



imad

Avenue Cardinal-Mermillod 36

CP 1731

1227 Carouge

www.imad-ge.ch

Rapport annuel 2018

Mars 2019

Sommaire

Le message du Président et de la Directrice générale	4
1. Cap'139 : le plan stratégique de imad	5
1.1. Pourquoi se transformer ?	5
1.2. Une mise en œuvre avec les collaborateurs	6
2. Les prestations	8
2.1. Chiffres clés 2018.....	8
2.2. Soins et aide	8
2.2.1. Répondre au défi du diabète	8
2.2.2. Hospitalisation à domicile (HAD)	9
2.2.3. Répit aux familles avec enfant gravement malade	10
2.2.4. Fast-Track et prothèse totale de hanche	10
2.2.5. Prévention	11
2.2.6. Organisation des équipes.....	12
2.2.7. Recherche et développement.....	13
2.3. Habitat	14
2.4. Autres prestations.....	16
3. Les clients	17
3.1. Les chiffres clés	17
3.2. Principales évolutions de la clientèle	17
3.3. Profil clinique des clients	19
3.4. Locataires d'IEPA.....	20
4. Les collaborateurs.....	21
4.1. Gestion des absences	21
4.2. Formation	21
4.3. Santé & sécurité au travail	22
4.4. Recrutement	23
4.5. Conseil éthique et mesures de protection de l'adulte et de l'enfant	23
4.6. Statistiques collaborateurs 2018	25
5. Partenariat et interprofessionnalité	28
5.1. Collaboration sous l'égide de la direction générale de la santé	28
5.2. Conventions et autres collaborations	29
5.3. Relations extra-cantoniales	30
6. Transition numérique.....	31
6.1. Un service dédié.....	31
6.2. Des solutions numériques en développement	31
6.3. Sécurité des données	32
6.4. Le domicile, l'hôpital de demain.....	33

7.	Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.....	34
7.1.	Développement durable	34
7.2.	Actions sociales	35
8.	Finances.....	36
9.	Rapport du conseil d'administration	38
10.	Évènements 2018	40
11.	Annexe : statistiques clients par commune.....	41

Le message du Président et de la Directrice générale

Répondre aux besoins du présent et aux défis de l'avenir

Le 26 mars 2018, les membres du comité de direction de **imad** prenaient tour à tour la parole devant les collaborateurs rassemblés afin de présenter Cap'139, le plan stratégique de l'institution. Aboutissement de plus d'une année de travail, de réflexions, de consultations, ce plan prend en compte les profondes mutations que connaît aujourd'hui le monde de la santé pour proposer des objectifs structurant les choix de l'institution pour l'avenir. Genève s'est orientée de longue date vers une politique en faveur du maintien à domicile ; Cap'139 est un outil contribuant à la poursuite et au développement de cette politique, au bénéfice de l'ensemble de la population de notre canton.

Faisons évoluer nos pratiques, adaptons notre organisation, gagnons en agilité, fidélisons nos collaborateurs, profitons des apports technologiques, transformons-nous ! Tels étaient quelques-uns des messages-clés dispensés ce 26 mars. Afin que ceux-ci ne demeurent pas de vains slogans, des réunions d'information et d'échanges à propos du contenu des 9 objectifs qui structurent le plan ont été organisées tout au long de l'année, très largement suivies par les collaborateurs, et une gouvernance du plan stratégique a été mise en place.

En ce début d'année 2019, **imad** est armée pour mettre en œuvre sa transformation.

L'avenir des soins et de l'aide à domicile se joue aussi au-delà des frontières de notre canton. Certaines évolutions récentes comme l'arrêt possible du financement par les assurances du matériel de soins utilisé lors des prises en charge, ou encore la proposition de baisse des contributions des caisses maladie aux soins à domicile, rappellent l'importance de disposer de conditions cadres favorables afin de poursuivre le développement des prestations domicilières. A cet égard, **imad** est fermement décidée de s'assurer de la prise en compte de ses spécificités en renforçant ses relations avec ses homologues au-delà des frontières cantonales.

Par ailleurs, les défis de l'avenir ne suspendent pas les besoins du présent. Il est à ce titre important de rendre hommage aux collaborateurs de l'institution qui ont poursuivi leur engagement auprès de plus de 17'000 clients de l'institution tout en consacrant du temps à Cap'139. Hospitalisation à domicile, développement de l'expertise vis-à-vis de pathologies tel le diabète, importance mise sur la promotion de la santé, évolution de l'organisation des équipes, accent mis sur la formation, développement des partenariats, sont quelques-uns des aspects mis en exergue au fil des pages de ce rapport. Ils rendent compte de la façon dont l'institution évolue au quotidien pour continuer à assurer des prises en charge coordonnées dans un souci de qualité.

Le soutien politique reçu au niveau cantonal représente tant une chance qu'une responsabilité pour les organes dirigeants de l'institution. De même, la motivation des collaborateurs et leur intérêt pour Cap'139 méritent qu'en soit fait le meilleur usage possible. Répondre aux besoins du présent et préparer l'avenir représente un vrai défi, mais un cap ne s'atteint que rarement en ligne droite ni sur une mer plate : c'est en travaillant ensemble à tous les niveaux, avec les clients et les partenaires, que **imad** et ses collaborateurs auront la fierté d'y arriver.

Marie Da Roxa
Directrice générale

Moreno Sella
Président du Conseil d'administration

1. Cap'139 : le plan stratégique de imad

1.1. Pourquoi se transformer ?

Actrice clé du maintien à domicile à Genève, **imad** est engagée depuis plusieurs années dans un processus de refonte et de professionnalisation de son organisation. L'institution poursuit sa mue avec l'élaboration de Cap'139, le plan stratégique qui fixe les objectifs à atteindre à l'horizon 2022.

Cet important projet institutionnel répond à une nécessité : prendre en compte et anticiper les mutations de fond de nos systèmes et gagner en agilité pour continuer de remplir la mission face à des réalités de plus en plus complexes tant pour les clients que pour les collaborateurs et au sein de notre environnement.

Être au plus près des besoins de nos clients

Des facteurs démographiques (vieillesse de la population, allongement de la durée de la vie) et épidémiologiques (progression des maladies chroniques telles que le diabète ou certains cancers) génèrent des besoins croissants de soins, à la fois en volume et en complexité. Par ailleurs, l'accélération du virage ambulatoire et la réduction de la durée d'hospitalisation exigent de notre institution plus de réactivité, d'anticipation et une forte coordination avec les différents intervenants. Le développement de services numériques suscite des attentes chez des clients de plus en plus acteurs de leur santé. En parallèle, le réseau de soins genevois se complexifie avec l'arrivée de nouveaux prestataires.

Ces tendances exigent de clarifier le positionnement de **imad** en tant qu'actrice importante au service du développement d'une politique publique de santé à Genève, et offrent des opportunités d'évolution et de partenariats. Elles impactent les politiques de santé qui évoluent pour donner plus de place à la prévention et à la promotion de la santé, ainsi qu'à l'éducation thérapeutique.

Recruter, développer, fidéliser les professionnels du maintien à domicile

Le manque de capacité de formation et l'augmentation des départs à la retraite créent une situation de pénurie de professionnels, rendant difficile le recrutement de collaborateurs et de cadres. La formation continue et l'actualisation permanente des connaissances sont devenues indispensables pour répondre à l'évolution des prises en charge dans le domaine domiciliaire.

L'évolution des pratiques, ainsi que les besoins de coordination et d'expertise, font également émerger la nécessité de revoir les rôles des professionnels du maintien à domicile et leurs périmètres d'activité, ou encore d'envisager de développer de nouvelles compétences.

Enfin, les besoins des clients et l'évolution des prises en charge influencent l'organisation du travail et contribuent à accroître la pénibilité. Cela renforce le besoin de fertiliser une culture d'entreprise, de promouvoir la santé des collaborateurs et le bien-vivre au travail.

S'adapter, se transformer, innover dans un environnement en mutation

Objets et médicaments connectés, nouveaux modes d'interactions entre clients et professionnels à travers des services numériques, gestion, transmission et protection de données sensibles : la transformation numérique s'accélère et bouleverse les pratiques. Dans ce contexte, innover est incontournable pour faire émerger des modes d'organisation favorisant l'adaptation des services aux clients, la proximité et la personnalisation des prises en charge.

Les contraintes financières du système de santé (fragmentation des systèmes de financement, modalités de facturation du domaine ambulatoire) créent un contexte économique tendu au sein duquel l'équilibre entre la recherche d'efficacité et un haut niveau de qualité est un défi permanent.

Enfin, il n'est plus possible d'ignorer aujourd'hui la responsabilité de toute organisation, au-delà même de sa mission, au regard des principes du développement durable. Leur respect engage à développer une politique de responsabilité sociale d'entreprise.

Neuf objectifs stratégiques pour anticiper l'avenir

Face à ces bouleversements, à ces défis et à ces opportunités, neuf objectifs stratégiques ont été retenus et validés par le Conseil d'administration en février 2018.



Ces objectifs affichent les priorités de l'institution et guideront ses efforts jusqu'en 2022. Ils traduisent les intentions de **imad** et ses axes privilégiés de transformation afin de garantir un service public de haute qualité dans le secteur domiciliaire à Genève.

1.2. Une mise en œuvre avec les collaborateurs

Le 26 mars 2018, l'ensemble des collaborateurs a été invité à participer au lancement officiel de la stratégie Cap'139. Les membres du comité de direction de l'institution se sont relayés pour transmettre l'esprit de la démarche et les messages clés de chacun des neuf objectifs stratégiques. En complément de cet évènement, **imad** a produit différents supports (vidéo, site Internet, plaquette) puis communiqué régulièrement avec l'ensemble des collaborateurs afin que chacun puisse s'approprier et être partie prenante de ce projet.

Cet effort de communication et de dialogue avec les collaborateurs s'est poursuivi tout au long de l'année pour expliquer en détail Cap'139 et recueillir les réactions et les propositions de chacun. Des séances alternant présentations et ateliers collaboratifs ont permis de renforcer la compréhension du plan stratégique par les équipes, de susciter l'adhésion et d'offrir des espaces d'échanges sur son contenu. Entre mai et septembre, elles ont rassemblé près de 950 collaborateurs, initiant ainsi le « Ensemble » au cœur du neuvième objectif stratégique.

En parallèle de ce processus interne, le plan stratégique a été rendu public en juin 2018. A cette occasion, plusieurs médias et partenaires ont relayé la démarche dans laquelle l'institution s'est engagée.

Des présentations du plan stratégique ont également été organisées avec des partenaires tels les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG), la Plateforme des associations d'aînés de Genève ou encore l'Association des Médecins de Genève (AMG). Ces échanges permettent d'enrichir le processus et d'ancrer plus concrètement encore la transformation de **imad** en prise directe avec les autres acteurs du domaine de la santé à Genève.

Enfin, l'institution a mis en place les principes et structures permettant l'implémentation de la stratégie. La première étape consiste à décliner les objectifs stratégiques en plans d'action. Ce processus implique toutes les équipes de **imad**, invitées à se prononcer sur les sujets prioritaires à traiter. Il se poursuivra jusqu'en juin 2019 pour aboutir à un mode de pilotage de l'institution fondé sur les objectifs stratégiques.

Dans cette perspective, la direction des projets stratégiques s'est renforcée et rassemble en son sein les compétences et expertises internes pour assurer l'ensemble de la gestion des plans d'action et en garantir la cohérence.

2. Les prestations

*Afin d'assurer un maintien à domicile de qualité, adapté à l'évolution des besoins de ses clients et répondant à la politique promue par le canton, **imad** poursuit le développement de ses prestations sur deux axes. Il s'agit d'une part d'assurer la qualité des prestations de base, en renforçant l'expertise et les compétences des collaborateurs et en profitant de l'apport des évolutions technologiques. D'autre part, de concevoir de nouvelles approches pour répondre à l'évolution des pathologies au sein de la population, en promouvant la collaboration ou en adaptant ses modèles d'organisation des équipes de terrain. En outre, la prévention et la promotion de la santé restent parties intégrantes de chacune des prestations.*

*Les objectifs « Expertise », « Compétence » et « Efficience » du plan stratégique traduisent la volonté de **imad** de garantir la qualité et l'évolution des prestations domiciliaires.*

2.1. Chiffres clés 2018

636'290 heures prestées¹ de soins à domicile

19'303 heures prestées de soins en unité d'accueil temporaire de répit (UATR)

13'581 heures prestées d'ergothérapie

314'974 heures prestées d'aide pratique

490'175 repas livrés à domicile et en salle à manger IEPA

26 immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) représentant **1'439** appartements

2 UATR totalisant **11'620** journées d'hébergement

Le nombre d'heures de soins prestées à domicile a connu en 2018 une faible progression (+ 0.12% par rapport à 2017 ; + 15.7 depuis 2013, année de la création de **imad**). Mais 2018 confirme une tendance observée depuis plusieurs années, l'augmentation de la volumétrie pour les clients nécessitant des prises en charge intensives, 6 ou 7 jours sur 7. Cette population a généré un nombre d'heures de soins en accroissement de 1.2% entre 2017 et 2018 et de plus de 27% sur les 5 dernières années.

Le volume d'heures de soins en UATR a pour sa part connu en 2018 une forte progression (+ 24.3%). Cette augmentation correspond à celle des séjours en UATR dont le taux d'occupation a été en 2018 de 79.8%².

Le nombre d'heures d'aide pratique diminue en 2018 de 5.5% (-19.2% sur la période 2013-2018). Cette baisse est la conséquence de l'application par **imad** de critères d'octroi stricts, afin que l'aide pratique bénéficie en priorité aux personnes atteintes dans leur autonomie ou leur santé.

2.2. Soins et aide

2.2.1. Répondre au défi du diabète

Le diabète progresse partout dans le monde et dans toutes les catégories d'âge. Les nombreuses comorbidités et facteurs de mortalité réduisent l'espérance de vie des personnes concernées et affectent sensiblement leur qualité de vie, induisant une demande croissante de soins à domicile. Par

¹ Heures de prestations effectuées au domicile des clients et facturées au sens de la LAMal

² Pour une cible fixée à 70% dans le contrat de prestations

ailleurs, l'arrivée de nouveaux dispositifs de soins, telles les pompes à insuline, exige une adaptation continue des soignants.

Des infirmiers-ères relais en diabétologie

imad prend en charge chaque année quelque 1'000 clients diabétiques de tous âges. Face au défi posé par la maladie, l'institution a développé une nouvelle approche de soins infirmiers en diabétologie à domicile en formant des « infirmiers-ères relais en diabétologie » (IRD). Ces professionnels diffusent les évolutions technologiques et les nouveaux outils de suivi de la maladie développés en interne afin d'optimiser les prises en soins des personnes diabétiques, quel que soit leur âge. Ils favorisent la mise en place des programmes d'éducation thérapeutique et l'amélioration des pratiques cliniques dans les équipes. Entre 2017 et 2018, 40 infirmiers-ères relais en diabétologie ont été formé-e-s. Vingt de plus le seront prochainement afin que chaque équipe de maintien à domicile dispose de deux IRD. Les premiers retours des clients et des intervenants de soins sont très encourageants quant à l'efficacité de ce dispositif. La démarche a par ailleurs reçu en décembre 2018 le prix « Coup de Cœur » de la Société francophone du diabète.

La prise en charge des enfants

Cette nouvelle approche apparaît tout à fait adaptée à la prise en charge des enfants diabétiques qui requièrent un soutien spécifique face à la complexité des traitements. Pour ce public particulier – 134 enfants suivis depuis 2014 – **imad** a travaillé avec les partenaires du réseau, notamment les HUG et le service de santé de la jeunesse, afin d'adopter des recommandations communes. Une convention de collaboration a également été établie avec l'association genevoise des diabétiques (voir chapitre 5.2).

2.2.2. Hospitalisation à domicile (HAD)

L'hospitalisation à domicile est une prestation proposée aux personnes de tous âges, du nourrisson à l'adulte. L'HAD fournit des soins médicaux et paramédicaux importants directement chez les clients et permet de raccourcir un séjour hospitalier, voire de l'éviter totalement. Elle répond ainsi, quand la situation le permet, aux aspirations de la population qui souhaite être soignée dans son environnement familial.

Proposant un suivi 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, la prestation HAD est complémentaire de celle des autres équipes de maintien à domicile. Elle offre plus particulièrement :

- des prestations de type hospitalier demandant une formation spécifique (oncologie, hématologie, diabétologie, pédiatrie, néphrologie, soins palliatifs, etc.) ;
- des prestations de continuité d'activité de l'équipe de maintien à domicile sur le créneau horaire 21h-7h ;
- des prestations d'intervention en cas de déclenchement d'appel à l'aide, par exemple dans les situations de chute ;
- l'accompagnement des permanents nocturnes au sein des IEPA dans le cadre des veilles de nuit.

L'équipe HAD totalise mensuellement 1'200 heures de prestations chez 180 clients en 2018.

La majorité des prestations HAD sont délivrées à des clients complexes adultes. Mais, la proportion de l'activité pédiatrique est en constante augmentation avec une volumétrie proche de 27% en 2018.

L'expertise de **imad** en la matière est aujourd'hui reconnue par les partenaires des services pédiatriques.

Durant 2018, HAD et Proximos, service pharmaceutique d'hospitalisation à domicile, ont poursuivi leur collaboration mise en place avec succès lors d'un projet pilote mené en 2017. L'accord existant entre Proximos et **imad** est en cours de révision pour inscrire les bonnes pratiques dans le domaine de l'hospitalisation à domicile mises en exergue durant cette phase.

2.2.3. Répit aux familles avec enfant gravement malade

Soutien important et novateur pour les proches aidants, la prestation de répit aux familles avec enfant gravement malade a vu son activité annuelle sensiblement augmenter sur tout le canton depuis sa création en 2016.

Cette hausse se traduit en termes de nombre de familles suivies (35 familles en 2018 contre 17 en 2016) et d'heures de prise en charge pour les grandes catégories de prestations : gardes d'enfants à domicile (enfant malade et/ou la fratrie), accompagnements aux activités (déplacement à l'extérieur), entretien et organisation du domicile, soutien aux proches (conseils apportés aux parents). De plus, l'origine des demandes de répit s'est également diversifiée : elles émanent de plusieurs services pédiatriques des HUG, tels que l'onco-hématologie, la neuropédiatrie, l'unité de développement, le service des bébés, la consultation de mucoviscidose, et de parents qui prennent contact directement avec **imad**.

Cette prestation est réalisée par une équipe dédiée, qui peut intervenir tous les jours de la semaine, et met en œuvre de nombreuses collaborations au sein de l'institution. Ainsi, en 2018, la coopération avec l'équipe HAD s'est intensifiée, plus particulièrement pour l'accompagnement d'enfants en soins palliatifs à domicile. Des collaborations se développent aussi avec les équipes de maintien à domicile selon les situations familiales et les horaires de prestations requis. Ces coopérations sont un exemple de la complémentarité des équipes de **imad** et illustrent la capacité de l'institution à assurer des prises en charge globales et multidisciplinaires.

2.2.4. Fast Track et prothèse totale de hanche

Implantée dans les milieux hospitaliers depuis quelques années, l'approche chirurgicale Fast-Track (FT) est un ensemble de mesures mises en œuvre, avant, pendant et après l'intervention pour prévenir ou limiter les complications, accélérer le retour du patient à domicile et réduire les coûts d'hospitalisation. Intégrant plusieurs acteurs du réseau de santé cantonal, elle permet, grâce à une coordination organisée, d'améliorer notablement les processus de prise en charge, et assure pour le client une continuité dans les soins.

Dans ce contexte, **imad** a mené un projet pilote visant à améliorer l'itinéraire clinique des patients devant recevoir une prothèse totale de hanche aux HUG. Achievé en 2017, le pilote a introduit une nouvelle prestation clinique d'ergothérapie pré- et postopératoire pour prévenir les luxations de hanche suite à une chute, une complication courante de ce type d'intervention. Pour cela, les ergothérapeutes de **imad** adaptent l'environnement domiciliaire et enseignent à ces clients les bons gestes. Le succès du projet - mesuré entre autres par la faisabilité de la prise en charge préopératoire, l'engagement des équipes et la satisfaction client - illustre l'importance d'un partenariat entre acteurs de la santé ainsi que le travail clé des infirmiers-ères de liaison **imad** pour favoriser le retour à domicile et éviter des réhospitalisations.

C'est sur cette base qu'un programme de développement articulant l'itinéraire clinique des clients de **imad** et les protocoles des HUG a débuté en 2018. Le programme soutenu par la direction générale de la santé (DGS) du canton vise à améliorer la qualité des soins et l'efficacité du réseau genevois, à générer des outils de communication partagés et à maîtriser les coûts. Un modèle global applicable à plusieurs types de chirurgie en découlera. La phase de réalisation débutera en 2019.

2.2.5.Prévention

Nutrition

La nutrition est un des déterminants majeurs de l'état de santé. Une bonne hygiène nutritionnelle constitue un facteur essentiel de prévention de nombreuses maladies chroniques. Afin d'assurer l'équilibre nutritionnel de ses clients, **imad** propose des repas livrés à domicile qui tiennent notamment compte des régimes alimentaires liés au vieillissement, ainsi qu'un suivi nutritionnel par des diététiciennes, en étroite collaboration avec le personnel soignant.

Depuis novembre 2017, le label Genève Région - Terre Avenir (GRTA) a été délivré aux HUG qui préparent les repas en collaboration avec les diététiciennes **imad**. Avec plus de 460'000 repas livrés en 2018 au domicile des clients, **imad** relève par ailleurs un défi logistique pour leur garantir une alimentation équilibrée et adaptée à leurs besoins nutritionnels.

La prévention face à la dénutrition est aussi de première importance. Les conseils nutritionnels donnés à domicile par les diététiciennes permettent d'accompagner les changements d'habitudes alimentaires ou d'adapter l'alimentation en fonction de la maladie ou du traitement associé. Illustration de l'importance de cette activité, les consultations des diététiciennes de **imad** ont augmenté de 19% en 2018 (629 consultations à domicile et en UATR).

Par ailleurs, après la publication du guide « Dénutrition : suivi et prise en soins de la personne âgée à domicile » destiné aux professionnels de la santé, l'institution a souhaité interpeller les personnes de plus de 65 ans sur leurs habitudes alimentaires et leur hygiène de vie. En mai 2018, des infirmières spécialistes clinique et une diététicienne **imad** ont ainsi conçu en interdisciplinarité un livret illustré intitulé « Qu'y a-t-il dans mon assiette ? » qui regroupe des conseils sur l'équilibre alimentaire, l'hygiène buccodentaire, l'activité physique ou encore l'interaction entre l'alimentation et les médicaments. Il permet aussi aux seniors et à leur entourage de prendre conscience du phénomène encore trop souvent sous-évalué de la dénutrition pour mieux en détecter les signes précoces.

Canicule

L'épisode caniculaire, qui a eu lieu en août 2018, a nécessité la mise en place de mesures qui garantissent aux clients une prévention accrue et évitent les hospitalisations ou les décès liés aux fortes chaleurs. Ainsi, 2'280 appels ont été répertoriés et en moyenne plus de 1'000 visites quotidiennes supplémentaires ont été effectuées, soit un total de 5'230 visites du 4 au 8 août. Quatre interventions ont également eu lieu suite à des sollicitations de la Ville de Genève. Enfin, le week-end des 4 et 5 août, 106 collaborateurs sont venus en renfort pour assumer les visites spécifiques liées à la prévention de la canicule auprès de la population.

En outre, l'année 2018 s'est caractérisée par l'implémentation d'une « veille canicule » (prévention auprès de l'ensemble de la clientèle de juin à septembre) ainsi que par la mise en place d'une sensibilisation spécifique à l'intention des aides à domicile, des collaborateurs du service nutrition et de la sécurité à domicile.

Grand froid

Une vague de froid intense ou un épisode neigeux important peuvent perturber fortement la délivrance des prestations et mettre en danger la sécurité des collaborateurs. **imad** se doit donc d'être réactive pour adapter la prise en charge des clients et veiller à prévenir tout accident. Au début du mois de mars 2018, les services sociaux des différentes communes genevoises ont déclenché leur plan grand froid en réponse à une période de températures très basses. Les prestations de soins non vitales menées par **imad** ont été ajournées et les livraisons de repas encouragées. Pour les collaborateurs, les déplacements professionnels en voiture ont été limités aux rendez-vous les plus urgents. L'unité mobile des urgences sociales (UMUS) est également venue en aide aux personnes fragiles et sans abri.

Afin d'améliorer encore la capacité de réaction face à de telles intempéries, le comité de direction de **imad** a décidé de créer une cellule de veille grand froid. Elle sera mise en place en 2019 sur le même modèle que celui de la cellule canicule.

2.2.6.Organisation des équipes

Complémentarité et interprofessionnalité

La complexité croissante des interventions implique le renforcement de l'interprofessionnalité : faire intervenir le bon professionnel au bon endroit et au bon moment et développer les collaborations entre les professionnels de l'institution. Dans ce contexte, un axe fort du développement de **imad** pour assurer des prises en charge globales vise à intensifier les synergies entre les différentes prestations et les professionnels dédiés. Cette politique, évoquée ci-dessus dans le cadre de l'hospitalisation à domicile, s'illustre également dans d'autres domaines d'activité de l'institution.

Ainsi, la gérance sociale des immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) qui fait partie du réseau secondaire des locataires assure un rôle essentiel de prévention. La proximité relationnelle du gérant social avec les locataires fait de lui la personne idéale pour détecter une perte d'autonomie, des troubles cognitifs naissants ou encore un isolement social. En cas de besoin, les collaborateurs de l'IEPA alertent l'équipe de maintien à domicile du secteur.

La prévention des chutes est également un domaine important de collaboration entre les diététiciennes (la dénutrition étant une cause avérée des chutes) et les ergothérapeutes de l'institution. Dans ces situations, chaque professionnel possède une expertise propre qui a un rôle à jouer pour faire évoluer les prestations, qu'il s'agisse de prévention, d'équipement ou de prise en charge soignante. La nécessité constante de s'adapter aux besoins des clients n'est possible qu'en exploitant le plein potentiel de l'interprofessionnalité.

Délégation entre assistants-es en soins et santé communautaire (ASSC) et aides-soignants-es (ASOI)

Un nouveau modèle de délégation et d'organisation a été défini entre ASSC et ASOI. Il vise à assurer le partage proactif des informations et la co-construction de la prise en charge des clients, ainsi qu'à confier de nouvelles responsabilités aux ASOI. Les tandems ASSC-infirmier-ière et ASOI-ASSC sont ainsi en cours de formation au sein de l'institution pour répondre aux attentes des clients et répartir le travail de manière efficace et épanouissante pour tous les professionnels. Cette mesure entre dans le cadre de la politique **imad** visant à déléguer les tâches dans un souci d'efficience, de qualité et de valorisation des métiers.

Absences prolongées : un pool interne de professionnels soutient les EMD

Pallier l'absence prolongée d'une infirmière ou d'une aide à domicile est un enjeu important pour les équipes de maintien à domicile (EMD) comme pour les clients et les proches aidants. Il s'agit en effet de garantir la continuité des soins et la qualité des prestations.

Le pool centralisé de longue durée (PCLD) a été créé en 2017 pour répondre à cet impératif. Ce service novateur met à disposition des EMD, des collaborateurs spécifiquement recrutés et formés pour assurer les remplacements à long terme. Les collaborateurs du pool peuvent être appelés à effectuer un remplacement dans toutes les EMD du canton. Afin d'être performants dès leur première mission, ils suivent un programme d'intégration de quatre mois dans une équipe d'accueil et bénéficient d'un mentorat.

Le PCLD a rapidement montré son efficacité, ce qui a conduit l'institution à élargir dès février 2018 le périmètre de son mandat. Initialement créé afin de compenser les absences pour congés maternité, qui restent prioritaires, le pool couvre également les congés maladie ou accident pour autant que leur durée

soit de 6 à 15 mois. Par ailleurs, le service initialement composé d'infirmiers-ères et d'ASSC s'est enrichi d'aides à domicile en 2018.

Au 31 décembre 2018, le PCLD comptait 24 collaborateurs (21.20 EPT), soit 10 de plus qu'en 2017. Fin 2019, le pool représentera 35 EPT, ce qui devrait permettre à l'institution de pallier la quasi-totalité des absences de longue durée, en diminuant l'appel à des intérimaires externes.

2.2.7. Recherche et développement

Etude FraXity : fragilité et complexité

Le vieillissement de la population et le virage ambulatoire amènent **imad** à prendre en charge des situations de plus en plus diverses et complexes. Prévenir une potentielle dégradation de l'état de la personne est primordial. La fragilité³ et la complexité⁴ sont deux facteurs importants à considérer dans l'analyse de la situation.

L'unité recherche et développement de **imad** et la Haute école de santé de Genève (HEdS) ont lancé en septembre 2018 le projet Fraxity pour comprendre les relations entre ces deux facteurs et apporter les réponses adéquates. Financé majoritairement par le Fonds national suisse de recherche scientifique (FNS) pour une durée de trois ans (jusqu'en août 2020), ce projet prend en compte un échantillon de 300 personnes de plus de 65 ans vivant dans le canton de Genève.

Contributions académiques

imad contribue au développement et à l'évolution des prestations à domicile et s'appuie pour cela sur le travail de son service des pratiques professionnelles. En 2018, des représentants de l'institution ont ainsi participé à plusieurs congrès internationaux et abordé des sujets tels que :

- la prise en charge de patients complexes, la dénutrition chez les personnes âgées ainsi que la notion de fragilité, notamment évaluée dans le RAI-HC⁵ ;
- la prise en charge des personnes atteintes de troubles cognitifs⁶ ;
- l'évaluation de l'instrument de complexité multidimensionnelle des situations complexes (COMID) développé pour les infirmiers-ères de **imad**⁷.

Ces rencontres sont des opportunités pour échanger sur les solutions trouvées à ces défis et de positionner l'institution en tant qu'actrice de premier plan dans la recherche académique et le développement de nouvelles pratiques domiciliaires adaptées aux besoins actuels des clients.

³ La fragilité est un « syndrome multidimensionnel caractérisé par une diminution de la réserve et une diminution de la résistance aux facteurs de stress. Il représente un état de vulnérabilité extrême, où un stress minimal peut causer une altération fonctionnelle ». Rodríguez-Mañas et al, 2012 [p.65-66]

⁴ La complexité peut se définir « comme une situation pour laquelle la présence simultanée d'une multitude 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 ». (Source : HAS 2014 ; Note méthodologique et de synthèse documentaire: "Coordination des parcours. Comment organiser l'appui aux professionnels de soins primaires?" Retrieved from Saint-Denis La Plaine: France)

⁵ 11^e Congrès international francophone de gérontologie et gériatrie, Montreux juin 2018

⁶ Congrès mondial des infirmières et infirmiers de l'espace francophone (SIDIEF), Bordeaux juin 2018

⁷ 9^e conférence francophone en gestion et ingénierie des systèmes hospitaliers, Genève août 2018

2.3. Habitat

2.2.8. Les immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA)

Selon l'Office cantonal de la statistique, le nombre de personnes de plus de 80 ans devrait doubler d'ici 2040. Or, cette population souhaite conserver le plus longtemps possible son autonomie et retarder, voire éviter, l'entrée en EMS.

Au sein des logements indépendants des IEPA, dont les habitants sont locataires à part entière, **imad** propose un encadrement de proximité, jour et nuit, ainsi que des prestations de soutien administratif, des animations socioculturelles et la possibilité de prendre des repas en salle commune.

Nouveaux IEPA

Deux immeubles exploités par **imad** ont été ouverts en 2018 au sein de l'écoquartier des Vergers, dans la commune de Meyrin. Vergers-Arpenteurs et Vergers-Diversité viennent ainsi compléter un dispositif inauguré en 2017 avec l'ouverture de l'immeuble Vergers-Récréations, et portent à 43 le nombre d'appartements disponibles dans ce quartier.

À Carouge, l'IEPA Vigne Rouge, doté de 48 appartements de 2.5, 3.5 et 4 pièces, a ouvert ses portes fin 2018. Les repas communautaires y sont assurés en partenariat avec le foyer de jour Le Caroubier, dépendant de Pro Senectute Genève.

Avec 26 immeubles en exploitation et l'ouverture de plus d'une dizaine de nouveaux bâtiments prévue d'ici 2023, **imad** a structuré son organisation de manière à répondre aux différents enjeux qui touchent à leur création et à leur exploitation. Partenaire de la direction générale de la santé (DGS) et des organismes propriétaires des IEPA (fondations privées ou entités publiques), la direction de l'immobilier de l'institution est l'actrice de référence dans le canton pour construire et rénover un IEPA.

Prestations

Les prestations délivrées doivent s'inscrire dans un cadre conceptuel conforme au cadre légal (loi sur le réseau de soins et le maintien à domicile – LSDom – et son règlement d'application). Un référentiel des prestations proposées aux locataires a ainsi été élaboré pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et de professionnalisation⁸. Par ailleurs, un nouveau système de gestion automatisé améliorant le pilotage et le suivi des activités des IEPA est en cours de développement et sera disponible en 2019. Ces mesures s'inscrivent en cohérence avec le rapport de la Cour des Comptes sur l'audit de gestion des IEPA, publié en février 2018. Celui-ci recommande à **imad** d'uniformiser les pratiques en collectant et traitant de manière automatique les informations concernant les locataires en vue de leur évaluation et du suivi des prestations délivrées.

Ces prestations permettent au locataire de conserver dans un environnement sécurisé une activité sociale, et sont facteurs de cohésion au sein de l'immeuble. Elles favorisent également l'ouverture de l'IEPA vers l'extérieur et lui confèrent une place reconnue dans le réseau du quartier, notamment à travers les activités intergénérationnelles ou les sorties culturelles. Les lotos, les petits déjeuners ou repas festifs, les cours de gymnastique collectifs participent par ailleurs au maintien des acquis physiques et cognitifs ainsi que des compétences individuelles.

La sécurité des locataires est assurée par différents systèmes de sécurité (téléalarmes, connecteurs de portes) et la présence de permanents nocturnes. En outre, entre mars et juin 2018, une opération a été menée en partenariat avec la Police cantonale de proximité afin de sensibiliser les locataires des immeubles ainsi que les collaborateurs **imad** aux questions de sécurité. Cette opération a permis à 400 locataires d'être informés sur les délits dont ils sont susceptibles d'être les victimes dans leur vie

⁸ Prestations d'accueil et d'information, de sécurité, de liens sociaux et animation, d'activité sociale, de prévention et promotion de la santé, de bien-être et d'entretien.

quotidienne, de recevoir des conseils pour s'en prémunir et d'apprendre les bons réflexes à avoir en cas d'agression.

Gestion de crise en IEPA

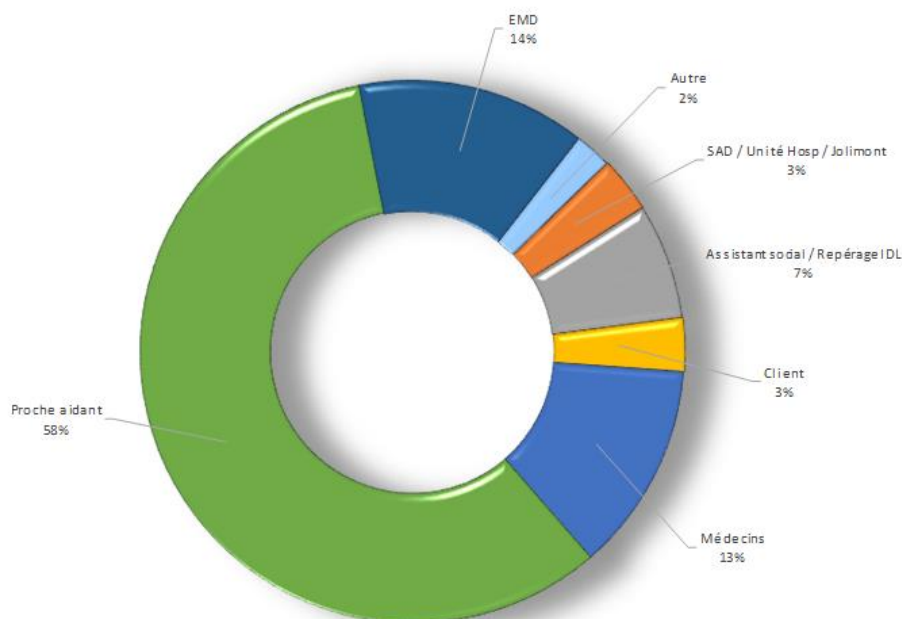
Dans un contexte d'actes incendiaires déclenchés fin octobre 2018 dans plusieurs communes du canton, les IEPA du Lignon et des Franchises ont été pris pour cible. La coordination entre le service d'incendie et de secours de la ville de Genève, **imad** et les communes, a permis de réagir efficacement tant au niveau de l'évacuation rapide de 122 personnes pour prévenir les intoxications, qu'au niveau du suivi des hospitalisations en lien avec UMUS, les urgences des HUG, les équipes de maintien à domicile et les UATR, qui ont accueilli deux personnes temporairement.

2.2.9. Les unités d'accueil temporaire de répit (UATR)

Les UATR ont pour rôle d'accueillir pour un séjour temporaire (de 5 à 45 jours sur une année) des personnes en âge AVS dont le proche aidant est momentanément empêché. Le taux d'occupation des deux UATR exploités par **imad** (cf. point 2.1) confirme la place essentielle de ces structures dans le réseau sanitaire genevois et le réel soulagement qu'elles procurent aux proches aidants.

Les demandes de séjour émanent principalement de ceux-ci (58%), mais également des équipes de maintien à domicile (13%) et des médecins (14%).

Provenance des demandes en %



Vivre en UATR

L'animation socioculturelle s'inscrit dans un concept global d'accompagnement du client en UATR. Les animations proposées (promenades, lecture, jeux de société, ateliers culinaires créatifs, etc.), mais en aucun cas imposées, ont pour but d'encourager le client à conserver ou à retrouver un maximum d'autonomie, ainsi que de rendre son séjour agréable. Afin de développer ces animations de manière professionnelle, **imad** a recruté un responsable des animations dédié aux UATR.

Par ailleurs, une fresque murale a été réalisée dans le couloir central de l'UATR des Jumelles par les artistes de la Fondation Anouk, financée par des donateurs privés dont l'American International Women's Club. Les désirs et suggestions des clients ainsi que ceux des collaborateurs ont été intégrés

afin de créer un environnement plus chaleureux. Les artistes se sont appuyés sur les principes d'art-thérapie pour, en outre, permettre une meilleure orientation dans l'espace.

La technologie au service des UATR

Pour sécuriser les levers nocturnes, et ainsi prévenir les chutes et les errances des clients, **imad** a sélectionné un dispositif qui, dès l'assise au bord du lit, déclenche des lumières au bas de celui-ci et aux toilettes afin de guider le parcours. Conjointement, le système alerte le personnel dès le lever ou après un temps défini de non-retour au lit. Tous les lits de l'UATR des Jumelles ont été équipés courant 2018 ainsi qu'un étage de l'UATR de Villereuse.

D'autre part, un dispositif basé sur une technologie de puces RFID⁹ permet désormais de tracer et de rechercher les vêtements et objets appartenant aux personnes résidentes. Les erreurs de rangement, pertes et temps de recherche sont ainsi grandement limités.

Enquête de satisfaction en UATR

Menée tous les ans et en continu auprès des clients et de leurs proches aidants, l'enquête de satisfaction **imad** porte sur trois aspects : qualité de la relation, qualité des soins et qualité des services. Elle permet de récolter des commentaires complets sur les points à améliorer. En 2018, comme les années précédentes, les résultats montrent des taux élevés de satisfaction, proches de 90% pour les trois aspects suivis.

2.4. Autres prestations

2.2.10. Unité mobile d'urgences sociales (UMUS)

L'UMUS poursuit sa mission et son implication au sein du réseau depuis plus de quatorze ans. L'unité intervient la nuit et les weekends, en relais des autres services sociaux, dans les situations d'urgence et de crise telles que la précarité sociale, la violence conjugale ou domestique, les mineurs en difficulté et les troubles de la santé mentale et psychique. À ces motifs, s'ajoutent les cas de chutes à domicile, de soutien lors d'un deuil et de prises en charge d'habitants ayant subi un sinistre nécessitant soutien et relogement. L'UMUS travaille en collaboration avec la Ligne d'accueil des demandes **imad** (LAD) qui oriente les requêtes.

En 2018, 1'380 demandes ont été prises en charge dont 32,8% concernaient les jeunes de moins de 20 ans. Les deux premiers motifs d'intervention demeurent la précarité (32,2%) et les crises familiales (15,9%).

⁹ Radio-identification

3. Les clients

Les prestations et les modes de prises en charge évoluent en miroir des besoins d'une clientèle qui se caractérise par son vieillissement et qui nécessite non seulement de l'aide et des soins mais également d'être accompagnée au sein d'un réseau de soins dont les acteurs se multiplient. Par ailleurs, l'accélération du virage ambulatoire exige des prises en charge plus rapides et toujours mieux coordonnées entre les différents intervenants.

Les objectifs « Itinéraire », « Expertise » et « Ensemble » du plan stratégique contribueront à renforcer la présence de l'institution auprès des clients, quels que soient leurs parcours de vie.

3.1. Les chiffres clés

En 2018, imad a pris en charge 17'140 clients dont :

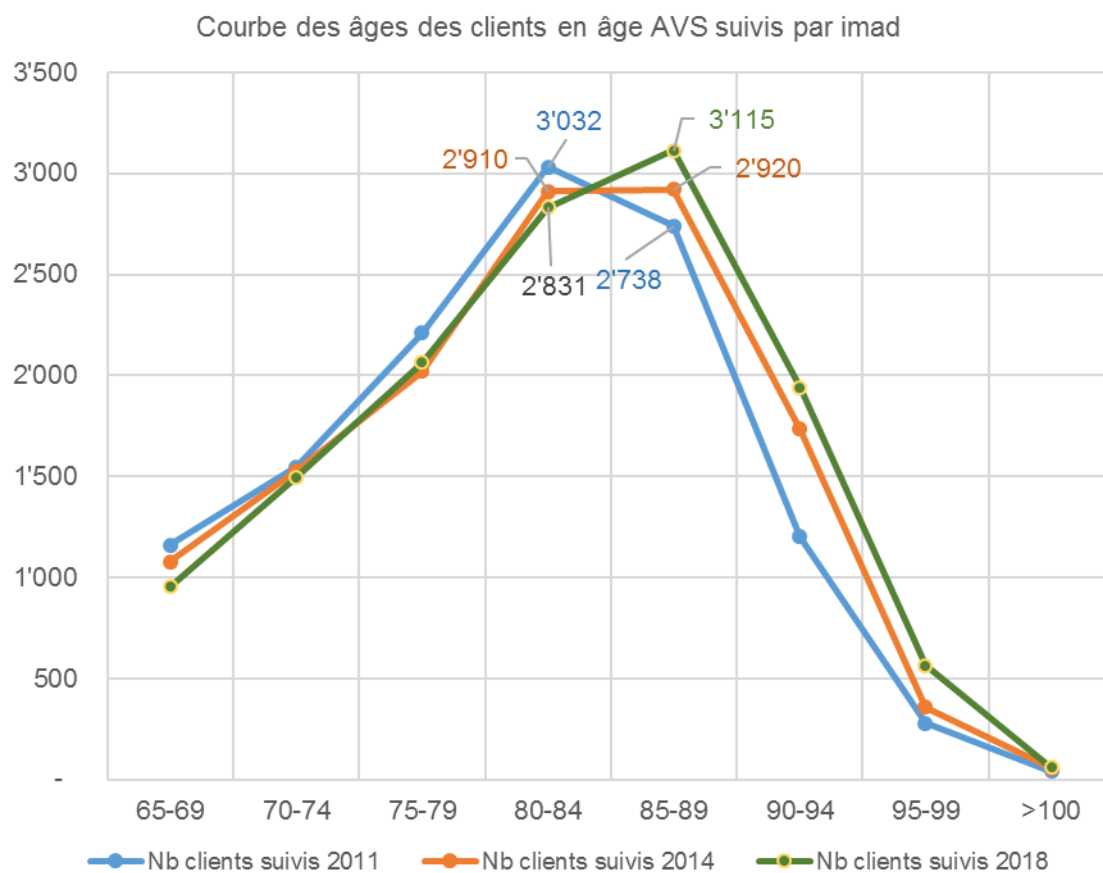
- 12'143 recevant des prestations de soins
- 6'612 recevant des prestations d'aide pratique
- 4'593 recevant des repas à domicile ou en IEPA
- 4'201 recevant des prestations de sécurité
- 4'811 recevant des soins 6 ou 7 jours sur 7
- 6'805 recevant plusieurs prestations
- 487 bénéficiant de séjour en UATR

3.2. Principales évolutions de la clientèle

En 2018, les évolutions les plus remarquables au sein de la population prise en charge par **imad** concernent l'âge et la complexité des situations.

Entre 2017 et 2018, le nombre de clients de 80 ans et plus a augmenté de 0,9% pour représenter près de la moitié de la clientèle. Cette progression se poursuit de façon régulière d'année en année : dans cette tranche d'âge, elle s'élève à 9.5% depuis 2013. La courbe des âges (voir page 18) met en évidence le glissement des clients vers 85 ans et plus, ainsi que la baisse de la catégorie de 65 à 69 ans.

L'évolution de la complexité des situations prises en charge par **imad** s'illustre par l'augmentation des interventions 6 et 7 jours sur 7. En 2018, elles concernent 39.6% des clients et génèrent 70.6% des heures de soins dispensées. Depuis 2013, ces situations sont en progression de 24.1% avec une évolution plus sensible encore pour les clients de 80 ans et plus: leur nombre a augmenté de 27.6%.



Répartition des clients par groupes d'âge et par types de prestations						
Groupes d'âge	total % du canton	Soins [°]	Aide	Repas	Sécurité	Total % imad ^{°°}
0 - 64 ans	83.5%	24.2%	24.0%	10.7%	3.6%	24.0%
65 - 79 ans	11.4%	26.7%	27.3%	25.5%	17.1%	26.3%
80 ans et plus	5.1%	49.1%	48.7%	63.8%	79.3%	49.6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

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

^{°°} La colonne « Total » ne correspond pas à l'addition des pourcentages des quatre prestations, certains clients bénéficiant de plus d'une prestation

Profils de clientèle		
Enfants malades 0 à 17 ans	438	2.6%
Familles en difficulté	487	2.8%
Adultes handicapés et/ou malades 18 à 64 ans	3'193	18.6%
Personnes âgées avec problèmes de santé 65 à 79 ans	2'899	16.9%
Personnes âgées avec problèmes de santé 80 ans et plus	5'436	31.7%
Personnes âgées avec difficultés liées au vieillissement 65 à 79 ans	1'614	9.4%
Personnes âgées avec difficultés liées au vieillissement 80 ans et plus	3'073	17.9%
Total	17'140	100

Les demandes d'intervention portent soit sur des nouvelles prestations, soit sur une continuité de la prise en charge du client, notamment après un séjour hospitalier. En 2018, l'institution a enregistré plus de 21'000 demandes dont 52,2% provenaient des établissements hospitaliers (HUG et cliniques).

3.3. Profil clinique des clients

Tout client adulte suivi par **imad** et bénéficiant de soins de plus d'un mois fait l'objet d'une évaluation au moyen de l'outil RAI-HC¹⁰, menée par l'infirmier-ère référent-e du client. Cette évaluation prend en compte la santé de la personne, son environnement, ses activités quotidiennes, les relations avec ses proches. A partir des données ainsi recueillies et des alarmes déclenchées, son plan de soins est élaboré.

En 2018, près plus de 11'000 évaluations ont été réalisées. Les quatre alarmes les plus déclenchées, quels que soient le sexe et la tranche d'âge sont : les douleurs (dont souffrent 63% des personnes évaluées), les chutes et risques de chutes (57%), la fragilité des proches aidants à poursuivre leur aide (44%) et l'incontinence urinaire (44%). Les alarmes peuvent varier selon les tranches d'âge, ainsi, des troubles de la communication sont présents chez 64% des personnes de plus de 90 ans.

Il ressort également des résultats 2018 que plus de la moitié des clients suivis par **imad** a une dépendance importante à totale pour les activités instrumentales de la vie quotidienne.

¹⁰ Resident Assessment Intrument – Home Care, outil d'évaluation reconnu par l'association faîtière de l'aide et des soins à domicile (ASD) et par les assureurs

3.4. Locataires d'IEPA

Au 31 décembre 2018, 1'495 personnes étaient locataires au sein d'un IEPA (1'440 en 2017). Parmi celles-ci, 183 personnes ont emménagé en 2018.

Ces locataires présentent les principales caractéristiques suivantes :

- 95% sont en âge AVS, dont 47% entre 65 et 79 ans et 48% qui ont 80 ans et plus ;
- 65% des locataires sont des femmes ;
- la moyenne d'âge s'établit à 79 ans : 80 ans pour les femmes et 77 ans pour les hommes.

Liste des IEPA

Immeubles avec encadrement pour personnes âgées	Appartements	Locataires
Ansermet (Plainpalais)	70	68
Arc en Ville (Plainpalais)	42	43
Bernex	45	50
Saule (Bernex)	38	42
Bourgogne (Charmilles)	41	48
Carouge-Centre	27	27
Champs-Frêchets (Meyrin)	69	73
Chapelly (Thônex)	56	56
Chêne-Bourg	24	24
La Chevillarde (Chêne-Bougeries)	68	73
La Florimontaine (Petit-Lancy)	38	41
La Forêt (Servette)	91	103
La Plaine (Dardagny)	23	25
Le Lignon (Vernier)	142	124
Les Avanchets (Vernier)	110	115
Les Franchises (Cité Vieusseux))	162	179
Les Jumelles (Thônex)	54	54
Les Palettes (Grand-Lancy)	26	28
Les Rasses (Veyrier)	30	30
Les Vergers-Récréations (Meyrin)	11	14
Les Vergers-Arpenteurs (Meyrin)	10	11
Les Vergers-Diversité (Meyrin)	22	25
Meyrin-Liotard (Servette)	18	19
Onex III	131	140
Reposa (Servette)	43	44
Vigne Rouge (Carouge)	48	39
Total	1'439	1'495

Au 31 décembre 2018, 21 logements étaient disponibles et 14 en rénovation à l'IEPA Le Lignon.

4. Les collaborateurs

*Les collaborateurs de **imad** constituent la richesse de l'institution. Attirer, recruter et fidéliser des professionnels aux expertises indispensables aux missions de **imad** s'avèrent donc des enjeux prioritaires. Ils le sont d'autant plus dans un contexte de forte pénurie de personnels de la santé et de pénibilité physique et psychologique du travail dans les soins à domicile. À ce titre, l'institution poursuit le développement des politiques de recrutement, de formation, de santé des collaborateurs et d'accompagnement des cadres.*

*Les objectifs « Entreprise magnétique », « Compétence », « Leadership » du plan stratégique traduisent la volonté de **imad** d'être un employeur attractif, au sein duquel les collaborateurs peuvent donner le meilleur de leurs compétences.*

4.1. Gestion des absences

Suivie de près depuis 2010, la problématique de l'absence a été en 2018 repositionnée à un niveau stratégique. 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. Dans une première phase, plusieurs mesures ont été mises en place afin de prendre en charge les absences de longue durée. Depuis 2017, l'effort a porté sur la gestion des absences de courte durée. Faisant partie intégrante de la politique de **imad** tournée vers la promotion de la santé de ses collaborateurs, une feuille de route a été élaborée parallèlement aux premiers travaux de définition d'un programme « bien-vivre au travail ».

Sur le plan réglementaire, l'actualisation de la directive institutionnelle sur la gestion des absences a été une étape importante des différentes actions menées par **imad**. Entrée en vigueur le 1^{er} juin 2018, celle-ci renforce notamment le rôle tenu par le responsable hiérarchique dans le suivi systématique des absences et le maintien du lien avec le collaborateur absent. Ce suivi permet d'identifier les absences en relation avec l'environnement professionnel, ce qui constitue une mesure de protection de la santé au travail. Il a également pour objectif de réduire l'impact sur l'organisation du travail et la qualité des prestations de l'institution.

En 2018, le comité de direction a par ailleurs décidé la mise en œuvre d'un nouvel outil informatique de gestion des absences adapté à la directive institutionnelle. Celui-ci facilitera le suivi de l'absence par les cadres et permettra des analyses selon différents axes afin notamment de mieux identifier les causes.

4.2. Formation

Formation des apprentis

La pénurie récurrente d'assistants-es en soins et santé communautaire (ASSC) et le choix stratégique de prise en charge des clients par des équipes infirmiers-ères / ASSC / aides à domicile ont encouragé **imad** à poursuivre son investissement dans la formation des ASSC en 2018. En constante évolution depuis deux ans, le processus de recrutement d'apprentis-es a permis à l'institution de remplir ses objectifs pour la rentrée 2018. Ainsi, 27 nouveaux apprentis-es ont rejoint les rangs de l'institution. De 27 en 2015, les effectifs en la matière sont passés à 69 en 2018. Parmi eux, et conformément à la volonté du département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (DIP) de mettre en place une filière d'apprentissage d'ASSC d'une durée de deux ans au lieu de trois, six apprentis suivent depuis 2018 cette nouvelle formation.

Le nouveau modèle d'encadrement des apprentis-es ASSC par les ASSC formateurs (ASSC-FDA) a été un des autres faits marquants de l'année en matière de formation. Celui-ci a été lancé en juin 2018 auprès de treize équipes pilotes. En parallèle de l'encadrement des apprentis-es, les ASSC-FDA ont

suivi une formation validée par l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC) de juin à décembre 2018. Le déploiement du modèle ASSC-FDA se poursuivra durant les prochaines années afin d'optimiser le partage des savoirs et le développement de l'expertise de **imad** en matière de formation des apprentis-es.

Formation post-grade

La politique de formation post-grade de l'institution s'est également renforcée. Afin de faire face à l'évolution de la prise en charge de ses clients, **imad** a identifié cinq domaines de compétences prioritaires pour l'institution : santé mentale, évaluation clinique, soins palliatifs et oncologie, éducation thérapeutique et formation de la relève. En lien avec cette sélection, neuf formations post-grades sont proposées et pourront être suivies dès 2019 par le corps infirmier, mais également par les gérants sociaux des IEPA dans certains cas. Du côté de la formation des cadres, les responsables d'équipe peuvent suivre deux diplômes de formation continue universitaire (DAS) en management en fonction de leur domaine d'activité.

Collaboration interprofessionnelle

En matière de collaboration interprofessionnelle et de développement du rôle de chaque intervenant auprès des clients, **imad** a ajouté un second volet au plan de formation sur « l'optimisation des prises en charge de clients en situation complexe », qui avait été déployé en 2017. Consacrée à la mise en œuvre d'une séance de coordination, cette formation s'est déroulée à partir de novembre 2018 au centre interprofessionnel de simulation (CIS) dont **imad** est un des partenaires. Dans un premier temps, 90 collaborateurs pourront suivre ce cours aux côtés de médecins avec qui ils collaborent au quotidien.

Toujours dans l'optique de créer des synergies, **imad** a participé à un projet pilote d'échange d'expériences entre étudiants en médecine de l'Université de Genève (UNIGE) et étudiants en soins infirmiers de la Haute école de soins infirmiers (HEdS). Concrètement, des stagiaires en soins infirmiers à **imad** se sont rendus une journée dans un cabinet médical et des étudiants en médecine ont passé huit heures à **imad** accompagnant à cette occasion une infirmière dans sa tournée auprès des clients.

imad a par ailleurs participé pour la première fois à « Futur en tous genres », action de sensibilisation visant la diversification des choix professionnels et la promotion de l'égalité des chances dans l'orientation. Elle vise à permettre à des jeunes de 9^e Harmos de découvrir des métiers et des univers professionnels nouveaux. À cette occasion, 37 enfants de collaborateurs ont pu découvrir les métiers de l'institution à travers divers ateliers et autres animations.

4.3. Santé & sécurité au travail

Dans le cadre de son plan d'action de la politique santé, **imad** a continué en 2018 à développer sa stratégie de prévention des risques en lien avec la problématique des travailleurs isolés. Dans le contexte spécifique des soins et de l'aide à domicile, cette catégorie de collaborateurs peut en effet être confrontée à des situations d'incivilité, d'agressivité, de violence ou d'insécurité. L'institution a donc mis en place le programme de formation « SEMP : sécurité en milieu professionnel » pour développer les habiletés des collaborateurs dans ce domaine particulier.

À ce titre, un module a été développé à l'intention des cadres. Organisée en mars 2018, cette formation pratique basée sur l'expérimentation a notamment pour objectif de sensibiliser ce public au rôle ainsi qu'à la posture qu'il doit adopter dans l'accompagnement des collaborateurs en difficulté avec l'agressivité ou la violence. Deux modules de formation ont par ailleurs été proposés dès 2018 aux collaborateurs des équipes terrain. Déployé progressivement sur trois ans, ce dispositif doit permettre aux participants d'acquérir les techniques de communication verbale et non verbale, ainsi que les techniques de dissuasion et de dégagement pour agir dans des situations de violence verbale ou physique.

Conjointement à cet axe centré sur la prévention et le développement des ressources internes des collaborateurs, **imad** a mené une étude sur la thématique du travailleur isolé en lien avec la spécificité des métiers des soins à domicile.

L'année 2018 a également été l'occasion pour **imad** d'optimiser l'attractivité de son environnement professionnel. La majorité des antennes de maintien à domicile (AMD) seront en effet équipées d'une salle de repos afin que les collaborateurs puissent bénéficier d'un espace de détente et de relaxation. Une phase test d'une durée d'un mois a été déployée à partir de décembre 2018 dans quatre antennes de maintien à domicile afin de doter progressivement toutes les équipes d'une telle infrastructure d'ici la fin du premier semestre 2019.

4.4. Recrutement

Parallèlement à sa participation au programme cantonal de lutte contre la pénurie des professionnels de la santé, **imad** mène ses propres actions de recrutement dans le but de couvrir ses besoins en personnel. Une approche couvrant les différentes dimensions d'une stratégie de recrutement efficiente - marque employeur, établissement d'un partenariat avec les HUG, places d'apprentissage et stages, label « entreprise formatrice » - a progressivement été mise en place dans cette optique.

Dans ce cadre, **imad** a créé en 2015 un service spécialisé dans le recrutement afin de centraliser et d'harmoniser les pratiques liées à cette activité. Dans la droite ligne de cette démarche, une plateforme de recrutement en ligne (e-recrutement) a été mise en place fin 2017 pour dématérialiser et centraliser les candidatures. Désormais seul point d'entrée pour la réception de ces dernières, cet outil offre à **imad** les moyens d'avoir une vision globale de l'activité de recrutement et lui permet d'appliquer de manière homogène les procédures liées à la politique de l'institution en la matière. L'optimisation du processus de recrutement se poursuivra en 2019 avec une analyse des modalités de gestion des intérimaires et l'élaboration de tableaux de bord pour le suivi statistique de l'activité recrutement.

Dans le cadre de la stratégie de gestion et de formation de la relève, **imad** a été en 2018 présente à diverses manifestations. Il s'agissait notamment de développer la marque employeur et entreprise formatrice auprès des candidats potentiels à un apprentissage d'ASSC. L'institution a ainsi participé du 20 au 25 novembre 2018 à la Cité des métiers, exposition qui présente les filières de formation et met en avant plus de 300 métiers auprès d'écopiers (11-19 ans), d'étudiants, de parents, et de personnes en recherche d'emploi ou qui se réorientent professionnellement. À cette occasion, un recrutement en direct a été organisé en collaboration avec l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC) afin d'avoir des échanges sur les projets professionnels des candidats et de les orienter si besoin.

4.5. Conseil éthique et mesures de protection de l'adulte et de l'enfant

Conseil éthique

Le conseil éthique de **imad** est une instance consultative fondée en 2014 qui soutient les équipes confrontées à des questions éthiques dans l'accompagnement et la prise en charge des clients. Il est composé de seize membres, représentants des parties prenantes internes et externes à l'institution (médecins, infirmiers-ères, ASSC, aides à domicile, responsables d'équipe, ergothérapeutes, juristes, représentant spirituel, proches aidants et clients). Il répond à chaque demande par un avis consultatif, anonymisé ou de portée générale, non-contraignant, en s'appuyant sur un corpus de valeurs fondamentales telles que l'égalité de traitement, le respect de la personne et la transparence. Durant l'année 2018, onze demandes ont été traitées et ont abouti à la rédaction de sept avis consultatifs. Parmi eux, un avis de portée générale portant sur l'assistance au suicide sera diffusé en 2019 auprès des collaborateurs. Suite aux recommandations émises en 2017, la fréquence et la durée des séances

du conseil éthique ont été augmentées afin qu'il dispose de plus de temps pour gérer les demandes et faire face aux enjeux opérationnels de l'institution.

Afin de répondre à l'intérêt croissant des collaborateurs pour ces problématiques, un éthicien jusqu'à présent membre externe du conseil éthique a rejoint **imad** au mois d'octobre 2018. Dans la dynamique des objectifs fixés par la stratégie Cap'139, sa présence contribue à renforcer la dimension éthique dans les prises en charge et le soutien aux collaborateurs.

L'année 2018 a également été marquée par le début de sessions d'échanges et de sensibilisation à la détection des enjeux éthiques pour les cadres. Ces sessions s'étendront à l'ensemble des collaborateurs en 2019, au même titre que l'ouverture de formations continues à l'éthique.

Directive signalements et dénonciations

Dès lors que les collaborateurs de **imad** constatent au domicile de clients violence, maltraitance, présences d'armes ou toute autre situation nécessitant la protection d'une personne, ils doivent procéder à une dénonciation auprès des autorités compétentes. Une directive interne, spécifiant les situations dans lesquelles une telle dénonciation est requise et les démarches à entreprendre, a été adoptée en 2018 par le comité de direction. En parallèle, des séances de sensibilisation à cette problématique ont été organisées auprès de l'ensemble des responsables d'équipe de l'institution.

4.6. Statistiques collaborateurs 2018

Effectif au 31 décembre 2018 : 2'111 collaborateurs-trices

Évolution de la consommation budgétaire par fonction en poste (EPT) au 31 décembre

Fonction	2017	2018
Équipes de maintien à domicile	Poste (EPT)	Poste (EPT)
Responsable d'équipe	54.4	58.5
Assistant-e administratif-ve	94.8	91.4
Infirmier-ère	583.1	599.2
Aide familiale	38.8	30.3
Aide-soignant-e	49.9	57.1
ASSC	320.4	336.8
Ergothérapeute	10.8	12
Aide à domicile	207.3	209.4
Responsable pratiques professionnelles	2	5
Aide salle-à-manger	10.5	10.5
Diététicienne	3.9	3.9
Intendant-e social-e IEPA	25.1	28.1
Gérant-e social-e IEPA	24.4	26.9
Collaborateur-trice social-e sécurité	7.5	7.5
Travailleur-euse social-e UMUS	4.8	4.8
Assistant-e social-e	3.4	3.4
Assistant-e socio-éducatif-ive	0	1
Animateur-trice socio-culturel-le	0	1
Livreur-euse de repas	33.5	33
Permanent-e nocturne	23.9	26.6
Sous-total	1'498.5	1'547.6
Directions et services d'appui		
Autres professions	218.5	222
Sous-total	218.5	222
Total	1'717	1'769.6

Répartition selon le sexe en %

Sexe %	2017	2018
Femmes	82.83	81.38
Hommes	17.17	18.62

Proportion des cadres* %

	2017	2018
Hauts dirigeants	0.34	0.28
Cadres supérieurs avec encadrement	1.41	1.42
Cadres supérieurs sans encadrement	0.44	0.47
Cadres intermédiaires avec encadrement	4.86	5.30
Collaborateurs et cadres intermédiaires sans encadrement	92.95	92.52

*Calculé sur la base des catégories cadres Bilan social étatique

Proportion* des cadres femmes %

	2018
Représentation des femmes Cadres Hauts dirigeants / Cadres supérieurs avec et sans encadrements (sur un total de 46 personnes)	34.78 %
Représentation des femmes Cadres (sur un total de 158 personnes)	63.92 %

*Calculé sur la base des catégories cadres bilan social étatique

Âge moyen

Sexe	2017	2018
Femmes	45.13	45.24
Hommes	44.14	43.32
Âge moyen	44.96	44.88

Ancienneté en années

Années	2017	2018
Moyenne	9.65	9.57

Répartition* du personnel à temps partiel en %

Années	2017	2018
Temps partiel	71.64	70.49
Plein temps	28.36	29.51

*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)	2017	2018
Entrées	192	208
Départs	153	148
Turn-over*	8.56	8.72

*Calculé sur la règle bilan social Grand Etat

Répartition selon le permis de travail en %

Type de permis	2017	2018
Permis G	36.53	38.03
Permis B	2.23	2.42
Permis C	20.48	19.90
Permis L	0	0.05
Confédérés	40.76	39.60

Répartition par lieu de résidence en %

Pays de résidence	2017	2018
Canton de Genève	51.1	49.69
Autres cantons	3.0	2.80
France	45.9	47.51

Taux d'absences moyen annuel

Absences par motif	2017	2018
Maladie sans pré-maternité	8	7.5
Maladie avant maternité	0.6	0.9
Maternité	0.7	0.9
Accidents prof.	0.6	0.6
Accidents non prof.	1.2	1.1
Autres absences	0.7	0.6
Total	11.8	11.6

5. Partenariat et interprofessionnalité

*L'hospitalisation est souvent un simple épisode dans le parcours de soins d'une personne. Pour construire des itinéraires cliniques les mieux adaptés aux besoins de ses clients et de leurs proches aidants, **imad** cherche à développer des collaborations avec tous les acteurs du réseau de soins à domicile : professionnels et institutions de santé, associations ou services publics. Par ailleurs, face à l'évolution du cadre légal et réglementaire, **imad** intervient également dans les débats et consultations nationales pour défendre le modèle genevois des soins à domicile.*

*Les objectifs « Itinéraire », « Compétence » et « Ensemble » du plan stratégique traduisent la volonté de **imad** de jouer un rôle moteur au sein du réseau de soins genevois et d'être un partenaire de confiance.*

5.1. Collaboration sous l'égide de la direction générale de la santé

imad contribue au déploiement des projets du canton visant à renforcer la coordination de soins entre les acteurs du réseau pour répondre au vieillissement de la population et apporter une réponse appropriée à la vulnérabilité.

Projet Plan de soins partagé (PSP)

Ce projet interinstitutionnel, dirigé par la direction générale de la santé (DGS), s'intéresse à la prise en charge ambulatoire et domiciliaire des situations complexes et a pour objectif d'accompagner les équipes interprofessionnelles en permettant notamment une meilleure coordination et une communication facilitée. Les témoignages sur les effets de cette collaboration sont très positifs de la part des clients, des partenaires et des collaborateurs. Une diminution des hospitalisations inappropriées a également été relevée. Afin de répondre toujours mieux aux différents besoins de chacun, l'outil a été évalué en 2018. Une deuxième version verra le jour en 2019, suite à la refonte de son cahier des charges pour prendre en compte des améliorations en termes d'ergonomie et de performance. Parallèlement, 200 infirmiers-ères de **imad** ont été formés-es tout au long de l'année à la prise en charge des situations complexes et au PSP.

Projet urgences gériatriques

Le projet, rebaptisé « coordination de soins de la personne âgée fragile », poursuit son objectif d'améliorer la coordination interprofessionnelle des soins et de limiter les hospitalisations non coordonnées. Particulièrement concernée par cette problématique, **imad** a participé aux différentes séances du groupe de travail et du comité de pilotage mis en place pour proposer des actions concrètes à mettre en œuvre. Les travaux se sont focalisés notamment sur les questions de détection et de prise en charge coordonnée des clients concernés dans l'objectif de lancer un projet pilote en 2019.

Projet InterRAI

En collaboration avec la DGS, **imad** se prépare à réaliser le passage de son outil d'évaluation de la méthode RAI à la méthode InterRAI, qui pourra être utilisé par tous les partenaires du réseau de soins. Dans cette perspective, la DGS mène un projet pilote auprès de plusieurs EMS pour intégrer l'outil InterRAI et mesurer les impacts de son introduction. Ce projet permettra à terme au canton de se doter d'un outil d'évaluation unique et d'assurer un meilleur suivi des personnes dans leur parcours de soins. L'implémentation du nouvel outil à **imad** est prévue pour 2020.

Plan Alzheimer

imad s'est largement impliqué dans le déploiement du plan Alzheimer piloté par le canton de Genève. Trois groupes de travail ont proposé différentes solutions concrètes visant à opérationnaliser le plan Alzheimer 2016-2019. Les axes de réflexion ont porté sur l'amélioration de l'efficacité du diagnostic et du suivi, sur la promotion des directives anticipées et la question du représentant thérapeutique, et enfin sur la formation des soignants. L'objectif poursuivi est de mettre en œuvre ces propositions dès 2020.

Proches aidants / Ligne proch'info

La ligne proch'info, soutenue par la DGS, est un numéro de contact unique pour informer et orienter les proches aidants du canton de Genève. Sa mise en place a été décidée dans le cadre du programme de soutien aux proches aidants élaboré sous l'égide de la DGS. Deux infirmiers-ères de **imad** ont été formés-es afin d'assurer une permanence un jour par semaine en alternance avec la Croix-Rouge genevoise, l'Association Alzheimer Genève et Pro Senectute. En 2018, la ligne proch'info a reçu 533 appels.

Santé mentale

La planification sanitaire fait ressortir un besoin de soins en santé mentale parmi la population du canton de Genève, et notamment le développement de prestations domiciliaires adaptées. Dans ce contexte, **imad** et les HUG ont lancé un programme opérationnel pour d'une part, renforcer la connaissance réciproque des équipes et de leurs organisations respectives, et d'autre part faciliter la coordination entre les professionnels. Cette première phase débouchera en 2019 sur un projet pilote visant à établir, en étroite collaboration avec le département de psychiatrie des HUG, un itinéraire clinique de prise en charge spécifique pour des clients présentant des troubles psychiques. Faire coïncider la cartographie des organisations, trouver dans un premier temps des solutions à mettre rapidement en œuvre par les deux entités et pour des clients souvent connus de part et d'autre, ou encore identifier des référents au sein des équipes, sont parmi les axes qui ont été retenus en 2018 et qui feront l'objet de déploiements en 2019.

5.2. Conventions et autres collaborations

En 2018, **imad** a signé des conventions de collaboration et initié des projets avec des partenaires du monde de la santé afin de renforcer l'interprofessionnalité des prises en charge,

Ligue pulmonaire genevoise (LPGE)

Environ 1'000 clients **imad** sont aujourd'hui concernés par des problèmes respiratoires importants. La convention liant l'institution et la LPGE vise à améliorer la prise en charge de ces personnes. Elle prévoit notamment la formation continue des collaborateurs **imad** dans les domaines de spécialité de la ligue, l'assistance des équipes **imad** en cas de besoin et le renforcement de l'interprofessionnalité entre les médecins prescripteurs de la LPGE et l'institution.

Diabète Genève

La convention conclue cette année avec l'association genevoise des diabétiques prévoit entre autres l'orientation des clients entre les deux institutions, selon leurs besoins, et l'échange de pratiques professionnelles afin de favoriser la qualité des prestations. Des rencontres régulières sont également prévues afin de développer les domaines de coopération.

pharmaGenève

Un comité de pilotage **imad** - pharmaGenève a été mis en place en 2018 dans un objectif de développer des synergies avec les pharmaciens. Les deux institutions ont ainsi renforcé leurs liens, notamment avec l'élaboration d'une convention de collaboration, la mise sur pied de rencontres annuelles favorisant l'interprofessionnalité et le lancement d'un projet pilote sur la préparation des semainiers.

Collaboration avec les communes

Suite à l'entrée en vigueur de la loi-cadre sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (LRT, art. 5), **imad** est devenue titulaire des baux à loyer des locaux occupés par ses équipes. La reprise des baux et contrats pour l'ensemble des antennes **imad** a été réalisée en 2018, à l'exception de l'antenne du Lignon pour laquelle les discussions sont en cours avec la commune de Vernier.

5.3. Relations extra-cantoniales

En 2018, **imad** a renforcé ses liens avec l'association faitière de l'aide et des soins à domicile en Suisse (ASD Suisse) afin d'assurer la défense du modèle genevois et de contribuer activement aux échanges entre acteurs du domaine domiciliaire. Ceux-ci ont notamment concerné deux décisions pouvant menacer l'équilibre financier des institutions publiques de maintien à domicile : les arrêts du Tribunal administratif fédéral de fin 2017 ouvrant des incertitudes quant au remboursement du matériel de soin (matériel LIMA) et l'annonce de l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) sur son intention de réduire de 3,6% les contributions LAMal aux organisations de soins et d'aide à domicile. Pour la première fois, **imad** a participé à la consultation qui a suivi cette annonce. Dans sa réponse, l'institution a notamment insisté sur le caractère inopportun d'une réduction qui irait précisément à l'encontre des efforts déployés pour développer le maintien à domicile.

Outre sa participation aux instances intercantionales et nationales et ses relations avec ses homologues des cantons romands, **imad** a initié des rapprochements avec des organisations de soins à domicile alémaniques, notamment urbaines (Städtetreffen) afin d'échanger sur des sujets à la fois opérationnels et stratégiques tout en recherchant des synergies.

Par ailleurs, le site internet comparis.ch a mis en ligne en novembre 2018 un comparatif des organisations de soins et d'aide à domicile au niveau national. Sur proposition d'ASD Suisse, **imad** a participé à cette démarche dans un souci de transparence, tout en relevant la difficulté de comparer des prestataires d'aide et de soins à domicile par le seul biais de quelques éléments factuels.

6. Transition numérique

*Omniprésente dans toutes les branches d'activité, la transition numérique impacte les modes de fonctionnement du secteur de la santé et des soins. À Genève, comme dans le reste de la Suisse, cette transformation est entrée dans une phase d'accélération en réponse au déploiement d'une politique de santé visant le développement des services numériques, le partage des données et leur protection. En août 2018, le Grand Conseil a voté un crédit d'investissement de CHF 3'956'000 permettant à **imad** de poursuivre sa transformation numérique au service des clients, des proches aidants et des collaborateurs.*

*Les objectifs « Transition numérique » et « Efficience » du plan stratégique traduisent la volonté de **imad** d'exploiter au mieux les apports technologiques, en s'assurant que ceux-ci restent toujours au service de l'humain.*

6.1. Un service dédié

Pour conjuguer le futur numérique au présent, le service de la transformation numérique (STN) a été créé début 2018. Sa mission est double : définir et faire évoluer l'architecture cible du système d'information de l'institution en conformité avec ses projets et développer des solutions numériques originales et innovantes.

Le STN aborde l'innovation technologique à travers une cellule d'intelligence collective chargée de coordonner et piloter des démarches participatives internes ou en collaboration avec les cellules innovantes des autres établissements publics autonomes du canton (HUG, Aéroport, Services industriels de Genève, Hospice général, etc.). Cette cellule a aussi procédé à une veille de marché permettant d'identifier des éditeurs ou des fabricants d'innovations dont le potentiel est prometteur pour **imad**.

Cette approche et la précocité de la démarche ont permis au STN de définir une vision et d'amener dès 2018 un ensemble de solutions innovantes, parmi lesquelles :

- la mise en œuvre d'un dossier client administratif partagé et transversal dont l'objectif est de délivrer une relation client personnalisée ;
- le développement de nouveaux services numériques destinés aux clients et collaborateurs des UATR ;
- la création d'un environnement de travail collaboratif et dématérialisé pour les équipes ;
- l'utilisation d'objets connectés dans les locaux de **imad**.

6.2. Des solutions numériques en développement

eCarnet : un itinéraire de soins optimisé

Pour les intervenants d'un parcours de soins domiciliaires, accéder rapidement aux informations relatives à la prise en charge d'un client est indispensable. Pour pallier l'absence de solutions numériques qui fournissent une information complète et consolidée en temps réel, l'institution développe actuellement une application basée sur le carnet de santé **imad** (« carnet vert »). Accessible grâce à un QR code¹¹ apposé sur la première page du carnet de santé, elle permettra d'accompagner les clients dans leur itinéraire au sein du réseau genevois, en assurant la cohérence et la visibilité de la prise en charge. Une première version de cette application sera testée début 2019 par trois équipes pilotes.

¹¹ Type de code-barres pouvant stocker de nombreuses données

Portail repas : intégrer la logistique repas et la diététique

La nutrition des clients est un des enjeux clés du maintien à domicile (cf. chapitre 2.2.5). Dans le cadre de sa transformation numérique, **imad** a pour objectif de développer un outil capable d'automatiser et de faciliter la gestion administrative des activités repas de l'institution (portage, services en IEPA et UATR), en intégrant une aide efficace aux besoins cliniques pour les diététiciennes.

Sur la base des besoins des clients et des proches aidants ainsi que des diététiciennes de l'institution, un cahier des charges a été établi et l'appel d'offre lancé en 2018 a abouti au choix d'un outil. La phase de conception de l'application numérique se terminera début 2019. Elle permettra notamment d'offrir des menus à choix aux clients, des propositions automatisées en fonction des dossiers nutritionnels et elle facilitera la gestion des tournées de livraison.

Dématérialisation des factures

Depuis le mois de septembre 2018, plus de 1'300 factures fournisseurs ont été numérisées et validées électroniquement par les différentes directions. La traçabilité des factures est désormais garantie pour un traitement plus fiable et plus rapide. Dès le premier trimestre 2019, les fournisseurs enverront leurs factures directement à la comptabilité. Les factures clients sont également concernées par la numérisation, celles-ci étant désormais émises en format électronique.

Gestion électronique du courrier et espaces collaboratifs

La démarche de dématérialisation inclut la gestion électronique de courriers (GEC). L'objectif est d'optimiser la prise en charge, le suivi et la distribution des courriers papier et courriels échangés au sein de l'institution, d'en simplifier l'accès et le suivi, et de gérer efficacement les délais de réponse. La phase de conception et de sélection de l'outil s'est achevée en 2018. La GEC sera mise en place en 2019 après une formation des directions concernées.

La création d'un espace collaboratif qui accompagne les échanges quotidiens des collaborateurs en proposant des canaux d'information multiples, efficaces et sécurisés a été testée en 2018 avec l'utilisation du logiciel SharePoint. Cet espace permettra aux collaborateurs de **imad** d'accéder aux services nécessaires en tous lieux à travers un seul outil. L'accès pour l'ensemble des collaborateurs sera mis en place courant 2019.

Espace RH pour les collaborateurs

Depuis le 1^{er} novembre 2018, les collaborateurs de **imad** ont accès depuis leur domicile à l'application EspaceRH qui leur permet de consulter leurs plannings, leurs fiches de salaire ainsi que leurs informations personnelles. Dans le cadre de cette évolution, l'application leur proposait par ailleurs de renoncer à l'envoi de leurs fiches de salaire au format papier. Ainsi, dès mars 2019, plus aucune fiche de salaire papier ne sera envoyée par la poste.

6.3. Sécurité des données

Les données médicales deviennent la cible privilégiée des cybercriminels en raison de leur valeur marchande. Au niveau européen, le règlement général pour la protection des données (RGPD) est entré en vigueur en mai 2018. Au niveau suisse, les lois telles que la loi sur la protection des données (LPD) et la loi sur l'information du public, l'accès aux documents et la protection des données personnelles (LIPAD), seront également révisées. Ces nouvelles règles donneront aux citoyens plus de contrôle sur leurs informations personnelles. De plus, elles responsabiliseront davantage les entreprises et organisations traitant ces données et renforceront le rôle des autorités de protection des données.

Dans ce contexte, la protection du patrimoine informationnel de **imad** est une priorité. C'est pourquoi, l'institution déploie ses efforts sur trois axes : en pilotant les objectifs de sécurité par les risques, en implémentant des mesures techniques et organisationnelles de réduction des risques, et en responsabilisant chaque collaborateur. **imad** a ainsi adhéré en mars 2018 à la plateforme Health Info

Net (HIN) afin de sécuriser ses communications par email. L'institution a aussi élaboré plusieurs directives sur la sécurité de l'information et amorcé un nouveau cycle de sensibilisation pour que chaque collaborateur soit acteur de la protection des données.

6.4. Le domicile, l'hôpital de demain

En 2018, diverses rencontres et ateliers ont été organisés sur la thématique numérique avec la communauté de soins du canton et le grand public. Un événement sur le thème de « l'hôpital du futur » a ainsi été mis sur pied en partenariat avec le centre de l'innovation des HUG dans le cadre du salon Planète santé en octobre. Les visiteurs ont pu suivre un parcours de soins futuriste en se mettant dans la peau d'une patiente opérée du genou.

Deux chambres représentant le parcours entre le domicile du patient et l'hôpital étaient aménagées pour inviter les visiteurs à se projeter dans un futur proche et innovant. Il offre une nouvelle expérience du séjour à l'hôpital, le raccourcit, voire l'évite, grâce à des soins domiciliaires adaptés et personnalisés. Verre connecté pour mesurer l'hydratation, réalité augmentée pour suivre des séances de rééducation et autres tablettes numériques pour consulter son dossier médical, sont autant d'outils qui permettront de redonner le contrôle aux patients et de favoriser les interactions avec le personnel soignant.

7. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

*Soucieuse de l'impact de ses activités sur l'environnement, **imad** s'engage à respecter les principes du développement durable et ses engagements sociaux vis-à-vis des personnes en recherche d'emploi ou en réinsertion. L'institution a ainsi mis en place une palette de mesures qui répondent aux directives en la matière et elle entend développer cette culture à tous les niveaux de son organisation.*

*Les objectifs « Culture » et « Entreprise magnétique » du plan stratégique traduisent la volonté de **imad** d'être à la hauteur de sa responsabilité sociale vis-à-vis de l'ensemble de la communauté.*

7.1. Développement durable

En 2018, le comité de direction a décidé de créer une cellule « Responsabilité sociale d'entreprise » (RSE) dont la mission sera de soutenir et coordonner les actions de RSE en cours, de définir les axes d'amélioration possibles et d'impulser de nouvelles initiatives. Le responsable de la cellule participe par ailleurs à la plateforme d'échanges sur le développement durable, créée en février 2018 par le service cantonal du développement durable.

Plan de mobilité

Dès 2006, **imad** a initié un plan mobilité afin de réduire les temps de déplacement, d'augmenter le temps passé auprès des clients et de contribuer à la protection de l'environnement. En ville, les transports publics et le vélo sont privilégiés, tandis que la voiture électrique est utilisée en zone périurbaine où les distances antenne-domicile du client sont particulièrement grandes.

La révision du plan de mobilité a débuté en 2018 dans l'objectif de couvrir l'ensemble du canton, de tenir compte de la mise en place du Léman Express et de poursuivre le développement de l'électromobilité. Ainsi, **imad** met désormais à disposition de ses collaborateurs 399 vélos à assistance électrique (305 en 2017), 18 voitures électriques (9 en 2017) et 1 véhicule au gaz naturel.

En outre, l'institution encourage le partage de véhicules professionnels et favorise les partenariats avec des organisations à but non lucratif tel que Genèvevroule. 100 abonnements Mobility Carsharing sont également à disposition des collaborateurs.

Cette révision est associée à des innovations techniques pour le choix des véhicules, mais propose également des solutions pour les déplacements pendulaires des collaborateurs entre leur domicile et leur lieu de travail. Ce deuxième volet est mené en collaboration avec les communes genevoises et la fondation des parkings.

Gestion des déchets

Inaugurée en 2014, la politique de gestion et de tri des déchets de l'institution est menée en collaboration avec la fondation Partage qui assure la récupération des piles, de l'aluminium, du verre, des capsules de café, du PET et des déchets organiques dans les antennes **imad**.

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

Politique d'achat responsable

La politique d'achat responsable développée par **imad** a pour but de mieux maîtriser les coûts et de garantir plus de qualité. Elle encourage également le partenariat avec des structures d'insertion sociale et professionnelle. En 2018, **imad** a notamment travaillé avec :

- les Etablissements publics autonomes (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 ;
- l'association Genève-roule : location et entretien des 495 vélos, y compris ceux à assistance électrique ;
- l'Atelier ABX de l'association Astural, active dans l'éducation spécialisée auprès des jeunes : construction d'abris à vélos et travaux de serrurerie ;
- la fondation Clair-Bois, Pro Genève Entreprise sociale : mandats pour la petite restauration ;
- la fondation Foyer Handicap : fourniture du matériel d'ergothérapie et entretien des plantes ;
- l'association Réalise : recyclage du matériel informatique ;
- la fondation Trajets : travaux de blanchisserie.

Est enfin à relever l'accord passé avec l'École d'horticulture de Lullier. Dans le cadre de la mise en œuvre de l'outil EspaceRH, permettant une consultation des fiches de salaire à distance, **imad** s'est engagée à planter un arbre pour toute demande de collaborateurs de dématérialisation de leur fiche de salaire. La plantation et l'entretien de ces arbres (Forêt **imad**) sont assurés par des jeunes en orientation professionnelle.

7.2. Actions sociales

Le label en faveur de l'emploi « 1+ pour tous » distingue les entreprises genevoises qui engagent des personnes sans emploi résidant dans le canton. En 2018, l'Office cantonal de l'emploi a confirmé ce label pour **imad** qui a engagé 255 chômeurs depuis 2014, dont 53 en 2018.

Les mesures en faveur de l'emploi et de l'insertion de personnes handicapées font également partie des préoccupations de l'institution. En 2018, 21 collaborateurs en ont bénéficié. Par ailleurs **imad** soutient l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap en lien avec l'association Actifs-g, qui aide celles-ci à accroître leur participation sociale.

Par ailleurs, **imad** propose à ses collaborateurs un service de garde d'enfants d'urgence à domicile à travers le service Chaperon Rouge de la Croix-Rouge genevoise (455 heures en 2018).

8. Finances

L'exercice 2018 se clôture sur un déficit de 5.1 millions de francs, soit légèrement supérieur aux prévisions budgétaires prévoyant un déficit de 4.3 millions de francs.

Ce déficit, proche du budget, masque en réalité deux effets. D'une part, des produits de la facturation n'atteignant pas le budget en lien avec des heures prestées de soins stables par rapport à l'exercice précédent et des heures prestées d'aide pratique en diminution. Pour cette dernière, elle résulte des efforts continus de **imad** pour la limitation de ces actes au strict nécessaire dans le cadre d'une prise en charge pluridisciplinaire permettant la préservation de l'autonomie des clients à domicile. D'autre part, des charges d'exploitation globalement maîtrisées au regard des prestations délivrées. Il convient de relever que, malgré une stagnation des produits en lien avec la facturation possible des prestations de soins, une tendance de fond est observée depuis plusieurs années, relative à l'augmentation de la volumétrie des heures prestées pour la clientèle nécessitant des prises en charge plus intensives (clients 6 et 7 jours sur 7). Cette clientèle, consommatrice de ressources (prestations le week-end, plusieurs visites par jour, prestations de coordination plus importantes, etc.) a généré un volume de soins en accroissement de 1.2% entre 2017 et 2018 et de plus de 27% sur les cinq dernières années.

Ainsi, pour la quatrième année consécutive **imad** présente des comptes déficitaires. Cela représente un montant total net de -13.9 millions de francs, hypothéquant la capacité de **imad** à investir dans son domaine alors que les besoins sont avérés dans le cadre du développement de son activité. En effet, ces déficits consomment les fonds propres de l'institution alors que certains, résultant de la réserve quadriennale 2012-2015, ont été alloués pour faire face à des projets spécifiques et permettent de couvrir près de 600'000 francs de dépenses sur l'exercice 2018.

Il convient de relever que cette tendance déficitaire, relayée au niveau de l'Etat, devrait être inversée en 2019, des moyens supplémentaires ayant été accordés à l'institution.

Rapport financier

Produits (en millions de CHF)	Comptes 2017	Budget 2018	Comptes 2018
Produits de la facturation	71.1	75.2	71.2
Pertes sur débiteurs	- 0.1	- 0.5	- 0.6
Indemnités	161.8	176.5	176.7
Autres produits	1.0	0.5	0.8
Total des produits	234.0	251.7	248.0
Charges			
Charges de personnel	215.5	228.0	225.8
Charges d'exploitation	24.5	28.0	27.7
Charges en lien avec les prestations	14.0	14.6	14.4
Matériel et entretien	1.1	1.2	1.3
Amortissements	2.1	1.9	2.0
Charges des locaux	5.0	7.3	7.1
Charges de l'administration	2.0	2.6	2.7
Assurances, taxes, impôts et autres charges	0.3	0.4	0.1
Autres produits et charges hors exploitation	0.0	0.0	- 0.4
Total des charges	239.9	256.0	253.1
Résultat net de l'exercice	- 6.0	- 4.3	- 5.1

9. Rapport du conseil d'administration

Elections du nouveau conseil

Pour remplir ses missions sur les plans stratégiques et organisationnels, le conseil d'administration s'est réuni à onze reprises en 2018 (dont une séance extraordinaire).

Ces séances ont permis notamment d'approuver et de valider :

- les comptes 2017 et le rapport d'audit de l'organisme réviseur (PwC) ;
- les rapports financier et annuel 2017 ;
- le plan stratégique Cap'139 ;
- les risques majeurs 2018 ;
- le projet de budget 2019 et son exposé des motifs ;
- l'attribution de fonds propres pour des projets de développement **imad** ;
- la désignation d'un nouveau réviseur (KPMG), le précédent mandat étant arrivé à terme ;
- différents règlements (notamment sur le fonctionnement général de **imad** et sur l'organisation des centres de maintien à domicile).

Comme pour tous les établissements publics, la législature du conseil d'administration entré en fonction au 1^{er} juin 2014 s'est achevée au 30 novembre 2018, date à laquelle sa composition était la suivante :

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

Depuis le 1^{er} décembre 2018, le conseil d'administration est constitué ainsi (nouveaux membres en gras) :

Désignés par le Conseil d'Etat :

- 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 Corinne Khaouchi
- Mme Eliane Michaud Ansermet
- **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 s'est réuni à quatre reprises sous l'ancienne législature (composition : M. Sella, Mme Michaud Ansermet, M. Dunner). La première séance de la nouvelle législature aura lieu au premier trimestre 2019 (composition : M. Sella, Mme Michaud Ansermet, M. Miazza, Mme Sonderegger).

Au cours de 2018, le comité d'audit a notamment :

- suivi les activités du service d'audit interne ;
- assuré le suivi des recommandations de la Cour des Comptes figurant dans le rapport d'audit de conformité relatif à la gouvernance de la fonction d'audit interne de **imad** (rapport n° 129, 22.12.2017) ;
- validé la nouvelle charte d'audit interne ;
- approuvé les risques principaux 2018.

Elections des représentants du personnel

L'année 2018 était celle des élections pour repourvoir les postes de représentants du personnel au conseil d'administration et au sein des comités de gestion respectifs des centres de maintien à domicile, ainsi que les représentants des responsables d'équipe. Selon les instances, la participation a atteint entre 25 et 40%.

Cette nouvelle législature court jusqu'au 30 novembre 2023 et est la première soumise à la Loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP/A 2 24) et à son règlement d'application (ROIDP). Le nouveau cadre légal met à jour et harmonise des dispositions essentielles notamment pour l'organisation et le fonctionnement des multiples entités qui accomplissent des tâches d'intérêt public. Sont par exemple concernées la durée des mandats, les conditions de nomination, la rémunération ou encore la représentation du Conseil d'Etat lors des séances de l'organe suprême de l'entité en question.

10. Évènements 2018

imad participe à de nombreux évènements locaux afin de sensibiliser le public aux enjeux de la promotion de la santé, de faire connaître ses prestations auprès du grand public ou professionnels de la santé, et d'échanger avec ses partenaires.

En 2018, **imad** a proposé des stands, animations ou interventions lors des manifestations suivantes :

- 21-22 mars Village des métiers santé-social avec l'Ortra à Balexert
- 30 août – 1^{er} septembre Journée nationale aide et soins à domicile
- 10-14 septembre Semaine mondiale de l'allaitement maternel
- 29 septembre Accueil des habitants de St-Jean
- 1^{er} octobre Journée internationale des personnes âgées
- 4-7 octobre Salon Planète Santé
- 11 octobre Journée mondiale de l'AVC
- 30 octobre – 1^{er} novembre Semaine intercantonale des proches aidants
- 8 novembre Futur en tous genres
- 20-25 novembre Salon Cité des Métiers
- 30 novembre - 2 décembre Course de l'Escalade

11. Annexe : statistiques clients par commune

Nombre de clients par commune et par type de prestations en 2018

N°	Commune ou secteur pour la ville de Genève	habitants*	total clients°	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	1'177	23	21	8	20			2	6	6	3
2	Anières	2'468	53	36	19	32		4	5	11	12	15
3	Avully	1'757	43	34	16	32			4	16	8	9
4	Avusy	1'426	34	29	17	29			6	4	7	8
5	Bardonnex	2'295	89	51	26	49			4	15	42	14
6	Bellevue	3'271	53	39	26	39		1	5	13	12	13
7	Bernex	10'327	290	204	120	192	1	9	24	93	94	55
8	Carouge	22'768	820	604	308	578		26	99	355	227	197
9	Cartigny	964	29	23	15	22	1		3	4	9	9
10	Céligny	811	19	14	9	14			2	5	3	6
11	Chancy	1'682	31	28	16	28		1	5	12	6	5
12	Chêne-Bougeries	12'239	471	332	190	318		9	67	187	145	132
13	Chêne-Bourg	8'729	343	249	128	232		19	37	165	96	85
14	Choulex	1'188	24	19	12	18			7	6	4	11
15	Collex-Bossy	1'672	32	26	10	26		1	1	6	5	5
16	Collonge-Bellerive	8'237	273	217	97	204		7	37	54	63	87
17	Cologny	5'547	171	121	66	118		6	19	31	37	57
18	Confignon	4'646	117	82	47	79		1	16	21	24	41
19	Corsier	2'128	69	52	19	47		6	9	16	15	16
20	Dardagny	1'878	37	27	14	25			4	6	11	10
21	Genève	203'113	7'409	5'126	2'630	4'919	7	218	772	3'197	1'945	1'905
	Champel	26'907	1'019	705	367	663		27	115	294	259	377
	Eaux-Vives	29'743	1'131	780	446	750	1	62	97	502	298	299
	Grottes	21'420	774	563	276	548	1	20	90	332	224	186
	Jonction	16'794	638	462	231	444	1	13	92	344	156	137
	Pâquis	20'823	522	377	171	361	1	17	67	254	107	105
	Plainpalais/Acacias	29'578	1'056	741	350	717		25	109	456	259	241
	Servette/Petit-Saconnex	32'091	1'329	909	481	879	3	29	110	550	422	348
	St-Jean/Charmilles	25'757	940	589	308	557		25	92	465	220	212
22	Genthod	2'823	64	41	25	37		2	10	11	18	20
23	Grand-Saconnex	12'080	341	248	128	237	1	14	34	110	88	86
24	Gy	483	15	11	7	11		1	4	3	5	5
25	Hermance	1'075	18	14	7	12		1	3	5	3	9
26	Jussy	1'273	48	36	16	34		1	3	12	9	13
27	Laconnex	693	20	13	10	12			5	5	2	5
28	Lancy	32'994	1'167	817	410	777	3	34	98	479	329	275
29	Meinier	2'142	66	47	17	45			5	25	23	16
30	Meyrin	25'219	838	588	298	561	1	15	78	270	237	180
31	Onex	18'966	850	634	325	617	1	16	99	276	239	193
32	Perly-Certoux	3'056	91	64	31	62		3	8	34	20	20
33	Plan-les-Ouates	10'700	272	199	99	190		16	17	85	63	55
34	Pregny-Chambésy	3'690	75	59	29	58		2	10	13	15	18
35	Presinge	724	14	9	5	8			2	3	2	3
36	Puplinge	2'467	59	40	21	39	1	2	2	20	16	17
37	Russin	542	11	9	6	9		1	3	0	4	1
38	Satigny	4'203	70	46	22	43	1	3	6	20	22	20
39	Soral	860	13	11	5	11			1	4	5	3
40	Thônex	14'212	656	460	204	434	3	26	64	234	183	147
41	Troinex	2'503	67	51	27	51		3	9	18	24	19
42	Vandoeuvres	2'547	48	38	22	37		1	10	5	12	9
43	Vernier	35'073	1'308	944	466	916		24	150	564	334	265
44	Versoix	13'450	332	236	121	222		5	37	115	93	68
45	Veyrier	11'650	267	194	99	182	1	9	24	78	76	71
	Total 2018	501'748	17'140	12'143	6'193	11'626	21	487	1'810	6'612	4'593	4'201
	Total 2017	498'222	17'206	12'058	6'186	11'536	19	469	1'704	6'940	4'622	4'184
	Variation en unité	+3'526	-66	+85	+7	+90	+2	+18	+106	-328	-29	+17
	Variation en %	+0.71%	-0.39%	+0.70%	+0.11%	+0.77%	+9.5%	+3.70%	+5.86%	-4.96%	-0.63%	+0.40%

* Total des habitants au 31.12.2018 (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 2018

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-la-Ville	23	1'012	593	419			41	358	1'061		3
2	Anières	53	2'009	1'331	678		212	30	554	828		15
3	Avully	43	1'599	1'061	538			31	417	926		9
4	Avusy	34	2'985	2'253	731			53	315	1'483		8
5	Bardonnex	89	1'960	844	1'116			7	555	807		14
6	Bellevue	53	3'239	2'223	1'016		3	45	412	1'463		13
7	Bernex	290	11'056	7'234	3'818	4	341	223	3'761	6'039	2'971	55
8	Carouge	820	38'685	22'927	15'758		1'060	777	17'926	24'230	134	197
9	Cartigny	29	2'124	1'787	334	3		69	180	805		9
10	Céligny	19	622	402	220			5	144	546		6
11	Chancy	31	2'335	1'705	631		21	74	373	483		5
12	Chêne-Bougeries	471	20'583	11'106	9'477		808	507	8'593	12'994	2'995	132
13	Chêne-Bourg	343	12'625	7'406	5'219		407	261	7'004	9'699		85
14	Choulex	24	588	320	269			24	521	404		11
15	Collex-Bossy	32	1'036	714	322		10	3	221	703		5
16	Collonge-Bellerive	273	10'486	6'211	4'275		248	194	1'951	6'615		87
17	Cologny	171	5'397	3'203	2'194		152	127	1'450	3'591		57
18	Confignon	117	3'722	2'220	1'502		72	100	511	1'691		41
19	Corsier	69	3'340	2'097	1'243		493	75	511	1'804		16
20	Dardagny	37	650	246	403			17	137	1'131		10
21	Genève	7'409	269'600	147'951	121'592	57	9'316	6'293	164'053	207'310	4'577	1'905
	Champel	1'019	33'782	18'720	15'062		895	887	11'103	33'150		377
	Eaux-Vives	1'131	48'800	29'464	19'334	2	2'930	821	29'506	30'274		299
	Grottes	774	26'975	13'959	13'008	7	1'776	418	16'308	24'726		186
	Jonction	638	31'277	16'672	14'603	2	557	737	20'877	15'033		137
	Pâquis	522	18'909	8'893	10'009	6	549	451	10'015	11'622		105
	Plainpalais/Acacias	1'056	35'979	18'895	17'084		1'036	1'276	23'394	28'782	2'006	241
	Servette/Petit-Saconnex	1'329	46'676	25'483	21'155	39	913	806	27'220	41'340	1'608	348
	St-Jean/Charmilles	940	27'201	15'865	11'336		661	897	25'630	22'383	963	212
22	Genthod	64	1'309	610	699		116	44	573	2'907		20
23	Grand-Saconnex	341	15'301	10'144	5'149	7	377	169	4'610	9'550		86
24	Gy	15	781	596	185		40	27	108	778		5
25	Hermance	18	1'253	734	519		56	21	307	729		9
26	Jussy	48	1'898	851	1'047		20	20	399	207		13
27	Laconnex	20	558	240	318			22	161	21		5
28	Lancy	1'167	35'525	19'275	16'222	28	994	636	20'428	31'566	3'939	275
29	Meinier	66	2'085	1'050	1'035			78	1'015	2'059		16
30	Meyrin	838	26'639	13'804	12'833	2	644	532	10'971	23'895		180
31	Onex	850	33'464	16'755	16'701	8	389	597	12'247	21'596	2'711	193
32	Perly-Certoux	91	2'563	1'458	1'105		115	42	1'337	2'487		20
33	Plan-les-Ouates	272	9'407	5'754	3'653		714	189	3'397	7'427		55
34	Pregny-Chambésy	75	3'189	2'032	1'157		115	50	260	2'302		18
35	Presinge	14	529	419	110			10	60	49		3
36	Puplinge	59	2'210	1'279	928	3	19	38	950	1'648		17
37	Russin	11	513	360	153		100	23		219		1
38	Satigny	70	2'656	1'563	1'091	1	49	73	767	1'935		20
39	Soral	13	385	116	269			4	159	446		3
40	Thônex	656	24'547	13'867	10'666	13	1'185	516	10'476	13'488	3'686	147
41	Troinex	67	3'520	2'528	993		67	25	771	2'166		19
42	Vandoeuvres	48	3'013	1'865	1'148		27	82	171	1'255		9
43	Vernier	1'308	51'149	26'831	24'318		791	1'074	28'061	34'914	6'306	265
44	Versoir	332	9'484	6'395	3'088		79	178	4'720	8'320		68
45	Veyrier	267	8'659	5'169	3'474	16	264	171	3'079	8'279		71
	Total 2018	17'140	636'290	357'530	278'619	142	19'303	13'581	314'974	462'856	27'319	4'201
	Total 2017	17'206	635'514	356'329	279'094	90	15'525	13'307	333'298	459'263	26'739	4'184
	Variation en unité	-66	+776	+1'201	-475	+52	+3'778	+274	-18'324	+3'593	+580	+17
	Variation en %	-0,39%	+0,12%	+0,34%	-0,17%	+36%	+19,6%	+2,02%	-5,82%	+0,78%	+2,12%	+0,40%