

RAPPORT ANNUEL 2021

La vie et rien d'autre


ARPAVIE
GROUPE ASSOCIATIF
*Vous accompagner,
aujourd'hui et demain*

UNE ASSOCIATION





AU P R O C

QUI SOMMES-NOUS ?

ARPAVIE, VOUS ACCOMPAGNER, AUJOURD'HUI ET DEMAIN

ARPAVIE est l'un des deux plus importants gestionnaires associatifs de résidences pour personnes âgées. Adossé au groupe Caisse des Dépôts, ARPAVIE compte 130 établissements et services : 45 résidences médicalisées (Ehpad), 80 résidences autonomie, deux résidences services senior, un service d'aide et de soins à domicile et deux services de soins infirmiers à domicile. Le groupe prend soin de près de 9 000 résidents et emploie près de 3 500 collaborateurs. Au quotidien, nous nous efforçons de proposer dans chacune de nos résidences un accompagnement et un cadre de vie adaptés aux besoins et aux rythmes des personnes âgées, quel que soit leur niveau de revenus. Partout, la qualité est au centre du travail de toutes nos équipes depuis plus de 55 ans.

4

REGARDS CROISÉS

Laure de la Bretèche
Présidente d'ARPAVIE
Jean-François VITOUX
Directeur général d'ARPAVIE

6

SUR LE VIF

Journal de l'année 2021

10

GRAND ANGLE

- Covid : on n'a rien lâché !
- Vu de l'intérieur
- C'est du vécu !

16

LE MANIFESTE

Les collaborateurs s'expriment

17

ZOOM SUR...

- Le Conseil des résidents et des familles
- Une plateforme de signalement pour les lanceurs d'alerte



GRAMME

18

C'EST NOUVEAU !

- Deux nouvelles résidences autonomie
- C'est mon job ! Barbara Carillon, responsable innovation
- 5 choses à savoir sur ARPAVIE@dom
- Le regard humoristique d'Antoine Chéreau, dessinateur de presse

25

À LA LOUPE

L'écosystème d'ARPAVIE

26

EN IMMERSION

Une journée avec nos jeunes en service civique

30

PORTFOLIO

Wanda Kujacz, la photographe qui sublime la vieillesse

32

UN GROUPE RESPONSABLE

- Le pôle d'excellence d'accompagnement de la fin de la vie
- Cnav : un partenariat de longue date

36

LE GROUPE

La Caisse des Dépôts à nos côtés

38

UN GROUPE DURABLE

- Les chiffres de l'année 2021
- La gouvernance

42

LES RÉSIDENCES ARPAVIE

- La carte de France ARPAVIE
- Encore un mot...

REGARDS CROISÉS



LAURE DE LA BRETÈCHE
Présidente d'ARPAVIE

JEAN-FRANÇOIS VITOUX
Directeur général d'ARPAVIE

De la sortie de crise aux solutions durables

Qu'attendions-nous de 2021, passé l'horrible année 2020 ?

Un retour à la vie normale, la vie d'avant. Notre attente a été déçue et nous avons dû accepter que 2021 soit encore une année difficile.

Bien sûr, nous avons connu ensemble de vraies réussites :

- Les équipes d'ARPAVIE ont continué à faire face avec une énergie et un dévouement remarquables dans un contexte où le Covid est resté présent pendant un semestre avec toutes les contraintes que cela a représenté pour les équipes, les résidents et leurs familles.
- Nous avons retrouvé le plaisir d'accueillir de nouveaux résidents qui, dès que cela a été possible, sont revenus dans nos maisons, où nous avons réalisé plus de 400 entrées nettes en 2021.
- Les pouvoirs publics ont su en 2021 nous accompagner financièrement pour faire face aux conséquences durables de la crise du Covid.
- Nous avons confirmé la force de notre ancrage auprès de la Caisse des Dépôts, qui, face aux conséquences de l'année 2020, a apporté à notre association un soutien de 10 millions d'euros.

Au fond, si cette année n'est pas redevenue « normale », c'est parce qu'après la crise épidémique de 2020, 2021 a mis en évidence que le monde ne sera plus celui d'avant et que de grands défis nous attendent au cours des prochaines années.

La question des effectifs, essentielle.

Les difficultés de recrutement que la crise du Covid a dramatiquement illustrées se sont poursuivies en 2021 et ont pesé durement sur nos équipes et les résidents. Nous partageons l'intention des pouvoirs publics de faire évoluer à la hausse notre taux d'encadrement pour améliorer la qualité de notre accompagnement et notre qualité de vie au travail. Mais pour cela, il faut d'urgence susciter en masse de nouvelles vocations. Le Ségur de la santé y contribue, mais cela ne suffit pas : il faut rendre à nos métiers une attractivité durable en valorisant nos potentiels d'intégration, de formation, de progression et, plus que tout, de sens donné au travail quotidien.

La question de l'organisation des métiers du grand âge. Avec la forte dégradation d'image – souvent injustifiée – dont souffrent les Ehpad, la préférence pour le « vieillir à domicile » est devenue ultra-majoritaire. Mais ce « vieillir à domicile » à tout prix comporte des risques. Face au dilemme Ehpad rejeté, domicile fantasmé, nous allons devoir « réinventer » les maisons de retraite d'autrefois, celles dans lesquelles on allait sans trop d'appréhension, librement parce que le moment était venu, tout simplement. De premiers signes modestes – la loi 3DS notamment – annoncent cette évolution.

La question de la professionnalisation et de la coordination des aides à la personne. Là aussi de premières évolutions positives ont été enregistrées avec la création des nouveaux services à domicile (SAD) et la revalorisation partielle des tarifs. Ce n'est qu'un début et ARPAVIE prendra sa part de cette mutation bienvenue.

La question enfin du financement de ces évolutions. Nous savons qu'il faut investir pour des classes plus âgées et plus nombreuses auxquelles il faut assurer une offre en tenant compte de leurs revenus. Mais l'enjeu réside moins dans l'importance des sommes nouvelles à engager ramenées aux 19 milliards de dépenses directes au bénéfice du grand âge que nous connaissons déjà, que dans la capacité à engager ces sommes nouvelles dans un cadre administratif simplifié avec des chefs de file clairs pour en accélérer la mise en œuvre.

2021 n'a pas été l'année du retour à la normale mais elle a mis en évidence la nécessité d'une vraie révolution pour notre secteur, révolution qui permette à tous nos professionnels de se voir mieux reconnus et valorisés, à la hauteur des attentes de nos aînés. ARPAVIE, avec ses 3 000 collaborateurs et collaboratrices y prendra toute sa part.

LAURE DE LA BRETÈCHE

Présidente d'ARPAVIE

JEAN-FRANÇOIS VITOUX

Directeur général d'ARPAVIE

Journal de l'année 2021



JANVIER 2021

#VACCINATION

Durant toute l'année 2021, les collaborateurs d'ARPAVIE n'ont pas ménagé leurs efforts pour faire de la campagne de vaccination un véritable succès (voir p. 10). Une mobilisation saluée par Brigitte Bourguignon, ministre chargée de l'Autonomie, et Laurent Pietraszewski, ministre chargé des Retraites, lors de leur visite à l'Ehpad Stenhuis de Saint-Omer (Pas-de-Calais).





JANVIER 2021

Oddy, un facilitateur de lien social pas comme les autres

Le 18 janvier 2021, l'équipe de la résidence Saint-Genest, à Nevers (Nièvre), a accueilli un nouveau collègue à quatre pattes. Oddy, jeune golden retriever de deux ans, a été formé par l'association Handi'Chiens, pour exercer les fonctions de « chien d'assistance d'accompagnement social ». Un collaborateur au poil !


ARPAVIE@dom
Vous accompagner au quotidien

MARS 2021

Naissance d'ARPAVIE@dom

ARPAVIE continue de se développer avec la création d'ARPAVIE@dom. Cette structure associative propose une offre de soins et d'aide à domicile aux personnes en perte d'autonomie, fragilisées ou en situation de handicap (voir aussi p. 22). Bienvenue !



MAI 2021

Génération engagée

En ce lundi de Pentecôte, journée de solidarité dédiée aux personnes âgées et handicapées, toute l'équipe de la résidence Saint-Exupéry de Villejuif (Val-de-Marne) était sur le pont pour accueillir Sarah El Haïry. La secrétaire d'État à la Jeunesse et à l'Engagement est allée à la rencontre du personnel de l'établissement. L'occasion également d'échanger avec Magda, Louisa et Andrea, trois jeunes volontaires d'Unis-Cité, qui effectuent leur service civique au sein de l'Ehpad.

Journal de l'année 2021

JUIN 2021

Lien social et mobilité: partenariat gagnant!

La direction de l'innovation et la direction des exploitations d'ARPAVIE ont signé un partenariat inédit avec la Cnav et le Gérotopôle d'Île-de-France (le Géron'd'if) pour étudier *in vivo* les souhaits et besoins des résidents d'ARPAVIE en matière d'innovation concernant le lien social et la mobilité en résidence autonomie. Directeurs d'établissement, collaborateurs et résidents seront associés, à des degrés divers, à cette démarche collaborative. Lancé en septembre 2021, le projet se déroulera sur dix-huit mois.



JUILLET 2021

Conseils des résidents et des familles

La crise sanitaire a démontré l'importance de travailler avec toutes les parties prenantes dans la réalisation de la mission d'accompagnement des personnes âgées. Fort de ce constat, ARPAVIE s'appuiera désormais sur un Conseil des résidents et des familles (voir p. 17). Une traduction concrète de la stratégie du groupe en faveur du développement de services individualisés au profit des résidents, tant en Ehpad qu'en résidences autonomie.



NOVEMBRE 2021

#INNOVATION

Favoriser l'innovation au sein des résidences autonomie du groupe : c'est l'objectif de la nouvelle convention signée par Jean-François Vitoux, directeur général d'ARPAVIE, et Christiane Flouquet, directrice de l'action sociale de l'Assurance retraite Île-de-France (voir p. 35). Un partenariat concrétisé à l'occasion du Salon des services à la personne, qui s'est déroulé à Paris.

NOVEMBRE 2021

Unis pour le service civique

Laure de la Bretèche, présidente d'ARPAVIE, a signé avec Marie Trelu-Kane, présidente de Service Civique Solidarité Seniors, une convention d'engagement réciproque (voir p. 29). Ce partenariat formalise une coopération à l'œuvre depuis plusieurs mois. Trente directeurs et directrices d'établissement accueillent déjà au sein de leur structure de jeunes volontaires, comme Anne et Yannis, encadrés par Vanessa Gouy-Dion, directrice de la résidence Renon de Vincennes (Val-de-Marne).



DÉCEMBRE 2021

Un Noël solidaire et généreux

Durant tout le mois de décembre, plus de 200 collaborateurs d'ARPAVIE se sont mobilisés pour relever des challenges solidaires : défis sportifs, décoration de Noël, récolte de denrées alimentaires et recyclage de vêtements... Le tout au profit d'Emmaüs Solidarité. Au total, 2 000 euros ont été collectés au profit de l'association pour financer des coffrets de nourriture destinés à des personnes sans abri.





Elle était attendue de pied ferme par les résidents. Après deux confinements inédits et des vies chamboulées par les restrictions sanitaires, la campagne de vaccination contre le Covid-19 a débuté le 27 décembre 2020 dans les établissements du groupe ARPAVIE. Récit d'une opération réussie.



Covid

On n'a rien lâché !

« V

oilà Madame, vous êtes vaccinée ! Nous allons rester avec vous pour nous assurer que tout va bien », lance une infirmière à une résidente de l'Ehpad Le

Vieux Colombier, à Villiers-sur-Marne (Val-de-Marne). Souriante, l'octogénaire fait partie des toutes premières personnes à recevoir une dose du vaccin Pfizer en France. Fin décembre, l'établissement francilien était désigné par l'Agence régionale de santé d'Île-de-France comme l'un de ses sites pilotes. L'objectif ? Déployer en avant-première la campagne de vaccination contre le Covid-19 en Ehpad. Et rien n'a été laissé au hasard. « Nous avons pris le parti de médicaliser le protocole, se souvient le D^r François Deparis, directeur médical du groupe ARPAVIE. À cette époque, nous ne savions que peu de chose sur les éventuels effets secondaires des vaccins. Les résidents ont été pris en charge avant l'injection, puis surveillés pendant plusieurs heures après. »

Tout au long de la campagne de vaccination 2021 et de ses rappels, aucun effet secondaire majeur ni réponse allergique grave – choc anaphylactique – n'ont été observés. « Les équipes soignantes ont tout au plus relevé une douleur ou une rougeur au point d'injection chez certains résidents », poursuit le médecin gériatre.

Rampe de lancement

Achat de seringues, acheminement des doses et conditions drastiques de stockage, suivi médical des résidents, recours aux médecins libéraux en renfort... Les défis logistiques pour organiser cette campagne de grande ampleur ont été nombreux. « Le consentement éclairé des résidents ou de leur famille a également nécessité du temps et de la pédagogie pour répondre aux questions et apaiser leurs craintes », complète le D^r Deparis.

Les sites pilotes, dont l'Ehpad Le Vieux Colombiers, ont donc servi de rampe de lancement. « Un mois après le début de la campagne, tous les Ehpad du groupe avaient organisé et terminé la phase 1 de la campagne de vaccination contre le Covid-19. Tous les résidents éligibles ayant exprimé leur accord pour recevoir le vaccin avaient reçu leur première dose. Soit 70 % des résidents »,



70 %
des résidents
vaccinés
en un mois.

résume le D^r Deparis. Les craintes initiales ont progressivement laissé place à une forme de délivrance.

Coordination dans les résidences autonomie

Les seniors qui vivent en résidence autonomie n'ont pas bénéficié du circuit prioritaire dans la politique de vaccination, contrairement aux résidents d'Ehpad. Ils se sont donc inscrits, à partir du mois de mars, dans le processus de droit commun, c'est-à-dire auprès des centres de vaccination ou de leur médecin traitant. Mais, très rapidement,

« Ils ont ressenti un réel soulagement de reprendre en partie leur vie d'avant, les activités, les ateliers, les visites de leur famille. »

Nadia Mazouz - Directrice médicale adjointe, ARPAVIE

ARPAVIE s'est associé aux équipes mobiles de certains Conseils départementaux pour proposer une vaccination directement dans les résidences autonomie du groupe. Le même protocole de surveillance que dans les Ehpad a été déployé. « *Les résidents n'avaient qu'à descendre dans le salon pour se faire vacciner, se souvient Rachid Zehaf, directeur de la résidence autonomie Maryse Bastié de Maisons-Alfort. Mais notre rôle était davantage dans la coordination que dans la prise en charge.* »

Soulagement dans les Ehpad

Le résultat de cette campagne de vaccination est à la hauteur des attentes qu'elle a suscitées. Fin mars 2021, tous les résidents éligibles dans les résidences du groupe (soit environ 95 %) étaient vaccinés. « *Ils ont ressenti un réel soulagement de reprendre en partie leur vie d'avant, les activités, les ateliers, les visites de leur famille* », raconte Nadia Mazouz, médecin gériatre territoriale, aujourd'hui directrice médicale adjointe.

Et s'il n'y a pas eu d'adhésion franche et massive du personnel administratif et soignant au tout départ, la grande majorité d'entre eux ont finalement consenti à se faire vacciner dans le courant de l'année, avec l'adoption du passe vaccinal. Toutes et tous ont joué le jeu. La forte couverture vaccinale acquise par cet effort collectif a facilité la levée, en août 2021, de la quasi-totalité des restrictions dans les résidences ARPAVIE.



DEUX QUESTIONS À

François Deparis - Directeur médical, ARPAVIE

« La prévention occupe toujours une place importante »

Comment s'est déroulée la gestion du Covid-19 en 2021 dans les résidences ARPAVIE ?

Très implanté en Île-de-France, le groupe ARPAVIE avait été frappé durement par la première vague de Covid-19. Nous attendions donc le coup d'envoi de la vaccination avec un mélange d'impatience, de pression et de craintes légitimes face à un nouveau vaccin.

La mise en place de cette campagne a nécessité beaucoup de logistique, de discussions avec les résidents, les familles, les personnels administratifs et soignants. L'année 2021 a été rythmée par la vaccination, que ce soit pour les premières injections ou les rappels.

Pour autant, le Covid-19 n'a pas quitté nos établissements. Nous avons continué à recenser des cas, parfois des clusters, mais avec des symptômes moins graves, et des hospitalisations principalement pour les non-vaccinés. La prévention occupe toujours une place importante. L'hiver prochain sera un « bon test » pour mettre en application tout ce que l'épidémie nous a appris pendant deux ans.

Quels enseignements tirez-vous de cette période ?

Nous savons que les Ehpad sont des lieux où l'on meurt, même sans le virus du Covid-19. Mais certains établissements ont enregistré en quelques semaines

un nombre de décès normalement constaté sur une année. La mort est devenue plus présente et nous avons été frappés collectivement par cette fatalité. Ce constat a provoqué une vague de départ, parmi les personnels. Mais celles et ceux qui sont restés ont une plus grande envie d'accompagner les résidents que par le passé. Autre constat, le Covid-19 a été au cœur de nos préoccupations pendant deux ans, et nous avons certainement mis de côté des thématiques essentielles à une prise en charge de qualité. Au cours du dernier trimestre 2021, nous avons relancé la démarche palliative dans les Ehpad et les ateliers de sensibilisation au risque de dénutrition par exemple.

Vu de l'intérieur



« ARPAVIE a anticipé les questions d'approvisionnement logistique »

Nadia Mazouz

Directrice médicale adjointe, ARPAVIE



« Les équipes comme les résidents se sont habitués à vivre avec le virus »

David Roques

Directeur des soins, ARPAVIE

« **A** RPAVIE a anticipé les questions d'approvisionnement logistique afin de ne pas être démunie à l'arrivée des premiers vaccins. Par exemple, l'association a acquis des réfrigérateurs médicaux pour que chaque établissement puisse stocker, dans les meilleures conditions, les doses de vaccin. De leur côté, les équipes médicales ont travaillé pendant plusieurs semaines pour recueillir le consentement des résidents. Il n'y avait pas de réticences de principe, mais plutôt un besoin d'être rassuré. Une relation de confiance s'est tissée avec les familles, qui ont été informées et associées à chaque étape du dispositif. Nous avons aussi fait le choix de la rigueur médicale. Les infirmières ont bénéficié d'un module de formation d'une journée, avec des mises en situation pratiques d'apprentissage du geste vaccinal, de la préparation des doses, de la surveillance post-injection, du relevé des constantes, etc. L'année 2021 a de nouveau été éprouvante sur le plan humain et organisationnel. Mais nous avons vu émerger des élans de solidarité au sein des équipes soignantes et administratives. Enfin, parmi les bénéfices tirés de cette année, je citerais la connaissance de ce qu'est un cluster, le renforcement des liens avec les pharmacies conventionnées et la filière hospitalière. La formation du personnel, en particulier, l'éducation aux gestes barrières, s'est aussi significativement améliorée dans nos établissements. C'est positif, car ils ont permis de contenir les épidémies de grippe et de gastro-entérite, quasi inexistantes en 2021. »

« **L** a préparation des opérations de vaccination, dans les trois sites pilotes ARPAVIE, reste un moment professionnel et personnel très fort. Nous étions en première ligne et n'avions pas le droit à l'erreur. Le vaccin était le sésame pour la réouverture des Ehpad vers l'extérieur, vers les familles. Une cellule opérationnelle a rapidement été créée et entièrement consacrée à la bonne préparation des opérations au sein des établissements. Les infirmières des trois résidences pilotes ont été rapidement mobilisées. Au-delà du geste vaccinal, elles assuraient aussi un rôle essentiel auprès des résidents, pour les rassurer. Mais elles n'étaient pas seules. Nous avons travaillé en équipes pluridisciplinaires pour accompagner les résidents parfois anxieux, avec les psychologues, aides-soignants, etc. Tout au long de l'année, nous avons multiplié les échanges, les réunions à distance sur des thèmes comme la vaccination ou les conditions d'un retour à la vie d'avant. Nous avons mis en place une organisation plus individualisée, adaptée à chaque résidence en fonction du nombre de cas, de seniors vaccinés... Il s'agissait d'adapter les pratiques vers plus de souplesse, après les règles sanitaires drastiques en 2020. Pour autant, tout n'est pas revenu à la normale. En 2021, nous avons appris à gérer une épidémie qui dure, avec son lot de tests, d'isolements, de vagues successives, de gestes barrières. Plutôt que d'attendre la fin de l'épidémie, les équipes comme les résidents se sont habitués à vivre avec le virus. »

C'est du vécu !

POURQUOI J'AI CHOISI ARPAVIE



« Ici on a une certaine autonomie mais on n'est pas tout seul, parce qu'il y a toujours quelqu'un à l'accueil »

Je suis arrivée à la résidence le 9 mars 2021. Quand je me suis installée, je n'avais pas de meubles. C'est la directrice, Madame Brett, qui s'est chargée de trouver tous les meubles de mon appartement. Je la remercie chaleureusement ! Ici on a une certaine autonomie mais on n'est pas tout seul, parce qu'il y a toujours quelqu'un à l'accueil. Je me sens très bien, je fais beaucoup d'activités et ça me permet de rencontrer les autres résidents.

Paulette VIGOUROUX

87 ans, résidente de la résidence Grands Chênes, à Chatou (Yvelines)



« Vivre ici m'aide à m'épanouir au jour le jour »

Je suis arrivé à la résidence le 28 décembre 2021. Malgré quelques appréhensions dues à mon déménagement, je ne regrette pas de m'être installé aux Grands Chênes. J'ai été accueilli avec beaucoup de bienveillance. Vivre ici m'aide à m'épanouir au jour le jour. J'ai retrouvé une vie sociale apaisée dans un milieu agréable. Je me suis même déjà inscrit à différentes animations comme la gym douce et la sophrologie. Et aussi, je peux facilement gérer mon budget puisque j'ai tous mes repas livrés sur place, je n'ai qu'à faire quelques courses pour le soir.

Pierre WALLOIS

72 ans, résident de la résidence Grands Chênes, à Chatou (Yvelines)



« Une vie équilibrée et du sens à mon travail »

Angéline a rejoint ARPAVIE en août 2021. Avant de travailler auprès des personnes âgées, elle a eu une carrière dans l'industrie pharmaceutique. Désirant se recentrer sur l'humain et faire du management d'équipe, elle s'est orientée vers la direction d'Ehpad et a obtenu son CAFDES (certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale) en 2015. Dès sa prise de fonction, elle s'est sentie à sa place : « C'était ça que je voulais faire. »

Alors pourquoi ARPAVIE ?

Ayant fait plusieurs stages au sein d'ARPAVIE, Angéline connaissait le fonctionnement de

l'association. Après un court passage dans le secteur privé lucratif, elle est finalement revenue dans le secteur associatif. « Pas pour une question financière bien sûr, mais parce que je recherchais un bon équilibre de vie et du sens à mon travail. À la fois pour des raisons de proximité avec mon domicile, mais aussi parce que la taille de l'établissement me convenait et que le comité de direction en place était de qualité. Pour moi, c'est tout un ensemble qui fait que je me sens bien. C'est un métier qui me demande plus de stress, plus d'heures, plus de difficultés, certes, mais à la fin de la journée, c'est plus de satisfactions. »

Angéline LEROUX

Directrice de l'Ehpad Sainte-Lucie, à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine)

« J'aime mon Ehpad et ce lien particulier qui se crée avec les résidents »

Cela fait douze ans que je travaille pour ARPAVIE. Avant, j'ai connu une expérience dans le privé lucratif qui n'a pas correspondu à mes attentes. C'est comme ça que je suis arrivée à l'Ehpad Les Terrasses de Meudon, en 2016. J'y suis restée parce que c'est une association, que j'apprécie l'équipe, que j'aime mon métier et ce lien particulier qui se crée avec les résidents. Si j'ai choisi de m'investir auprès des personnes âgées, c'est parce que j'ai ça dans les veines. C'est familial, nous avons toujours été au service des autres, ma mère était une personne très généreuse.

Christine CHAPUT

Aide-soignante et aide médico-psychologique à l'Ehpad Les Terrasses de Meudon (Hauts-de-Seine)



« J'ai récemment été promu infirmier référent »

Depuis longtemps, j'avais l'envie de travailler en gériatrie. Après l'obtention de mon diplôme, j'ai rejoint l'Ehpad ARPAVIE Les Terrasses de Meudon comme infirmier en octobre 2016. La ville de Meudon et l'environnement de l'établissement m'ont d'abord attiré. Mais surtout, j'ai découvert dans l'Ehpad une équipe solide et dynamique au service des personnes âgées, que j'ai appris à connaître, et un fonctionnement qui me convient particulièrement bien. Sans volonté véritable de me projeter sur le long

terme au début, les mois sont finalement devenus des années ! J'ai récemment été promu infirmier référent. Cette évolution professionnelle est une belle forme de reconnaissance pour moi. Ce nouveau poste consiste à avoir un rôle de coordination avec les équipes, avec les résidents et avec les familles. Il faut aussi gérer les commandes de matériel et organiser des réunions pluridisciplinaires pour faire avancer des projets transversaux, sans oublier de toujours garder un pied sur le terrain.

Yann DOS SANTOS

Infirmier référent à l'Ehpad Les Terrasses de Meudon (Hauts-de-Seine)

Nous, directrices et directeurs, personnels soignants et administratifs d'Ehpad, de résidences autonomie, de résidences seniors, de SSIAD, de services à domicile, accompagnant des personnes âgées :

Affirmons

notre fierté à accompagner les personnes âgées fragiles dont la société nous demande de prendre soin, souvent jusqu'à la fin de leur vie ;

Revendiquons

notre attachement aux valeurs associatives de solidarité qui donnent du sens à notre métier ;

Soulignons

que l'absence d'objectifs de profits de nos établissements et résidences constitue un élément central **de notre engagement** ;

Rappelons

combien la pénurie grave de personnels soignants que nous subissons **complique le travail quotidien des équipes** ;

Demandons

aux familles et aux médias de considérer avec bienveillance notre action présente, non pour nous exonérer de nos responsabilités mais pour **tenir compte de nos difficultés et nous aider à y faire face.**

MANIFESTE

signé par 1 136 collaborateurs d'ARPAVIE et publié sur les réseaux sociaux.

Conseil des résidents et des familles

UN LIEU D'ÉCHANGES POUR LE BIEN-ÊTRE DES RÉSIDENTS

Avec la création de son Conseil des résidents et des familles (CRF), ARPAVIE réaffirme sa volonté d'innover pour ses résidents et leur famille. Sa première réunion s'est tenue le 8 juillet 2021. Décryptage.



Lanceurs d'alerte

En février 2022, le Conseil des résidents et des familles a proposé de mettre en place une plateforme de signalement sécurisée. Les scandales dénoncés dans le livre-enquête de Victor Castanet, *Les Fossoyeurs*, mais aussi les situations parfois tragiques rencontrées lors de la crise sanitaire ont largement démontré qu'il était indispensable d'améliorer et de fluidifier la communication pour mobiliser rapidement toutes les ressources internes au service de la sécurité et du bien-être des résidents. Cette plateforme sécurisée garantit l'anonymat du lanceur d'alerte, conformément à la loi Sapin 2. Elle facilitera le traitement des faits graves, qu'il s'agisse de menaces ou de préjudices constatés à l'encontre des résidents, de leurs familles ou de leurs proches, ou envers les collaborateurs d'ARPAVIE. Le Conseil d'administration d'ARPAVIE sera le garant du bon fonctionnement de ce dispositif, opérationnel dès le 1^{er} juillet 2022.

Pourquoi ?

L'épidémie de Covid a frappé particulièrement les Ehpad mais aussi les résidences autonomie. Les mesures prises pour protéger les personnes âgées du virus ont conduit à renforcer leur isolement. Des contraintes sanitaires souvent difficiles à accepter, par les personnes concernées comme par leur famille, et parfois sources de conflit. Tirant les leçons de cette période douloureuse, ARPAVIE a décidé de mettre en place une instance pour permettre à toutes les parties prenantes dans l'accompagnement des personnes âgées de se rencontrer, d'échanger pour mieux comprendre les contraintes et attentes de chacun.

Comment ?

Émanation des Conseils de la vie sociale (CVS), le Conseil des résidents et des familles (CRF), instance nationale, a vocation à faciliter, par un travail de médiation, la résolution des différends qui se posent au quotidien. Son rôle consiste également à apporter un éclairage sur la conciliation des orientations des pouvoirs publics et des attentes des résidents et de leur famille. Enfin, le CRF oriente la stratégie d'ARPAVIE sur les questions qui concernent autant la vie quotidienne que l'éthique.

Qui ?

Le Conseil des résidents et des familles est composé de 10 membres dont 4 représentants des résidents, 2 représentants des familles, 2 salariés, 1 bénévole et 1 membre de l'ARS Île-de-France.

Innover



pour la qualité de service

Dans la métropole de Reims, deux nouvelles résidences autonomie ont récemment ouvert leurs portes en proposant des modes d'accueil intergénérationnel résolument innovants. Visite guidée avec Florence Brunet, directrice des résidences.

En 2021, la galaxie ARPAVIE s'est enrichie de deux nouvelles résidences autonomie, toutes deux implantées à proximité immédiate de la ville de Reims (Marne). Située à Bétheny, au nord-est de la capitale champenoise, la résidence Geneviève Tilloy, Béthenyate bien connue, qui fut la mémoire de la commune, propose 84 logements T1 bis et T2 réunis dans un immeuble de trois étages aux lignes élégantes et contemporaines. À Bezannes, au sud-ouest de Reims, se trouve la résidence Source de Muire, qui dispose, elle, de 79 logements allant du T1 au T3. Construction neuve, équipements à la pointe de la technologie (serrures électroniques, chauffage auto-régulé...), situation géographique et capacité d'accueil équivalentes... de prime abord, ces deux nouveaux établissements ont beaucoup de points communs. Ils partagent la même ambition : explorer de nouvelles pistes pour offrir le mode d'accueil le plus adapté possible au bien-être et à l'épanouissement des résidents. Et la même directrice, Florence Brunet. « À Bétheny, depuis le début du projet, la volonté a toujours été d'intégrer au maximum la résidence dans la ville, dans la nature et dans la société, explique Florence Brunet. La commune, qui compte 7 300 habitants, se situe tout près du cœur de Reims. Mais le quartier où le bâtiment a été construit cultive un esprit village avec des commerces et des services facilement accessibles. » Le quartier du Petit Bétheny est aussi très arboré, avec un square, un jardin partagé et bientôt une « mini-forêt » aux abords immédiats de la résidence. Tous ses habitants ont d'ailleurs une vue sur la verdure depuis leur appartement.

Sous le signe du « vivre ensemble »

La priorité pour Florence Brunet, c'est le « vivre ensemble », un impératif renforcé par le fait qu'une très large partie des locataires sont originaires de Bétheny ou de ses

2
nouvelles
résidences
à la pointe de
l'innovation.

environs. « Le nouveau chapitre de leur vie qu'ils ouvrent en s'installant dans la résidence ARPAVIE doit s'inscrire dans la continuité de ce qu'ils ont toujours connu. »

Dans cette optique, l'équipe multiplie les occasions de rencontres entre les résidents et les autres habitants de Bétheny. Cette stratégie s'incarne, par exemple, par l'ouverture du restaurant de la résidence aux personnes qui viennent de l'extérieur, ce qui ancre l'établissement dans la vie du quartier tout en permettant aux résidents de maintenir les relations avec leur famille et leurs amis. L'implication dans le jardin partagé récemment aménagé par la mairie s'inscrit, quant à elle, dans une logique de rencontres intergénérationnelles et de mixité sociale. « Les seniors sont nombreux à s'être portés volontaires pour mettre les mains dans la terre, se réjouit Florence Brunet. Ils ont hâte de pouvoir partager leurs connaissances avec les enfants du quartier. » Il en va de même pour le partenariat noué récemment avec le pôle de

« Le nouveau chapitre de la vie des seniors qu'ils ouvrent en s'installant dans la résidence autonomie ARPAVIE doit s'inscrire dans la continuité de ce qu'ils ont toujours connu. »

FLORENCE BRUNET



CARTE D'IDENTITÉ DE LA RÉSIDENCE GENEVIÈVE TILLOY

Localisation : 5, rue Camille-Guérin, à Bétheny, situé à 3 km du centre-ville de Reims

Capacité d'accueil : 84 logements individuels (T1 et T2)

Activités collectives : ateliers mémoire, gymnastique douce, chant, jeux de société, échanges intergénérationnels

Services proposés : cyber-espace, salon de coiffure et de bien-être, terrain de pétanque, salle de gym, restaurant et buanderie

Le + : les animaux de compagnie sont acceptés !

formation Pasteur, spécialisé dans les métiers de la santé, du service à la personne et de l'esthétique. Dans ce cadre, des apprentis viennent exercer leurs talents auprès des résidents. À la clé, des savoir-faire enrichis pour les uns, des moments de détente et de bien-être pour les autres, et surtout de beaux échanges entre jeunes et moins jeunes.

Avoir vingt ans et vivre en résidence autonomie... pourquoi pas ?

« À l'avenir, nous nous laissons la possibilité d'aller plus loin dans cette stratégie d'ouverture en proposant, comme la loi nous y autorise, certains de nos logements de Bétheny aux étudiants qui le souhaiteraient, indique Florence Brunet. C'est un pas que nous avons d'ailleurs franchi dans la résidence de Bezannes, et ce dès la conception du projet. » La résidence comporte, en effet, une dizaine de studios meublés occupés par des étudiants et des jeunes travailleurs. « En s'installant ici, les jeunes savaient qu'ils arrivaient dans une résidence autonomie, ce qui implique quelques petites contraintes, comme le fait de ne pas organiser de grandes fêtes chez eux par exemple. Mais cela ne leur pose aucun problème ! » Au fil du temps, des liens se nouent, certains prennent des cafés avec leurs voisins plus âgés et une jeune fille a même organisé des cours d'anglais et de piano. « Tout le monde y trouve son compte, d'ailleurs la très grande majorité de nos locataires étudiants nous ont d'ores et déjà annoncé qu'ils souhaitaient prolonger leur bail pour une nouvelle année. »

Comme un village dans un village

Cette mixité générationnelle n'est pas la seule innovation réussie de la résidence Source de Muire. En effet, c'est la première structure ARPAVIE à proposer des pavillons aux seniors. Ces 61 pavillons (T2 et T3) sont répartis autour du bâtiment central, qui abrite 10 studios

étudiants et les espaces collectifs (restaurant, bibliothèque, salon de coiffure, salle de gym...). « Tous les pavillons, d'allure très contemporaine, sont dotés d'un petit jardin privatif ouvert sur l'extérieur, que les résidents entretiennent amoureusement. Cela crée une ambiance très conviviale. Plusieurs m'ont dit que leur nouveau lieu de vie leur faisait penser à un village vacances et qu'il ne leur manquait que la piscine ! » conclut Florence Brunet.

CARTE D'IDENTITÉ DE LA RÉSIDENCE SOURCE DE MUIRE

Localisation : 1, allée des Cinéastes, à Bezannes

Capacité d'accueil : 79 logements individuels (du T1 au T3) et 10 studios meublés destinés à des jeunes travailleurs ou étudiants

Activités collectives : ateliers mémoire, gymnastique douce, chant, jeux de société, échanges intergénérationnels

Services proposés : salon de coiffure, salle de gym, salon-bibliothèque, restaurant et buanderie

Le + : des pavillons de 70 m² personnalisables !





Avant d'intégrer, début 2020, la direction de l'innovation d'ARPAVIE en tant que responsable de pôle, Barbara Carillon a exercé le métier de psychomotricienne pendant huit ans au sein d'un Ehpad du groupe. Désormais, elle allie expérience terrain et inventivité pour proposer des dispositifs innovants aux résidences d'ARPAVIE.

Quel est le rôle du pôle innovation d'ARPAVIE ?

B. C. : Le pôle innovation accompagne les équipes dans le déploiement de solutions innovantes. Lorsque nous travaillons sur un nouveau projet, nous nous posons toujours cette question : quels seront les effets sur la qualité d'accompagnement des résidents, sur la qualité de vie au travail et sur l'évolution de l'offre de services ? Notre vision de l'Innovation ne se réduit pas à la technologie. Les projets d'innovation sociale et organisationnelle sont tout aussi privilégiés.

35

solutions innovantes testées seront bientôt répertoriées dans un catalogue en ligne.

Les dispositifs testés sont principalement des solutions de thérapies non médicamenteuses, utilisées notamment dans l'accompagnement des personnes ayant une maladie neuro-évolutive. Je pense aux casques de réalité virtuelle, aux outils de stimulation multi-sensorielle, aux « serious games », ou encore au robot Nao. Notre démarche évolue vers des projets associant innovation technologique et innovation sociale. Pour faciliter le déploiement de ces solutions, nous avons élaboré un catalogue en ligne qui référence les dispositifs expérimentés sur le terrain et que nous tenons à disposition de tous les directeurs de résidence.

En tant que responsable innovation, quelles sont vos missions ?

B. C. : J'ai quatre missions principales. La première consiste en un rôle de conseil et d'appui auprès de Francis Manzac, directeur de l'innovation, pour structurer et développer le pôle. La deuxième : développer et coordonner les partenariats avec divers organismes financeurs et évaluateurs (gérontopôles, « living lab »). Ensuite, je pilote l'ensemble des projets innovation au sein des établissements. Cela passe aussi par de l'accompagnement sur mesure pour la recherche de financements ou le déploiement de dispositifs. Enfin, je centralise et valorise les initiatives innovantes des établissements pour faciliter leur déploiement à plus grande échelle. Tout ce travail est réalisé en lien avec les équipes de terrain. L'expertise métier fait partie intégrante de notre stratégie.

Comment cela se traduit-il sur le terrain ?

B. C. : Au sein des Ehpad, les projets innovation s'articulent autour de trois acteurs : la société partenaire, qui développe la solution ; les collaborateurs, qui apportent leur expertise ; et l'organisme évaluateur, qui supervise la partie recherche.

Pouvez-vous nous en dire plus sur ce catalogue ?

B. C. : L'idée de ce catalogue est née pendant la crise du Covid-19. Destiné aux professionnels de nos Ehpad et résidences autonomie, il liste les dispositifs que nous avons pu

« L'expertise métier fait partie intégrante de notre stratégie d'innovation. »

BARBARA CARILLON



tester et valider en établissement. Lors de sa création, nous en avons 12, d'ici à quelques semaines, nous allons en référencer près de 35. C'est un gain de temps pour les équipes, qui y accèdent directement via notre intranet et disposent de toutes les informations (coûts, description, retours sur expérience, contacts). Ce catalogue prouve que notre force est de travailler en étroite collaboration avec les professionnels de terrain.

Quels sont les projets innovation dont vous êtes le plus fier ?

B. C. : Ce n'est pas évident de choisir ! Sur la thématique du lien social et de la mobilité, nous avons commencé un projet d'envergure, en partenariat avec la Cnav Île-de-France et le Gêron'd'if, à destination des résidences autonomie. Il porte sur cinq thématiques : la communication inter- et intra-résidences, l'écologie, l'art et la culture, l'activité physique, et l'usage des outils numériques. Du côté des Ehpad, nous avons réalisé un projet de codéveloppement d'une application avec le robot social Nao, en partenariat avec l'entreprise Capgemini et le living lab de l'hôpital Broca. Un travail conséquent a été réalisé durant deux années pour proposer une version adaptée aux personnes atteintes de troubles cognitifs. Je pense enfin au projet en partenariat avec Insula Orchestra, soutenu par le ministère de la Culture. Ce projet propose aux résidents et aux équipes des séances de muséologie en visio animées par des étudiants du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris, des rencontres avec des musiciens de l'orchestre et la participation à une répétition à la Seine Musicale ainsi qu'à deux concerts. L'expérimentation a débuté au sein de trois résidences autonomie et trois Ehpad. C'est un véritable succès ! D'autres établissements vont pouvoir en profiter très vite.

1. Gêrontopôle d'Île-de-France



Barbara Carillon, responsable du pôle Innovation, présente Nao, le robot social pour les résidents, lors du salon SantExpo le 17 mai 2022.



« Un nouvel élan pour l'innovation »

Francis MANZAC

Directeur des systèmes d'information et de l'innovation

« Nous avons créé ARPAVIE Innovations avec la Caisse des Dépôts afin de capitaliser sur la totalité des innovations menées dans nos 130 établissements et pour en faire bénéficier les autres acteurs du secteur médico-social. Notre mission : sélectionner, expérimenter, déployer et proposer des dispositifs innovants. En 2021, après une activité contrainte par le Covid-19, ARPAVIE Innovations a repris un nouvel élan, notamment en Île-de-France via nos partenariats avec le Gêrontopôle d'Île-de-France, l'hôpital Charles-Foix ou encore avec ARPAVIE@dom pour les personnes âgées à domicile. »

5 choses à savoir sur...

ARPAVIE@dom

ARPAVIE@dom, créée en mars 2021 par ARPAVIE, intervient dans plusieurs résidences autonomie du groupe. Sa mission : dispenser une aide, un accompagnement et des soins personnalisés en complément des services d'hébergement traditionnels. Un vrai plus pour les résidents !

S

elon le ministère des Solidarités et de la Santé, la France compte 1,5 million de personnes âgées de 85 ans et plus. En 2050, elles seront 4,8 millions, dont près de la moitié en perte d'autonomie.

« Dans ce contexte de vieillissement de la population, les services d'hébergement et de soins à domicile devront de plus en plus travailler main dans la main, souligne Nora Meridja, directrice réseau d'ARPAVIE@dom. En contribuant à élargir l'offre de services du groupe ARPAVIE, nous nous inscrivons totalement dans ce schéma d'évolution de l'aide et de l'accompagnement aux personnes âgées et/ou fragiles. »

Des services diversifiés et personnalisés

Concrètement, l'association intervient dans 13 résidences autonomie ARPAVIE, réparties dans 3 départements franciliens. Aujourd'hui, 32 résidents bénéficient des services proposés par ARPAVIE@dom. « Notre vocation première, c'est d'accompagner les personnes hébergées dans les résidences autonomie du groupe en leur apportant le maximum de confort de vie, souligne Nora Meridja. Mais au fil du temps, nous avons enrichi notre panel de services avec, par exemple une aide au bricolage et au jardinage. »

Une fréquence d'intervention à la carte

L'offre d'ARPAVIE@dom vise au maximum le sur-mesure, avec une palette d'interventions individualisées. Selon cette logique, la fréquence de passage des auxiliaires de vie ou des agents à domicile peut être intensifiée, allégée

408
personnes âgées
bénéficiaires
des services
ARPAVIE@dom

ou interrompue à n'importe quel moment. « La règle, c'est de s'adapter aux besoins de la personne, précise Nora Meridja. Dans tous les cas, nous proposons une continuité de service à domicile 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. »

Une offre de conciergerie seniors

Pour les personnes âgées hébergées dans les résidences du groupe, l'offre d'ARPAVIE@dom s'apparente à une véritable prestation de conciergerie seniors. « ARPAVIE@dom recueille les besoins des personnes âgées, évalue le niveau de services utiles, trouve la bonne personne pour agir et coordonne l'intervention en lien étroit avec la personne âgée et la collaboratrice ARPAVIE@dom. Notre offre comporte différents services : laide à la toilette, la préparation de repas, l'aide ménagère et les courses. Dans l'option "Confort +", les résidents peuvent bénéficier d'un accompagnement véhiculé, de la sortie d'hospitalisation et d'une surveillance 24 heures/24 au domicile de la personne. » Ce service comprend également un soutien aux familles, afin de les soulager et de leur permettre de s'octroyer du temps. « Nous commençons aussi à utiliser la téléassistance médicalisée qui permet d'alerter les proches, notre centre d'écoute ou les secours en cas d'urgence. »

Un vecteur de lien social

Sans jamais perdre de vue sa mission première – améliorer l'autonomie des bénéficiaires – ARPAVIE@dom s'efforce également d'entretenir le lien social au sein des résidences et entre les résidents et le monde extérieur. Jeux de société, sorties dans des parcs ou en ville...



ARPAVIE@dom en chiffres

Près de

160 000 heures
d'intervention en 2021

408 bénéficiaires

133 intervenants

(auxiliaires de vie, employés ou agents
à domicile)

71 communes

desservies réparties sur
3 départements (Yvelines, Val-d'Oise
et Seine-Saint-Denis)

Intervention auprès de

32 résidents

au sein de 13 résidences
autonomie ARPAVIE

3 millions d'euros

de chiffre d'affaires sur l'année 2021

de nombreuses activités sont proposées pour stimuler et divertir les personnes fragilisées ou en situation de handicap. « Certaines n'osent pas sortir de chez elles simplement par crainte de faire une chute, explique Lucia Abel Varelas, directrice de deux résidences autonomie ARPAVIE. Le fait d'être accompagnées dans leur sortie les rassure et les incite à avoir une vie sociale. »

Une action au-delà du groupe ARPAVIE

ARPAVIE@dom n'intervient pas seulement dans les résidences autonomie gérées par le groupe. Des particuliers et d'autres acteurs du secteur médico-social font appel à son expertise. L'association rayonne ainsi dans 71 communes d'Île-de-France, au sein d'établissements spécialisés ou auprès de personnes âgées vivant dans leur domicile d'origine. « Un vrai plus pour ceux qui n'ont pas les moyens de vivre en Ehpad ou dans des résidences autonomie », conclut Nora Meridja.


ARPAVIE@dom
Vous accompagner au quotidien



Le dessinateur de presse Antoine Chéreau
apporte son regard humoristique sur la nécessité
d'attirer de nouveaux talents dans nos Ehpad.



Notre écosystème

les partenariats du groupe



Une journée

avec nos jeunes en service civique



Emma, 22 ans

Elle suit un cursus en médiation socio-culturelle. Elle voulait travailler auprès des personnes âgées car elle est proche de sa grand-mère, atteinte de la maladie d'Alzheimer.

Suivez Emma et Charles, deux jeunes en service civique dans une de nos résidences autonomie.



Charles, 22 ans

Il suit un DUT en information-communication. Il voulait se sentir utile auprès des autres. Ayant connu peu de personnes âgées, il souhaitait apprendre auprès d'eux et pouvoir les aider.



1 Nous sommes le jeudi 5 mai 2022 à la résidence autonomie ARPAVIE Hélène Moutet, à Domont (Val-d'Oise). Chaque jour, Emma et Charles, les deux jeunes du Service Civique Solidarité Seniors, aident et accompagnent les résidents. Aujourd'hui, ils se rendent au marché, à la halle de Domont.



2 Bien qu'autonome, M^{me} Lamare est rassurée de se déplacer sur les pavés en tenant la main d'Emma.



3 Fruits, légumes, spécialités du monde, boucheries, poissonneries et fleurs... la halle de Domont a tout pour ravir les résidentes !



4 Le marché, c'est aussi l'occasion de découvrir de nouvelles spécialités et, parfois, de les goûter.



5 Une fois ses légumes choisis, Emma aide M^{me} Lefaux à déposer les courses dans son sac et vérifie que rien n'a été oublié.



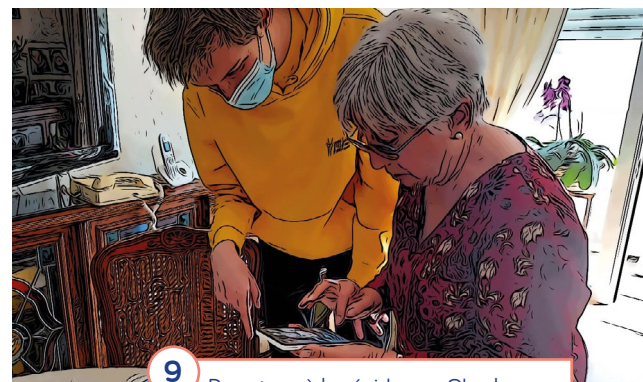
6 Après de nombreux achats, les résidentes aiment prendre le café dans la salle pour partager leur quotidien avec Emma et Charles.



7 Sur le chemin du retour, M^{me} Lamare choisit la compagnie de Charles et profite de ce moment privilégié pour discuter et, surtout, rire.



8 Le rôle des deux jeunes est, aussi, d'être attentifs à leur sécurité, comme pour traverser la route.



9 De retour à la résidence, Charles et Emma continuent de répondre aux besoins des résidents. Ici, Charles aide la fille d'une résidente à connecter le smartphone de sa mère, Jeannine, au Wifi de l'appartement.



10 Après quelques minutes, la mission est accomplie ! Tout sourire, Jeannine s'empresse de le remercier et pose fièrement devant l'objectif.

Chez ARPAVIE.

l'intergénérationnel se conjugue au pluriel

Depuis plusieurs années, les résidences autonomie et les Ehpad ARPAVIE accueillent des jeunes du Service Civique Solidarité Seniors (SC2S). Pour officialiser cette démarche, ARPAVIE a signé un partenariat avec l'association.

Aujourd'hui, ce sont plus de trente établissements ARPAVIE qui font appel à ces jeunes au quotidien pour s'engager auprès des personnes âgées.

Le Service Civique Solidarité Seniors répond à un double enjeu, la lutte contre l'isolement des jeunes et des aînés en favorisant la solidarité intergénérationnelle. Il s'agit de recréer du lien entre jeunes et anciens et de promouvoir l'échange et la solidarité.

D'une durée qui peut aller de 6 à 12 mois, la mission des jeunes en service civique dans les résidences ARPAVIE répond à plusieurs objectifs :

- maintenir le lien social avec les résidents,
- identifier les besoins auxquels il est nécessaire d'apporter une réponse en lien avec les acteurs de solidarité du territoire,
- donner un « coup de main » aux équipes de professionnels des résidences,
- organiser des animations collectives.

Si ce partenariat permet à ARPAVIE d'avoir du renfort humain, il apporte aussi auprès des jeunes une expérience professionnelle riche et unique.

« Cette expérience nous apprend à être organisés dans le travail et aussi à monter des projets d'animation de A à Z. J'ai mis en place un atelier lecture, des ateliers créatifs et manuels et j'ai monté des exposés sur la thématique des pays », nous explique Emma, en service civique à la résidence ARPAVIE de Domont.

Au travers de sa mission, Emma apprend beaucoup de leur présence et de ses échanges avec eux. « On vit aussi des moments intimes. On discute de leur vie, de leur passé et cela nous fait relativiser sur beaucoup de choses. Ils n'ont pas toujours eu des vies faciles ! »

Charles, le binôme d'Emma, ne s'attendait pas à s'attacher autant aux résidents : « On vient pour travailler mais il y a une super ambiance. On se sent utile et les résidents savent qu'ils peuvent compter sur nous. On leur apporte de la jeunesse et eux, ils nous apportent leurs connaissances. Quand je leur dis que

« On vit aussi des moments intimes. On discute de leur vie, de leur passé, et cela nous fait relativiser sur beaucoup de choses. Ils n'ont pas toujours eu des vies faciles ! »

EMMA, EN SERVICE CIVIQUE
À LA RÉSIDENCE ARPAVIE DE DOMONT

« On se sent utile et les résidents savent qu'ils peuvent compter sur nous. »

**CHARLES, EN SERVICE CIVIQUE
À LA RÉSIDENCE ARPAVIE DE DOMONT**

ma mission se termine bientôt, certains sont vraiment tristes de nous voir partir. »

Jeannine, 99 ans, fait partie de celles qui vont regretter Charles. « Ils sont tous très gentils et polis. On peut compter sur eux pour nous dépanner, nous accompagner pendant nos sorties et faire des animations. J'aime bien discuter avec eux car ils sont toujours à notre écoute et ont un regard de jeune sur l'actualité ! » Quand jeunesse et expérience se rencontrent et s'associent, c'est la société tout entière qui en bénéficie.

Retrouvez toutes les informations sur le Service Civique Solidarité Seniors sur :

www.sc-solidariteseniors.fr

Signature de la convention de partenariat ARPAVIE-SC2S :

Le 25 novembre 2021, Laure de la Bretèche, présidente d'ARPAVIE, a signé avec Marie Trelu-Kane, présidente de Service Civique Solidarité Seniors, une convention d'engagement réciproque, formalisant ainsi une coopération déjà en œuvre depuis plusieurs années entre les deux partenaires. Laure de la Bretèche : « Il est très important pour ARPAVIE de pouvoir proposer une offre d'accompagnement alternative et innovante dans nos résidences avec la présence imaginative et engagée des jeunes volontaires du Service Civique Solidarité Seniors. »



Portfolio



Début 2021, les habitants de deux résidences du groupe ont participé aux sessions de photothérapie proposées par la photographe Wanda Kujacz. Une trentaine d'entre eux ont ensuite accepté de poser devant l'objectif de l'artiste.
Retour en images.



« J'ai adoré ce moment, je me suis sentie revivre »
- Berthe-Rose -



« Je ne pensais pas que je pouvais être aussi belle... » - Yolaine -



« Cette photo restera un beau souvenir pour mes petits-enfants »
- Emilia -



« J'ai l'impression de renaître » - Christiane -



« Ce que j'ai préféré? Les mises en scène! »
- Geneviève -

« L'âge ne définit pas la beauté »

Lucia ABEL VARELAS

Directrice des établissements ARPAVIE de Deuil-la-Barre

« Après la période de crise sanitaire et d'isolement, nous nous sommes rendu compte que nos résidentes et résidents avaient perdu confiance en eux et tendaient à se dévaloriser. Nous voulions leur montrer que l'âge ne définit pas la beauté ! Lors du shooting photo, Wanda Kujacz avait ramené de nombreux accessoires, dont les résidents se sont emparés pour poser tels des mannequins. Simplement, en s'appropriant avec un chapeau, des plumes ou des perles, ils se sont trouvés élégants. Un moment de grâce, à la fois amusant et très utile ! »

Ce n'est pas la première fois que Wanda Kujacz, photographe à la carrière internationale, intervient pour le plaisir des habitants et des collaborateurs des résidences ARPAVIE La Sablonnière et Victor Collet, situées à Deuil-la-Barre (Val-d'Oise). « Wanda est la fille de l'une de nos résidentes de Victor Collet, nous la connaissons bien et adorons son univers poétique, témoigne Lucia Abel Varelas, directrice des deux établissements. Sa première visite, en 2020, a été l'occasion de réaliser un clip vidéo avec nos résidents. Un beau succès ! » En janvier et février 2021, l'artiste est revenue à Deuil-la-Barre, dans l'idée de créer une série de photos qui sublime la vieillesse. Au total, 31 personnes, dont la maman de l'artiste, ont pris la pose. Le résultat est bluffant !

Un projet d'établissement

Le Pôle d'excellence d'accompagnement de la fin de la vie

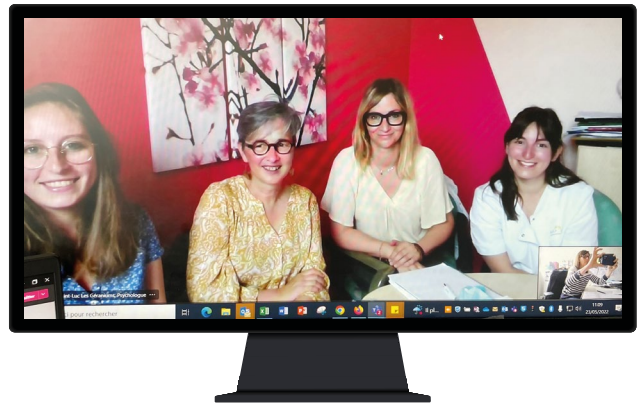
Créé en septembre 2021, le Pôle d'excellence d'accompagnement de la fin de la vie est une initiative interne au groupe ARPAVIE. Dix Ehpad ont été sélectionnés pour mettre en place leur projet d'accompagnement des résidents en fin de vie. Ils bénéficieront de formations et d'accompagnement de la part du groupe.

Il existe dans le projet stratégique d'ARPAVIE un axe prioritaire, complémentaire à la mission d'accompagnement personnalisé des personnes âgées que nous accueillons : celui de mettre en place une démarche d'accompagnement de la fin de la vie. Dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, cet accompagnement est aussi important pour la personne âgée que pour ses proches. Elle soulève de nombreuses questions éthiques, professionnelles mais aussi d'autres questions plus subjectives qui varient en fonction de la culture, des croyances, de l'histoire de vie de chacun.

L'Ehpad Les Géraniums intègre le Pôle d'excellence d'accompagnement de la fin de la vie

ARPAVIE a ainsi créé, en interne, un Pôle d'excellence d'accompagnement de la fin de la vie, le PEAfV, pour accompagner les collaborateurs de ses Ehpad désireux de développer un projet spécifique sur la fin de la vie au sein de leur résidence. Pour intégrer le PEAfV, les collaborateurs devaient répondre à un appel à candidatures interne. C'est ce qui a mobilisé la jeune équipe du comité de direction de l'Ehpad Les Géraniums, à La Chapelle-Saint-Luc (Aube). Laurence Aumignon, directrice de l'Ehpad, Léna Warin, psychologue, Tiffanie Roland, Idec, et le D^r Alexandra Caytel ont déposé leur candidature et ont intégré le PEAfV.

« Développer, enrichir, construire une prise en charge individualisée pour nos résidents en fin de



« Toutes les directrices, les directeurs des Ehpad et leurs équipes font face, quand cela se présente, à des situations de fin de vie, et toutes et tous font toujours de leur mieux. La plupart du temps, ils le font très bien, ils l'ont prouvé, entre autres, lors de la crise sanitaire du Covid. Dans ce Pôle d'excellence de la fin de la vie, il ne s'agit pas tant de traiter le sujet médical pur ou de maîtriser des symptômes, notamment de la douleur, qui font l'objet de formations spécifiques diplômantes (diplôme universitaire), mais, plus globalement de traiter « tout ce qu'il reste à faire quand il n'y a plus rien à faire » pour que nos résidents, leurs proches et nos salariés traversent ces épreuves répétitives, mais à chaque fois si différentes l'une de l'autre, qui font partie de notre mission et la rendent si belle. La relation humaine garde toute sa place et l'improvisation recule, même si bienveillante, grâce à une professionnalisation dispensée par nos experts. »

D^r ALAIN SEKNAZI, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT EN CHARGE DES EXPLOITATIONS

vie et accompagner leur famille nous motivent chaque jour. Nous sommes toutes les quatre arrivées en quatre mois en début d'année 2021. Nous avons tout de suite remarqué le professionnalisme et la bienveillance des équipes en place mais nous avons aussi tout de suite remarqué la perte de confiance que le Covid avait insufflée au sein des équipes », explique Laurence Aumignon, la directrice.

« Si tous les collaborateurs ont donné une nouvelle preuve de leur étonnante capacité à être résilients, avec un engagement renouvelé auprès des publics les plus fragiles, le manque de perspective et la baisse de moral les avaient mis à rude épreuve. Il fallait nous aider à rebondir, ce projet était fait pour nous », ajoute le D^r Caytel.

Au même moment, un accompagnement de la fin de la vie particulièrement long et difficile, avec une famille très présente dont une des filles était soignante, a déclenché une prise de conscience collective. « Nous avons eu besoin de construire un projet ensemble, un projet qui puisse fédérer tous les collaborateurs, de l'infirmière à l'agent d'accueil. Il nous fallait un projet qui avait du sens, qui prenait en compte le rôle de chacun », se souvient Tiffanie Roland, Idéc.

Résultat : une amélioration de la relation avec les familles

La réalité est parfois déformée par les familles, qui sont marquées, pour certaines, par le déni. Pour elles, la finitude est inimaginable. Comment les accompagner ? Comment annoncer un décès ? Comment écouter le malade ? Comment écouter le résident qui présente une démence ? Comment écouter les silences ? L'équipe encadrante s'est posé toutes ces questions pour travailler la lettre qu'elles ont coécrite à quatre mains et qui a retenu toute l'attention du jury. Lauréate, toute l'équipe de l'Ehpad a intégré le Pôle d'excellence et bénéficie désormais d'un accompagnement sur mesure pour mettre en place son projet, suivie par des spécialistes de la fin de vie de la Société française d'accompagnement et de soins palliatifs (SFAP), dirigé par le D^r Jean-Marie Gomas.

Une synergie de tous les services s'est rapidement mise en place au sein de l'Ehpad. « Aujourd'hui, nous facilitons l'hôtellerie d'un proche lorsqu'il souhaite rester dormir auprès de son parent. Nous mettons à disposition une chambre, avec une douche. Nous sommes attentifs à tout ce qui peut améliorer la prise en charge des troubles de l'humeur, du comportement, de la motricité et de la douleur en fin de vie, sans augmenter l'utilisation des médicaments », explique Léna Warin, psychologue.

Un chariot mobile multisensoriel créé par la direction médicale va compléter cet accompagnement. La relation avec les familles s'est améliorée, les équipes accompagnent les résidents avec moins

de culpabilité, sans craindre les échanges avec les proches, sans être dans le jugement de valeur. Les équipes de nuit sont ainsi complètement intégrées à la vie de la résidence ; elles récoltent beaucoup d'informations précieuses pour tout le staff.

Sur le territoire, l'équipe de l'Ehpad a fait des émules, des partenariats se sont constitués tout naturellement, notamment avec l'équipe mobile de soins palliatifs. « Les résidents peuvent finir leur vie à l'Ehpad, mais nous savons aussi passer le relais si nécessaire », explique Laurence Aumignon.

Une création 100 % ARPAVIE !

La direction médicale a développé un chariot multisensoriel pour les Ehpad 100 % sur-mesure.

Porté par le D^r Nadia Mazouz, directrice médicale adjointe, et Sandrine Rousseau, chargée de mission, sophrologue et hypnothérapeute, ce chariot multisensoriel a été spécialement conçu pour les équipes d'animation et médicales des Ehpad.

« Nous avons souhaité créer un chariot multisensoriel mobile pour que chaque résident, même alité, puisse y accéder 24 heures/24 selon ses envies ou ses besoins. C'est le chariot qui vient directement au résident.

Les quatre stimulations – tactile, olfactive, visuelle et auditive – sont représentées avec du matériel adapté, choisi en équipe pluridisciplinaire », explique Sandrine Rousseau. Le chariot, dont la manipulation est facile, permet aux soignants ou à l'animatrice de le déplacer dans les chambres des résidents qui ne peuvent plus assister à des séances collectives. Une échelle d'évaluation instantanée du bien-être (EVI.BE) y est également proposée afin d'évaluer le ressenti de chaque résident après une séance.



Des formations régulières pour les Ehpad lauréats du PEAFFV

Les dix Ehpad sélectionnés par le siège pour mettre en place leur projet d'accompagnement de fin de vie de leurs résidents et résidentes ont bénéficié de plusieurs formations avec différents intervenants spécialistes de la question. Retour sur cette première session.

Lors de ce premier jour de formation, le 14 septembre 2021, quarante directeurs d'établissement, accompagnés de leur cadre infirmier, de leur Medec et de leur psychologue, étaient présents pour réfléchir et échanger autour de cette question sensible de l'accompagnement de la fin de la vie. Morgane Moineau, directrice des ressources humaines, était présente ce jour-là. Elle se remémore : « Lors de cette première session, suivie par une cinquantaine de collaborateurs, y compris du siège, le Dr Gomas a repris les fondamentaux d'une démarche palliative. Quelles sont les exigences éthiques au service de la dignité des personnes accueillies ? Quel est le socle déontologique et légal ? Quelles recommandations ? Autant de questions et de thèmes qui interrogent au quotidien le quatuor en Ehpad, directeur ou directrice, médecin coordonnateur, Idéc et psychologue, mais également toute l'équipe en place dans son ensemble. Nous avons également souhaité que ces webinaires soient disponibles en ligne pour tous via l'intranet du groupe. » La matinée a été consacrée à deux séances plénières, animées par la philosophe Agata Zielinski sur la thématique : « Le malade âgé peut-il perdre sa dignité ? », puis par le Dr Jean-Marie Gomas sur le thème : « Quelle démarche palliative en Ehpad ? ».



Ce qu'il faut retenir de l'intervention du Dr Gomas :

- 25% des résidents sont seuls en fin de vie en France
- En France, 37 % des Ehpad n'ont pas recours à une structure de soins palliatifs
- Quels sont les cinq regrets fréquents en fin de vie ?
 - Ne pas avoir eu le courage de vivre ma vie comme je le voulais et non pas comme les autres l'entendaient
 - Avoir eu à travailler aussi dur
 - Ne pas avoir eu le courage d'exprimer mes sentiments
 - Ne pas être resté en contact avec mes amis
 - Ne pas avoir cherché à être plus heureux...
- L'éthique, c'est avant tout :
 - Le respect de la personne
 - Le respect de l'autonomie de la personne, de sa liberté
 - De la sollicitude, de la compassion.

Les 10 Ehpad lauréats du PEAFFV

- Ehpad d'Enghien (Val-d'Oise)
- Sainte Lucie à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine)
- Les Neuf Muses à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine)
- Le Bois Doucet à Jarnac (Charente)
- Les Géraniums à La Chapelle-Saint-Luc (Aube)
- Les Tilleuls au Pecq (Yvelines)
- Porte du Martray à Loudun (Vienne)
- Docteurs Gaston et Paule Simon à Montfermeil (Seine-Saint-Denis)
- Nadar de la Pagerie à Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine)
- Vallis Auréa à Saint-Sorlin-en-Valloire (Drôme)

Pour info :

Une prochaine session d'appel à candidatures interne sera proposée en 2022 afin que les projets d'accompagnement personnalisé de la fin de la vie deviennent une démarche naturelle pour toutes les résidences du groupe.

Un partenariat de longue date

ARPAVIE et la Caisse nationale d'assurance vieillesse (Cnav) Île-de-France, partenaires de longue date, ont matérialisé les liens solides qui les unissent à travers la signature d'une nouvelle convention-cadre pluriannuelle de partenariat, en novembre 2021.

Depuis la première signature de ce partenariat en 2016, la CNAV Île-de-France et ARPAVIE œuvrent en faveur du bien-vieillir. La signature d'une nouvelle convention-cadre pluriannuelle de partenariat, en novembre 2021, réaffirme leur volonté d'agir et de mettre en place des actions communes pour rendre les résidences autonomie plus attractives et plus visibles. Ces actions sont nombreuses. Elles vont du développement d'ateliers collectifs de prévention multifactorielle, nécessitant une organisation fluide entre la Prévention Retraite Île-de-France et les équipes ARPAVIE, au développement de l'aide à domicile mutualisée (dispositif AADM) facilitée par les équipes d'ARPAVIE@dom. En matière d'innovation, elles souhaitent mettre en œuvre des expérimentations innovantes qui répondent aux besoins réels des résidents, et qui sont coconstruites avec les Conseils de la vie sociale (CVS). Pour Christiane Flouquet, directrice de l'action sociale de la Cnav Île-de-France, « la

continuité du dialogue entre la Cnav IDF et ARPAVIE doit vivre dans la durée, avec des échanges réguliers. La Cnav est une boîte à outils pour les résidences autonomie. Celle-ci doit être enrichie par les deux parties. L'anticipation est le maître mot de ce partenariat constructif. C'est aussi ce qui nous a permis de réussir le déploiement du Wifi dans toutes les résidences autonomie ARPAVIE afin de garantir les échanges en distanciel avec les familles durant la crise sanitaire et de réduire la fracture numérique. » Ces derniers mois, ce partenariat historique a été renforcé par des réflexions communes sur l'agrandissement de la taille des logements proposés à des prix accessibles. Cette offre, fortement demandée par les seniors, permettrait d'avancer l'âge d'entrée en résidence autonomie.

Le mot de Christiane FLOUQUET,

directrice de l'action sociale de la Cnav Île-de-France

« Il y a plusieurs années, lorsque les résidences autonomie s'appelaient encore les foyers logements, nous étions déjà convaincus du bien-fondé de cet habitat alternatif au domicile. Ces résidences cumulent plusieurs facteurs extrêmement positifs pour lutter contre la fragilité, l'isolement et l'insécurité qu'entraîne l'avancée en âge. Mais ce type de solution d'hébergement nécessite aussi de devoir convaincre le plus tôt possible et d'accompagner le mieux possible les retraités dans leur prise de décision pour quitter leur logement, souvent trop grand, trop isolé, devenu inadapté. C'est avant la première chute et bien avant l'Ehpad que nous devons les informer des différents habitats et services qui s'offrent à eux pour que la résidence autonomie soit un mode de logement voulu et non subi. »



Deux objectifs communs

- 1. Anticiper les conséquences du vieillissement et inscrire cette période de vie dans un parcours** répondant au mieux aux attentes des personnes âgées en matière de logement, de transports, de vie sociale et citoyenne, d'accompagnement et d'innovation.
- 2. Rénover et adapter le cadre de vie au sein des résidences autonomie** pour que l'aménagement des logements favorise un vieillissement en toute autonomie.



La Caisse des Dépôts

à nos côtés

Membre fondateur, la Caisse des Dépôts positionne ARPAVIE comme un opérateur de référence pour la prise en charge du grand âge. Carole Abbey, directrice des participations stratégiques, répond à nos questions.



Pourquoi la CDC a-t-elle souhaité s'investir et investir aux côtés d'ARPAVIE ?

C. A. : La Caisse des Dépôts (CDC) est un partenaire historique, membre fondateur d'ARPAVIE. L'accompagnement des Français, notamment en termes de logement adapté, tout au long de leur vie fait partie de notre ADN. Parmi les quatre priorités stratégiques de la Caisse des Dépôts, ARPAVIE contribue à la fois au développement territorial, à l'habitat et à la cohésion sociale dans le domaine du vieillissement.

Il était donc logique que nous accompagnions ARPAVIE en renforçant notre engagement financier au moment où l'association en avait besoin. Notre investissement s'inscrit pleinement dans le plan de relance médico-social de la CDC. Elle positionne ARPAVIE comme l'opérateur de référence de la CDC pour la prise en charge du grand âge.

ARPAVIE, de par sa taille, contribue significativement, notamment en Île-de-France, à l'offre de logements et de services adaptés pour les personnes âgées dans le secteur associatif. L'équipe de direction, autour de Jean-François Vitoux, nous a convaincus qu'elle avait un plan de transformation et de développement à la hauteur des enjeux et des besoins du secteur. Le professionnalisme des équipes a renforcé notre motivation.

La Caisse des Dépôts est un acteur clé du logement social, via la distribution de prêts aux organismes de logements sociaux grâce au fonds d'épargne, notre participation au capital de sociétés d'économie mixte de logement social, ainsi que notre filiale CDC-Habitat qui gère plus de 500 000 logements sociaux, très sociaux et intermédiaires. Notre action se focalise là où les besoins sont les plus importants. Compte tenu de l'évolution démographique de la France, il est nécessaire d'avoir une politique ambitieuse en termes d'habitat à destination des personnes âgées. ARPAVIE présente un réel savoir-faire en la matière : l'association dispose de fondamentaux solides reposant sur une forte prégnance francilienne et une couverture large des différentes modalités d'accompagnement (Ehpad, résidences autonomie, services à domicile, etc.).

Quels sont les principaux risques financiers que vous identifiez dans le secteur de l'hébergement et de l'accompagnement des personnes âgées ?

C. A. : Dans le secteur de l'hébergement et de l'accompagnement des personnes âgées, les risques financiers restent relatifs par rapport au facteur humain, du côté des résidents d'une part, et des collaborateurs d'autre part. Deux risques financiers essentiels dans ce secteur tiennent à :

1. L'importance des coûts fixes et donc la nécessité d'avoir des taux d'occupation suffisants afin de couvrir ces charges ;
2. Le besoin de redonner de la visibilité et de l'attractivité aux métiers du secteur de l'accompagnement des personnes âgées, afin de pérenniser les effectifs permanents.

Quels sont les éléments qui vous feraient dire qu'ARPAVIE réussit sa transformation ?

C. A. : L'enjeu pour ARPAVIE est de passer d'un métier de gestionnaire d'établissements à celui d'opérateur de services personnalisés, dont les personnes âgées sont de plus en plus demandeuses. Nous serons également attentifs à la croissance du nombre de résidents, que ce soit par une hausse du taux d'occupation ou l'amélioration de l'offre. Pour atteindre l'équilibre financier, il est nécessaire de prendre en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes, qui contribueront toutes au succès. Le financier et l'extra-financier sont intimement liés dans ces activités d'intérêt général.

Les démarches entreprises par ARPAVIE vis-à-vis des résidents et de leur famille sont particulièrement importantes afin que l'offre de services réponde toujours bien aux besoins. De même, la formation des équipes et leur participation à la définition du projet d'entreprise sont clés pour mener à bien une telle transformation, qui ne peut réussir que si elle est incarnée par l'ensemble des collaborateurs.

Faits marquants 2021



« Nous travaillons à identifier les leviers opérationnels afin de rétablir les équilibres financiers. Associant les équipes des établissements, ce travail s'inscrit dans le temps. »

JÉRÉMY YVAN, DIRECTEUR DU CONTRÔLE DE GESTION

En quelques chiffres...

« Après deux années difficiles, la tendance de la fin de l'exercice 2021 montre que l'activité et les résultats d'ARPAVIE s'améliorent. »

ISABELLE CARROZ, DIRECTRICE FINANCIÈRE



LES FINANCES

<p>LE MONTANT TOTAL DU BILAN ARPAVIE reste stable par rapport à 2020 à</p> <p>112,5 m€</p>	<p>ÉVOLUTION DE L'EXCÉDENT D'EXPLOITATION entre 2019 et 2021</p> <p>0 m€ 1,8 m€ 3,2 m€ EN 2019 EN 2020 EN 2021</p>
<p>LE NIVEAU DES FONDS PROPRES S'AMÉLIORE PASSANT DE</p> <p>8,9 m€ à 9,5 m€</p>	<p>ÉVOLUTION DE LA CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT entre 2019 et 2021</p> <p>1,2 m€ -1,3 m€ 3,4 m€ EN 2019 EN 2020 EN 2021</p>



LES RESSOURCES HUMAINES

<p>368</p> <p>NOUVEAUX CDI dont 59 % de ces nouveaux embauchés ont intégré la filière soin</p>	<p>1 587</p> <p>SALARIÉS ont suivi une formation</p>	<p>93%</p> <p>D'ALTERNANTS EN PLUS, traduisant l'inscription d'ARPAVIE dans les parcours d'insertion professionnelle</p>	<p>82 631</p> <p>HEURES DE FORMATION ont été dispensées</p>
---	---	---	--

Gouvernance ARPAVIE

Comme la majorité des associations relevant de la loi 1901, la gouvernance d'ARPAVIE s'articule autour de ses deux instances principales :

1 – UNE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE,

composée des membres de l'association, organe souverain qui, lorsqu'il se réunit en forme ordinaire, élit les administrateurs et approuve les principaux documents et décisions liés à la vie associative.

2 – UN CONSEIL D'ADMINISTRATION,

composé d'administrateurs, personnes morales ou physiques, qui gère le projet politique et donne les orientations stratégiques associatives.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ARPAVIE, en nombre restreint (8 membres dont 6 personnes physiques), tous experts du secteur médico-social (Adef Résidences, Fédération nationale de la Mutualité Française, Fondation Partage et Vie) ou de l'immobilier social. Ils débattent régulièrement sous l'égide de son seul membre fondateur et administrateur de droit, la Caisse des Dépôts, des questions liées à la structuration, à la pérennité, au développement et à l'actualité de l'association.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

PRÉSIDENTE :

Laure de la Bretèche – Caisse des Dépôts

VICE-PRÉSIDENT :

Alain Beuzelin – Caisse des Dépôts

TRÉSORIÈRE :

Françoise Delettre – personne physique

SECRÉTAIRE :

Arnaud Cursente – personne physique

MEMBRES DU CONSEIL :

Dominique Bourguine – personne physique

Marion Cabrol – Caisse des Dépôts

Michel Clair – personne physique

Guénaëlle Haumesser – Fédération nationale de la Mutualité Française

Un pilotage efficient et adapté

Au travers de ses statuts, souhaités par ses membres et revisités régulièrement, la composition et le fonctionnement des instances d'ARPAVIE garantissent souplesse, expertise, transparence et dynamisme démocratique pour un pilotage efficient et adapté aux besoins et à la taille de l'entreprise associative.

Quatre comités spécialisés, représentant les domaines clés de l'activité de l'association, viennent encore compléter et enrichir ce dispositif :

- Le Comité des carrières et rémunérations
- Le Comité éthique
- Le Comité des appels d'offres
- Le Comité d'audit

Enfin, le Conseil des résidents et des familles (CRF), interlocuteur privilégié du Conseil d'administration et garant, aux côtés des CVS, de la participation et de l'expression la plus large des résidents. Par ailleurs, sur invitation de la présidente aux instances, deux représentants du personnel issus du CSEC contribuent également au processus de participation qui caractérise la gouvernance démocratique d'ARPAVIE.

« Lors de chaque Conseil d'administration, un projet opérationnel est présenté par des collaborateurs, permettant au Conseil un suivi régulier des grands sujets qui rythment la vie de l'association. »

ALAIN BEUZELIN, VICE-PRÉSIDENT
MARILYS COLLET-BERLING, SECRÉTAIRE GÉNÉRALE

Les membres du Comité de direction



Absent lors du shooting photo :

Francis MANZAC,
directeur des systèmes d'information et de l'innovation



De gauche à droite :

Carmel SERRIE, directrice de la communication et du marketing

Jean-François VITOUX, directeur général

Morgane MOINEAU, directrice des ressources humaines

D^r Alain SEKNAZI, directeur général adjoint, en charge des exploitations

Marilys COLLET-BERLING, secrétaire générale

Isabelle CARROZ, directrice financière

Jérémy YVAN, directeur du contrôle de gestion

Le réseau ARPAVIE

130 résidences et services

75

- Paris 12***
- Résidence Les Solanacées
- Paris 15***
- Résidence Jardins Mirabeau
- Paris 16***
- Résidence Lamartine
- Paris 19***
- Résidence Au cœur de Belleville
- Paris 20***
- Résidence Les Orteaux

77

- COULOMMIERS**
- Résidence La Colombière
 - **LE MÉE-SUR-SEINE**
 - Résidence Les Tournelles

78

- CARRIÈRES-SUR-SEINE**
- Résidence Les Fermettes
- CHATOU**
- Résidence Les Grands Chênes
 - Résidence Les Portiques
- ELANCOURT**
- Résidence Le Petit Bois
- JOUY-EN-JOSAS**
- Résidence Juliette-Victor
- LES MUREAUX**
- Résidence Anne de Bretagne
- LE PECQ**
- Résidence Les Tilleuls
- MANTES-LA-JOLIE**
- Résidence Fleurie
- MONTESSON**
- Résidence Édouard Béhuret
- TRIEL-SUR-SEINE**
- Résidence La Roseraie
- VELIZY-VILLACOUBLAY**
- Madeline Wagner
- VERNOUILLET**
- Résidence Le Clos des Priés

92

- BOURG-LA-REINE**
- Résidence de La Vallée
- COLOMBES**
- Résidence Marcelle Devaud
 - **FONTENAY-AUX-ROSES**
 - Résidence Marie Nodier
- GENNEVILLIERS**
- Résidence Camille Cartier
- ISSY-LES-MOULINEAUX**
- Résidence Les Neuf Muses
 - Résidence Sainte Lucie
 - Résidence Le Parc
- MEUDON**
- Résidence Les Terrasses de Meudon
- MONTROUGE**
- Résidence La Vanne
 - Résidence Théophile Gautier
- REUIL-MALMAISON**
- Résidence Nadar de La Pagerie
 - Résidence Les Tarâtres
 - Résidence Martignon
- SAINT-CLOUD**
- Résidence Les Heures Claires
 - Résidence Les Jours Heureux
- SÈVRES**
- Résidence Champfeury
- VANVES**
- Résidence Lannelongue
- VILLE D'AVRAY**
- Résidence Les Sapins Bleus

91

- ATHIS-MONS**
- Résidence Jean Rostand
- BOUSSY-SAINT-ANTOINE**
- Résidence Saint-Thibault
- BRIIS-SOUS-FORGES**
- Résidence Boissière
- BRUNOY**
- Résidence Les Mardelles
- CHILLY-MAZARIN**
- Résidence Louis Pasteur
- DOURDAN**
- Résidence Les Mésanges
- ÉVRY**
- Résidence Jean-Philippe Rameau

- JUVISY-SUR-ORGE**
- Résidence Camille Desmoulins
- LIMOURS**
- Résidence Avenue aux Moines
- LISSES**
- Résidence Le Béguinage
- MÉRÉVILLE**
- Résidence Tournebride
- MORANGIS**
- Résidence Gabriel Fontaine
- VERRIÈRES-LE-BUISSON**
- Résidence de la Fontaine

94

- CHENNEVIÈRES-SUR-MARNE**
- Résidence Robert Landry
- CHEVILLY-LARUE**
- Résidence Le Chêne Rouge
- CHOISY-LE-ROI**
- Résidence Georges Léger
 - SSIAD
- CRÉTEIL**
- Résidence Le Hameau de Mesly
- L'HAY-LES-ROSES**
- Résidence La Vallée aux Renards
- LE PERREUX SUR MARNE**
- Résidence Villa Renée
- LIMEIL-BRÉVANNES**
- Résidence Arietty

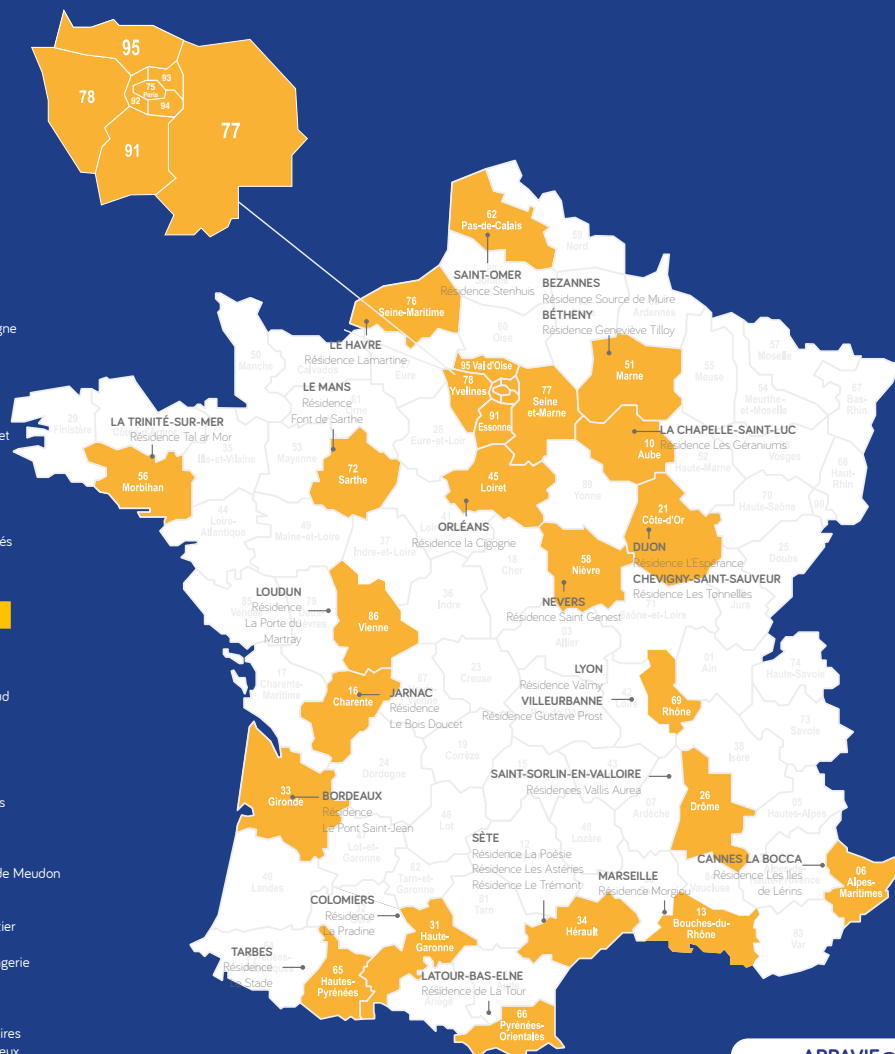
- MAISON-S-ALFORT**
- Résidence Les Arcades
 - Résidence Maryse Bastié
- MANDRES-LES-ROSES**
- Résidence Verdi
- SUCY-EN-BRIE**
- Résidence Les Terrasses de Sucy
- VILLEJUIF**
- Résidence Antoine de Saint-Exupéry
 - Résidence Les Lozaitis
- VILLIERS-SUR-MARNE**
- Résidence Le Vieux Colombier
- VINCENNES**
- Résidence Renon

95

- BESSANCOURT**
- Résidence La Closeraie
- BOUFFEMONT**
- Résidence Les Myosotis
- CERGY**
- Résidence La Bastide
 - Résidence Les Touleuses
- DEUIL-LA-BARRE**
- Résidence Victor Collet
 - Résidence La Sablonnière
- DOMONT**
- Résidence Hélène Moutet
- ENGHJEN-LES-BAINS**
- Résidence d'Enghien
- FRANCONVILLE**
- Résidence Jean Moracchini
- ERAGNY**
- Résidence Yvonne Colas
- ERMONT**
- Résidence Jeanne d'Arc
 - Résidence Les Primevères
- EZANVILLE**
- Résidence Les Cadrès
- FRANCONVILLE**
- Résidence la Bonne Rencontre
- GONESSE**
- Résidence Le Parc Fleuri
- MONTMAGNY**
- Résidence Les Pivoines
- PRESLES**
- Résidence Louis Grassi
- SAINT-GRATIEN**
- Résidence Les Magnolias
 - Résidence La Fontaine
- TAVERNY**
- Résidence Le Village
- VILLIERS-LE-BEL**
- Résidence Les Petits Balcons
 - Plateforme gérontologique
 - Adélaïde Hautval

93

- ÉPINAY-SUR-SEINE**
- Résidence Jacques Offenbach
 - Résidence Laure Eteneau
- LES LILAS**
- Résidence Marcel Bou
- LES PAVILLONS SOUS-BOIS**
- Résidence Les Clairières
- LES CLAIRIÈRES**
- Résidence Victor Hugo
- MONTFERMEIL**
- Résidence Docteurs
 - Gaston et Paule Simon
- MONTREUIL**
- Résidence Les Beaux Monts
- NEUILLY-PLAISANCE**
- Résidence Les Pins
- NEUILLY-SUR-MARNE**
- Résidence Le Bocage
- ROSNY-SOUS-BOIS**
- Résidence Emile Zola
- SAINT-DENIS**
- Résidence Cité Floréal
- TREMBLAY-EN-FRANCE**
- Résidence du Vert Galant
- VILLEPINTE**
- Résidence Pétronille



ARPAVIE@dom

- Secteurs d'intervention :**
- 78 - Yvelines
 - 93 - Seine Saint-Denis
 - 95 - Val d'Oise

Encore
un mot...

#Fierd'êtreARPAVIE

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2021 DU GROUPE ARPAVIE.

Siège social : 8, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux. Tél. : 01 41 09 43 43.

Directeur de la publication : Jean-François Vitoux, directeur général.

Rédactrice en chef : Carmel Serrié, directrice de la communication et du marketing.

Coordination : Vincent Garofalo, Responsable communication et marketing.

Conception, réalisation et rédaction : CITIZEN PRESS, Paris.

Responsable d'édition : Julia Hlimi.

Impression : GOPÉ. Document tiré à 2000 exemplaires.

Photo de couverture : Farshid Momayez/ARPAVIE-Myphotoagency.

Crédits photos : ARPAVIE, Julien POLO Visual, Sylvie Dupic, Wanda Kujacz.

www.arpavie.fr