

Projet présenté par le Conseil d'Etat

Date de dépôt : 25 avril 2018

Projet de loi

approuvant le rapport d'activité de l'Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile (IMAD) pour l'année 2017

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève,
vu l'article 60 de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat, du 4 octobre 2013;
vu les articles 18, alinéa 2, lettre k, et 32, alinéas 2 et 3, de la loi sur l'institution de maintien, d'aide et de soins à domicile, du 18 mars 2011;
vu l'article 20 du règlement sur l'établissement des états financiers, du 10 décembre 2014;
vu le rapport d'activité de l'Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile pour l'année 2017;
vu la décision du conseil d'administration de l'Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile du 15 mars 2018,
décrète ce qui suit :

Article unique Rapport d'activité

Le rapport d'activité de l'Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile (IMAD) pour l'année 2017 est approuvé.

Certifié conforme

La chancelière d'Etat : Anja WYDEN GUELPA

EXPOSÉ DES MOTIFS

Mesdames et
Messieurs les Députés,

Le projet de loi qui vous est présenté vise à approuver le rapport d'activité de l'Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile (ci-après : l'IMAD) pour l'exercice 2017.

Depuis plusieurs années, le Grand Conseil et le Conseil d'Etat poursuivent une politique volontariste de maintien à domicile permettant non seulement de faire face à l'augmentation des besoins en soins de la population genevoise, mais également la poursuite des mesures d'efficience dans le cadre du réseau de soins.

Cette volonté se concrétise notamment au travers de la mission de l'IMAD. Par des prestations de soutien et de soins à des personnes atteintes dans leur autonomie et leur santé, l'IMAD accompagne ses clients tout au long de leur parcours de vie. Par des alternatives à l'entrée en établissement de soins ou médico-social, suite à un épisode aigu de maladie ou un accident, l'IMAD contribue à préserver l'autonomie à domicile de ses clients, tout en cherchant à leur garantir la meilleure qualité de vie possible.

Chiffres-clés 2017

Les chiffres ci-dessous illustrent le volume de prestations dont ont bénéficié les clients de l'IMAD durant l'année 2017 :

- 635 514 heures de prestations de soins à domicile
- 15 525 heures de prestations de soins en unité d'accueil temporaire de répit (UATR)
- 13 307 heures de prestations d'ergothérapie
- 333 298 heures de prestations d'aide pratique
- 486 002 repas livrés
- 4 184 clients sécurité à domicile, hors IEPA
- 469 personnes accueillies en UATR
- 1 440 locataires en immeuble avec encadrement pour personnes âgées (IEPA).

Le nombre de clients bénéficiaires de prestations s'est élevé à 17'206, en augmentation de 3,1% pour les prestations de soins et en diminution de 6% pour les prestations d'aide pratique. La diminution du nombre de clients pour

l'aide pratique s'explique par la révision des critères d'octroi concernant cette prestation, afin qu'elle bénéficie prioritairement aux personnes atteintes dans leur autonomie et leur santé. Au final, la clientèle s'est accrue de 1,5% entre 2016 et 2017.

Parmi cette clientèle, les principales tendances concernent l'augmentation du nombre de clients de plus de 80 ans, qui a progressé de 12,4% depuis 2013, et l'important accroissement des clients pris en charge 6 ou 7 jours sur 7. Ceux-ci ont augmenté de 4,2% depuis 2016 et de 19,2% durant les 5 dernières années.

Cap'139 : un plan stratégique pour les 5 ans à venir

Le conseil d'administration, le comité de direction et les cadres supérieurs de l'IMAD ont mené en 2017 l'important travail d'élaboration du plan stratégique de l'institution pour les 5 années à venir. Engagée depuis plusieurs années dans une refonte et une professionnalisation de son organisation, l'IMAD doit poursuivre sa transformation afin de mener à bien sa mission, dans le contexte d'un système de santé en pleine mutation (développement des prises en charge ambulatoires, évolution des besoins en lien avec l'augmentation de la durée de vie et des maladies chroniques). Le plan stratégique de l'IMAD, *Cap'139*, définit 9 objectifs qui structureront son évolution future, afin d'assurer *in fine* la meilleur qualité possible de prise en charge de ses clients et de permettre à chacun de pouvoir bien vivre à son domicile, le plus longtemps possible.

Parallèlement à ce travail, l'IMAD a poursuivi en 2017 ses objectifs visant à développer une prise en charge multidisciplinaire de ses clients, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, en collaboration avec les autres acteurs du réseau de soins genevois.

Prévention de la dépendance aux soins

Les mesures de prévention et de promotion de la santé permettent de retarder le besoin d'accès aux soins et favorisent le maintien de l'autonomie le plus longtemps possible. De ce fait, elles contribuent également à limiter les coûts de la santé. Parties intégrantes de chacune des prestations de l'IMAD, les actions de prévention se sont notamment développées en 2017 autour des axes suivants :

- prévention de la dénutrition et de la malnutrition : les diététiciennes de l'IMAD interviennent au domicile des clients afin de prodiguer des conseils en matière de diététique, et forment les professionnels de terrain aux questions en lien avec l'alimentation. Dans le cadre du partenariat avec

les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG), elles collaborent à l'élaboration des repas équilibrés et diversifiés livrés à domicile aux clients de l'institution;

- stimulation cognitive : nouveau domaine de développement à l'IMAD, la stimulation cognitive vise à favoriser le maintien des performances intellectuelles des personnes âgées. Un projet pilote mené au sein de trois IEPA et d'un UATR, via des tablettes électroniques, a eu un important succès qui débouchera sur une extension de cette expérience;
- prises en charge en cas de fortes chaleurs : lors des épisodes caniculaires, la « cellule canicule » de l'IMAD mène des actions de prévention auprès de l'ensemble des clients et assure un suivi des personnes identifiées à risque. Durant l'épisode caniculaire du mois de juin 2017, qui a duré 4 jours, près de 8'500 appels ont été passés afin d'informer les clients des précautions à prendre et l'IMAD a effectué 300 visites supplémentaires pour apprécier leur état de santé.

L'interprofessionnalité au bénéfice des « patients complexes »

L'augmentation du nombre de « patients complexes », souffrant de polymorbidités, est une constante depuis plusieurs années parmi les clients de l'IMAD. Cette situation est notamment illustrée par la progression de 19% en 5 ans du nombre de clients devant être pris en charge 6 ou 7 jours sur 7.

L'IMAD a développé des outils permettant de repérer précocement ces situations et de mettre ainsi en œuvre des stratégies de soins ciblées pour chaque cas. Par ailleurs, une coordination interprofessionnelle renforcée a permis une meilleure prise en charge de ces cas.

Cette coordination s'est notamment matérialisée au travers de deux projets :

- sous l'égide de la direction générale de la santé (DGS) et en collaboration avec des médecins de ville et l'association PRISM¹, l'IMAD a été partie prenante du projet de plan de soins partagé (PSP). Celui-ci est basé sur des rencontres interprofessionnelles réunissant autour du client et de ses proches, le médecin traitant et l'infirmier-ère référent-e de l'IMAD. Suite à ces rencontres, les décisions prises conjointement sont formalisées au moyen d'un plan de soins partagé électronique accessible à tous les participants via mondossiermedical.ch ;

¹ Association pour la promotion des réseaux intégrés des soins aux malades, dont l'IMAD est membre.

- en parallèle à ces travaux, une étude menée en collaboration avec PRISM et l'unité d'accueil temporaire médicalisée implantée à Cité génération a permis d'évaluer les effets des prises en charge interprofessionnelles sur 65 situations de « patients complexes » et de spécifier les processus à mettre en place. L'Académie suisse des sciences médicales a décerné à cette étude le prix Interprofessionnalité 2017.

Développement de l'expertise au bénéfice de la qualité de vie des clients

Plus des deux tiers des clients de l'IMAD de plus de 65 ans font état de douleurs et près de 40% d'entre eux les jugent moyennes à intolérables. Face à ce constat, l'IMAD s'est engagée à améliorer la prise en charge de la douleur au quotidien. Des actions de sensibilisation ciblées ont notamment été menées auprès des équipes de maintien à domicile en portant une attention particulière aux personnes dites « non-communicantes », ne pouvant exprimer clairement leurs douleurs. Par ailleurs, lors de la semaine mondiale contre la douleur, des infirmiers-ères ont présenté les outils cliniques à disposition des professionnels permettant d'évaluer et de qualifier la douleur.

Autre problème de santé publique face auquel l'IMAD a développé son expertise en 2017, le diabète. Afin d'assurer des soins de qualité et de limiter les inconforts que provoque cette pathologie, l'IMAD dispose désormais d'infirmiers-ères relais en diabétologie au sein des équipes terrain. Ceux-ci participent à la transmission des bonnes pratiques et l'éducation thérapeutique, notamment auprès des enfants et de leurs proches. En outre, une réflexion est menée avec les HUG et le service de santé de l'enfance et de la jeunesse sur les perspectives d'évolution des prises en charge des enfants diabétiques scolarisés.

L'IMAD développe également ses expertises au travers des actions de son unité de recherche et de développement. En fonction des nouveaux besoins de la population, celle-ci pilote des projets cliniques et développe des pratiques professionnelles innovantes, en collaboration avec des partenaires du réseau de soins et des chercheurs universitaires. Responsable au sein de l'institution du RAI (Resident Assesment Instrument), instrument d'évaluation des besoins du client, cette unité mène également une réflexion sur l'évolution de ce type d'outils qui permettent de cibler au mieux les stratégies de soins à mettre en place.

Les parcours de soins

L'IMAD contribue activement à l'optimisation de l'itinéraire de prise en charge de ses clients au sein du réseau de soins genevois.

Dans ce but, les collaborations se poursuivent et se développent afin d'améliorer le parcours des clients devant subir une intervention en hôpital. L'équipe de liaison de l'IMAD, composée d'infirmiers-ères, a pour mission de coordonner le passage des clients du domicile à l'hôpital et de faciliter le retour chez eux après l'hospitalisation. Ainsi est garantie la continuité de prise en charge des clients au sein du réseau.

Cette préparation à l'hospitalisation et au retour à domicile peut être illustrée par le projet pilote développé avec les HUG et visant la prise en charge pré- et post-opératoire de personnes hospitalisées pour une implantation de prothèse totale de hanche. Ce projet a permis le suivi de 23 cas en 2017. Il s'inscrit dans la perspective de développer les techniques de réhabilitation précoce (fast-track), assurant une bonne préparation du patient à domicile avant une intervention et un retour accéléré et sécurisé chez lui après celle-ci.

Mesures pour décharger les proches aidants

De nombreux proches-aidants souffrent de fatigue ou d'isolement. Pour préserver leur santé physique et morale, l'IMAD développe des prestations de répit et de soutien.

Les deux UATR gérés par l'IMAD offrent 38 lits permettant d'accueillir des personnes âgées pour une période allant de 5 à 45 jours maximum par année. Cet accueil permet de soulager provisoirement les proches aidants lors d'une absence ou d'un empêchement. En 2017 la politique visant à proposer des animations a été renforcée et la mise en place de nouveaux équipements a permis d'améliorer les conditions de séjour. Le taux d'occupation des lits en 2017 a été de 76 % pour une cible fixée à 69% par le contrat de prestations, et a généré 10'290 journées d'hébergement. Une enquête auprès des résidents et de leurs proches a révélé des taux de satisfaction supérieurs à 80% et démontré l'importance de ce type de structure dans le dispositif de prise en charge domiciliaire.

Parmi les autres mesures en faveur des proches aidants, est notamment à noter la prestation de répit aux familles d'enfants gravement malades. Depuis 2017, l'équipe pluridisciplinaire dédiée à cette prestation peut assurer un soutien aux familles pouvant aller jusqu'à 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, pour 20 à 25 familles par an.

Développement des immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA)

Les IEPA regroupent des logements indépendants pour personnes seules ou en couple, en âge AVS. Ces structures permettent de lutter contre l'isolement, de favoriser la sociabilité et de maintenir l'autonomie de leurs locataires en toute sécurité. En 2017, 3 nouveaux IEPA ont été ouverts dans le canton, portant à 23 le nombre d'immeubles aujourd'hui exploités par l'IMAD, pour 1'359 appartements. Entre 2016 et 2017, le nombre de locataires est passé de 1'302 à 1'340.

A l'intention des nouveaux propriétaires, l'IMAD a élaboré un cadre de référence architectural, technique et opérationnel qui est proposé lors du lancement de tout projet de construction d'IEPA. Un travail de fond a par ailleurs été mené, visant à spécifier l'ensemble des prestations qui doit être proposé aux locataires de ces immeubles, en conformité avec les exigences du règlement d'application de la loi sur le réseau de soins et le maintien à domicile (RSDom).

Lors d'une enquête menée en 2017 auprès des nouveaux locataires d'IEPA, 98% des répondants ont jugé que l'accueil au sein de ces structures correspondait ou dépassait leurs attentes et 93% d'entre eux se sont déclarés prêts à conseiller à un proche un appartement dans l'IEPA où ils résident.

Partenariats au sein du réseau de soins

En 2017, l'IMAD a renforcé ou initié des collaborations avec de nombreux acteurs du réseau de soins. Celles-ci ont pour but de développer une approche interprofessionnelle des problématiques de santé et de partager les expertises afin de gagner ensemble en qualité et en efficacité.

Sous l'égide de la direction générale de la santé, l'IMAD a ainsi contribué à l'élaboration et à la mise en œuvre de plusieurs projets et plans cantonaux ayant pour but soit d'améliorer les conditions-cadres de prises en charge, soit d'opérationnaliser de nouvelles prestations. Il en est notamment ainsi du développement des urgences gériatriques, permettant d'éviter les transferts aux urgences ou les hospitalisations inappropriées, de l'élaboration du programme de soutien aux proches aidants, ou encore de la réflexion sur les conditions requises pour créer des maisons de santé.

Sur le terrain, la collaboration s'est notamment développée avec l'Association des médecins de Genève (AMG) et les HUG. Les fortes synergies créées sur des projets communs permettent de faciliter la communication en faveur des patients et d'assurer des parcours de soins coordonnés. A ce titre, est à noter l'ouverture en avril 2017 d'une arcade imad

au sein du nouveau bâtiment des HUG, afin d'informer le public sur les différentes prestations dont ceux-ci peuvent bénéficier à domicile et, le cas échéant, d'organiser celles-ci.

Parmi les autres collaborations, sont également à citer le partenariat avec pharmaGenève, et notamment le projet pilote de mise à disposition par des pharmacies, directement auprès des clients de l'IMAD, du matériel de soins utile lors des interventions à domicile. Avec la pharmacie d'hospitalisation à domicile Proximos a été poursuivie la coopération permettant à l'IMAD de délivrer à ses clients des soins hospitaliers à domicile dans les meilleurs délais.

Les collaborateurs

L'IMAD a poursuivi en 2017 le développement de ses politiques de santé, de formation, de recrutement, ainsi que d'accompagnement des cadres.

La problématique de l'absence, notamment de courte durée, a donné lieu à une analyse approfondie de la part de la direction de l'institution. Un processus ciblé de gestion de ces absences a été redéfini, renforçant le rôle des responsables hiérarchiques et favorisant le maintien du lien avec le collaborateur absent. Ces mesures viennent compléter celles déjà prises pour renforcer la prise en charge des collaborateurs absents sur de plus longues durées.

Face à la pénurie des professionnels de la santé, l'IMAD applique une politique volontariste dans le cadre du développement de la formation des personnes en emploi et des places d'apprentissage. En 2017 a été adopté un plan directeur de l'apprentissage promouvant particulièrement la formation d'assistants-es en soins et santé communautaire (ASSC). Cette fonction est essentielle dans le dispositif d'aide et de soins, permettant aux infirmiers-ères référents-es de déléguer, sous leur responsabilité, la réalisation d'un certain nombre d'actes. A la rentrée 2017-2018 l'IMAD encadrerait 63 apprentis ASSC et prévoit d'en former 80 dès la rentrée 2018. La promotion du métier d'ASSC permet d'assurer la relève sans pour autant couvrir les besoins de l'institution pour faire face à l'augmentation de la demande. Aussi la réflexion sur la façon de faire face à la pénurie doit se poursuivre, en envisageant notamment, avec le concours du médecin cantonal, la possibilité de déléguer des actes de soins de façon plus large.

2017, année de transition

Consacrée à la fois à la prise en charge de plus de 17 200 clients, au développement de ses prestations et de nouveaux partenariats, ainsi qu'à l'élaboration du plan stratégique, l'année 2017 a demandé une forte

implication de chacun des collaborateurs de l'IMAD et ouvre sur de nouvelles perspectives. Elle a aussi été l'occasion de mesurer l'opinion et la satisfaction des clients de l'institution au travers d'une large enquête. Parmi les répondants, 97% ont déclaré que les prestations de l'IMAD correspondaient à leurs besoins et plus de 95% d'entre eux ont estimé que la qualité de celles-ci était au niveau de leurs attentes ou les dépassait. Ces résultats ne signifient pas que l'IMAD doit se satisfaire de l'acquis mais ils portent l'institution pour mettre en œuvre son plan stratégique et poursuivre sa mission en faveur du soutien et des soins à domicile à Genève.

Au bénéfice de ces explications, nous vous remercions, Mesdames et Messieurs les Députés, de réserver un bon accueil au présent projet de loi.

Annexe :

Rapport annuel 2017 de l'IMAD



imad
Avenue Cardinal-Mermillod 36
CP 1731
1227 Carouge
www.imad-ge.ch

Rapport annuel 2017

Mars 2017

Sommaire rapport annuel 2017

Message du président et de la directrice générale	4
Un plan stratégique pour imad	5
Les prestations	7
Chiffres-clés 2017	7
Prévention et promotion de la santé : pour vivre plus longtemps chez soi en bonne santé	7
La lutte contre la dénutrition	7
Stimulation cognitive	8
Veille et prise en charge lors de canicule	8
Hygiène des mains	8
Prise en charge des personnes en situation complexe	9
Une méthode pour mesurer la complexité	9
Le plan de soins partagé (PSP) : une approche novatrice	9
Contribuer à la qualité de vie	10
Contre la douleur	10
Renforcement de la prise en charge du diabète	10
Soins palliatifs	11
Immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) : lutter contre l'isolement et maintenir l'autonomie en toute sécurité	11
Les clients	12
Chiffres clés 2017	12
Proximité et accompagnement des clients : des prises en charge rapides et efficaces	12
Ouverture de l'Arcade imad au sein des HUG	12
Équipes de liaison	13
Préparer l'hospitalisation et le retour à domicile : l'exemple des opérations des prothèses totales de hanche	13
Proches aidants : 14 % des Genevois - 27 heures par semaine	13
Les unités d'accueil temporaire de répit (UATR) : une offre en évolution	14
Du répit pour les familles d'enfants gravement malades	14
Proch'info : nouvelle permanence téléphonique	14
Semaine des proches aidants	15
Enquête de satisfaction des clients : des résultats réjouissants	15
Statistiques clients	16
Éléments-clés 2017	16
Répartition des clients par âge et par type de prestations	16
Profils de clientèle	17
Clients bénéficiant de plusieurs prestations	18
Prise en charge des « patients complexes »	19
Immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) au 31 décembre 2017	21
Les actions partenaires au sein du réseau de santé	22
Collaborations sous l'égide de la direction générale de la santé	22
Autres collaborations	22
... avec les autres acteurs du domaine de la santé	22
... dans le domaine de la formation	23
... dans le domaine de la prévention de l'insécurité	23
Collaboration avec les communes	24

Organisation et innovation	25
Organisation	25
Création d'un pool de remplacement pour les absences de longue durée	25
Création de la direction de l'immobilier et de la direction achats et logistique	25
Déménagement des équipes 24/24 à Plan-les-Ouates	25
Innovation	26
Unité de recherche et développement	26
Transformation numérique	26
Protection des données clients	27
Déploiement de tablettes sur le terrain	27
Les collaborateurs	28
Gestion des absences	28
Formation et développement des métiers : un plan directeur de l'apprentissage	28
Projet « sécurité des collaborateurs »	29
Conseil éthique	29
Statistiques collaborateurs	30
Responsabilité sociale	33
imad y était : événements 2017	35
Finances	36
Rapport du conseil d'administration	39
Annexe : statistiques clients par communes	41

Message du président et de la directrice générale

5 ans déjà. 5 ans seulement.

5 ans déjà. 5 ans seulement. C'est en effet depuis le 1^{er} janvier 2013 que **imad** existe en tant qu'*Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile*, prenant la suite de la FSASD¹. Conférant à **imad** un statut d'établissement public autonome reconnu d'utilité publique, les autorités genevoises cristallisaient ainsi la volonté populaire de développer les prestations d'aide et de soins à domicile. Ce statut a été confirmé en 2017 avec l'adoption par le Grand Conseil de la loi sur l'organisation des institutions de droit public qui consacre **imad** parmi les principales d'entre elles.

Que de chemin parcouru. En marge de nos responsabilités et prestations déployées 7 jours sur 7 aux quatre coins du canton de Genève, les 5 dernières années ont été largement dédiées à adapter nos pratiques, notre gestion, notre organisation, nos collaborations aux évolutions de notre clientèle et de ses besoins. Professionnaliser et harmoniser une institution telle que la nôtre tient bien sûr du mouvement perpétuel. Mais – le temps d'un arrêt sur image – les sources de fierté sont nombreuses et se résument par le plus beau des indicateurs : un taux de satisfaction de nos clients atteignant 95% pour la qualité de nos prestations².

Ce résultat récompense l'engagement sans faille de nos collaborateurs et une gestion rigoureuse de nos ressources dans un contexte caractérisé par une augmentation régulière du nombre et de la complexité de nos interventions. Dans le cadre d'un financement fédéral peu adapté, ne prenant pas en compte l'ensemble de prestations délivrées, cette croissance a été absorbée par une quête d'efficience autant que par un surplus d'exigences porté sur l'engagement, les performances ou la formation continue des équipes. Le présent rapport en rend compte.

Mais les attentes de nos collaborateurs, les besoins toujours plus importants de nos clients et de nos partenaires, les profondes mutations du monde de la santé, notamment dans le domaine domiciliaire, se conjuguent aujourd'hui dans une nouvelle réalité, synonyme d'appel au changement. L'heure est ainsi venue de repenser notre modèle.

Après ces 5 premières années, **imad** s'engage dans un nouveau voyage. La rédaction d'un plan stratégique pour accompagner la transformation de l'institution a largement occupé les intelligences et les agendas du conseil d'administration, du comité de direction et des directeurs en cette année 2017. Fruit d'un intense travail collectif, ce plan porte le nom de « Cap'139 ». Il entend faire connaître nos priorités et canaliser nos efforts pour les 5 prochaines années, avec nos collaborateurs, nos clients et nos partenaires.

Pour **imad**, la stratégie Cap'139 est autant un but en soi qu'un itinéraire de navigation. Elle engage notre « cap'abilité » en tant qu'institution et nos « cap'acités » en tant que professionnels.

Nécessaire, ambitieuse, tournée vers les collaborations et l'innovation, les travaux de mise en œuvre de cette stratégie débiteront courant 2018. 5 ans déjà, 5 ans seulement.

Marie Da Roxa
Directrice générale

Moreno Sella
Président du Conseil d'administration

¹ Fondation des services d'aide et de soins à domicile

² Selon les résultats de l'enquête de satisfaction 2017

Un plan stratégique pour imad

Contexte

Notre système de santé, organisé depuis de nombreuses années autour des problématiques de soins aigus et de prises en charge hospitalières, est en pleine mutation. Privilégiant notamment l'accélération du développement de l'ambulatoire, il doit aussi prendre en compte la croissance importante des problématiques de soins chroniques. Au-delà de l'évolution des besoins en santé, nombreux sont les facteurs qui contribuent également à sa transformation. On peut identifier à ce titre l'évolution démographique et épidémiologique, l'augmentation de la durée et de la qualité de vie, les exigences des utilisateurs sur les prestations fournies et le niveau d'excellence attendu, la professionnalisation des personnels de la santé, les attentes des employés, ou encore la digitalisation. Pionnier et anticipateur, Genève a donné une large priorité à sa politique ambulatoire de maintien à domicile dans le but d'éviter ou de retarder l'entrée en EMS.

Démarche stratégique

Dans ce contexte, **imad** s'est lancée en 2017 dans l'élaboration d'un plan stratégique afin de mieux anticiper les changements sociétaux, politiques, structurels et technologiques mais également de gagner en agilité pour répondre à l'évolution des besoins de ses clients, tout en adaptant son organisation. Pour ce faire, **imad** a structuré sa démarche en réalisant une analyse détaillée de ses prestations à partir de laquelle ont été déterminés une vision et des objectifs stratégiques pour les cinq années à venir.

Analyse stratégique des prestations

L'analyse stratégique des prestations a été réalisée avec l'ensemble des cadres supérieurs de l'institution. Cinq étapes-clés ont contribué à cette analyse : identification et définition des prestations, identification de leurs forces et faiblesses, évaluation financière, évaluation qualitative et enfin revue complète des prestations en regard de leurs contributions aux différents plans et projets cantonaux. Ce travail de fond a permis d'apprécier nos prestations en fonction de leur pertinence avec notre mission et de leurs résultats financiers.

Cap'139

Sur la base de ce premier travail, le conseil d'administration et les cadres de direction de **imad** se sont attelés à formaliser le plan stratégique Cap'139. Celui-ci se veut être un outil structurant les choix et soutenant les objectifs de l'institution. Validé par le Conseiller d'Etat chargé du département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé et soutenu par la direction générale de la santé (DGS), ce plan stratégique renforcera la cohérence avec la planification sanitaire fixée par le canton. Il permettra une déclinaison en objectifs et projets qui seront des leviers-clés pour l'évolution et la transformation de notre institution. Ainsi, notre nouvelle stratégie s'articule autour de :

1 vision

- chacun devrait pouvoir bien-vivre à son domicile le plus longtemps possible

3 moteurs

- notre orientation clients
- l'expertise et l'engagement de nos collaborateurs
- la transformation de nos pratiques et de notre organisation dans un contexte de transition numérique

9 objectifs

- qui traduisent nos convictions pour contribuer à garantir un service public de qualité à Genève dans le secteur domiciliaire (voir encadré).

Cap'139 - 9 objectifs à l'horizon 2022

1. **Culture** - Développer la culture d'entreprise fondée sur nos valeurs, favorisant l'accompagnement du changement et la transformation de **imad**
2. **Itinéraire** - Améliorer la continuité de la prise en charge du client en étant un acteur stratégique au sein du réseau de soins
3. **Expertise** - Cibler certaines prestations, faire connaître et développer nos expertises
4. **Entreprise magnétique** - Être un employeur attractif dont chaque collaborateur est l'ambassadeur
5. **Leadership** – Promouvoir un management bienveillant et exigeant
6. **Compétences** – Adapter et valoriser notre capacité de formation et de développement
7. **Transition numérique** – Réussir notre transformation numérique, au service de l'humain
8. **Efficience** – Développer l'agilité de l'organisation afin de répondre à l'évolution et à l'immédiateté des besoins
9. **Ensemble** – Construire notre avenir avec nos collaborateurs, clients et partenaires

Les prestations

Grâce à ses prestations, imad soutient et soigne à domicile les personnes atteintes dans leur autonomie, tout au long de leur parcours de vie. Prenant en compte un contexte démographique d'augmentation de la population âgée, de développement des maladies chroniques et des polymorbidités ainsi que de l'isolement des seniors, l'institution a renforcé et ciblé en 2017 son expertise afin :

- d'éviter les hospitalisations ou de limiter leur durée
- de prendre en charge des situations de soins de plus en plus complexes
- de contribuer à la qualité de vie des clients
- de lutter contre l'isolement des personnes âgées.

Chiffres-clés 2017

635'514 heures prestées de soins à domicile

15'525 heures prestées de soins en unité d'accueil temporaire de répit (UATR)

13'307 heures prestées d'ergothérapie

333'298 heures prestées d'aide pratique

486'002 repas livrés à domicile

4'184 abonnements annuels à la sécurité à domicile

10'290 journées d'hébergement en UATR

23 immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA)
représentant 1'359 appartements

Prévention et promotion de la santé : pour vivre plus longtemps chez soi en bonne santé

La prévention est au cœur de la mission d'intérêt public de imad ; elle fait partie intégrante de chacune de ses prestations avec l'objectif de prévenir et d'atténuer les atteintes à la santé et de favoriser l'autonomie.

La lutte contre la dénutrition

Les répercussions de la dénutrition sur la santé sont nombreuses : baisse de l'immunité, infections respiratoires et urinaires, escarres, troubles psychiques ou encore chutes. Un tiers des clients de imad recevant des soins à domicile est concerné par ce problème.

Afin de prévenir ces complications, l'institution s'est engagée à lutter contre la dénutrition des personnes âgées. Pour prendre en charge cette question de façon optimale, l'ensemble des équipes de imad intervenant sur le terrain a reçu en 2017 une formation spécifique portant sur les thématiques de la dénutrition ou du surpoids et un guide de référence, fruit d'une collaboration avec la Haute école de santé de Genève (HEdS), a été mis à leur disposition.

Sur demande des professionnels de la santé (médecins, infirmiers-ères, ergothérapeutes) ou des proches aidants, les diététiciennes imad interviennent auprès des clients afin de prodiguer des conseils en alimentation et diététique. Elles assurent une permanence téléphonique pour répondre à toutes les

questions relatives à la nutrition ou la dénutrition et délivrent des prestations dans les IEPA et les UATR en cas de détection de personnes dénutries. Leur rôle est aussi de s'assurer de la qualité des repas livrés par **imad** au domicile des clients pour lesquels elles effectuent des contrôles d'hygiène, conjointement avec notre fournisseur, les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG).

Stimulation cognitive

2017 a été l'occasion d'initier un projet pilote visant à favoriser le maintien des performances cognitives et intellectuelles des personnes âgées. Réalisée au sein de trois IEPA et d'un UATR au moyen de tablettes proposant des exercices ludiques et culturels pour un public avec ou sans troubles associés, cette démarche a fait l'objet d'un suivi des performances via une plateforme web.

Ce projet a rencontré un vif succès auprès des clients, qui ont apprécié son aspect divertissant et convivial, mais également auprès des proches aidants qui ont pu constater les progrès de leurs aînés.

L'expérience sera poursuivie durant l'année 2018 avec en ligne de mire un déploiement à l'ensemble des IEPA et UATR exploités par **imad**.

Veille et prise en charge lors de canicule

Les personnes âgées font partie des populations particulièrement exposées aux risques de déshydratation et d'hyperthermie lors de fortes chaleurs. Ces périodes caniculaires tendent à intervenir de plus en plus tôt dans l'année, mais également à augmenter en fréquence. Il est dès lors nécessaire d'anticiper les actions de prévention, mais aussi et surtout de pouvoir les multiplier lors d'un même été.

Créée en 2016, la cellule canicule de l'institution a pour fonction de coordonner ces actions auprès des clients. Grâce à une approche pluridisciplinaire et à l'identification des personnes les plus fragiles, **imad** joue ainsi un rôle-clé dans le plan canicule cantonal.

Le dispositif **imad** se compose d'une phase de veille, durant laquelle sont identifiés les clients potentiellement à risque, et d'actions spécifiques lorsque des alertes au niveau cantonal sont déclenchées par la DGS. En cas d'alerte orange, ces clients sont systématiquement appelés, si aucune prestation n'est planifiée à leur domicile. Ainsi, au mois de juin 2017, **imad** a passé quelque 8'500 appels pour l'épisode caniculaire qui a duré 4 jours et a effectué 300 visites à domicile supplémentaires afin d'apprécier plus précisément l'état de santé des personnes concernées et de s'assurer qu'elles respectent les règles de base (éviter les efforts, se rafraîchir, boire beaucoup et manger léger). Ces actions sont également menées en collaboration avec les communes, notamment les villes de Genève et de Vernier avec lesquelles une convention de collaboration assure la complémentarité des interventions.

Enfin, dans une perspective de prévention, **imad** a réalisé en 2017 un clip vidéo à l'intention des clients et partenaires, illustrant les risques liés aux fortes chaleurs et les bons gestes à adopter. Une version a aussi été réalisée pour être diffusée sur les écrans des transports publics genevois (TPG).

Hygiène des mains

Dans l'ensemble des établissements de santé, les mains du personnel intervenant auprès de clients peuvent être un véhicule de transmission d'agents pathogènes. Aussi, afin de prévenir les risques d'infections consécutives à des soins, **imad** a mis en place une série d'actions destinées à renforcer l'information de son personnel en matière d'hygiène des mains. Elle a ainsi rappelé à ses collaborateurs les pratiques et précautions standard de référence lors des soins à domicile.

Dans le cadre de cette démarche, 55 professionnels relais en hygiène (infirmiers-ères et assistants-es en soins et santé communautaires (ASSC)) ont été formés. Cette campagne de sensibilisation a été accompagnée par la réalisation et la diffusion d'un film sur la désinfection hydro-alcoolique. Autour du slogan « *se protéger c'est protéger nos clients* », cette action est une part intégrante de la stratégie qualité de **imad**.

Prise en charge des personnes en situation complexe

Une tendance forte parmi la clientèle de **imad** est l'augmentation des situations dites complexes. Celles-ci sont générées par le vieillissement de la population, l'accroissement des maladies chroniques et l'augmentation de la prévalence de la multimorbidité ; elles sont aggravées par d'autres facteurs tels que les conditions socio-économiques ou l'isolement. Une conséquence de cette évolution est l'augmentation régulière du nombre de clients devant être pris en charge 6 ou 7 jours sur 7 qui a progressé de plus de 19 % depuis 2013. La mise en œuvre d'outils d'évaluation et de formation ainsi que le développement de l'interprofessionnalité, ont permis d'assurer en 2017 une amélioration de la prise en charge de ces situations.

Une méthode pour mesurer la complexité

Dans leur pratique quotidienne, les infirmiers-ères sont amenés-ées à prendre en compte de nombreux facteurs spécifiques propre à chaque client : état de santé, facultés cognitives, lieu de vie, mobilité et entourage. Cette approche « multidimensionnelle » permet de repérer précocement les situations de soins dites « complexes » en complément de l'évaluation des besoins de chacun.

Pour mieux appréhender ces situations, un outil d'évaluation de la complexité synthétisant ces divers facteurs a été développé par l'unité de recherche et développement de **imad**. Cet outil permet de mettre rapidement en œuvre une stratégie ciblée pour chaque cas, notamment à travers une coordination interprofessionnelle renforcée. Cette approche de l'évaluation produit un effet très positif sur la qualité et la sécurité des soins. Elle permet de réduire le nombre d'hospitalisations inappropriées et de réhospitalisations prématurées.

Le plan de soins partagé (PSP) : une approche novatrice

Depuis le lancement de la plateforme Mondossiermedical.ch en 2012, les clients peuvent partager leurs données de santé avec leurs proches et les professionnels autorisés. Cette mise en réseau des informations permet à tous les intervenants de prendre des décisions en tenant compte de l'ensemble des données de santé du client.

Tout en poursuivant cette dynamique, **imad** soutient aussi une approche novatrice pour la population de « patients complexes » en participant au projet du plan de soins partagé. Initié par la DGS et en collaboration avec des médecins de ville et l'Association pour la promotion des réseaux intégrés de soins aux malades (PRISM), celui-ci comporte trois volets :

- des rencontres interprofessionnelles réunissant le médecin traitant et l'infirmier-ère référent-e avec la participation des clients et des proches aidants
- une formalisation des décisions prises conjointement lors de ces rencontres sous forme d'un plan de soins partagé électronique accessible à tous les participants via MonDossierMedical.ch
- la possibilité pour tous les professionnels concernés de consulter les observations des autres intervenants et de suivre l'évolution des soins pour chaque situation sur la plateforme informatique des différentes institutions.

La mise en œuvre du PSP nécessite un effort de formation et d'accompagnement des collaborateurs. Celui-ci s'avère bénéfique, les premiers retours d'expérience démontrant une forte satisfaction des clients, des partenaires et des collaborateurs.

Parallèlement à ces travaux, **imad**, PRISM et l'unité d'accueil temporaire médicalisée implantée à Cité génération, ont mené un projet visant à mesurer les effets des prises en charge interprofessionnelles sur des situations de « patients complexes ». A partir de l'étude de 65 cas faisant intervenir des médecins et des équipes de **imad**, ce projet a permis de mettre en évidence et d'élaborer les processus de coordination interprofessionnels et interinstitutionnels qui améliorent la qualité de la prise en charge. Présenté à l'Académie Suisse des Sciences Médicales, ce projet s'est vu décerner le prix *Interprofessionnalité 2017*.

Contribuer à la qualité de vie

Contre la douleur

Plus des deux tiers des clients de l'institution de plus de 65 ans font état de douleurs et près de 40 % d'entre eux jugent ces douleurs moyennes à intolérables. Si les antalgiques sont largement prescrits, 5 % des clients déclarent ne pas prendre leur traitement. Plus de 7 % indiquent que leurs douleurs ne sont pas suffisamment maîtrisées et qu'une thérapie plus adaptée s'impose.

Face à ce constat, **imad** s'est engagée à améliorer la prise en charge de la douleur au quotidien. En partenariat avec le Réseau douleur des HUG, des actions de sensibilisation ciblées auprès des équipes de maintien à domicile ont été menées en développant en 2017 une attention particulière aux personnes dites « non-communicantes », c'est-à-dire ne pouvant exprimer clairement leurs douleurs car atteintes de troubles les empêchant de les verbaliser. Afin de permettre aux équipes d'identifier celles-ci et de prendre en charge ces situations, des supports didactiques ainsi qu'un film ont été réalisés.

L'importance de cette question a également été mise en avant lors de la semaine mondiale contre la douleur de novembre 2017. À cette occasion, des stands ouverts à la population animés par des infirmiers-ères **imad** ont permis de présenter les outils cliniques à disposition des professionnels de terrain afin d'évaluer et de qualifier la douleur. Cela a été l'occasion de mettre en avant l'importance de la collaboration entre médecins, professionnels de terrain et proches aidants, de clarifier les objectifs de prise en charge des personnes souffrantes, d'élaborer les plans de soins adaptés et de s'assurer de l'efficacité des traitements.

Renforcement de la prise en charge des personnes diabétiques

Le surpoids et la sédentarisation sont deux facteurs importants dans l'augmentation du nombre de personnes atteintes par le diabète, problème de santé publique majeur.

Dans l'objectif d'assurer des soins de qualité adaptés à cette pathologie et de limiter les inconforts qu'elle provoque, **imad** a mis en place en 2017 une formation interne sur la prise en charge des clients atteints de diabète afin de disposer d'infirmiers-ères relais en diabétologie dans chacune des équipes. Ces infirmiers-ères participent à la transmission des bonnes pratiques et à l'éducation thérapeutique, notamment auprès des enfants et de leur proche, afin de maintenir l'autonomie.

Par ailleurs, l'institution poursuit dans ce domaine sa collaboration avec les HUG pour développer une communauté de pratique au travers d'une cellule commune. En coordination avec le service santé jeunesse du département de l'instruction publique et les HUG, **imad** mène également une réflexion sur les collaborations possibles et les perspectives d'évolution des prestations de prise en charge spécifique des enfants diabétiques scolarisés.

Soins palliatifs

Dans le cadre du programme cantonal de développement des soins palliatifs, l'institution poursuit sa collaboration avec les HUG et l'unité de gériatrie et de soins palliatifs communautaires (UGSPC). Composée de médecins des HUG et d'infirmiers-ères **imad**, cette unité intervient à domicile ou en institution en appui et en proximité des soignants. Elle contribue ainsi à améliorer le confort de vie des personnes par une prise en charge spécifique de la douleur et des échanges sur les craintes liées à la fin de vie. Elle apporte également un soutien aux proches.

Si la mission de cette unité spécialisée en soins palliatifs peut sembler se concentrer sur les derniers instants de la vie de la personne malade, l'UGSPC œuvre également en amont auprès des professionnels de la santé afin notamment de les aider à évaluer la situation des patients.

Immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) : lutter contre l'isolement et maintenir l'autonomie en toute sécurité

Les IEPA regroupent des logements indépendants pour personnes seules ou en couple, en âge AVS. Un gérant social organise la vie communautaire de l'immeuble. Il accompagne, selon les besoins, les locataires dans leurs activités quotidiennes et des prestations de socialisation ou de promotion de la santé y sont proposées. Un système de téléalarme et une permanence nocturne assurent la sécurité des résidents.

23 IEPA sont aujourd'hui exploités par **imad**. En 2017, 125 logements supplémentaires ont été mis en exploitation dans trois nouveaux lieux (La Plaine, La Forêt et Les Vergers), portant ainsi le parc à 1'359 logements. D'ici 2020, c'est une dizaine de nouveaux IEPA qui verront le jour dans le canton.

L'institution apporte son expertise et accompagne chacun de ces projets afin que ceux-ci prennent en compte les normes requises pour offrir les équipements les mieux adaptés. À cet effet, **imad** a élaboré un cadre de référence architectural, technique et opérationnel proposé lors de tout nouveau projet de construction, permettant de disposer des infrastructures adaptées à la mission de ces immeubles.

Par ailleurs, au travers d'une démarche participative ayant réuni durant l'année 2017 des professionnels de **imad** contribuant au développement et au fonctionnement des IEPA, un travail de fond a été réalisé afin de spécifier l'ensemble des prestations qui doivent être proposées aux locataires de ces immeubles dans le domaine de l'accueil, de la sécurité, de la vie sociale, de la prévention et du bien-être. L'objectif est que tous les IEPA, quels que soient leurs propriétaires ou leur année de construction, puissent offrir une même palette de prestations, en conformité avec les exigences du règlement d'application de la loi sur le réseau de soins et le maintien à domicile (RSDom).

Entre juillet et novembre 2017, une enquête de satisfaction a été menée auprès des nouveaux locataires d'IEPA : 98 % des répondants ont jugé que l'accueil en IEPA correspond ou dépasse leurs attentes et 93 % d'entre eux se déclarent prêts à conseiller à un proche un appartement dans l'IEPA où ils résident. Les souhaits de disposer d'une information plus accessible sur les IEPA et d'une simplification des démarches pour accéder à un appartement ont également été relevés, éléments qui seront traités en collaboration avec la DGS.

Les clients

Le développement des prestations de imad ne peut se faire sans une parfaite connaissance des besoins de ses clients et des problèmes qu'ils rencontrent au quotidien en raison de leurs pathologies. Grâce à une évaluation systématique de ceux-ci et à des enquêtes de satisfaction régulières, l'institution peut identifier, proposer, adapter les prestations de soins et d'aide les plus efficaces. Assurer des prestations de qualité passe aussi par une forte coordination avec les autres acteurs de la santé, et notamment avec le réseau hospitalier, afin d'assurer des prises en charge rapides et la continuité de soins. L'entourage, et plus particulièrement le proche aidant, joue également un rôle essentiel dans la qualité de la prise en charge. imad considère celui-ci à l'égal du client final et propose des prestations visant à le soulager ou à l'aider. Collaboration, proximité avec les clients et soutien des proches aidants sont des axes majeurs d'engagement de l'institution.

Chiffres clés 2017

17'206 clients dont :

12'058 recevant des prestations de soins

4'618 recevant des soins 6 ou 7 jours sur 7

6'940 recevant des prestations d'aide pratique

4'184 recevant des prestations de sécurité

4'622 recevant des repas à domicile

6'971 recevant plusieurs prestations

469 bénéficiant de séjours en UATR

1'440 locataires d'IEPA

Proximité et accompagnement des clients : des prises en charge rapides et efficaces

Avec une présence sur l'ensemble du canton de 55 pluridisciplinaires, imad a pour objectif d'être au plus près de la population genevoise et de ses clients. Réaction rapide, connaissance du terrain et de l'entourage, efficacité dans les déplacements, cette décentralisation des équipes contribue à la qualité des prises en charge. Afin de compléter ce dispositif, l'institution développe sa collaboration avec ses partenaires du réseau de santé proposant ainsi des parcours de soins coordonnés.

Ouverture de l'Arcade imad au sein des HUG

Inaugurée en avril 2017 au sein du nouveau bâtiment des HUG, l'Arcade imad concrétise la volonté de l'institution de consolider sa collaboration avec ce partenaire clé que sont les HUG et de développer de nouvelles synergies en faveur des clients et de leurs proches. L'équipe d'infirmiers-ères imad, accueillant clients et public au sein de cet espace, a pour mission d'informer sur les différentes prestations dont ceux-ci peuvent être bénéficiaires à leur domicile et de faire le lien avec le réseau santé-social genevois. Par ailleurs, elles évaluent la situation et les besoins des clients et organisent les différentes prestations à mettre en place à domicile.

En facilitant la transmission d'informations et l'accompagnement des clients, imad et les HUG visent à favoriser les retours à domicile dans des délais adéquats et dans les meilleures conditions possible.

Équipes de liaison

Maillon fort de la collaboration avec les HUG, les équipes de liaison de **imad** garantissent la continuité de prise en charge des clients au sein du réseau de soins genevois. Composées d'infirmiers-ères, elles ont pour mission de coordonner le passage des clients du domicile à l'hôpital, de faciliter leur retour chez eux après l'hospitalisation et d'informer les équipes de terrain des nouvelles trajectoires hospitalières de leurs clients. Les équipes médicales de l'hôpital recevant ces patients disposent ainsi de toutes les informations utiles sur leur situation de santé. De la même façon, lors de sa sortie, ou de sa réorientation au sein des HUG, l'équipe de liaison fournit aux professionnels de terrain **imad** un compte rendu détaillé de sa situation hospitalière. Ainsi est assurée et facilitée, lorsque cela est nécessaire, une prise en charge optimale lors du retour à domicile.

Dans ce but **imad** a intégré le comité de pilotage de la structure d'urgences gériatriques de l'hôpital des Trois-Chêne afin de permettre l'organisation des prises en charge à domicile lorsque l'hospitalisation peut être évitée.

Préparer l'hospitalisation et le retour à domicile : l'exemple des opérations des prothèses totales de hanche

Lors d'une implantation de prothèse totale de hanche, opération devenue de plus en plus courante, la préparation de l'intervention puis celle du retour au domicile sont primordiales pour une prise en charge efficace.

En étroite collaboration avec les HUG, une nouvelle prestation clinique d'ergothérapie a été développée en 2017, sous forme de projet pilote, visant à préparer plus sereinement cette intervention et à anticiper les mesures facilitant le retour au domicile.

Ce pilote a permis à 23 personnes de bénéficier de séances d'ergothérapie pré et post opératoires à leur domicile. Les ergothérapeutes sont ainsi en mesure d'évaluer l'environnement domiciliaire du client et de lui enseigner les gestes adaptés pour éviter une luxation de la hanche, complication assez fréquente suite à cette opération. Il illustre l'importance de l'anticipation et du travail en réseau avec les autres acteurs de la santé pour renforcer le maintien à domicile et prévenir des réhospitalisations inutiles.

Ce projet s'inscrit également dans la perspective plus générale de développer les techniques de réhabilitation précoce (Fast Track). Celles-ci permettent un retour accéléré et sécurisé au domicile après un séjour hospitalier, grâce à un fort partenariat des acteurs du réseau de soins qui assurent une bonne préparation du patient avant l'intervention et un suivi adapté après celle-ci.

Proches aidants : 14 % des Genevois - 27 heures par semaine

Environ 14 % des Genevois³ s'engagent pour aider un parent, un enfant, un ami ou un voisin atteint dans sa santé ou son autonomie, à raison de 27 heures en moyenne par semaine⁴. Ce don de soi est aujourd'hui largement reconnu, tant par les autorités que par les professionnels des soins. Or, de nombreux proches aidants souffrent de fatigue ou d'isolement. Pour préserver la santé physique et morale de ces derniers, **imad** propose des prestations de répit afin de les soutenir, d'adapter la prise en charge et de prévenir l'épuisement.

³ <http://ge.ch/sante/planification-reseau-de-soins/reseau-de-soins/planification-reseau-de-soins-proches-aidants>

⁴ <https://www.ge.ch/document/proches-aidants-etude-agenevacare>

Les unités d'accueil temporaire de répit (UATR) : une offre en évolution

Soulager provisoirement les proches aidants lors d'une absence ou d'un empêchement, telle est la fonction des UATR gérées par **imad**. Disposant de 38 lits en chambre individuelle, les UATR accueillent les clients âgés pour une période pouvant aller de 5 à 45 jours par année. Durant leur séjour, ils sont accompagnés dans leurs activités de la vie quotidienne, au plus près de leurs habitudes.

En 2017, les 2 UATR exploités par l'institution, « Les Jumelles » et « La Terrassière » ont connu un taux d'occupation des lits proposés de 74%⁵ et une durée moyenne de séjour de 16 jours. L'augmentation régulière du nombre de bénéficiaires, année après année, confirme le rôle essentiel des UATR dans le dispositif du maintien à domicile de la population genevoise. L'enquête réalisée durant l'année 2017 auprès de résidents et de leurs proches aidants révèle par ailleurs des taux de satisfaction supérieurs à 90 %, tant en ce qui concerne la prise en charge que les prestations offertes par ces unités.

Au sein des UATR, une politique permettant d'améliorer la prise en charge des résidents est développée. Celle-ci passe notamment par une permanence infirmière 24 heures/24, la présence d'un médecin à mi-temps afin d'identifier les clients nécessitant une évaluation gériatrique, ou encore l'intervention des diététiciennes en cas d'identification de problèmes de nutrition et le développement d'animations rythmant la journée et favorisant la sociabilité. L'installation d'équipements, tels que des dispositifs lumineux de prévention des chutes nocturnes ou des luminaires permettant d'améliorer la qualité du sommeil, contribue également à la sécurisation et au confort des clients.

Du répit pour les familles d'enfants gravement malades

La maladie grave d'un enfant a un impact sur la dynamique familiale et les parents n'ont à ce jour que peu de solutions de répit et de soins coordonnés. En proposant cette prestation pour les familles, l'objectif de **imad** est de préserver cette dynamique, momentanément en crise.

Objet d'un projet pilote en 2016, la prestation de répit aux familles d'enfants gravement malades a été pérennisée en 2017 grâce au soutien des autorités. Menée en collaboration avec l'hôpital des enfants des HUG, la création d'une équipe pluridisciplinaire dédiée permet d'assurer du répit aux familles, pouvant aller jusqu'à 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. Quatre types de soutien sont proposés : les soins et la garde d'enfant, l'accompagnement aux activités de la vie quotidienne en dehors de la présence des parents et le soutien social.

En fin d'année 2017, l'équipe de répit aux familles a été étoffée. Cette dernière est actuellement composée de trois infirmiers-ères et quatre assistants-es en soins et santé communautaire (ASSC) et d'une assistante sociale. Ce dispositif permet de soutenir de 20 à 25 familles annuellement.

Proch'info : nouvelle permanence téléphonique

Faisant suite de l'enquête AGEnevaCare, mandatée par la direction générale de la santé et menée conjointement par **imad** et l'université de Lausanne, le programme cantonal de soutien aux proches aidants 2017-2020 a été lancé en octobre 2017 par le département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé.

Première mesure de ce programme à être mise en œuvre, la ligne téléphonique Proch'info (058 317 7000) a été ouverte le 1^{er} novembre 2017 avec le concours de **imad**, de la Croix-Rouge genevoise, de l'Association Alzheimer Genève et de Pro Senectute.

⁵ Le contrat de prestations fixe pour 2017 un objectif de taux d'occupation de 69%

Gérée par ces institutions, cette ligne téléphonique répond aux questions, informe et oriente les proches aidants genevois vers les diverses aides et soutiens qui existent dans le canton. L'engagement des proches est souvent lourd et intense. Ces derniers doivent aussi être encouragés à prendre en compte leurs propres besoins afin d'éviter l'épuisement.

Semaine des proches aidants

En 2017, la direction générale de la santé a décidé d'élargir la journée intercantonale des proches aidants à une semaine entière d'animations, proposées au public dans le hall du centre commercial de Balexert, du 30 octobre au 4 novembre. Après avoir collaboré à l'organisation de cet événement, **imad** était présente sur le stand avec des diététiciennes pour informer sur la dénutrition, ainsi que des spécialistes en gérontechnologie qui proposaient d'expérimenter physiquement la vieillesse grâce au « simulateur de vieillissement ». Celui-ci, composé d'un habillage de 30 kg, permet au porteur de prendre conscience de la diminution des facultés motrices et sensorielles vécue par les personnes âgées et ainsi de mieux comprendre leurs difficultés.

Enquête de satisfaction des clients : des résultats réjouissants

Dans une perspective d'amélioration continue, **imad** effectue régulièrement des enquêtes sectorielles auprès de ses clients pour connaître leur niveau de satisfaction, mais également leurs expériences vécues et celles de leurs proches.

Parallèlement à ces enquêtes internes, **imad** a mené en 2017, en collaboration avec l'institut universitaire de médecine sociale et préventive (IUMSP), une enquête générale de satisfaction à laquelle ont répondu près de 1'400 clients.

Globalement, les prestations délivrées par **imad** atteignent des niveaux de satisfaction très élevés, supérieurs à ceux obtenus en 2013, lors d'une précédente enquête générale. Elles correspondent aux besoins de 97 % des répondants et leur qualité est plébiscitée par plus de 95 % d'entre eux qui estiment que celle-ci est au niveau de leurs attentes ou les dépasse.

Tous les aspects concernant la relation avec les professionnels présentent de très bons résultats, supérieurs à 90 %. La qualité d'écoute des collaborateurs ainsi que leur capacité à construire un partenariat avec le client sont reconnues. La courtoisie dans les relations téléphoniques ainsi que la qualité de la transmission des informations obtiennent aussi des scores dépassant 90%.

Concernant l'organisation des prestations, 4% à 5% des clients estiment que le nombre d'intervenants à leur domicile est insatisfaisant pour les soins infirmiers et l'aide pratique et moins de 8% pour les soins de base. Améliorer cet aspect est un défi continu pour **imad** en raison d'une délivrance des prestations 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 pour des clients qui, dans la majorité des cas, bénéficient de plusieurs visites dans la journée. Ces aspects cumulés à l'obligation de prise en charge de toute nouvelle demande - ou augmentation - de prestations, impactent fortement la planification des tournées et des intervenants. **imad** développe des projets visant à limiter les conséquences de ces contraintes. Cependant, celles-ci engendrent des changements d'intervenants incontournables afin que des prestations pluriquotidiennes puissent être délivrées 365 jours par an à l'ensemble de la population.

Statistiques clients

Éléments-clés 2017

Le nombre de clients ayant reçu des prestations de **imad** en 2017 (17'206) est en augmentation de 3.1% pour les prestations de soins et en diminution de 6% pour les prestations d'aide pratique. Cette diminution s'explique par la révision des critères d'octroi de l'aide pratique afin que celle-ci bénéficie prioritairement aux personnes atteintes dans leur autonomie ou leur santé. Compte tenu de ces variations, la clientèle totale de **imad** s'accroît de 1,5% entre 2016 et 2017.

- le nombre de clients de 65 ans et plus (13'096) représente 76.1 % de la clientèle et le nombre de clients de 80 ans et plus, 49 %. Le nombre de clients de 80 ans et plus bénéficiant de soins a augmenté de 12.4 % depuis 2013
- 66.5 % sont des femmes (67.1 % en 2016)
- 70 % bénéficient de prestations de soins LAMal et 40 % de prestations d'aide :
 - 38 % des clients soins sont pris en charge 6 ou 7 jours sur 7 et génèrent 70 % des heures de soins dispensées par **imad**. Ce type de clientèle a augmenté de 4.2 % depuis 2016 et de 19.2% durant les cinq dernières années
 - 23.2 % sont au bénéfice du service des prestations complémentaires (SPC) (24.6 % en 2016) et 8.3 % de personnes au bénéfice de l'AI (8.1 % en 2016).

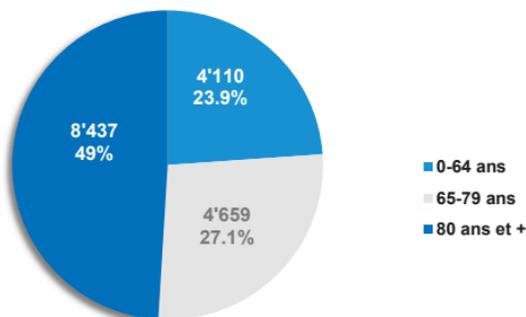
Répartition des clients par âge et par type de prestations

La majorité des clients **imad** sont des personnes âgées, mais au cours de ces cinq dernières années une tendance nette se dessine avec une augmentation notable du nombre de clients de plus de 80 ans : +12.4% entre 2013 et 2017.

Groupes d'âge	Total % du canton	Soins [°]	Aide	Repas	Sécurité	Total % imad ^{°°}
0 - 64 ans	83.5%	23.8%	24.4%	11.6%	3.7%	23.9%
65 - 79 ans	11.5%	27.5%	28.1%	26.3%	17.6%	27.1%
80 ans et plus	5.0%	48.7%	47.5%	62.1%	78.7%	49.0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

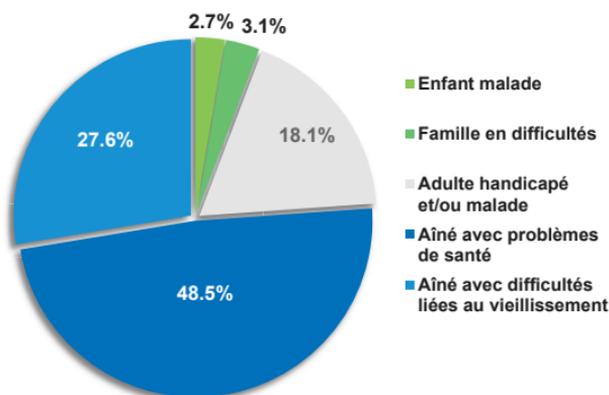
[°] les soins comprennent les soins infirmiers, les soins de base et l'ergothérapie

^{°°} la colonne « total » ne correspond pas à l'addition des pourcentages des 4 prestations, certains clients bénéficiant de plus d'une prestation.



Profils de clientèle

Enfants malades 0 à 17 ans	464
Familles en difficulté	533
Adultes handicapés et/ou malades 18 à 64 ans	3'113
Personnes âgées avec problèmes de santé 65 à 79 ans	2'966
Personnes âgées avec problèmes de santé 80 ans et plus	5'379
Personnes âgées avec difficultés liées au vieillissement 65 à 79 ans	1'693
Personnes âgées avec difficultés liées au vieillissement 80 ans et plus	3'058
Total	17'206



Détail des 5 profils des clients imad en 2017

- **Les enfants malades** représentent 2.7 % des clients de l'institution. Il s'agit d'enfants atteints d'une maladie, d'un handicap physique ou mental ou ayant subi un traumatisme suite à un accident
- **Les familles en difficulté** représentent 3.1 % des clients de l'institution. Les motifs de ces difficultés sont divers et peuvent dépendre du changement de l'état de santé d'un des parents ou d'une suspicion de négligence ou de maltraitance, en absence de réseau primaire et de soutien du réseau social
- **Les adultes handicapés et/ou malades**, de manière aiguë ou durable, représentent 18.1 % des clients de l'institution. Ils comprennent des personnes atteintes de maladies physiques ou psychiques, les malades en fin de vie ou handicapés et les adultes atteints de maladies évolutives
- **Les personnes âgées avec problèmes de santé**, qui représentent 48.5 % des clients de l'institution. Ces personnes sont atteintes de maladies physiques et/ou de handicaps, de maladies psychiques invalidantes ou de troubles cognitifs

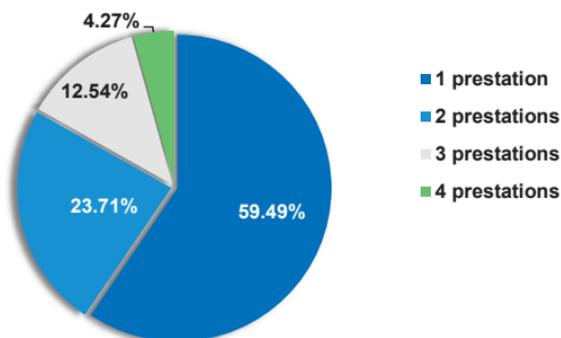
- **Les personnes âgées avec difficultés liées au vieillissement** représentent 27.6 % des clients de l'institution. Ces aînés rencontrent des difficultés dans l'accomplissement des activités de la vie quotidienne (préparer les repas, entretenir la maison ou faire les courses, etc.). Ces difficultés peuvent être associées à des pertes d'autonomie dans les activités, telles que se lever, se coucher, se laver, se mobiliser ou s'alimenter.

Clients bénéficiant de plusieurs prestations

Les multi-prestations demandent aux différents intervenants de se coordonner au domicile du client. Cependant, le maintien à la maison comporte aussi ses limites. La planification socio-sanitaire 2012-2015 a déterminé comme un des critères de limite au maintien à domicile le fait de recevoir plus de 40 heures de soins par mois. En 2017, **imad** a monitoré 201 clients qui ont atteint ce critère (1.6% des clients soins) et reçu un volume de 123'906 heures de soins (19.5% des heures totales de soins). Ces clients ont augmenté de 5.8% entre 2016 et 2017 avec un volume d'heures de soins correspondant de +7.1%.

Nombre de prestations	Type de prestation	Nombre de clients	% Total 2017	Total 2017	% Total 2017	% Total 2016
1 prestation	soins*	5'820	33.8%	10'235	59.5%	59.1%
	aide	2'262	13.1%			
	repas	976	5.7%			
	sécurité	1'177	6.8%			
2 prestations	soins* et aide	1'694	9.8%	4'079	23.7%	23.3%
	soins* et repas	952	5.5%			
	soins* et sécurité	770	4.5%			
	aide et repas	272	1.6%			
	aide et sécurité	202	1.2%			
	aide et sécurité	189	1.1%			
3 prestations	soins*, aide et repas	1'046	6.1%	2'157	12.5%	12.9%
	soins*, aide et sécurité	659	3.8%			
	soins*, repas et sécurité	382	2.2%			
	aide, repas et sécurité	70	0.4%			
4 prestations	soins*, aide, repas et sécurité	735	4.3%	735	4.3%	4.7%
Total		17'206	100%	17'206	100%	100%

* Les soins comprennent les soins infirmiers, les soins de base et l'ergothérapie.

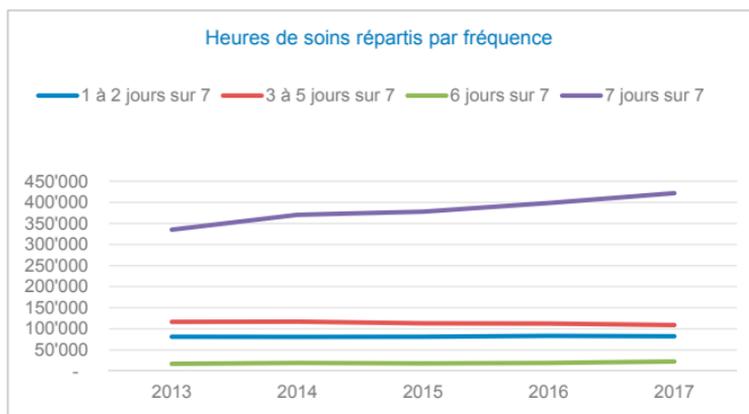


Prise en charge des « patients complexes »

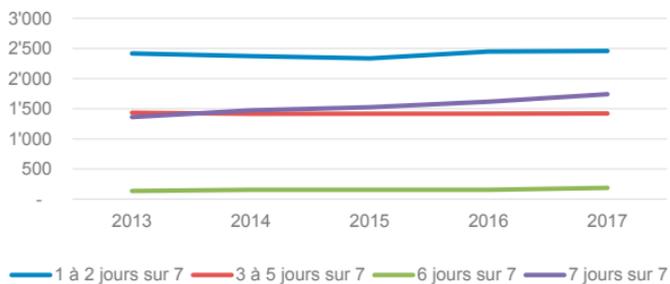
En 2017, les clients qui sont suivis 6 ou 7 jours sur 7 représentent **38%** de la clientèle « soins » et génèrent **70%** des heures totales de soins.

Cette évolution sur cinq ans (2013-2017) est illustrée par les tableaux ci-dessous avec :

- une augmentation de 15.6% des heures de soins globales
- une augmentation de 19.2% des clients 6 ou 7 jours /7.



Clients soins répartis par fréquence



Immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) au 31 décembre 2017

IEPA	Appartements	Locataires	Femmes	Hommes
Ansermet	70	75	53	22
Arc en Ville (Plainpalais)	42	43	37	6
Bernex	45	47	34	13
Saule	38	41	27	14
Bourgogne	41	47	31	16
Carouge-Centre	27	27	20	7
Champs-Frêchets (Meyrin)	69	67	40	27
Chapelly (Thônex)	56	53	42	11
Chêne-Bourg	24	26	20	6
La Chevillarde (Chêne-Bougeries)	68	72	60	12
La Florimontaine (Petit-Lancy)	38	41	24	17
La Forêt	91	101	58	43
La Plaine	23	26	19	7
Le Lignon	142	140	86	54
Les Avanchets (Vernier)	110	108	44	64
Les Franchises (Cité Vieusseux)	162	184	140	44
Les Jumelles (Thônex)	54	66	35	31
Les Palettes (Grand-Lancy)	26	29	21	8
Les Rasses (Veyrier)	30	31	21	10
Les Vergers	11	14	10	4
Meyrin-Liotard (Servette)	18	18	14	4
Onex III	131	143	88	55
Reposa (Servette)	43	41	27	14
Total	1'359	1'440	951	489

Locataires au 31.12.2016	1'302
Sorties en 2017	-155
Entrées en 2017	<u>+293</u>
	1'440

Profil des locataires fin 2017

- 96% des locataires sont en âge AVS, avec 47% entre 65 et 79 ans et 49% qui ont 80 ans et plus
- 66% des locataires sont des femmes
- La moyenne d'âge s'établit à 79 ans, 80 ans pour les femmes et 77 ans pour les hommes
- La moyenne d'âge des locataires en âge non AVS, soit 4%, est de 60 ans (avec 72% de femmes).

À fin 2017 : 21 logements étaient disponibles et 14 en rénovation.

Les actions partenaires

Pour assurer des prestations à domicile au plus près des besoins de la population, **imad** privilégie une approche en réseau, porteuse de synergies et d'innovation. Ainsi, l'institution a renforcé ou initié en 2017 des collaborations avec les partenaires du réseau de soins et autres parties prenantes du maintien à domicile, qu'ils s'agissent d'acteurs institutionnels, associatifs ou privés. Ces collaborations visent à développer une approche interprofessionnelle des problématiques de santé, partager l'expertise de **imad** afin de gagner ensemble en qualité et efficacité et faire bénéficier les clients de l'institution des meilleurs savoir-faire.

Collaborations sous l'égide de la direction générale de la santé

Mettant à profit sa connaissance du terrain et sa capacité à opérationnaliser les mesures proposées, **imad** a contribué à l'élaboration et à la mise en œuvre de plusieurs plans et projets cantonaux,

Ceux-ci ont notamment concerné :

- le **Plan Alzheimer du canton de Genève 2016-2019** auquel **imad** contribue notamment dans le cadre du projet de mise en œuvre s'articulant sur la pose du diagnostic, la formation et la promotion des directives anticipées
- les **Urgences gériatriques** qui visent à assurer une coordination étroite entre des acteurs-clés (**imad**, UGSPC, Urgences Trois-Chêne, Genève-Médecins, médecins traitants) afin d'éviter les transferts aux urgences ou les hospitalisations inappropriées, en renforçant l'encadrement de ces personnes âgées à leur domicile
- l'**élaboration du programme de soutien aux proches aidants 2017-2020** présenté en octobre 2017 et spécifiant les objectifs prioritaires à atteindre pour venir en aide aux proches aidants
- l'**élaboration du concept cantonal de promotion de la santé et de prévention 2030** présenté en février 2017 et ayant pour objectif d'agir sur les facteurs modifiables qui influencent la santé
- l'**évaluation et la révision de la loi sur le réseau de soins et le maintien à domicile**, ayant débouché sur un nouveau projet de loi adopté par le Conseil d'Etat en janvier 2018
- les **maisons de santé**, ayant pour but de mener une réflexion sur les conditions requises pour développer ce type de structures réunissant des équipes de soins interprofessionnelles..

Autres collaborations...

... avec les autres acteurs du domaine de la santé

L'**Association des médecins du canton de Genève (AMG)** et les **HUG** sont deux partenaires réguliers de **imad** avec lesquels sont créées de fortes synergies sur des projets communs permettant de faciliter les communications en faveur des patients et d'assurer des parcours de soins coordonnés.

Outre ces 2 institutions, **imad** a poursuivi en 2017 des coopérations avec :

- l'**association pharmaGenève, société professionnelle des pharmaciens et des pharmacies genevoises** : un comité a été constitué pour le suivi de la convention passée entre les deux organisations et le développement de nouvelles collaborations favorisant les logiques interprofessionnelles. Par ailleurs, un projet pilote a été lancé en 2016 visant à ce que des pharmacies mettent à disposition des clients de **imad** du matériel de soins utiles lors des interventions de professionnels (sets de pansements, compresses, seringues, etc.). Ce projet s'est développé en 2017 auprès de 2 équipes de maintien à domicile et de 5 pharmacies. Permettant de rationaliser la gestion de ce matériel, jusqu'à maintenant stocké et fourni par **imad** et de développer la collaboration avec les pharmacies genevoises; ce projet fera l'objet d'une évaluation en 2018.

- **la pharmacie d'hospitalisation à domicile Proximos** : un projet pilote de collaboration a été mené avec succès afin de permettre aux clients de **imad** de bénéficier à domicile de soins de type hospitaliers dans les meilleurs délais (injections d'antibiotiques ou d'anticancéreux, par exemple). La constitution d'un pôle de gestion commun dans les locaux de Plan-les-Ouates et l'acquisition conjointe d'une armoire à pharmacie électronique ont encore renforcé cette coopération ;
- **la Ligue pulmonaire genevoise** : une collaboration a été initiée concernant la prise en charge des clients souffrant d'affections pulmonaires ; par ailleurs **imad** a participé à la réalisation de la 31^e journée scientifique de la Ligue ;
- **l'Association palliative Genève** : un accord a été passé afin que l'institution rejoigne son comité permettant ainsi de construire les synergies indispensables à la prise en charge des situations de soins palliatifs à domicile qui sont en augmentation permanente sur le canton ;
- **Gym senior Genève (GSG)** : la collaboration s'est poursuivie permettant de proposer au sein des IEPA des cours de gymnastique. Parallèlement, un projet pilote de cours individuels à domicile a été testé auprès de 10 locataires en IEPA qui restreignent leurs sorties. Ce projet, *Domigym*, a permis à certaines personnes de pouvoir retrouver une mobilité suffisante pour reprendre une activité sociale et des sorties sans appréhension.

... dans le domaine de la formation

- avec la **Haute école de santé de Genève (HEdS)** : des coopérations régulières sont menées dans le cadre de projets de recherche concernant les pratiques professionnelles et de formations indispensables aux professionnels de santé. Le guide « Dénutrition : suivi et prise en charge de la personne âgée à domicile » est également le fruit d'une collaboration avec ce partenaire
- en collaboration **avec les écoles de santé de suisse romande et l'Association vaudoise d'aide et de soins à domicile** : un rapport sur les besoins des personnes âgées et de leur entourage en matière de technologie innovante à domicile a été produit
- **Avec Pro Senectute** : un accord a permis la formation de l'ensemble des gérants sociaux des IEPA afin d'apporter une aide aux locataires dans leurs démarches pour accéder à certaines prestations financières.

... dans le domaine de la prévention de l'insécurité

- avec le **coordinateur prévention de la Police cantonale genevoise** des rencontres régulières ont été instaurées afin de sensibiliser les collaborateurs à la sécurité des personnes âgées, permettant ainsi de relayer des conseils aux clients de l'institution
- avec le **Service de protection de l'adulte et le Tribunal pour la protection de l'adulte et de l'enfant** : des rencontres ont permis d'optimiser les modalités de collaboration, notamment dans les cas d'identification de situations sociales problématiques chez les clients de **imad**.

Collaboration avec les communes

Suite à l'entrée en vigueur de la loi-cadre sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (LRT), **imad** est devenue titulaire des baux à loyer des locaux occupés par ses équipes, centres et antennes de maintien à domicile. L'année 2017 a été consacrée à la réalisation de ce transfert. Ainsi, en collaboration avec les communes, la direction de l'immobilier de **imad** a procédé en 2017 à la reprise de 35 baux et des contrats de maintenance associés. L'année 2018 sera consacrée à la finalisation de cette opération.

Organisation et innovation

Organisation

Création d'un pool de remplacement pour les absences de longue durée

Mis en place en 2017 après une période de test, le pool centralisé de remplacement des absences de longue durée a pour mission de soutenir les équipes lors d'absences prolongées, notamment en cas de congés maternité et pré-maternité, problématique particulièrement sensible pour **imad** dont le personnel féminin constitue près de 83% de l'effectif. Le pool assure ainsi la continuité et la qualité des prestations auprès des clients, et permet également de limiter le nombre d'intervenants. Ce dispositif ayant démontré son efficacité, **imad** a décidé de le renforcer en 2018.

Création de la direction de l'immobilier et de la direction achats et logistique

Afin de gagner en efficacité, de disposer de professionnels recentrés sur leurs spécialités et de faire face au défi que constitue la gestion d'un important parc immobilier, la direction des services généraux a été réorganisée en 2017 en deux directions distinctes : la direction de l'immobilier et la direction achats et logistique.

La principale mission de la direction de l'immobilier est de mettre à disposition des collaborateurs et des clients des locaux adéquats, répartis sur plus de 45 sites géographiques – hors IEPA - et représentant un parc immobilier de plus de 21'000 m². Cette direction apporte son savoir-faire et son expertise à l'ensemble des équipes de **imad** tout en anticipant les besoins en matière de gestion immobilière, d'entretien des locaux et d'aménagement des espaces intérieurs, notamment pour les UATR.

La politique de **imad** en matière d'achat permet de mettre à disposition de ses clients et de ses collaborateurs des équipements et du matériel contribuant à la qualité des prestations et à l'efficacité des interventions sur le terrain. Afin de poursuivre et de renforcer cette politique, la direction achats et logistique a pour objectif l'efficacité des pratiques en matière d'achats et l'adéquation de ces derniers aux besoins et aux évolutions technologiques, tout en les inscrivant dans une politique de développement durable. Au travers du pilotage et du développement du plan de mobilité qui permet des déplacements performants auprès des clients, elle concourt également à la capacité de **imad** à intervenir de façon rapide et efficace sur l'ensemble du canton.

Déménagement des équipes 24/24 à Plan-les-Ouates

Au premier semestre 2017, les directions de l'hospitalisation à domicile et de soutien et du service des relations clientèle ont déménagé dans de nouveaux locaux à Plan-les-Ouates. Cette réunion sous un même toit de services travaillant 24 heures sur 24 sur l'ensemble du canton - tels que le service d'hospitalisation à domicile, la ligne d'accueil des demandes, le pool centralisé de remplacement des absences de longue durée ou encore l'unité mobile d'urgences sociales – a permis de consolider les synergies, l'entraide et les échanges d'informations entre les équipes tout comme l'interprofessionnalité avec la présence sur place des pharmaciens de Proximos.

Innovation

Unité de recherche et développement

L'unité de recherche et développement de **imad** déploie ses activités en identifiant les nouvelles prises en charge ciblées pouvant répondre aux besoins de la population, en pilotant des projets cliniques et en développant des pratiques professionnelles innovantes. Pour ce faire, cette unité a collaboré en 2017 avec de nombreux partenaires externes, tels que l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile, des chercheurs universitaires et des professionnels des Hautes écoles spécialisées.

Responsable au sein de l'institution du suivi du RAI (Resident Assessment Instrument), la référence nationale en matière d'évaluation des besoins du client, l'unité de recherche et développement a contribué à une meilleure approche et connaissance de ce type d'outils au travers de la publication d'articles scientifiques^{6 7}. L'unité a également mené en 2017 une réflexion visant à favoriser l'introduction des outils de l'interRAI, instrument d'évaluation développé par un consortium international de chercheurs pour mener des évaluations auprès des divers types de clientèle.

Transformation numérique

Le virage numérique est devenu incontournable dans le cadre du développement des actions et prestations de **imad**. Si dès 2012, l'institution a procédé à l'informatisation du dossier clinique de ses clients, il est à présent nécessaire de mettre à niveau les infrastructures informatiques. Cela permettra de développer des solutions numériques adéquates améliorant la performance de l'institution, répondant aux besoins d'information des clients et facilitant la communication avec les acteurs du réseau de soins. Aussi, **imad** a initié une démarche de transformation numérique dont les principaux axes sont les suivants :

- la dématérialisation des données et documents, prérequis indispensable pour une gestion numérique de l'information tant au sein de **imad** qu'avec les partenaires externes
- l'automatisation des circuits de validation, indispensable à une gestion efficiente des processus des traitements des données et des documents
- le partage et l'exploitation de l'information, passant par des services numériques à destination de ses partenaires, de ses clients et de ses collaborateurs.

Dans cette optique, l'évolution du socle technique, élément de base indispensable aux transformations attendues, s'est poursuivie en 2017 et les premiers projets ont été lancés concernant :

- la numérisation du carnet de santé **imad** et ses développements⁸
- la création d'un portail pour les médecins permettant d'interagir plus facilement entre professionnels
- la gestion électronique des courriers
- la dématérialisation des factures des fournisseurs.

La transition numérique touche aussi le domaine de la gestion des ressources humaines. En 2017, de nouveaux outils informatiques offrant des fonctionnalités supplémentaires et des interfaces conviviales ont été mis en place pour faciliter les démarches. Ceux-ci concernent le recrutement, afin que tout candidat puisse accéder aux postes vacants et postuler en ligne, et la gestion des formations des collaborateurs.

6 Ludwig, C. et Busnel, C. (2017). Derivation of a frailty index from the Resident Assessment Instrument – Home Care adapted for Switzerland : A study based on retrospective data analysis. BMC Geriatrics

7 Busnel, C., Mastromauro, L., Zecca, W. et Ludwig, C. (2017). Le RAI Home Care : Utilisation, potentiels et limites dans les soins à domicile. Gérontologie et Société 39 (153), 167-182. doi : 10.3917/gst.1.153.0167

8 Carnet de santé **imad** ou carnet vert : regroupe les données concernant la santé du client et le suivi de sa prise en charge

Protection des données clients

Depuis plusieurs années, **imad** porte une attention particulière à la protection de son système d'information. En effet, les données sensibles traitées par l'institution doivent répondre aux exigences de disponibilité, de confidentialité, d'intégrité et de traçabilité qui sont inhérentes à la réalisation de la mission et imposées par le cadre réglementaire cantonal.

En 2017, plusieurs audits de sécurité ont été conduits par des experts indépendants sur les éléments-clés du système d'information, dans le but de détecter et corriger d'éventuelles vulnérabilités. Par ailleurs, le test annuel du plan de reprise d'activité, qui vise à vérifier la capacité de l'institution à poursuivre l'utilisation de ses systèmes informatiques en cas de panne de l'un d'entre eux, a été mené avec succès.

Consciente que la protection de l'information n'est pas qu'une affaire de technologie, mais aussi largement liée au facteur humain, **imad** engage ses collaborateurs à être des acteurs de la sécurité de l'information des clients par des campagnes internes de sensibilisation.

Déploiement de tablettes sur le terrain

Au cours de l'année 2017, la direction de l'exploitation a poursuivi le processus d'optimisation continue des moyens technologiques mis à disposition des collaborateurs pour les accompagner dans leurs activités quotidiennes. À ce titre, l'opération de déploiement de tablettes au sein des équipes a été finalisée. Venant compléter les outils mobiles déjà à disposition, tels les smartphones, les tablettes améliorent les interventions auprès des clients ainsi que les conditions de travail. Elles permettent de réaliser plus aisément l'ensemble des démarches liées aux prises en charge en facilitant notamment la manipulation des dossiers informatisés.

Les collaborateurs

Pour assurer des prestations de qualité à chacun des clients, les collaborateurs de imad donnent le meilleur d'eux-mêmes, 365 jours par an. Dans un contexte de forte pénurie de personnels de la santé et d'importantes pressions sur les équipes (horaires et organisation du travail contraints par un service 7 jours sur 7 et par l'imprévisibilité fréquente des besoins de prise en charge), leur santé, leur sécurité et le développement de leurs compétences revêtent une importance primordiale. C'est pourquoi, imad s'engage pour ses collaborateurs à poursuivre le développement des politiques de santé, de formation, de recrutement et d'accompagnement des cadres, axes cardinaux du développement des ressources humaines de l'institution.

Gestion des absences

La problématique de l'absence, notamment de courte durée et les moyens de gérer celle-ci, a donné lieu à une analyse approfondie de la part de la direction de l'institution. Les enjeux sont importants dans la mesure où les absences ont un impact fort sur l'organisation des équipes et leur capacité à mener à bien la mission de **imad**.

Un processus ciblé de gestion des absences de courte durée a été redéfini, renforçant le rôle des responsables hiérarchiques et favorisant le maintien du lien avec le collaborateur absent. En 2018, des formations seront délivrées sur les thèmes de la prévention, du suivi de l'annonce de l'absence, de l'accueil lors du retour du collaborateur et de l'entretien de bilan.

Ces mesures complètent celles visant à assurer une meilleure prise en charge et un meilleur suivi des collaborateurs absents sur une longue durée, à travers des partenariats renforcés avec les assureurs-maladies et accidents, l'Office de l'assurance-invalidité et les médecins traitants. La mise en place du pool centralisé de remplacement des absences de longue durée, permettant notamment des remplacements lors de congés maternité et pré-maternité, vise également à répondre à cette problématique.

Par ailleurs, **imad** a poursuivi le déploiement de la « Politique Santé » en faveur de son personnel, démarrée en 2015. Celle-ci vise à prévenir les risques en lien avec les activités propres aux activités domiciliaires (risques psycho-sociaux et troubles musculo-squelettiques) et à promouvoir les actions de prévention. Cette politique sera renforcée avec le recrutement d'un hygiéniste du travail en 2018.

Formation et développement des métiers : un plan directeur de l'apprentissage

Les difficultés de recrutement de professionnels sont connues depuis plusieurs années dans le domaine de la santé. Cette difficulté est exacerbée dans le cadre du recrutement de la catégorie professionnelle d'assistant-e en soins et santé communautaire (ASSC) formée quasi exclusivement par **imad** sur le canton. Or, cette fonction est essentielle dans le dispositif d'aide et de soins, permettant aux infirmières référentes de déléguer, sous leur responsabilité, la réalisation d'un certain nombre de prestations. Aussi, après la mise en œuvre de formations modulaires en emploi intensives ayant permis de promouvoir pas moins de 290 collaborateurs en interne en sept ans, **imad** déploie des efforts conséquents en terme de formation de cette fonction.

Dans ce but, **imad** a adopté en 2017 un plan directeur de l'apprentissage promouvant particulièrement la formation d'ASSC. L'objectif de ce plan est de :

- définir le cadre pédagogique requis pour la formation des apprentis
- harmoniser et structurer les pratiques d'encadrement
- fournir les outils nécessaires à la formation de la relève.

L'un de ces outils est le « Mémento de l'apprentissage », destiné aux collaborateurs qui forment et encadrent les apprentis ASSC. Ce guide de référence décrit les responsabilités de chacun, les moments-clés et les étapes de l'acquisition des compétences requises.

Pour l'année scolaire 2017-2018, l'institution encadre 63 apprentis ASSC de 1^e, 2^e et 3^e année, formés par des infirmiers-ières praticiens-iennes formateurs-trices. **imad** prévoit d'en accueillir 80 dès la rentrée 2018.

Toutefois, la promotion du métier d'ASSC permet d'assurer la relève sans pour autant couvrir les besoins de l'institution pour faire face à l'augmentation de la demande. Enfin, cette fonction étant de plus en plus prisée par les autres acteurs du réseau de soins, l'avenir augure d'une pénurie allant croissant.

Ces difficultés de recrutement obligent **imad** à s'interroger sur le périmètre d'activité des autres professionnels de ses équipes pluridisciplinaires. En effet, si par manque d'ASSC, la délégation ne peut se faire, la question se pose de l'ouverture du recrutement ou de la formation à d'autres fonctions qui permettraient, avec le concours du médecin cantonal, d'ouvrir la délégation de certains actes de soins de manière plus large.

Projet « sécurité des collaborateurs »

Dans le contexte spécifique des soins et de l'aide à domicile, certains collaborateurs peuvent être qualifiés de « travailleurs isolés ». Cette catégorie de travailleurs est, dans certaines circonstances, confrontée à des situations d'incivilité, d'agressivité, de violence ou d'insécurité réelle ou potentielle.

imad soutient ses collaborateurs en définissant une politique de prévention de ces types de risques, notamment par l'organisation d'une formation sur la sécurité en milieu professionnel. Cette formation apporte des outils concrets afin de prévenir et gérer des situations de violence par des techniques verbales ou des gestes de protection. Elle permet également aux collaborateurs de mieux identifier leurs limites et leurs émotions.

Parallèlement, dans le cadre de la gestion de situations de crise (par exemple, lors de détention d'armes au domicile du client ou la détection de situations de violence), une collaboration privilégiée avec la police cantonale de proximité a été mise en place. Des contacts réguliers ont permis de définir ensemble des modes opératoires afin de signaler et de gérer ces situations à risques.

Conseil éthique

Le conseil éthique de **imad** est une instance consultative interne constituée pour aider les collaborateurs et les proches confrontés à des questions éthiques dans leur activité. Ce conseil est composé de représentants des parties prenantes - internes ou externes à l'institution - de la prise en charge à domicile (médecins, infirmiers-ères, ASSC, aides à domicile, responsables d'équipe, ergothérapeutes, juristes, représentant spirituel, proches aidants et clients). À partir de cas concrets rencontrés sur le terrain, la réflexion du conseil se fonde sur les valeurs d'égalité de traitement, de respect de la personne et de transparence pour délivrer des avis et recommandations.

En 2017, une nouvelle présidente, Madame Anne Dalle Ave, a été nommée à la tête du conseil éthique, ainsi qu'un nouvel éthicien, Monsieur Carlo Foppa. L'intérêt des collaborateurs pour cette instance a été marqué par une augmentation notable du nombre de demandes qui lui ont été adressées (11 situations prises en charges en 2017), démontrant ainsi que celle-ci correspond à un vrai besoin. En conséquence, le comité de direction de **imad** a décidé d'augmenter la fréquence des séances du conseil.

Statistiques collaborateurs

Effectif au 31 décembre 2017 : 2056 collaboratrices et collaborateurs

Consommation budgétaire par fonction en poste (ETP) au 31 décembre 2017

Équipes de maintien à domicile	Poste (EPT)
Infirmier-ière	583.1
ASSC	320.4
Aide à domicile	207.3
Assistant-e administratif-ive	94.8
Responsable d'équipe	54.4
Aide-soignant-e	49.9
Aide familiale	38.8
Livreur de repas	33.5
Intendant-e social IEPA	25.1
Gérant-e social-e IEPA	24.4
Permanent-e nocturne	23.9
Ergothérapeute	10.8
Aide salle à manger	10.5
Collaborateur-trice sécurité	7.5
Travailleur-euse social-e UMUS ⁹	4.8
Diététicienne	3.9
Assistant-e social-e	3.4
Responsable des pratiques professionnelles	2
Sous-total	1'498.5
Directions et services d'appui	
Autres professions	218.5
Sous-total	218.5
Total	1'717

⁹ UMUS : Unité mobile d'urgence sociale

Répartition selon le sexe en %

Sexe	
Femmes	82.83
Hommes	17.17

Proportion des cadres %

Proportion des cadres %	
Hauts dirigeants	0.34
Cadres supérieurs avec encadrement	1.41
Cadres supérieurs sans encadrement	0.44
Cadres intermédiaires avec encadrement	4.86
Collaborateurs et cadres intermédiaires sans encadrement	92.95

Selon les catégories de « cadres » du bilan social du Grand Etat.

Âge moyen en années

Sexe	
Femmes	45.13
Hommes	44.14
Âge moyen	44.96

Ancienneté en années

Années	
Moyenne	9.65

Répartition du personnel à temps partiel en %

Répartition du personnel à temps partiel en %	
Temps partiel	71.64
Plein temps	28.36

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

Turnover en %

Flux annuel CDI (mouvements)	
Entrées	192
Départs	153
Turn-over*	8.56
Nb collaborateurs CDI début d'année	2'013

Calculé sur la règle bilan social du Grand Etat

Répartition selon le permis de travail en %

Type de permis	
Permis G	36.53
Permis B	2.23
Permis C	20.48
Confédérés	40.76

Répartition par lieu de résidence en %

Pays de résidence	
Canton de Genève	51.1
Autres cantons	3.0
France	45.9

Taux d'absences moyen annuel en %

Absences par motif	
Maladie sans pré-maternité	8
Maladie avant maternité	0.6
Maternité	0.7
Accidents prof.	0.6
Accidents non prof.	1.2
Autres absences	0.7
Total	11.8

Formation des collaborateurs

Axes de formation	Nombre de jours de formation
Intégrer les nouveaux collaborateurs	1 281
Maintenir et développer les compétences	2 933
Préparer l'avenir et assurer la relève	15 539
Dont :	
46 formations en emploi ASSC	
9 diplômés CFC apprenti ASSC et employés de commerce	
16 CAS et DAS en soins	
9 autres formations postgrades	

Responsabilité sociale

imad a conscience de ses responsabilités et de son engagement social vis-à-vis de l'ensemble de la population du canton. Il s'agit pour l'institution, non seulement de répondre aux exigences posées par les directives environnementales, mais d'insuffler les principes de la durabilité à tous les niveaux de son organisation, au travers notamment de son plan de mobilité, de l'engagement de personnes sans emploi ou des programmes de recyclage et d'achats responsables. Enfin, cette politique vise également à développer des partenariats avec les associations de réinsertion et de formation.

Efficacité en matière de mobilité

En 2017, les collaborateurs de **imad** ont effectué environ 300'000 heures de déplacement. Afin de rendre ces déplacements les plus efficaces possible et de limiter leur impact sur l'environnement, le plan de mobilité de l'institution met à disposition de nombreux moyens de déplacement privilégiant la mobilité douce.

Principaux moyens de déplacement à disposition des collaborateurs

- 750 abonnements Unireso (TPG)
- 210 cartes@bonus Unireso (TPG)
- 305 vélos à assistance électrique
- 157 vélos
- 100 abonnements Mobility Carsharing
- 50 voitures à essence
- 9 quadricycles électriques
- 9 véhicules électriques
- 8 autres types de véhicules

Office cantonal de l'emploi - Label 1+

En collaboration régulière avec l'Office cantonal de l'emploi, **imad** a engagé 152 chômeurs depuis 2014 et s'est vu décerner le **Label 1+** qui distingue les entreprises genevoises engageant des personnes sans emploi résidant dans le canton.

Recyclage avec la Fondation Partage

Les efforts entrepris depuis plusieurs années pour mieux gérer les déchets se sont poursuivis en 2017, notamment à travers une collaboration avec la Fondation Partage chargée du ramassage, de l'évacuation et de la valorisation des déchets dans tous les locaux de **imad** dont le verre, le PET, l'aluminium, les piles, les capsules de café et le compost.

Participation au programme éco-21

Dans le cadre du programme éco-21 pour la réduction de la consommation d'énergie en partenariat avec les Services industriels de Genève, **imad** poursuit l'installation de sources lumineuses LED dans tous les locaux. En 2017, plusieurs espaces du centre administratif de Carouge ont ainsi été équipés. Par la suite, des LED seront systématiquement installées lors des travaux de rénovation et de mise à niveau des antennes de maintien à domicile sur tout le canton.

Partenariats avec des associations

Depuis 10 ans, **imad** a initié et développé un réseau de partenariats de services avec des institutions et associations locales, lesquelles assurent quotidiennement la réinsertion professionnelle et sociale de personnes en difficulté. Parmi celles-ci :

- **les Etablissements publics pour l'intégration (EPI)** : depuis 2014, les EPI prennent en charge le reconditionnement des téléalarmes et de ses accessoires gérés par le service gérontechnologies. En 2018, le contrat de service sera étendu au contrôle des tensiomètres, des pèse-bébés et des appareils à glycémie
- **la Fondation Trajets** : une convention a été conclue permettant la prise en charge du traitement du linge des clients **imad** en ville de Genève bénéficiaires de prestations du service des prestations complémentaires
- **l'Œuvre suisse d'entraide ouvrière (Oseo)** : des synergies ont été développées en cas de demandes d'aide au ménage qui ne répondent pas aux critères **imad**, mais qui s'inscrivent dans un contexte de maintien à domicile
- **Genèveroule** : l'association assure l'entretien et le maintien des 462 vélos à disposition des collaborateurs, y compris les vélos à assistance électrique
- **l'Atelier ABX** : antenne de l'association Astural qui a pour but la prise en charge éducative et thérapeutique de jeunes, ABX a été mandaté pour la construction d'abris à vélos.

imad y était : événements 2017

imad a à cœur d'être présente lors de nombreux événements qui ponctuent l'année. C'est l'occasion de sensibiliser le public aux enjeux de la prévention et à la promotion de la santé, d'échanger avec nos partenaires, mais aussi de faire connaître les prestations de imad auprès du grand-public ou d'auditoires plus spécialisés.

imad y était

- 5 mai Journée mondiale de l'hygiène des mains
- 3 septembre Journée nationale aide et soins à domicile des proches aidants
- 21 septembre Journée mondiale Alzheimer
- 16 au 22 septembre Semaine de la responsabilité sociale et environnementale
- 1er octobre Journée internationale des personnes âgées
- 29 octobre Journée mondiale de l'AVC
- 30 octobre - 2 novembre Semaine intercantonale des proches aidants
- 11 novembre Journée de prévention avec la Police municipale de Chêne-Bougeries
- 23 novembre Assises de la médecine romande
- 28 novembre Colloque annuel du réseau de soins
- 1er - 2 décembre Course de l'Escalade
- 8 au 9 décembre Hackathon¹⁰ co-organisé avec les HUG

¹⁰ Hackathon : rassemblement de collaborateurs pour travailler dans un temps déterminé sur des solutions innovantes et applicables rapidement. Plusieurs défis sont proposés, puis sélectionnés par les participants eux-mêmes. Un jury détermine ensuite l'équipe vainqueur.

Finances

Actifs	2016	2017
Actifs circulants	42.6	32.7
Liquidités	30.3	19.6
Débiteurs	10.4	11.0
Autres créances à court terme	0.9	0.9
Autres actifs circulants	1.0	1.2
Actifs immobilisés	6.5	6.9
Immobilisations corporelles	4.9	5.2
Immobilisations incorporelles	1.6	1.7
Total de l'actif	49.1	39.5
Passifs		
Fonds étrangers	37.0	33.5
Fournisseurs	14.6	14.0
Provisions à court terme	6.8	7.3
Autres engagements à court terme	1.4	1.0
Indemnités non dépensées à restituer	4.0	0.0
Provisions à long terme	3.6	4.5
Indemnités d'investissement	6.0	6.2
Fonds affectés	0.5	0.5
Fonds propres	12.1	6.0
Fonds propres libres	15.1	12.0
Fonds propres affectés		3.1
Capital de dotation et réserve	0.4	0.3
Résultat de l'exercice	-3.4	-6.0
Résultat des exercices précédents		-3.4
Total des passifs	49.1	39.5

Produits	2016	2017
Produits de la facturation	69.5	71.1
Pertes sur débiteurs	-0.5	-0.1
Indemnités	155.4	161.8
Autres produits	1.0	1.0
Total des produits	225.4	234.0
Charges		
Charges de personnel	205.9	215.5
Charges d'exploitation	23.3	24.5
Charges en lien avec les prestations	13.6	14.0
Matériel et entretien	1.0	1.1
Amortissements	2.4	2.1
Charges des locaux	3.8	5.0
Charges de l'administration	2.2	2.0
Assurances, taxes, impôts et autres charges	0.3	0.3
Autres charges hors exploitation	-0.4	0.0
Total des charges	228.8	239.9
Résultat net de l'exercice	-3.4	-6.0

Les produits

Des produits en croissance et touchant le cœur de cible de la clientèle de imad.

Les produits résultant des prestations de soins sont en hausse de 3,5% par rapport à l'exercice précédent. En tendance de fond et plus particulièrement par rapport à 2016, il est observé un recours accru aux actes de soins techniques pour une clientèle nécessitant une prise en charge plus intensive.

Par ailleurs, le vieillissement démographique impacte la pyramide des âges des clients de **imad** présentant un accroissement de 0,7% pour ses clients de moins de 85 ans contre 3,3% pour ceux de plus de 85 ans. Il convient de relever que les limites du financement selon la LAMal restreignent la facturation des prestations aux actes spécifiés et selon des temps standards et ne permettent pas de reconnaître l'entier des temps passés aux soins pour la prise en charge clientèle. Il en va des temps de coordination facturables uniquement selon des conditions très restrictives ou encore des temps de déplacement non facturables. Cette inadéquation du système de financement fédéral des soins à domicile ainsi que le blocage des tarifs depuis 2011 induisent des transferts de charge non négligeables sur le budget cantonal.

Les produits concernant les prestations d'aide pratique sont en baisse en lien avec les efforts continus de **imad** pour limiter ces actes de prise en charge pluridisciplinaire dans le cadre de la préservation de l'autonomie des clients à domicile.

Enfin, l'évolution de l'indemnité est en lien avec les besoins de financement de **imad** pour faire face à la croissance des prestations ainsi qu'au financement des baux transférés par les communes. Quant aux mécanismes salariaux ainsi qu'à l'augmentation du taux de cotisation de la caisse de prévoyance de l'Etat de Genève (CEG), ils ne sont pris en charge par l'Etat que partiellement tenant compte du taux de subventionnement.

Les charges salariales

Des charges salariales dans la même lignée malgré les impacts de la pénurie des professionnels de la santé.

Les salaires et charges sociales sont la résultante des besoins de **imad** en personnel qualifié en lien avec la croissance de l'activité. Cette évolution masque toutefois les difficultés de recrutement de professionnels de la santé. En effet, malgré des efforts importants et continus en matière de formation, **imad** ne peut subvenir à ses besoins et peine à recruter des fonctions essentiellement formées en son sein (assistant-e en soins et santé communautaire). Des alternatives sont à l'étude afin de trouver des solutions permettant à **imad** d'assumer l'accroissement régulier du volume de ses prestations. Il s'agit notamment de l'élargissement des principes de la délégation ou encore de la formation d'autres types de professionnels permettant de prendre en charge une partie des prestations aujourd'hui délivrées par les autres fonctions présentes à **imad**.

Par ailleurs, la prise en charge de toutes les situations (obligation d'admettre) à domicile quelles que soient leur localisation ou encore le type de prise en charge présente des impacts comme, par exemple, l'application d'horaires spéciaux permettant à l'institution de délivrer des prestations 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 ou encore les temps de déplacement péjorant le temps à disposition pour la délivrance des prestations.

Les charges d'exploitation

Des charges d'exploitation stables tout en incluant les effets du désenchevêtrement

En ce qui concerne les charges d'exploitation, la hausse des loyers est une conséquence de la mise en œuvre du désenchevêtrement entre les communes et le canton résultant du transfert de la maîtrise des baux à **imad**.

Un déficit aggravé

L'exercice 2017 se clôture ainsi sur un déficit de 6 millions de francs. Le recours accru aux rentes-pont faisant suite à l'annonce d'une dégradation des conditions d'octroi des rentes ainsi qu'un accroissement de l'indemnité ne couvrant que partiellement les besoins de **imad** expliquent l'évolution du déficit.

Rapport du conseil d'administration

Activités du conseil d'administration

En 2017, le conseil d'administration s'est réuni à huit reprises afin de remplir les missions lui incombant sur les plans stratégique et organisationnel.

Ces séances ont permis de :

- valider les comptes 2016 et le rapport d'audit de l'organe de contrôle PriceWaterhouseCoopers (PwC)
- valider les rapports financier et annuel 2016
- accueillir la direction de la caisse de prévoyance de l'Etat de Genève (CPEG) pour un point de situation
- approuver le budget 2017
- valider les risques principaux 2017
- valider l'attribution de fonds propres pour des projets de développement **imad**
- prendre connaissance des résultats d'enquêtes sur la qualité des prestations
- valider le projet de budget 2018 et son exposé des motifs
- participer aux travaux visant à établir un plan stratégique pour l'institution.

Le conseil d'administration a par ailleurs consacré une journée de séminaire sur le thème des immeubles à encadrement pour personnes âgées.

Comité d'audit

Le comité d'audit, composé de trois membres du conseil d'administration (M. Moreno Sella, Mme Eliane Michaud Ansermet, M. Christophe Dunner), s'est réuni à trois reprises.

Au cours de ces séances, il a notamment :

- suivi les activités du service d'audit interne, validé son plan de travail et pris connaissance du suivi de ses recommandations
- pré-validé les risques principaux 2017 à l'intention du Conseil d'administration
- pris position sur les recommandations de l'audit de conformité de la Cour des comptes concernant la « gouvernance de la fonction d'audit interne ».

Composition du conseil d'administration

A l'occasion de la séance du 14 septembre 2017, le président du conseil d'administration a eu le plaisir d'accueillir un nouveau membre, M. Stéphane Miazza, représentant du Conseil d'Etat, en remplacement de M. Rhadouane Nouicer, démissionnaire.

Le conseil d'administration est composé au 31 décembre 2017 de :

- M. Moreno Sella, Président
- M Serge Raemy, Vice-président
- M. Philippe Aegerter, Secrétaire
- M. Didier Châtelain
- Mme Sabine De Clavière
- M. Christophe Dunner
- Mme Marie-Thérèse Engelberts
- Mme Malika Fischer-Lagabi, représentante élue du personnel
- Mme Corinne Khaouchi
- Mme Sandrine Longet Di Pietro
- M. Stéphane Miazza
- Mme Eliane Michaud Ansermet
- M. Lionel Ricou
- M. Gilbert Vonlanthen

Annexe : statistiques clients par communes

Nombre de clients par commune et par type de prestations en 2017

N°	commune ou secteur pour la ville de Genève	habitants*	total clients*	clients soins (tous types)	clients soins de base	clients soins infirmiers	clients SAT	clients UATR	clients ergo-thérapie	clients aide pratique	clients repas	clients sécurité
1	Aire-la-Ville	1'164	23	15	9	15		1	3	5	10	3
2	Anières	2'531	49	32	15	29		3	2	7	9	16
3	Avully	1'776	40	31	18	30			5	14	9	11
4	Avusy	1'441	32	27	16	26		3	4	8	8	9
5	Bardonnex	2'213	83	46	27	44		1	1	15	45	14
6	Bellevue	3'321	57	38	20	38			5	15	15	15
7	Bernex	10'061	295	210	118	198		4	22	98	88	54
8	Carouge	22'631	806	573	314	546		22	84	389	194	194
9	Cartigny	950	25	18	13	18			4	3	7	8
10	Céligny	793	25	19	8	16			5	7	4	5
11	Chancy	1'681	17	17	12	14			3	7	3	2
12	Chêne-Bougeries	11'867	502	368	195	353		13	64	184	147	140
13	Chêne-Bourg	8'708	322	224	129	209		18	43	157	92	79
14	Choulex	1'160	26	21	14	21			5	7	5	8
15	Collex-Bossy	1'680	28	17	12	17		1	4	6	9	6
16	Collonge-Bellerive	8'171	280	210	100	203		6	26	56	74	82
17	Cologny	5'512	162	112	63	106		3	14	31	27	59
18	Confignon	4'630	117	81	48	78	1	4	13	36	24	32
19	Corsier	2'077	53	41	17	39		3	7	8	13	10
20	Dardagny	1'876	46	35	14	35			4	12	15	11
21	Genève	202'428	7'524	5'206	2'671	4'966	8	227	691	3'360	2'037	1'915
	Champel	26'283	1'037	711	380	676	2	34	94	273	260	378
	Eaux-Vives	29'698	1'089	769	425	736	40	109	518	301	303	
	Grottes	21'533	770	569	279	549	2	42	59	344	230	187
	Jonction	16'603	624	449	243	431	1	13	64	361	154	135
	Pâquis	20'812	552	406	195	394	1	19	49	271	119	97
	Plainpalais	29'612	1'044	713	334	677	1	20	100	487	292	237
	Servette/Petit-Saconnex	32'189	1'415	977	504	933	36	110	579	457	360	
	St-Jean/Charmilles	25'698	993	612	311	570	23	106	527	224	218	
22	Genthod	2'794	72	53	24	48	1	2	10	17	18	17
23	Grand-Saconnex	11'982	328	239	129	234		9	34	120	81	88
24	Gy	485	14	11	9	11			1	3	5	6
25	Hermance	1'035	17	11	8	11			2	6	6	9
26	Jussy	1'292	50	40	16	38		3	5	11	8	14
27	Laconnex	681	24	14	9	13		2	3	6	5	4
28	Lancy	32'045	1'169	794	406	767	4	30	107	503	323	272
29	Meinier	2'151	73	50	18	47		2	4	25	18	15
30	Meyrin	24'128	783	570	283	550		19	77	276	194	167
31	Onex	19'015	815	585	311	572	1	8	82	302	234	197
32	Perly-Certoux	3'091	88	62	34	59		1	10	36	29	23
33	Plan-les-Ouates	10'748	273	193	99	184		7	28	85	63	55
34	Pregny-Chambésy	3'936	60	43	24	42		2	9	12	16	18
35	Presinge	698	19	14	5	13		1		5	2	5
36	Puplinge	2'438	71	50	24	46		3	10	29	20	18
37	Russin	542	8	5	1	5				1	3	2
38	Satigny	4'198	74	52	23	51			7	17	13	22
39	Soral	827	14	12	4	12	1	1	2	1	3	4
40	Thônex	14'175	609	414	204	394		36	48	238	183	151
41	Troinex	2'413	71	51	24	47			11	21	21	22
42	Vandoeuvres	2'547	55	47	20	43	1	1	8	7	16	14
43	Vernier	35'423	1'392	997	472	954	1	21	163	588	361	251
44	Versoix	13'333	335	224	116	215		3	41	122	93	66
45	Veyrier	11'573	280	186	90	179	1	6	32	84	72	71
	Total 2017	498'222	17'206	12'058	6'186	11'536	19	469	1'704	6'940	4'622	4'184
	Total 2016	493'706	16'947	11'699	6'063	11'167	81	430	1'723	7'144	4'651	4'167
	Variation en unité	+4'515	+259	+359	+123	+369	-62	+39	-19	-204	-29	+17
	Variation en %	0.9%	+1.53%	+3.07%	+2.03%	+3.30%	-77%	+9.07%	-1.10%	-2.86%	-0.62%	+0.41%

* total des habitants au 31.12.2017 (OCSTAT)

* le nombre total de clients est inférieur à la somme des clients par prestation, certains ayant plusieurs prestations

Nombre d'heures réalisées et quantités de prestations par commune en 2017

N°	Commune ou secteur pour la ville de Genève	habitants *	total clients*	soins (tous types)	heures soins de base	heures soins infirmiers	heures SAT	soins UATR	heures ergothér apie	heures aide pratique	nb repas livrés	nb repas saïe à manger	nb abonnés sécurité
1	Aire-la-Ville	1'164	23	780	503	277		8	31	342	1'342		3
2	Anières	2'531	49	1'516	1'096	420		243	18	308	513		16
3	Avully	1'776	40	1'022	370	651			27	540	786		11
4	Avusy	1'441	32	3'231	2'244	987		173	33	150	1'585		9
5	Bardonnex	2'213	83	1'498	779	719		46	3	584	1'130		14
6	Bellevue	3'321	57	1'798	1'139	659			19	443	1'371		15
7	Bernex	10'061	295	11'539	7'758	3'781		72	161	3'059	5'687	2'789	54
8	Carouge	22'631	806	43'692	24'941	18'751		670	835	19'905	23'372		194
9	Cartigny	950	25	1'993	1'763	229			34	241	899		8
10	Céligny	793	25	598	345	254			37	262	540		5
11	Chancy	1'681	17	1'451	1'124	327		110	57	257	203		2
12	Chêne-Bougeries	11'867	502	21'872	11'650	10'222		335	610	8'983	11'590	2'391	140
13	Chêne-Bourg	8'708	322	11'432	6'167	5'265		537	409	7'505	10'394		79
14	Choulex	1'160	26	1'037	727	309			28	508	352		8
15	Collex-Bossy	1'680	28	1'027	801	226		14	30	270	1'239		6
16	Collonge-Bellerive	8'171	280	10'730	6'763	3'966		214	169	2'051	6'044		82
17	Cologny	5'512	162	5'978	3'396	2'581		61	56	1'294	3'360		59
18	Confignon	4'630	117	3'447	1'940	1'499	8	66	117	1'007	1'752		32
19	Corsier	2'077	53	2'688	1'523	1'164		271	73	185	961		10
20	Dardagny	1'876	46	1'118	515	603			40	316	1'163	16	11
21	Genève	202'428	7'524	270'485	148'354	122'093	38	7'267	5'545	175'376	210'777	4'806	1'915
	<i>Chempel</i>	26'283	1'037	35'695	19'683	16'004	9	990	886	11'948	32'568		378
	<i>Eaux-Vives</i>	29'698	1'089	49'584	31'139	18'445		1'464	714	31'435	33'468		303
	<i>Grottes</i>	21'533	770	28'711	14'842	13'852	17	1'785	267	17'595	23'988	39	187
	<i>Jonction</i>	16'603	624	29'083	14'502	14'574	7	526	362	22'935	14'210		135
	<i>Pâquis</i>	20'812	552	19'138	9'671	9'465	2	585	320	10'176	10'080		97
	<i>Plainpalais</i>	29'612	1'044	36'401	18'957	17'441	3	519	1'484	25'578	30'389	1'641	237
	<i>Servette/Petit-Saconnex</i>	32'189	1'415	45'334	24'700	20'634		791	570	27'488	41'668	2'239	360
	<i>St-Jean/Charmilles</i>	26'698	993	26'539	14'862	11'678		608	942	28'220	23'778	887	218
22	Genthod	2'794	72	1'644	830	807		49	77	701	2'946		17
23	Grand-Saconnex	11'982	328	14'787	10'134	4'653		372	186	5'422	9'075		88
24	Gy	485	14	592	460	132			2	110	754		6
25	Hermance	1'035	17	1'246	853	393			14	255	904		9
26	Jussy	1'292	50	1'870	1'030	840		87	23	428	354		14
27	Laconnex	681	24	812	562	251		35	17	116	498		4
28	Lancy	32'045	1'169	36'329	20'047	16'260	22	1'009	700	21'812	30'188	3'336	272
29	Meinier	2'151	73	2'269	1'134	1'135		18	14	1'104	1'331		15
30	Meyrin	24'128	783	24'117	11'944	12'173		606	634	11'022	21'932		167
31	Onex	19'015	815	33'334	18'093	15'238	3	230	615	12'326	20'041	2'854	197
32	Perly-Certoux	3'091	88	2'512	1'287	1'225		15	67	928	2'224		23
33	Plan-les-Ouates	10'748	273	9'038	5'489	3'549		123	170	3'698	6'758		55
34	Pregny-Chambésy	3'936	60	2'872	1'809	1'062		23	44	522	2'274		18
35	Presinge	698	19	1'098	515	583			33	48	14		5
36	Puplinge	2'438	71	1'775	904	871		198	49	864	1'849		18
37	Russin	542	8	18	3	16				2	135		2
38	Satigny	4'198	74	3'189	2'019	1'170			36	813	1'626		22
39	Soral	827	14	404	248	154		2	12	5	410		4
40	Thônex	14'175	609	24'816	13'573	11'243		1719	373	10'838	14'309	4'262	151
41	Troinex	2'413	71	3'056	1'986	1'070			34	875	3'271		22
42	Vandoeuvres	2'547	55	1'586	693	891	3	10	30	224	1'630		14
43	Vernier	35'423	1'392	50'894	27'962	22'930	1	636	1'389	29'423	37'201	6'285	251
44	Versoix	13'333	335	9'559	5'484	4'076		75	251	4'990	7'393		66
45	Veyrier	11'573	280	8'766	5'372	3'386	7	187	244	3'208	7'086		71
	Total 2017	498'222	17'206	635'514	356'329	279'094	90	15'525	13'307	333'298	459'263	26'739	4'184
	Total 2016	493'706	16'947	614'276	345'042	268'812	422	13'916	12'542	354'070	444'585	28'203	4'167
	Variation en unité	+4'515	+259	+21'238	+11'287	+10'282	-332	+1'609	+765	-20'772	+14'678	-1'464	+17
	Variation en %	0.9%	+1.53%	+3.46%	+3.27%	+3.82%	-78.7%	+11.6%	+6.10%	-5.87%	+3.30%	-5.19%	+0.41%

* total des habitants au 31.12.2017 (OCSTAT)