



Projet présenté par le Conseil d'Etat

Date de dépôt : 24 avril 2024

Projet de loi

approuvant le rapport annuel d'activité de l'Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD) pour l'année 2023

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève,
vu les articles 58, lettre i, et 60, lettre e, de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat, du 4 octobre 2013;
vu l'article 34 de la loi sur l'organisation des institutions de droit public, du 22 septembre 2017;
vu l'article 20 du règlement sur l'établissement des états financiers, du 10 décembre 2014;
vu le rapport d'activité de l'Institution genevoise de maintien à domicile pour l'année 2023;
vu la décision du conseil d'administration de l'Institution genevoise de maintien à domicile du 7 mars 2024,
décrète ce qui suit :

Article unique Rapport d'activité

Le rapport d'activité de l'Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD) pour l'année 2023 est approuvé.

Certifié conforme

La chancelière d'Etat : Michèle RIGHETTI-EL ZAYADI

EXPOSÉ DES MOTIFS

Le présent projet de loi vise à approuver le rapport d'activité de l'Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD) pour l'exercice 2023.

L'IMAD met en œuvre la politique publique de maintien à domicile déterminée par l'Etat de Genève, pour les personnes de tous âges, malades et/ou fragiles momentanément ou durablement. La mission de l'IMAD s'exerce sur 3 axes : soigner, soutenir, former. La gamme complète des prestations offertes dans ce cadre par l'IMAD doit garantir un service qualitatif de proximité, équitable, expert, global et coordonné.

Les prestations de l'IMAD sont délivrées et développées en complémentarité et en coordination avec le réseau genevois de la santé social, public et privé. Elles sont effectuées au domicile des patientes et patients, ainsi que dans les 2 unités d'accueil temporaire de répit (UATR) de l'IMAD et dans les 29 immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) gérés par l'IMAD.

Dans tous ses actions et projets, l'IMAD vise à favoriser le maintien à domicile, de manière à éviter autant que possible le recours à l'hôpital lors de maladies chroniques¹, à limiter la durée des séjours hospitaliers, notamment lors d'opérations prévues et non urgentes, ou encore à retarder l'institutionnalisation.

Dans le cadre de la santé domiciliaire et de ses spécificités, l'IMAD forme les professionnelles et professionnels pour faire évoluer leurs compétences et pour contribuer à la relève des métiers du soin et du soutien à domicile (infirmières et infirmiers, assistantes et assistants en soins et santé communautaire), contribuant ainsi à pallier la pénurie dans les métiers de la santé.

Les faits marquants 2023

Heures de soins en hausse

Après 3 années marquées par la crise COVID, l'IMAD et ses équipes de professionnelles et professionnels de la santé sont ressortis éprouvés mais déterminés à poursuivre leur mission, pour offrir aux personnes malades ou fragiles, et plus généralement à la population, la meilleure qualité de vie

¹ Maladies chroniques non transmissibles : diabète, cancers, maladies cardiovasculaires.

possible à domicile. 17 851 patientes et patients ont ainsi bénéficié en 2023 d'actes de soutien et de soins, totalisant en moyenne 8 400 prestations délivrées quotidiennement. Le nombre d'heures de prestations de soins délivrées par les équipes de l'IMAD est en nette hausse : 720 214 heures/an, soit + 3,3%.

Contrat de prestations 2024-2027

Le Conseil d'Etat a adopté en novembre 2023 le projet de contrat quadriennal de prestations avec l'IMAD, couvrant les années 2024 à 2027. Le projet de loi relatif à ce contrat de prestations a été voté à l'unanimité par le Grand Conseil le 29 février 2024.

Ce nouveau contrat confirme et renforce le rôle du maintien à domicile en tant qu'outil majeur de la politique sanitaire du canton. Il permet à l'IMAD de contribuer à relever les défis posés par le vieillissement de la population, l'explosion des maladies chroniques et l'augmentation des situations complexes. Ce contrat prévoit pour cela la poursuite du financement des prestations existantes, telles que le soutien à la vie quotidienne, l'exploitation des IEPA, le dispositif plan canicule, les soins palliatifs et la permanence de réception téléphonique des demandes 24 heures sur 24.

Le contrat de prestation prévoit par ailleurs un renforcement des missions de l'IMAD dans les domaines de la promotion de la santé et de la prévention, ou encore dans l'exploitation des UATR. La mise en place d'un centre de nutrition et de diététique, le développement de l'aménagement de l'habitat, de la domotique santé et de la santé numérique font également partie des axes innovants. Enfin, un soutien accru est octroyé à la stratégie de la formation des professionnelles et professionnels de la santé.

Transformation de l'institution

L'IMAD a également relancé sa stratégie de transformation et la dynamique collaborative initiée au sein de l'institution en 2018. Cette stratégie innovante vise à renforcer l'efficacité du maintien à domicile dans le parcours de vie de la population, contribuant ainsi à retarder, voire à éviter les hospitalisations de personnes malades ou fragiles, ou l'institutionnalisation des personnes les plus âgées. Elle se traduit concrètement par des projets d'itinéraires cliniques conduits avec la patiente ou le patient et les partenaires du canton, en proposant de nouveaux modèles organisationnels axés autour de la coordination entre les professionnelles et professionnels de la santé et l'interprofessionnalité.

Prévention et promotion de la santé

La réactivation de la direction santé communautaire et habitat (DSCH) au sein de l'organisation de l'IMAD, en 2023, s'inscrit dans le cadre de cette transformation. Elle vise, en lien étroit avec la politique de santé du canton, à renforcer les prestations de proximité, de promotion et de prévention pour une population en santé à domicile, notamment au sein des maisons de santé. Il s'agit de développer les prestations de promotion et de prévention de la santé au travers de différents axes, tels que l'aménagement de l'habitat, la santé nutritionnelle et le lien avec les communes.

Accueil de proximité

En septembre 2023, l'IMAD a fêté ses 10 ans en inaugurant son nouveau site de Pont-Rouge avec les autorités et ses partenaires. A la fois lieu d'accueil de proximité, de rencontres et d'échanges avec la population, la patientèle, les partenaires et les 2 400 collaboratrices et collaborateurs de l'IMAD, ce site est également doté d'un campus de formation innovant, conçu pour soutenir la mission de formation de l'institution.

Formation des professionnelles et professionnels

Rôle cardinal de l'IMAD, la formation fait partie de la mission de l'institution. Face aux évolutions impactant à la fois l'activité et les compétences des professionnelles et professionnels, la mission de formation de l'IMAD a été redéfinie en 2023, pour soutenir la stratégie institutionnelle. Ce positionnement vise à utiliser la formation comme un outil moteur pour favoriser l'adaptation des compétences professionnelles aux défis de la transformation de l'institution et à faciliter l'accompagnement des changements nécessaires face aux évolutions du système de santé envisagées dans les années à venir.

Le nouveau centre de formation nommé campus IMAD a ainsi été conçu sur le site de Pont-Rouge pour favoriser l'apprentissage, l'excellence, l'innovation, les échanges et la collaboration interprofessionnelle dans le domaine de la santé domiciliaire. Il est équipé en particulier d'un espace de simulation spécifique au maintien à domicile, unique à Genève.

La thématique de la formation fait l'objet d'un rapport d'activité spécifique.

Orientations stratégiques

Liaison et orientation interprofessionnelle

Un enjeu cardinal pour la patientèle réside dans la performance de notre système de santé et la qualité de la prise en charge, qui passe par une orientation adéquate dans le réseau domiciliaire à la suite d'une hospitalisation ou d'un passage aux urgences. Les infirmières et infirmiers de liaison de l'IMAD sont déployés pour faciliter cette orientation des patientes et patients, en étroite collaboration avec les Hôpitaux universitaires de Genève. Elles et ils préparent le retour à domicile pour que les patientes et patients bénéficient de prestations adaptées, et évitent ainsi les réhospitalisations ou des lacunes dans la réponse à leurs besoins, pour un retour à domicile de qualité.

Les infirmières et infirmiers de liaison garantissent la neutralité de l'orientation des personnes à l'égard des partenaires du réseau de soins et respectent le libre choix de la patiente ou du patient quant à l'organisme de sa prise en charge domiciliaire à la sortie de l'hôpital.

Modèles de coordination

L'IMAD mène plusieurs projets pour optimiser la coordination des soins à domicile et mieux maîtriser les coûts, tout en améliorant la prise en charge des personnes malades et fragiles. Ces projets mettent l'accent sur la coordination interprofessionnelle, la collaboration interinstitutionnelle et intra-communautaire. Ils visent à améliorer le suivi global et la participation de la patiente ou du patient à son itinéraire de santé, en favorisant une approche plus intégrée et coordonnée des soins. Les itinéraires cliniques développés en partenariat avec le réseau, comme la réadaptation gériatrique et la réhabilitation améliorée en chirurgie (RAC), en sont des exemples.

Afin de répondre aux besoins de coordination des parcours cliniques de la patientèle, un nouveau modèle d'organisation des pôles de gestion d'équipe (PGE) a été mis en œuvre dès septembre 2023. Ce modèle met l'accent sur le cœur de métier et la qualité des prestations, en faisant évoluer la prise en charge clinique. Il introduit la fonction d'infirmier coordinateur et infirmière coordinatrice (IC), pour soutenir les référentes et référents de situation dans les prises en charge complexes nécessitant un appui pour les patientes et patients, mais aussi pour l'équipe, l'organisation, la planification des prestations et le renforcement de la coordination interprofessionnelle.

Délégation entre professionnelles et professionnels de la santé

Forte de la diversité de ses métiers et du périmètre de leurs compétences, l'IMAD a entrepris une démarche stratégique pour élaborer et adopter des modèles de délégation interprofessionnels. La délégation d'actes de soins en cascade entre les professionnelles et professionnels de soins ainsi que vers les auxiliaires de soins détient en effet un potentiel considérable pour une distribution efficiente des activités, prenant en compte les compétences de chacune et chacun. Assigner la bonne professionnelle ou le bon professionnel à la situation appropriée permet non seulement de responsabiliser et de valoriser le personnel à travers des formations adéquates, mais également de jouer un rôle-clé dans la lutte contre la pénurie de soignantes et soignants.

Sur le plan genevois, la modification en 2021 de l'article 85 de la loi sur la santé, du 7 avril 2006 (LS; rs/GE K 1 03), va dans ce sens. L'office cantonal de la santé (OCS) a aussi validé, en 2023, le plan de délégation soumis par l'IMAD.

Pratique infirmière avancée

La pratique infirmière avancée continue de se développer pour faire face aux nombreux défis du système de santé (complexité des prises en charge, continuité des soins, pénurie de personnel soignant et de médecins de premier recours, coûts de la santé).

L'IMAD soutient le développement des compétences de son personnel, en proposant la formation au niveau master d'infirmier-clinicien spécialisé (ICLS) et d'infirmier-praticien spécialisé (IPS).

Dans l'optique de faire reconnaître la pratique infirmière avancée comme faisant partie des nouveaux modèles de soins domiciliaires, l'IMAD s'est associée en 2023 à l'Association vaudoise d'aide et de soins à domicile (AVASAD) et à l'Institut universitaire de formation et recherche en soins (IUFRS), pour mener un projet intitulé « Développement et implantation de modèle de soins domiciliaire à la suite d'un séjour dans une institution stationnaire intégrant la pratique infirmière avancée » (IPADom).

Transition numérique

La transition numérique a des implications majeures et diverses dans le domaine de la santé. Pour l'IMAD, elle est un levier prépondérant à plusieurs niveaux. Elle ouvre des perspectives vers une amélioration de la qualité des soins adaptés et centrés sur la patiente ou le patient. Grâce à des outils tels que la télémédecine, la surveillance à distance ou les applications d'assistance (domotique), elle permet une communication et une coordination

plus fluides entre les différents intervenants externes et internes, garantissant ainsi une continuité optimale des prises en charge. Elle favorise un suivi médical adapté, tout en permettant aux patientes et patients de conserver leur autonomie à domicile.

La transition numérique soulève également des enjeux majeurs : la sécurité des données, l'interopérabilité des systèmes ou encore et surtout l'adoption et l'utilisation de ces nouveaux outils par les professionnelles et professionnels de la santé et la patientèle. L'IMAD entend mener cette transition et faire évoluer les systèmes d'information en gardant toujours l'humain comme priorité.

Programme de santé numérique

Un crédit d'investissement sur la santé numérique a été accordé par le Grand Conseil à l'IMAD pour la période 2021-2026 (L 13004). Cette loi assure que tous les acteurs de santé du canton puissent collaborer de manière sécurisée, fluide et organisée avec leurs patientes et patients et les proches aidants, grâce à des outils numériques fiables, performants, interopérables et ergonomiques. Dans ce cadre, l'IMAD conduit également un programme de recherche sur les solutions de domotique santé visant à permettre une autonomie renforcée des patientes et patients et leur maintien à domicile dans des conditions optimales.

Qualité et efficience

En 2023, l'IMAD a débuté des travaux visant à déployer son plan directeur pour la qualité et l'efficience, validé fin 2022. Celui-ci vise notamment à favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques de la stratégie institutionnelle.

Les enjeux de qualité et d'efficience se structurent autour des domaines d'activité suivants :

- la qualité institutionnelle : elle désigne la meilleure manière de fournir une prestation, en recherchant l'alignement continu des activités avec le niveau d'attente des personnes (internes ou externes);
- les risques institutionnels : la gestion des risques s'inscrit dans un cadre légal cantonal et consiste à recenser et à piloter l'ensemble des risques, pour réduire leur probabilité et leur impact éventuel;
- la continuité d'activité : elle garantit la continuité des prestations essentielles, face à des situations exceptionnelles impactant le fonctionnement usuel de l'institution;

- l'amélioration continue : elle impulse une dynamique constante d'amélioration continue visant à optimiser les services et les activités de l'institution.

Durabilité et responsabilité sociétale

La durabilité et la responsabilité sociétale sont un enjeu pour tous les projets et développements de l'IMAD. Cette thématique transversale fait l'objet d'un rapport d'activité spécifique.

Chiffres clés 2023

Les prestations

Cœur de métier de l'IMAD, les prestations de soins effectives sont en nette hausse (+ 3,3% d'heures prestées).

Cet accroissement est encore plus marqué chez les patientes et patients bénéficiant de prestations 6 ou 7 jours sur 7 : l'IMAD effectue 17,9% de ses heures prestées de soins le week-end, ce qui représente 128 918 heures sur l'année, en augmentation de 3,7% par rapport à 2022.

Les heures d'aide pratique affichent une baisse de - 6,8% par rapport à l'exercice 2022. En comparaison nationale, le ratio des heures d'aide pratique sur le total des heures d'aide et de soins de l'IMAD s'approche de la moyenne nationale suisse des institutions publiques, puisqu'il est de 25,1% contre 22,6%.

Les prestations de sécurité à domicile sont composées des abonnements mensuels de location d'appareils de sécurité et de diverses facturations liées aux installations d'appareils. Le nombre d'abonnements est en augmentation de 3,0% par rapport à 2022.

Après 3 années fortement impactées par la crise COVID, la patientèle des UATR est en hausse et présente en 2023 un taux de 74,9%, proche de l'objectif fixé à 80%.

La patientèle

17 851 personnes ont été prises en charge, en diminution de - 2,7% (18 342 en 2022).

8,4% des patientes et patients de l'IMAD représentent la moitié des heures de soins, reflet de la prise en charge de patientes et patients complexes nécessitant des prestations de soins et de coordination importantes.

La courbe des âges des patientes et patients âgés suivis par l'IMAD se déplace depuis 10 ans et de manière marquée vers la tranche d'âge de 85 à 90 ans (contre celle des 80 à 85 ans précédemment).

La moyenne d'âge de la patientèle de moins de 65 ans s'élève à 47 ans.

Les collaboratrices et collaborateurs

Pour permettre des relations de grande proximité avec la patientèle dans toutes les communes et tous les quartiers de la Ville de Genève, 41 équipes (EMD) sont rattachées à 29 antennes de maintien à domicile (AMD). Ces AMD sont elles-mêmes reliées à 4 centres de maintien à domicile (CMD), selon des périmètres géographiques. Elles fonctionnent de manière décentralisée et avec le maximum d'autonomie sur le terrain. Ce dispositif est complété par des équipes spécialisées, qui rayonnent sur l'ensemble du canton.

Au total, 2 248 collaboratrices et collaborateurs et 188 auxiliaires ont œuvré quotidiennement auprès de la patientèle ou dans les services de support, pour garantir la qualité et la sécurité des prestations.

Les fonctions de terrain représentent 88% du personnel.

Etats financiers

Le résultat d'exploitation 2023 présente un non dépensé de 5,3 millions de francs. L'exercice 2023 clôture la période quadriennale du contrat de prestations 2020-2023. Conformément à celui-ci, la répartition finale des résultats cumulés 2020-2023 est la suivante :

- 20% du résultat sont restitués à l'Etat de Genève, y compris la déduction, en fin de période quadriennale, d'une part de 5% du résultat pour l'alimentation d'un fonds réseau;
- 70% du résultat restent acquis à l'IMAD en fonds propres, dans une réserve quadriennale, y compris la déduction, en fin de période quadriennale, d'une part de 5% du résultat pour l'alimentation d'un fonds réseau;
- 10% du résultat sont versés pour l'alimentation d'un fonds réseau.

Ce sont ainsi, respectivement, 3,3 millions de francs qui sont restitués à l'Etat de Genève, 11,6 millions de francs qui viennent consolider les fonds propres de l'IMAD et 1,6 million de francs qui est attribué à un fonds réseau destiné au financement de projets communs aux entités du réseau, visant l'efficacité, la qualité du réseau et la coordination des prestations, ainsi que

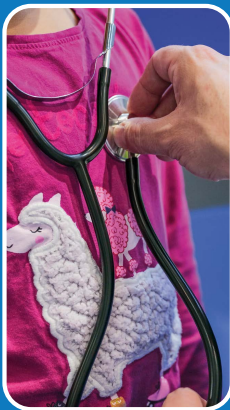
des projets pilotes relatifs aux programmes cantonaux, notamment de prévention et de promotion de la santé.

Au bénéfice de ces explications, nous vous remercions de réserver un bon accueil au présent projet de loi.

Annexe : rapport d'activité 2023

Rapport d'activité

2023





Sommaire

L'année 2023 en synthèse	8
Soutenir, Soigner, Former	9
Faits marquants	10
Contrat de prestations 2024-2027	10
Événements	11
Orientations stratégiques	12
La transformation de l'institution	12
Promotion et prévention de la santé	13
Modèles de coordination	17
Projets institutionnels	20
Projets en réseau	23
Former les professionnels	26
La stratégie de formation	26
Soutenir les transformations par la formation	27
Création du campus IMAD	28
Prestations de formation pour les partenaires	29
Relève des professionnelles et professionnels	30
La transition numérique	32
L'humain au cœur de la démarche	32
Programme santé numérique	32
Cap'digital	32
Qualité et efficience	34
Plan directeur	34
Sécurité des déchets médicaux	36
Protection des lanceurs d'alerte	37
Bien vivre au travail	38
Conciliation vie professionnelle/vie privée	38
Durabilité et responsabilité sociétale	39
Objectifs et avancements	39
Chiffres clés 2023	42
Les prestations	42
La patientèle	45
Bilan social	48
États financiers	54
Gouvernance	56

MESSAGE DU CONSEILLER D'ETAT, DÉPARTEMENT DE LA SANTÉ ET DES MOBILITÉS

Avant propos

En créant l'Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD) en 2013, Genève a franchi une étape décisive, se dotant d'un établissement public autonome dédié au soutien et au développement d'une politique de maintien à domicile de grande qualité.

Cette initiative reflète l'engagement du Canton à permettre à chacune et à chacun de conserver une qualité de vie optimale, en restant chez soi, en santé et en autonomie, le plus longtemps possible.

L'accélération du vieillissement de notre population et de l'augmentation des maladies chroniques a d'ores et déjà un impact considérable sur l'ensemble des prestataires de santé. D'ici 2040, le maintien à domicile ne sera plus seulement un choix de société, mais une nécessité absolue pour préserver la qualité de vie des habitants de notre canton et assurer l'efficacité de notre système de santé.

Avec l'IMAD, la population genevoise peut compter sur un modèle d'expertise à domicile qui prouve son efficacité au quotidien, que cela soit à travers les soins de base, les soins aigus, les prestations de soutien à la vie quotidienne ou encore de prévention et de promotion de la santé. Entériné à l'unanimité par le vote du Grand Conseil, le contrat de prestations 2024-2027 fait de l'IMAD un pilier sur lequel nos concitoyennes et concitoyens peuvent s'appuyer.

Au quotidien, l'IMAD porte une attention particulière à l'écoute de l'autre, à la qualité du lien et à la chaleur humaine. Ses collaboratrices et collaborateurs incarnent les valeurs du respect et du professionnalisme, qui sont essentielles dans les métiers de la santé, et sont de plus en plus sollicités pour répondre aux besoins grandissants de notre population.

Face à une demande qui nécessite une approche domiciliaire globale, coordonnée et interprofessionnelle, l'IMAD se transforme pour relever les défis sociétaux, structurels et technologiques.

Avec le plein soutien du Département de la santé et des mobilités, l'IMAD s'emploie à agir pour cela sur plusieurs leviers, de types réglementaires, économiques, managériaux, organisationnels ou encore de formation, pour accompagner cette importante et nécessaire transformation.

Les défis qui s'ouvrent à nous sont passionnants. Tout en poursuivant la collaboration riche et constructive avec l'IMAD et en nous appuyant sur l'expertise reconnue de cette institution, c'est avec l'entier du réseau santé-social que nous travaillerons à créer le concept le plus adapté au maintien à domicile de demain, dans une optique de développement des réseaux de soins.

Je tiens à exprimer ma gratitude envers tous les collaborateurs et collaboratrices de l'IMAD, pleinement engagés au service des personnes atteintes dans leur santé et leur autonomie. Leur motivation à améliorer la qualité de vie des plus fragiles à domicile est le fondement même de notre réussite collective.

Pierre Maudet, Conseiller d'Etat, département de la santé et des mobilités

MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

La prévention, clé de voûte d'une santé durable

Dans notre canton, comme dans l'ensemble de la Suisse, les défis sanitaires se complexifient non seulement en raison du vieillissement de la population, mais aussi de l'explosion des maladies chroniques et de la complexité des situations en lien avec le virage ambulatoire. Les statistiques sont implacables. Actuellement, plus de 40% des personnes âgées de plus de 75 ans présentent déjà des maladies multiples générant des problématiques de santé complexe. D'ici 2050, 25% de la population aura plus de 65 ans, avec un cumul de facteurs de risque (nutrition, mobilité quotidienne, troubles cognitifs, etc.) engendrant un recours massif à des soins spécifiques. Cette évolution remet en question nos modèles de prise en charge, voués à évoluer vers une prise en charge prioritairement en ambulatoire et le plus souvent au domicile même des personnes malades et fragiles.

Ce changement de paradigme — déjà pressenti par le conseiller d'Etat genevois visionnaire Guy Olivier Second en 1992 — impacte considérablement l'organisation des institutions de santé, dont l'IMAD. Il interroge aussi en amont le rôle que notre système de santé accorde à la prévention et la promotion de la santé pour freiner les besoins en soins et soutenir la population dans le maintien de la meilleure autonomie de vie possible.

Pour optimiser la prévention des maladies non transmissibles plutôt que de se concentrer sur leurs conséquences, l'enjeu est d'identifier les stratégies afin de parvenir à impliquer activement chacune et chacun dans la compréhension de son capital santé, encourageant ainsi chaque personne à jouer un rôle clé dans la préservation de sa qualité de vie.

Stratégie de proximité

A l'IMAD, cet enjeu façonne notre stratégie de prévention axée sur la santé communautaire. Adoptant une approche holistique de proximité dans l'accompagnement des patientes et des patients, trois volets sont priorités.

Premièrement, l'implication active et indispensable du patient, de ses proches et de son entourage, encouragée par nos équipes de professionnelles et professionnels, elles-mêmes motivées à intégrer cette perspective. Deuxièmement, la

collaboration étroite entre toutes les parties prenantes du réseau santé social. Troisièmement, une indispensable coordination interprofessionnelle pour optimiser les actions de proximité auprès de la population et améliorer l'adéquation des suivis personnalisés des personnes fragiles.

Concrètement, les professionnels du maintien à domicile de l'IMAD jouent un rôle déterminant dans cette stratégie de proximité. Leurs possibilités d'actions préventives sont multiples, en particulier dans les domaines de la nutrition, la santé mentale, la vaccination, le dépistage précoce des maladies ou encore le repérage des fragilités chez les personnes en perte d'autonomie.

Etant en contact direct avec près de 18'000 habitantes et habitants du canton, les équipes de l'IMAD peuvent identifier et anticiper les difficultés des patientes et patients. Notre maillage de proximité dans les communes permet également aux professionnels de l'IMAD d'assurer une veille proactive sur la santé des plus fragiles, en identifiant les personnes les plus à risque ou en perte d'autonomie et en proposant des solutions pour maintenir leur qualité de vie à domicile.

Nous remercions chaleureusement pour leur engagement toutes celles et ceux qui contribuent ainsi à bâtir un système de santé résilient, axé sur la santé à long terme et le bien-être des individus, dans le respect de la dignité de chacune et chacun.

Nos remerciements vont également à la population, à nos partenaires et aux autorités pour leur confiance.

Konstantinos Efthymiopoulos, Président

Marie Da Roxa, Directrice générale

L'année 2023 en synthèse

Après trois années marquées par la crise COVID, l'IMAD et ses équipes de professionnels de la santé en sont ressorties éprouvées, mais déterminées à poursuivre leurs missions pour offrir aux personnes malades, fragiles et plus généralement à la population la meilleure qualité de vie possible à domicile. 17'851 patientes et patients ont ainsi bénéficié en 2023 d'actes de soutien et de soins, représentant 8'400 prestations délivrées quotidiennement et représentant plus d'un million d'heures de prestations.

Contrat de prestations 2024-2027

En parallèle à l'accomplissement de ses missions (soutenir, soigner, former), le Comité de direction de l'IMAD, soutenu par son Conseil d'administration, a élaboré avec le département de la Santé et des Mobilités un nouveau contrat de prestations 2024-2027. Le projet de loi relatif à ce contrat de prestations a été voté par le Grand Conseil le 29 février 2024.

Transformation

L'IMAD a également relancé sa stratégie de transformation et la dynamique collaborative initiée au sein de l'institution en 2018. Cette stratégie innovante vise à renforcer l'efficacité du maintien à domicile dans le parcours de vie de la population, contribuant ainsi à éviter, voire retarder les hospitalisations des personnes malades, fragiles

ou l'institutionnalisation des plus âgés. Elle se traduit concrètement par des projets d'itinéraires cliniques conduits avec le patient et les partenaires du canton, en proposant de nouveaux modèles organisationnels axés autour de la coordination entre les professionnels de la santé et l'interprofessionnalité.

Prévention et promotion de la santé

La réactivation de la Direction Santé communautaire et Habitat (DSCH) au sein de l'organisation de l'IMAD en 2023 s'inscrit dans le cadre de cette transformation. Elle vise, en lien étroit avec la politique de santé du Canton, à renforcer les prestations de proximité, de promotion et de prévention pour une population en santé à domicile, notamment au sein des maisons de santé. Il s'agit de développer les prestations de promotion et de prévention de la santé au travers de différents axes

tels que l'aménagement de l'habitat, la santé nutritionnelle et le lien avec les communes.

Proximité et formation

En 2023, l'IMAD a fêté ses 10 ans en inaugurant son nouveau site de Pont-Rouge avec les autorités et ses partenaires. À la fois lieu d'accueil de proximité, de rencontres et d'échanges avec la population, la patientèle, les partenaires ainsi que les 2'400 collaboratrices et collaborateurs, ce site est également doté d'un campus de formation innovant, conçu pour soutenir la mission de formation de l'institution. Il a notamment pour objectif d'accompagner les équipes afin de faciliter les transitions vers de nouvelles pratiques (évolution des métiers) et méthodes de travail.

Soutenir, soigner, former

En lien avec son obligation légale de prise en charge, l'IMAD organise ses prestations autour des trois missions clés confiées par le législateur.



SOUTENIR

Cette mission vise à améliorer l'autonomie et le bien-vivre à domicile par des prestations en santé telles que celles liées à l'organisation de la vie quotidienne, l'adaptation de l'habitat, la prévention en matière de santé et la sécurité à domicile, notamment grâce à la domotique. Elle inclut également les prestations développées en Immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) et en Unités d'accueil temporaire de répit (UATR), ainsi que les prestations mises en œuvre en étroite collaboration avec les communes et les associations du canton.



SOIGNER

Cette mission vise prioritairement à évaluer, orienter, coordonner et traiter les problèmes de santé à domicile par une prise en charge interprofessionnelle globale de proximité complétée par des prestations spécialisées. Ce sont, par exemple, l'évaluation des besoins, l'orientation dans le réseau de santé et la coordination entre les différents acteurs du réseau. Ce sont également les évaluations cliniques systématisées au travers d'interRAI HC Suisse, outil d'évaluation clinique retenu par le Canton et reconnu sur le plan international. Ce sont bien sûr les prestations de soins de base et techniques, ou encore celles des pôles d'expertise domiciliaire en matière de soins palliatifs, de diabétologie, d'hospitalisation à domicile, d'oncologie, de pédiatrie, de santé mentale, d'ergothérapie et de nutrition.



FORMER

Cette mission vise à contribuer à former, en nombre et en qualité, les professionnelles et professionnels au service de la santé à domicile afin de former en continu les collaboratrices et collaborateurs, préparer la relève des métiers du maintien à domicile et anticiper les métiers de demain. Elle vise aussi à partager l'expertise domiciliaire de l'IMAD, avec la patientèle, les proches aidants, les partenaires et avec le monde académique.

Faits marquants

Contrat de prestations 2024-2027

Le Conseil d'Etat a adopté en novembre 2023 le projet de contrat quadriennal de prestations avec l'IMAD couvrant les années 2024 à 2027. Le projet de loi relatif au contrat de prestations a été voté à l'unanimité par le Grand Conseil le 29 février 2024.

Le nouveau contrat confirme et renforce le rôle du maintien à domicile en tant qu'outil majeur de la politique sanitaire cantonale, avec l'IMAD pour principal acteur public. Ce contrat garantit l'accès aux soins de qualité pour toutes et tous sur l'ensemble du canton, assurant ainsi une équité à toute la population.

Il permet à l'IMAD de contribuer à relever les défis sociétaux et de santé tels que le vieillissement démographique, l'explosion des maladies chroniques et l'augmentation très importante des situations complexes. Plus spécifiquement, il fait en sorte d'éviter les hospitalisations ou de les retarder, chaque fois que cela est possible. Il prévoit pour cela la poursuite du financement des prestations existantes telles que le soutien à la vie quotidienne, l'exploitation des IEPA, le plan canicule, les soins palliatifs et la permanence téléphonique assurée par des infirmières 24h/24.

Le nouveau contrat de prestation prévoit par ailleurs un renforcement des missions de l'IMAD en lien avec la promotion de la santé et la prévention ou encore l'exploitation des UATR. La mise en place d'un centre de nutrition et diététique, le développement de l'aménagement de l'habitat, de la domotique santé et de la santé numérique font également partie des axes innovants. Enfin, un soutien accru est octroyé à la stratégie de la formation des professionnelles et professionnels de santé.

Ce contrat est articulé autour de 6 pôles



ACCOMPAGNEMENT

Soutien à la vie quotidienne
Nutrition
Délégation entre les professionnels de la santé



HABITAT

Immeubles avec encadrement
Habitat et domotique santé



COMMUNAUTAIRE

Promotion de la santé et prévention
Maison de santé
Répit et proches aidants
Plan canicule
Soins palliatifs



INTERPROFESSIONNEL

Liaison et orientation interprofessionnelle
Itinéraires cliniques interprofessionnels



FORMATION

Maintien des compétences et développement des expertises
Contributions pour assurer la relève
Prestations de formations externes



INSTITUTIONNEL

Ligne d'accueil des demandes UMUS
Responsabilité sociétale d'entreprise
Qualité et sécurité
Santé numérique

Événements

L'IMAD souffle 10 bougies

En 2013, l'IMAD a succédé à la FSASD (fondation de droit privé des services d'aide et de soins à domicile) dotant ainsi Genève d'un établissement public autonome en mesure de soutenir le développement d'une politique de santé de proximité axée sur le maintien à domicile. Depuis 10 ans, l'IMAD poursuit le développement d'une approche globale de la santé axée sur la complémentarité des prestations de soins, de soutien, de prévention de la santé et de formation.

Cet anniversaire a été l'occasion de partager un moment festif avec les collaboratrices et les collaborateurs. Un livre¹ retraçant l'épopée historique de l'aide et des soins à domicile dans le canton a été offert à tout le personnel ainsi qu'aux invités lors de l'inauguration du site de Pont-Rouge.

Inauguration de Pont-Rouge

Inauguré en présence des autorités et des partenaires le 29 septembre 2023, le site de Pont-Rouge marque une étape importante dans la transformation de l'IMAD. Avec ce nouvel espace, l'institution s'est dotée d'un véritable levier pour renforcer l'innovation et son expertise dans le maintien à domicile afin de répondre aux besoins en santé de la population genevoise. A la fois lieu d'accueil de proximité et de rencontres, Pont-Rouge est conçu spatialement pour réunir la population, les patients, les partenaires et les collaboratrices et collaborateurs de manière à faciliter les échanges et la collaboration. Ce site est également doté d'un campus de formation pour tous les professionnelles et professionnels de la santé.

L'inauguration de Pont-Rouge a été l'occasion de remercier

toutes les personnes qui contribuent au quotidien à la transformation et à l'expertise de l'institution: le personnel, la patientèle, les proches aidants, les partenaires du réseau ainsi que les autorités cantonales et communales.

Hôte d'honneur des automnales

Dans le cadre du 10^e anniversaire de l'IMAD, l'institution a été mise en lumière auprès du grand public en tant qu'hôte d'honneur des Automnales 2023, du 10 à 19 novembre à Palexpo. 149'000 visiteurs ont pu découvrir la diversité des prestations de maintien à domicile et ses métiers. Les équipes ont pu démontrer leur expertise grâce à leur participation active sur un stand interactif de 600 m² reproduisant un quartier de ville, avec des animations expérientielles pour le grand public à la fois ludiques et informatives.



1. Histoire de l'aide et des soins à domicile, par Christophe Vuilleumier, historien. Éditions Slatkine. Non commercialisé. Pour obtenir un ouvrage (sous réserve de disponibilité): communication@imad-ge.ch

Orientations stratégiques

La transformation de l'institution

L'IMAD est engagée depuis plusieurs années dans un processus de refonte et de professionnalisation de son organisation pour répondre aux défis du maintien à domicile. Un plan stratégique Cap'139 guide depuis 2018 sa transformation permettant à l'institution de s'adapter non seulement au contexte actuel, mais également futur. Ce plan stratégique vise ainsi aussi à anticiper les mutations de fond de la société, et celles qui sont nécessaires au système de santé notamment en lien avec les enjeux domiciliaires.

Conduite du changement

Cette transformation se traduit concrètement par divers projets dont les impacts peuvent être culturels, organisationnels, et technologiques. Pour s'assurer de la compréhension et de l'adhésion des collaborateurs et collaboratrices à ces projets et transformations, la conduite du changement fait l'objet d'une attention particulière. Ainsi, elle est déclinée sur différents axes, en matière de méthodologie d'accompagnement au changement et de formation permettant d'une part d'évaluer l'efficacité des plans d'action et d'autre part de les adapter en continu (information, compréhension, adhésion, participation).

Dynamique collaborative

Des processus collaboratifs (groupes de travail, ateliers, sondages) sont mis en œuvre pour impliquer activement chaque collaboratrice et collaborateur dans les projets qui les impactent.

Le Comité de direction a priorisé les projets stratégiques pour limiter la surcharge de certains services, tout en organisant des *roadshows* pour échanger autour de la stratégie et recueillir les retours des équipes. Parallèlement, des journées participatives (nommées Cap'actions) ont été organisées sur des thèmes choisis par les équipes de terrain, tels que la simplification administrative et le bien-vivre au travail, où chacun peut contribuer

avec des idées innovantes et devenir une ressource clé dans son équipe et au sein de l'institution.

Dans le cadre de la démarche qualité également, des méthodes de travail collaboratif ont été proposées aux collaboratrices et collaborateurs avec pour objectif d'étendre les bonnes pratiques identifiées à l'ensemble des équipes de terrain.

En outre, l'aménagement spatial est pensé pour favoriser les échanges, la créativité et la réflexion en équipe.

Promotion et prévention de la santé

Dans la perspective d'éviter ou de limiter des séjours en milieu hospitalier, de retarder l'entrée en institution ou, par effet collatéral, de soulager la charge des proches aidants, la prévention et la promotion de la santé font partie intégrante de la politique de santé publique du Canton et de la mission confiée à l'IMAD. Ces interventions de proximité consistent par exemple à :

- orienter la patientèle et les proches aidants vers des dispositifs de soutien existants dans le réseau (associations, services communaux, etc.)
- renforcer la capacité d'agir de la personne à la suite d'une détection précoce (fragilité, addiction, etc.)
- prévenir les risques de l'automédication à domicile
- prévenir les risques d'isolement des personnes âgées
- sensibiliser la population (ex: animations dans les communes) à l'activité physique et à une alimentation adéquate et saine
- déterminer et mettre en œuvre un dispositif canicule

La réactivation de la Direction Santé communautaire et Habitat (DSCH) et l'entrée en fonction de sa directrice, membre du Comité de direction, le 1er mars 2023, s'inscrivent dans la poursuite de la transformation stratégique de l'institution. Elle vise, en lien étroit avec la politique de santé du Canton, à renforcer les prestations de proximité, de promotion et de prévention pour une population en santé à domicile.

Sa mission consiste à développer les prestations et les projets de promotion et de prévention de la santé au travers de différents axes. L'habitat avec les Immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) et les Unités d'accueil temporaire de répit (UATR), mais également la santé nutritionnelle avec le Centre de nutrition et de diététique, l'ergothérapie domiciliaire avec le Service d'ergothérapie, le lien avec les communes avec le Service des relations avec les communes, mais aussi l'urgence sociale mobile avec l'Unité mobile d'urgence sociale (UMUS).



Maisons de santé

Le modèle des Maisons de santé vise à renforcer l'accès de la population aux soins de premiers recours et aux actions de prévention et promotion de la santé en incluant les prestations de soins et de maintien à domicile dans le parcours de santé de la personne. Avec une approche holistique à la fois populationnelle et individuelle, ce concept s'articule autour de deux notions fondamentales: une étroite collaboration entre le patient, le médecin, l'infirmière référente, voire l'assistante en soins et santé communautaire (ASSC) et une forte coordination interprofessionnelle de grande proximité avec le réseau de santé, la commune, les associations, les proches et l'entourage.

L'IMAD est co-créatrice et co-porteuse avec la Pre Johanna Sommer d'une première expérience pilote dans la commune de Meinier. La Maison de santé de Meinier, soutenue par le Canton et en lien avec le concept cantonal de maison de santé, a été inaugurée en novembre 2023.

Santé nutritionnelle

La santé nutritionnelle est un enjeu de santé publique et un des piliers du maintien à domicile. Une bonne santé nutritionnelle favorise le maintien de l'autonomie, le bien-être et la qualité de vie. Une alimentation équilibrée, variée, et si possible locale et de saison, contribue à la prévention de la dénutrition et de certaines maladies telles que les maladies cardio-vasculaires, le diabète ou l'obésité.




En outre, la dénutrition ou la malnutrition, qui affectent à Genève environ 40% des personnes suivies par l'IMAD, peut contribuer à la fragilisation, au risque accru de chutes et à la péjoration de l'état de santé global et mener parfois jusqu'à l'hospitalisation.

Face à ces enjeux de santé publique, l'IMAD a élargi en 2023 la palette de ses prestations dédiées à la santé nutritionnelle en transformant son service de nutrition en un centre d'expertise. Le centre de nutrition et diététique (CND) est doté de deux services distincts aux missions complémentaires:




le service nutrition et le service diététique. Pour remplir sa mission de détection, prévention et prise en soins des problèmes en lien avec la nutrition, le CND offre une large palette de prestations qui va des consultations à domicile à la livraison de repas adaptés et personnalisés en fonction des besoins de la personne. Plus de 17 régimes et 4 textures différentes peuvent être proposés en fonction des besoins alimentaires de la personne.

La promotion d'une alimentation saine et suffisante et la prévention des risques de dénutrition constituent en outre des actions clés confiées notamment à l'IMAD dans le plan cantonal de promotion de la santé et prévention 2019-2023 (Axe 6). Dans ce cadre, le CND informe et sensibilise activement non seulement les personnes évaluées à risque et leurs proches aidants, mais également la population genevoise, notamment lors d'événements grand public comme les Automnales et lors d'actions de proximité élaborées en partenariat étroit avec les communes.

Service diététique

-  Prendre en charge précocement les enjeux nutritionnels
-  Favoriser la promotion de la santé globale à domicile
-  Renforcer les liens avec le réseau interprofessionnel

Service nutrition

-  Apporter des repas adaptés aux besoins de chacune et chacun
-  Participer à lutter contre la dénutrition et l'isolement
-  Favoriser le maintien de l'autonomie à domicile



Prévention des chutes

Les chutes impactent non seulement la qualité de vie des personnes concernées, mais également l'entier du système de santé en entraînant des dépenses de soins importantes.

A Genève, les chutes touchent fortement la population: en 2022, 26,5% des personnes de plus de 65 ans déclarent avoir chuté. Elles sont 33,1% chez les plus de 80 ans².

L'IMAD a élaboré en 2023 le programme Promouv' sur la prévention et le traitement des chutes dans le domaine domiciliaire pour répondre à

cet enjeu de santé publique. En réduisant l'impact de la chute sur le maintien à domicile, Promouv' a pour ambition de participer à la réduction de l'impact sur les coûts de la santé dans le canton.

Elaboré en 2023, un projet pilote sera mis en œuvre en 2024 pour réaliser un parcours clinique coordonné et interprofessionnel de prise en soins d'une chute afin d'organiser les prestations de bout en bout pour un patient venant de chuter: soins infirmiers, diététiques, aides médico-techniques, physiothérapie, ergothérapie, technologies de l'autonomie

(téléalarmes), pharmacies, opticiens et audioprothésistes.

Peur de chuter

En collaboration avec GenèvePhysio, le module «Peur de chuter» du programme Promouv' a donné lieu à une prestation innovante de physiothérapie basée sur des exercices réalisés par les patients avec l'aide de la réalité virtuelle. Dans une première étape pilote, la prestation a été déployée en 2023 dans 8 IEPA. Devant la forte adhésion de la patientèle, elle va être étendue progressivement à d'autres bénéficiaires.

2. Obsan: fréquences des chutes chez les personnes âgées, chiffre 2017, mise à jour 2022



Plan canicule: l'IMAD au front

Dès 2016, à la demande de l'Office cantonal de la santé (OCS), l'IMAD a élaboré un plan d'intervention en cas d'alerte de forte chaleur et de déclenchement du dispositif canicule par le médecin cantonal. Ce plan prévoit une détection quotidienne des signes d'alerte de déshydratation par le personnel de l'IMAD au domicile des personnes à risque préalablement identifiées, en particulier celles souffrant de maladies chroniques, vivant seules, âgées ou dépendantes et fragiles. Dans les autres cas, les équipes de l'IMAD effectuent la détection par téléphone. Si une équipe soignante a des doutes sur l'état de santé d'un patient à la suite d'un appel, elle intervient au domicile.

Au mois d'août 2023, un épisode caniculaire éprouvant a eu lieu durant 9 jours. En collaboration avec les communes, l'IMAD a effectué 10'044 appels et réalisé 306 visites supplémentaires auprès de personnes identifiées à risques pour s'assurer de leur état de santé.

Immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA)

Les Campanules

Dans le quartier de la presqu'île d'Aire, sur la commune de Vernier, le nouvel immeuble avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) Les Campanules a été inauguré le 20 octobre 2023. Il comprend 164 appartements et accueille 200 locataires. La gérance sociale de l'établissement a été confiée à l'IMAD par la Fondation des logements pour personnes âgées ou isolées (flpai), propriétaire du bâtiment, portant à 29 le nombre d'IEPA gérés par l'IMAD. La gérance sociale est garante d'un accompagnement personnalisé et sécurisé proposé à chaque locataire, avec notamment un soutien social, administratif et



technique, un système de sécurité (téléalarme), une veille de nuit, des animations, des services de proximité et des prestations de maintien à domicile (sur demande).

La Forêt

Une extension de l'IEPA La Forêt situé sur la route de Meyrin a été inaugurée le 2 octobre 2023. Avec 32 appartements

supplémentaires de 3 pièces, cet IEPA qui comptait 91 appartements en totalise dorénavant 123. Propriété de la Fondation René et Kate Block (FRKB), cet immeuble est géré par l'IMAD, qui assure la gérance sociale, les animations, les prestations de permanence nocturnes et de repas en salle à manger.

Modèles de coordination

Coordonner les itinéraires de santé et les parcours de vie de la patientèle à domicile, pour renforcer la qualité des prestations et mieux maîtriser les coûts, tel est l'objectif de plusieurs projets menés par l'IMAD. Ces projets favorisent une approche plus humaine, intégrée et cohérente des soins. Ils visent globalement à améliorer le suivi, la compréhension et la participation du patient à son itinéraire de santé.

En développant des modèles de coordination entre les différents acteurs de la santé, il est possible d'améliorer :



LA QUALITÉ DES SOINS

La coordination assure que les soins sont de la plus haute qualité possible, en facilitant une meilleure communication et collaboration entre les différents professionnelles et professionnels de la santé.



LA SÉCURITÉ DE LA PATIENTÈLE

En coordonnant les actions de différents intervenants, on réduit les risques d'erreurs, de doublons dans les traitements ou de lacunes dans les soins et les prestations de soutien.



L'EFFICACITÉ DES INTERVENTIONS

La coordination permet de s'assurer que les ressources sont utilisées de la manière la plus efficace pour obtenir les meilleurs résultats pour les patientes et patients.



L'EFFICIENCE DES RESSOURCES

En évitant les doublons et en optimisant l'utilisation des ressources, la coordination contribue à l'économicité du système.

Le patient partenaire

L'IMAD considère la personne atteinte dans son autonomie, malade ou fragile, comme le partenaire pivot de sa prise en charge globale. A domicile, la personne prise en charge est chez elle et a la possibilité de décider de ses choix de vie et de prise en charge en soins et santé. Depuis plusieurs années, l'IMAD s'inscrit pleinement dans l'émergence des modèles favorisant l'*empowerment* des patientes et des patients. A ce titre, l'institution les sollicite activement et les inclut dans toutes les décisions concernant les parcours de soins et les dispositifs communautaires de prévention de la santé auxquels ils participent.

L'expérience de la patientèle est également prise en compte dans le cadre de l'amélioration continue des prestations. L'implication des patients de l'IMAD dans

le développement de ses actions et prestations va se poursuivre et se renforcer ces prochaines années.

Parcours de soins et centres d'expertise

L'IMAD développe des modèles de parcours de soins novateurs avec une approche globale de la santé. Dans l'objectif d'améliorer globalement le maintien à domicile, ces modèles ne se concentrent pas uniquement sur les soins médicaux. Ils englobent également des facteurs sociaux, psychologiques et environnementaux pour soutenir les personnes malades et fragiles dans leur maintien à domicile.

Dans ces modèles, la collaboration étroite et coordonnée entre toutes les parties prenantes est primordiale. Ceci inclut les médecins, les communes, les pharmaciens, les associations,

les proches aidants et naturellement les personnes suivies par l'IMAD.

Les itinéraires cliniques développés en partenariat avec le réseau, comme notamment la réadaptation gériatrique et la réhabilitation améliorée en chirurgie (RAC), en sont également des exemples.

L'IMAD contribue également au développement de prestations au sein du réseau de santé dans le but d'éviter de nombreuses hospitalisations inutiles ou inappropriées et/ou de parvenir à limiter la durée des hospitalisations ou les besoins de réhospitalisation après une chirurgie.

Les expertises de l'IMAD en santé nutritionnelle et en ergothérapie contribuent par exemple à mettre sur pieds des parcours de soins cliniques interprofessionnels établis avant, pendant et après une hospitalisation.



Liaison et orientation interprofessionnelle

Un enjeu cardinal pour la patiente et le patient réside dans la qualité de sa prise en charge et la performance de notre système de santé au travers dans son orientation dans le réseau domiciliaire à la suite d'une hospitalisation ou d'un passage aux urgences. Les infirmières de liaison de l'IMAD sont déployées pour l'orienter, en étroite collaboration avec les HUG, en réponse notamment aux enjeux de promotion de la santé et d'efficacité du réseau de soins.

Les infirmières de liaison répondent en ce sens à une mission d'intérêt général, d'évaluation et d'orientation domiciliaire conférée à l'IMAD par le Canton, telle que précisée dans la LIMAD (art.3 al. 4). En tant qu'acteur public et central du maintien à domicile, l'IMAD réalise ces prestations dans différents contextes hospitaliers. Les infirmières de liaison garantissent la neutralité de l'orientation des personnes à l'égard des partenaires du réseau de soins et respectent le libre choix du patient quant à l'organisation de sa prise en charge domiciliaire à la sortie de l'hôpital.

Les infirmières de liaison (IDL) contribuent à anticiper, voire accélérer les sorties des personnes hospitalisées. Elles préparent le retour à domicile pour que les malades bénéficient des prestations adaptées et évitent ainsi

une réhospitalisation ou des lacunes dans la réponse à leurs besoins pour un retour à domicile de qualité. Ceci intègre la prise en compte de l'environnement domiciliaire, la coordination et l'anticipation de la prise en charge domiciliaire, l'identification des besoins et attentes du patient, ou encore la gestion des demandes de prestations.

Les évolutions prévues ces prochaines années (parcours de prise en soins, réduction des durées des séjours hospitaliers, accroissement des prestations en soins et santé domiciliaire, évolution du besoin de coordination avec le réseau de santé), vont devoir s'appuyer toujours davantage sur ce dispositif d'évaluation et d'orientation. Par ailleurs, ce dispositif va intégrer des évolutions significatives notamment en lien avec le développement de la chirurgie ambulatoire, la réadaptation à domicile et, plus généralement, la conception des parcours cliniques.

Dossier électronique du patient (DEP)

Le Dossier électronique du patient (DEP) est un outil stratégique dans la numérisation de la santé en Suisse.

Dans ce cadre, l'IMAD collabore étroitement avec l'association CARA³ afin de connecter son système d'information et ainsi permettre l'accès à des

3. La plateforme de dossier électronique du patient est exploitée au niveau intercantonal dans le cadre de l'association CARA, qui comprend les cantons de Genève, de Vaud, du Valais, de Fribourg et du Jura.

documents de santé. Cette intégration devrait permettre une prise en soins optimale de sa patientèle de manière fluide et interprofessionnelle.

Pour mémoire, le DEP est encadré par la Loi fédérale sur le dossier électronique du patient (LDEP), qui entérine l'importance de cet élément central pour soutenir une stratégie globale de cybersanté.

L'IMAD collabore également activement avec l'Office cantonal de la Santé (OCS) et l'Office cantonal des systèmes d'information et du numérique (OCSIN) dans la mise en œuvre du moyen d'identification (GenèveID Pro) afin de permettre à ses équipes un accès sécurisé aux données sensibles du DEP des patientes et patients, conformément à la LDEP.

L'IMAD collabore également activement avec CARA à la mise en œuvre du Plan de soins partagé (PSP) et du Plan de médication partagé (PMP), deux outils complémentaires et indispensables aux professionnelles et professionnels dans le cadre de prises en charge complexes ou de longue durée mobilisant un réseau d'acteurs du soin et de la santé.

L'IMAD est ainsi aujourd'hui porteuse d'un projet pilote de mise en œuvre du PSP qui devrait voir une première utilisation de cette solution fin 2024.

Projets institutionnels

Nouveau modèle d'organisation

Pour mieux répondre aux enjeux de l'environnement socio-sanitaire genevois et aux besoins de coordination des parcours cliniques de la patientèle, un nouveau modèle d'organisation des Pôles de gestion d'équipe (PGE) a été mis en œuvre dès septembre 2023.

Ce modèle nommé Qualité des prises en soins et coordination interprofessionnelle (QPSCI) met l'accent sur le cœur du métier et la qualité des prestations en faisant évoluer la prise en charge clinique. Il introduit la fonction d'infirmier et infirmière coordinatrice (IC). Les IC soutiennent les référents de situation dans les prises en charge complexes nécessitant un appui pour les patients, mais aussi pour l'équipe, l'organisation, la planification des prestations et le renforcement de la coordination interprofessionnelle.

Elaboré à la suite d'un projet exploratoire, ce modèle d'organisation a obtenu la satisfaction d'une très grande

majorité de collaboratrices et collaborateurs (87%). Son adoption a été plébiscitée par 9 personnes sur 10. L'accompagnement spécifique de ce changement organisationnel majeur a été mis en œuvre dès le lancement des expériences pilotes afin d'accompagner les collaboratrices et collaborateurs et faciliter leur compréhension et leur adhésion à ce nouveau modèle. Associé à la forte implication des responsables d'équipes, il a permis ces bons résultats. En complément, de nombreuses consultations-informations ont été réalisées avec les fonctions concernées, les représentants du personnel, ainsi que les organisations syndicales.

Ce modèle sera progressivement déployé à l'ensemble des équipes de maintien à domicile de l'IMAD jusqu'en septembre 2025, avec le soutien d'un plan d'accompagnement aux changements pour chaque équipe et une communication soutenue tout au long du déploiement. Le recrutement d'infirmières et infirmiers coordinateurs (IC) a été lancé en avril 2023.

La pratique infirmière avancée

Introduite en Suisse depuis 2009, la pratique infirmière avancée continue de se développer pour faire face aux nombreux défis du système de santé (complexité des prises en charge, continuité des soins, pénurie de personnel soignant et de médecins de premier recours, coûts de la santé).

La modification de la Loi sur la santé, entrée en vigueur en octobre 2020 à Genève, autorise désormais les pratiques avancées sous certaines conditions. Avec elles, de nouvelles perspectives se dessinent pour améliorer l'efficacité des soins et favoriser le maintien à domicile.

L'IMAD soutient le développement de compétences de son personnel en proposant la formation au niveau Master d'infirmiers-cliniciens spécialisés (ICLS) et d'infirmiers-praticiens spécialisés (IPS). La pratique étendue de ces fonctions implique des actes ou des prises de décision d'ordre médical en partenariat avec le médecin.

L'évolution professionnelle des infirmières, avec un niveau supérieur de compétences cliniques, de prise de décision et de leadership répond à un besoin croissant de soins spécialisés. A Genève, cette pratique est une solution prometteuse pour soutenir le manque de médecins de premier recours et optimiser l'organisation des soins à domicile. En renforçant les compétences des infirmières dans le parcours de soins, la prise en charge holistique du patient est favorisée tout en améliorant la sécurité et la qualité des soins.

Cette évolution impactera d'autant le besoin d'optimiser la coordination entre les différents acteurs de santé dans les modèles organisationnels de l'IMAD.

Partenariat tripartite

Dans l'optique de faire reconnaître la pratique avancée comme faisant partie des nouveaux modèles de soins domiciliaires, l'IMAD s'est associée en 2023 à l'Association vaudoise d'aide et de soins à domicile (AVASAD) et à l'Institut Universitaire de Formation et de Recherche en Soins (IUFRS) pour mener un projet intitulé « Développement et implantation de modèle de soins domiciliaire à la suite d'un séjour dans une institution stationnaire intégrant la pratique infirmière avancée » (IPADom).

Ce partenariat tripartite souhaite favoriser l'implantation des infirmières de pratique avancée dans les services d'aide et de soins à domicile des cantons de Vaud et de Genève, dont l'IMAD. Il permettra aussi de renforcer la relève des infirmières en santé communautaire, de produire des données probantes dans le domaine des soins à domicile et de soutenir la relève académique, en offrant la possibilité à de jeunes chercheurs de participer à des projets en sciences infirmières qui ciblent les services d'aide et de soins à domicile.

Délégation entre professionnels de la santé

Forte de la diversité de ses métiers et de l'étendue de leurs compétences, l'IMAD a entrepris une démarche stratégique pour élaborer et adopter des modèles de délégation interprofessionnels. La délégation d'actes de soins en cascade entre les professionnelles et professionnels de soins ainsi que vers les auxiliaires de soins détiert en effet un potentiel considérable pour une distribution efficiente des activités prenant en compte les compétences de chacune et chacun. Assigner le bon professionnel à la situation appropriée permet non seulement de responsabiliser et de valoriser le personnel à travers des formations adéquates, mais également de jouer un rôle clé dans la lutte contre la pénurie de soignants.

Sur le plan genevois, la modification de l'art. 85 de la Loi sur la santé (LS) en 2021 va également dans le sens d'une ouverture à la délégation.

L'OCS a aussi validé, en 2023, le plan de délégation des auxiliaires de soins soumis par l'IMAD. L'objectif est de garantir une mise en œuvre fluide et efficace qui bénéficiera tant aux personnes recevant des soins à domicile qu'aux professionnelles et professionnels.



Réévaluation de la fonction ASSC

La fonction d'assistant en soin et santé communautaire (ASSC) est indispensable au bon fonctionnement des équipes de maintien à domicile. Le rôle des ASSC est complémentaire à celui des infirmières. Ils délivrent des soins et soutiennent les personnes en perte d'autonomie dans les actes de la vie quotidienne.

La nouvelle ordonnance du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) sur la formation professionnelle initiale des ASSC avec certificat de capacité est entrée en vigueur depuis 2017. Elle leur confère de nouvelles compétences qui modifient objectivement leur niveau de responsabilité dans la prise en soins. Au regard de l'évolution du métier et de ses responsabilités, le Conseil d'État a décidé de réévaluer la fonction d'ASSC à partir du 1er janvier 2023 (passage de la classe 10 à la classe 11 de l'échelle de traitement de l'Etat). La formation aux compétences supplémentaires est proposée aux ASSC de l'IMAD par le campus IMAD.

Projets en réseau

Réadaptation gériatrique

La réadaptation aide toute personne à être aussi autonome que possible dans ses activités quotidiennes. Les prestations de réadaptation s'imposent à la suite d'une blessure, d'une chirurgie, d'une maladie ou d'un trouble, ou encore de la diminution des capacités fonctionnelles liée à l'âge. Elles contribuent à réduire les conséquences de nombreuses pathologies, notamment des maladies chroniques. Enfin, elles complètent utilement les interventions médicales ou chirurgicales. Par exemple, la réadaptation peut aider à réduire, à prendre en charge ou à prévenir les complications associées à de nombreux problèmes de santé tels que les lésions de la moelle épinière, les AVC ou les fractures. La réadaptation est aussi un investissement avec des avantages économiques dans la mesure où elle contribue à éviter une hospitalisation, à raccourcir la durée du séjour à l'hôpital et à prévenir les réhospitalisations.

Le vieillissement actuel de la population impacte fortement le domaine de la réadaptation. Dans ce contexte, l'IMAD a lancé, en collaboration avec le département de réadaptation et gériatrie des HUG, un projet qui vise à élaborer et implanter un parcours clinique de réadaptation. Le but est d'assurer une continuité dans les objectifs fixés avec la patiente ou le patient lors de sa prise en charge après une hospitalisation et ainsi lui permettre de retrouver son autonomie à domicile et éviter un éventuel retour à l'hôpital.

Le projet Parcours clinique de réadaptation permet d'optimiser les échanges d'informations entre l'IMAD, les HUG et le patient. Il favorise une sortie rapide de l'hôpital et améliore la coordination du suivi de la prise en charge. Il renforce par ailleurs la coordination interprofessionnelle entre

les différents intervenants afin d'écarter les interruptions dans les actions de soutien et de soins.

Le dispositif du parcours clinique de réadaptation a été testé dans un projet pilote avec deux unités de l'hôpital de Loëx dès octobre 2022, suivi du déploiement dans 2 autres unités en décembre 2023. Suivant les besoins de chaque personne, la réadaptation peut prévoir un suivi en diététique, ergothérapie, physiothérapie, mais aussi des prestations d'aide à la vie quotidienne, d'assistance sociale et de soutien psychosocial. Afin de coordonner l'ensemble des acteurs sur le parcours du patient, une infirmière de liaison (IDL) de l'IMAD prépare, coordonne et accompagne la réadaptation dès le troisième jour d'hospitalisation et après la sortie de l'hôpital.



Prise en charge coordonnée avant et après chirurgie

Le projet appelé *Fast-track* est mené conjointement avec les HUG dans le cadre d'interventions chirurgicales non urgentes. Ce projet vise à améliorer la récupération postopératoire des personnes fragiles et porte sur la prise en charge coordonnée de la patientèle au sein de 3 parcours cliniques chirurgicaux: chirurgie de résection pulmonaire, chirurgie de la prothèse de la hanche et chirurgie colorectale. L'objectif est de réduire potentiellement la durée de séjour hospitalier et de limiter les risques de réhospitalisation. En amont, le programme dit de préhabilitation prépare le patient à l'intervention chirurgicale (préparation physique, nutritionnelle, aménagement de l'habitat).

En aval, le programme de réhabilitation améliorée après chirurgie (RAC-Réseau) assure la continuité à domicile des prestations indispensables après une opération, afin que le patient puisse récupérer le mieux possible.

COGERIA

La fragilité est un syndrome de la personne âgée lié à la perte de réserves physiologiques. Elle est caractérisée par une vulnérabilité à des facteurs de stress externes. De nombreuses études montrent que la fragilité est associée à un risque augmenté de chute, d'hospitalisation et d'institutionnalisation, de morbidité et de handicap, de mauvais pronostic postopératoire et finalement de mortalité.

Pourtant, la fragilité est un état potentiellement réversible si elle est prise en charge précocement et de manière multidisciplinaire.

L'IMAD participe activement au réseau pluridisciplinaire COGERIA développé dans le cadre du Fonds réseau⁴ et avec le soutien du Canton, qui, en accord avec le médecin traitant, répond de manière ciblée et coordonnée aux besoins de la personne âgée fragile de plus de 65 ans. L'objectif est de détecter les vulnérabilités (notamment la perte de mémoire, le risque de chute ou l'isolement) puis de mettre en place les prestations médico-sociales adaptées aux vulnérabilités détectées afin de réduire les interventions en urgence et favoriser le maintien à domicile. Le dispositif COGERIA se développe progressivement sur l'ensemble du canton.

4. Le Fonds réseau permet de financer le développement de projets communs aux entités du réseau visant l'efficacité, la qualité du réseau et la coordination des prestations ainsi que des projets pilotes relatifs aux programmes cantonaux, notamment de prévention et de promotion de la santé.

Vieillir en santé: poursuite du projet VieSa

En 2021, l'IMAD a lancé un projet de recherche sur le vieillissement en santé (VieSa) dans le canton de Genève, pour lequel elle a obtenu des financements privés. Dans une démarche interinstitutionnelle qu'elle a initiée, elle pilote ce projet en collaboration avec les HUG, la Haute école de santé de Genève (HEdS-Ge) et la Plateforme du réseau des seniors de Genève associant ainsi des expertises du maintien à domicile, des compétences méthodologiques, gériatriques et médicales, sociales, associatives et de santé communautaire.

VieSa vise à développer un parcours en santé intégré et coordonné dans le réseau genevois, pour soutenir les capacités visant l'autonomie des seniors et diminuer le risque de fragilité.

Ce projet se base sur les données de recherche existantes, sur l'offre en prestations existantes dans le canton de Genève et sur un dispositif d'accompagnement de proximité avec des professionnels de la santé et du social. Ce projet de recherche mesure également l'acceptabilité et la faisabilité d'un tel dispositif auprès des seniors ainsi que des professionnelles et professionnels. Il est caractérisé par une forte mobilisation de toutes les ressources de proximité nécessaires et existantes pour développer des mesures de prévention et optimiser un maintien à domicile de qualité. Les premiers résultats encourageants ont été présentés en 2023 aux participants et lors de congrès.

De plus, un prototype de guide comprenant des recommandations de bonnes pratiques et un itinéraire d'accompagnement ont été développés. L'ensemble de ces supports a été évalué en termes d'acceptabilité et de faisabilité. Ils seront enregistrés numériquement avec un identifiant unique (Digital Object Identifier - DOI) pour donner un libre accès aux recommandations issues de cette recherche.



Former les professionnels

Rôle cardinal de l'IMAD, former fait partie de la mission de l'institution.

Face aux évolutions impactant à la fois l'activité et les compétences des professionnelles et professionnels de la santé, la mission de formation de l'IMAD a été stratégiquement redéfinie en 2023.

Ce positionnement vise à utiliser la formation comme un outil clé pour favoriser l'adaptation des compétences professionnelles aux défis de la transformation de l'institution dans le contexte de profondes mutations du système de santé. Elle vise également à soutenir l'accompagnement des changements nécessaires face aux évolutions du système de santé prévues dans les années à venir.

La stratégie de formation

5 orientations définissent le positionnement de la formation adopté en 2023 :

- 1.** Renforcer l'offre de la formation, en lien avec la stratégie institutionnelle Cap'139
- 2.** Faciliter l'accompagnement au changement pour les équipes et les directions, notamment en lien avec la santé numérique
- 3.** Soutenir le développement des pratiques interprofessionnelles et le développement interinstitutionnel et intracommunautaire
- 4.** Soutenir l'employabilité, l'attractivité et la mobilité en proposant des parcours de formation, un accompagnement des juniors et une flexibilisation des conditions cadres de formation
- 5.** Être un acteur de référence de la formation dans le domaine domiciliaire.

Soutenir les transformations par la formation

Accompagnement au changement

La formation est un moteur essentiel pour accompagner les équipes et les cadres. Les démarches d'accompagnement au changement et de formation sont conçues en fonction des besoins des projets, avec une approche proactive et collaborative. En 2023, cette approche a permis de soutenir la démarche institutionnelle de transformation et a facilité les transitions vers de nouvelles pratiques (évolution des métiers), méthodes de travail (transformation organisationnelle) et utilisation d'outils numériques (transition numérique).

Maintien des compétences et développement des expertises

Des dispositifs internes et externes de formation continue avec des modalités variées (intégration, formations internes et externes diplômantes et non diplômantes, e-learning) sont proposés aux collaboratrices et collaborateurs, en sus du soutien qui leur est apporté dans le cadre de l'évolution des compétences liées aux projets du plan stratégique de l'institution.



Création du campus IMAD

Un nouveau centre de formation nommé campus IMAD⁵ a été conçu sur le site de Pont-Rouge pour favoriser l'apprentissage, l'excellence, l'innovation, les échanges et la collaboration interprofessionnelle dans le domaine de la santé domiciliaire. Le campus IMAD a été conceptualisé sur la base de plusieurs enquêtes et sondages menés par l'IMAD pour correspondre aux besoins de l'ensemble des métiers de l'IMAD et des professionnelles et professionnels dans le maintien à domicile. Ces espaces pédagogiques adaptés et innovants sont destinés à tous les collaborateurs et

collaboratrices de l'institution, quelle que soit leur fonction, mais aussi aux professionnels externes du maintien à domicile, à la patientèle, aux proches aidants ainsi qu'aux collaborations avec les partenaires du réseau de santé et de la formation.

Par ailleurs, en collaboration avec ses partenaires académiques la Haute école de santé de Genève (HEdS-Ge), l'Université de Genève (UNIGE), l'Institut universitaire de formation et de recherche en soins de l'Université de Lausanne (IUFRS/UNIL), le campus IMAD allie la formation, les pratiques professionnelles et la recherche appliquée pour

répondre de manière globale aux objectifs des politiques publiques en matière de santé.

Le campus IMAD est équipé en particulier d'un espace de simulation spécifique au maintien à domicile, unique à Genève. Une salle aménagée en appartement et une salle polyvalente sont opérationnelles dès 2024. Dans l'objectif d'encourager la continuité des cursus prégrades, postgrades et la formation continue, cette infrastructure permet de développer la formation interprofessionnelle dans le maintien à domicile et d'offrir des formations en synergie avec le Centre interprofessionnel de simulation (CiS), dans lequel l'IMAD est partenaire depuis plusieurs années avec l'UNIGE, la HEdS-Ge et les HUG.

Ouvert à l'externe dès 2024, le campus proposera des dispositifs et des mesures de formations élaborés dans le cadre de collaborations avec le réseau santé social et les partenaires afin d'encourager les synergies et les échanges interprofessionnels.



5. Le campus IMAD a été certifié eduQua le 14 février 2023 par la Société Générale de surveillance (SGS).

Prestations de formation pour les partenaires

En collaboration avec ses partenaires, l'institution répond aux besoins et enjeux futurs de la santé domiciliaire et communautaire en développant des dispositifs de formation idoines. En 2023, ce sont, par exemple, les formations suivantes:

Plan cantonal soins palliatifs

Ce projet lancé sur mandat de l'OCS et en partenariat avec les institutions du réseau santé social a été financé par l'OCS et la Fondation pour la formation professionnelle et continue (FFPC). Un e-learning a été développé afin de permettre aux professionnelles et professionnels de la santé et du social de se former en étant sensibilisés à la complexité de ces prises en charge. Il est déployé depuis début 2024.

Plan cantonal Alzheimer

Dans le cadre du plan cantonal financé par l'OCS et la FFPC, l'IMAD, en collaboration avec les HUG, la Fédération genevoise des établissements médico-sociaux (FEGEMS), la HETS et le Centre interprofessionnel de simulation (CIS) ainsi que les partenaires de la santé et du social, travaille à la réalisation de formations à destination du réseau santé et social. Concrètement, en 2024, plusieurs dispositifs tels qu'un e-learning, une formation en présentiel ainsi que des simulations interprofessionnelles permettront aux professionnels d'appréhender les bases et d'exercer des comportements dans ce domaine.

Sensibilisation à la gestion de la canicule

Des communes ont sollicité l'IMAD pour organiser des formations afin de soutenir leurs employés et bénévoles en charge de la mise en place de leur propre plan canicule. Un atelier de sensibilisation au suivi de la population pendant la canicule a été organisé et sera réitéré en 2024 suite à d'autres demandes des communes.

E-learning InterRAI HC Suisse

En 2023, dans le cadre d'un partenariat avec les soins à domicile de Neuchâtel (NOMAD), l'IMAD a mis à leur disposition son expertise et sa formation digitale à l'InterRAI HC Suisse afin que les collaboratrices et collaborateurs de NOMAD puissent être formés à la nouvelle version de cet instrument d'évaluation des besoins. D'autres cantons ont manifesté leur intérêt pour ce type de partenariat.

Relève des professionnelles et professionnels

En tant qu'entreprise formatrice, l'IMAD est fortement engagée depuis plusieurs années dans des collaborations avec les écoles et les universités. En partenariat avec l'OFPC et avec la contribution de l'Ortra santé-social, l'IMAD contribue également à l'évolution des métiers, l'évolution professionnelle et la qualification en emploi des collaboratrices et collaborateurs par la voie de la validation des acquis de l'expérience.

Politique de l'apprentissage

Le Conseil d'Etat du canton de Genève a adopté en mai 2021 la Politique de l'apprentissage de l'Etat de Genève 2022-2028 dans le but d'augmenter l'accès des jeunes à une qualification certifiée, limiter le chômage des jeunes et assurer la relève. Cette politique cantonale s'inscrit dans les axes de la stratégie de formation de la relève de l'IMAD depuis 2017 déjà avec la mise en œuvre d'un plan directeur de l'apprentissage.

POLITIQUE DE L'APPRENTISSAGE (ÉTAT DE GENÈVE - JEUNES EN FORMATION)

4%

Taux de jeunes en formation professionnelle cible (Etat)



POLITIQUE DE L'APPRENTISSAGE À L'IMAD

5.37%

Taux de jeunes en formation professionnelle réel

Pour l'ensemble des cursus, l'institution veille à appliquer le cadre réglementaire, en garantissant l'encadrement des apprenants par des professionnelles et professionnels dotés des compétences pédagogiques requises.

L'effectif ciblé d'ici à 2026 est d'environ 75 apprentis toutes professions confondues, soit 30 nouveaux engagements par année.

L'IMAD tend également depuis plusieurs années à diversifier ses places d'apprentissage, en sus de celles consacrées aux ASSC. Elle forme des apprentis employés de commerce, un apprenti médiamaticien et engagera en 2024 une ou un apprenti logisticien.

Cette démarche est également poursuivie dans le cadre du Préapprentissage d'intégration (PAI)⁶.

Il importe de préciser que l'institution veille à maintenir un équilibre entre la qualité de la formation et la continuité des prestations aux patientes et patients, tout en gérant un nombre conséquent de types et niveaux d'apprenants.

Apprentissages ASSC

L'IMAD forme environ le tiers de l'effectif total des apprenties et apprentis ASSC qui sont en formation duale dans le canton.

Pour faire face aux besoins croissants de prise en charge de la patientèle à domicile, l'engagement des apprentis ASSC au terme de leur formation — en fonction de leurs résultats et de leurs aptitudes — est un objectif de la stratégie des ressources humaines.



65

NOMBRE D'APPRENTIES ET APPRENTIS EN 2023

6. Le Préapprentissage d'intégration est un programme lancé par la Confédération qui est destiné à améliorer durablement l'intégration professionnelle des personnes issues de la migration.

Réussite et engagements

La stratégie de formation de la relève et les actions mises en œuvre depuis plusieurs années permettent de garantir la qualité de la formation délivrée et contribuent à lutter contre la pénurie de professionnels.

En 2023, 16 apprenties et apprentis ASSC de dernière année, une apprentie employée de commerce et 14 collaboratrices et collaborateurs en formation modulaire ASSC en emploi ont obtenu leur CFC.



Formation en soins infirmiers et dans les filières de la santé



**TAUX DE RÉUSSITE
AUX EXAMENS DE FIN
D'APPRENTISSAGE**

90 %



**TAUX D'ENGAGEMENT
PAR L'IMAD DES APPRENTIES
ET APPRENTIS ASSC
À L'ISSUE DE LEUR CFC**

75 %

en 2023, avec 12 engagements d'apprentis

Parallèlement à son investissement dans la formation duale, l'IMAD participe à la formation de nombreux autres apprenants.

L'IMAD offre ainsi chaque année aux étudiantes et étudiants Bachelor en soins infirmiers de la HEdS des places de formation pratique.

- En 2022-2023, l'institution a augmenté le nombre de places de stages en soins infirmiers: 60 places ont été ouvertes, contre 45 en 2020-2021.

- En 2023-2024, l'IMAD poursuit l'augmentation de ses places de stage et accueille 70 stagiaires en soins infirmiers.

Les efforts de formation de la relève vont se poursuivre dans ce sens avec le développement de places de stage dans diverses filières comme les ergothérapeutes, les diététiciens et les pharmaciens.

La transition numérique

La transition numérique a des implications majeures et diverses dans le domaine de la santé. Pour l'IMAD, elle est un levier prépondérant à plusieurs niveaux. Elle ouvre des perspectives vers une amélioration de la qualité des soins adaptés et centrés sur le patient; elle permet une communication et une coordination plus fluides entre les différents intervenants externes et internes, garantissant ainsi une continuité de prises en charge optimale; elle favorise un suivi médical adapté tout en permettant aux patientes et patients de conserver leur autonomie à domicile grâce à des outils tels que la télémédecine, la surveillance à distance ou les applications d'assistance (domotique).

L'humain au cœur de la démarche

La transition numérique soulève également des enjeux majeurs : la sécurité des données, l'interopérabilité des systèmes ou encore et surtout l'adoption et l'utilisation de ces nouveaux outils par les professionnelles et professionnels de la santé et la patientèle.

L'IMAD doit donc mener cette transition et faire évoluer les systèmes d'information en gardant toujours l'humain comme priorité.

Programme santé numérique

Un crédit d'investissements sur la santé numérique a été accordé par le Grand Conseil à l'IMAD pour la période 2021-2026 (PL 13004). Cette loi assure que tous les acteurs de santé du canton puissent collaborer de manière sécurisée, fluide, organisée, avec leurs patients et les proches aidants, grâce à des outils numériques fiables, performants, interopérables et ergonomiques. Dans ce cadre, l'IMAD conduit un programme de recherche sur les solutions de domotique santé visant à permettre une autonomie renforcée des patients et leur maintien à domicile.

Cap'digital

Dans la continuité de la stratégie institutionnelle Cap'139, le programme Cap'digital vise à accompagner la transition numérique des collaboratrices et collaborateurs de l'IMAD durant les prochaines années.

Cap'digital regroupe des projets d'envergure qui conjuguent l'innovation technologique à un environnement de travail sécurisé et collaboratif comme montré dans les exemples ci-dessous:

La documentation patient numérisée réunit l'ensemble des documents liés aux patientes et patients (dossiers médicaux, administratifs, financiers, etc.). Dans un contexte grandissant de travail nomade et en interprofessionnalité, cette

solution rend possible la dématérialisation complète des documents physiques et l'intégration des documents électroniques à partir des systèmes utilisés par les équipes selon les droits d'accès correspondant à la fonction exercée par le professionnel.

Le référentiel du parcours patient est un pilier de l'interprofessionnalité.

Cette plateforme centralise l'ensemble des informations administratives de la patientèle et de son réseau. Elle permet la construction et le suivi de la trajectoire de soins pour une meilleure qualité d'accueil et de prise en charge.

Le projet Boost

s'intègre au programme Cap'digital afin de soutenir la transition numérique et participer à la réduction de l'empreinte écologique institutionnelle. Il vise à moderniser, simplifier et améliorer l'espace de travail des collaboratrices et collaborateurs par l'enrichissement des outils bureautiques adaptés à leur contexte de travail. Ce projet met en place un cadre et les outils de sécurité nécessaires à un environnement respectueux des données du personnel et de la patientèle. La première étape a eu lieu en 2023 avec l'implémentation de la suite Office 365, prérequis nécessaire à la mise en place de ces nouveaux outils. La communication, la collaboration et la co-création seront ainsi

renforcées et les conditions de travail en mobilité, en télétravail, en flex office, et lors de l'usage des nouveaux espaces collaboratifs, seront améliorées.

Le projet de gouvernance et qualité des données

vise à établir un cadre pour la gestion des données au sein de l'IMAD. L'objectif principal est d'assurer la fiabilité, la cohérence et la sécurité des données à toutes les étapes de leur cycle de vie. Pour ce faire, il a été initié la mise en place de politiques claires définissant les responsabilités, les normes et les procédures liées à la

collecte, à la conservation, à la transformation et à la diffusion des données. Un aspect essentiel de ce projet consiste à mettre en place des mécanismes de contrôle qualité, notamment des processus de vérification régulière, des outils de détection des erreurs et des indicateurs de performance clés. En favorisant une culture axée sur la qualité des données, l'IMAD renforce la confiance dans ses informations, facilite la prise de décisions éclairées et répond aux exigences croissantes en matière de conformité.



Qualité et efficacité

Plan directeur

En 2023, l'IMAD a débuté ses travaux visant à déployer son plan directeur pour la qualité et l'efficacité validé fin 2022. Celui-ci vise notamment à favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques et plus particulièrement l'objectif 08 #efficacité de la stratégie Cap'139.

Les enjeux de qualité et d'efficacité se structurent autour des domaines d'activité suivants:

- **Qualité institutionnelle**
Elle désigne la meilleure manière de fournir une prestation en recherchant l'alignement continu des activités avec le niveau d'attente des personnes (internes/externes).
- **Continuité d'activité**
Elle garantit la continuité des prestations essentielles, face à des situations exceptionnelles impactant le fonctionnement usuel de l'institution.
- **Risques institutionnels**
La gestion des risques s'inscrit dans un cadre légal cantonal et consiste à recenser et piloter l'ensemble des risques pour réduire leur probabilité et leur impact éventuel.
- **Amélioration continue**
Elle impulse une dynamique constante d'amélioration continue visant à optimiser les services et les activités de l'institution.

La qualité institutionnelle est portée par le système de management de la qualité de l'IMAD. Des premières réflexions ont été menées en 2023 pour revoir les principes et la gouvernance de cet ensemble de processus opérationnels, de méthodes, d'informations documentées et d'outils. Ces processus doivent garantir aux parties prenantes internes, patientèle et partenaires que les services de l'institution répondent aux exigences de qualité.

Gestion des risques

En lien avec le déploiement du plan directeur qualité et efficacité, l'IMAD a poursuivi et développé ses activités autour de la gestion des risques et la mise en place de mesures de mitigation.

Ce sont notamment:

- Revue annuelle des risques principaux et stratégiques de l'institution avec les membres du Comité de direction et les membres du Comité d'audit, du Conseil d'administration, actualisation de leur niveau de gravité, et suivi de l'avancement des principales mesures de gestion à implémenter
- Actualisation de la cartographie des risques financiers, informatiques, juridiques et opérationnels et de leurs mesures de gestion
- Suivi périodique de l'effectivité des principaux contrôles (clés) financiers, ainsi que de l'avancement des recommandations d'audits internes et externes
- Renforcement de la collaboration et des échanges avec les responsables des risques du département de surveillance et des autres établissements publics autonomes genevois, partage de connaissance sur des thématiques spécifiques et échange de bonnes pratiques méthodologiques.

Plan de continuité énergétique

Une *Task Force* Energie a été créée dès le mois d'août 2022 pour anticiper une potentielle crise énergétique. Depuis le 1^{er} janvier 2023, cette *task force* s'est muée en Cellule de coordination crise énergétique pour anticiper et préparer un plan de continuité en cas de pénurie d'énergie dans tous les domaines de l'institution.

Le plan de continuité permet notamment de faire face à des mesures de délestage (coupures de courant de 4 h) afin d'assurer la continuité des prestations aux 18000 patientes et patients dans la sérénité et plus particulièrement à celles et ceux présentant une électro-dépendance.

L'ensemble de la démarche a été conduit en collaboration avec les instances de gestion de crises cantonales ainsi que le réseau de partenaires dont notamment les Services industriels genevois (SIG) et les HUG.

La conception du plan de continuité a été achevée en 2023. Elle permettra à l'IMAD de répondre à la survenance d'une crise majeure.

Amélioration continue

Pour stimuler l'innovation, tout en structurant les bonnes pratiques, l'institution adopte de nouveaux modes de travail, favorise la co-construction, le travail collaboratif et l'esprit d'équipe. Ce sont, par exemple, des processus d'organisation mis en place pour faciliter la remontée des informations problématiques au sein des équipes, les structurer et les prioriser afin d'optimiser la prise de décision, la résolution de problèmes et la qualité des prestations.



Sécurité des déchets médicaux

Dans le cadre de la gestion des déchets de soins médicaux, l'IMAD améliore et standardise la sécurité des processus de travail liés à la prise en charge de ces déchets. Plusieurs services assurent la sécurité du personnel au travail, la rationalisation du transport et la gestion durable des déchets. L'IMAD travaille conjointement avec la voirie des HUG qui mutualise le transport des déchets de soins médicaux vers le Centre de traitement des déchets spéciaux à Aire-la-Ville (CTDS).

Les déchets de soins médicaux de l'IMAD concernent



LES DÉCHETS PIQUANTS-COUPANTS-TRANCHANTS

(aiguilles, scalpels, ciseaux, etc.)



LES DÉCHETS BIOLOGIQUES

(appelés aussi filière jaune : déchets contenant du sang ou des liquides biologiques)

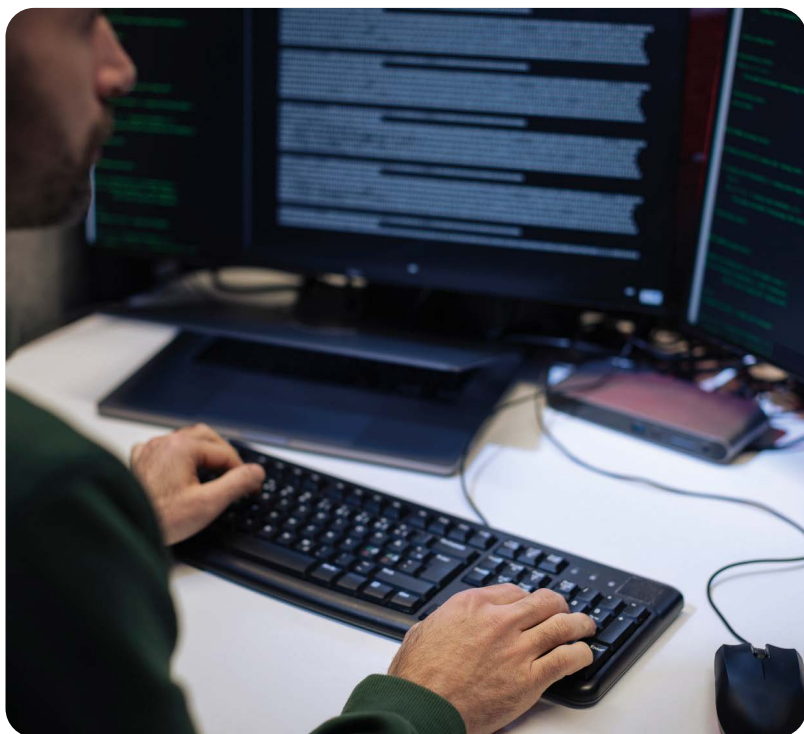


LES DÉCHETS CYTOSTATIQUES

(en lien avec les soins d'oncologie)

Protection des lanceurs d'alerte

Faisant suite à l'entrée en vigueur de la Loi sur la protection des lanceurs d'alerte au sein de l'Etat (LPLA, B5 07) ainsi qu'à son règlement d'application (RPLA, B5 07,01), une directive interne relative au signalement d'irrégularités et à la protection des lanceurs d'alerte et des témoins est entrée en vigueur dès janvier 2023. Cette directive établit les règles et principes d'application du lancement d'alerte et désigne les organismes et interlocuteurs susceptibles d'intervenir. L'ensemble du personnel peut signaler par ce biais tout constat ou soupçon raisonnable d'une irrégularité en rapport avec les activités et/ou le personnel de l'institution. Cette démarche s'intègre dans la volonté institutionnelle d'offrir un cadre permettant à chacune et à chacun de s'exprimer en toute sécurité. Elle contribue à renforcer la qualité de l'environnement de travail et celle des prestations dispensées.



Bien-vivre au travail

Les réalités évoluent rapidement et sont de plus en plus complexes, tant pour la patientèle, les partenaires, les proches aidants que pour les collaboratrices et collaborateurs. Dans ce cadre, l'IMAD s'emploie à maintenir des prestations de qualité tout en offrant des conditions de travail stimulantes et attractives.

Conciliation vie professionnelle vie privée

Flexibilisation du temps de travail

En lien avec sa stratégie institutionnelle, l'IMAD repense ses méthodes d'organisation du travail pour répondre à la fois aux besoins de la patientèle, à ceux de l'institution et aux besoins de conciliation entre vie professionnelle et personnelle. Au déclin de la pandémie COVID, la gouvernance de l'institution a renforcé cette priorité stratégique. L'institution a ainsi instauré des modes d'organisation du travail, comme le travail à distance, qui permettent davantage de flexibilité, en tenant compte des besoins de la patientèle pour laquelle l'IMAD doit garantir la qualité des prestations dans un contexte spécifique d'obligation d'admettre. De nouvelles modalités de flexibilisation du temps de travail ont été mises en œuvre à partir du premier trimestre 2023, avec pour socle le maintien des équilibres entre les besoins des patientes et patients et ceux des collaboratrices et collaborateurs. Elles visent les objectifs suivants:

- Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Maintenir une prise en charge fluide et efficace de la patientèle
- Garantir des organisations d'équipes compatibles avec les besoins de la patientèle et l'obligation de prises en soins
- Assurer la bonne coordination des services et des équipes
- Proposer des conditions de travail attractives

Sondage auprès du terrain

Les équipes de terrain qui ont des horaires planifiés huit semaines à l'avance ont été invitées à prendre part à une réflexion sur la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Le sondage « Solutions vie privée/vie prof à l'épreuve du terrain » a ainsi obtenu un taux de participation de 73%. Les résultats seront communiqués en 2024.

Durabilité et responsabilité sociétale

Objectifs et avancements

Les enjeux de durabilité sont systématiquement étudiés et pris en compte dans le cadre des projets intra et interinstitutionnels. En collaboration étroite avec le Département du territoire et la Direction de la durabilité et du climat (DDC), la Cellule RSE de l'IMAD établit annuellement des cibles de développement durable contrôlées et évaluées selon des indicateurs spécifiques.

Des objectifs sont fixés aux Etablissements publics autonomes (EPA) par le Conseil d'État. Ils ont été atteints dès 2022 par l'IMAD. Cet état d'avancement positif permet à l'institution de les compléter par des projets durables propres à ses activités.

En termes de progrès et de transformation, 2023 a particulièrement été marquée par l'emménagement de l'IMAD dans les locaux de Pont-Rouge. Toutes les thématiques liées concrètement aux objectifs de durabilité de l'institution ont pu être appliquées dans le cadre de ce bâtiment (énergie, traitement des déchets, achats, mobilité douce, numérisation, formation).

Plan de mobilité

Dans le cadre de son plan de mobilité, l'IMAD promeut activement la mobilité douce. En 2023, 67% des déplacements professionnels ont été effectués en mobilité douce.



Marche et transports publics

16%



Vélos à assistance électrique (VAE)

51%



Véhicules automobiles pour atteindre les localités éloignées

33%

Employeur responsable

Depuis 2014, l'IMAD obtient le label «1+ pour tous» délivré par le Canton de Genève pour favoriser la réinsertion de personnes au chômage. En 2023, 30 personnes adressées par l'office cantonal de l'emploi ont été recrutées par l'institution.

La formation, la flexibilisation du temps de travail, la santé et sécurité au travail ou encore l'égalité salariale sont autant d'objectifs dans lesquels l'IMAD s'investit également en tant qu'employeur responsable.



Partenariats

L'institution collabore autant que possible avec les associations et entreprises locales d'insertion sociale et de réinsertion professionnelle.

En 2023, les partenaires de l'IMAD étaient les suivants:



**Atelier ABX
de l'Association Astural**
constructions d'abris et de
remorques à vélo



**Croix-Rouge genevoise
(Chaperon Rouge)**
service de garde à domicile
d'enfants et interprétariat



**Etablissements publics
pour l'intégration (EPI)**
levées de déchets urbains,
construction d'écopoints,
impressions et réemploi du
matériel informatique et des
cartouches d'encre



Fondation Foyer Handicap
petite restauration, matériel
d'ergothérapie



**Fondation Pro Genève
Entreprise sociale privée**
petite restauration
alimentaire, construction
d'écopoints et montage des
nouveaux VAE de l'IMAD



Fondation Trajets
restaurant d'entreprise



Genèveveroule!
location, gestion et entretien
des vélos et des VAE de l'IMAD



Œuvre suisse d'entraide ouvrière **OSEO**
OSEO GENÈVE
travail et intégration

Œuvre suisse d'entraide ouvrière (OSEO) Genève
programmes et projets d'insertion professionnelle, dont les
grands nettoyages, l'aide pratique et la formation continue.

Chiffres-clés 2023

Les prestations



SOINS LAMAL, ÉVALUATION, COORDINATION ET SOINS

12'765

personnes soignées à domicile

720'214

heures de soins effectuées



Hospitalisation à domicile

1'358

personnes soignées

32'345

heures effectuées



SOUTIEN À LA VIE QUOTIDIENNE

5'945

personnes soutenues

244'099

heures effectuées d'aide pratique



IEPA

29

immeubles

1'659

locataires



NUTRITION

572'366

repas préparés pour 5'269 personnes

29'109

repas pris en salle à manger dans les IEPA

11'007

portages à domicile/semaine



ERGOTHÉRAPIE

2'255

personnes suivies

15'901

heures effectuées



UATR

2

Unités temporaires de répit

38

lits

445

personnes y ont séjourné



SÉCURITÉ ET TECHNOLOGIES DE L'AUTONOMIE

5'894

personnes utilisant le dispositif de sécurité IMAD

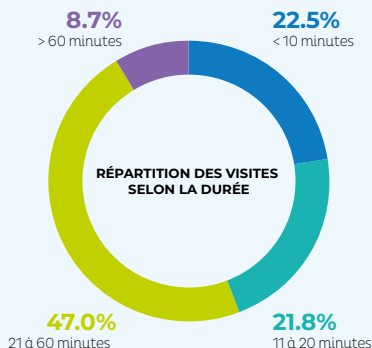
78

personnes malentendantes bénéficient de signalisation lumineuse

Durée des visites à domicile

La durée moyenne des visites consacrées uniquement aux soins est de 28,8 min en 2023 (28,4 en 2022).

Un grand nombre de visites consacrées aux soins sont courtes :



Aide pratique

Le nombre d'heures de soutien à la vie quotidienne concernant l'aide pratique uniquement est en diminution en lien avec le resserrement des critères d'octroi.

Le nombre de **personnes qui bénéficient uniquement de l'aide pratique**

diminue de **8,1 %**

par rapport à 2022
(-51 % depuis 2013)



En **nombre d'heures**, cela représente une diminution de **10,6 %** sur 1 an
(-57 % depuis 2013)

Repas portés à domicile

Le nombre de repas portés à domicile est en baisse (-3,4 % par rapport à 2022). Il convient de relever qu'une forte augmentation avait eu lieu en 2020 (+38 %), due en grande partie aux restrictions de déplacement et aux mesures sanitaires durant la crise sanitaire (COVID-19). On assiste à un retour à la normale, le nombre de repas délivrés restant néanmoins supérieur à ce qui prévalait avant la crise.

Unité d'accueil temporaire et de répit (UATR)

Le taux d'occupation en UATR se maintient à un niveau élevé (74,9%). A relever que la patientèle fidélisée est en hausse depuis 2022, soit la fin de la pandémie de COVID-19, avec notamment un retour à la norme des taux de remplissage aux périodes phares habituelles à savoir durant les vacances et les fêtes.

Immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA)

Le nombre de locataires en IEPA (1'659 en 2023 contre 1'524 en 2022) est en constante augmentation dû à l'augmentation de l'offre (nombre d'immeubles) et de la demande.

NOMBRE DE LOCATAIRES EN IEPA

Immeubles	Nb appartements	Nb locataires (au 31.12.2023)
Immeubles Bernex et Saule	83	88
Immeuble Carouge-Centre	27	26
Immeuble La Forêt	91	105
Immeuble Les Palettes	26	26
Immeuble Marbriers	82	84
Immeuble Meyrin 14	32	27
Immeuble Meyrin-Liotard	19	20
Immeuble Vigne-Rouge	27	52
Immeuble Arc-en-Ville	42	43
Immeuble Champs-Fréchets	70	45
Immeuble La Plaine	24	27
Immeuble Le Lignon	144	151
Immeuble Les Avanchets	111	119
Immeuble Reposa	43	40
Immeuble Vergers-Arpenateurs	10	12
Immeuble Vergers-Diversité	22	23
Immeuble Vergers-Récréations	12	16
Immeuble Chapelly	56	58
Immeuble Chêne-Bourg	24	28
Immeuble La Chevillarde	68	73
Immeuble Les Jardins de Graman	14	14
Immeuble Les Jumelles	55	45
Immeuble Les Rasses	29	29
Immeuble Onex III	134	80
Immeuble Ansermet	70	65
Immeuble Guy Bjorkman	64	71
Immeuble Les Campanules	164	180
Immeuble Les Franchises	162	176
Total	1'705	1'659

La patientèle

17'851 personnes ont été prises en charge par l'IMAD en 2023. Bien que l'on observe un nombre d'heures de prestations de soins délivrées par les équipes de l'IMAD en nette hausse (+3,3% heures), le nombre de personnes suivies est en légère diminution de 2,7% (17'851 vs 18'342 personnes en 2022).



17'851
personnes ont été
prises en charge par
l'IMAD en 2023

-2.7%
personnes prises en charges
par rapport à 2022 (18'342)

+3.3%
d'heures de prestations de soins
délivrées par les équipes de l'IMAD

La baisse du nombre de personnes se situe en grande partie dans les tranches d'âge de

0 à 64 ans et de **65 à 79 ans**
(-211 patients) (-157 patients)

alors que dans la tranche de
80 ans et plus
la baisse est plus modérée (-123 patients)



Ces baisses concernent plus précisément
les prestations suivantes



Les prestations d'aide pratique
(-443 dont 121 personnes qui n'ont
sollicité que l'aide pratique)



Les portages de repas à domicile
(-397 dont 174 personnes qui n'ont
demandé que la prestation repas)



**Le nombre de patients recevant
des prestations de soins a
diminué légèrement** (-95 personnes)



alors que **le nombre avec des
prestations en ergothérapie
a augmenté** (+100 personnes)

Les tranches d'âge

Entre 2013 et 2023 la tranche
d'âge de 0-64 ans a augmenté
en moyenne annuelle de
+0,75 %

51%
de la patientèle de l'IMAD
a plus de 80 ans

L'âge moyen est de
74,6 ans
en 2023

De 0 à 65 ans,
la moyenne est de
47,6 ans

A partir de 65 ans, la
moyenne est de
82,6 ans

92
centenaires ont été
suivis en 2023

La doyenne a
104 ans

Communes	Nombre de patients	Femmes	Hommes	0-64 ans	65-79 ans	80 ans +
Aire-la-Ville	28	20	8	5	10	13
Anières	65	38	27	16	14	35
Avully	52	30	22	15	13	24
Avusy	37	18	19	5	8	24
Bardonnex	85	56	29	14	22	49
Bellevue	66	34	32	13	20	33
Bernex	368	223	145	76	98	194
Carouge	820	526	294	237	216	367
Cartigny	24	15	9	2	7	15
Céligny	23	15	8	3	7	13
Chancy	28	14	14	10	4	14
Chêne-Bougeries	492	329	163	63	123	306
Chêne-Bourg	306	200	106	73	78	155
Choulex	28	22	6	5	4	19
Collex-Bossy	34	22	12	7	7	20
Collonge-Bellerive	263	161	102	40	48	175
Cologny	191	119	72	31	42	118
Confignon	148	86	62	22	42	84
Corsier	82	46	36	22	19	41
Dardagny	52	33	19	10	22	20
Genève-Cité	1'092	650	442	350	289	453
Genève-Eaux-Vives	1'675	1'095	580	309	390	976
Genève-Petit-Saconnex	2'888	1'849	1'039	627	760	1'501
Genève-Plainpalais	2'094	1'301	793	538	562	994
Genthod	61	38	23	8	19	34
Grand-Saconnex	383	232	151	98	98	187
Gy	10	7	3	2		8
Hermance	20	13	7	4	5	11
Jussy	42	21	21	4	11	27
Laconnex	14	8	6	2	6	6
Lancy	1'298	813	485	313	324	661
Meinier	69	43	26	10	18	41
Meyrin	903	578	325	191	223	489

Communes	Nombre de patients	Femmes	Hommes	0-64 ans	65-79 ans	80 ans +
Onex	819	513	306	164	221	434
Perly-Certoux	129	80	49	29	40	60
Plan-les-Ouates	297	186	111	76	74	147
Pregny-Chambésy	65	35	30	6	13	46
Presinge	24	17	7	6	10	8
Puplinge	66	51	15	12	18	36
Russin	15	10	5	3	3	9
Satigny	82	49	33	23	26	33
Soral	24	12	12	1	7	16
Thônex	720	457	263	147	178	395
Troinex	87	51	36	25	12	50
Vandoeuvres	65	48	17	8	16	41
Vernier	1514	936	578	377	476	661
Versoix	390	237	153	102	120	168
Veyrier	307	201	106	62	78	167
Total	17'851	11'239	6'612	4'051	4'698	9'102

Situations complexes

Le nombre de patientes et patients qui présentent des situations complexes, dites « lourdes », est en augmentation:

- la patientèle avec des visites 6 ou 7 jours/7 augmente de 0,9%
- la volumétrie des soins en lien avec cette patientèle (6 ou 7 jours/7) augmente de 3,6%
- la patientèle nécessitant plus de 40 heures de soins par mois augmente de 7,4% (266 patients soit 2,1% de la patientèle soins). Cette partie de la patientèle génère 20,2% des heures totales de soins.
- 1'078 patientes et patients, soit 8,4% de la patientèle « soins », ont généré la moitié des heures de soins (env. 360'000 h)

PATIENTS SELON LE NOMBRE DE PRESTATIONS

	Nombre
Patients avec 1 prestation	10'734
Patients avec 2 prestations	4'173
Patients avec 3 prestations	2'217
Patients avec 4 prestations	727
Total	17'851

Bilan social

Les collaboratrices et collaborateurs sont notre richesse; leur engagement à la fois collectif et individuel est notre force.

Au total, 2'436 personnes ont œuvré quotidiennement en 2023 auprès de la patientèle ou dans les services de support pour garantir la qualité et la sécurité des prestations de maintien à domicile proposées à la population du canton de Genève.

Pour permettre des relations de grande proximité avec la patientèle dans toutes les communes et tous les quartiers de la Ville de Genève, 41 équipes de maintien à domicile (EMD) sont rattachées à 29 antennes de maintien à domicile (AMD). Ces AMD sont elles-mêmes reliées à 4 centres de maintien à domicile (CMD) selon des périmètres géographiques. Ce dispositif est complété par des équipes spécialisées qui rayonnent sur l'ensemble du canton.

Les données concernant l'effectif permanent 2023 sont les suivantes:

RÉPARTITION EFFECTIF SELON LE GENRE (EN%)*

2022		2023	
Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
78,62	21,38	77,36	22,64

RÉPARTITION EFFECTIF SELON LE TAUX D'OCCUPATION (EN%)*

2022		2023	
Temps partiel	Plein temps	Temps partiel	Plein temps
68,55	31,45	66,99	33,01

* Calculé sur la règle bilan social Grand État, plein temps prend en compte les effectifs travaillant à 90% et 100%.

Effectif permanent 2023*

RÉPARTITION EFFECTIF PERMANENT ET AUXILIAIRE 2023 PAR GRANDE CATÉGORIE DE FONCTION

Fonctions	2022		2023	
	Permanents	Auxiliaires	Permanents	Auxiliaires
Équipes de maintien à domicile				
Responsable d'équipe	65	0	66	1
Assistante administrative	82	25	77	10
Infirmière	788	16	817	14
Aide familiale	22	0	18	0
Aide-soignante	55	23	53	14
ASSC	440	6	472	10
Ergothérapeute	16	0	17	0
Aide à domicile	257	1	243	0
Autres professions	208	120	218	117
Sous-total	1'933	191	1'981	166
Directions et services d'appui				
Autres professions	242	32	267	22
Sous-total	242	32	267	22
Total	2'175	223	2'248	188

* Calculé sur la base des catégories Cadres Bilan social étatique



PROPORTION DES CADRES (EN%)

	2022	2023
Hauts dirigeants	0,32	0,36
Cadres supérieurs avec encadrement	1,15	1,2
Cadres supérieurs sans encadrement	0,74	1,16
Cadres intermédiaires avec encadrement	5,65	5,78
Collaborateurs et cadres intermédiaires sans encadrement	92,14	91,5

* Calculé sur la base des catégories Cadres Bilan social étatique

PROPORTION DES CADRES SELON LE GENRE (EN%)

	2022		2023	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Cadres Hauts dirigeants/Cadres supérieurs avec et sans encadrements	47,92	52,08	50,82	49,18
Cadres	66,67	33,33	65,97	34,03

ÂGE MOYEN

	2022	2023
Femmes	45,48	45,25
Hommes	42,96	42,93
Âge moyen	44,94	44,73

ANCIENNETÉ EN ANNÉES

Années	2022	2023
Moyenne	9,62	9,35

FLUX ANNUEL CDI

2022 2023

Entrées	201	249
Départs Rente-pont	56	34
Départs Retraites	20	19
Départs Autres	125	118
Total Départs	201	171
Turn-over* en %	9,03	9,65

*Calculé selon la règle bilan social Grand État

RÉPARTITION SELON LE PERMIS DE TRAVAIL EN %

Type de permis 2022 2023

Permis G	43,13	44,04
Permis B	1,75	1,73
Permis C	16,78	16,28
Permis L	0,0	0,0
Confédérés	38,34	37,95

RÉPARTITION SELON LA NATIONALITÉ EN %

Nationalités 2022 2023

Suisse	38,34	37,94
France	45,10	46,26
Portugal	8,60	8,27
Espagne	2,11	1,78
Italie	1,20	1,07
Autres: Europe	0,65	0,77
Autres: monde	4,00	3,91

RÉPARTITION PAR LIEU DE RÉSIDENCE EN%

Pays/canton de résidence

2022

2023

Canton de Genève	44,74	43,73
Autres cantons	1,98	2,45
France	53,28	53,82

TAUX D'ABSENCES MOYEN ANNUEL PAR MOTIF

Absences par motif

2022

2023

Maladie sans pré-maternité	8,5	7,3
Maladie avant maternité	1,1	0,8
Maternité	1,1	0,8
Accidents professionnels	0,6	0,4
Accidents non professionnels	1,3	1,4
Autres absences	0,8	0,9
Covid-19	0,6	
Total	14	11,6

NOMBRE DE DEMANDEURS D'EMPLOI AYANT BÉNÉFICIÉ
D'UN CONTRAT IMAD (LABEL 1+ RECONDUIT)

2022

2023

Total	29	30
-------	----	----

*Chiffres fournis pour le bilan social par l'OCE à l'OPE

NOMBRE D'HEURES DE GARDE ASSURÉES
PAR LE SERVICE CHAPERON ROUGE 2023

2022

2023

Total	138	186,1
-------	-----	-------



États financiers

Le résultat d'exploitation 2023 présente un non dépensé de 5,3 millions de francs. Les éléments remarquables par rapport à l'exercice 2022 sont les suivants:

- Dû notamment à l'accroissement de 3,7% des heures de prestations concernant la patientèle prise en charge 6 ou 7 jours sur 7 — reflète de l'augmentation de prises en charge complexes et nécessitant plus de coordination — une augmentation de 2,6% des heures facturées des prestations de soins à domicile impacte les produits de la facturation ainsi que la contribution cantonale au coût des soins (ou financement résiduel).
- L'indemnité tout comme le financement résiduel croissent également permettant à l'institution d'assurer la couverture de ses besoins en ressources et de l'augmentation de ses charges d'exploitation.
- L'accroissement des charges d'exploitation résulte principalement des effets de l'augmentation de la dotation ainsi que l'octroi d'une annuité et d'une indexation de 2,4%. Concernant les autres charges d'exploitation, les loyers et charges locatives représentent un peu plus de la moitié de l'accroissement.

Par ailleurs, l'exercice 2023 clôture la période quadriennale du contrat de prestations 2020-2023. Conformément à celui-ci, la répartition finale des résultats cumulés 2020-2023 est la suivante:

- 20% du résultat est restitué à l'État de Genève dont doit être déduite, en fin de période quadriennale, une part de 5% du résultat pour l'alimentation d'un fonds réseau.
- 70% du résultat reste acquis à l'IMAD en fonds propres dans une réserve quadriennale dont doit être déduite, en fin de période quadriennale, une part de 5% du résultat pour l'alimentation d'un fonds réseau.
- 10% du résultat pour l'alimentation d'un fonds réseau.

Ce sont ainsi respectivement 3,3 millions de francs qui sont restitués à l'État de Genève, 11,6 millions de francs venant consolider les fonds propres de l'institution et 1,6 million de francs étant attribués à un fonds réseau destiné au financement de projets communs aux entités du réseau visant l'efficacité, la qualité du réseau et la coordination des prestations ainsi que des projets pilotes relatifs aux programmes cantonaux, notamment de prévention et de promotion de la santé.

En millions (Mio) de francs (CHF)

	Comptes 2022	Budget 2023	Comptes 2023	C2023 vs C2022	C2023 vs B2023
Produits					
Produits de la facturation	74,9	77,5	76,4	1,6	-1
Pertes sur débiteurs	-0,3	-0,4	-0,4	-0,1	-0,1
Indemnités	91	94,8	95,3	4,4	0,5
Financement résiduel	117,3	129,4	130,8	13,5	1,4
Autres produits	1,6	0,9	2,1	0,5	1,2
Total des produits	284,4	302,2	304,2	19,8	2
Charges					
Charges de personnel	245,9	260,8	259,9	14	-0,9
Charges d'exploitation	34,1	41,4	39	4,8	-2,4
Total des charges	280	302,2	298,9	18,8	-3,3
Résultat d'exploitation	4,4	0	5,3	18,4	-1
Résultat exceptionnel	0,5		-0,2		
./. Part revenant à l'Etat	-1,5		-1,7	-0,2	-1,7
./. Attribution part IMAD au fonds réseau	0		-0,8	-0,8	-0,8
Résultat avant variation des fonds propres affectés	3,4	0	2,6	17,3	-3,5
Utilisation par fonds propres affectés	1,1		1,7	0,6	1,7
Résultat de gestion après répartition	4,5	0	4,2	17,9	-1,9

Gouvernance

Conseil d'administration

Au cours de l'année 2023, le Conseil d'administration (CA) a siégé à 10 reprises. Il a ainsi pu remplir les missions lui incombant au sens notamment de la Loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP) et de la Loi sur l'Institution genevoise de maintien à domicile (LIMAD).

Ces séances ont permis notamment de:

- valider et suivre les orientations et décisions du Comité de direction en lien avec la transformation stratégique de l'IMAD
- valider le rapport financier 2022 et le rapport d'audit de KPMG
- valider le rapport d'activité 2022
- approuver le budget 2023
- se prononcer sur le projet de budget 2024
- valider les risques principaux 2023
- contribuer à la réflexion sur la stratégie en matière de santé communautaire
- entériner les décisions concernant le déménagement du siège social et administratif à Pont-Rouge



Composition du Conseil d'administration	Etat au 31 décembre 2023	Depuis le 1 ^{er} février 2024
Désignés par le Conseil d'État	M. Moreno Sella, <i>Président</i> Mme Marie-Laure Kaiser M. Stéphane Miazza Mme Sandrine Longet Di Pietro, <i>Secrétaire</i>	M. Konstantinos Efthymiopoulos, <i>Président</i> Mme Marie-Laure Kaiser M. Philippe Huber M. Vincent Monico, <i>Secrétaire</i>
Représentants des partis politiques représentés au Grand Conseil	M. Serge Raemy, <i>Vice-président</i> Mme Leyla Ahmari Taleghani Mme Sabine de Clavière Mme Marie-Thérèse Engelberts Mme Catherine Jacquier Mme Corinne Khaouchi Mme Françoise Sapin, <i>en remplacement de M. Giuseppe Di Salvo, démissionnaire au 31 mai 2023*</i>	Mme Leyla Ahamari Taleghani, <i>Vice-présidente</i> M. Cédric Cubizolle Mme Sandra Golay Mme Anne Penet M. Vincent Schaller Mme Helena Verissimo De Freitas M. Nicolas Charbonnier
Représentant(e) élu (e) par le personnel	M. Camilo Penin (jusqu'au 30 juin 2023)	Mme Ana Paula Ferraz
Désignée par l'Association des communes genevoises	Mme Karine Bruchez	Mme Karine Bruchez
Désigné par l'Association des médecins du canton de Genève	M. Didier Châtelain	M. Didier Châtelain
Membre avec voix consultative	M. Adrien Bron, représentant de l'Office cantonal de la santé	M. Pierre Maudet, membre du Conseil d'Etat

* Arrêté du Conseil d'État, 5 juillet 2023

Comité de direction



Marie Da Roxa
Direction générale



Antoine Bazin
Direction des projets stratégiques



Marc Besson
Direction des systèmes d'information



Alessandra Canuto
Direction santé communautaire et habitat



Alain Decosterd
Direction administrative et financière



Florence Jaton
Direction des services partagés



Olivier Perrier-Gros-Claude
Direction des opérations



Ayah Ramadan
Direction des ressources humaines

Comité d'audit

En 2023, le Comité d'audit est composé des membres suivants du Conseil d'administration: M. Sella (Président), Mme Ahmari Taleghani, Mme Jaquier, M. Miazza, et Mme Françoise Sapin, en remplacement de M. Giuseppe Di Salvo, démissionnaire au 31 mai 2023.

Le comité d'audit de l'IMAD a vécu une année de reprise, post période COVID, et de transition tenant compte du processus du recrutement d'un nouveau directeur du Service d'audit interne (SAI).

Cette année de transition fut l'occasion de reprendre très activement le déroulement des activités courantes du SAI telles que la réalisation du plan d'audit 2023, le suivi des recommandations ouvertes, la validation des risques principaux, la contribution au dispositif de lanceur d'alerte ou encore la gestion et le suivi des liens d'intérêts des membres du CA et du comité de direction.

Dans une logique d'assurance et d'amélioration de la qualité de ses prestations, le SAI de l'IMAD a mené un travail conséquent visant notamment à se préparer à une certification basée sur les normes professionnelles en matière d'audit interne. En lien avec ce qui précède et tenant compte du périmètre de ses activités, le SAI de l'IMAD a aussi contribué au développement du plan directeur qualité et efficacité de l'IMAD.

SUIVEZ-NOUS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



imad.geneve



imad_geneve



imad-geneve



imad_geneve





POUR TOUTE INFORMATION

Esplanade de Pont-Rouge 5 • 1212 Grand-Lancy 1
☎ 022 420 20 00 • info@imad-ge.ch • imad-ge.ch

