

*Projet présenté par le Conseil d'Etat*

*Date de dépôt : 27 avril 2020*

## **Projet de loi**

### **approuvant le rapport d'activité de l'Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile (IMAD) pour l'année 2019**

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 l'article 34 de la loi sur l'organisation des institutions de droit public, du 22 septembre 2017;  
vu l'article 20 du règlement sur l'établissement des états financiers, du 10 décembre 2014;  
vu le rapport d'activité de l'Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile pour l'année 2019;  
vu la décision du conseil d'administration de l'Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile du 5 mars 2020,  
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 2019 est approuvé.

Certifié conforme

La chancelière d'Etat : Michèle RIGHETTI

## **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 (IMAD) pour l'exercice 2019.

Depuis plusieurs années, le Grand Conseil et le Conseil d'Etat poursuivent une politique volontariste de maintien à domicile permettant de faire face à l'augmentation des besoins en soins de la population genevoise, d'éviter l'hospitalisation ou de retarder l'entrée en établissement médico-social. Le contexte et les conditions-cadre dans lesquels s'inscrit cette activité évoluent rapidement, que ce soit sur le terrain (évolution des besoins, complexification des situations prises en charge, virage ambulatoire), en termes d'évolution des prestations (travail en partenariat et en interprofessionnalité, virage numérique) ou encore sur la scène politique (réduction des remboursements par les assurances-maladie, généralisation du financement résiduel).

Aussi l'IMAD a-t-elle entrepris depuis 2018 de transformer son organisation grâce à la mise en œuvre de son plan stratégique Cap'139. Celui-ci vise notamment à doter l'institution de modèles agiles, à forte capacité de réaction, lui permettant de s'adapter, voire d'anticiper les besoins de prises en charge, tout en gardant des standards de qualité élevés dans l'accomplissement de ses missions : soutenir, soigner, former.

### **Chiffres-clés 2019**

En 2019, l'IMAD a effectué 1,5 million de visites à domicile, auprès de 17 359 personnes, ces prestations ayant augmenté de 1,3% par rapport à 2018. Cette année confirme les deux tendances principales concernant l'évolution de cette clientèle, à savoir :

- des besoins de prises en charge 6 ou 7 jours sur 7 ayant augmenté de 16,8% en 5 ans, pour atteindre désormais 40,4% des personnes prises en charge et 71,2% des heures de soins prestées;
- une clientèle globalement plus âgée, avec une moyenne de 84 ans, dont près de la moitié a 80 ans et plus.

Ces données ont un impact fort sur les besoins auxquels l'IMAD doit répondre.

Les chiffres suivants illustrent le volume de prestations dont ont bénéficié les clients de l'IMAD en 2019 :

- 649 626 heures prestées de soins à domicile facturables au titre de la LAMal;
- 22 490 heures prestées de soins en unité d'accueil temporaire de répit (UATR);
- 14 727 heures prestées d'ergothérapie;
- 300 876 heures prestées d'aide pratique;
- 482 913 repas livrés;
- 11 527 journées d'hébergement en unités d'accueil temporaire de répit (UATR).

### **Evolution des prestations**

L'axe central de l'évolution et de l'amélioration des prestations passe par le développement de projets en coopération avec d'autres partenaires du réseau santé-social genevois, dans le cadre d'une interprofessionnalité permettant une approche et une réponse globale et coordonnée aux besoins des patients.

L'IMAD participe ainsi à plusieurs projets innovants qui ont pour point commun de chercher à coordonner le mieux possible les ressources de divers intervenants, ou au sein même de l'institution, afin que les patients souffrant de maladies multiples et chroniques profitent de l'ensemble des compétences nécessaires à leurs soins de façon cohérente et organisée.

Il convient de mentionner par exemple le projet Cogeria, mené par la direction générale de la santé (DGS) avec les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG), l'Association des médecins du canton de Genève et Pro Senectute, qui entend favoriser l'anticipation et la coordination des soins auprès des personnes âgées fragiles afin de limiter les passages non coordonnés aux urgences et de renforcer le maintien à domicile. L'application HUG@home, développée conjointement par les HUG et l'IMAD, est quant à elle un outil mobile de télémédecine, qui permet au personnel soignant de l'institution de contacter un médecin des HUG depuis le domicile d'un patient afin d'obtenir un avis médical à l'aide d'une consultation vidéo.

L'IMAD a en outre mis en place un outil (COMID) de détection des situations dites complexes et piloté le projet « Santé mentale », qui vise à optimiser la prise en charge de clients de l'IMAD bénéficiant d'aide à la vie quotidienne et atteints de troubles psychiques. Avec l'Association genevoise des pharmaciens, un projet pilote interprofessionnel a été conçu visant à

confier à trois pharmacies la préparation des semainiers de patients suivis par l'IMAD.

Parallèlement à ces initiatives interprofessionnelles, il importe de travailler sur les leviers de prévention afin de pouvoir éviter autant que possible la survenance de problèmes de santé et une perte d'autonomie chez les personnes accompagnées par l'IMAD.

L'IMAD contribue ainsi aux efforts de prévention et de promotion de la santé et a renforcé à cet égard son plan de crise en cas de canicule. Celui-ci permet une mobilisation rapide des équipes afin de conseiller, suivre et prendre en charge les personnes les plus vulnérables en cas d'épisodes de fortes chaleurs. Créé en 2016, ce dispositif s'affine d'année en année. En 2019, les niveaux d'alerte ont ainsi été redéfinis, l'identification des patients à risque a été améliorée et des campagnes de communication internes et externes ont été organisées. Les deux épisodes caniculaires marquants de l'été 2019 ont ainsi vu les collaborateurs de l'IMAD procéder à 6 371 visites supplémentaires auprès de leurs patients. Le plan de crise canicule de l'institution a désormais atteint un niveau d'efficacité reconnu par les partenaires du réseau, et notamment les communes.

Les impacts de la dénutrition et de la malnutrition sur la santé chez les personnes âgées sont particulièrement sensibles et bien souvent à l'origine de problèmes de santé (diminution de la masse musculaire, augmentation du risque de chute, de fracture, etc.). Il est dès lors particulièrement important pour l'IMAD de veiller à maintenir, voire renforcer, l'état de santé de ses clients au travers d'un suivi nutritionnel et de repas à domicile, élaborés par des diététiciennes afin de répondre à des régimes particuliers et confectionnés par les HUG. Par ailleurs, les personnes qui livrent ces repas participent au maintien du lien social et peuvent, le cas échéant, donner des alertes à l'équipe de proximité, et en particulier à l'infirmier-ère référent-e lorsque la personne est également suivie pour des soins. Une enquête de satisfaction menée en 2019 a révélé des résultats très encourageants (note moyenne de 8,1/10). Dans ce contexte, pour répondre toujours mieux au souci d'encouragement à une nutrition adéquate et équilibrée, l'IMAD a testé l'introduction de menus à choix.

En matière d'habitat protégé, le nouvel immeuble avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) des Marbriers a permis d'accueillir une bonne partie d'anciens résidents de la Florimontaine, qui a fermé ses portes. Ce sont désormais 1 503 personnes qui sont locataires dans les 26 IEPA exploités par l'IMAD.

Les deux UATR de l'IMAD, lieux essentiels pour permettre le répit des proches aidants, ont de fort taux d'occupation (82,5%) et affichent à nouveau une progression sensible du volume d'heures de soins (+16,5%) dispensés à leurs résidents. Ils constituent également des structures permettant de déceler des situations de fragilité et de renforcer ainsi le maintien à domicile.

### **Coopération et partenariats**

La réponse aux besoins de santé ne peut se concevoir qu'en réseau. C'est ainsi que l'IMAD poursuit une politique active de partenariats avec d'autres acteurs de terrain, en soutien des autorités.

Des projets menés avec la direction générale de la santé (DGS), les HUG, les EMS ou encore d'autres acteurs du réseau santé social démontrent cette volonté de l'IMAD. Il en est ainsi de :

- la mise en œuvre de l'outil d'évaluation interRAI, qui remplacera RAI-Home Care Suisse, permettant une optimisation de l'identification des besoins et du suivi des clients;
- la mise en place d'itinéraires cliniques et de programmes de réhabilitation améliorée après chirurgie;
- l'implication forte de l'IMAD au sein de la mise en œuvre du plan cantonal Alzheimer;
- différentes mesures en lien avec les proches aidants, en particulier la création d'une « carte d'urgence proches aidants » et la mise sur pied d'un cursus de formation spécifique.

Il importe de relever la signature d'une convention-cadre permettant de faciliter les démarches coopératives avec les HUG.

En outre, une convention signée en juin 2019 formalise la collaboration avec Pro Senectute en matière de soutien administratif aux aînés. De même, des accords de collaboration en cas de canicule ont été signés avec la Ville de Genève ainsi qu'avec la Ville de Vernier.

Enfin, des conventions ont été établies avec la Vespérale et avec la Maison de retraite du Petit-Saconnex, qui clarifient les modalités d'intervention de l'IMAD auprès de certains résidents de ces établissements pour personnes âgées.

### **Collaborateurs et stratégie participative**

Les enjeux majeurs, structurels et de long terme que sont le vieillissement démographique et la complexification des situations prises en charge nécessitent des évolutions de gouvernance. L'IMAD entend ainsi créer un

terreau favorable à l'expression de l'intelligence collective, dans un contexte de responsabilisation individuelle. Il s'agit là d'un des enjeux majeurs du plan stratégique Cap'139 dont la mise en œuvre s'est poursuivie avec une forte sollicitation et une large implication des collaborateurs. Ainsi, 64 ateliers, auxquels ont participé 1 400 collaborateurs, ont été organisés pour débattre des idées-forces du plan stratégique. Cela a permis de procéder à des échanges afin de dessiner un consensus sur la priorisation des projets et d'engager une démarche participative.

### ***Suivi des absences et santé des collaborateurs***

Depuis 2015, l'IMAD a initié une démarche visant à réduire le taux d'absences au sein de l'institution. Après un renforcement de la prise en charge des longues absences et la mise en place d'un partenariat renforcé avec les interlocuteurs externes, tels que les assureurs-maladie et accident, l'office cantonal des assurances sociales (OCAS) et les médecins traitants, la thématique de la gestion des absences a été positionnée à un niveau stratégique dès 2017. La mise à jour de la procédure de gestion des absences de courtes durées et la redéfinition du rôle de la hiérarchie dans le suivi systématique des absences ont précédé le déploiement d'un outil informatique de suivi des absences. Introduit en 2019, celui-ci permet d'en faciliter la gestion pour les cadres – qui le plébiscitent – et d'analyser les absences sous différents angles. Les résultats de cette démarche sont encourageants, les absences pour maladie (hors maternité) étant passées de 7,5 à 6,8% entre 2018 et 2019, soit près de 10% de diminution en une année.

En parallèle, la promotion de la santé est également un axe de travail important. Le service santé et sécurité au travail (SST) a par exemple lancé une campagne de promotion visant à proposer des consultations aux collaborateurs souhaitant arrêter leur consommation de tabac.

### ***Formation et relève***

L'IMAD joue un rôle croissant dans le Centre interprofessionnel de simulation (CIS). L'institution réaffirme ainsi sa volonté de développer des formations interprofessionnelles avec les hautes écoles et institutions de santé, permettant en outre de construire des projets de soins en partenariat. Une formation spécialement orientée vers la pratique domiciliaire a d'ailleurs été lancée en mars 2019. Elle vise à optimiser la prise en charge des patients grâce à une collaboration facilitée entre médecins et personnel soignant de l'IMAD.

Sur un autre plan, un accent important continue à être mis sur le recrutement et la formation d'apprenti-e-s assistants-es en soins et santé communautaire (ASSC) : l'IMAD a certifié 290 collaborateurs ASSC depuis 2012 et offre 30 nouvelles places d'apprentissage par an. Les campagnes de

promotion et de recrutement des apprenti-e-s ont connu un grand succès, avec une augmentation des candidatures de 48% entre 2018 et 2019. L'IMAD demeure la principale institution formatrice d'ASSC du canton.

### **Les défis de la transition numérique**

La transformation numérique est un enjeu autant technique et clinique que culturel dans lequel l'IMAD s'engage résolument, en veillant à ce que les nouveaux outils restent au service de l'humain et ne se substituent pas aux relations sociales.

Le premier axe de cette stratégie concerne la dématérialisation du flux d'informations. Il s'agit en particulier du « Plan de soins partagé (PSP) », dont le développement se poursuit au sein de l'association intercantonale CARA visant à mettre en place une plateforme de cybersanté unique à disposition des cantons de Suisse occidentale.

S'agissant de la relation avec les personnes suivies par l'IMAD, un outil CRM (*Customer Relationship Management*) a été mis en place. Il permet une meilleure connaissance des contacts et une traçabilité des échanges, représentant un gain de temps et de sécurité. L'utilisation de cet outil couvrira dans un avenir proche d'autres besoins, tel le suivi des contacts avec les médecins.

L'un des piliers de la stratégie numérique de l'IMAD consiste à développer l'expertise en matière technologique, afin de favoriser la sécurité et la qualité de vie à domicile. Les premiers tests réalisés en 2019 permettront l'élaboration d'un concept de domotique santé. Un projet de loi sur la santé numérique est en cours d'élaboration, qui prévoit notamment la mise en place de capteurs dédiés à la sécurité et à la santé des clients, ainsi que la fourniture de tablettes intégrant des services adaptés au niveau d'autonomie et aux caractéristiques de chacun. Ces outils faciliteront la communication avec l'entourage des patients ainsi qu'avec les professionnels du réseau santé-social.

Tous ces développements se font par ailleurs avec la volonté d'une sécurisation maximale des infrastructures de communication, en raison de la cible toujours plus importante que représentent les données de santé pour les criminels informatiques. Ainsi, l'IMAD poursuit le renforcement de la sécurité de l'accès à ses systèmes d'information et mène des campagnes régulières de sensibilisation des collaborateurs. Enfin, l'institution a procédé à des audits de sécurité et un test du plan de continuité des activités informatiques a été réalisé avec succès en novembre 2019.

## **Responsabilité sociétale et environnementale (RSE)**

Un concept a été validé en août 2019, par le comité de direction de l'IMAD, qui identifie les principaux projets de développement de la RSE au sein de l'institution pour les deux prochaines années.

Le plan de mobilité (Mobimad) illustre cette montée en puissance, avec notamment le développement des moyens de mobilité douce. Ainsi, 100 vélos électriques et 5 voitures électriques sont venus augmenter la flotte mise à disposition des collaborateurs en 2019.

En outre, la participation à une étude cantonale sur le contenu des poubelles permettra de mettre en œuvre des mesures de réduction des déchets. De même, un bilan concernant les émissions de CO<sub>2</sub> de l'institution a été lancé. La décision a par ailleurs été prise de passer à un contrat SIG 100% Vitale Vert.

Cet aspect sociétal se reflète également dans l'engagement de 29 chômeurs ainsi que dans le recours à des entreprises sociales pour des tâches nombreuses et diverses : établissements publics pour l'intégration (EPI) en ce qui concerne le contrôle de différents appareils médicaux, Genève-roule pour l'entretien des 523 vélos, Foyer Handicap pour la fourniture du matériel d'ergothérapie, association Réalise pour le recyclage du matériel informatique, etc.

## **Financement**

Suite aux décisions fédérales imposant un financement cantonal (« financement résiduel ») ouvert à tous les prestataires de soins à domicile, l'articulation du financement cantonal de l'IMAD a été modifiée. L'indemnité annuelle qui figurait jusqu'alors uniquement dans le contrat de prestations est désormais répartie en plusieurs instruments de financement. Le futur contrat de prestations 2020-2023 sera expurgé des prestations de soins LAMal et ne concernera que les prestations de maintien à domicile au sens large, ainsi que la formation et les missions d'intérêt général confiées à l'IMAD. Ce contrat sera déposé auprès du Grand Conseil dans le courant de l'année 2020.

Par ailleurs une convention tarifaire conclue avec le département de la sécurité, de l'emploi et de la santé (DSES) détermine le financement résiduel portant exclusivement sur les soins pris en charge au sens de la LAMal. Cette convention valable pour l'année 2020 a été signée en décembre 2019.

## **Relations intercantionales et fédérales**

Les relations avec les autres organisations de soins à domicile ainsi qu'avec l'association faîtière nationale (ASD Suisse) se sont renforcées en 2019. Celles-ci permettent notamment des échanges sur les problématiques d'actualité et les bonnes pratiques.

Ces actions sont particulièrement importantes dans le contexte actuel, qui voit différentes thématiques majeures relatives au système de santé en cours de discussion devant les Chambres fédérales ou sur le point de l'être, telles les questions ayant trait au dossier électronique du patient, au financement uniforme des prestations ambulatoires et stationnaires (EFAS), ou encore à la formation dans le cadre de l'initiative pour des soins infirmiers forts.

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 d'activité 2019 de l'IMAD*



# Institution genevoise de maintien à domicile (imad)

## Rapport d'activité 2019



<b>Avant-propos de Mauro Poggia, Conseiller d'Etat</b> .....	<b>5</b>
<b>Le message du Président et de la Directrice générale</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Prestations et clients de imad</b> .....	<b>8</b>
1.1. Principales évolutions des prestations .....	8
1.2. Principales évolutions de la clientèle .....	8
<b>2. Développement des prestations</b> .....	<b>10</b>
2.1. Projets interprofessionnels.....	10
2.2. Prévention et promotion de la santé .....	15
2.3. Habitat : détecter la fragilité et l'isolement dans les IEPA et les UATR .....	16
2.4. Recherche et développement .....	18
2.5. Qualité des prestations .....	19
<b>3. Coopération et partenariats</b> .....	<b>20</b>
3.1. Projets sous l'égide de la Direction générale de la santé.....	20
3.2. Les conventions .....	21
<b>4. Collaborateurs et stratégie participative</b> .....	<b>24</b>
4.1. Cap'139 : la transformation se poursuit .....	24
4.2. Repenser l'organisation .....	25
4.3. Renforcer le soutien aux équipes.....	26
4.4. Formation et relève .....	28
<b>5. Les défis de la transition numérique</b> .....	<b>31</b>
5.1. Digitalisation du système d'information.....	31
5.2. Sécurité des données .....	32
<b>6. Responsabilité sociétale et environnementale</b> .....	<b>35</b>
6.1. Déploiement RSE .....	35
6.2. Préservation de l'environnement .....	35
6.3. Actions et mesures sociétales.....	36
<b>7. Cadre législatif</b> .....	<b>38</b>
7.1. Contrat de prestations et convention de financement.....	38
7.2. Autres objets cantonaux .....	38
<b>8. Relations intercantionales et fédérales</b> .....	<b>40</b>
8.1. Intensification des échanges avec les OSAD .....	40
8.2. Cadre juridique : évolutions rapides et nombreuses .....	40

<b>9. Finances.....</b>	<b>42</b>
9.1 Rapport financier.....	43
<b>10. Le Conseil d'administration.....</b>	<b>44</b>
<b>11. Les évènements 2019.....</b>	<b>46</b>
<b>Annexe : chiffres et statistiques 2019.....</b>	<b>48</b>
Les prestations.....	48
Les clients.....	48
Les collaborateurs.....	53

## Avant-propos de Mauro Poggia, Conseiller d'Etat

S'il y a une chose que **imad** et moi avons en commun, en sus de la politique sanitaire du canton, c'est l'année 2013.

Pour **imad**, 2013 fut l'année de son institution – lorsque cette entité publique autonome dépendante de mon dicastère fut fondée, le 1<sup>er</sup> janvier 2013, afin de prendre la suite de la Fondation des services d'aide et de soins à domicile (FSASD).

Pour ma part, l'année 2013 fut celle de mon entrée en fonction au sein du pouvoir exécutif genevois, le 10 décembre 2013, à l'occasion de la cérémonie de prestation de serment du Conseil d'Etat en la cathédrale Saint Pierre.

Une année de changement importante pour nous deux, et qui sera aussi le point de départ d'une collaboration stimulante et féconde entre **imad** et mon département – successivement le département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé (DEAS) et le département de la sécurité, de l'emploi et de la santé (DSES).

Du discours prononcé à Saint Pierre par le Président du Conseil d'Etat, M. François Longchamp, permettez-moi de citer ici un court extrait qui reflète l'engagement de tous les membres du nouveau gouvernement : « Une place pour chacun, c'est garantir l'accès à des soins de qualité pour tous. C'est proposer aux aînés, mais aussi aux personnes handicapées, des prises en charge adaptées, par l'accompagnement à domicile ou, ensuite, par des structures d'hébergement adéquates. »

En regardant en arrière, je mesure avec fierté le parcours de **imad** durant les six dernières années, pour défendre précisément cette aspiration à une place pour chacun, pour le compte de notre canton.

Dans le cadre du virage ambulatoire entamé depuis une décennie à Genève, **imad** a su adapter ses prestations de manière efficiente et souple, afin de façonner son rôle et d'occuper pleinement sa place au sein du réseau de soins genevois, en tant que partenaire essentiel du canton dans la mise en œuvre d'une politique de maintien à domicile, résolument proactive et volontariste, adaptée aux besoins et aux attentes exprimées par la population genevoise. Cette réussite est due notamment au modèle unique, développé par **imad**, de même qu'à sa capacité à se projeter dans l'avenir.

Je salue à ce titre la contribution importante de **imad** au sein du réseau de soins pour promouvoir la coordination et l'inter-professionnalité comme conditions à la qualité des prises en charge.

Je me réjouis également de la transformation interne initiée par **imad**, suite à l'adoption en février 2018 de son plan stratégique Cap'139. Fruit d'une importante réflexion ayant mobilisé l'ensemble des collaborateurs, ce plan visait à répondre aux nombreux défis de notre société d'un point de vue démographique, sanitaire et social – qu'il s'agisse de la hausse du nombre de personnes en situation complexe (maladies chroniques et multi-morbidités), de relève professionnelle, d'évolution numérique ou encore de recherche d'efficience pour une optimisation des deniers publics.

Deux ans après le lancement de ce plan, articulé autour de neuf objectifs destinés à structurer l'évolution de l'institution pour les années à venir, l'impact est déjà appréciable, laissant entrevoir les bénéfices durables d'une démarche visionnaire pour la politique genevoise de soins domiciliaires.

Au nom du DSES, je rends hommage au dynamisme de cette institution et à son potentiel créatif, tant au niveau de son organisation que des prestations fournies parmi lesquelles plusieurs projets pilotes innovants qui sont présentés dans ce rapport d'activité et dont certains ont été menés en collaboration avec les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG), autre partenaire clé de la politique sanitaire du canton.

J'aimerais aussi exprimer ici ma profonde gratitude envers toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs de **imad**, qui s'engagent de tout leur cœur et avec une profonde bienveillance pour accomplir leur mission de soutien et d'accompagnement à domicile de personnes en perte d'autonomie, mais également pour inclure leurs proches – ces proches aidants qui participent souvent activement au parcours de santé, à domicile, et au bien-être de la personne aidée.

Je salue en **imad** un partenaire de confiance, un partenaire exigeant, un partenaire engagé, garant de la qualité de ses nombreuses prestations de soins et de maintien à domicile. Je me réjouis de la reconduction du contrat de prestations qui confirme le lien entre cette institution et mon département pour la période 2020-2023, nous permettant ainsi de relever ensemble les défis des prochaines années.

Mauro Poggia  
Conseiller d'Etat  
Département de la sécurité, de l'emploi et de la santé (DSES)

## Le message du Président et de la Directrice générale

L'obligation d'admettre... Une bien vilaine formule pour une si belle mission ! De par la loi, **imad** est soumise à « l'obligation d'admettre », qui lui impose de prendre en charge toute personne résidant dans le canton de Genève, dont la santé exige des soins, des suivis attentifs ou des aides temporaires ou durables. Mais est-ce vraiment une contrainte ? Ou n'est-ce pas plutôt une promesse ? Quoi de plus noble et de plus équitable en effet que d'accepter chaque demande de soins à domicile sans distinction ? A **imad**, il n'y a pas de « bons » et de « mauvais » clients, au sens où certaines prestations sont plus lucratives que d'autres. **imad** ne refuse personne. 24/24h et 7/7jours, **imad** soigne et soutient à domicile chaque personne malade ou en perte d'autonomie.

Alors oui, de cette contrainte nous faisons une fierté. Car à **imad**, nous mettons toutes nos compétences, notre professionnalisme et notre engagement au service des personnes qui en ont besoin. Osons le dire : au gré des quelque 6'200 visites quotidiennes effectuées en 2019, soit 1.5 million de visites annuelles, ce sont des miracles que réalisent nos équipes. Grâce à une capacité d'agilité exercée chaque matin par nos collaborateurs dans nos antennes de maintien à domicile, nous effectuons un travail de proximité sans égal et de grande qualité auprès de nos clients. Dans les quartiers, dans les communes, en ville ou en campagne, nos équipes font face aux intempéries, pallient l'absence éventuelle des collaborateurs malades, assument des patients non prévus au sortir de l'hôpital, répondent aux nombreuses urgences, coordonnent les soins et les intervenants, relayent les médecins traitants, sans jamais déroger à la qualité des prestations délivrées avec empathie et conviction.

Les statistiques 2019 le confirment<sup>1</sup>. La population qui nous est adressée est de plus en plus âgée. Le corollaire de ce constat est une évolution notable du nombre de situations de plus en plus lourdes, dites complexes, qui nous sont confiées. Elles requièrent des prises en charge très exigeantes, notamment en termes de coordination et de formation continue de nos collaborateurs.

Le vieillissement de la population et le virage ambulatoire sont des réalités auxquelles nous devons pouvoir faire face avec des moyens adaptés. Raison pour laquelle il est de notre devoir de rappeler que **imad**, en tant qu'établissement public autonome de l'Etat de Genève, n'applique aucune marge sur ses tarifs, quelles que soient les prestations délivrées. Elle doit maintenir un juste équilibre entre le budget qui lui est alloué et les prestations à fournir. Alors oui, saluons la promesse d'être obligé d'admettre ! « L'homme est soumis à l'obligation de se laisser guider dans toutes ses actions par des considérations morales », disait Gandhi. Poursuivre notre mission de service public, en développant des compétences adaptées aux nouveaux besoins des populations complexes et fragiles qui souhaitent pouvoir bien vivre à leur domicile le plus longtemps possible, telle est notre vision et notre engagement pour les années à venir. Il en va de notre responsabilité envers l'Etat et envers la population.

Marie Da Roxa  
Directrice générale

Moreno Sella  
Président du Conseil d'administration

---

<sup>1</sup> Lire en page 9

## 1. Prestations et clients de imad

De par la loi, imad est soumise à l'obligation d'admettre, c'est-à-dire à l'obligation de prendre en charge toutes les demandes de prestations à domicile couvertes par la LAMal, quel que soit le client, ses besoins en soins, sa capacité financière, les modalités de prise en charge requises (prestations 24h/24, 7j/7) ou encore son lieu de domicile dans le canton. Ainsi, l'équité de traitement est assurée pour tous les habitants du canton. En 2019, imad a accompagné une personne sur deux de plus de 90 ans habitant dans le canton de Genève et a effectué en moyenne 6'200 visites quotidiennes, soit quelque 1.5 millions de visites sur l'ensemble de l'année. Ces visites comprennent des prestations de soins et de maintien à domicile, tels que l'aide à la vie quotidienne, l'hospitalisation à domicile, le répit accordé aux familles avec enfant gravement malade.

### 1.1. Principales évolutions des prestations<sup>2</sup>

La volumétrie des heures de soins pour les clients nécessitant des prises en charge intensives, c'est-à-dire 6/7 jours ou 7/7 jours, a connu un accroissement de 3% entre 2018 et 2019 (+ 16.8% sur les 5 dernières années). Cette augmentation s'explique par une clientèle de plus en plus âgée, nécessitant des prises en charge de plus en plus complexes.

Les prises en charge de courte durée (moins de dix minutes) augmentent elles aussi et totalisent 348'482 visites de soins (+2.8% par rapport à 2018). Elles représentent 25.4% du total des visites de soins, mais seulement 7.1% des heures prestées de soins. Ces courtes visites génèrent des temps de déplacements très importants (pour mémoire les durées des trajets ne sont pas facturables par imad). A titre indicatif, la durée moyenne des visites effectuées en 2019 a été d'environ 28 minutes.

Enfin, en termes de progression, le volume d'heures de soins en UATR (unité d'accueil temporaire de répit) affiche également une nette progression de +16.5% (+74.4% depuis 2015). Cette augmentation correspond au nombre de séjours effectués dans les deux UATR de imad, lesquels ont affiché un taux d'occupation de 82.4%.

Parallèlement, le nombre d'heures d'aide pratique a diminué en 2019 de -4.5% (-18.3% sur la période 2015-2019). Cette baisse est due aux critères d'octroi stricts appliqués par imad, de manière à ce que l'aide pratique bénéficie en priorité aux personnes atteintes dans leur autonomie ou leur santé. Les heures d'aide pratique pour les clients ne bénéficiant pas d'autres prestations de imad sont également en nette diminution de -13.1% en 2019 (-28.2% depuis 2015).

### 1.2. Principales évolutions de la clientèle<sup>3</sup>

Globalement, le nombre total de clients pris en charge en 2019 par imad a augmenté de 1.3% par rapport à 2018 et de 3.3% depuis 2015.

La clientèle bénéficiant de prestations de soins de la part de imad est composée de deux types :

- une clientèle présentant des situations complexes et nécessitant de nombreuses heures de prestations et de coordination. Elle constitue 8.6% (1'046) des clients et a engendré 320'976 heures de soins, soit le 49.4% des heures effectuées en 2019 ;

---

<sup>2</sup> Voir tableaux en annexe

<sup>3</sup> idem

- une clientèle importante en nombre, mais nécessitant relativement peu d'heures de soins. Au total, 85.7% (10'352) des clients ont reçu moins de 100 heures de soins sur l'année, soit 233'420 heures (35.9% des heures totales).

Il convient surtout de relever l'augmentation importante des clients complexes nécessitant des interventions 6/7 jours et 7/7, avec une hausse de 5.3%. Ces personnes représentent 40.4% de la clientèle et induisent 71.2% des heures de soins dispensées. Depuis 2015, ces prises en charge sont en forte progression (+19.1%) et corrélées à une évolution des clients de plus de 80 ans (+19.5% sur la même période). A noter encore que 22.2% des heures effectuées pour cette catégorie de clients sont prestées le week-end (102'652 heures ; +2.2% depuis 2015).

Enfin, la courbe des âges<sup>4</sup> met en évidence une hausse progressive du nombre de clients de 85 ans et plus, ainsi qu'une baisse de la catégorie de 65 à 69 ans. L'âge moyen des clients en âge AVS est passé de 82 ans à 84 ans entre 2011 et 2019. En 2019, **imad** comptait parmi sa clientèle 68 centenaires.

Cinq profils de population distincts ont bénéficié des prestations de maintien, aide et soins à domicile en 2019 :

**Les enfants malades**, de manière aiguë ou durable. Ils représentent **3.1%** des clients de l'institution. Ces enfants sont atteints d'une maladie, d'un handicap physique ou mental ou ont subi un traumatisme lié à un accident.

**Les familles en difficulté** représentent **2.8%** des clients de l'institution. Les motifs de leurs difficultés sont divers ; il peut s'agir d'un changement de l'état de santé du ou d'un parent, en raison d'une maladie, d'un accident ou d'un handicap ; d'une diminution ou d'une perte d'autonomie du ou d'un parent ; d'une suspicion de négligence ou de maltraitance par un proche.

**Les adultes en situation de handicap et/ou malades**, de manière aiguë ou durable, représentent **18.5%** des patients et clients de l'institution. Ils comprennent les personnes avec des maladies physiques ou psychiques, les malades en fin de vie ou en situation de handicap (para/tétraplégiques), ainsi que les adultes atteints de maladies évolutives (telles que la sclérose en plaques, les fibromyalgies, etc.).

**Les personnes âgées avec des problèmes de santé** représentent **49%** des clients de l'institution. Leurs problématiques de santé incluent les maladies physiques et/ou les handicaps, les maladies psychiques invalidantes (dépression, anxiété, etc.), les troubles cognitifs (maladie d'Alzheimer, démences vasculaires, etc.).

**Les personnes âgées avec difficultés liées au vieillissement** totalisent **26.6%** des clients de l'institution. Ces personnes rencontrent des difficultés dans l'accomplissement des activités de la vie quotidienne pouvant être associées à des pertes d'autonomie dans les activités, telles que se lever, se coucher, se laver, se mobiliser et s'alimenter.

Par ailleurs 42 familles ont été soutenues par l'équipe « Répit aux familles avec enfant gravement malade », dont 24 nouvelles en 2019. Les demandes proviennent majoritairement du département de l'enfant et de l'adolescent des HUG. Cette activité 2019, a été stable par rapport à l'année 2018 avec quelque 2'600 heures de prestations de répit délivrées.

---

<sup>4</sup> Voir page 49

## 2. Développement des prestations

**Pas de maintien à domicile sans coordination de tous les acteurs du réseau santé-social ! Face à la complexité des situations que imad rencontre de plus en plus systématiquement sur le terrain, face au vieillissement de la population et à l'accélération du virage ambulatoire, il est urgent de changer de paradigme. Il n'est en effet plus possible aujourd'hui d'envisager une prise en charge de qualité qui puisse répondre aux besoins de la population sans développer de nouvelles coopérations et sans concevoir des projets qui réunissent tous les acteurs en interprofessionnalité. imad est au centre de cet enjeu ; les projets innovants auxquels l'institution participe en témoignent. Ils visent à développer des prestations qui considèrent les patients et les clients dans leur globalité en leur offrant sécurité, proximité et expertise.**

### 2.1. Projets interprofessionnels

Agir au plus proche de la population en termes de maintien à domicile, développer des actions de proximité pour garantir le lien social des personnes isolées, mais aussi repérer les personnes fragiles pour anticiper leurs besoins et éviter des hospitalisations inutiles ou encore faire face à l'augmentation du nombre de patients souffrant de maladies multiples et chroniques. Les projets développés en partenariat s'attellent à répondre de manière constructive aux enjeux actuels du réseau santé-social genevois.

#### 2.1.1. Le projet Cogeria : anticipation et coordination pour les personnes âgées fragiles

Le projet Cogeria a pour but de favoriser l'anticipation et la coordination des soins auprès des personnes âgées fragiles afin de limiter les passages non coordonnés aux urgences et de renforcer le maintien à domicile.

Développé à l'initiative de cinq partenaires (**imad**, HUG, AMGe<sup>5</sup>, GeMe<sup>6</sup> et Pro Senectute Genève), ce projet est mis en place par le Département de la sécurité, de l'emploi et de la santé (DSES).

La phase pilote a débuté en mai 2019 et durera une année. Elle comprend entre 250 et 300 personnes de plus de 65 ans vivant dans le quartier de la Servette et présentant des indices de fragilité détectés par les professionnels de la santé et du réseau qui les entourent.

Une coordination optimisée des soins est développée dans ce projet par la mise en œuvre d'une organisation interprofessionnelle des différents acteurs du réseau de soins et du réseau santé-social. Ce dispositif comprend :

- une équipe d'évaluation gériatrique qui se rend à domicile ;
- des recommandations selon l'évolution de l'état clinique de la personne ;
- une plateforme de partage des informations entre professionnels du réseau ;
- une téléconsultation à domicile par les médecins des HUG grâce à une nouvelle application (projet hug@home, lire ci-dessous) ;
- une centrale téléphonique pour renseigner les professionnels.

Outre les données chiffrées qui seront recueillies (nombre de patients, coordinations effectuées, refus de clients, professionnels sollicités, etc.), le suivi du projet prévoit notamment d'envoyer un

<sup>5</sup> Association des médecins du canton de Genève

<sup>6</sup> Genève médecins

questionnaire de satisfaction aux différentes parties prenantes: médecin traitant, infirmières et infirmiers référents, proches aidants et patients.

La poursuite de ce projet répond à un enjeu majeur pour **imad**, à savoir la coordination de tous les acteurs du réseau autour du patient âgé en état de fragilité.

### 2.1.2. HUG@home : la téléconsultation devient réalité

Développé conjointement par les HUG et **imad**, le projet HUG@home est une plateforme sécurisée de télémédecine sous forme d'une application mobile. En accord avec le médecin traitant ou en l'absence de celui-ci, elle permet aux soignants **imad** en visite chez un patient, de contacter un médecin des HUG pour obtenir un avis médical par message texte ou consultation vidéo. Des échanges de documents en direct sont possibles, en toute sécurité et confidentialité des données.

Son but est de renforcer le maintien à domicile de la population, en privilégiant la continuité des soins entre l'hôpital et le domicile, et régulant le flux de patients en amont des urgences.

Ce projet a été l'objet d'un pilote déployé dans les quartiers des Eaux-Vives et de la Servette. Son objectif principal était d'évaluer la faisabilité technique et médicale d'un service de télémédecine entre les HUG et **imad**.

Une première phase de test du 1<sup>er</sup> mai au 31 octobre 2019 a été mise en place, le soir et le week-end, uniquement avec des patients connus des HUG (jusqu'à un mois après leur sortie des HUG) et suivis à domicile par **imad**.

Une évaluation des résultats est actuellement en cours. Elle doit permettre d'analyser les indices de suivi pour juger de l'efficacité du dispositif. Une évaluation économique sera également réalisée.

Le développement de HUG@home a été rendu possible grâce au financement de la Fondation privée des HUG et de la Direction générale de la santé (DGS).

### 2.1.3. Le COMID pour repérer les situations complexes

En 2019, plus de la moitié des évaluations de l'état de santé des clients qui ont été effectuées ont permis de déceler des situations dites complexes,

Qu'est-ce que cela signifie ? En bref, une situation complexe peut être définie comme une situation dans laquelle la présence simultanée de facteurs médicaux, psychosociaux, culturels, environnementaux et/ou économiques sont susceptibles de perturber ou de remettre en cause la prise en charge d'un patient, voire d'aggraver son état de santé.

L'évaluation de la complexité de la situation d'un client ou d'un patient est donc une étape indispensable pour mettre rapidement en œuvre des stratégies ciblées et coordonnées entre professionnels du réseau santé-social, afin d'améliorer la sécurité et la qualité des soins et permettre ainsi la diminution des hospitalisations inappropriées, des réhospitalisations évitables et contribuer efficacement au maintien à domicile des patients.

Pionnier dans le domaine de l'évaluation de la complexité, **imad** a développé un outil créé spécifiquement pour aider les infirmières et les infirmiers à domicile à repérer les situations complexes : le COMID<sup>7</sup>. Cette grille d'évaluation permet d'améliorer la transmission des informations aussi bien entre les infirmières et infirmiers de **imad** qu'avec ses partenaires : médecin traitant, professionnels de l'aide et des soins, travailleurs sociaux, etc.

<sup>7</sup> Instrument de complexité multidimensionnelle développé par **imad** en 2018

Cet outil innovant permet également de définir des objectifs d'intervention en complément des évaluations cliniques effectuées auprès de chaque patient et client.

La fiabilité du COMID étant reconnue, il a fait l'objet en 2018 d'un article publié dans la Revue francophone internationale de recherche infirmière<sup>8</sup>.

Enfin, pour répondre à l'attrait croissant de ses partenaires externes pour cet outil rapide et précis, imad a pris le parti de le partager sur un site dédié<sup>9</sup>. Depuis 2019, l'ensemble des professionnels de la santé peut ainsi utiliser le COMID pour évaluer la complexité de la prise en soins et de l'accompagnement nécessaires au maintien à domicile d'une personne adulte.

#### **2.1.4. Fast-Track : amorcer le virage ambulatoire pour les patients opérés**

L'amélioration de la prise en charge pré et post-opératoire des patients est un enjeu majeur du maintien à domicile. Elle suppose une bonne coordination de l'itinéraire clinique du patient, en amont, pendant et en aval d'une période d'hospitalisation.

Les programmes RAC (réhabilitation améliorée après chirurgie) qui agissent dans ce sens sont déjà bien développés en milieu hospitalier. Néanmoins, ils intègrent encore peu le riche réseau des acteurs de santé non hospitaliers qui sont pourtant indispensables à la mise en place d'un itinéraire global. Ce projet part du postulat que si l'on veut parvenir à anticiper une bonne préparation du patient avant une intervention et envisager un retour accéléré à domicile soutenu par un suivi adapté, un partenariat fort et un socle commun de prise en charge doivent impérativement être développés par les partenaires du réseau santé-social. Le projet « Fast-Track » répond à cet objectif en visant précisément à élaborer un modèle de prise en charge coordonné et efficient des patients, en développant ces partenariats.

Sur le terrain, « Fast-Track » est destiné aux patients ayant besoin d'une chirurgie non urgente, pouvant être retardée ou annulée sans danger pour le patient. Dite élective, cette dernière peut être monitorée par un itinéraire RAC. Le projet distingue également les patients dont la lourdeur des comorbidités nécessite une adaptation plus spécifique.

Dans ce cadre, des programmes ont été élaborés pour répondre à trois cas cliniques : la chirurgie élective de la prothèse de hanche, la chirurgie colorectale et la chirurgie de résection pulmonaire.

Le mandat de projet ayant été validé entre les parties prenantes (HUG & imad) fin 2019, le projet sera déployé en 2020.

#### **2.1.5. Santé mentale : améliorer la prise en charge à domicile**

Dans sa définition, la santé mentale est aujourd'hui comprise comme un état de bien-être dans lequel la personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et fructueux et contribuer à la vie de sa communauté.

A Genève, près d'une personne sur quatre souffre de troubles psychiques<sup>10</sup>. Il s'agit dès lors d'un enjeu majeur de santé publique pour le canton.

Le projet « Santé mentale » vise à prendre en charge des personnes atteintes de troubles psychiques à leur domicile afin de modéliser un itinéraire clinique qui puisse répondre à leurs besoins, en collaboration avec les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) et les médecins traitants.

<sup>8</sup> <https://www.em-consulte.com/article/1210568>

<sup>9</sup> <https://comid.imad-ge.ch/>

<sup>10</sup> Lignes directrices pour promouvoir la santé mentale et prévenir les troubles psychiques à Genève. Rapport et recommandations du groupe de travail « Promotion de la santé mentale » 2018

Le pilote a été mené de janvier à décembre 2019 dans le quartier de Plainpalais auprès d'une douzaine de personnes adultes de moins de 65 ans, présentant une souffrance psychique ou une pathologie psychiatrique, ne recevant pas de soins mais uniquement de l'aide à la vie quotidienne.

Ce projet a permis de mettre en évidence deux facteurs grâce auxquels les prises en charge ont été améliorées en créant de nouvelles synergies :

- la présence d'un infirmier certifié en santé mentale qui puisse soutenir les assistants.es en soins et santé communautaire (ASSC) et les infirmiers.ères référentes ;
- la collaboration active des équipes **imad** avec les médecins des HUG ou les médecins traitants en cabinet privé.

Ces collaborations intra et interinstitutionnelles ont démontré que l'itinéraire clinique proposé dans ce projet était pertinent. Il doit maintenant être étendu à un plus grand nombre de personnes.

### 2.1.6. Semainiers des patients : sécurité garantie grâce à l'interprofessionnalité

Avec l'évolution démographique et l'allongement de la durée de la vie, la proportion des personnes âgées souffrant de plusieurs maladies avec des traitements médicamenteux multiples (« patient polymédiqué ») tend à augmenter.

Pour les personnes malades vivant à domicile, l'observance thérapeutique est de toute évidence un enjeu important. Il a notamment été constaté que l'usage d'un pilulier semainier<sup>11</sup> permet d'améliorer notablement leur compliance à la prise de médicaments oraux et de favoriser ainsi leur maintien à domicile.

Or, la préparation des semainiers comporte des risques d'erreurs, notamment lors de la retranscription des prescriptions, de la répartition des comprimés ou des modifications de traitement. Il est avéré que ces risques peuvent être considérablement réduits par une coordination interprofessionnelle entre médecins, pharmaciens et infirmiers.ères dans la transmission de l'information et la délivrance des médicaments.

Pour concrétiser cette coordination, **imad** et PharmaGenève, l'association genevoise des pharmaciens, ont formé un groupe de travail en septembre 2018 afin de concevoir un projet interprofessionnel pilote prévoyant de transmettre aux pharmaciens la préparation des semainiers de certains clients suivis par **imad**.

Ce projet pilote a débuté en avril 2019, avec une première cohorte de patients présélectionnés en fonction des critères suivants : polymédiqués (ayant plus de 8 médicaments oraux prescrits), et autonomes dans la prise de leur traitement. Trois pharmacies, trois équipes de maintien à domicile **imad** et une dizaine de patients ont ainsi été impliqués dans le projet qui vise plusieurs objectifs :

- améliorer la sécurité des patients et du suivi de leur médication en faisant appel à l'expertise des pharmaciens (réconciliation médicamenteuse, suivi des modifications de traitement et préparation du semainier avec double contrôle) ;
- simplifier certaines tâches des infirmiers.ères (demande d'ordonnances aux médecins, commandes des médicaments) ;
- renforcer la coordination interprofessionnelle dans la prise en charge clinique des clients.

Le pilote s'est achevé le 30 novembre 2019. Des questionnaires de satisfaction ont été envoyés début décembre aux infirmiers.ères, aux pharmaciens et aux patients. Le bilan sera communiqué aux partenaires concernés en 2020 afin d'envisager la suite à donner à ce projet.

<sup>11</sup> Boîtier avec compartiments dans lequel les médicaments sont organisés par jour et par horaire de prise

### 2.1.7. Soins palliatifs : une consultation spécialisée pour les patients et leur famille

Les soins palliatifs ont pour but d'atténuer la souffrance des patients et de renforcer leur capacité à décider de leur prise en charge en mettant à leur disposition un ensemble de compétences médico-soignantes, psychosociales et spirituelles qui puisse les accompagner et les soutenir.

Ils comprennent les traitements médicaux, les soins physiques, le soutien psychologique, social et spirituel. Ils sont destinés aux personnes atteintes d'une maladie grave, évolutive ou terminale.

Pour garantir un accès pour tous à des soins palliatifs de qualité, le Programme genevois de développement des soins palliatifs 2020-2023 a formé une nouvelle équipe inter-institutionnelle appelée CoSPa dom (Consultation de soins palliatifs à domicile). Mise en place conjointement par les HUG et imad, CoSPa dom est rattachée au Service de médecine palliative des HUG, auquel deux infirmières imad sont intégrées.

CoSPa dom et UGC (Unité de gériatrie communautaire) sont aujourd'hui deux unités pluridisciplinaires qui interviennent à domicile, en établissements médico-sociaux (EMS), en institution extrahospitalière ou en clinique sur demande des professionnels de la santé, des patients et de leur entourage.

Dans une relation de proximité, CoSPa dom s'emploie à accompagner et soulager les personnes malades et leur entourage, avec l'objectif de préserver leur qualité de vie. Elle offre une prise en charge interprofessionnelle allant de l'évaluation au conseil, en passant par l'orientation dans le réseau genevois. Ces prestations sont complémentaires à celles dispensées par le médecin traitant.

CoSPa dom fournit également des prestations à l'attention des professionnels en proposant les services suivants :

- évaluation et propositions thérapeutiques pour la gestion des symptômes ;
- soutien des équipes confrontées à des situations palliatives complexes ;
- aide et soutien au projet de soins anticipés et à l'élaboration des directives anticipées ;
- aide dans l'orientation du patient au sein du réseau santé-social ;
- activités de formations internes et externes.

### 2.1.8. Fin de vie : soutien renforcé aux équipes de soins, aux patients et aux proches aidants

L'approche de la fin de la vie se distingue des soins palliatifs. Les directives anticipées permettent en effet de déterminer à l'avance les mesures médicales que l'on approuve et celles que l'on refuse en cas de perte soudaine de discernement. Elles autorisent également les médecins à agir en fonction de la volonté du patient et ainsi de décharger les proches de cette responsabilité.

Les infirmières et les infirmières référents de l'institution<sup>12</sup> sont spécifiquement formées pour informer et accompagner les patients et les proches aidants, afin de les encourager à initier cette réflexion et ainsi parvenir éventuellement à désigner un représentant thérapeutique qui soit leur porte-parole durant cette étape douloureuse.

En parallèle, le caractère sensible et la difficulté à aborder la question du suicide assisté nécessite un soutien important de l'institution envers ses équipes de terrain : une directive et des recommandations décrivent le processus à suivre par les collaborateurs et un éthicien est à leur disposition pour les aider et les guider dans ces situations délicates<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Voir aussi Chapitre 4 pour le rôle des référents

<sup>13</sup> Lire en page 26 pour le conseil éthique

## 2.2. Prévention et promotion de la santé

### 2.2.1. Plan cantonal de promotion de la santé et de prévention 2019-2023

Le plan cantonal de promotion de la santé et de prévention 2019-2023 répond aux enjeux actuels de santé publique en intégrant les défis sociaux, économiques et environnementaux dans les politiques publiques du canton. **imad** est partie prenante de ce plan cantonal, notamment pour les thématiques du bien-être et de la qualité de vie dans le vieillissement. Ces axes ont pour objectifs de favoriser le maintien de l'autonomie des personnes âgées et visent à contribuer à la détection précoce des maladies chroniques.

Dans ce cadre, sur mandat du Conseil d'Etat, l'institution est chargée de mener deux actions spécifiques :

- créer un dispositif pour améliorer la prévention et la détection de la fragilité des personnes âgées ;
- promouvoir une alimentation saine et suffisante à domicile.

Par ailleurs, **imad** est associée à d'autres actions portées par la Direction générale de la santé (DGS), telles que la prévention liée à la consommation d'alcool chez les personnes âgées, la mise en place du plan de soins anticipés, la diffusion de recommandations de prévention chez les professionnels de la santé ou encore la création de maisons de santé.

### 2.2.2. Canicule : le dispositif imad renforcé prouve son efficacité

Avec deux épisodes caniculaires, l'été 2019 a été le troisième plus chaud depuis l'existence des relevés des températures<sup>14</sup>. Pour autant, selon les données provisoires de l'Office cantonal des statistiques (OCSTAT), le nombre de décès enregistrés pendant la période est resté inférieur à la moyenne des dix dernières années, montrant l'importance d'un dispositif efficace pour communiquer aux personnes fragiles les bons comportements à suivre, prévenir les hospitalisations et les décès liés aux fortes chaleurs.

Créée en 2016, la cellule canicule de **imad** coordonne le plan canicule au sein de l'institution et fait le lien avec la Direction générale de la santé (DGS). En 2019, elle a redéfini ses niveaux d'alerte selon les directives de la DGS afin d'harmoniser le dispositif avec l'ensemble des acteurs au niveau cantonal (communes, institutions, associations) et régional (canton de Vaud).

Par ailleurs, suite aux recommandations émises en 2018, les fiches d'applications techniques de la cellule canicule ont été retravaillées et adaptées avant l'été pour consolider son fonctionnement, améliorer l'identification et la prise en charge des clients à risque, et enfin harmoniser les pratiques d'évaluation clinique au sein des équipes. La cellule a également élaboré une foire aux questions et ouvert une adresse de messagerie électronique pour répondre aux demandes des collaborateurs **imad**. Des campagnes de communication ont été organisées, à l'interne pour sensibiliser les équipes et à l'externe pour informer les clients et le grand public, en partenariat avec les TPG.

Les deux épisodes caniculaires survenus entre le 24 juin et le 1<sup>er</sup> juillet, puis entre le 22 et le 26 juillet 2019 ont généré 10'587 appels et 6'371 visites supplémentaires, représentant respectivement 1'765 et 1'911 heures, et un coût total de CHF 362'762 (contre CHF 231'606 en 2018). **imad** est également intervenue à plusieurs reprises à la demande de la Ville de Genève auprès de personnes non clientes.

<sup>14</sup> Début en 1753

Le bilan positif atteste du bon fonctionnement du plan canicule grâce aux différentes mesures mises en œuvre et à l'investissement des collaborateurs. Il a atteint un niveau d'efficacité reconnu par les partenaires du réseau, notamment les communes.

Les points de développement identifiés par la cellule canicule seront repris début 2020 pour être intégrés et appliqués dès la prochaine alerte. Parmi ceux-ci et pour faire face au risque annoncé d'une augmentation de la fréquence des périodes caniculaires, la cellule prévoit notamment de consolider la sensibilisation « canicule » avec la mise sur pied d'une formation en ligne destinée aux collaborateurs, aux clients, aux proches aidants ainsi qu'aux partenaires.

### 2.2.3. Livraison de repas équilibrés

Une alimentation saine et équilibrée contribue à prévenir les maladies et la dénutrition chez la personne âgée. **imad** contribue aux actions de prévention en effectuant des livraisons de repas à domicile. En sus d'un apport nutritionnel équilibré garanti dans ce cadre, il est avéré que le contact régulier des clients avec les livreurs permet de lutter contre l'isolement social et de s'assurer ainsi que les personnes seules, notamment celles qui ne sont pas au bénéfice d'autres prestations délivrées par **imad**, ne rencontrent pas de problèmes de santé particuliers. En effet, les livreurs font dans la règle toujours la même tournée. Ils connaissent dès lors parfaitement leurs clients et sont à même de détecter certaines alertes et de les transmettre aux équipes de **imad** dans une logique pluridisciplinaire.

En 2019, **imad** a fourni plus de 452'000 repas au domicile de ses clients. Élaborés par les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG), en collaboration avec les diététiciennes de l'institution, les menus bénéficient du label Genève Région - Terre Avenir (GRTA). Ils comprennent potage, viande ou poisson (ou équivalents), légumes, féculents et dessert.

Au printemps 2019, dans un souci constant d'amélioration, **imad** a conduit en collaboration avec les HUG une enquête de satisfaction auprès de 1'450 clients bénéficiant de cette prestation. Plus de 900 d'entre eux (62,5%) y ont participé. Leurs réponses indiquent qu'ils sont satisfaits du service, auquel ils attribuent la note globale de 8,1 sur 10. Cette satisfaction concerne tant la qualité, la quantité et le goût des mets préparés par les HUG, que l'aspect et l'emballage de ceux-ci et l'écoute attentive des livreurs **imad**. L'enquête de satisfaction a aussi permis de déterminer la manière dont les clients consomment les repas fournis (chauffés, fractionnés dans la journée, etc.). Enfin, les quelque 460 remarques et suggestions fournissent aux deux institutions de précieuses informations pour poursuivre l'amélioration continue de cette prestation, notamment l'assaisonnement des repas ou la livraison de repas froids en été.

En 2019, **imad** a également testé la possibilité d'offrir des menus à choix. Pendant un mois, 62 clients recevant des repas à domicile ont ainsi pu choisir parmi trois menus différents. Il est envisagé à termes de pouvoir étendre cette possibilité à tous les clients. Depuis janvier 2020, les menus du jour sont publiés à quinzaine sur le [site internet](#) de l'institution.

## 2.3. Habitat : détecter la fragilité et l'isolement dans les IEPA et les UATR

### 2.3.1. L'encadrement de proximité en IEPA

**imad** assure l'exploitation de 26 immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) dans le canton de Genève. Elle délivre des prestations d'encadrement de proximité aux locataires en partenariat avec les partenaires du réseau santé-social. Ces prestations répondent notamment à des besoins d'aide sociale, d'intendance, d'animation, de premier niveau de secours ou encore d'appui pour la mise en place d'aide et de soins à domicile. La nuit, une permanence est assurée par un veilleur afin de garantir la tranquillité de l'immeuble et la sécurité des habitants.

En 2019, l'immeuble des Marbriers a ouvert ses portes fin novembre 2019 au sein de la commune du Petit-Lancy. Il compte 82 appartements, un bureau de gérance sociale et une antenne de maintien à domicile **imad**, afin que les locataires puissent bénéficier d'un encadrement de proximité. Les locataires de l'IEPA La Florimontaine, qui a fermé ses portes fin 2019, y ont majoritairement déménagé. Ils ont été accompagnés dans tout le processus de déménagement par l'équipe **imad** de l'IEPA et le service social de la Ville de Lancy.

Fin 2019, 1'503 personnes étaient locataires au sein d'un IEPA (1'495 en 2018) géré par **imad**. Parmi celles-ci, 203 personnes ont emménagé en 2019.

Ces locataires présentent les principales caractéristiques suivantes :

- 97% sont en âge AVS : 46% ont entre 65 et 79 ans et 51% ont 80 ans et plus ;
- la moyenne d'âge s'établit à 79 ans : 80 ans pour les femmes et 78 ans pour les hommes ;
- 67% des locataires sont des femmes.

La prévention et le soutien à la vie quotidienne proposés aux locataires de ces établissements contribuent grandement au maintien de leur autonomie et de leur qualité de vie.

On constate par ailleurs depuis quelques années que les personnes qui emménagent dans les IEPA sont de plus en plus âgées. Elles sont souvent fragiles et relativement isolées socialement. Il est dès lors nécessaire de leur porter une attention particulière en agissant en proximité au travers du réseau santé-social, notamment en partenariat étroit avec les communes.

Grâce aux contacts quotidiens entretenus avec les locataires par les professionnels de la santé et du social présents sur les lieux, l'évolution de l'état de santé des habitants est suivie attentivement. Au sein des IEPA gérés par **imad** par exemple, les collaborateurs ont spécifiquement été sensibilisés en 2019 à détecter les situations potentielles de fragilité afin d'actionner rapidement les relais du réseau et maintenir ainsi, autant que possible, l'autonomie et la qualité de vie à domicile des locataires.

Une grande attention est également portée à l'isolement social. Les animations régulières, les événements collectifs, les cours de gymnastique et les repas festifs jouent un rôle majeur pour entretenir le lien social et créer des liens entre voisins.

L'unité de recherche et développement de **imad**, ainsi que son service des pratiques professionnelles, contribuent également à suivre l'évolution des besoins de prise en charge. Un dossier électronique a été déployé en 2019 pour améliorer l'évaluation de la santé des locataires.

### 2.3.2. La détection de la fragilité et de l'isolement en UATR

**imad** est responsable de deux Unité temporaire de répit (UATR), misent à disposition des habitants du canton de Genève afin de soulager les proches aidants jusqu'à 45 jours par année. Outre le répit, l'UATR a également pour vocation d'éviter les hospitalisations parfois inappropriées des personnes seules.

En 2019, 535 personnes ont bénéficié d'un séjour dans un de deux UATR de **imad** pour un total de 11'527 journées d'hébergement et un taux d'occupation de 82.4%. Le volume d'heures de soins effectuées par **imad** en UATR a été de 22'490 heures soit une nette progression de +16.5% (+74.4% depuis 2015).

L'UATR est un lieu unique qui se veut apaisant, chaleureux et sécurisé pour à la fois accueillir l'aidé et soutenir l'aidant. **imad** conçoit également les séjours en UATR comme des opportunités de déceler des situations de fragilité et ainsi de pouvoir anticiper et renforcer le maintien à domicile.

Un concept « UATR 2.0 » est actuellement développé en ce sens par **imad**, dans l'objectif d'offrir un accueil 24h/24 et 7jours/7 dans des lieux idéalement situés à proximité des activités sociales, commerciales et communales. Il prévoit des prestations ciblées en ambulatoire, un soutien personnalisé aux proches aidants et des programmes spécifiques pour aborder à la fois la complexité des situations (avec évaluations gériatriques standardisées par l'unité de gériatrie communautaire des HUG et le COMID) et la fragilité des personnes (utilisation des outils d'évaluation standardisés par **imad** tels que InterRAI). Il intègre également un programme antichute (évaluation des troubles de la mobilité), un programme de soutien globalisé (présentation de l'offre du réseau santé-social) et un programme de nutrition avec une évaluation du risque de dénutrition par une diététicienne.

Ce concept fera l'objet d'un développement en 2020.

## 2.4. Recherche et développement

Améliorer les connaissances et les pratiques en matière de maintien à domicile pour mieux répondre aux besoins et aux souhaits des clients et de leurs proches est une des missions de **imad**. L'unité de recherche et développement (R&D) est chargée de conduire des projets académiques, de créer de nouvelles synergies avec des partenariats et d'en diffuser les résultats au sein de l'institution et auprès des acteurs du réseau santé-social.

Fin 2019, **imad** comptait deux recherches appliquées en cours avec des partenaires académiques :

- étude fraXity : finalisation des deux premières étapes  
Débutée en septembre en 2018 en partenariat avec la Haute école de santé de Genève (HEdS-Genève) et financée pour deux ans par le Fonds national suisse de recherche scientifique (FNS), l'étude fraXity vise à développer des outils de repérage précoce des personnes âgées fragiles et des situations de soins complexes pour les professionnels de l'aide et des soins à domicile. Fin 2019, deux étapes sur trois ont été finalisées auprès de 231 personnes de plus de 65 ans vivant à domicile dans le canton de Genève. L'étude prendra fin en avril 2020. Elle fournira aux professionnels des soins à domicile et notamment de **imad** (voir chapitre 3.1.1) une méthodologie pour calculer des indicateurs de fragilité et de complexité à partir des évaluations, ainsi que des recommandations de bonnes pratiques ;
- ANTICIP@imad: une étude intercantonale  
La Haute école de santé Fribourg (HEdS-FR), la HEdS-Genève, les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG), la Haute école de travail social et de la santé-Lausanne (EESP) et **imad** se sont associés pour lancer en octobre 2019 l'étude ANTICIP@imad. Financée par l'Académie suisse des sciences médicales (ASSM) pour une durée de trois ans, cette étude examinera l'anticipation des besoins de soins auprès de personnes atteintes de maladies chroniques évolutives et recevant des soins de longue durée à domicile. Vingt infirmières et infirmiers volontaires ont été identifiés et formés en 2019 et interviendront dès janvier 2020 auprès de clients et proches aidants volontaires.

### 2.4.1. Prix et contributions académiques

En 2019, les projets de R&D de **imad** se sont distingués dans différents congrès nationaux et internationaux :

- le projet infirmiers.ères relais en diabétologie (IRD) a reçu le prix Coup de cœur paramédical de la Société francophone de diabétologie lors du Congrès francophone du diabète organisé à Marseille en mars 2019 ;
- l'expérience de **imad** dans le repérage de la complexité à domicile a fait l'objet de plusieurs présentations, notamment au Symposium de chirurgie thoracique des HUG (janvier 2019), au

Colloque Aide et soins à domicile à Berne (mars 2019), à la Journée thématique AFAS-Fribourg (avril 2019), au Spitex Limmat à Zurich (mai 2019), au congrès CIPIQs (Collaboration Internationale des Practiciens et Intervenants en Qualité dans le domaine de la Santé) à Genève (novembre 2019) et lors du Colloque du réseau santé-social organisé par la Direction générale de la santé (DGS) (novembre 2019). Deux posters ont également été présentés au 2<sup>e</sup> Congrès intercantonal sur les enjeux du vieillissement à Lausanne (juin 2019).

L'unité de recherche et développement a en outre publié les articles suivants :

- une prise en soins sur-mesure pour permettre aux enfants diabétiques de vivre comme les autres. Revue ASD Suisse (2019)<sup>15</sup> ;
- protocol of a case-control longitudinal study (fraXity) assessing frailty and complexity among Swiss home service recipients using interRAI-HC assessments<sup>16</sup> ;
- analyse de la fidélité d'un instrument d'évaluation de la complexité multidimensionnelle (COMID) pour les infirmières à domicile<sup>17</sup> ;
- "fraXity": une étude cas-témoins longitudinale visant à documenter la fragilité et la complexité des prises en charge à domicile dans le canton de Genève<sup>18</sup>.

## 2.5. Qualité des prestations

Garantir la qualité des prestations en recherchant constamment à les améliorer est un enjeu déterminant pour **imad**. Dans cette perspective, l'institution entretient un rapport étroit avec ses patients et ses clients. Elle répond à leurs plaintes éventuelles dans un court délai, dans une recherche d'amélioration constante.

Depuis 2019, les équipes disposent d'une application informatique leur permettant de saisir les informations nécessaires au traitement des plaintes de clients, proches aidants, médecins ou partenaires. Cet outil centralise l'ensemble des données et favorise une circulation rapide de l'information ; il permet d'harmoniser également le « reporting » grâce à la production de tableaux de bord offrant une vision complète et synthétique du traitement des plaintes, des réponses données aux clients et des remédiations effectuées.

Par ailleurs, l'institution a révisé et unifié son processus de suivi des plaintes. Chacune d'entre elles fait l'objet d'une prise de contact avec le client et doit être traitée dans les dix jours suivants son émission. En 2019, 122 plaintes ont été relevées. La majorité des situations a pu être réglée par téléphone et par courrier ; un tiers des cas a donné lieu à une rencontre à domicile entre le responsable d'équipe et le client. Rapporté au nombre de clients, le taux de plaintes, écrites ou orales, demeure très faible : 7 pour 1'000 clients.

<sup>15</sup> Busnel, C., Leocadie, F., Verdu, C., & Waller, M.-J. (2019). Les infirmières relais en réponse à l'augmentation du diabète. *Soins infirmiers*, 2, 64-67.

<sup>16</sup> Ludwig, C., & Busnel, C. (2019). *BMC Geriatrics*, 19(1), 207. doi:10.1186/s12877-019-1230-z

<sup>17</sup> Vallet, F., Busnel, C., & Ludwig, C. (2019). Recherche en soins infirmiers.

<sup>18</sup> Ludwig, C., & Busnel, C. (2019, 5 avril). *L'Année Gériatologique*, 33, 11.

### 3. Coopération et partenariats

Le développement de partenariats contribue à concevoir de nouveaux itinéraires cliniques adaptés aux besoins des clients, des patients et de leurs proches, ainsi qu'à optimiser la qualité des prestations du réseau santé-social du canton. Membre de la commission de coordination de ce réseau, imad participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de plusieurs plans, programmes et projets cantonaux, sous l'égide de la Direction générale de la santé. En contribuant à la mise en œuvre de la politique de santé cantonale, imad apporte sa connaissance fine du terrain, mais aussi sa compétence à former les collaborateurs et à opérationnaliser les mesures d'amélioration retenues dans le cadre de ces partenariats.

#### 3.1. Projets sous l'égide de la Direction générale de la santé

##### 3.1.1. InterRAI, optimisation de l'évaluation

Le RAI-Home Care Suisse est l'instrument utilisé en Suisse pour évaluer les besoins des clients. Il est parfaitement maîtrisé par les infirmières de imad depuis 15 ans. Il sera remplacé en 2020 par l'interRAI, dont les avantages sont notamment une optimisation de l'identification des besoins et du suivi des personnes prises en charge. Compatible avec les outils utilisés par d'autres pays, il permet d'ajouter notamment un module d'évaluation en santé mentale. Différents logiciels permettant d'implémenter cette méthode d'évaluation ont été étudiés en 2019. La solution sélectionnée devra être certifiée par l'Association suisse des soins à domicile en vue de son déploiement en fin d'année 2020 dans l'institution. En amont, le pool infirmier de imad, soit près de 700 professionnels, seront formés au nouveau logiciel au moyen d'un outil d'apprentissage en ligne.

##### 3.1.2. Soutien aux proches aidants

La journée intercantonale des proches aidants du 30 octobre 2019 a été l'opportunité de faire connaître à la population la nouvelle « carte d'urgence proches aidants ». Cette carte permet aux professionnels des services d'urgence d'identifier si une personne secourue est l'aidante d'un proche dépendant et vivant à son domicile. Grâce à ce signalement, destiné à être porté sur soi au même titre qu'une carte de donneur, la personne aidée peut rapidement être identifiée et une relève peut être organisée durant son absence. Dans ce contexte, imad est partie prenante pour assurer le relais de prise en charge de son maintien à domicile.

Par ailleurs, la Haute école de santé de Genève et la Direction générale de la santé ont mis sur pied un cursus de formation destiné aux proches aidants. Ces modules pédagogiques ont été élaborés sur la base d'une enquête menée auprès de proches aidants et en collaboration avec une communauté d'associations venant en soutien à cette population. Ils sont dispensés par des spécialistes issus du terrain, dont des collaborateurs imad.

D'autres mesures sont en préparation pour renforcer le dispositif de soutien, avec notamment une plateforme cantonale de relève à domicile qui associe imad et les principaux prestataires genevois. Le Département de la sécurité, de l'emploi et de la santé (DSES) prépare également une charte cantonale institutionnelle pour favoriser la reconnaissance du statut de proche aidant.

### 3.1.3. Un plan Alzheimer cantonal

Mené de 2016 à 2019, le plan Alzheimer du canton de Genève s'articule autour de trois axes :

- améliorer l'efficacité du diagnostic, de la communication, de la coordination et du suivi des personnes avec troubles cognitifs : les travaux se sont orientés vers la conception d'une plateforme d'information et de coordination entre les différents acteurs. De même, dans un souci d'efficacité et de coordination des systèmes en place, un rapprochement s'est opéré avec le projet Cogeria<sup>19</sup> ;
- promouvoir les directives anticipées et la désignation d'un représentant thérapeutique<sup>20</sup> : le plan de soins anticipés (PSA) a été testé sur le terrain. Il s'inscrit ici dans les spécificités des démences en général (perte de capacité de discernement) et intègre les proches aidants. Le déploiement opérationnel du PSA est en cours d'analyse ;
- améliorer la formation des soignants : 2019 a permis de concrétiser les orientations en matière de formation. Dans ce cadre, un premier travail de formalisation s'est focalisé sur :
  - l'analyse du questionnaire soumis aux collaborateurs pour évaluer les besoins en formation,
  - l'élaboration de cursus de formation par métier,
  - l'élaboration de cursus de formation pour les proches-aidants.

### 3.1.4. Maison de santé

Membre du comité de pilotage aux côtés des HUG, de la DGS de l'Association des médecins du canton de Genève (AMG) et de médecins de ville, **imad** a collaboré à l'élaboration d'un rapport sur les maisons de santé.

Une maison de santé est une organisation regroupant une équipe pluriprofessionnelle dispensant dans ses murs et hors de ses murs des soins de premier recours. Elle s'adresse à l'ensemble de la population d'un territoire et s'inscrit dans une approche de prévention et promotion de la santé. Elle intègre les soins favorisant notamment le maintien à domicile en s'appuyant sur un projet de santé pour les usagers et un projet professionnel pour le réaliser. Elle est également un lieu qui favorise la formation, l'interprofessionnalisme et l'utilisation d'outils communs dans les prises en charge.

Ainsi, la maison de santé travaille en partenariat avec tous les acteurs du réseau local. Elle s'inscrit dans les objectifs définis par la planification sanitaire cantonale qui a fait l'objet d'une large consultation auprès des médecins de ville en 2019. Sur cette base, différents groupes de médecins intéressés par la création d'une maison de santé dans leur quartier ont ainsi été recensés. Le projet se poursuivra en 2020.

## 3.2. Les conventions

### Hôpitaux universitaires de Genève (HUG)

Les HUG figurent parmi les principaux partenaires réguliers de **imad**. De fortes synergies se sont créées autour de projets visant à renforcer la qualité de la prise en charge entre hôpital et domicile et assurer ainsi des itinéraires cliniques cohérents. C'est le cas du projet « Fast-track » programme de réhabilitation précoce dont l'objectif est d'élaborer un modèle de prise en charge coordonnée des patients<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Lire en page 10

<sup>20</sup> Lire en page 14

<sup>21</sup> Lire en page 12

Afin de prendre en compte les diverses collaborations qui lient les HUG et **imad**, une convention cadre de coopération a été formalisée entre les deux institutions en 2019. Elle a pour objectif de faciliter ces synergies dans de nombreux domaines tels que la prise en charge des clients, les développements technologiques, ou encore la formation et la recherche.

### Pro Senectute

**imad** et Pro Senectute collaborent étroitement depuis de nombreuses années. En juin 2019, une convention a formalisé cette collaboration pour soutenir les clients **imad** de plus de 65 ans dans leurs démarches administratives. En effet, les tâches administratives sont souvent lourdes et complexes pour les personnes âgées. Aussi une aide peut leur être dispensée selon leurs besoins. À domicile, le tri du courrier, le traitement des factures et les demandes d'allocation sont pris en charge par Pro Senectute. En IEPA (immeubles avec encadrement pour personnes âgées), une évaluation de la situation financière ou des droits aux prestations sociales peut être nécessaire. Les gérants sociaux de **imad** accompagnent et soutiennent les locataires qui en font la demande. Par ailleurs, **imad** et Pro Senectute collaborent sur les demandes d'allocations pour impotent pour les personnes résidant en IEPA.

Enfin, dans le cadre de la prévention, des cours de gymnastique sont proposés par Pro Senectute - Gym Seniors au sein des IEPA et à domicile afin de favoriser le contact social et de maintenir une certaine musculature, souplesse et équilibre, et ainsi prévenir les risques de chutes. Gym Seniors assure également une formation des intendants sociaux de **imad** pour la prestation d'éveil musculaire en IEPA.

### Conventions avec la Ville de Genève et la Ville de Vernier

En 2019, **imad** a signé des conventions avec les deux communes afin de mettre en place un protocole de prise en charge de leurs habitants en période de canicule<sup>22</sup>.

Qu'elles soient clientes ou non de **imad**, ces personnes recevront des recommandations et des informations de manière à réduire les risques liés aux fortes chaleurs urbaines. Il s'agit également de veiller aux personnes isolées et de travailler en réseau de manière à les prendre en charge de façon optimale.

### La Vespérale

La Fondation La Vespérale exploite des établissements et logements médico-sociaux, ainsi que des foyers d'accueil pour personnes âgées. Elle propose également au Quai des Arnières des appartements en résidence pour les seniors, auxquels elle fournit diverses prestations telles qu'aide au ménage, repas et téléalarme. Les soins à domicile sont assurés par des prestataires externes choisis par les résidents, dont **imad**.

En juillet 2019, **imad** et La Vespérale ont signé une convention qui détermine les modalités de la collaboration entre les deux institutions. Cette convention vise à soutenir les équipes infirmières de l'institution dans la prise en charge des clients résidant dans les appartements de La Vespérale, dans l'intérêt mutuel des clients et des deux institutions. Elle définit notamment le périmètre des prestations délivrées par **imad** (soins LAMal), la responsabilité de l'institution dans ce cadre, les conditions des interventions d'urgence, ainsi que les aspects financiers.

Un groupe de suivi évaluera chaque année la collaboration selon des critères établis par les deux institutions.

---

<sup>22</sup> cf. 2.2.2. Canicule : le dispositif **imad** renforcé prouve son efficacité

### Maison de retraite du Petit-Saconnex

La Maison de retraite du Petit-Saconnex (MRPS) a cessé ses activités de soins dans ses deux résidences. Depuis, différentes institutions de soins, dont **imad**, y interviennent selon le choix des résidents. En 2019, **imad** et la MRPS ont travaillé à l'élaboration d'une convention qui autorise l'institution à constituer une micro équipe de soins au sein de la MRPS. Cette collaboration permettra ainsi d'assurer une prise en charge optimale de ses clients. Elle sera signée courant 2020.

## 4. Collaborateurs et stratégie participative

Pour faire face aux enjeux actuels, tels par exemple le vieillissement de la population ou la complexité des situations rencontrées sur le terrain déjà évoqués plus haut, l'institution a entrepris depuis 2018 de transformer son organisation. Elle tend pour cela à favoriser l'émergence de modèles qui permettent à l'intelligence collective de s'exprimer, tout en renforçant la responsabilisation de ses collaboratrices et collaborateurs. Elle s'appuie également sur des rôles qui ont fait leur preuve au sein de l'institution, tel celui d'infirmier ou d'infirmière référent de situation, point de contact unique attribué à chaque client, qui pilote sa prise en soins.

Dans ce but, la stratégie Cap'139 et ses plans d'action sont déployés depuis 2019 sur le terrain de manière participative avec une ambition forte : l'institution veut se transformer, repenser ses modèles, innover et tester de nouveaux modes d'organisation pour répondre de la meilleure manière possible à toutes les situations de prise en charge qui lui sont soumises.

### 4.1. Cap'139 : la transformation se poursuit

#### 4.1.1. Un pilotage stratégique pour accompagner le changement

Chargée de la mise en œuvre de la stratégie Cap'139, la direction des projets stratégiques de **imad** s'est réorganisée dès le début de l'année 2019 pour mieux accompagner les changements en cours et à venir. Elle s'est ainsi dotée d'un service « Plan stratégique et transformation ». Sa mission est de coordonner la mise en œuvre de la stratégie, de piloter les projets institutionnels, ainsi que les plans d'action permettant d'atteindre les neuf objectifs stratégiques de l'institution.

Par ailleurs, pour aligner la gouvernance de l'institution avec sa transformation stratégique, le pilotage par les directions évoluera dès 2020 vers un pilotage centré sur les projets institutionnels. L'objectif est ainsi de favoriser la responsabilisation de chacun, ainsi que l'intelligence collective, de manière à incarner concrètement l'objectif #09 ensemble dans le quotidien de **imad** et de ses collaborateurs.

Ce pilotage stratégique s'articulera autour de trois plans d'action, chacun placé sous la responsabilité d'un tandem de directeurs :

- plan d'action « clients » s'appuyant sur les objectifs stratégiques #02 itinéraire, #03 expertise et #08 efficience ;
- plan d'action « collaborateurs » regroupant les objectifs stratégiques #04 entreprise magnétique, #05 leadership et #06 compétences ;
- plan d'action « culture et technologie » autour des objectifs stratégiques #01 culture, #07 transition numérique et #09 ensemble.

La communication interne dans la mise en œuvre de Cap'139 est déterminante pour garantir son appropriation par l'ensemble des collaborateurs. Une newsletter électronique les tient informés des événements qui jalonnent le processus, ainsi que des mesures simples et rapides prises pour faciliter la vie quotidienne des équipes ou pour renforcer l'efficacité du fonctionnement de **imad** et de la délivrance de ses prestations. Dès janvier 2020, des espaces collaboratifs pour chacun des plans d'action et projets seront mis à disposition des collaborateurs qui pourront ainsi suivre l'avancement du processus.

#### 4.1.2. Ateliers Cap'lab : laboratoires d'intelligence collective de Cap'139

Depuis son lancement, Cap'139 s'inscrit dans une démarche collective. En janvier et février 2019, quelque 1'400 collaborateurs (soit 64% de l'effectif total) ont participé aux 64 ateliers Cap'lab organisés au sein des équipes pour présenter les idées fortes du plan stratégique et débattre de la priorisation des projets.

La méthodologie participative et ludique a permis à chacun de s'exprimer et a favorisé la confrontation des avis, ainsi que l'émergence de consensus en équipes.

Les collaborateurs ont ainsi pu partager et débattre, notamment sur les questions de délégation entre professionnels, les temps d'échange au sein des équipes, le bien-vivre au travail, la gestion des horaires, la liaison avec l'hôpital ou encore la création d'une fonction médecin au sein de **imad**.

Le 20 mai 2019, plus de 700 personnes se sont inscrites au rendez-vous annuel des collaborateurs de **imad** qui a eu lieu au Centre international de conférences de Genève (CICG). Lors de cette séance, les contours des 21 premières actions stratégiques issues des Cap'lab à réaliser en priorité leur ont été présentés. Dans un second temps, les directeurs, des cadres et des collaborateurs ont tenu des stands pour dialoguer et informer plus en détail sur ces différents projets cruciaux pour l'avenir de **imad**.

#### 4.1.3. Faire Cap #ensemble – les journées Cap'Actions

Parmi les 21 actions retenues, six ont fait l'objet d'un appel à contribution des collaborateurs pour participer à des journées de travail et de réflexion. Au total, 236 d'entre eux se sont inscrits pour y contribuer. Ce nombre important traduit un intérêt marqué pour cette démarche. Il convient par ailleurs de relever que les profils des personnes inscrites sont représentatifs de la diversité des métiers exercés à **imad**. Cette richesse permettra également d'organiser des journées équilibrées en termes de représentativité entre cadres, fonctions de terrain et fonctions support. Ces six journées participatives intitulées Cap'Actions auront lieu durant le premier semestre 2020.

#### 4.1.4. Une fondation pour soutenir l'innovation

fond'imad est une fondation privée créée fin 2018 pour financer des projets innovants destinés essentiellement à améliorer le bien-être et la qualité de vie des personnes malades ou en perte d'autonomie, quel que soit leur âge. Elle est au bénéfice d'une exonération fiscale. Le Conseil de fondation s'est réuni pour la première fois à l'automne 2019. Le déploiement de ses activités se poursuivra en 2020.

## 4.2. Repenser l'organisation

#### 4.2.1. Nouveau planning de tournées

Les tournées des visites de maintien à domicile, effectuées 365 jours par an par des intervenants de **imad**, sont gérées de la manière la plus efficiente possible grâce à un outil de planification informatisé. En 2019, une évolution importante de cet outil a été développée par les services informatiques de l'institution pour parvenir à intégrer de manière très fine et personnalisée les temps de prestations de même que les déplacements entre chaque client, tenant compte des particularités géographiques (quartiers, communes urbaines ou campagnes) et des modes de déplacements des collaborateurs de **imad** (à pied, à vélo, en voiture).

Mis en œuvre avec le plan mobilité de **imad**, ce nouveau planning permet d'améliorer la planification des tournées en considérant à la fois les informations utiles au suivi des clients et l'ensemble des

activités relatives aux métiers de soins et de maintien à domicile (réunions d'équipes, préparations des actes techniques, etc.).

De juin à octobre 2019, les 40 équipes terrain de **imad** présentes sur l'ensemble du canton ont été formées et accompagnées à l'utilisation de cette nouvelle application accueillie favorablement par les personnes concernées.

#### 4.2.2. Organisation des pôles de gestion

Dans le but d'améliorer la cohérence et la coordination des prises en soins pour chaque itinéraire des patients de **imad**, un projet pilote a été mené en 2019 pour tester un nouveau mode d'organisation des pôles de gestion (PGE) au sein des équipes de maintien à domicile. Innovant, ce modèle envisage la création d'une nouvelle fonction clé, l'infirmière coordinatrice, permettant d'apporter un soutien clinique de proximité aux collaborateurs référents de situation et de favoriser le répit du proche aidant par le renforcement du travail en réseau.

Ce projet exploratoire a débuté en janvier 2019 avec quatre équipes pilotes. Participant aux objectifs du plan Cap'139 visant à améliorer les itinéraires clients et l'expertise de **imad**, ce projet pilote donnera lieu à un bilan courant 2020 afin de statuer sur son développement.

#### 4.2.3. Optimisation de la fonction achats

En 2019, le service des achats a été rattaché à la direction des finances et réorganisé courant 2019 pour gagner en efficacité.

Dans cette perspective, une nouvelle directive relative aux achats a été validée et mise en œuvre fin 2019. Elle définit les règles et procédures d'achat, ainsi que les rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués dans l'achat de biens ou services de **imad**, depuis la demande jusqu'au paiement de la facture du fournisseur.

De manière générale, cette directive vise l'amélioration des spécifications des demandes, la recherche d'une globalisation des achats, l'évaluation précise des besoins, la maîtrise des coûts, le contrôle des consommations et la limitation des surcoûts d'exécution.

#### 4.2.4. Gestion des clés des clients facilitée pour les collaborateurs

Afin de pouvoir rendre ses prestations à domicile, **imad** gère les clés de quelques 800 clients. Cette gestion requiert une organisation rigoureuse. Un projet pilote mené en 2019 sera concrétisé en 2020 avec l'installation d'armoires électroniques dans les différents centres de maintien à domicile (CMD). Ces armoires « nouvelle génération » remplaceront les traditionnelles armoires à clés. Grâce à cette technologie innovante, il sera possible d'assurer une traçabilité des clés et de faciliter ainsi le travail des collaborateurs tout en limitant les risques de perte.

### 4.3. Renforcer le soutien aux équipes

#### 4.3.1. Conseil éthique : un soutien clé pour la prise en charge des situations difficiles

Composé de collaborateurs soignants et de personnalités externes<sup>23</sup>, le conseil éthique (CE) a une double mission : proposer un avis éthique sur des situations concrètes de prise en charge individuelle impliquant un conflit de valeurs et formuler des recommandations éthiques de portée générale.

<sup>23</sup> Membres internes : infirmières, directeur de centre de maintien à domicile, ergothérapeute, responsable d'équipe, aide à domicile, ASSC, conseiller juridique, gérante sociale. Membres externes : éthicien, représentant des médecins, représentant spirituel, représentant des proches aidants, représentant des clients.

Concrètement, le CE émet un avis consultatif pour soutenir les professionnels face à des situations difficiles, offre un processus de délibération ouvert et donne des pistes pour la résolution des conflits de valeurs et d'intérêts.

En 2019, le CE a traité neuf demandes d'intervention. Ces dernières concernaient principalement les limites ou la pertinence de la poursuite de la prise en charge à domicile lorsque le client - ou son proche aidant – s'est opposé au traitement et/ou a refusé de recevoir les soins prescrits.

D'autres contextes mettent en évidence des cas de négligence, voire de maltraitance par des proches. Dans certaines situations, l'avis du conseil d'éthique peut amener l'équipe à déposer un signalement auprès du Tribunal de protection de l'adulte et de l'enfant (TPAE).

Enfin, le CE intervient aussi pour donner des avis lors d'actes de violence envers les professionnels et de gestion des risques durant les prestations.

L'institution s'emploie à promouvoir le CE auprès de ses équipes pour les encourager à le solliciter ou à demander son intervention. La formation des collaborateurs permet également de développer une approche et un langage communs en éthique au sein de **imad** et favorise ainsi l'intégration de la dimension déontologique dans la prise en charge des clients.

Les appréciations émanant des équipes ayant fait appel au CE sont positifs. Les collaborateurs estiment que son intervention leur a permis de prendre du recul, ce qui est parfois difficile dans la gestion quotidienne des situations exposées. Ils estiment aussi que les mesures proposées sont concrètes et permettent de répondre aux besoins des clients et des proches tout en aidant les équipes.

Depuis sa création, en mai 2015, le conseil éthique a acquis de l'expérience dans le traitement des demandes et a gagné en efficacité. La richesse des profils et les apports des membres externes sont de précieux atouts pour l'analyse des situations.

#### 4.3.2. Améliorer le suivi et la gestion des absences

Depuis 2017, la problématique de l'absence est positionnée à un niveau stratégique par le comité de direction et le Conseil d'administration, tenant compte notamment du contexte de pénibilité de l'activité domiciliaire. L'objectif de cette démarche est d'envisager toutes les mesures permettant de stabiliser, puis de réduire le taux d'absence au sein de l'institution. En ce sens, une nouvelle directive sur la gestion des absences est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2018. Elle renforce le rôle du responsable hiérarchique dans le suivi systématique qui s'y rapporte, en maintenant notamment le lien avec les membres de son équipe en situation d'absence.

De plus, pour faciliter le suivi des absences, une plateforme informatique de gestion et de suivi des absences conforme à la directive est opérationnelle depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2019. Elle permet de suivre et d'analyser les absences sous différents angles : vision globale d'une équipe, bilan individuel et historique des épisodes d'absence d'un collaborateur. Grâce aux données générées, les responsables hiérarchiques peuvent suivre de manière plus efficace et efficiente les absences de leurs équipes, en distinguant ce qui relève d'un soutien de santé ou d'un soutien managérial. Un programme de formation a été déployé pour les responsables hiérarchiques et se prolongera en 2020. En vue de son optimisation, un sondage a par ailleurs été organisé auprès des cadres en automne 2019 afin de recueillir leur avis concernant cet outil. Les résultats se sont avérés globalement positifs.

Les différents types d'absence qui constituent le taux d'absence moyen annuel de l'effectif permanent (en %) sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Absences par motif	2018	2019
Maladie sans pré-maternité	7.5	6.8
Maladie avant maternité	0.9	0.8
Maternité	0.9	1
Accidents prof.	0.6	0.6
Accidents non prof.	1.1	1.1
Autres absences	0.6	0.6
<b>Total</b>	<b>11.6</b>	<b>10.9</b>

Suite à la mise en œuvre de la nouvelle politique de suivi des absences, une baisse significative du taux d'absence global a été constatée entre 2018 et 2019. Celui-ci est particulièrement notable, concernant les maladies sans pré-maternité. Les mesures prises depuis le 1<sup>er</sup> juin 2018 ont contribué à cette situation, valorisant ainsi les efforts entrepris par l'institution dans le cadre de la gestion des absences.

#### 4.3.3. Santé et sécurité au travail

La politique santé de l'institution vise à développer une culture de la santé au travail en conformité avec la directive MSST<sup>24</sup> et les recommandations de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Cette action de promotion de la santé s'est concentrée en 2019 notamment sur les addictions. À ce titre, le service santé et sécurité au travail (SST) a lancé une campagne de promotion de la consultation d'évaluation et d'orientation proposée aux collaborateurs souhaitant arrêter leur consommation de tabac.

Dans le même esprit, **imad** a lancé en juillet 2019 le programme « Ready4Life » en faveur de la santé et du bien-vivre au travail de ses apprentis. Organisé par la Ligue pulmonaire genevoise, « Ready4Life » vise à renforcer leurs compétences de vie - gestion du stress et des émotions, communication appropriée, résistance aux addictions, capacité à développer sa propre opinion - et à les encourager à ne pas fumer. Le programme a été intégré dès 2019 à l'accueil institutionnel des apprentis de première année sous la forme d'un atelier « apprentis et tabac ». Les apprentis de deuxième et troisième année ont de leur côté été invités à participer à une demi-journée d'atelier.

Parallèlement, un projet dédié à la sécurité des collaborateurs au travail se poursuit. Une consultation des responsables hiérarchiques concernés a été organisée afin d'identifier les besoins et les pistes d'amélioration en matière de prévention et de prise en charge des agressions physiques et verbales à l'encontre des collaborateurs.

## 4.4. Formation et relève

### 4.4.1. Centre interprofessionnel de simulation

Le 29 novembre 2019, **imad** a renouvelé la convention qui la lie au Centre interprofessionnel de simulation (CIS). Cette convention confère à **imad** un rôle d'acteur au sein du CIS, encore renforcé avec

<sup>24</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000, les entreprises assurées selon la Loi fédérale sur l'assurance-accidents (LAA) doivent appliquer les prescriptions de la directive de la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST) relative à l'appel à des médecins du travail et autres spécialistes de la sécurité au travail (directive MSST). Cette directive se fonde sur la Loi sur l'assurance-accidents et l'Ordonnance sur la prévention des accidents et des maladies professionnelles (OPA), et vise à renforcer la santé et la sécurité des travailleurs.

la nomination pour deux ans<sup>25</sup> de Marie Da Roxa, directrice générale de **imad**, en tant que présidente du Centre. L'institution affirme ainsi sa volonté de développer des formations interprofessionnelles dans le domaine de la santé aux côtés de la Haute école de santé, des Hautes écoles de Suisse occidentale, de la Faculté de Médecine de l'Université de Genève et des Hôpitaux universitaires de Genève.

Le renforcement de la coordination au sein du réseau de soins genevois est une impérieuse nécessité qui implique de consolider la dimension interprofessionnelle. Le CIS répond à ce besoin par son offre en matière d'acquisition de compétences à la pratique collaborative et interprofessionnelle. Le partenariat étroit et régulier avec les partenaires du CIS est également un atout qui contribuera à co-construire un projet de soins. Basée sur la simulation, la méthodologie du CIS permet en outre aux collaborateurs **imad** d'exercer le travail d'équipe en situation.

**imad** a par ailleurs lancé en mars 2019 une formation en collaboration avec le CIS intitulée « Médecin et infirmière face à la complexité domiciliaire ». Destinée aux infirmiers.ères référents.es **imad** et aux médecins, cette formation interprofessionnelle en simulation vise à optimiser la prise en charge actuelle et future du client grâce à une collaboration facilitée entre médecins et infirmiers.ères référents.es **imad**. Elle exerce notamment à la tenue de séance de coordination interprofessionnelle dans le cadre de la prise en charge de clients en situation complexe.

Le CIS a été mis à l'honneur lors du Dies Academicus de l'UNIGE, le 11 octobre 2019. Le Centre s'est vu remettre la médaille de l'innovation de l'UNIGE pour l'esprit pionnier qu'il a su démontrer depuis sa création en 2013.

#### 4.4.2. Formations post-grade

Suite au renforcement de la politique de formation post-grade depuis 2018, 35 infirmiers.ères et gérants sociaux des IEPA ont notamment suivi l'une des neuf formations proposées par l'institution en 2019. Articulées autour de cinq domaines de compétences, ces formations ont pour objectif de répondre à l'évolution de la prise en charge des clients de l'institution. Du côté des cadres, 16 responsables d'équipe ont suivi une des deux formations continues universitaires (DAS) en management proposées par **imad**.

#### 4.4.3. Recrutement et formation des apprentis ASSC

La pénurie récurrente d'assistants.es en soins et santé communautaire (ASSC), associée au choix stratégique de l'institution de prise en charge des clients par des équipes mixtes d'infirmiers.ères référentes, d'ASSC et d'aides à domicile, déterminent l'investissement de l'institution dans le recrutement et la formation des ASSC. A ce titre, **imad** a certifié 290 collaborateurs depuis 2012 au travers de la validation des acquis, et offre 30 nouvelles places d'apprentissage par an.

En 2019, **imad** a participé à divers événements pour développer la marque employeur et entreprise formatrice auprès de candidats potentiels à un apprentissage d'ASSC. L'institution a notamment collaboré, en janvier et février 2019, à deux séances « Zoom métiers » avec l'OFPC (Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue) et effectué trois sessions de « Recrutements en direct pour l'apprentissage » à Vernier, Carouge et Thônex. Une campagne de recrutement a par ailleurs été réalisée dans les transports publics genevois (TPG) pour inciter les personnes intéressées par un apprentissage d'ASSC à participer à ces événements.

En 2019, le service recrutement de **imad** a reçu 243 candidatures d'apprentis ASSC, soit une augmentation de 48 % par rapport à 2018. Au total, ce sont 30 nouveaux apprentis ASSC qui ont été

---

<sup>25</sup> Depuis mars 2018

engagés à la rentrée 2019. **imad** est ainsi l'entreprise genevoise qui recrute et forme le plus grand nombre d'ASSC dans le canton.

Depuis 2018, un nouveau modèle d'encadrement des apprentis par les ASSC formateurs (ASSC-FDA) a été développé, en lieu et place d'un encadrement par des infirmiers praticiens formateurs (PF). Ainsi, sur un total de 76 ASSC formés par **imad**, plus de la moitié a été suivie par des ASSC-FDA dès la rentrée 2019.

Fort du succès de ce modèle, **imad** a lancé le 14 décembre 2019 la sélection de 30 ASSC-FDA supplémentaires sur l'ensemble des équipes. L'objectif est désormais que l'encadrement de la totalité des apprentis ASSC soit assuré par des ASSC-FDA dès la rentrée prochaine, soit à fin août 2020.

Enfin, dans une perspective de promotion de la santé et de prévention à domicile, le rôle des ASSC-FDA a lui aussi évolué en 2019. Afin de valoriser l'expertise des ASSC dans la prise en charge de l'aide pratique, les ASSC-FDA ont désormais pour fonction d'évaluer chaque année deux à trois ASSC et aides à domicile qui suivent la formation à la « référence Aide pratique » ou le cursus « Aide à domicile – les bases du métier ». Un bilan de cette évolution sera effectué durant le premier trimestre 2020.

## 5. Les défis de la transition numérique

La transformation numérique impacte fortement le domaine de la santé. Actuellement dans une phase d'accélération et de généralisation, elle bouleverse les façons de faire, les modes d'organisation et la relation avec les clients. Qu'il s'agisse d'objets connectés, de transmission et de protection des données, de services numériques ou de consultation par internet, imad veille à intégrer les évolutions technologiques dans ses développements. Toutefois, un principe fondamental prévaut à toutes ses décisions : ces nouveaux outils doivent rester au service de l'humain et améliorer la qualité de vie des clients et des collaborateurs, sans se substituer aux relations sociales. En cela, la transformation numérique est un enjeu autant culturel et clinique que technique.

### 5.1. Digitalisation du système d'information

Le virage numérique de imad nécessite une mise à niveau des solutions et des infrastructures informatiques de l'institution, afin d'améliorer leur performance et de répondre aux besoins des clients, des partenaires et des collaborateurs. Pour cela, un travail de transformation en profondeur est réalisé dans les trois domaines suivants : dématérialisation, échanges numériques sécurisés, gestion de la relation clients.

#### 5.1.1. Dématérialisation et flux d'informations

En 2019 imad a poursuivi sa collaboration avec la direction générale de la santé au sein du projet « Plan de soins partagé » (PSP) visant à développer une plateforme commune permettant une meilleure prise en charge de clients complexes par des équipes interprofessionnelles. Ce projet poursuivra son développement au sein de CARA, association comprenant les cantons de Genève, du Valais, de Vaud, de Fribourg et du Jura, constituée afin de mettre en place une plateforme de cybersanté unique à la disposition des prestataires de soins et de la population de Suisse occidentale.

En interne, imad a développé plusieurs projets depuis 2018, tels que les espaces collaboratifs, la dématérialisation des factures fournisseurs ou la gestion électronique du courrier (GEC). Un socle technique transversal sera mis en place durant le premier semestre 2020 afin d'organiser les différents processus de gestion documentaire et d'assurer ainsi la gestion et l'homogénéité du cycle de vie des documents depuis leur création jusqu'à leur archivage.

Par ailleurs, imad doit garantir la conservation électronique de ses documents (contrats, conventions ou dossiers clients par exemple) selon des principes de confidentialité, d'intégrité, de pérennité (lisibilité à long terme) et de disponibilité de l'information. Les principes techniques de la gestion électronique des documents (GED) ont été posés en 2019 et la feuille de route en lien avec le projet de loi 12295-A « Digitalisation des services du système d'information » est en cours de déploiement.

#### 5.1.2. Gestion de la relation avec les clients

Acquérir une connaissance approfondie de la relation avec ses clients est essentiel dans la transformation digitale de imad. Cette connaissance est fondamentale pour que l'institution puisse proposer des services de plus en plus personnalisés aux personnes prises en charge.

Un outil CRM (Customer Relationship Management) est une solution globale de gestion de la « relation clients » qui permet précisément de mieux connaître chaque client en retraçant l'historique de toutes ses interactions avec l'institution (demandes, services fournis, problèmes, échanges de courriers électroniques, envoi de brochures, etc.).

Entre septembre 2018 et juillet 2019, une étude basée sur plusieurs prototypes techniques et fonctionnels a permis de valider le besoin d'un tel outil CRM. Elle a également permis de qualifier les critères d'ergonomie, d'adaptabilité, de sécurité, d'interopérabilité avec les logiciels dont **imad** est déjà équipée. Ce type de logiciel offre également des opportunités importantes d'ouverture à des partenaires externes, comme par exemple les médecins, tout en garantissant la sécurité des données.

### 5.1.3. Smartimad, un concept innovant

L'usage des objets connectés dans la santé est encore limité. La valeur clinique des données qu'ils produisent reste à démontrer et leur sécurisation est un enjeu important pour la confiance des utilisateurs. Pourtant, certains de ces objets peuvent offrir aux clients de **imad** la possibilité de s'impliquer davantage dans la gestion de leur santé. Ils représentent également pour les différents acteurs du maintien à domicile un moyen de collecter des informations et de garder le contact entre deux visites.

Dans son plan stratégique, **imad** marque sa volonté de développer son expertise dans ce domaine en favorisant la sécurité et la qualité de vie à domicile. C'est pourquoi l'institution prévoit de se doter d'une infrastructure réseau adaptée.

En 2018 et 2019, **imad** a mené différentes phases de tests techniques exploratoires dans le cadre du concept « smartimad ». Les résultats probants permettront l'élaboration d'un concept de domotique santé. Cette plateforme positionnera l'institution au sein des échanges d'informations entre les différents partenaires des soins à domicile, à savoir **imad**, les HUG, les médecins de ville, les clients et leurs proches aidants, etc.

En collaboration avec la Direction générale de la santé, les HUG et l'Office cantonal des systèmes d'information et du numérique (OCSIN), un projet de loi sur la santé numérique est en cours d'élaboration. La prochaine étape du concept « smartimad » est incluse dans ce projet de loi et comprend :

- une tablette intégrant différents services adaptés au niveau d'autonomie de la personne et à sa pathologie. Ces services comprennent notamment des applications santé et bien-être et des moyens de communication vers le réseau santé-social (ligne d'appel **imad** par exemple) ;
- des capteurs dédiés à la sécurité, à la santé, etc.

Ce dispositif fournira aux différents intervenants à domicile des outils pour faciliter la communication entre eux, les clients, leurs proches et le réseau santé-social.

## 5.2. Sécurité des données

### 5.2.1. La santé, cible de choix des organisations cybercriminelles

Les recherches internationales montrent que le secteur de la santé est devenu au fil des dernières années une cible privilégiée d'actes de cyber malveillance de plus en plus rodés. Les hôpitaux et les établissements de soins sont particulièrement concernés.

Un rapport de la société allemande de sécurité Greenborne Network a par ailleurs mis en lumière l'insuffisance du niveau de sécurité de nombreuses organisations. Ainsi, sur 2'300 systèmes d'archives médicales analysés à travers le monde, 590 étaient accessibles depuis un navigateur, sans aucun mot

de passe. La technique du rançongiciel<sup>26</sup> est par ailleurs maintenant bien connue dans le milieu de la santé.

Consciente des enjeux et des risques, **imad** porte une attention particulière à ce sujet en adoptant des mesures de sensibilisation destinées aux collaborateurs et contrôle régulièrement les failles potentielles de sécurité de l'information.

### 5.2.2. Sécurité des flux de communication renforcée

Les développements de la mobilité et des nouveaux outils de communication rendent la notion de périmètre de l'institution de plus en plus mouvante et extensible. L'information à protéger est désormais distribuée et mobile. La sécurité doit répondre aux problématiques rencontrées sur les réseaux à savoir :

- violation de confidentialité ;
- usurpation d'identité ;
- manipulation de l'information ;
- fraude à l'usage ;
- déni de service<sup>27</sup> (DoS).

Afin de limiter ces risques et de contribuer à sécuriser les communications et les canaux de collaboration de l'institution, **imad** a pris plusieurs mesures en 2019 :

- le principe d'authentification forte à double facteur a été généralisé pour les accès aux systèmes d'information depuis l'extérieur, conformément à la directive de sécurité **imad** relative à l'utilisation du système d'information ;
- une plateforme d'échange sécurisé de données avec les prestataires et les intervenants externes a été mise en place. Il est désormais possible de transférer instantanément des fichiers sans limite de taille, en lecture seule ou en mode collaboratif, en assurant des options de contrôle et de traçabilité conformes au cadre législatif genevois sur la protection des données ;
- une plateforme collaborative est utilisée par les membres du Conseil d'administration pour assurer un meilleur contrôle du cycle de vie des données confidentielles traitées en séance ;
- grâce à l'adhésion de l'institution à la plateforme HIN (Health Info Net) en 2018, les flux de messagerie avec les partenaires du réseau de santé sont chiffrés. La communauté de cette plateforme ne cesse de croître et compte, à l'échelle de la Suisse, plus d'un millier d'organisations<sup>28</sup> ;
- une directive interne sur le nomadisme numérique<sup>29</sup> a été publiée à l'attention des collaborateurs pour préciser les règles d'usage qui permettent de garantir au mieux la sécurité des informations.

---

<sup>26</sup> Logiciel malveillant qui entrave le fonctionnement du système informatique pour exiger une rançon en échange du déblocage par une clé de déchiffrement par exemple.

<sup>27</sup> Attaque informatique qui a pour but de rendre indisponible un service, d'empêcher les utilisateurs légitimes d'un service de l'utiliser.

<sup>28</sup> Rapport HIN Maildomänenliste 2019\_V1.3

<sup>29</sup> Le nomadisme numérique désigne toute forme d'utilisation de terminal mobile permettant à un collaborateur d'accéder au système d'information de **imad** depuis des lieux distants, non maîtrisés par l'institution, tels que les transports en commun, salles d'attente, espaces de coworking, ou tout autre espace public.

### 5.2.3. Sensibilisation des collaborateurs à la sécurité de l'information

**imad** s'emploie à intégrer dans sa culture le gène de la sécurité de l'information : chaque collaborateur doit en être acteur. En 2019, **imad** a sensibilisé quelque 1'000 collaborateurs de l'institution afin qu'ils prennent mieux conscience des enjeux autour de la protection des informations sensibles traitées.

Les équipes de développement de la direction des systèmes d'information se forment au « Secure Coding » (ou programmation sécurisée). Cette nouvelle compétence permet d'éviter les failles de sécurité lors des phases de conception, de production et d'utilisation des applications développées en interne.

### 5.2.4. Plan de reprise d'activités informatiques

La continuité de service et la disponibilité des systèmes d'information sont indispensables pour garantir la continuité des nombreuses prestations de **imad**. Pour minimiser le risque qu'un sinistre majeur touchant l'intégrité des centres informatiques ne mette à mal l'institution et ses processus, l'institution maintient un plan de reprise d'activité informatique et procède chaque année à un test de bascule et de montée en charge, en collaboration avec les métiers des diverses directions. Le dernier a été réalisé avec succès au mois de novembre 2019.

## 6. Responsabilité sociétale et environnementale

La responsabilité sociétale et environnementale (RSE) fait partie intégrante de la culture de imad. Elle figure à ce titre dans le plan stratégique Cap'139. L'ambition affirmée de l'institution est de répondre aux objectifs de développement durable de l'ONU (ODD), de la Confédération et du canton et de faire de imad un établissement exemplaire dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociétale. Dans ce but, après avoir créé une cellule RSE, le comité de direction a validé en août 2019 un concept de déploiement de la RSE à imad, identifiant les principes de développement de celle-ci pour les prochaines années. Ce concept sera suivi par une feuille de route et un premier bilan au printemps 2020.

### 6.1. Déploiement RSE

Le concept de déploiement de la RSE à imad prévoit à la fois le développement de projets institutionnels et l'encouragement des collaborateurs à proposer des initiatives poursuivant un objectif de durabilité. Ainsi, un atelier participatif spécifique concernant la RSE (Journée Cap'Action) aura lieu en février 2020 ; il réunira une quarantaine de collaborateurs, afin que ceux-ci s'approprient le concept et participent à la mise en œuvre des actions prévues.

Par ailleurs, imad participe à la plateforme du Service cantonal du développement durable (SCDD), qui réunit les principaux établissements publics autonomes, l'Université et les Hautes écoles spécialisées de Genève dans le but de mutualiser les bonnes pratiques, de promouvoir l'acquisition de nouvelles compétences et de réaliser des actions concrètes.

En 2019, diverses actions ont été menées en matière de respect de l'environnement, d'amélioration des conditions de travail des collaborateurs et de l'évaluation des impacts écologiques et sociaux des produits achetés.

### 6.2. Préservation de l'environnement

#### 6.2.1. Mobilité

Le plan de mobilité Mobimad est né de la volonté institutionnelle de répondre de manière efficiente aux besoins de mobilité des collaborateurs dans le cadre de leur travail tout en limitant l'impact de leurs déplacements sur l'environnement. Ce plan fait suite à la démarche de déploiement des moyens de mobilité douce initiée depuis 2006. Ainsi en 2019, 100 vélos à assistance électrique (VAE) et cinq voitures électriques ont été mis à disposition des équipes de terrain. Par ailleurs, l'institution participe désormais à hauteur de 70% aux abonnements de transports publics de ses collaborateurs pour leurs déplacements maison-travail. Cette offre concerne les réseaux Unireso, P+R (parking relais), Léman Express et CFF. Dès 2020, le plan Mobimad achèvera progressivement le déploiement des moyens de mobilité douce dans treize antennes de maintien à domicile, ainsi que pour les services de livraison des repas et des technologies de l'autonomie.

#### 6.2.2. Gestion des déchets non médicaux

En 2019, imad a été associée à l'étude cantonale sur le contenu des poubelles afin d'établir un état des lieux et définir les actions à mettre en place dans l'institution pour réduire encore les déchets et sensibiliser les collaborateurs à l'utilité du tri.

A l'interne, un projet de gestion des déchets non médicaux<sup>30</sup> a débuté en fin d'année et qui s'étendra sur une période de quatre ans dans l'ensemble des antennes **imad**. Les objectifs fixés sont :

- la réduction de 25% des déchets voués à l'incinération ;
- une gestion sécurisée au niveau des données confidentielles ;
- la réduction drastique de l'utilisation du plastique.

Dans la mouvance de la stratégie d'entreprise, la culture des 3 R sera promue auprès des collaborateurs : réduire – réutiliser – recycler.

### 6.2.3. Énergie

Une étude sur les émissions de CO<sub>2</sub> a débuté en septembre 2019, afin de connaître la consommation des véhicules de l'institution, du chauffage et de la climatisation des locaux **imad** et de fixer des objectifs de diminution dans ce domaine. Dès le 1<sup>er</sup> février 2020, l'institution sera fournie à 100% en électricité écologique et locale grâce à un contrat SIG 100% Vital vert. Ce geste fort atteste de l'engagement de l'institution à contribuer par des actes concrets et mesurables à la préservation de l'environnement en utilisant de l'énergie genevoise majoritairement hydraulique, mais aussi solaire.

### 6.2.4. Politique d'achats

La politique d'achats de l'institution a été enrichie d'une nouvelle directive<sup>31</sup> qui permet de renforcer le contrôle de la gestion des fournisseurs en intégrant des critères environnementaux et sociétaux, mais aussi de garantir une concurrence équitable et une transparence indispensable pour un établissement public autonome.

## 6.3. Actions et mesures sociétales

### 6.3.1. Mesures sociales 2019

- 29 chômeurs enregistrés à l'Office cantonal de l'emploi (OCE) ont été engagés par **imad**. Le label 1+, décerné par l'OCE aux employeurs qui favorisent l'emploi de personnes sans emploi, a été reconduit pour **imad** en 2019 ;
- 240 heures de garde d'urgence d'enfants ont été effectuées au profit des collaborateurs (en collaboration avec Chaperon Rouge de la Croix-Rouge genevoise).

### 6.3.2. Liens avec les entreprises sociales

**imad** a fait le choix de solliciter, chaque fois que cela est possible, les prestataires sociaux du canton, avec lesquels elle entretient des relations de travail et des liens de confiance depuis de nombreuses années :

- Établissements publics pour l'intégration (EPI) : contrôle de différents appareils tels que les tensiomètres, les pèse-bébés, des appareils de sécurité et de glycémie, ainsi que des travaux d'impression ;
- Association Genève Roule : entretien de la flotte de 523 vélos dont 447 vélos à assistance électrique ;

<sup>30</sup> Il concerne la gestion des déchets, excepté ceux issus des soins, ceux des repas livrés, et ceux des clients en IEPA.

<sup>31</sup> Voir aussi point 4.2.3.

- Atelier ABX de l'association Astural, active dans l'éducation spécialisée auprès des jeunes : construction d'abris à vélos et travaux de serrurerie ;
- Fondation Pro Entreprise sociale privée : mandats pour la petite restauration ;
- Fondation Foyer Handicap : mandats pour la petite restauration, fourniture du matériel d'ergothérapie et entretien des plantes ;
- Association Réalise : recyclage du matériel informatique, travaux de blanchisserie ;
- Fondation Trajets : travaux de blanchisserie et d'impression ;
- Fondation Partage : vingt-quatre collaborateurs ont participé au Samedi du partage qui a eu lieu le 23 novembre 2019. Ils ont ainsi contribué à la collecte de 184 tonnes de produits de base pour les personnes en difficulté.

### 6.3.3. Bien vivre au travail

Les conditions de travail des collaborateurs et le bien vivre au travail sont l'objet d'une attention constante du comité de direction. En 2019, s'est notamment poursuivie la politique visant à créer des salles de repos dans tous les lieux de travail le permettant. Des initiatives de collaborateurs tels des cours de yoga, le développement de bibliothèques communes, ou encore la possibilité de participer à des projets de potagers urbains, ont été soutenues. Une des journées participatives Cap'Action<sup>32</sup> prévue en 2020 sera consacrée à cette thématique afin d'étendre ces prestations aux domaines du sport, de la culture et du loisir.

---

<sup>32</sup> Lire aussi en page 8

## 7. Cadre législatif

### 7.1. Contrat de prestations et convention de financement

Le financement public fixé dans le contrat de prestations entre **imad** et l'Etat représente l'une des trois sources de revenu de **imad**, en parallèle des remboursements par les assureurs-maladie et, plus accessoirement, des contributions personnelles des clients.

Les dispositions fédérales imposent désormais que, pour les prestations de soins facturées au sens de la LAMal, un financement cantonal (« financement résiduel ») soit ouvert à tous les prestataires de soins à domicile. Ceci induit une nouvelle articulation du financement accordé par le canton à **imad**. Alors qu'il était jusqu'à présent intégralement regroupé au sein du contrat de prestations, il fait désormais l'objet de trois instruments distincts qui ont été élaborés en 2019 :

- un projet de contrat de prestations (2020-2023) expurgé des prestations de soins LAMal et n'incluant ainsi que les prestations de maintien à domicile au sens large, la formation et les missions d'intérêt général confiées à **imad**, en tenant compte de son rôle particulier dans le réseau de santé. Elaboré avec la Direction générale de la santé, le projet de contrat de prestations fixe des objectifs à **imad** pour les quatre années à venir. Ils concernent notamment ce qui est attendu de l'institution en termes de prestations à développer, de coordination des prises en charge et d'itinéraire client, de formation aux métiers du domiciliaire ou encore de qualité. Le projet de contrat de prestations sera déposé en 2020 auprès du Grand Conseil ;
- une convention tarifaire entre **imad** et le Département de la sécurité, de l'emploi et de la santé (DSES), son département de tutelle. Signée en décembre 2019, elle détermine le financement résiduel portant exclusivement sur les prestations de soins LAMal ;
- un subventionnement ad hoc pour l'exploitation des IEPA (immeubles avec encadrement pour personnes âgées), relevant du projet de loi sur le financement du maintien à domicile, déposé par le Conseil d'Etat le 4 décembre 2019 pour examen par le Grand Conseil.

### 7.2. Autres objets cantonaux

Plusieurs décisions ou motions adoptées par le Grand Conseil en 2019 sont susceptibles d'avoir des implications directes ou indirectes sur les activités de l'institution :

- la loi constitutionnelle 12186 (« Une aide à domicile garantie pour tous »), votée le 18 octobre 2019, prévoit que les éventuels déficits de nature exceptionnelle et/ou non prévisible de **imad** soient couverts par le canton. Ce texte étant de nature constitutionnelle, il sera soumis au peuple le 17 mai 2020 ;
- la loi 12465, adoptée en septembre 2019, accorde un crédit de neuf millions de francs pour divers investissements de **imad** sur la période 2020-2024. Ce montant permettra notamment le renouvellement de matériel, tels que les dispositifs de sécurité pour les clients, le réaménagement de locaux ou encore l'évolution de logiciels informatiques.

En sus, différents objets concernant directement ou indirectement **imad** sont en cours d'examen par le Grand Conseil :

- le projet de loi 12263 sur l'organisation du réseau de soins en vue du maintien à domicile (LORSDom) renforce significativement le positionnement du maintien à domicile et précise des éléments-clés pour **imad**, tels que les limites de maintien à domicile ;
- le projet de loi 12423 modifiant la loi sur la santé aborde notamment les possibilités de délégation et de pratiques avancées pour les professions de santé. Dans sa formulation initiale, il ferait évoluer

les actes et tâches pouvant être effectués par différentes fonctions soignantes, ce qui pourrait avoir un impact significatif et positif sur l'organisation de **imad** et le déploiement de ses prestations ;

- le projet de loi 12617 sur le financement du maintien à domicile qui prévoit notamment un subventionnement pour l'exploitation de nouveaux IEPA ;
- la motion 2542 pour des macarons en faveur des professionnels de la santé, qui a pour but de faciliter le parking du personnel soignant intervenant à domicile.

Enfin, parmi d'autres textes touchant le domaine d'activité de **imad**, sont notamment à relever :

- un projet de loi PL 12169, « Pour un droit au répit pour les proches-aidants » ;
- une motion (M 2466) ayant pour but de développer l'offre de répit pour les proches aidants dans le canton de Genève.

## 8. Relations intercantionales et fédérales

Les cantons et acteurs nationaux du domaine du maintien à domicile font face à des enjeux communs qui nécessitent de poursuivre activement la collaboration et les échanges. Par ailleurs, certains développements, notamment d'ordre législatif, requièrent d'intensifier la veille sur l'actualité de l'aide et des soins à domicile au niveau fédéral et de s'engager activement en prenant part à des consultations organisées par les autorités fédérales.

### 8.5. Intensification des échanges avec les OSAD

En 2019, les échanges avec les autres acteurs du maintien à domicile, tant romands qu'alémaniques, ont été multipliés en favorisant les relations avec les OSAD (organisations de soins à domicile) évoluant dans un contexte urbain, dont les expériences et problématiques sont souvent similaires. **imad** a ainsi été associée au Städtetreff (plateforme d'échange entre OSAD urbaines alémaniques) et une délégation s'est par exemple rendue à la Chaux-de-Fonds en avril 2019 afin d'évoquer les récentes évolutions de NOMAD (Neuchâtel Organise le Maintien à Domicile).

Les relations avec l'Aide et soins à domicile Suisse (ASD), organisation faîtière nationale, sont également essentielles. À cet égard, **imad** peut s'appuyer depuis juin sur son rôle actif au sein du comité de l'ASD dans lequel a été élu un collaborateur de l'institution. Plusieurs autres collaborateurs sont également impliqués dans les commissions et groupes de travail de l'ASD.

Le fonctionnement de l'ASD est actuellement examiné pour mieux répondre aux changements structurels en cours dans le secteur domiciliaire, qui nécessite plus que jamais une présence forte sur la scène nationale. En effet, l'incertitude qui pèse sur l'avenir du cadre juridique et financier des soins à domicile représente une source d'inquiétude pour l'ensemble des acteurs en Suisse. Une consolidation des conditions cadres doit dès lors être visée, tout en défendant les caractéristiques du modèle genevois de maintien à domicile.

### 8.6. Cadre juridique : évolutions rapides et nombreuses

#### 8.6.1. Consultation fédérale sur le remboursement du matériel LiMA

La question du remboursement du matériel LiMA (pansements, poches urinaires, lecteurs de glycémie, etc.) est particulièrement prégnante. Le Département fédéral de l'intérieur a lancé en décembre 2019 une consultation pour trouver une solution à une situation actuellement peu claire. Son contenu semble indiquer que les craintes d'une complexification administrative de la gestion de ce matériel ne se concrétiseront pas.

#### 8.6.2. Baisse des contributions LAMal aux organisations de soins à domicile

En juillet 2019, l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) a décidé de baisser de 3,6% les contributions LAMal aux organisations de soins et d'aide à domicile (modification de l'ordonnance sur les prestations de l'assurance des soins – OPAS). Cette position, contraire à la quasi-totalité des avis émis pendant la consultation, va à l'encontre de la volonté affichée de développer le maintien à domicile et reporte à nouveau sur les cantons des charges supplémentaires.

#### 8.6.3. Points d'attention au niveau fédéral

D'autres thématiques importantes traitées au niveau fédéral font l'objet d'une attention particulière. A relever notamment :

- la question du financement des prestations ambulatoires ou hospitalières avec l'éventuelle introduction d'un financement uniforme (EFAS) ;
- la formation, en particulier dans le cadre de l'initiative pour des soins infirmiers forts et son contre-projet ;
- le dossier électronique du patient et ses modalités de développement ;
- la coordination des soins selon un processus qualité ;
- l'intégration des soins, c'est-à-dire une collaboration structurée des fournisseurs de soins et le développement de projets pilote.

## 9. Finances

L'exercice 2019 s'est clôturé sur un non dépensé de 5,7 millions de francs intégrant le versement d'une indemnité supplémentaire de 5 millions de francs votée par la commission des finances du Grand Conseil de l'Etat de Genève le 19 février 2020.

L'octroi de cette indemnité supplémentaire permet au Conseil d'administration de maintenir les fonds propres affectés aux projets nécessaires à la transformation de l'institution. En effet, sans celle-ci, **imad** se serait retrouvée dans l'obligation de désaffecter les fonds propres concernés étant responsable d'assumer les déficits cumulés au terme du contrat de prestations 2016-2019<sup>33</sup>.

Même si le niveau de fonds propres au 31 décembre 2019 permet à l'institution de poursuivre ses projets, le problème reste entier puisque, à terme, les fonds propres affectés auront été utilisés et la marge de manœuvre n'aura pu être reconstituée (considérant le plan financier quadriennal tout juste à l'équilibre). Pour le surplus, **imad** est une institution « jeune » conjuguant faible assise financière<sup>34</sup>, masse salariale très élevée<sup>35</sup> et effets de levier restreints<sup>36</sup>. Par ailleurs, il convient de relever que **imad** aura assumé sur la période du contrat de prestations 2016-2019 près de 18 millions de francs résultant des déficits cumulés sur la période, mais également du sous financement historique des mécanismes salariaux et des augmentations de taux de cotisations de la caisse de prévoyance de l'Etat de Genève ayant prévalu jusqu'en 2019.

Hors cette indemnité supplémentaire, le résultat de 0,7 million de francs s'avère être très proche du budget (0,5 million de francs de résultat budgété) en intégrant toutefois les évènements exceptionnels suivants :

- faisant suite à un arrêt du Tribunal fédéral sur l'octroi d'une annuité rétroactive 2016, un montant d'indemnité supplémentaire de 8,1 millions de francs a été octroyé afin de couvrir les charges salariales induites ;
- poursuivant un objectif de simplification, la révision des règles d'activation de biens de l'institution a eu pour effet de diminuer le nombre de biens sous gestion, ayant un impact sur les amortissements de 2,8 millions de francs compensés en majeure partie par les produits différés de la subvention d'investissement de 2,6 millions de francs. L'impact résiduel sur le résultat net est de -0,2 million de francs.

Hormis ces considérations financières, il convient encore de relever la progression de 1,8% des heures prestées de soins facturables au sens de la loi sur l'assurance maladie et de 3,0% pour la clientèle plus complexe bénéficiant de soins 6 et 7 jours sur 7 et nécessitant des besoins de prise en charge et de coordination plus intensifs. Sur la période du contrat de prestations, un accroissement de 16,8% d'heures de cette clientèle est relevé.

Enfin, malgré cette augmentation de volumétrie, les charges salariales ainsi que les autres charges d'exploitation de l'institution sont maîtrisées.

<sup>33</sup> Article 14 alinéa 6 : « A l'échéance du contrat, l'imad assume ses éventuelles pertes reportées. »

<sup>34</sup> Le volume du bilan de **imad** s'élève à 40 millions de francs et ne présente que 3,5 millions de francs d'actifs immobilisés (0,9%) ainsi qu'un capital de dotation de Fr. 100'000.-. Les fonds étrangers se montent à 33,1 millions de francs soit 83,3% de son bilan. Enfin, **imad** n'est pas propriétaire de biens immobiliers et est locataire de l'entier des locaux qu'elle occupe.

<sup>35</sup> La masse salariale représente près de 90% des charges d'exploitation et est régie par des lois cantonales.

<sup>36</sup> Sans possibilité d'agir sur les tarifs fédéraux, présentant peu de latitude sur les tarifs cantonaux et ayant déjà mis en œuvre les principaux leviers d'efficience.

## 9.1. Rapport financier

Produits (en millions de CHF)	Comptes 2018	Budget 2019	Comptes 2019
<b>Produits de la facturation</b>	71.2	75.3	72.5
<b>Pertes sur débiteurs</b>	- 0.6	- 0.5	-0.5
<b>Indemnités</b>	176.7	188.6	203.5
<b>Autres produits</b>	0.8	1.0	1.0
<b>Total des produits</b>	<b>248.0</b>	<b>264.4</b>	<b>276.5</b>
<b>Charges</b>			
<b>Charges de personnel</b>	225.8	233.6	239.3
<b>Charges d'exploitation</b>	27.7	30.3	31.5
Charges en lien avec les prestations	14.4	15.5	15.0
Matériel et entretien	1.3	1.9	2.4
Amortissements	2.0	2.5	4.2
Charges des locaux	7.1	7.2	7.3
Charges de l'administration	2.7	2.9	2.4
Assurances, taxes, impôts et autres charges	0.1	0.3	0.2
<b>Autres produits et charges hors exploitation</b>	- 0.4	-	-
<b>Total des charges</b>	<b>253.1</b>	<b>263.9</b>	<b>270.8</b>
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>- 5.1</b>	<b>0.5</b>	<b>5.7</b>

## 10. Le Conseil d'administration

En 2019, le Conseil d'administration s'est réuni à onze reprises (dont une séance extraordinaire) afin de remplir les missions lui incombant dans le cadre de la Loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP) et la Loi sur l'Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile (LIMAD).

Ces séances ont permis notamment de :

- valider les comptes 2018 et le rapport d'audit de KPMG ;
- valider les rapports financier et annuel 2018 ;
- approuver le budget 2019 ;
- valider le projet de budget 2020, le contrat de prestations 2020-2023 et la convention tarifaire avec le département de la sécurité, de l'emploi et de la santé (DSES) ;
- valider les risques principaux 2019.

Le Conseil d'administration, entré en fonction le 1<sup>er</sup> décembre 2018, est composé des membres suivants :

### Désignés par le Conseil d'État :

M. Moreno Sella, président

Mme Marie-Laure Kaiser

Mme Sandrine Longet Di Pietro, secrétaire

M. Stéphane Miazza

### Représentants des partis politiques représentés au Grand Conseil :

M Serge Raemy, vice-président

Mme Leyla Ahmari Taleghani

Mme Sabine De Clavière

Mme Marie-Thérèse Engelberts

Mme Cathy Jacquier (dès juin/remplace Mme Michaud Ansermet)

Mme Corinne Khaouchi

Mme Eliane Michaud Ansermet (jusqu'en février, puis démissionnaire)

Mme Gabriela Sonderegger

### Représentante élue par le personnel :

- Mme Maria Jesus Puras Robles

### Désigné par l'Association des communes genevoises :

- M. Gilbert Vonlanthen

### Désigné par l'Association des médecins du canton de Genève

- M. Didier Châtelain

### Représentant de la Direction générale de la santé (avec voix consultative)

- M. Adrien Bron

### Comité d'audit

Le comité d'audit est composé de trois membres du Conseil d'administration, à savoir M. Sella (président), M. Miazza et Mme Sonderegger.

Au cours de l'année 2019, il s'est réuni à cinq reprises et a notamment :

- suivi les activités de l'audit interne ;
- observé le suivi des recommandations de la Cour des comptes concernant **imad** (en approuvant des propositions d'indicateurs faisant suite au rapport n°129 sur la « Gouvernance de la fonction d'audit interne » de **imad**) ;
- approuvé des modifications du document « Principes généraux : déroulement d'une mission d'audit » ;
- préavisé les risques principaux 2019 ;
- validé le plan d'audit 2020.

## 11. Les évènements 2019

Lors d'événements grands publics, **imad** tisse des liens avec la population genevoise tout en accomplissant sa mission de prévention de la santé. Les journées mondiales par exemple, qui ponctuent l'année, sont autant d'opportunités de sensibiliser la population à différents thèmes en lien avec le maintien à domicile. Ces rendez-vous sont également une occasion de collaborer étroitement avec les partenaires et de renforcer les coopérations.

### **100 ans de la Société Coopérative des Habitants de Genève - Cité Vieusseux - 29 juin 2019**

Le 29 juin 2019, la SCHG a célébré ses 100 ans en organisant une journée riche en festivités pour tous les âges. Lors de cette journée, **imad** a présenté l'institution et ses prestations en favorisant les liens de proximité avec les habitants du quartier de Vieusseux.

### **Campagne interne hygiène des mains - mai 2019**

Pour marquer la Journée mondiale de l'hygiène des mains de l'OMS le 5 mai, des ateliers de sensibilisation à l'utilisation du produit de solution hydro-alcoolique ont été organisés pendant le mois de mai dans les centres et antennes de maintien à domicile de **imad** avec l'appui des professionnels relais en hygiène des mains et précautions standard.

### **Forum des associations contre le cancer – 21 mars 2019**

**imad** a contribué au 8<sup>ème</sup> Forum des associations contre le cancer organisé par les HUG, avec un stand d'information animé par un tandem infirmière-ergothérapeute et une conférence sur la prestation « Répit aux familles avec enfant gravement malade ».

### **Journée nationale aide et soins à domicile - 7 septembre 2019**

**imad** a relayé cette journée sur le thème « Entendre et écouter » en tenant un stand sur la place du Molard. Les animations proposées ont rencontré un franc succès auprès du public. Les médias romands s'en sont fait largement l'écho.

### **Semaine mondiale de l'allaitement maternel - 9 au 13 septembre 2019**

Chaque année, **imad** participe en tant que partenaire à la semaine mondiale de l'allaitement maternel organisée par les HUG.

### **Journée internationale des personnes âgées – 1<sup>er</sup> octobre 2019**

Les Nations Unies ont proclamé le 1<sup>er</sup> octobre « Journée internationale des personnes âgées » en 1990. En 2019, **imad** s'est associée aux animations proposées par l'antenne sociale de proximité des Eaux-Vives de la Ville de Genève avec le slogan « Ensemble les seniors sont plus forts ! ».

### **Journée mondiale des soins palliatifs - 8 octobre 2019**

A l'occasion de cette journée mondiale placée sous le thème « Des soins pour la vie avec la médecine palliative », **imad** a animé un atelier sur les directives anticipées dans le village des exposants des HUG.

### **Fête des Seniors – 100 ans de Pro Senectute - 12 octobre 2019**

Pro Senectute Genève a organisé sur la plaine de Plainpalais une grande manifestation festive à la rencontre des seniors, des professionnels de la santé et du social et des partenaires du réseau de soins. **imad** a répondu présent en tant que partenaire.

### **Journée mondiale de l'AVC – Journée Cœur Vaisseaux Cerveau + Soirée Mix&Mash – 29 octobre 2019**

Cette journée vise à sensibiliser le grand public à la santé cardiovasculaire au travers d'ateliers interactifs, tests de dépistage, stands d'information et conférences. **imad** y a tenu un stand d'information avec une infirmière et une ergothérapeute. Lors d'un afterwork sur le thème de la santé, organisé par le Service d'information des Nations Unies à Genève en coopération avec le Centre d'accueil de la Genève internationale (CAGI), l'OMS et les HUG, l'espace d'information **imad** était tenu par des collaborateurs bilingues français-anglais.

### **Journée intercantonale des proches aidants - 30 octobre 2019**

En parallèle des conférences et tables rondes des 30, 31 octobre et 1<sup>er</sup> novembre, **imad** a participé à cette journée organisée par la Direction générale de la santé en assurant une présence active pour répondre aux questions des visiteurs.

### **Journée portes ouvertes de la Haute école de santé de Genève - 6 novembre 2019**

Lors de cet événement sur le thème de « La santé : un métier d'avenir », **imad** a tenu un stand afin de présenter les métiers d'infirmière et de diététicienne. Composé principalement de jeunes de 18 à 25 ans, le public a pu échanger avec ces professionnels et des chargés de recrutement et de formation de l'institution.

### **Les Automnales 2019 - 8-17 novembre 2019**

**imad** a participé pour la première fois au salon des Automnales à Palexpo, aux côtés des HUG, hôte d'honneur de cette 11<sup>ème</sup> édition. De nombreuses animations interactives et ludiques ont été proposées aux visiteurs.

### **Salon Planète Santé - 14-17 novembre 2019**

**imad** a participé au Salon Planète Santé 2019, organisé au CERM de Martigny, en animant une conférence sur le thème du diabète intitulée « Le diabète, parlons-en ! ».

### **7<sup>ème</sup> Colloque annuel du réseau santé-social - 19 novembre 2019**

La Direction générale de la santé a organisé son traditionnel colloque annuel du réseau santé-social sur le thème « Des outils pour e-changer ». Des collaborateurs **imad** ont animé des ateliers consacrés aux outils cliniques numérisés et à la coordination interprofessionnelle.

## Annexe : chiffres et statistiques 2019

### Les prestations

En 2019, le nombre d'heures de soins prestées au domicile des clients et patients a progressé de +2.1% par rapport à 2018 (+10% depuis 2015).

- **649'626** heures prestées<sup>37</sup> de soins à domicile
- **22'490** heures prestées de soins en unité d'accueil temporaire de répit (UATR)
- **14'727** heures prestées d'ergothérapie
- **300'876** heures prestées d'aide pratique
- **482'913** repas livrés à domicile et en salle à manger IEPA
- **26** immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) représentant **1'483** appartements
- **2** UATR totalisant **11'527** journées d'hébergement

### Les clients

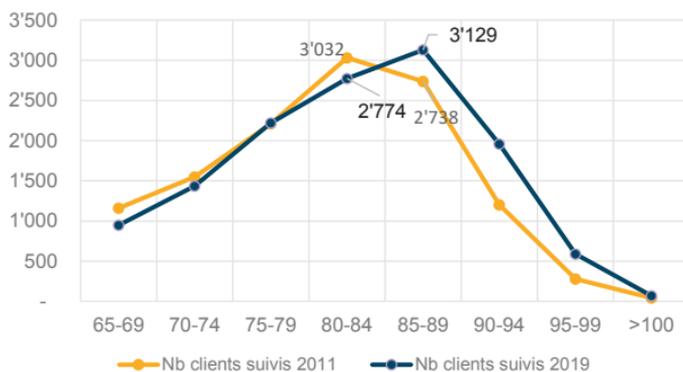
Globalement, le nombre total de clients pris en charge en 2019 par **imad** a augmenté de 1.3% par rapport à 2018 et de 3.3% depuis 2015.

En 2019, **imad** a pris en charge **17'359** clients dont :

- **12'527** recevant des prestations de soins
- **6'700** recevant des prestations d'aide pratique
- **4'646** recevant des repas à domicile ou en IEPA
- **4'203** recevant des prestations de sécurité
- **5'065** recevant des soins 6 ou 7 jours sur 7
- **755** recevant plusieurs prestations
- **535** bénéficiant de séjour en UATR

<sup>37</sup> Heures de prestations effectuées au domicile des clients et facturées au sens de la LAMal

Courbe des âges des clients en âge AVS suivis par imad



## Répartition des clients par groupes d'âge et par types de prestations

Groupes d'âge	Total % du canton	Soins <sup>o</sup>	Aide	Repas	Sécurité	Total % imad <sup>oo</sup>
0 - 64 ans	%	25.0%	23.6%	10.8%	3.2%	24.4%
65 - 79 ans	%	27.0%	27.2%	26.4%	16.4%	26.5%
80 ans et plus	%	48.0%	49.2%	62.8%	80.4%	49.1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

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

<sup>oo</sup> La colonne « Total » ne correspond pas à l'addition des pourcentages des quatre prestations, certains clients bénéficiant de plus d'une prestation

## Profils de la clientèle

Enfants malades 0 à 17 ans	541
Familles en difficulté	482
Adultes handicapés et/ou malades 18 à 64 ans	3'212
Personnes âgées avec problèmes de santé 65 à 79 ans	2'995
Personnes âgées avec problèmes de santé 80 ans et plus	5'502
Personnes âgées avec difficultés liées au vieillissement 65 à 79 ans	1'610
Personnes âgées avec difficultés liées au vieillissement 80 ans et plus	3'017
<b>Total</b>	<b>17'359</b>

## Nombre de clients par commune et par type de prestations en 2019

N°	Commune ou secteur pour la ville de Genève	habitants*	total clients <sup>§</sup>	clients soins**	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		20	18	4	16		1	4	3	4	3
2	Anières		68	46	21	46		2	8	14	7	22
3	Avully		41	31	19	31			4	16	11	10
4	Avusy		34	29	15	28			7	10	8	6
5	Bardonnex		89	51	23	49		1	6	13	44	15
6	Bellevue		51	37	21	36		2	4	14	12	12
7	Bernex		289	200	113	190	1	9	17	97	106	60
8	Carouge		809	602	322	565	2	29	140	380	224	202
9	Cartigny		27	21	12	19		1	5	3	8	5
10	Céligny		17	12	8	12				4	1	7
11	Chancy		45	38	24	35		4	9	13	11	8
12	Chêne-Bougeries		451	333	170	322	1	22	66	178	142	124
13	Chêne-Bourg		319	218	120	209		14	38	143	88	81
14	Choulex		38	28	13	24		2	8	12	5	13
15	Collex-Bossy		31	23	7	23		1	4	4	6	6
16	Collonge-Bellerive		292	226	109	211		12	42	69	67	90
17	Cologny		166	108	60	104		3	24	41	33	62
18	Confignon		128	94	54	87		8	16	28	19	39
19	Corsier		72	55	25	55		3	7	17	23	18
20	Dardagny		42	28	13	26			1	10	14	7
21	Genève		7'435	5'306	2'715	5'084	20	214	842	3'178	1'938	1'888
	Champel		1'040	710	357	666	1	31	117	277	276	377
	Eaux-Vives		1'063	746	392	714	1	44	114	488	274	293
	Grottes		739	535	266	517	3	19	86	310	216	183
	Jonction		648	481	247	462	4	17	103	349	156	126
	Pâquis		555	408	177	390	2	19	68	252	121	108
	Plainpalais/Acacias		1'046	776	396	749	4	29	117	461	251	236
	Servette/Petit-Saconnex		1'420	1'019	553	993	1	28	137	595	432	359
	St-Jean/Charmilles		924	631	327	593	4	27	100	446	212	206
22	Genthod		60	45	26	44			7	15	15	16
23	Grand-Saconnex		362	254	134	242		9	36	124	96	73
24	Gy		12	10	6	9		1	3	2	5	4
25	Hermance		20	15	10	14		1	5	7	6	5
26	Jussy		51	40	17	39		1	4	12	10	11
27	Laconnex		20	17	8	17		1	1	5	0	3
28	Lancy		1'215	848	425	814	1	31	101	496	355	286
29	Meinier		72	46	23	44		1	8	24	28	20
30	Meyrin		825	599	338	572		33	78	291	254	176
31	Onex		832	637	290	621	2	19	90	256	229	199
32	Perly-Certoux		94	68	33	65		3	7	28	23	20
33	Plan-les-Ouates		285	191	96	178	2	14	15	81	67	59
34	Pregny-Chambésy		75	59	29	57		3	5	11	13	18
35	Presinge		20	14	7	12		1	3	5	4	5
36	Puplinge		71	52	26	50		1	9	30	16	18
37	Russin		13	12	8	12			1		3	2
38	Satigny		97	76	31	73		2	5	20	16	17
39	Soral		18	17	5	14	2		3	3	3	6
40	Thônex		615	432	203	417		23	66	225	185	148
41	Troinex		64	48	25	48		2	8	15	16	21
42	Vandoeuvres		52	41	19	37		3	6	8	17	9
43	Vernier		1'380	1'023	498	976	6	38	184	575	322	261
44	Versoix		358	268	140	257	1	8	42	129	99	76
45	Veyrier		304	211	86	198	1	12	36	91	93	72
	<b>Total 2019</b>		<b>17'359</b>	<b>12'527</b>	<b>6'351</b>	<b>11'982</b>	<b>39</b>	<b>535</b>	<b>1'975</b>	<b>6'700</b>	<b>4'646</b>	<b>4'203</b>
	Total 2018		17'140	12'143	6'193	11'626	21	487	1'810	6'612	4'593	4'201
	Variation en unité		+219	+384	+158	+356	+18	+48	+165	+88	+53	+1
	Variation en %		+1.3%	+3.2%	+2.6%	+3.1%	NS	+9.9%	+9.1%	+1.3%	+1.2%	NS

\* Total des habitants au 31.12.2019 (OCSTAT)

§ Le nombre total de clients est inférieur à la somme des clients par prestation, certains bénéficiant de plusieurs prestations.

\*\*Les clients soins comprennent les soins infirmiers, les soins de base, les soins en UATR et l'ergothérapie

## Nombre d'heures réalisées et quantité de prestations par commune en 2019

N°	Commune ou secteur pour la ville de Genève	Total clients	Heures soins	Heures soins de base	Heures soins infirmiers	Heures SAT	Heures soins UATR	Heures ergothérapie	Heures aide pratique	Nb repas livrés	Nb repas salle à manger	Nb abonnés sécurité
1	Aire-Ja-ville	20	804	416	388		60	49	221	752		3
2	Anières	68	2'502	1'841	661		85	49	499	721		22
3	Avully	41	1'824	960	863			23	484	1'304		10
4	Avusy	34	3'479	2'473	1'006			29	170	956		6
5	Bardonnex	89	1'938	969	969		37	36	447	729		15
6	Bellevue	51	2'549	1'783	765		156	53	369	933		12
7	Bernex	289	9'763	5'657	4'094	12	450	172	3'350	6'687	3'521	60
8	Carouge	809	43'160	25'234	17'918	8	1'234	1'092	17'488	23'292	1'304	202
9	Cartigny	27	775	547	228		30	72	156	735		5
10	Céligny	17	277	90	187				111	25		7
11	Chancy	45	2'853	2'041	812		163	71	592	911		8
12	Chêne-Bougeries	451	18'067	9'766	8'299	2	1'121	486	8'535	12'087	3'497	124
13	Chêne-Bourg	319	13'180	7'869	5'312		580	242	6'887	8'524	970	81
14	Choulex	38	1'312	863	449		71	51	539	418		13
15	Collex-Bossy	31	1'022	676	346		48	14	231	473		6
16	Collonge-Bellerive	292	11'547	6'994	4'553		637	228	2'033	7'200		90
17	Cologny	166	6'955	4'623	2'332		101	228	1'364	3'962		62
18	Confignon	128	4'900	3'013	1'887		398	62	763	1'422		39
19	Corsier	72	2'347	1'365	982		416	21	514	2'068		18
20	Dardagny	42	609	221	388			4	136	863		7
21	Genève	7'435	280'195	151'861	128'243	91	7'658	6'608	155'456	207'366	4'157	1'888
	<i>Champel</i>	1'040	37'192	21'502	15'684	7	1'313	756	11'780	33'659		377
	<i>Eaux-Vives</i>	1'063	42'101	24'783	17'316	2	1'715	862	26'019	29'618		293
	<i>Grottes</i>	739	29'841	17'391	12'430	20	768	437	14'031	22'912		183
	<i>Jonction</i>	648	32'647	16'731	15'904	12	616	1'109	19'965	15'829		126
	<i>Pâquis</i>	555	19'336	8'907	10'413	17	490	423	10'423	11'672		108
	<i>Plainpalais/Acacias</i>	1'046	39'506	19'689	19'807	9	1'037	1'346	22'215	29'790	1'929	236
	<i>Servette/Petit-Saconnex</i>	1'420	48'191	24'840	23'347	4	795	857	26'443	42'727	1'579	359
	<i>St-Jean/Charmilles</i>	924	31'381	18'019	13'342	21	925	818	24'580	21'159	649	206
22	Genthod	60	1'626	891	736			27	424	2'985		26
23	Grand-Saconnex	362	15'980	11'156	4'824		504	204	5'184	10'516		73
24	Gy	12	1'249	1'078	171		36	77	161	544		4
25	Hermance	20	676	310	366		7	26	309	336		5
26	Jussy	51	1'960	853	1'107		21	33	403	106		11
27	Lacornex	20	1'009	666	343		15	11	102			3
28	Lancy	1'215	36'500	19'179	17'308	13	1'643	707	19'650	31'587	3'703	286
29	Meinier	72	2'234	977	1'257		53	77	1'037	2'511		20
30	Meyrin	825	27'567	13'984	13'582		1'555	600	10'508	25'256	183	176
31	Onex	832	32'844	15'600	17'232	12	550	589	10'282	19'312	2'370	199
32	Perly-Certoux	94	3'060	2'072	988		212	36	1'039	2'436		20
33	Plan-les-Ouates	265	8'386	5'316	3'067	3	1'002	150	2'879	7'714		59
34	Pregny-Chambésy	75	3'004	1'909	1'095		128	21	248	2'013		18
35	Presinge	20	694	507	188		156	19	116	373		5
36	Puplinge	71	1'682	1'099	583		50	90	1'042	1'245		18
37	Russin	13	993	845	148			14		332		2
38	Satigny	97	2'911	1'493	1'418		66	71	869	2'004		17
39	Soral	18	629	320	299	11		16	278	500		6
40	Thônex	615	21'346	10'643	10'703		895	506	10'106	14'644	3'720	148
41	Troinex	64	2'378	1'545	833		70	22	532	1'197		21
42	Vandoeuvres	52	2'034	1'115	919		80	46	157	1'493		9
43	Vernier	1'380	50'011	26'724	23'263	23	1'318	1'295	26'450	29'417	5'638	261
44	Versoix	358	11'662	8'222	3'438	2	339	227	4'978	7'745		76
45	Veyrier	304	9'132	4'753	4'377	3	544	273	3'778	7'223	933	72
	<b>Total 2019</b>	<b>17'359</b>	<b>649'626</b>	<b>360'520</b>	<b>288'928</b>	<b>178</b>	<b>22'490</b>	<b>14'727</b>	<b>300'876</b>	<b>452'917</b>	<b>29'996</b>	<b>4'203</b>
	Total 2018	17'140	636'290	357'530	278'619	142	19'303	13'581	314'974	462'856	27'319	4'201
	Variation en unité	+219	+13'336	+2'990	+10'309	+36	+3'187	+1'146	-14'098	-9'939	+2'677	+1
	Variation en %	+1.3%	+2.1%	+0.8%	+3.7%	NS	+16.5%	+8.4%	-4.5%	-2.1%	+9.8%	NS

## Les locataires en IEPA

### Liste des IEPA

Immeubles avec encadrement pour personnes âgées	Appartements	Locataires
Ansermet (Plainpalais)	70	70
Arc en Ville (Plainpalais)	42	41
Bernex	45	46
Saule (Bernex)	38	39
Bourgogne (Charmilles)	41	47
Carouge-Centre	27	27
Champs-Frêchets (Meyrin)	69	65
Chapelly (Thônex)	56	56
Chêne-Bourg	24	27
La Chevillarde (Chêne-Bougeries)	68	78
La Forêt (Servette)	91	104
La Plaine (Dardagny)	23	26
Le Lignon (Vernier)	142	114
Les Avanchets (Vernier)	110	114
Les Franchises (Cité Vieusseux))	162	177
Les Jumelles (Thônex)	54	49
Les Marbriers (Petit-Lancy)	82	70
Les Palettes (Grand-Lancy)	26	28
Les Rasses (Veyrier)	30	32
Les Vergers-Récréations (Meyrin)	11	13
Les Vergers-Arpenteurs (Meyrin)	10	10
Les Vergers-Diversité (Meyrin)	22	24
Meyrin-Liotard (Servette)	18	19
Onex III	131	127
Reposa (Servette)	43	46
Vigne Rouge (Carouge)	48	54
<b>Total</b>	<b>1'483</b>	<b>1'503</b>

## Les collaborateurs

En 2019, l'effectif de **imad** comprenait 2'114 collaboratrices et collaborateurs permanents et 179 auxiliaires.

### Répartition de l'effectif permanent

L'effectif permanent exprime le nombre de collaborateurs qui occupent un poste fixe.

#### Par sexe en %

Sexe	2018	2019
Femmes	81.38	80.98
Hommes	18.62	19.02

#### Par catégorie de cadres %

	2018	2019
Hauts dirigeants	0.28	0.33
Cadres supérieurs avec encadrement	1.42	1.33
Cadres supérieurs sans encadrement	0.47	0.66
Cadres intermédiaires avec encadrement	5.30	5.30
Collaborateurs et cadres intermédiaires sans encadrement	92.52	92.38

\*Calculé sur la base des catégories Cadres Bilan social étatique

#### Proportion des cadres femmes %

	2018	2019
Cadres Hauts dirigeants / Cadres supérieurs avec et sans encadrement	34.78 %	42.86 %
Cadres	63.92 %	64.60 %

\*Calculé sur la base des catégories Cadres Bilan social étatique

#### Âge moyen

Sexe	2018	2019
Femmes	45.24	45.14
Hommes	43.32	43.25
Âge moyen	44.88	44.78

## Ancienneté en années

Années	2018	2019
Moyenne	9.57	9.51

## Répartition du personnel à temps partiel en %

	2018	2019
Temps partiel	70.49	69.73
Plein temps	29.51	30.27

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

## Turnover en %

Flux annuel CDI (mouvements)	2018	2019
Entrées	208	180
Total Départs	148	181
Turn-over*	8.72	8.59

\*Calculé sur la règle bilan social Grand Etat

## Répartition selon le permis de travail en %

Type de permis	2018	2019
Permis G	38.03	39.88
Permis B	2.42	2.13
Permis C	19.90	19.68
Permis L	0.05	0.04
Confédérés	39.60	38.27

## Par lieu de résidence en %

Pays de résidence	2018	2019
Canton de Genève	49.69	48.20
Autres cantons	2.80	2.37
France	47.51	49.43