin de garantir la réception d'un produit de qualité répondant aux attentes du gestionnaire exploitant.
La réception a été effectuée en novembre 2024.

## Réaménagement du pôle soin & administratif à l'Ehpad L'Aubetine (77)

La résidence a bénéficié de travaux de réaménagement des locaux dédiés à l'administratif et aux soins à compter de mars 2024 pour un budget de 90 K€. Cette opération, pilotée par le bailleur Polylogis avec la participation active de LBA dans le suivi de chantier, a consisté en un redimensionnement et une réfection (murs, sols, plafonds) de certains espaces permettant de mieux les redistribuer. La réception a eu lieu en juillet 2024.

## Remplacement des menuiseries et mise en place de volets roulants électrique à l'Ehpad La Bruyère (77)

La résidence située à Voulx dispose depuis septembre 2024 de nouvelles menuiseries, complétées par la mise en place de volets roulants électriques pour le plus grand confort des résidents. Cette opération de 380 K€ a été financée par le propriétaire Polylogis via l'utilisation de la Provision Grosse Réparation que lui verse LBA dans le cadre de sa redevance.

## Rénovation des chaufferies dans 3 Ehpad sur l'Ile-de-France et la Normandie

LBA aux côtés des propriétaires ont une préoccupation toute particulière sur la garantie de fonctionnement des chaufferies dans les établissements. Sur 2024, les travaux ont pu être mis en œuvre sur les résidences :
- La Caravelle à Saint-Soupplets (77) : L'opération a débuté sur le 4ème trimestre 2024 et s'est achevée fin mars 2025 ;
- Arpège à Condé-sur-Sarthe (61) : remplacement de composants pour 26 K€ à la mi-année 2024 ;
- L'Esprit de Famille à Tinchebray (61) : réfection de la tuyauterie Eau Chaude Sanitaire (ECS).

Sur 2025, d'autres suivront à Lyon (69) et à Boissise-la-Bertrand (77).

### Allier rénovation & innovation

Dans le contexte des marchés de l'énergie fortement impactés par l'inflation, LBA étudie les opportunités locales pouvant se présenter et répondant aux axes structurant de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.
C'est notamment le cas depuis le printemps 2024, avec la proposition de la Ville d'Echauffour de développer une chaufferie bois sur la commune en associant l'Ehpad Brière Lempérière, dont LBA est propriétaire gestionnaire. Ce projet permet d'envisager une baisse du coût de l'énergie de cet établissement de 10 % et de sécuriser le coût grâce à une filière peu impactée par l'inflation des marchés des énergies fossiles. De plus, ce projet a une empreinte carbone basse en utilisant la filière d'entretien des haies bocagères du département. La transformation du bois se situe à moins de 15 kilomètres de la résidence. De plus, le chauffage au bois est perçu comme une solution de chauffage écologique respectueuse de l'environnement grâce à son faible bilan carbone (26 g/kWh de $CO^2$ contre 200 à 600 pour l'électricité et le fioul).

## Rénovation des cuisines de nos résidences

Un plan de rénovation des cuisines de LBA a été initié fin 2023 avec la résidence Les Portes du Vercors à Sassenage (réceptionnée en décembre 2023). Ces travaux ont consisté à déposer l'intégralité des faïences et des plafonds pour les remettre à neuf, ainsi qu'à rénover les portes de cet espace de production.

Sur 2024, les travaux identiques ont pu être réalisés sur la résidence La Côte Dorée à Beaune (21) et en début d'année 2025 sur L'Oseraie à Laxou (54). **LBA fait de la rénovation des cuisines un axe majeur de son Plan Pluriannuel des Investissements** et compte poursuivre cette dynamique sur les exercices suivants.

## Concertation avec les propriétaires

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

- Garantir l'absence de risque en termes de sécurité des biens & des personnes ;
- Organiser le traitement des éventuelles prescriptions suite à commission/vérification réalisée ;
- Coconstruire 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 ;
- Partager la veille règlementaire notamment pour permettre la réalisation d'innovation notamment en matière d'économie d'énergie et une base documentaire à jour.

## Déploiement du contrat Qualité Air Intérieur (QAI)

Dans le cadre de la règlementation issue de la loi du 12 juillet 2010 et de ses décrets imposant aux Etablissements Recevant du Public (ERP) de surveiller la qualité de l'air intérieur, les structures médico-sociales sont désormais impactées depuis le 1er janvier 2025 par cette nouvelle vérification règlementaire.
LBA a contractualisé sur une durée de 4 ans avec la société IGIENAIR pour assurer cette prestation de surveillance qui s'opérera sur tous les établissements en 2 temps :

- 1 évaluation annuelle à l'aide de capteurs disposés dans 20 pièces de la résidence (logements, salles d'activité ou de vie, salle à manger) sur une période de 2 heures pendant leur temps d'utilisation ;
- 1 autodiagnostic, tous les 4 ans, à compléter en présence du Directeur et de l'agent d'entretien.

Selon les résultats, un plan d'actions sera à rédiger avec l'aide possible d'IGIENAIR et mis en œuvre. L'ensemble des documents (rapports d'évaluation et d'autodiagnostic, plan d'actions, ...) sera mis à la disposition de la Préfecture.



À vos côtés I Se développer et évoluer

# Une transition énergétique engagée

Depuis 2023, LBA s'est engagée dans une politique de travaux en matière de transition énergétique visant à réduire ses consommations d'énergie pour répondre aux enjeux du développement durable et atténuer l'impact inflationniste de ces marchés.

## La Gestion Technique du Bâtiment (GTB)

LBA a expérimenté sur la résidence La Roche Maillard à Vigneux de Bretagne (44) le déploiement de la Gestion Technique des Bâtiments (GTB classe A), un système informatisé connecté permettant de **contrôler à distance différents espaces d'un bâtiment afin d'adapter la température** (hiver comme été) en fonction de la population et des heures d'utilisation.
Le retour d'expérience mené un an après la mise en place a démontré **une baisse de consommation de l'ordre de 24 %** sans compromettre le confort des résidents et des salariés.

**La réussite d'une telle démarche repose non seulement sur la performance de la technologie, mais aussi sur l'engagement des équipes pour suivre le bon fonctionnement et mettre en œuvre les actions correctrices en cas de dysfonctionnement.**

Au-delà des aides CEE (Certificat d'Économie d'Énergie) allouées pour ce dispositif, l'ARS de l'Orne a approuvé ce système d'intelligence du bâtiment en octroyant à LBA une aide dédiée aux actions en faveur de la transition énergétique, allant de 15 à 20 % du coût total.

**Dès 2025, 8 établissements de l'association bénéficieront de ce dispositif, et leur nombre passera à 10 dès 2026.**

LBA poursuit également son travail auprès des propriétaires pour planifier des travaux répondant aux objectifs du décret tertiaire, notamment par le remplacement des chaufferies, l'isolation des bâtiments et le financement de la GTB.

## Le recensement des besoins en travaux d'isolation

Une consultation a été menée auprès de 4 bureaux d'études afin de recenser les besoins en matière de travaux d'isolation de nos résidences (calorifugeage, isolation des planchers bas et combles, traitement des points singuliers et relamping) et de soumettre une proposition financière. Neuf résidences sont concernées par ce plan de travaux, qui a débuté en novembre 2024. Il est intégralement financé par l'aide CEE et sera entièrement exécuté d'ici fin juin 2025.

## L'entretien régulier des VMC

**Une maîtrise des charges énergétiques** passe par notre contrat d'entretien des VMC, qui, au-delà d'être une obligation réglementaire, permet de prolonger la durée de vie des équipements. Un système bien entretenu réduit les risques de pannes et de réparations coûteuses, tout en limitant la consommation énergétique des appareils.
LBA a renouvelé son contrat de maintenance pour une durée de trois ans, intégrant les nouvelles prestations suivantes : l'entretien du réseau de nos lingeries et, tous les trois ans, un nettoyage complet des gaines et trappes de visite.

*Renée, habitante de la résidence Brière Lempérière*

# De nouveaux partenariats

## L'outil GAMMEO pour une gestion des bâtiments sécurisée

Après une consultation menée en 2023, LBA a acquis **un logiciel de Gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO) dédié à l'exploitation technique des bâtiments**. Ce logiciel permet de sécuriser cette gestion, notamment en garantissant la fiabilité et la traçabilité, tout en maximisant son utilisation grâce à une ergonomie adaptée. LBA dispose ainsi 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 investissement 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'est organisé en 2024, avec l'intégration du dernier site fin novembre 2024.

## La solution HOROQUARTZ pour la gestion des temps et des activités

La mise en place de ce logiciel constitue un levier essentiel pour optimiser la gestion des plannings et des remplacements. Il permet de suivre avec précision le temps de travail des collaborateurs, de gérer les absences et de fiabiliser les processus liés à la paie. Il réduit significativement les tâches administratives et les risques d'erreurs, tout en garantissant le respect du cadre légal en matière de durée du travail, de repos et de conformité à la convention collective.

Le déploiement de ce logiciel, mis en production en janvier 2022 au siège de l'association, a débuté dans les établissements en janvier 2024. La mise en œuvre est en cours jusqu'en 2026.

## La centrale d'achat le Cèdre pour une réduction des coûts

Dans le cadre de sa **stratégie de maîtrise des charges et du volume d'affaires** portant sur le service achats, l'association a développé un partenariat avec la centrale d'achat Le Cèdre dès l'été 2024. Les prix des fournisseurs référencés par Le Cèdre permettent de réaliser des économies significatives grâce au volume d'achat que représente le regroupement des besoins des différents adhérents. Ces économies sont directement liées au volume que représente ce groupement sans dégrader la qualité et/ou la quantité nécessaire à nos métiers.
LBA a pu ainsi renégocier trois de ses contrats-cadres via le réseau du Cèdre :

- Ascenseurs – Contrat OTIS : Une économie de -28 K€ HT en année pleine soit -14 K€ sur 2024 (Prise effet tarif : 01/07/2024) ;
- Mobilier et fournitures de Bureau – Lyreco : Une économie de -20 K€ HT en année pleine soit -10 K€ pour 2024 ;
- Entretien VMC & Hottes – IGIENAIR : À budget égal, LBA a élargi le périmètre du contrat avec notamment une visite complète incluant l'entretien des réseaux lingeries ainsi que celui des gaines et trappes de visites tous les 3 ans.

Le Cèdre constitue pour les résidences **un appui précieux dans la mise en relation avec les fournisseurs référencés en capacité de répondre aux besoins spécifiques recherchés en local**.



# Le renforcement de l'attractivité des métiers du grand âge

Les métiers du grand âge traversent depuis plusieurs années une crise profonde, marquée par une pénurie croissante de professionnels qualifiés. Face à l'augmentation des besoins des personnes âgées en matière d'accompagnement, tant en volume qu'en qualité, attirer et fidéliser les talents est devenu un enjeu stratégique majeur. L'entrée en vigueur du décret « Valletoux » du 24 juin 2024, interdisant le recours à l'intérim pour les jeunes professionnels de santé n'ayant pas exercé au moins deux ans en CDI ou CDD, constitue une opportunité pour notre association. Nous avons ainsi renforcé notre politique de recrutement afin d'attirer ces jeunes diplômés vers des postes en CDI, en développant une stratégie d'attractivité différenciante. Dès début 2024, le processus de recrutement des salariés du siège et des directeurs d'établissement a été centralisé au sein de la Direction des Ressources Humaines. Un accompagnement spécifique a été mis en place auprès des établissements confrontés à un nombre significatif de postes vacants en CDI.

Par ailleurs, plusieurs leviers ont été activés pour accroître la visibilité et l'efficacité du recrutement :

- **Optimisation de la diffusion des offres** : la refonte des annonces et leur mise en avant sur le site internet ont permis de multiplier par dix le nombre de clics en 2024.
- **Amélioration des outils de recrutement** : notre système d'information RH (SIRH) a bénéficié d'évolutions sur son module de gestion des candidatures (ATS), facilitant ainsi le suivi et le traitement des candidatures.
- **Déploiement de nouveaux canaux de diffusion** : l'utilisation de jobboards locaux, régionaux et nationaux a renforcé l'attractivité des offres sur le marché de l'emploi du secteur médico-social.

*Virginie, Infirmière à la résidence La Caravelle*

Résultats 2024, une augmentation significative du nombre de candidatures reçues, confirmant l'impact positif de cette stratégie de recrutement sur la réduction du recours à l'intérim et sur la stabilisation des équipes.

## La dynamisation du Service Civique dans les résidences

Depuis 2015, LBA bénéficie d'un **agrément national** permettant d'accueillir des jeunes en Service Civique. Chaque année, entre 20 et 30 volontaires s'engagent ainsi dans une mission d'aide et d'accompagnement des personnes âgées en Ehpad, favorisant la solidarité intergénérationnelle et la mixité sociale.

En mars 2024, dans une volonté de redynamiser ce dispositif, notre Association a signé un partenariat avec l'**Association Service Civique Solidarité Séniors (SC2S)**. Cet organisme œuvre pour le développement massif du Service Civique des jeunes auprès des seniors, tout en promouvant les métiers et formations du grand âge. Grâce à ce partenariat, LBA bénéficie d'un accompagnement renforcé, incluant :

- Un appui au cadrage des missions et au recrutement des jeunes volontaires ;
- Un socle commun de formation et des espaces d'échanges de pratiques pour les volontaires ;
- La formation des tuteurs et un suivi tout au long de la mission ;
- Une animation territoriale pour renforcer la mobilisation autour du Service Civique.

Pour assurer l'adhésion des établissements à cette nouvelle dynamique, les équipes RH, en lien avec le représentant SC2S, ont animé deux webinaires en avril et mai 2024 à destination des directeurs d'établissement.

**LBA confirme son engagement en faveur du Service Civique et de la transmission des valeurs de solidarité auprès des jeunes générations.**

## Le développement de la Marque Employeur

Dans le prolongement des actions menées pour renforcer l'attractivité et la fidélisation des talents, LBA initie le développement de sa marque employeur. Cette démarche vise un double objectif :

- **Attirer de nouveaux talents en valorisant ce qui fait la singularité de l'association ;**
- **Renforcer l'engagement de des collaborateurs en mettant en lumière les valeurs et en cultivant un environnement de travail motivant.**

Fin 2024, la gouvernance de LBA a défini les valeurs et l'ADN de l'association tout en identifiant les bonnes pratiques déjà en place pour évaluer l'état actuel de la marque employeur.
En 2025, cette dynamique se poursuivra avec la formalisation la Proposition de Valeur Employeur (PVE) et de l'expérience employé, afin de structurer une communication cohérente et attractive dans l'optique de renforcer le positionnement de LBA sur le marché de l'emploi du secteur médico-social.

## Une baisse notable du recours à l'intérim

LBA a déployé **une stratégie renforcée pour réduire significativement le recours à l'intérim**. En optimisant les processus internes et en améliorant l'attractivité ainsi que l'efficacité de recrutement, l'objectif était de renforcer la stabilité des équipes, garantir la continuité des soins et optimiser les coûts liés aux remplacements.

Le secteur médico-social continue de faire face à un contexte de recrutement tendu, marqué par une forte demande pour des contrats précaires.
Cette dynamique **contribue directement à améliorer la qualité des soins et à renforcer la stabilité et l'engagement des équipes**, éléments essentiels pour assurer un accompagnement optimal des résidents.

**- 45 %**
du recours à l'intérim en 2024

Réduction de **plus de 50 %** pour les aides-soignants

Diminution de **15 %** pour les infirmiers.

## Une accélération de la digitalisation des Ressources Humaines

Depuis plusieurs années, LBA déploie progressivement de nouveaux modules au sein de son Système d'Information RH (SIRH). L'Association a déjà automatisé l'ensemble du processus de recrutement, couvrant toutes les étapes : de l'identification du besoin à la gestion des candidatures, en passant par l'onboarding, la rédaction des contrats de travail et l'intégration des données jusqu'à la paie via notre progiciel RH.
En 2024, les équipes ont poursuivi cette transformation à travers :

- **L'amélioration du module de recrutement**, afin de mieux répondre aux attentes des opérationnels et aux évolutions des pratiques du marché, avec pour objectif de renforcer l'attractivité et l'efficacité du recrutement.
- **Le déploiement d'un module de formation**, permettant une gestion optimisée du plan de développement des compétences. Cet outil offre une visibilité accrue sur la consommation des formations et un suivi individualisé précis, notamment pour les formations obligatoires spécifiques à notre secteur.
- **L'initiation du paramétrage du module Talent**, qui assurera la dématérialisation des entretiens professionnels et d'évaluation, avec un déploiement prévu dans les prochains mois.
- **L'expérimentation de la dématérialisation du bulletin de paie**, testée à partir de fin 2024 au sein du siège social de l'Association.
- **La poursuite du déploiement du logiciel de Gestion des Temps et des Activités** auprès de neuf établissements, avec une phase de test préalable avant sa mise en production effective.

LBA renforce la digitalisation de ses processus RH avec une ambition claire : gagner en fluidité, en réactivité et en qualité de service auprès des établissements et des collaborateurs.





# Des modes de communication en évolution

En 2024, Les Bruyères Association a exploré de nouveaux canaux de communication pour renforcer le lien entre ses salariés, les résidents et leurs familles.

## Une première tentative de réseau social d'entreprise

**Fin janvier 2024, l'association a lancé Blabla, son premier réseau social d'entreprise**, destiné à renforcer la communication et l'appartenance à la communauté LBA. Cette plateforme, accessible aux salariés, aux résidents et à leurs familles, avait pour ambition de faciliter la communication transversale entre les différentes structures de l'association et de simplifier les interactions. En proposant un fil d'actualités, Blabla visait à encourager le partage d'idées, de pratiques et d'informations, tout en rendant les actualités de LBA et des résidences plus accessibles aux familles. Il s'agissait d'une innovation notable pour l'association, qui n'avait jusqu'alors aucun outil de ce type.

Cependant, après 11 mois de service, Blabla n'a pas réussi à se faire une place dans l'environnement LBA. Des difficultés techniques récurrentes et un manque d'intuitivité ont freiné son adoption, entraînant une baisse progressive de l'adhésion. Face à ce constat, Les Bruyères Association a pris la décision de mettre fin à ce service au 31 janvier 2024.
Néanmoins, l'ambition de l'association demeure intacte. Cette première expérience servira de base pour identifier les points d'amélioration et envisager, **dès 2025, une nouvelle solution plus adaptée aux attentes et aux besoins des utilisateurs**.

## Une newsletter pour informer les équipes

Les Bruyères Association a mis en place **une newsletter interne nommée « Entre Nous »**, diffusée tous les deux mois en version numérique et disponible en format papier dans les résidences. Ce support permet aux équipes, où qu'elles se trouvent en France, de suivre les actualités de l'association dans son ensemble : avancées des projets, événements passés et à venir, déploiement de nouvelles initiatives…
Avec ce format accessible et régulier, Entre Nous s'est imposée comme un outil de communication interne, contribuant à créer un sentiment d'appartenance et à maintenir un lien fort entre les équipes.

## Des vidéocasts pour découvrir des personnes et des métiers

Afin de valoriser le travail des équipes et de partager des témoignages inspirants, Les Bruyères Association a lancé une série de podcasts vidéo. Ces vidéos, diffusées sur la chaîne YouTube de l'association ainsi que sur les réseaux sociaux, permettent de découvrir les métiers, les parcours et les histoires des personnes qui font vivre les établissements. Elles offrent une fenêtre sur l'intérieur de l'association et favorisent l'échange autour des enjeux de la vie en résidence.

*Christine, fille de résidente à la résidence Les Sources du Verdet*

En 2025, Les Bruyères Association poursuivra ses efforts pour améliorer ses canaux de communication et renforcer les liens au sein de sa communauté, avec pour ambition de proposer des outils toujours plus adaptés et engageants.

**www.asso-lesbruyeres.com**

## 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

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

**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

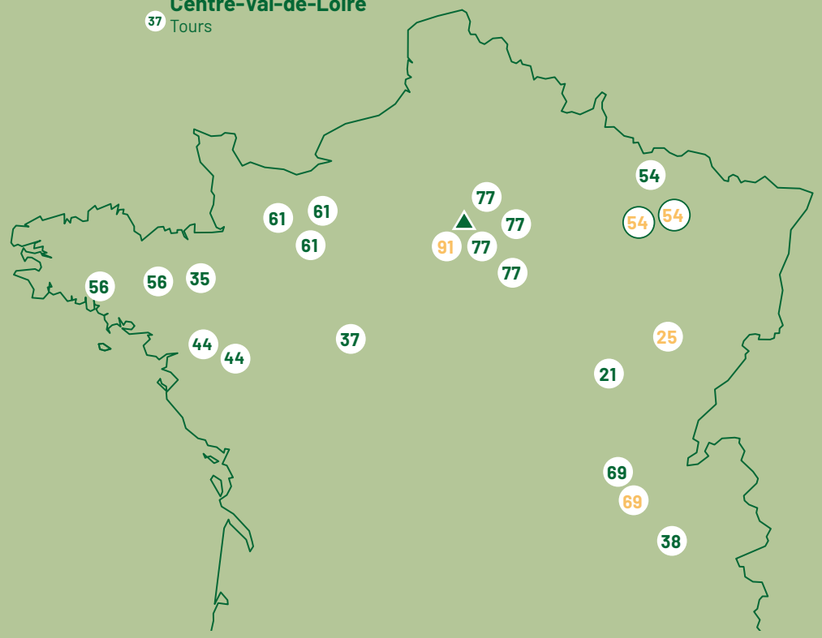
## RÉSIDENCES AUTONOMIE

**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




**8 / 12**
régions départements

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

# 8

## À vos côtés

# Vous accueillir dans nos maisons

**19** Ehpad

**5** résidences autonomie

**2** accueils de jour

# Île-de-France

EHPAD | PASA 14 places

## Résidence **Lucie et Edgar Faure**

1058 Rue de seine
77350 Boissise-la-Bertrand

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

**Logements**
80 lits
Tarif journalier : À partir de 88.87€
Ticket modérateur : 5.96€
Taux d'occupation moyen : 81.60%

**Habitants**
Age moyen : 89 ans et 3 mois
Répartition H/F : 22% d'hommes – 78% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 7 mois
GMP : 762 - PMP : 360
Satisfaction des résidents : 90%
Satisfaction des familles : 100%

**Equipes**
50 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 96%

En savoir plus

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

EHPAD | PASA 14 places

## Résidence **La Bruyère**

15 rue Massenet
77940 Voulx

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

**Logements**
64 lits dont 2 temporaires
Tarif journalier : À partir de 83,89€
Ticket modérateur : 5.96€
Taux d'occupation moyen : 88.40%

**Habitants**
Age moyen : 91 ans et 5 mois
Répartition H/F : 34% d'hommes - 66% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 5 mois
GMP : 669 - PMP : 223
Satisfaction des résidents : 90% -
Satisfaction des familles : 92%

**Equipes**
41 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 88%

En savoir plus

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





EHPAD | PASA 12 places

## Résidence **La Caravelle**

7 rue du Bourget
77165 Saint-Soupplets

Directrice : Gaëlle EDINVAL
Date de création : 2001

**Logements**
65 lits dont 3 temporaires
Tarif journalier : À partir de 74,45€
Ticket modérateur : 5,96€
Taux d'occupation moyen : 91,70%

**Habitants**
Age moyen : 89 ans et 1 mois
Répartition H/F : 21% d'hommes - 79% de femmes
Durée moyenne de séjour : 2 ans et 1 mois
GMP : 737 - PMP : 259
Satisfaction des résidents : 94%
Satisfaction des familles : 75%

**Equipes**
42 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 96%

En savoir plus

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

RÉSIDENCE AUTONOMIE

## Résidence **Village +**

12 avenue de la Mutualité
91610 Ballancourt-sur-Essonne

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

**Logements**
99 logements dont 78 T1, 20 T2 et 1 T3
Tarif mensuel : À partir de 937,02€
Taux d'occupation moyen : 92%

**Habitants**
Age moyen : 83 ans et 7 mois
Répartition H/F : 30% d'hommes - 70% de femmes
Durée moyenne de séjour : 4 ans et 9 mois
Satisfaction des résidents : 100%

**Equipes**
7 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 100%

En savoir plus

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

EHPAD | UNITÉ PROTÉGÉE | 9 places

## Résidence **L'Aubetine**

25 rue de Nogent
77560 Villiers-Saint-Georges

Directrice : Isabelle TALABAR
Date de création : 2001

**Logements**
50 lits
Tarif journalier : À partir de 76,26€
Ticket modérateur : 5.96€
Taux d'occupation moyen : 84.20%

**Habitants**
Age moyen : 88 ans et 2 mois
Répartition H/F : 25% d'hommes - 75% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 9 mois
GMP : 766 - PMP : 207
Satisfaction des résidents : 91%
Satisfaction des familles : 95%

**Equipes**
33 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 93%

En savoir plus

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

# Normandie

EHPAD | PASA | 14 places | HABILITÉ AIDE SOCIALE | 81 places

## Résidence **L'Esprit de Famille**

9 bis Rue du prieuré
61800 Tinchebray-Bocage

Directrice : Claudia FALLET
Date de reprise : 2002
Origine : Résidence de l'association « L'Esprit de Famille »

**Logements**
81 lits
Tarif journalier : À partir de 66,28€
Ticket modérateur : 5,79€
Taux d'occupation moyen : 98,50%

**Habitants**
Age moyen : 86 ans et 2 mois
Répartition H/F : 29% d'hommes - 71% de femmes
Durée moyenne de séjour : 3 ans et 9 mois
GMP : 762 - PMP : 235
Satisfaction des résidents : 94%
Satisfaction des familles : 93%

**Equipes**
53 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 90%

En savoir plus

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





EHPAD | HABILITÉ AIDE SOCIALE | 66 places

## Résidence **Arpège**

10 rue des artisans
61250 Condé-sur-Sarthe

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

**Logements**
66 lits dont 3 temporaires
Tarif journalier : À partir de 71,06€
Ticket modérateur : 5,51€
Taux d'occupation moyen : 95,60%

**Habitants**
Age moyen : 89 ans et 6 mois
Répartition H/F : 29% d'hommes – 71% de femmes
Durée moyenne de séjour : 3 ans et 4 mois
GMP : 745 – PMP : 216
Satisfaction des résidents : 90%

Satisfaction des familles : 93%

**Equipes**
41 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 94%

En savoir plus

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

ACCUEIL DE JOUR

## L'Intermède

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

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

**Capacité d'accueil**
12 places
Tarif journalier : 25,81€

**Bénéficiaires**
Satisfaction des bénéficiaires : 100%
Satisfaction des familles : 100%

**Equipes**
4 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 94%

En savoir plus

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

# Bretagne

EHPAD | HABILITÉ AIDE SOCIALE | 69 places

## Résidence **Les Hermines**

14 rue de Kergreis
56600 Lanester

Directrice : Alizée RANGE
Date de création : 2007

**Logements**
69 lits
Tarif journalier : À partir de 71,13€
Ticket modérateur : 6,59€
Taux d'occupation moyen : 98,90%

**Habitants**
Age moyen : 89 ans et 2 mois
Répartition H/F : 26% d'hommes - 74% de femmes
Durée moyenne de séjour : 3 ans et 4 mois
GMP : 768 - PMP : 232
Satisfaction des résidents : 100% -
Satisfaction des familles : 91%

**Equipes**
45 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 65%

En savoir plus

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





EHPAD | UNITÉ PROTÉGÉE | 10 places | HABILITÉ AIDE SOCIALE | 65 places

## Résidence **Virginie Danion**

2 bis Grande Rue
56430 Mauron

Directrice : Sylvie LIEGAUX
Date de création : 2011

**Logements**
65 lits
Tarif journalier : À partir de 71,13€
Ticket modérateur : 6,59€
Taux d'occupation moyen : 98,50%

**Habitants**
Age moyen : 88 ans
Répartition H/F : 28% d'hommes - 72% de femmes
Durée moyenne de séjour : 2 ans et 10 mois
GMP : 763 - PMP : 251
Satisfaction des résidents : 94%
Satisfaction des familles : 95%

**Equipes**
46 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 80%

En savoir plus

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

EHPAD | UNITÉ PROTÉGÉE | 12 places

## Résidence **Lucien Schroeder**

28 rue Redon
35000 Rennes

Directeur : Stéphane GUILBEAU
Date de création : 2005

**Logements**
72 lits
Tarif journalier : À partir de 75,03€
Ticket modérateur : 7,06€
Taux d'occupation moyen : 94%

**Habitants**
Age moyen : 89 ans et 11 mois
Répartition H/F : 35% d'hommes - 65% de femmes
Durée moyenne de séjour : 2 ans et 10 mois
GMP : 750 - PMP : 259
Satisfaction des résidents : 100%
Satisfaction des familles : 85%

**Equipes**
47 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 100%

En savoir plus

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

ACCUEIL DE JOUR

## La Passerelle

28 rue Redon
35000 Rennes

Directeur : Stéphane GUILBEAU
Date de création : 2006

**Capacité d'accueil**
13 places
Tarif journalier : 10,55€

**Bénéficiaires**
Satisfaction des bénéficiaires : 100%
Satisfaction des familles : 100%

**Equipes**
4 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 100%

En savoir plus

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

# Pays de la Loire

EHPAD | PASA 14 places | HABILITÉ AIDE SOCIALE 64 places

## Résidence **Les Sources du Verdet**

18 impasse des bouvreuils
44119 Treillières

Directeur : Armand NKOULOU
Date de création : 2000

**Logements**
64 lits
Tarif journalier : À partir de 77,74€
Ticket modérateur : 6,21€
Taux d'occupation moyen : 95,60%

**Habitants**
Age moyen : 88 ans et 1 mois
Répartition H/F : 25% d'hommes - 75% de femmes
Durée moyenne de séjour : 2 ans et 9 mois
GMP : 791 - PMP : 258
Satisfaction des résidents : 92%
Satisfaction des familles : 83%

**Equipes**
40 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 94%

En savoir plus

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





EHPAD | PASA 12 places | HABILITÉ AIDE SOCIALE 74 places

## Résidence **La Roche Maillard**

Rue Saint-Michel
44360 Vigneux-de-Bretagne

Directeur : Bavinga MVUTI
Date de reprise : 2022
Origine : Résidence de l'association de bienfaisance Saint-Martin

**Logements**
74 lits dont 1 temporaire
Tarif journalier : À partir de 65,79€
Ticket modérateur : 6,21€
Taux d'occupation moyen : 98,20%

**Habitants**
Age moyen : 82 ans et 11 mois
Répartition H/F : 21% d'hommes - 79% de femmes
Durée moyenne de séjour : 3 ans et 8 mois
GMP : 655 - PMP : 204
Satisfaction des résidents : 96% -
Satisfaction des familles : 92%

**Equipes**
42 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 100%

En savoir plus

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

# Centre-Val de Loire

EHPAD | HABILITÉ AIDE SOCIALE 15 places

## Résidence **Georges Courteline**

10, boulevard de Preuilly
37000 Tours

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

**Logements**
90 lits
Tarif journalier : À partir de 67,36€
Ticket modérateur : 5,97€
Taux d'occupation moyen : 97,30%

**Habitants**
Age moyen : 90 ans et 8 mois
Répartition H/F : 21% d'hommes - 79% de femmes
Durée moyenne de séjour : 3 ans et 1 mois
GMP : 664 - PMP : 180
Satisfaction des résidents : 96%
Satisfaction des familles : 87%

**Equipes**
51 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 87%

En savoir plus

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

# Grand-Est

EHPAD | PASA 14 places | HABILITÉ AIDE SOCIALE 70 places

## Résidence **Au Gré du vent**

Rue de la piscine
54490 Joudreville

Directrice : Catherine VICI
Date de création : 2001

**Logements**
70 lits
Tarif journalier : À partir de 65,69€
Ticket modérateur : 6.02€
Taux d'occupation moyen : 98%

**Habitants**
Age moyen : 85 ans et 7 mois
Répartition H/F : 26% d'hommes – 74% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 11 mois
GMP : 661 - PMP 226
Satisfaction des résidents : 100%
Satisfaction des familles : 93%

**Equipes**
47 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 58%

En savoir plus

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

EHPAD | RÉSIDENCE AUTONOMIE | PASA 12 places | HABILITÉ AIDE SOCIALE 43 places

## Résidence **L'Oseraie**

27 rue de Maréville
54520 Laxou

Directrice : Lyse TRESSE
Date de reprise : 2004
Origine : Résidence de l'APAL

**Logements**
43 lits
Tarif journalier : À partir de 67,02€
Ticket modérateur : 6.38€
Taux d'occupation moyen : 98.60%

42 logements dont 42 studios
Tarif mensuel : À partir de 587.50€
Taux d'occupation moyen : 58.60%

**Habitants Ehpad**
Age moyen : 83 ans et 3 mois
Répartition H/F : 34% d'hommes – 66% de femmes
Durée moyenne de séjour : 2 ans et 1 mois
GMP : 692 - PMP : 242
Satisfaction des résidents : 100%
Satisfaction des familles : 92%

**Habitants Résidence autonomie**
Age moyen : 93 ans et 11 mois
Répartition H/F : 50% d'hommes – 50% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an
GMP : 692 - PMP : 242
Satisfaction des résidents : 86%

**Equipes**
34 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 84%

En savoir plus EHPAD

En savoir plus Résidence Autonomie

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





EHPAD | RÉSIDENCE AUTONOMIE | HABILITÉ AIDE SOCIALE 48 places

## Résidence **Le Clos Pré**

14 rue du Clos Pré
54130 Saint-Max

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

**Logements**
48 lits
Tarif journalier : À partir de 62,51€
Ticket modérateur : 6.38€
Taux d'occupation moyen : 99%

36 logements dont 33 studios et 3 T2
Tarif mensuel : À partir de 663.06€
Taux d'occupation moyen : 89%

**Habitants Ehpad**
Age moyen : 90 ans et 5 mois
Répartition H/F : 24 % d'hommes – 76% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 2 mois
GMP : 677 - PMP : 258
Satisfaction des résidents : 97% -
Satisfaction des familles : 90%

**Habitants Résidence autonomie**
Age moyen : 86 ans et 2 mois
Répartition H/F : 32% d'hommes – 68% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 5 mois
Satisfaction des résidents : 100%

**Equipes**
37 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 88%

En savoir plus EHPAD

En savoir plus Résidence Autonomie

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

# Bourgogne-Franche-Comté

EHPAD | HABILITÉ AIDE SOCIALE 4 places | UNITÉ PROTÉGÉE 14 places

## Résidence **La Côte Dorée**

1 rue Chaffotte
21200 Beaune

Directrice : Valérie LEON
Date de création : 2004

**Logements**
80 lits
Tarif journalier : À partir de 61,38€
Ticket modérateur : 6.14€
Taux d'occupation moyen : 66.40%

**Habitants**
Age moyen : 88 ans et 11 mois
Répartition H/F : 26% d'hommes – 74% de femmes
Durée moyenne de séjour : 2 ans et 2 mois
GMP : 771 - PMP : 229
Satisfaction des résidents : 88%
Satisfaction des familles : 80%

**Equipes**
53 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 90%

En savoir plus

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

RÉSIDENCE AUTONOMIE

## Résidence **Jean-Baptiste de La Salle**

2 rue du Souvenir Français
25000 Besançon

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

**Logements**
82 logements dont 71 T1, 9 T2 et 2 T3
Tarif mensuel : À partir de 1 226,48€
Taux d'occupation moyen : 101.20%

**Habitants**
Age moyen : 87 ans et 11 mois
Répartition H/F : 38% d'hommes – 62% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 8 mois
Satisfaction des résidents : 98%
Satisfaction des familles : 93%

**Equipes**
10 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 71%

En savoir plus

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

# Auvergne-Rhône-Alpes

EHPAD | PASA 14 places

## Résidence **Saint-Exupéry**

94 rue Bataille
69008 Lyon

Directrice : Marie-Laure MARINI de GREGORIO
Date de création : 2004

**Logements**
86 lits
Tarif journalier : À partir de 89,49€
Ticket modérateur : 6.96€
Taux d'occupation moyen : 70%

**Habitants**
Age moyen : 91 ans et 7 mois
Répartition H/F : 30% d'hommes – 70% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 5 mois
GMP : 685 - PMP : 224
Satisfaction des résidents : 100%
Satisfaction des familles : 82%

**Equipes**
57 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 91%

En savoir plus

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





EHPAD | HABILITÉ AIDE SOCIALE 15 places | UNITÉ PROTÉGÉE 12 places | PASA 12 places

## Résidence **Les Portes du Vercors**

25 rue Lesdiguières
38360 Sassenage

Directeur : Pierre-Etienne LAINE
Date de création : 2009

**Logements**
80 lits
Tarif journalier : À partir de 67,13€
Ticket modérateur : 6.89€
Taux d'occupation moyen : 70.10%

**Habitants**
Age moyen : 88 ans et 3 mois
Répartition H/F : 29% d'hommes – 71% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 5 mois
GMP : 773 - PMP : 278
Satisfaction des résidents : 100%
Satisfaction des familles : 76%

**Equipes**
60 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 84%

En savoir plus

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

RÉSIDENCE AUTONOMIE | PETITE UNITÉ DE VIE 24 places

## Résidence **Le Val Foron**

51 rue François Peissel
69300 Caluire-et-Cuire

Directrice: Agathe GOGIEN
Date de reprise : 2022
Origine : Résidence Autonomie des Frères des écoles chrétiennes

**Logements**
76 logements dont 55 T1, 20 T2 et 1 T3
Tarif mensuel : À partir de 1800€
Taux d'occupation moyen : 52.20%
24 logements en petite unité de vie

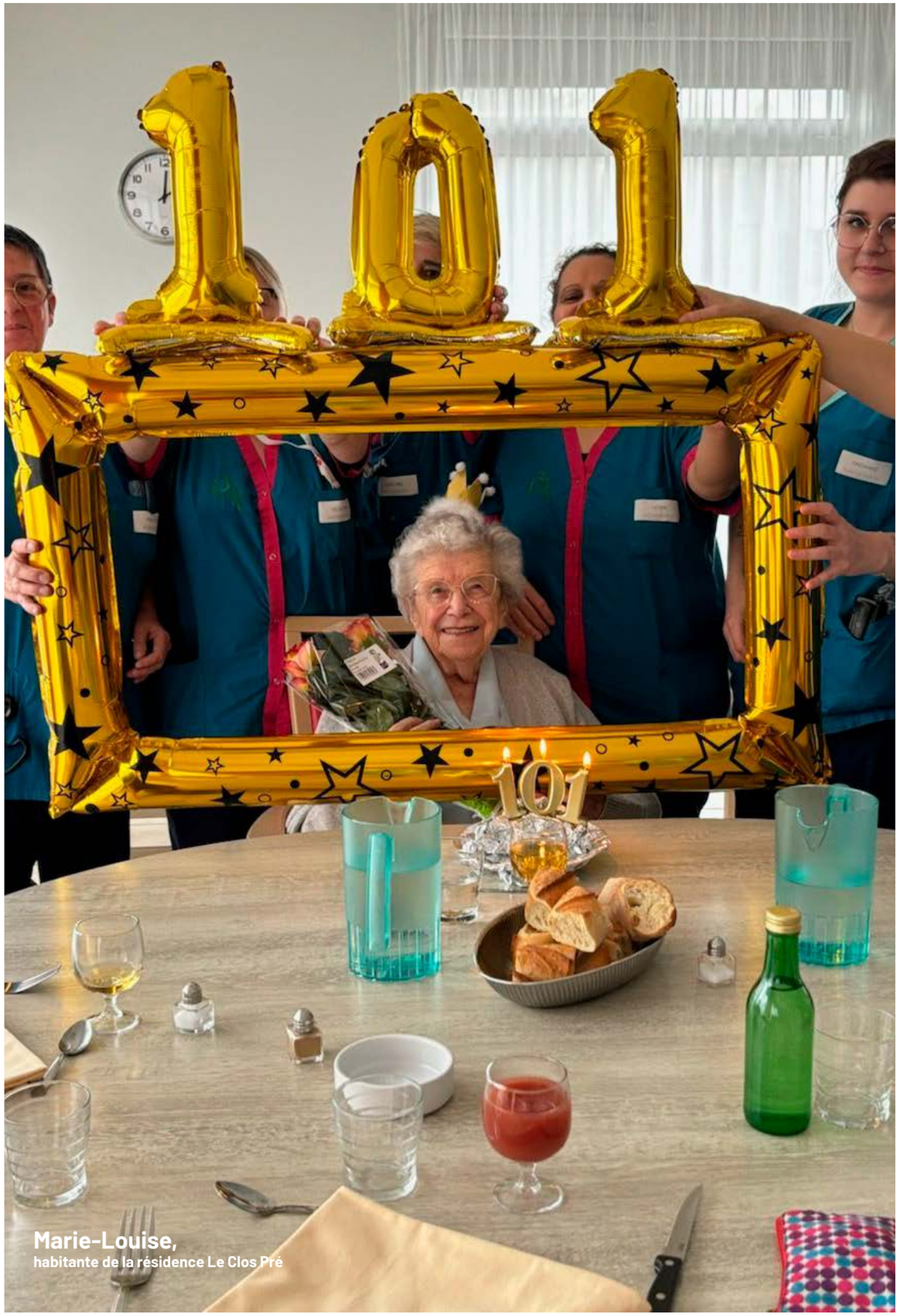
**Habitants**
Age moyen : 88 ans et 5 mois
Répartition H/F : 31% d'hommes – 69% de femmes
Durée moyenne de séjour : 1 an et 5 mois
Satisfaction des résidents : 98%

**Equipes**
6 CDI équivalent temps plein
Satisfaction des salariés : 82%

En savoir plus

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

# 3 ans




**Marie-Louise,**
**habitante de la résidence Le Clos Pré**

2024

Les Bruyères Association

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

**Les Bruyères Association**
Siège Social : 1, Rue de la Varenne - 77000 Melun
**T**. 01 64 14 26 90
**E.** lesbruyeres@asso-lesbruyeres.org

www.asso-lesbruyeres.com

Crédits photos : ©Erik Lasalle - LBA - Création graphique : Bernadette Canard Giroux