Rapport d'activité 2018

Les Résidents de l'Ehpad de Paris 13 au Petit Palais.

Adef Résidences

Sommaire

Édito 3

Carte d'identité

L'Association Adef Résidences 4
La carte des implantations 5
Les chiffres clés 6
Les événements marquants en 2018 7
La Gouvernance 8

Partie 1 : Se développer 9

1. La politique et les actions de développement 10
2. Les filiales 13

Partie 2 : Améliorer l'Accompagnement 17

1. La personne âgée 18
2. La personne en situation de handicap 21
3. La personne en Soins de Suite et de Réadaptation 23
4. Les approches transversales au regard des enjeux humains 24
5. La politique des Ressources Humaines 28

Partie 3 : Évoluer 31

L'évolution des modèles, l'amélioration des accompagnements, la démarche RSE 32

Partie 4 : Notre manifeste 38

Partie 5 : Pérenniser 39

1. Analyse financière 40
2. Résultats financiers 42

Rapport d'activité Adef Résidences 2018 // Édition juin 2019

Directeur de la publication : Dominique Bourgine, Président du Directoire.
Conception : Arnaud Gallet, Directeur de la Communication, référent RSE.
Rédaction : Arnaud Gallet, Directeur de la Communication, référent RSE - avec la participation de Lucas Tierny,
Chargé de Communication (contenus pages 19, 25 et 28) - et de Sabrina Blot-Leroy, Directrice de la Stratégie et de l'Innovation pour les Enjeux Humains (page 20).
Conception graphique : Anne Bassam - Crédit photos (utilisation interdite ©) : Francis Beddok, Marion Briançon-Marjollet, Arnaud Gallet, Xavier Granet,
Jérémy James, Stéphane Noll, Elie Yebga Samnick, Linda Rock, Lucas Tierny, Adobe Stock, You Events Prod.

Tél. : **01 72 46 71 41** ou **01 72 46 71 60**
Mail : **communication@adefresidences.com**

Impression sur papier certification PEFC par KORYO.

PEFC 10-31-1904

Édito

Adef Résidences s'organise pour moderniser et adapter son offre aux attentes de la population des personnes en perte d'autonomie qui généralement souhaitent rester à domicile. Il s'agit de répondre à la grande diversité des besoins liés au parcours de la personne âgée en faisant évoluer nos Établissements vers des plateformes gérontologiques, collaboratives, offrant une large gamme de services globaux, gradués et coordonnés.

Notre Association va donc continuer à travailler à l'extension déjà entamée de ses activités à « l'Ehpad hors les murs » dans une logique de parcours, comprenant également le sanitaire. Prévention de la perte d'autonomie, accompagnement à domicile, services infirmiers (un SSIAD a été repris par Adef Résidences en 2018 et installé dans l'Ehpad de Chelles), accueil de jour, Pôle d'Activités et de Soins Adaptés (PASA), hébergements temporaires, soins palliatifs, développement de logements intermédiaires comme l'habitat inclusif, accompagnement des familles aidantes, sont quelques exemples d'éléments clés pour nos futurs modèles socio-économiques. Plus globalement, les Établissements Médico-Sociaux et Sanitaires auront probablement à jouer un rôle pivot en coordination avec les acteurs locaux du territoire.

Si la recherche de qualité, de personnalisation et de cohérence des services les mieux adaptés aux personnes en perte d'autonomie répond aux exigences de la société, le reste à charge pour la personne vulnérable demeure un sujet clé pour les années à venir dans la mesure où il est peu probable que la solvabilité des personnes en retraite connaîtra une hausse significative.

Afin que notre Association gagne en performance, le développement des activités des filiales et filières internalisant des prestations périphériques à notre cœur de métier sera poursuivi. Ce développement qui s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale, continuera à créer des ressources internes, contribuant ainsi à l'optimisation des tarifs des prestations et des coûts de journée. Il pourra également devenir un facteur important de coopération entre des acteurs associatifs du secteur, coopérations qui elles-mêmes permettront à terme de réduire les coûts et de mutualiser les charges de chacun d'entre eux afin de rester accessibles au plus grand nombre de personnes.

Dominique Bourgine
Président du Directoire.

Enfin l'innovation et la recherche seront des facteurs essentiels de nos mutations. L'innovation tant dans les modalités d'accompagnement qu'au sens de l'innovation dite sociale, c'est-à-dire la création d'offres pour répondre aux nouveaux besoins de la société et des personnes vulnérables. C'est le sens de l'évolution des organisations de l'Association avec en particulier la création d'une Direction de la Stratégie et de l'Innovation pour les enjeux humains.

Adef Résidences a missionné le Fonds de dotation - créé et présidé par le Professeur Alain Grimfeld pour la recherche action dans le développement des Établissements Médico-Sociaux - afin de mener des travaux sur des sujets cruciaux indispensables à l'amélioration de nos connaissances et pratiques dans l'accompagnement des personnes vulnérables.

Les principes d'Adef Résidences d'accompagnement des personnes vulnérables :

L'utilité sociale.

L'Association est à but non lucratif et répond aux besoins du plus grand nombre avec la majeure partie de ses Établissements habilités à l'aide sociale.

La relation.

L'entrée en Établissement est un moment de vie qui interroge la personne sur son identité et ses liens sociaux. Nous portons toute notre attention sur ce lien social fondamental à tous.

L'écoute.

Les personnes en situation de dépendance ne sont pas toujours réellement écoutées dans leur dimension existentielle, pourtant la plus fondamentale. Les travaux menés par l'Association visent à faire évoluer les pratiques professionnelles.

La singularité.

Chaque Résident est un être unique et différencié. Toutes nos approches sont fondées sur le respect de cette singularité en Établissement.

L'Association Adef Résidences.

Adef Résidences est une Association à but non lucratif de droit privé (Loi 1901) spécialisée dans la création et la gestion d'Établissements Médico-Sociaux et Sanitaires depuis 1992. L'Association gère aujourd'hui 57 établissements dont 37 Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad).

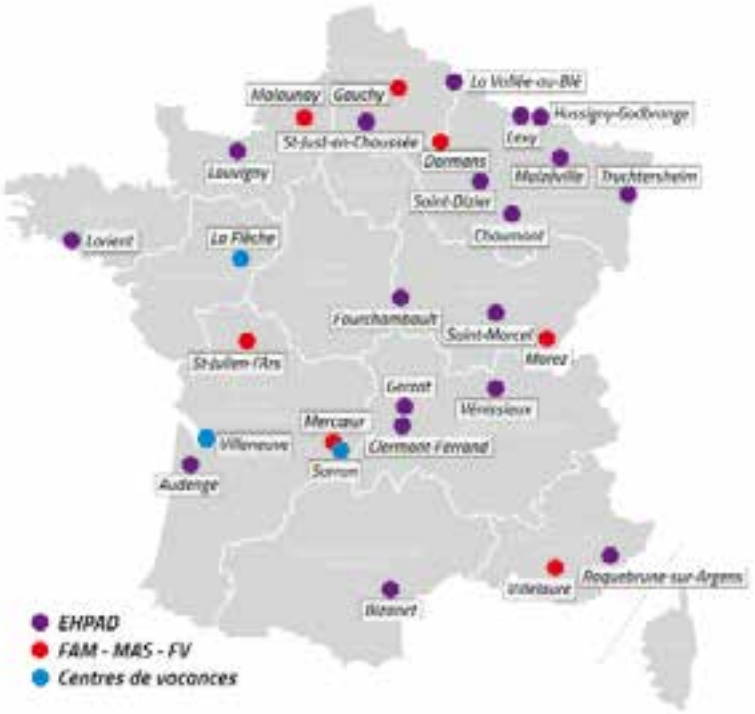
Acteur national reconnu dans l'accueil et l'accompagnement de personnes en situation de dépendance, Adef Résidences œuvre depuis plus de 26 ans auprès des personnes âgées et en situation de handicap pour leur offrir un cadre de vie chaleureux et adapté à leurs besoins. Sa stratégie se rattache prioritairement aux enjeux humains de l'activité. Dans cette optique, elle a construit une véritable démarche Bientraitance intervenant à tous les niveaux de son organisation. La politique et la culture de la bientraitance sont mises en œuvre via plusieurs dispositifs : Direction de la Stratégie et de l'Innovation pour les enjeux humains, département de Psychologie clinique et sociale qui accompagne les professionnels (en particulier avec des espaces de réflexion et des groupes de parole), Observatoire de la Bientraitance, Comité d'Éthique, Fonds de dotation pour la recherche dans le développement des Établissements Médico-Sociaux…

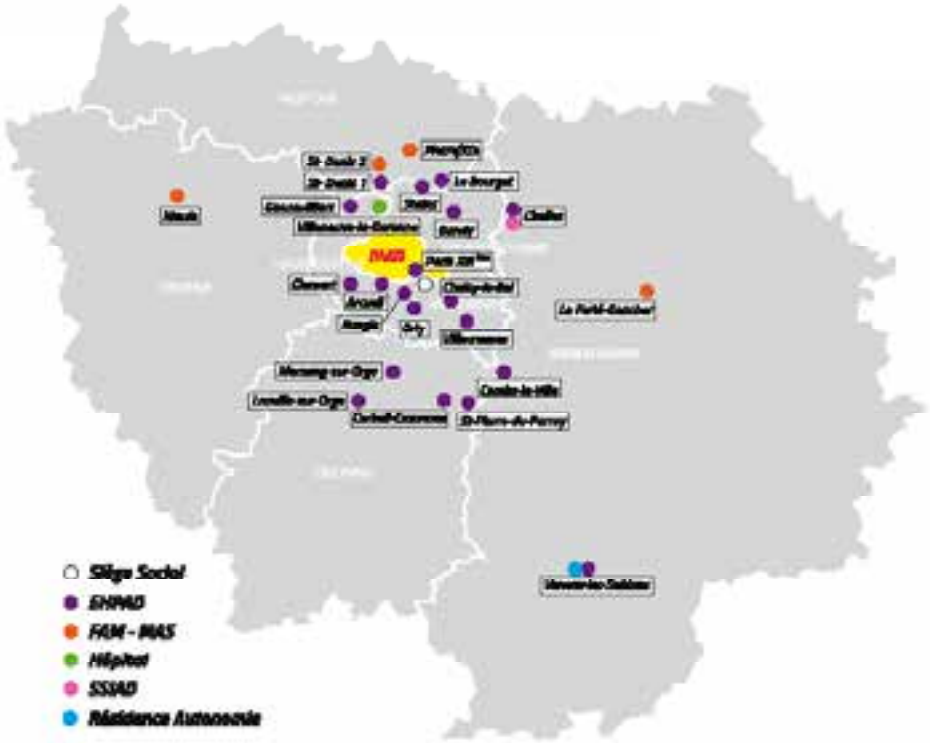
Afin de garantir un niveau de qualité optimal, Adef Résidences s'inscrit dans une démarche qualité rigoureuse. Outre l'obligation légale d'évaluation interne et externe, l'Association est dotée d'un référentiel d'organisation précis, appliqué sur chacune des Résidences, ainsi que d'un système de contrôle qualité exigeant.

Grâce à son approche innovante des métiers de l'accompagnement du grand âge et du handicap, en parfaite cohérence avec ses valeurs fondatrices, sa culture de la Bientraitance, son dynamisme et sa rigueur organisationnelle, Adef Résidences est désormais une référence dans le secteur médico-social. L'Association a aujourd'hui vocation à rendre des services toujours plus utiles à la collectivité en faveur du « bien-vieillir » et de l'autonomie des personnes. Son expérience et son savoir-faire lui permettent d'assurer avec succès des coopérations Médico-Sociales et Sanitaires.

Adef Résidences

La carte des implantations.





Les chiffres clés.

26 ANNÉES D'ACTIVITÉ

pour Adef Résidences, Association à but non lucratif de droit privé Loi 1901, spécialisée dans la création et la gestion d'Établissements Médico-Sociaux et Sanitaires.

57 ÉTABLISSEMENTS

37 Ehpad.

01 Résidence Autonomie.

14 Établissements dans le champ du Handicap (hors Habitat Partagé).

02 Établissements sanitaires.

03 Centres de vacances adaptées.

3 864 PLACES *

3171 places Ehpad, dont 70% habilitées à l'aide sociale.

71 places en Résidence Autonomie.

546 places handicap (hors Habitat Partagé).

76 places en sanitaire (hors consultations CSAPA).

**Hors accueil de jour.*

4 FILIALES SPÉCIALISÉES

Restauration, formation et évaluation, maintenance, informatique.

3 500 SALARIÉS (filiales comprises).

Chiffres à juin 2019, date de la parution du rapport d'activité.
Au 31 décembre 2018 le nombre d'Établissements était de 52 et le nombre de places de 3602.

Les événements marquants en 2018.

Mai 2018

Lancement d'une campagne de communication auprès des professionnels sur le signalement des événements indésirables (voir page 25).

Juillet 2018

Intégration dans l'Association du SSIAD de Chelles (voir page 11).

Août 2018

Signature de la création du 1er habitat partagé associatif pour personnes en situation de Handicap à Morez, dans le Jura (voir page 22).

Septembre 2018

Acquisition du vignoble Château Sauman (Gironde), avec transformation du bâti en centre de vacances adaptées (voir pages 12, 16 et 36).

Septembre 2018

Agrément de l'accord sur le droit à la déconnexion (voir page 30).

Octobre 2018

Soutien au Fonds de dotation pour la recherche dans le développement des Établissements Médico-Sociaux, créé par le Professeur Alain Grimfeld (voir page 36).

Octobre 2018

Lancement du projet RSE Maison Gourmande et Responsable - sur la restauration, la dénutrition et le gaspillage alimentaire – co-porté avec la FNAQPA (voir page 35).

Octobre 2018

Lancement du Compte Épargne Temps (voir page 30).

Novembre 2018

Reprise de deux Ehpad dans le Val-de-Marne (voir page 10).

Novembre 2018

Participation à la semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (voir page 29).

Novembre 2018

Signature d'un protocole d'accord pour la reprise d'un Ehpad et d'une Résidence Autonomie en Seine-et-Marne (Morez-Loing-et-Orvanne).

Décembre 2018

Colloque du Comité d'Éthique Adef Résidences : « L'éthique au service d'une nouvelle conception des Établissements Médico-Sociaux » (voir page 32).

Décembre 2018

Programme de prévention sur la politique de prévention des risques professionnels (voir page 28).

Décembre 2018

Parution du 4ème livre du Comité d'Ethique Adef Résidences portant sur les enjeux de la socialisation (voir page 34).

Décembre 2018

Signature du compromis de vente pour le 3ème centre de vacances à La Flèche, département de la Sarthe (voir page 16).

La Gouvernance.

Le Directoire et le Conseil de surveillance.

Pour assurer la pérennité de l'Association, Adef Résidences a choisi de fonder davantage sa Gouvernance sur la co-responsabilité des parties prenantes. En janvier 2014, son Conseil d'administration a ainsi été remplacé par une structure duale composée d'un Directoire et d'un Conseil de surveillance.

Composition du Directoire.

Le Directoire d'Adef Résidences est composé de 4 membres élus pour 3 ans. Au cours de l'exercice 2018, il s'est réuni 9 fois et a mené les travaux qui lui incombent, à savoir déterminer les orientations de l'Association et veiller à leur mise en œuvre.

Dominique BOURGINE
Président du Directoire.
Président d'Adef Résidences.

Christophe CATALA
Directeur d'Hôpital.

Yves CLAISSE
Avocat à la Cour.

Jean-Paul VAILLANT
Directeur Général d'Adef.

Organe de contrôle, le Conseil de surveillance d'Adef Résidences s'est réuni 7 fois au cours de l'année 2018. Son rôle : examiner les orientations générales, contrôler la gestion et approuver les comptes annuels.

Composition du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de surveillance compte 5 membres élus pour un mandat de 4 ans.

Alain-Henri KERAVEC
Président du Conseil de Surveillance.

Marc BRABANT
Vice-Président du Conseil de Surveillance.

Anne-Marie LE ROY

Michel MICHELETTI

Thierry MOROSOLLI

Partie 1 Se développer

1. La politique et les actions de développement 10

2. Les filiales 13

Construction de l'Ehpad d'Hussigny-Godbrange en Meurthe-et-Moselle.

Le sens du développement : favoriser les activités et promouvoir l'amélioration de la qualité.

Depuis 3 ans déjà, le phénomène de regroupement des Établissements médico-sociaux est bien engagé. Répondant d'une part à une nécessaire mutualisation des moyens, et d'autre part à la volonté des tutelles de promouvoir une cohérence de services médico-sociaux travaillant en réseau, la stratégie de développement mise en œuvre depuis plusieurs années se fait par les reprises d'Établissements et la diversification des activités.

Un secteur en pleine transformation.

Les trois principaux facteurs expliquant l'évolution en cours sont :

- la baisse sensible des financements publics des Caisses Primaires d'Assurance Maladie et des départements avec les budgets d'Action sociale (Aide Personnalisée à l'Autonomie et Aide Sociale) ;
- une naturelle et légitime demande d'amélioration de la qualité de l'accompagnement de la part des familles, des Résidents et de la société, en particulier pour les personnes âgées qui entrent de plus en plus tardivement en Ehpad pour leurs fins de vie ;
- un vieillissement démographique conséquent (voir chiffres clés page 18) qui va générer des mutations dans les offres d'accompagnement afin de s'adapter à la diversité des besoins et la personnalisation des services.

Les changements à mener pour l'Association sont également guidés par les principes et les valeurs qui font son ADN depuis sa création. La priorité est de poursuivre la recherche de la qualité et de répondre aux responsabilités sociales et sociétales, environnementales et économiques qui sont les siennes. Les deux grands axes du développement que sont d'une part les reprises et coopérations d'Établissements - et d'autre part la diversification des activités - sont travaillés au regard de ces responsabilités.

Les faits marquants de la croissance externe en 2018.

Adef Résidences a repris deux Ehpad dans le Val de Marne auparavant gérés par l'Association Coallia, le tout dans une logique de territorialisation et de modularité de l'offre sur le département (voir encart).

Ehpad Les Sorières à Rungis (Val-de-Marne).

Deux Ehpad de l'Association Coallia dans le Val de Marne (94) ont rejoint Adef Résidences.

En novembre 2018, l'Ehpad de Chantereine à Choisy-le-Roi et l'Ehpad Les Sorières à Rungis, dont l'Association Coallia était propriétaire et gestionnaire, ont été repris.

Adef Résidences a ainsi conforté sa présence dans le département du Val-de-Marne.

Avec également des extensions prévues sur des Établissements, l'Association ambitionne d'élargir à terme dans le département ses activités à de nouvelles approches. Il s'agira d'offres telles que le service à domicile ou l'EHPAD hors les murs pour mieux adapter la réponse aux besoins des personnes âgées dépendantes au travers de l'approche domiciliaire.

EHPAD Chantereine à Choisy-le-Roi (94)

Nombre de places : 81, toutes habilitées à l'aide sociale.

Date d'ouverture : 2014.

EHPAD Les Sorières à Rungis (94)

Nombre de places : 76, toutes habilitées à l'aide sociale.

Date d'ouverture : 2012.

Le SSIAD de Chelles a intégré l'Association en juillet 2018. Il est composé de deux services agissant sur le territoire de la ville : le Service de Soins Infirmiers À Domicile (SSIAD) et l'Équipe Spécialisée Alzheimer (ESA). Les mutualisations se font progressivement avec la Maison du Tilleul Argenté (Ehpad de Chelles en Seine-et-Marne) dans les locaux de laquelle il est installé.
Cette intégration se situe dans la logique de décloisonnement des accompagnements dans laquelle Adef Résidences s'est engagée en 2018 avec l'Hôpital Nord 92 (Services de type Soins de Suite et de Réadaptation, Centre de Soins d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie et Maison d'Accueil Spécialisée).

Parallèlement, l'année 2018 a été marquée par la construction de l'Ehpad d'Hussigny-Godbrange (54) qui a ouvert ses portes début mai 2019 à deux pas du Luxembourg. D'une capacité de 75 places (dont 13 en Unité Dédiée), la Maison des Cerisiers est un Établissement de dernière génération qui a bénéficié des acquis de nos expériences architecturales, fonctionnelles (voir page 20 sur le travail fait sur les « portes ») et environnementales (voir page 37). Une équipe dédiée du siège social a préparé très en amont l'ouverture avec en particulier le recrutement des équipes de la structure. L'habilitation partielle à l'aide sociale permettra d'accueillir des personnes âgées en perte d'autonomie quel que soit le niveau de leurs ressources.

Résidence Autonomie à Morez-Loing-et-Orvanne (Seine-et-Marne).

La dynamique de croissance externe s'est confirmée début 2019 avec la reprise d'un Ehpad et d'une Résidence Autonomie à Morez-Loing-et-Orvanne (Seine-et-Marne).

Ehpad d'Hussigny-Godbrange (Meurthe-et-Moselle).

Le respect de l'identité des Établissements et de leurs écosystèmes lors des coopérations et des reprises.

Adef Résidences a une expérience d'ores et déjà réussie dans les coopérations et les reprises d'Établissements Médico-Sociaux et Sanitaires (10 Établissements à juin 2019). Cette réussite est en grande partie liée à la mobilisation de moyens et de ressources pour répondre aux enjeux humains, sociaux et économiques qui s'y rattachent. À chaque reprise et coopération, le respect de l'identité et de la singularité de l'Établissement concerné reste un pivot pour toutes les méthodologies de travail. Les structures bénéficient progressivement dans ce cadre du modèle de fonctionnement d'Adef Résidences, un fonctionnement centré sur la personnalisation des prestations d'assistance de vie et de soins, mais aussi sur la manière dont elles sont délivrées et sur l'esprit qui préside à l'accompagnement des Résidents.

La mutation à venir de l'offre auprès des personnes vulnérables.

Visite du parc floral d'Apremont sur l'Allier (Fourchambault 58 - Ehpad).

Les évolutions démographiques et sociologiques incitent à questionner les offres actuelles du secteur Médico-Social et les modes d'accompagnement. À l'horizon d'une seule décennie, en 2030, le nombre de personnes âgées aura considérablement augmenté, sans oublier les personnes handicapées vieillissantes qui sont de plus en plus nombreuses (voir page 18 et page 21). Il s'avère nécessaire d'apporter de nouvelles réponses, d'envisager des approches plus graduées, personnalisées et coordonnées entre le domicile et l'Ehpad, en intégrant les séjours en sanitaire. C'est toute une politique globale de la prise en charge des personnes vulnérables qui est à mettre en œuvre. À ce sujet, les ruptures entre le domicile, un Établissement et l'hôpital sont caractéristiques d'un fonctionnement en silo qui influe négativement sur l'accompagnement, ainsi que d'un manque de considération du parcours de vie dans sa globalité. Services à domicile, logements adaptés, rôle plus clairement défini des Ehpad dans ce parcours de vie, aide et soin à domicile, meilleure intégration des services de soins de suite et de réadaptation dans la prise en charge globale… l'adaptation de la société au vieillissement est en cours et Adef Résidences a l'ambition d'être un acteur utile sur le sujet.

La diversification des activités connexes aux accompagnements s'est renforcée en 2018.

La diversification des activités connexes a pour logique de :

- proposer une offre en totale cohérence avec les besoins, par exemple pour la restauration (filiale Restonis), la formation (filiale Armonis), ou encore la maintenance (filiale 4MS) – pour en savoir plus sur ces filiales, voir pages 14 à 16 ;
- participer au développement et à une meilleure efficience de l'offre, toujours en lien avec le cœur de métier qu'est l'accompagnement des personnes vulnérables ;
- contribuer à l'équilibre financier de l'Association ;
- renforcer les parcours professionnels : la diversification des activités de l'Association est aussi une ouverture sur de nouveaux métiers, de nouvelles compétences - des professionnels des Établissements auront l'opportunité d'évoluer dans ce cadre.

La diversification prend également la forme de création de filières d'approvisionnements agricoles. Après le lancement de BYC en 2017, filière de production de chocolat à partir d'une plantation au Cameroun dans la logique des circuits courts et d'un codéveloppement responsable, en 2018 a été acquis le Château Sauman. Les vins sont destinés à la consommation des Résidents des Établissements Adef Résidences. Avec l'acquisition de Château Sauman, Adef Résidences est en mesure de contribuer à améliorer la qualité des prestations servies aux Résidents à isocoûts (principe des circuits courts), ainsi que de proposer des séjours de vacances adaptées avec le bâti qui devient le 2ème centre de vacances de l'Association (voir page 16).

Château Sauman (Gironde).

Focus sur **Adef Résidences International.**

Ehpad.

Adef Résidences est partie prenante de la création d'un Établissement de nouvelle génération pour personnes âgées en Chine à Canton avec le groupe Yuexiu.

Via le déploiement de son expertise et le travail de ses équipes dédiées, Adef Résidences a participé à la création d'un Établissement dans le centre ville d'une des plus importantes villes chinoises. L'intérêt pour l'Association est à la fois d'être partie prenante du déploiement de l'activité récente qu'est pour le pays l'accompagnement des personnes vulnérables, tout en apprenant d'une culture différente sur de nombreux aspects, dont la place et le rôle des personnes âgées. La raison d'être du partenariat entre Adef Résidences et le groupe Yuexiu (conglomérat d'État) tient à la nécessité de mettre rapidement en place dans le pays des accompagnements à la hauteur des enjeux et accessibles au plus grand nombre.

Le nouvel Établissement, dont une ouverture partielle est planifiée début juillet, est multi-sites : il est en effet composé de plusieurs structures pour une surface totale de 18 826 m². Il propose 356 places permettant une prise en charge globale et graduée, pensée selon des enjeux similaires à ceux qui sont bien connus en France. Grâce à l'expérience de plus de 26 années d'Adef Résidences, le complexe a été pensé pour éviter le plus possible les ruptures dans les parcours de vies une fois qu'il n'est plus possible de rester à domicile. Il est ainsi constitué des structures suivantes :

- deux Résidences Services de 35 places et de 70 places (comme en France, elles s'adressent aux personnes âgées partiellement dépendantes qui ont besoin d'un environnement et de services au début de la perte d'autonomie) ;
- un Ehpad de 75 places en Unité Classique pour les plus dépendants ;
- un Ehpad de 74 places en Unité Dédiée pour les personnes atteintes de troubles cognitifs sévères nécessitant un accompagnement spécifique ;
- un service de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) de 102 places, qui dispose également d'un service de consultations externes ;
- les restaurants des différents Établissements sont regroupés dans un même bâtiment.

Résidence Services.

Focus sur **Restonis, la filiale restauration.**

Créée pour répondre aux enjeux spécifiques de la restauration du secteur médico-social, Restonis est spécialisée dans la restauration en Ehpad et en Établissements pour personnes en situation de handicap, avec également une connaissance du sanitaire. Celle-ci intervient ainsi dans plus de 50 Établissements dans toute la France. Chaque jour, elle y conçoit et prépare les repas d'environ 3 800 Résidents, aux attentes et besoins spécifiques. Parce que le temps de la restauration est primordial, Restonis développe sans cesse son savoir-faire et son expertise technique, afin de proposer des plats alliant plaisir et santé pour chacun.

- Date de création : **2011**
- CA 2018 : **16 442 711 €**
- Actionnaire* : **Adef Résidences (100 %).**
- Salariés* : **187**
- Repas préparés* : **2 373 746 repas**
- Nombre d'Ehpad* : **34**
- Nombre d'Établissements pour personnes en situation de handicap* : **14**
- Nombre d'Établissement sanitaire* : **Hôpital Nord 92**.
- Autre : **restauration scolaire à Hussigny-Godbrange (54)**.**
- Audits qualité Restalliance* : **112 audits hygiène**
- Audits Laboratoires Mérieux* : **108 audits hygiène**.
- Site : **www.restonis.fr**

* chiffres au 31/12/18.
** 2019.

Les valeurs de Restonis

NOURRIR : c'est notre métier et notre passion, nous en sommes fiers en tant qu'acteurs de l'accompagnement des personnes vulnérables.

RENCONTRE : c'est à chaque repas que notre activité nous met en lien avec les autres, la relation est pour nous fondamentale.

AUTHENTICITÉ : c'est conscients de nos responsabilités RSE que nous proposons au mieux du possible des produits frais, locaux, en circuits courts…

COLLECTIF : c'est de notre raison d'être qu'est la participation à l'accompagnement des personnes vulnérables que vient notre réussite.

Qualité, santé, environnemental et social sont les piliers des activités.

Qualité

- 1 000 produits labellisés ;
- Certification ISO 22 000 ;
- Entrepôts certifiés ECOCERT ;
- Adhérent à la charte Bleu-Blanc-Cœur.

Santé

- Adhésion au projet Maison Gourmande et Responsable : lutte contre la dénutrition (voir page 35).
- Travail pluridisciplinaire en collaboration avec des diététiciens, médecins gériatres et soignants ;
- menus déclinés en textures modifiées et bouchées adaptées ;
- gamme de régimes et de repas enrichis, adaptables fonction de la santé des Résidents.

Environnemental

- Démarche de certification ISO 14001 ;
- Démarche objectif CO2 - Charte des Transporteurs ;
- Bilan Carbone ;
- Partenariat pour le traitement des huiles ;
- Adhésion au projet Maison Gourmande et Responsable : lutte contre le gaspillage (voir page 35).

Social

- Formation du personnel ;
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Sécurité au travail ;
- Actions d'amélioration continue des conditions de travail.

Focus sur **Armonis, la filiale formation et conseil.**

Armonis est dédiée à des offres de formation et de conseil (projet d'Établissement, évaluation interne...) avec une expertise reconnue par de nombreux clients.

- Date de création : **2006**
- CA 2018 : **1 826 230 €**
- Actionnaire* : **Adef Résidences (100 %)**
- Intervenants (dont salariés)* : **91**
- Personnes formées* : **5787**
  (dont 463 hors Adef Résidences)
- Clients hors Adef Résidences* : **74**
- Formations* : **704**
- Site : **www.armonis.fr**

*chiffres au 31/12/18.

Interview sur un retour d'expérience d'évaluation externe.

La formation est un service essentiel pour les Établissements Médico-Sociaux et Sanitaires : la qualité des accompagnements y est en partie liée au regard des très nombreux enjeux humains et techniques auxquels sont confrontés les professionnels. Elle participe aussi à la nécessaire revalorisation de métiers qui manquent aujourd'hui d'attractivité.
Armonis, spécialisée dans les métiers médico-sociaux et sanitaires, propose une offre qui découle directement d'une très bonne connaissance des Établissements. La politique pédagogique est d'ailleurs directement issue des remontées des professionnels sur leurs besoins.

De la même manière, le conseil, et en particulier l'évaluation, sont des sujets majeurs pour le fonctionnement des Établissements auxquels on demande de remplir des critères de plus en plus exigeants sur la qualité des prestations. Les consultants Armonis sont largement aguerris aux réalités des professionnels de part leur intégration dans le fonctionnement d'Adef Résidences.
Pour plus d'incarnation de ses activités, Armonis a lancé ses réseaux sociaux en 2018 (LinkedIn, Viadeo, Facebook) et créé des vidéos de témoignages afin de rendre concrets les bénéfices de ses formations. Celles-ci sont aussi l'occasion pour les formateurs qui font le réseau de l'entreprise de prendre la parole sur leurs visions et leurs approches pédagogiques, ainsi qu'à des personnes formées de témoigner. Retrouvez ces vidéos sur la chaîne YouTube d'Armonis YouTube :

- Le simulateur de vieillissement.
- Snoezelen.
- Le travail de nuit.
- L'évaluation externe avec l'exemple du CESAP Les Cerisiers.
- Les gestes et postures pour les professionnels hôteliers.
- L'importance de la communication dans le médico-social.
- Le projet personnalisé.

Vidéo explicative d'une formation « Gestes et Postures ».

CERTIFICATIONS

HAS HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ — Agence nationale du dpc — Dd — IsQ OPQF

Les autres Filiales et le département Vacances.

De la même manière que pour Restonis et Armonis, l'ensemble des filiales et le département Vacances sont spécialistes du Médico-Social et du Sanitaire et ouverts aux coopérations hors Adef Résidences.

Département Adef Résidences Vacances.

Centre de vacances de Sarran en Corrèze.

Considérant que les personnes vulnérables ne doivent pas être tenues à l'écart de la possibilité de prendre des vacances, Adef Résidences a créé en 2011 son département spécialisé. Celui-ci a deux types d'activités : soit des séjours dans ses centres de vacances, soit la création et la gestion de séjours dans d'autres lieux, en France et à l'étranger. L'objectif principal est dans les deux cas de rendre les vacances accessibles au plus grand nombre en proposant des séjours adaptés, de qualité et à des prix abordables.
L'année 2018 a été marquée par la préparation de la création de deux nouveaux centres de vacances, qui viennent compléter l'offre de l'Odyssée des Sens à Sarran (département de la Corrèze). Dans le cadre de l'acquisition du Château Sauman (département de la Gironde) et de son vignoble (voir page 36), le bâti va être complètement transformé en centre. Également, un Manoir à la Flèche (département de la Sarthe) va être rénové en ce sens, les deux Établissements proposant leurs 1ers séjours à l'été 2019.
Plus d'informations : www.vacances-handicap.com

Date de création : **2011**
CA 2018 : **853 456 €**
Nombre de vacanciers* : **450 pour 695 semaines de séjours**.
Taux de satisfaction : **97 % des vacanciers ont envie de revenir (extrait de l'enquête satisfaction 2018)**.
Nombre de séjours* : **80**
Équipes*: **160 animateurs et responsables séjours**.

* chiffres au 31/12/18.

4MS : la maintenance.

Date de création : **2016**
CA 2018 : **2 796 010 €**
Actionnaire : **Adef Résidences (100 %)**.

4MS (Maintenance Matériel Multi-technique Médico-social) intervient sur tous les sujets relatifs à la maintenance, et gère directement les interventions des prestataires extérieurs. Elle est en charge d'apporter une réponse rapide et adaptée pour assurer la non rupture des accompagnements suite à des problèmes techniques.

Algonis : l'informatique.

Date de création : **2004**
CA 2018 : **2 757 338 €**
Actionnaire : **Adef Résidences (100 %)**.

Algonis gère les systèmes informatiques, elle intervient dans tous les domaines afférents sur l'ensemble des Établissements Adef Résidences. Dans ce cadre, Algonis gère une hotline dans le but d'apporter une réponse rapide sur des sujets qui peuvent impacter l'accompagnement des Résidents.

Partie 2

Améliorer l'Accompagnement

1. La personne âgée 18

2. La personne en situation de handicap 21

3. La personne en Soins de Suite et de Réadaptation 23

4. Les approches transversales au regard des enjeux humains 24

5. La politique des Ressources Humaines 28

Ehpad d'Audenge en Gironde.

La personne âgée.

Ehpad de Chelles en Seine-et-Marne.

CHIFFRES CLÉS ADEF RÉSIDENCES :

SUR LES 57 ÉTABLISSEMENTS,
38 SONT POUR PERSONNES AGÉES AVEC
3 242 PLACES, DONT PLUS DE 70 % HABILITÉES À L'AIDE SOCIALE
(hors accueil de jour, voir carte des implantations page 5).

37 EHPAD.

Les Établissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes accueillent des Résidents auxquels on propose une aide pour les actes de la vie quotidienne ainsi que des soins médicaux et paramédicaux si nécessaire. Lieux d'accueil et d'accompagnement médicalisé, ils sont avant tout des lieux de vie (sociale, affective, culturelle…).

1 RÉSIDENCE AUTONOMIE.

Les Résidences Autonomie accueillent des personnes âgées autonomes qui pour autant ne peuvent ou ne veulent plus vivre chez elles. Elles intègrent des services collectifs pour faciliter le quotidien, mais ne sont pas médicalisées.

Dans chaque Établissement un projet de vie personnalisé est élaboré avec le Résident pour prendre en compte au mieux dans l'accompagnement ses besoins, désirs et capacités. Par ailleurs, les espaces et les aménagements y sont fonctionnels et de dernière génération.

Chiffres clés sur le secteur des personnes âgées.

- Environ 7500 Ehpad en France, pour 600 000 places.
- Entre 2013 et 2050, la part des plus de 60 ans passera de 15,2 % à 37,7 %*.
- D'ici à 2030 la population de plus de 80 ans va augmenter de 72 %*.
- Alors que le nombre de personnes âgées en perte d'autonomie a été estimé à 1,265 millions de personnes âgées en 2015, il devrait être de 1,582 millions en 2030 (+25 %)**.
- Il est estimé que plus de 40 % des personnes bénéficiant de l'Allocation Perte d'Autonomie (APA) vivent en Établissement**.

** Source : le Think Tank Matières Grises dont Adef Résidences est membre.*

*** Source : rapport Libault «Concertation grand âge et autonomie».*

Les personnes âgées en perte d'autonomie entrent de plus en plus tardivement en Ehpad, ce qui correspond à une évolution sociétale dans laquelle le maintien à domicile est prolongé. Dans les Résidences, les personnes accueillies ont, dans leur grande majorité, une perte d'autonomie importante qui est marquée par de nombreux enjeux : vulnérabilité, socialisation, soins, respect des droits et libertés...
Voici quelques exemples d'actions menées dans les Établissements (voir également le chapitre sur les approches transversales page 24) :

Reconcevoir les Unités Dédiées en Ehpad (aussi appelées Unités Protégées).

En 2017, l'Association avait fixé un objectif sur les années à venir : passer « d'unités fermées » à des « unités ouvertes et intégrées ». Cet objectif entre dans la volonté de considérer l'Établissement Médico-Social comme une microsociété où chacun est reconnu dans sa singularité, et en lien avec l'extérieur de la Résidence.
Après l'étude approfondie en 2017 des enjeux (risque de surprotection, enfermement, difficultés pour les professionnels...) et l'écriture de recommandations, en 2018 les Établissements ont eu la possibilité d'analyser les points clés les concernant avec des équipes interdisciplinaires et de poser les bases des évolutions à venir.

Alzheimer et l'exemple de la musicothérapie en approche non médicamenteuse.

La Maison des Micocouliers a reçu le 1er prix ex-aequo des donateurs de la Fondation Médéric Alzheimer. Les différentes activités autour de la musique (musicothérapie, danse, salons musicaux, chorale et intervention musicale en chambre pour les Résidents isolés ou alités) permettent une sollicitation sensorielle riche. Source d'émotions positives, d'apaisement et fédératrice, la musicothérapie telle qu'elle est développée dans l'Établissement est considérée comme un soin à part entière.

Le bien-être physique.

Alors que le soin est un élément essentiel de l'accompagnement, il peut être complété par des activités ayant une dimension sportive et qui participent au bien-être ressenti. À ce titre, France 5 s'est intéressée dans son magazine « Allo Docteurs » à une activité originale, le trampoline, en prenant l'exemple de La Maison des Merisiers (Ehpad à Morsang-sur-Orge dans l'Essonne). Il ne s'agit que d'un exemple qui rappelle que l'une des priorités d'un Etablissement est de maintenir les capacités.

Développement d'un système de communication digitale avec les familles.

Principalement dédié aux Ehpad en 2018, un système de communication web avec application smartphone a été proposé au niveau Associatif afin de renforcer les liens avec les familles, soit distantes géographiquement, soit en déplacement. Le principe est celui d'une forme de réseau social privé, réservé à ceux ayant des proches dans l'Établissement. D'une part les familles peuvent envoyer des photos aux Résidents, qui sont imprimées par la Résidence sous la forme de cartes postales, d'autre part les Etablissements communiquent auprès des proches sur les activités, les comptes rendus comme ceux du Conseil de la Vie Sociale etc... Ce système participe essentiellement au renforcement des liens entre tous et facilite une information complète auprès des familles.

Les témoignages des Résidents.

L'Association a toujours laissé la parole aux Résidents y compris dans les documentations de présentation des Établissements. Ainsi, les Maisons proposent à ceux qui le souhaitent de témoigner, de toucher quelques mots sur leurs vécus au sein de la Résidence.

Documentations des Ehpad de Lexy, Combs, Bizanet, Orly, Truchtersheim et Lorient.

La question de l'intimité en Unité Dédiée avec les serrures de nouvelle génération à Hussigny-Godbrange (Meurthe-et-Moselle).

De nombreux évènements indésirables sont observés dans les Ehpad et plus particulièrement dans les Unités Dédiées. Il s'agit notamment :

- de Résidents qui ne savent plus se servir d'une clé, ce qui amène régulièrement les professionnels à ne plus leur en donner ;
- de Résidents qui ne retrouvent plus la porte de leur chambre et entrent dans la chambre d'autrui.

Ce qui amène :

- à fermer à clé l'ensemble des portes de chambres. Les Résidents voient alors leur liberté d'aller et venir restreinte de fait et n'ont plus d'autres choix que de déambuler dans l'espace commun sans pouvoir profiter du calme et de l'intimité d'une chambre. Cet état de fait interroge sur la possible majoration des troubles du comportement (agitation, cri, agressivité,…) observés dans ces unités. Les Résidents se retrouvent alors également dépendants des professionnels pour accéder à leur chambre alors même qu'il s'agit souvent de personnes limitées dans leurs langages et en difficulté pour se faire comprendre ;
- à laisser tout ou partie des chambres ouvertes avec des pertes d'affaires, des chambres souillées ou dégradées par d'autres Résidents, des Résidents qui se couchent dans le lit d'autres Résidents… Ces situations pointées comme problématiques le sont souvent davantage pour les familles et les professionnels que pour les Résidents eux-mêmes.

Adef Résidences qui a réfléchi au sujet du risque dans l'exercice des droits et libertés des Résidents a notamment étudié ces questions et formulé les préconisations suivantes :

- la formalisation d'un socle de fonctionnement pour chaque Unité Dédiée comprenant :
  - son environnement architectural ;
  - la formalisation médicale d'un diagnostic pour chaque Résident de ces unités ;
  - la nécessité du volontariat des professionnels qui y exercent ;
  - leur formation de base et continue ;
  - la mise en place d'un projet de soins spécifiques ;
  - la formalisation et le respect de projets d'Accompagnement Personnalisé ;
  - l'implication, autant que faire se peut, des familles.
  - ces éléments du socle doivent par ailleurs être réinterrogés et respectés à chaque étape de vie du Résident ; soit sa pré-admission, son accueil, son accompagnement et sa sortie.

Au regard de ces constats et préconisations, Adef Résidences agit pour améliorer les conditions de vie actuellement proposées aux Résidents de ces unités en testant un nouveau dispositif de serrure sur l'Unité Dédiée de l'Ehpad d'Hussigny-Godbrange. Ces poignées de porte, qui équiperont l'ensemble des serrures des portes de chambre de l'Unité Dédiée de l'Ehpad, utilisent la charge électrostatique naturelle du corps humain pour transmettre les droits d'accès à la poignée de la porte. Ainsi, grâce à un simple contact de la poignée, un badge magnétique permet à la porte de la chambre de s'ouvrir. Le « médaillon » d'accès peut être porté jusqu'à 5 -10 cm du corps, par exemple dans la poche, dans la veste, sur le fauteuil roulant, à la ceinture ou au poignet. Ce système permet au Résident d'ouvrir sans difficulté la porte de sa chambre sans accéder aux chambres des autres Résidents. Sa liberté d'aller et venir est donc préservée sans enfreindre l'intimité des autres. Il est envisagé d'équiper de ce système l'ensemble des Établissements.

La personne en situation de handicap.

FAM de Gauchy dans l'Aisne.

CHIFFRES CLÉS ADEF RÉSIDENCES :

SUR LES 57 ÉTABLISSEMENTS,
14 SONT DANS LE CHAMP DU HANDICAP AVEC
546 PLACES
(hors accueil de jour, voir carte des implantations page 5).

7 MAS.

Les Maisons d'Accueil Spécialisées sont conçues pour des personnes dont le handicap sévère relève d'une surveillance quasi constante. L'absence totale ou partielle d'autonomie nécessite une assistance et des soins quotidiens. L'accompagnement est majoritairement orienté autour d'activités de réadaptation cognitive, d'animation et de resocialisation.

6 FAM.

Les Foyers d'Accueil Médicalisés accueillent des personnes atteintes d'un handicap moyen, ne nécessitant pas ou plus de soins lourds. L'accueil et l'accompagnement se portent ici majoritairement sur la réadaptation et la resocialisation.

1 FV.

Les Foyers de Vie accueillent des personnes disposant d'une certaine autonomie, mais ne pouvant cependant pas, ou plus, exercer une activité professionnelle, y compris en milieu protégé. Ces personnes bénéficient de capacités suffisantes pour accomplir les actes simples de la vie quotidienne et se livrer à des occupations quotidiennes, activités telles que la musique, la cuisine, les activités manuelles, le sport adapté… Il n'y a pas de prise en charge médicale particulière.

Dans chaque Établissement un projet de vie personnalisé est travaillé avec le Résident pour prendre en compte au mieux dans l'accompagnement ses besoins, désirs et capacités. Par ailleurs, les espaces et les aménagements y sont fonctionnels et de dernière génération.

Chiffres clés des personnes en situation de handicap :

- Environ 730 000 personnes qui cumulent les trois formes de handicap (ressenti du handicap, limitation fonctionnelle et reconnaissance administrative).*
- Environ 1 130 000 bénéficiaires de l'Aide aux Adultes Handicapés au 31 décembre 2017*.
- 7 490 Établissements et services Médico-Sociaux pour adultes avec 331 800 places**.

** Source : CNSA « 2018, les chiffres clés de l'autonomie ».*
*** Source : DRESS 2018 - Résultats de l'enquête ES-Handicap 2014.*

Les personnes en situation de handicap bénéficient d'assez peu de structures d'accompagnement. Dans sa volonté d'être utile au plus grand nombre parmi les personnes vulnérables, Adef Résidences a développé une bonne connaissance de l'accompagnement en Établissements dans le champ du handicap. Dans les Résidences, les personnes accueillies ont, dans leur grande majorité, un handicap lié à une cérébrolésion ou un handicap psychique. Les questions liées à l'accompagnement des personnes en situation de handicap se rapprochent de celles concernant les personnes âgées : vulnérabilité, socialisation, soins, respect des droits et libertés, avec des enjeux plus marqués quant à leur inclusivité dans la société. Voici quelques exemples d'actions menées dans les Établissements (voir également le chapitre sur les approches transversales page 24) :

L'objectif de maintenir les compétences en respectant les choix de vies.

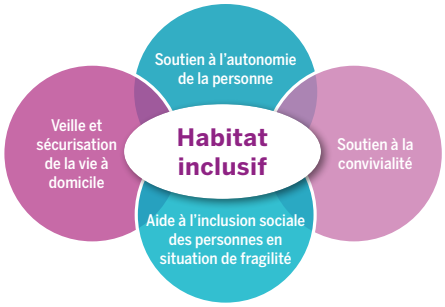
Béatrice Bertrand, Directrice de la MAS de Malaunay (Seine-Maritime) lors du colloque du CEAR.

Le maintien des compétences est l'une des problématiques constantes rencontrées par les équipes avec un équilibre à trouver entre protection et valorisation des capacités pour des personnes qui sont dans toutes les tranches d'âges. À ce sujet, Béatrice Bertrand, Directrice de La Maison des Lys (Maison d'Accueil Spécialisée à Malaunay en Seine-Maritime) déclarait lors du colloque du Comité d'Éthique Adef Résidences* : « [...] les pratiques sont très différentes d'un Établissement à l'autre, mais elles visent quand même toutes à atteindre une pratique éthique auprès du Résident et envers les professionnels [...] Je considère qu'ils (les professionnels) ont une démarche éthique parce qu'ils réfléchissent à leurs pratiques dans l'intérêt du Résident, et il y a vraiment un questionnement sur une amélioration. [...] En fait, l'objectif des professionnels est de préserver au maximum la liberté des Résidents, leur autonomie, tout en ayant pour limites qu'ils ne se mettent pas en danger. Les réflexions et les impasses, c'est jusqu'où peut-on aller dans la prise en charge. Le mieux-être, c'est essayer de maintenir, d'utiliser le plus longtemps possible et au maximum leurs compétences dans leurs choix de vie ».

**Pour plus d'informations sur le colloque du Comité d'Ethique Adef Résidences « L'éthique au service d'une nouvelle conception des Établissements Médico-Sociaux », voir page 32.*

La question de l'inclusivité avec la création de nouveaux types d'habitats.

Avec la Maison du Bois Joli (Maison d'Accueil Spécialisée et Foyer d'Accueil Médicalisé à Morez dans le Jura), un dispositif d'habitats partagés a été créé, premier d'une lignée à venir. Il s'adresse à des personnes en situation de handicap pour favoriser leur accès à une vie sociale et citoyenne complète. Les logements sont privatifs et loués à chacun des bénéficiaires. Un espace commun est proposé à l'ensemble des usagers dans lequel il est possible de se rencontrer, d'échanger et de prendre ses repas. Les moyens logistiques et humains de la Maison du Bois Joli viennent pleinement gérer ce dispositif.



La question des droits des personnes en situation de handicap.

Liaison du cœur au FV de Villelaure.

Le sujet est souvent soulevé en raison des mesures de protection juridique, par exemple concernant le droit de vote. En 2018, deux Résidents de la Maison du Parc aux Cyprès (Foyer de Vie à Villelaure dans le Vaucluse), après 9 années de vie partagées, se sont unis à travers « une liaison du cœur », ne pouvant se marier officiellement. Depuis le début de l'année 2019, les personnes sous tutelle peuvent désormais s'unir sans autorisation préalable d'un juge.

La personne en Soins de Suite et de Réadaptation.

Hôpital Nord 92

CHIFFRES CLÉS DE L'HÔPITAL NORD 92.

22 LITS EN SERVICE DE SOINS DE SUITE POLYVALENTS.

Le service de soins de suite polyvalents a pour vocation de prendre en charge des patients adultes porteurs de pathologies multiples et variées, médicales ou post-chirurgicales, et présentant une perte d'autonomie. Nécessitant une prise en charge rééducative pluridisciplinaire, ils sont en hospitalisation complète avec surveillance médicale.

30 LITS EN SERVICE DE SOINS DE SUITE GÉRIATRIQUES DONT 4 LITS DÉDIÉS AUX SOINS PALLIATIFS.

L'unité de soins de suite gériatriques accueille des patients âgés polypathologiques et dépendants. L'objectif principal des soins dispensés vise à permettre le retour à domicile ou l'orientation vers une structure d'accueil correspondant aux besoins du patient dans les meilleures conditions possibles. Des lits sont identifiés pour l'accueil de Soins Palliatifs.

24 LITS EN SERVICE DE SOINS ET DE RÉADAPTATION POUR TRAUMATISÉS CRÂNIENS.

Le service de soins et de réadaptation pour traumatisés crâniens accueille des patients cérébrolésés dans les suites d'un traumatisme crânien, d'un AVC, d'une anoxie cérébrale ou d'autres lésions cérébrales acquises.

1 CSAPA.

Le Centre de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie a pour vocation d'accompagner les personnes faisant face à des usages problématiques de produits psychoactifs, notamment les opiacés, l'alcool, le tabac, le cannabis et les psychostimulants mais aussi à certaines addictions sans substance (telles que le jeu pathologique et l'addiction sexuelle).

1 MAISON D'ACCUEIL SPÉCIALISÉE *(voir page 21).*

En 2018 l'Hôpital Nord 92 a géré plus de 440 séjours en hospitalisation complète, ce qui représente 22 000 journées. Les équipes ont renforcé leurs compétences pour l'accompagnement des patients en soins palliatifs et développé les partenariats sur le territoire de santé, en particulier avec l'intégration au sein de l'Alliance Hospitalière de l'Ouest Parisien. L'Établissement dispose également de la reconnaissance en tant que centre ressources pour les traumatisés crâniens lourds et pour les patients en état végétatif chronique ou en état pauci-relationnel.

Les approches transversales au regard des enjeux humains.

Les enjeux avant tout humains des accompagnements des personnes vulnérables font l'objet de travaux associatifs dans de nombreux domaines. Ces travaux visent tant à améliorer la qualité de l'accompagnement qu'à proposer aux Résidents un espace dans lequel ils puissent au mieux du possible se réaliser. Dans ce cadre, l'appui apporté aux professionnels a un rôle essentiel.

Les enjeux médicaux.

Ehpad de Fourchambault en Bourgogne-Franche-Comté.

Les Établissements sont des lieux de vie, dans lesquels des soins sont prodigués. Il a été décidé d'instaurer une politique de santé et de soins de nature à préparer l'avenir des Établissements, qui auront un rôle et une place beaucoup plus marqués dans leurs territoires d'implantation.

La continuité des soins.

Adef Résidences doit faire face dans certaines régions à une pénurie de médecins. Afin de pallier cette difficulté, les médecins coordonnateurs du siège social peuvent intervenir sur site. Leurs actions : analyser les situations, déterminer les éléments spécifiques à mettre en œuvre et assurer ensuite un suivi en présentiel ou avec des interventions à distance.

Les projets médicaux déployés en 2018.

Le corps des médecins coordonnateurs de l'ensemble de l'Association a vocation à participer à des projets essentiels pour le fonctionnement des Établissements, le cas échéant en lien avec les médecins traitants qui interviennent sur site. Citons la préparation des CPOM (Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens), l'écriture de projets médicaux, la participation aux filières gériatriques…

Les troubles du comportement.

Un Résident présentant des troubles du comportement est une personne à considérer dans sa globalité : sa personnalité, son parcours de vie, son entourage, sa maladie cognitive, les autres maladies associées, son traitement et son environnement – que ce soit en Ehpad ou en Établissement pour personne en situation de handicap. L'utilisation des traitements, voire la mise en œuvre de thérapies non médicamenteuses, sont des éléments clés qui demandent des évaluations fines et régulièrement ré-analysées. Adef Résidences apporte un soutien fort aux Établissements pour avancer sans cesse sur ce sujet, y compris dans la prise en compte d'autres facteurs comme l'environnement et l'architecture.

Docteur Virginie-Binet Ortega, lors de son intervention en Chine sur les thérapies non médicamenteuses.

La fin de vie.

La fin de vie est la réalité des Ehpad, et potentiellement des Établissements dans le champ du handicap. De nombreuses questions se posent encore aujourd'hui sur les transferts en milieu hospitalier les derniers jours de cette étape de l'existence. Les

médecins ont également pour rôle de guider les équipes dans les mesures qui peuvent être prises dans les situations difficiles. Ces mesures comprennent les soins palliatifs et le bien-être du Résident. C'est ainsi qu'a été mis en place en 2018 sur l'Ehpad test de Louvigny (Normandie) « L'instant Gourmand ». En partenariat avec le Fonds pour les Soins Palliatifs qui apporte conseil et un soutien financier, le principe de « L'Instant Gourmand » est de valoriser l'importance du plaisir. La famille et les proches sont impliqués dans cette démarche singulière. Ce partenariat est un levier visant à évoluer par rapport aux schémas classiques et à changer les paradigmes sur la fin de vie, alors même que de nombreux acteurs appellent à des impulsions significatives sur le sujet.

FONDS POUR LES SOINS PALLIATIFS

Télémédecine : une solution permettant de pallier les pénuries de médecins.

Système de Télémédecine à la Vallée-au-Blé (Ehpad dans l'Aisne).

Il s'agit entre autres d'améliorer l'efficience du suivi médical des Résidents. En effet, certaines zones géographiques sont confrontées au délicat sujet de la désertification médicale. Non seulement Adef Résidences s'engage activement dans les projets proposés par les Agences Régionales de Santé, mais encore l'Association analyse la facilitation du déploiement technique et humain de ce qui semble être l'avenir d'une partie du suivi médical.

Faire évoluer les éléments du quotidien.

À titre illustratif sur les actions menées au sein de l'Association, la question des temps de repas est régulièrement posée. Dans le cadre des « Événements Bibliothèque » organisés par l'Assocation (un espace dédié aux échanges collaboratifs), la Maison de la Vallée des Fleurs à Stains (Ehpad en Seine-Saint-Denis) a présenté la mise en place dans la Résidence d'une autre organisation pour le petit déjeuner. Une fois dans la semaine, les Résidents ont la possibilité d'y participer fonction de leur envie, sans heure de fin prédéfinie, et de la manière dont il le souhaite. Il en est de même pour les professionnels. Après une courte période, les organisations se sont adaptées, ce au bénéfice des relations sociales dans l'Établissement.

La place et le rôle des familles.

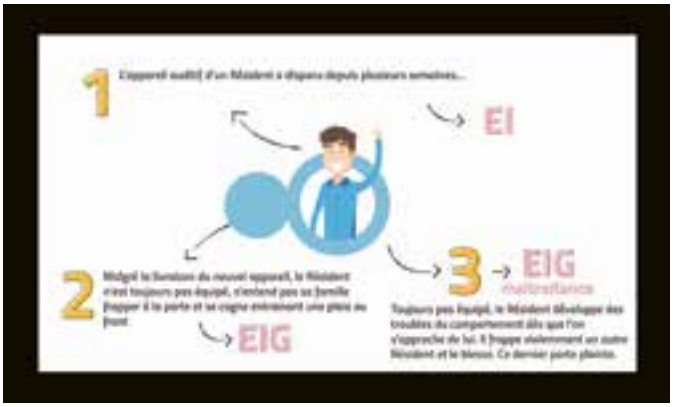
En 2018 les résultats d'une grande enquête sur les familles ont été diffusés. Particulièrement représentative grâce à un très fort taux de participation (80% des Établissements), l'objectif de cette enquête a été de rendre plus appréhendable la compréhension des enjeux. Chaque Établissement est un système social dans lequel le Résident vit. À ce titre, le sujet de la place et du rôle des familles nécessite d'être en réflexion permanente. La mise en amélioration continue porte désormais sur :

- s'ouvrir davantage aux familles ;
- faciliter les échanges sur des sujets sensibles comme la mort ou la sexualité ;
- laisser leur juste place aux familles, y compris quand il y a une tutelle, mesure juridique qui ne doit pas interférer avec la vie existentielle du Résident.

La déclaration des événements indésirables.

La déclaration des événements indésirables a été considérée par Adef Résidences comme un axe prioritaire pour l'année 2018. Dans ce cadre, une politique de sensibilisation renforcée sur l'intérêt de la déclaration de l'événement, quel que soit son niveau de gravité ou non, a été impulsée au niveau associatif afin de

rappeler que la finalité est l'analyse des causes et l'amélioration continue de l'accompagnement des Résidents. Une campagne de communication a été implémentée afin de mettre en exergue la culture de la déclaration des événements indésirables par la sensibilisation et la formation. Des professionnels de toutes compétences ont témoigné dans une vidéo sur les problématiques inhérentes à la déclaration, comme la peur de la dénonciation ou les difficultés des analyses.
Sophie Le Lann, Directrice des Ressources Humaines est intervenue sur le sujet au regard de la création d'une charte associative : « La culture du signalement est un enjeu fort pour l'Association. Adef Résidences a souhaité montrer l'attachement particulier au sujet en créant la charte de déclaration des événements indésirables. Aucune personne ne peut être sanctionnée, licenciée ou faire l'objet de mesures discriminatoires pour avoir signalé. La confidentialité doit systématiquement être garantie (hors contentieux juridique) par l'Établissement. S'il existe une responsabilité individuelle, alors elle sera évaluée, mais toujours dans son cadre, qui peut comprendre des causes externes ».



Vidéo formation dédiée à ce que sont les événements indésirables.

Les résultats de la politique menée ont été concluants tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Bien que la réussite de la démarche ne pourra pas empêcher des actes isolés et ne garantira donc pas un rempart contre la violence et la maltraitance liées à un très petit nombre des personnes, elle permet de consolider les nécessaires évolutions à apporter.
En voici les principaux chiffres marquants en 2018 :
- forte augmentation du nombre de déclarations remontées à l'Association (+80 %) ;
- les événements indésirables ont autant lieu dans les espaces privatifs que communs ;
- dans 40 % des cas ils se déroulent le matin (principal moment des soins) ;
- dans 40 % des cas ils sont liés à la prise en charge du Résident ;
- professionnels et Résidents en sont à l'origine de manière statistiquement similaire.

La lutte contre la maltraitance.

Il s'agit de toute évidence d'une volonté permanente de l'Association. À aucun moment il ne peut être considéré comme supportable que des personnes vulnérables subissent de mauvais traitements, ceux-ci étant complètement antinomiques avec l'objet et la raison d'être de l'Association. Il s'agit d'une réalité liée aux enjeux humains, et bien qu'une politique forte ne pourra jamais empêcher des actes isolés et très rares, il n'en reste pas moins que la lutte contre la maltraitance se doit d'être sans relâche. Recouvrant un vaste champ de faits définis par le Conseil de l'Europe qui vont du vol à la violence physique, sans oublier la violence verbale ou le manque de soins, la maltraitance a fait l'objet d'une communication renforcée auprès des Résidents, des proches et des professionnels avec la réalisation en 2017 d'un livret d'information.
La lutte contre la maltraitance relève à la fois d'une responsabilité collective et d'une responsabilité individuelle, qui est accompagnée par plusieurs dispositifs : groupes d'analyses des pratiques professionnelles - espaces de paroles, d'analyses et de réflexion pour le salariés – espaces de réflexion éthique – politique de signalement systématique des Événements Indésirables Graves – accompagnement des Résidents à faire valoir leurs droits – dispositifs organisationnels pour individualiser les accompagnements et repérer les actes de maltraitance. Il est à ce sujet de l'obligation des professionnels de faire part de tout acte ou de toute situation pouvant porter préjudice aux Résidents. Il s'agit en ce sens de ne rien banaliser et de ne pas relativiser la parole des Résidents et des proches.

La poursuite de la politique de développement de la Bientraitance.

Afin d'aider les professionnels dans l'exercice de leurs responsabilités, l'Association a mis en place depuis plusieurs années des dispositifs avec la Direction des Sciences Humaines et Sociales.

Le développement de la Bientraitance s'est poursuivi en 2018 via des accompagnements réguliers de professionnels des Établissements.
Le Département des Sciences Humaines et Sociales a organisé des espaces de réflexion et d'analyses des pratiques sur chacun des Etablissements et a questionné les fonctionnements des Établissements au regard des enjeux humains. Il s'est agit de :
▪ accompagner, sur le plan psychologique, les professionnels du secteur - renforcer leur identité professionnelle et construire des repères clairs sur les attendus en terme de Bientraitance des Résidents ;
▪ travailler sur les Unités Dédiées accueillant les personnes présentant des troubles cognitifs importants ;
▪ contribuer à mieux comprendre la réalité humaine vécue dans les Établissements Médico-Sociaux (du côté des Résidents et de leurs proches et du côté des professionnels).

	Nombre d'interventions sur l'année 2018
GAPP (dont GAPP, GAPP coordo, GAPP IDE)	218
Atelier de Réflexion Thématique (ART)	67
Groupe de Parole	37
Séance d'Analyse Institutionnelle (SAI)	85
Supervision	34
Atelier d'échange nouveaux directeurs	15
Observatoire de la Bientraitance	9
Évènements Bibliothèque	7
Groupe de parole RESTONIS	7

Les dispositifs d'accompagnement des professionnels

Aller plus loin avec la démarche éthique.

Dans ce cadre, la démarche éthique telle qu'elle est mise en œuvre au sein d'Adef Résidences est une démarche de questionnement permanent. Il s'agit par exemple de lutter contre le sentiment d'enfermement, d'écouter les personnes, de faciliter leur socialisation, de concilier autonomie et protection…

L'une des caractéristiques d'Adef Résidences est d'être une entreprise très structurée disposant d'une modélisation fine, mais l'essentiel reste d'être en mesure d'appréhender la complexité des enjeux humains. Dès 2012, l'Association a créé une Direction des Sciences Humaines et Sociales et un Comité d'Ethique pour mieux appréhender cette complexité et travailler à la finalité des Établissements Adef Résidences. Les personnes vulnérables sont dans des périodes ou des situations de vies singulières dans lesquelles se posent avec une acuité particulière les questions du sens de l'existence. La mission de l'entreprise vise donc à créer les conditions d'individuation favorables à la réalisation de soi des personnes accompagnées.

En 2019, la Direction des Sciences Humaines et Sociales a évolué vers d'une part un Département de Psychologie Clinique et Sociale, et d'autre part vers une Direction de la Stratégie et de l'Innovation pour les enjeux humains.

Sabrina Blot, Directrice de la Stratégie et de l'Innovation pour les enjeux humains, Adef Résidences - membre du Comité d'Éthique, a exposé lors du colloque du Comité d'Éthique* la thématique de « L'utilité de la démarche éthique en Établissements Médico-Sociaux » :
« L'enjeu, c'est de pouvoir mieux répondre aux besoins et aux attentes des Résidents, et surtout de sortir d'une démarche standardisée pour réussir réellement à prendre en compte leur humanité et leur singularité dans le fonctionnement concret des Établissements. Que ce ne soit pas que des mots mais que cela puisse être la réalité de ce qui se vit sur les institutions. La part d'innovation, qui est comprise dans la démarche éthique, c'est justement de pouvoir réfléchir à des nouvelles prises en charge, à des nouvelles façons d'accompagner les Résidents. C'est aussi de pouvoir mieux comprendre et mieux connaître les personnes qui sont accueillies aujourd'hui dans les Établissements Médico-Sociaux, et qu'on connaît d'un point de vue scientifique et médical, et d'un point de vue existentiel ».

**Pour plus d'informations sur le colloque du Comité d'Ethique Adef Résidences « L'éthique au service d'une nouvelle conception des Établissements Médico-Sociaux », voir page 32.*

Colloque CEAR 2018.

La politique des Ressources Humaines.

Les métiers du Médico-Social et du Sanitaire sont exigeants dans le sens où, au-delà de demander professionnalisme et technicité, ils nécessitent également disponibilité et écoute pour répondre aux besoins des Résidents. Ces métiers ont d'évidence un déficit d'attractivité alors que les besoins en recrutement s'annoncent très conséquents, en particulier pour l'accompagnement des personnes âgées. La politique des Ressources Humaines a été focalisée en 2018 d'une part sur l'amélioration des conditions de travail et la formation, et d'autre part sur le dialogue social. Dans ce cadre, la préservation de l'autonomie des professionnels, de leurs responsabilités, ainsi que le principe de complémentarité des regards sont systématiquement appliqués.

QUELQUES CHIFFRES CLÉS :

ADEF RÉSIDENCES (ASSOCIATIONS CONNEXES ET FILIALES COMPRISES)*:

- Nombre de collaborateurs* : **3701**.
- Répartition hommes/femmes* :
14,5 % d'hommes / **85,5 %** de femmes.
- Formations les plus dispensées :
  - Sécurité et prévention des risques,
  - Entrée et accompagnement en institution,
  - Soins et alimentation.
- Nombre de promotions (accès à un poste de qualification supérieure*) : **83**.
- Répartition par types de contrats* :
75 % des collaborateurs en CDI, **25 %** en CDD.
- Répartition par catégories socioprofessionnelles* :
89 % ETAMS, **11 %** cadres.

**chiffres au 31/12/18.*

EN FRANCE :

- Exemple du nombre d'ETP dans les Ehpad en France : **380 000****
- Nombre de postes à créer dans le secteur des personnes âgées d'ici à 2030 : **entre 150 000 et 200 000** ETP du fait de la seule démographie**

***Source : rapport Libault « Concertation grand âge et autonomie ».*

La politique de prévention des risques professionnels.

Le secteur Médico-Social est caractérisé dans son ensemble par un taux d'accidents du travail trois fois supérieur à la moyenne nationale (rapport Libault « Concertation grand âge et autonomie », qui cite les chiffres de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie). Il s'agit d'un enjeu majeur, également pour le Sanitaire, avec des impacts significatifs sur l'accompagnement des Résidents et l'attractivité des métiers. En 2018 a été défini un programme renforcé de prévention des risques professionnels. Réfléchie suite à une identification et une analyse fine des risques rencontrés par les salariés dans leurs pratiques professionnelles, cette nouvelle politique implique directement le salarié au cœur de la démarche. Elle a pour but de l'intégrer au centre de la prévention, le rendant acteur de sa sécurité. Des actions, déjà amorcées en 2018, vont à ce titre être déployées et renforcées en 2019 sur l'ensemble des Établissements et le siège social.

Le socle de cette politique de prévention des risques professionnels est de considérer les risques, les actions et le suivi étant fonction de chaque métier de l'Association. Les actions de prévention prennent ainsi en considération les risques de manutention de charge (49 % des accidents du travail en 2018), les risques psychosociaux, le risque chimique. Des formations adaptées, des campagnes de sensibilisation et la mise en place d'indica-

teurs de suivis sont envisagées pour accompagner l'ensemble des professionnels à devenir, à leur échelle, réellement acteurs de la prévention. La priorité est donnée aux postes d'assistance de vie qui représentent 64% des accidents de travail en 2018. Des référents Prévention sont mobilisés dans les Établissements afin d'agir sur les Troubles Musculo-Squelettiques. En lien direct avec la Conseillère en prévention des risques, ces derniers contribueront à accompagner leurs collègues dans la maîtrise des risques et collaboreront ensemble à l'échelle associative à remonter les bonnes pratiques et à identifier tout ce qui peut améliorer les conditions de travail et réduire la pénibilité, qu'elle soit physique ou psychologique.

Un exemple de prévention des risques professionnels dans un Établissement lauréat des Lauriers de la Prévention.

La Maison du Grand Cèdre à Arcueil (Ehpad dans le Val-de-Marne) a été lauréate des Lauriers de la Prévention 2018 du SEST, récompensant les initiatives en matière de santé et de sécurité au travail. Le projet, inscrit dans la Catégorie Troubles Musculo-Squelettiques : « siège de relevage ultra-moderne permettant aux professionnels de santé de relever un Résident tombé » a été classé 1er par le Jury et par les internautes.

La GPEC et la formation.

Compétences & Emplois
Notre avenir nous appartient

L'accompagnement de l'ensemble des salariés par l'Association vers plus de bien-être au travail passe également par la formation et par la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences). En 2018, l'effort de formation a été de 4% de la masse salariale avec la contribution UNIFAF. 78,68 % des professionnels Adef Résidences ont été formés en moyenne 3,44 jours dans l'année.

Une nouvelle GPEC a vu le jour en 2018 au travers d'une meilleure évaluation des besoins en compétences ainsi que des études de refonte des outils mis à disposition pour le suivi des carrières. À titre illustratif, une réécriture des fiches de fonction et des référentiels de compétences a été entamée, et les trames portant sur l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel ont été modifiées afin de mieux valoriser le savoir-être.

Parallèlement, des travaux spécifiques ont débuté pour améliorer la politique de prévention de l'usure professionnelle. Celle-ci touche en particulier le personnel soignant avec l'avancée en âge, avec des besoins renforcés en termes d'adaptation des postes, voire de trajectoires de carrières.

L'emploi des personnes en situation de handicap.

19>25 NOV
SEMAINE EUROPÉENNE POUR L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES
www.semaine-emploi-handicap.com
LADAPT

L'année 2018 est de nouveau une période de consolidation. 109 personnes en situation de handicap ont en effet été comptabilisées dans les effectifs en 2018, travaillant dans 88% des Établissements. Également, 25 contrats ont été signés avec le secteur protégé. Confirmant sa politique volontariste dans le domaine, la Direction des Ressources Humaines a impulsé comme les années précédentes la participation associative à la semaine pour l'emploi des personnes en situation de handicap de l'Agefiph, ainsi que recommandé l'adhésion des Établissements aux Duo-Days. Ces derniers sont un dispositif proposé par le Secrétariat d'État chargé des handicapés qui consiste en la création le temps d'une journée d'un tandem constitué d'un professionnel et d'un stagiaire souhaitant découvrir un métier.

Compte Épargne Temps, droit à la déconnexion, télétravail, Système d'Information des Ressources Humaines, organisation du travail le week-end... sont quelques uns des autres éléments issus du dialogue social en 2018.

En octobre a été mis en place le Compte Epargne Temps qui permet aux salariés en CDI de cumuler des droits à congés ou de bénéficier d'un complément de revenus. Cette mesure a été prise afin de faciliter un usage plus souple de certains droits (en l'occurrence la 5ème semaine de congés payés, les RTT, les salaires complémentaires...).

Agrément de l'accord sur le droit à la déconnexion et le principe d'une expérimentation du télétravail ont quant à eux été mis en œuvre dans l'objectif global d'amélioration du bien-être professionnel, qui est l'une des priorités de l'Association. Cette priorité est en outre travaillée sur les enjeux organisationnels. À titre d'exemple, il a été validé en 2018 une évolution du cycle de travail pour les professionnels de nuit avec la mise en place systématique d'un week-end de repos complet.

L'efficience d'une politique de ressources humaines tenant aussi à un traitement fluide des informations administratives et personnelles des collaborateurs, un chantier conséquent d'optimisation des systèmes d'informations a été lancé en 2018. Suite à la rédaction en 2018 d'un cahier des charges issu d'une large concertation avec les professionnels, le futur SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) est travaillé en 2019 pour une mise en œuvre rapide. Les professionnels pourront se recentrer sur leur cœur de métier.

Les journées professionnelles.

Ces journées sont organisées à un niveau associatif en collaboration entre services afin de renforcer la maîtrise des sujets essentiels et l'action par le partage d'expériences. Plus de 500 professionnels y ont participé en 2018, issus de toutes les professions. Ces journées professionnelles permettent en outre d'identifier de manière pluridisciplinaire des axes de travail pour la dynamique d'amélioration continue, dynamique au cœur des évolutions relatives à la qualité.

En voici quelques exemples liés à des thématiques récurrentes :
- sensibilisation au dispositif du signalement et traitement des événements indésirables ;
- sensibilisation à l'outil de gestion de la qualité ;
- réflexion autour de l'accompagnement des Résidents atteints de troubles psychiatriques.

Elles sont soit dédiées à une catégorie professionnelle, soit à plusieurs d'entre elles. Ainsi, une journée Professionnelle Alimentation et Nutrition sous le signe des nécessaires évolutions à mener a été organisée au mois d'octobre 2018 avec les équipes de la filiale restauration, Restonis, et les équipes d'Adef Résidences. La matinée a été consacrée à un état des lieux des projets en cours avec une présentation des résultats de la 1ère photographie nutritionnelle dans les Foyers d'Accueil Médicalisés et les Maisons d'Accueil Spécialisées, à un retour d'expérience sur le mixé re-texturé, et à une conférence sur les nouveaux modes d'alimentation en Établissements Médico-Sociaux par un intervenant extérieur. L'après-midi, des ateliers ont été animés sur l'optimisation de la texture mixée, la place essentielle de l'ergothérapie dans l'alimentation, et le menu de substitution de demain (ou comment donner du choix dans les Établissements).

Journée Professionnelle Alimentation et Nutrition.

Partie 3 Évoluer

L'évolution des modèles, l'amélioration des accompagnements, la démarche RSE 32

Une démarche RSE participative des nécessaires évolutions des modèles et des améliorations des accompagnements.

Sur l'année 2018, Adef Résidences a mené, y compris en collaboratif, plusieurs actions pilotes dans le cadre de ses responsabilités. Colloque du Comité d'Éthique, programme RSE « Maison Gourmande et Responsable » pour la restauration, soutien au Fonds de dotation pour la recherche dans le développement des Établissements Médico-Sociaux, continuité dans les dispositifs d'améliorations des pratiques professionnelles, travail autour des circuits courts… sont autant d'éléments qui sont constitutifs de la formalisation d'une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) enclenchée en novembre 2018. Cette démarche se poursuit en 2019 par un diagnostic complet et la mise en œuvre de plans d'actions conformément aux bonnes pratiques RSE.

Le colloque du Comité d'Éthique Adef Résidences « L'éthique au service d'une nouvelle conception des Établissements Médico-Sociaux ».

En décembre 2018 s'est tenu à Paris le 1er colloque du Comité d'Éthique (CEAR) avec plus de 200 participants. L'objectif était d'engager le débat afin de mieux comprendre la réalité des Établissements Médico-Sociaux, et participer à faire évoluer les conditions de vie des personnes accueillies et les conditions d'exercice des professionnels. Le colloque était ouvert à toutes les parties prenantes intéressées : professionnels du secteur de toutes fonctions, familles, Résidents, tutelles, étudiants…

Retrouvez sur la chaîne YouTube Adef Résidences la totalité des interventions du colloque.

YouTube

CONFÉRENCES PLÉNIÈRES.

Modérateur : Arnaud Gallet, Directeur de la Communication, référent RSE - Adef Résidences, membre du Comité d'Éthique.

▪ **Discours d'ouverture** par Alain Grimfeld, Médecin, Professeur des Universités, Président d'honneur du Comité Consultatif National d'Éthique, ancien Président du CEAR, Président du Fonds de dotation pour la recherche dans le Médico-Social.

▪ **Peut-on concilier plaisir et alimentation en EMS ?** par Laure Cloarec-Blanchard, Médecin gériatre référent nutrition, Adef Résidences.

▪ **La responsabilité juridique et professionnelle en EMS** par Yves Claisse, avocat à la cour, membre du Comité d'Éthique.

▪ **La continuité de l'existence en EMS** par Yannis Constantinidès, Philosophe, Président du Comité d'Éthique.

▪ **Utilité de la démarche éthique en EMS** par Sabrina Blot, Directrice de la Stratégie et de l'innovation pour les enjeux humains - Adef Résidences, membre du Comité d'Éthique.

ATELIERS.

▪ **Atelier 1 « Concilier soin et accompagnement ».** YouTube

- La Maison des Lys (Malaunay 76), MAS : « Passer de la prise en charge à l'accompagnement en MAS » par Béatrice Bertrand, Directrice .
- La Maison de la Châtaigneraie (Leuville-sur-Orge 91), Ehpad : « La contention en EHPAD, des alternatives sont possibles » par Eric Dupuydupin, ex-Médecin coordonnateur, Sonia Pires, ex-Directrice, et Lilia Fernandez, Médecin coordonnateur de l'Établissement.
- Animateurs et rapporteurs : Marie Sarazin, Professeure de neurologie, centre hospitalier Sainte-Anne. Simon Daniel Kipman, Psychanalyste et Psychiatre, membre du Comité d'Éthique.

▪ **Atelier 2 « La bientraitance confrontée aux règlements et à la législation ».**

- La Maison de la Vallée des Fleurs (Stains 93), Ehpad : « Ma liberté à tout prix » par Morgane Parnas, Directrice, et Myrielle Parize, Coordinatrice de la vie sociale.
- La Maison de la Forêt des Charmes (Saint-Julien-l'Ars 86), FAM et MAS : « Usager, mais pas que… Je suis avant

tout un sujet et un citoyen » par une Éducatrice spécialisée, Virginie Pinot, Éducatrice spécialisée, et avec la participation de Monsieur Pierre, Résident.
- Animateurs et rapporteurs : Yves Claisse, Avocat à la cour, membre du Comité d'Éthique. Dominique Thierry, Chef de projet, ministère de la transition écologique, membre du Comité d'Éthique.

▪ **Atelier 3 « Vocation et avenir des Unités Dédiées en EMS ».**

- La Maison des Tamaris (Lorient 56), Ehpad : « Créer une Unité Dédiée, quel intérêt ? » par Philippe Chiron, Directeur, Virginie Binet-Ortega, Médecin coordonnateur et Maëlys Froger, IDEC.
- La Maison de l'Églantier (Bondy 93), Ehpad : « Fragments de vie » par Franck Le Cavorsin, Coordinateur de la vie sociale, et Ewa Chmielarz, ex-Psychologue clinicienne de l'Établissement.
- Animateurs et rapporteurs : Alice Paillet, Responsable du Département de Pyschologie Clinique et Sociale - Adef Résidences. Alix Bernard, Maître de conférence en psychologie clinique et du lien social, membre du Comité d'Éthique.

Les paroles de participants sur les enjeux et responsabilités posées lors du colloque.

Retrouvez l'ensemble des interviews des intervenants sur la chaîne YouTube Adef Résidences.

Yannis Constantinidès - Philosophe - Président du Comité d'Ethique.
« Il y a ce problème objectif du financement des moyens humains et économiques mis en jeu. Mais, par ailleurs, il y a le problème fondamental des représentations, des représentations du grand âge, qui est un problème sociétal profond parce que quelqu'un qui ne travaille plus, quelqu'un qui a un corps abîmé, cumule en fait tous les handicaps sociaux. Il est stigmatisé socialement pour son inutilité. On sait aujourd'hui que les personnes âgées ont totalement intériorisé ce sentiment d'être inutiles. Donc, ce qu'il faut faire, c'est rétablir une vision de la personne âgée et / ou handicapée qui ne soit pas du point de vue du prisme de la performance, qui est celui à partir duquel nous sommes tous jugés ou évalués aujourd'hui. Les personnes pourraient donc simplement exister et ne pas avoir à justifier le fait qu'elles sont encore là ».

Yves Claisse - Avocat à la cour - membre du Comité d'Ethique.

« Juridiquement, Adef Résidences a compris que la démarche éthique volontariste était une démarche audacieuse parce qu'elle exige de dépasser la logique de conformité et la logique de surprotection des Résidents, qu'ils soient dépendants ou handicapés. L'organisation a également compris que cette démarche pouvait être anxiogène pour ces personnels parce qu'elle exige de partager des doutes, de partager des erreurs, et puis parce qu'elle repose sur l'engagement individuel, la responsabilité individuelle de chacun ».

Interview de Morgane Parnas, Directrice de la Maison de la Vallée aux Fleurs (Ehpad 93).

« [...] Nous sommes venus avec une partie de mon équipe échanger sur deux situations que nous avons vécues dans notre Ehpad. La première étant la situation d'un Résident ancien SDF qui utilise des substances addictives, qui sort et va faire la manche en dehors de l'Établissement [...] La deuxième situation, c'était avec un autre Monsieur qui a intégré notre Ehpad il y a moins d'un an, et chez qui nous avons retrouvé une arme à feu dans sa chambre.[...] C'est intéressant finalement de voir que nos collègues en face ou d'autres intervenants d'autres Établissements sont confrontés à des situations dans le fond différentes des nôtres, mais aux mêmes problématiques. [...] Les enjeux pour moi sont des enjeux de bientraitance avant tout envers les Résidents et de respect des droits et libertés des Résidents, de savoir comment on conjugue ces droits et libertés individuelles et le collectif. Cela représente une nouveauté d'une part, puisque c'est quelque chose qui n'a jamais été mis en place sur notre Établissement, et cela représente bien entendu un avenir puisque cela va nous permettre vraiment de nous poser sur ces situations là et de réfléchir différemment ».

Un intervenant est plus particulièrement à remercier, il s'agit d'un Résident de la Maison de la Forêt des Charmes (Saint-Julien-L'Ars), Monsieur Pierre, qui est venu au colloque témoigner de son parcours pour être reconnu comme un « père », auprès de sa famille mais aussi dans le rôle social que cela représente.

Conférence plénière du colloque.

La poursuite de la politique de développement de la Bientraitance.

Afin d'aider les professionnels dans l'exercice de leurs responsabilités, l'Association a mis en place depuis plusieurs années des dispositifs avec la Direction des Sciences Humaines et Sociales. Le développement de la Bientraitance s'est poursuivi en 2018 via des accompagnements réguliers de professionnels des Établissements.

Le Département des Sciences Humaines et Sociales a organisé des espaces de réflexion et d'analyses des pratiques sur chacun des Établissements et a questionné les fonctionnements des Établissements au regard des enjeux humains.

Il s'est agit de :

- accompagner, sur le plan psychologique, les professionnels du secteur - renforcer leur identité professionnelle et construire des repères clairs sur les attendus en terme de Bientraitance des Résidents ;
- travailler sur les Unités Dédiées accueillant les personnes présentant des troubles cognitifs importants ;
- contribuer à mieux comprendre la réalité humaine vécue dans les Établissements Médico-Sociaux (du côté des Résidents et de leurs proches et du côté des professionnels).

	Nombre d'interventions sur l'année 2018
GAPP (dont GAPP, GAPP coordo, GAPP IDE)	218
Atelier de Réflexion Thématique (ART)	67
Groupe de Parole	37
Séance d'Analyse Institutionnelle (SAI)	85
Supervision	34
Atelier d'échange nouveaux directeurs	15
Observatoire de la Bientraitance	9
Événements Bibliothèque	7
Groupe de parole RESTONIS	7

Les dispositifs d'accompagnement des professionnels

Un livre sur les enjeux de la socialisation, collectif et en libre accès.

Le Comité d'Éthique a publié en décembre 2018 son 4ème livre (en libre accès sur le site internet d'Adef Résidences) : « Le Statut social du Résident en Établissement Médico-Social – Socialisation de la personne hébergée ». Son objet est d'analyser en quoi la prise en compte, chez les personnes accueillies, de capacités, de compétences et d'expériences, qu'elles soient persistantes ou nouvelles, est susceptible de faire reconnaître effectivement aux Etablissements Médico-Sociaux la qualité de lieux où est préservé leur statut social, et où il est possible de poursuivre, par d'autres moyens, l'œuvre de socialisation. Autrement dit, ce livre vise à aller plus loin que la seule affirmation que les Établissements Médico-Sociaux ne sont pas des lieux de soin où l'on vit, mais bel et bien des lieux de vie où l'on soigne, afin d'en penser les modalités pratiques, concrètes et les enjeux éthiques actuels de fonctionnement.

« Maison Gourmande et Responsable » : une dynamique sectorielle RSE pour les enjeux de la restauration, créée par Adef Résidences et la FNAQPA.

« Maison Gourmande et Responsable » est une dynamique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) forte de la participation de 500 Ehpad en France grâce à une forte dynamique nationale – ce qui représente environ 7 % des Établissements. Créée par Adef Résidences et la FNAQPA, « Maison Gourmande et Responsable » a reçu le soutien financier de l'Agirc-Arrco et de l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) et est travaillée en partenariat avec les fédérations FEHAP, SYNERPA, FNADEPA, ainsi que l'ANAP. Les sociétés de restauration Sodexo, Elior, Restalliance, Sogeres, API, et Restonis ont quant à elles signée une charte d'engagement.
Suite à la phase de sélection lancée en octobre 2018 après près d'un an de préparation, les Établissements qui ont été retenus sont accompagnés pendant 2 ans sur les principaux enjeux liés à la restauration : dénutrition, qualité de vie et gaspillage alimentaire.

Les objectifs fixés sont :
▪ améliorer la satisfaction des personnes âgées ;
▪ diminuer le nombre de personnes en état de dénutrition – ce qui constitue aujourd'hui une problématique majeure dans les Établissements ;
▪ réduire le gaspillage alimentaire de 30 à 50 % ;
« Maison Gourmande et Responsable » offre une réponse globale à travers la question de la restauration en intégrant la RSE, source d'efficience, d'innovation et de performance :
▪ en plaçant la personne âgée, ses goûts, son autonomie, au centre de la démarche afin de tendre vers une offre personnalisée de qualité ;
▪ en dégageant des marges de manœuvre financières permettant l'amélioration de la qualité des prestations sans augmentation du prix de journée pour les Résidents (le gaspillage alimentaire a été estimé pour un EHPAD de 105 Résidents à 40 000 euros/an),
▪ en intégrant les enjeux environnementaux ;
▪ en revalorisant et en donnant du sens aux métiers de l'accompagnement et de la restauration pour améliorer la qualité de vie au travail.

Journée d'accueil des participants à Bordeaux.

En février 2019, le comité national notait dans son communiqué de presse que l'analyse des lauréats montre que :
▪ les Établissements sont répartis partout sur le territoire de façon proche de la représentativité nationale ;
▪ tous les statuts sont représentés même si on constate une plus forte participation du secteur privé non lucratif (50 % contre 32 % au niveau national) ;
▪ le projet a séduit de façon plus importante les Établissements en espace rural (37 % des participants contre 19 % au niveau national) ;
▪ enfin, la quasi-totalité des fédérations du secteur sont représentées montrant ainsi l'implication de l'ensemble du secteur au-delà des fédérations partenaires du projet.

La marque Maison Gourmande et Responsable et les outils de communication à disposition des Établissements participants ont été créés par le service Communication d'Adef Résidences.

« Maison Gourmande et Responsable » est une dynamique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) forte de la participation de 500 Ehpad en France grâce à une forte dynamique nationale – ce qui représente environ 7 % des Établissements.

Le soutien au Fonds de dotation pour la recherche dans le développement des Établissements Médico-Sociaux.

Afin de promouvoir des recherches sur les évolutions à opérer pour les Etablissements Médico-Sociaux, l'Association a soutenu la création du Fonds de dotation pour la recherche dans le secteur Médico-Social. Ces recherches sont vouées à être menées dans l'intérêt général.

Le Fonds a été créé et est présidé par Alain Grimfeld, Professeur de médecine, Président d'honneur du Comité Consultatif National d'Éthique et Président d'honneur du Comité d'Éthique Adef Résidences.
Il a pour objet :
- d'être un organisme capable de favoriser les rencontres et la recherche scientifique impliquant des disciplines des sciences humaines et sociales, visant à promouvoir la nécessaire évolution des Établissements Médico-Sociaux ;
▪ de rassembler, mettre en lien et coordonner chercheurs et professionnels des universités et organismes sociaux, Médico-Sociaux et sanitaires ;
▪ de lancer et mener, à partir des Établissements Médico-Sociaux, des études prioritairement orientées vers d'autres formes d'accompagnement que celle uniquement liées aux impératifs techniques ;
▪ de contribuer à faire évoluer, le ressenti de la population, vers une perception plus humaniste des Établissements Médico-Sociaux.
Une 1ère recherche action a été lancée fin 2018 sur l'écoute existentielle des personnes vulnérables avec également des formations actions pour les professionnels.

Le développement de circuits courts pour l'approvisionnement agricole.

Plantation de fèves de cacao à Kribi (Cameroun).

En 2017, Adef Résidences 2017 a créé BYC avec un associé camerounais. BYC est une filière de production de chocolat avec à terme une production qui sera faite sur place, à Kribi, au Cameroun, dans une logique de codéveloppement et de circuits courts.

Le projet consiste à produire un chocolat de qualité répondant à la consommation projetée à moyen terme de 30 tonnes annuelles. Afin d'équilibrer les charges de la mise en plantation des semis de cacao, et dans l'attente d'une pleine production, il est procédé à la commercialisation de l'huile de palme issue de la palmeraie et à la commercialisation d'eau potable mise en sachets sur site.

Vignoble du château Sauman à Villeneuve en Gironde.

Également en 2018, Adef Résidences a acquis le domaine viticole le Château Sauman. Le vin est proposé en circuit court dans les Établissements de l'Association, ce qui permet d'offrir au Résident du vin de qualité au même coût que du vin ordinaire. Consciente des responsabilités qui sont les siennes, Adef Résidences entend participer à chaque fois que possible à la valorisation du terroir, ainsi qu'au développement d'emplois locaux. Dans le cadre de la protection de l'environnement et de la préservation de la santé, l'agriculture raisonnée est la méthodologie qui a été retenue pour le vignoble. Dans chacune des phases de son développement (y compris les reprises d'Établissements), l'esprit qui préside chez Adef Résidences est le respect et la préservation de l'identité des structures, ce qui comprend également leur histoire et leur rôle dans leur écosystème. C'est en ce sens que l'Association s'inscrit dans la continuité de la famille Sinan-Braud qui a géré le vignoble pendant plus de 5 générations.

Quelques autres exemples d'actions.

Parmi les faits notables en 2018 relatifs à une démarche RSE, le travail sur un principe d'expérimentation de télétravail est allé dans le sens d'une volonté d'amélioration du bien-être professionnel et d'un engagement à participer à favoriser une moindre pollution d'origine automobile par la baisse du nombre de déplacements.

La construction de l'Ehpad d'Hussigny-Godbrange en Meurthe-et-Moselle s'est faite dans le même esprit d'une meilleure prise en compte de l'impact écologique (qui a par ailleurs au global fait l'objet d'une campagne de communication en 2018). Les énergies naturelles sont largement utilisées pour le fonctionnement de l'Établissement (production d'eau chaude solaire, panneaux photovoltaïques, eau de condensation, récupérateurs de chaleur par échangeur) et l'isolation thermique a été performée.

Le Réseau européen du vieillissement

Adef Résidences est membre du « Réseau européen du vieillissement » afin de participer à des réflexions transnationales sur l'évolution du secteur des personnes âgées. Le principe du réseau est de mettre le vieillissement au cœur du projet européen. Le travail mené de manière interculturelle permet d'ouvrir des perspectives nouvelles dans les solutions étudiées par chacun grâce au partage d'expérience.

Adef Résidences adhère au Global Compact, l'initiative RSE des Nations Unies.

Le Global Compact est une initiative s'inscrivant dans une dynamique internationale sur les responsabilités sociétales des entreprises et des organisations non lucratives. Si l'Association a souhaité rejoindre cette initiative, c'est tout d'abord pour inscrire dans sa démarche RSE ses engagements qui dépassent les frontières nationales. À ce jour Adef Résidences est partie prenante d'un complexe pour personnes âgées dépendantes en Chine (voir page 13) et d'une plantation de cacao au Cameroun (voir page 12). La 2ème raison de cette adhésion est la volonté d'appuyer la démarche RSE globale à l'entreprise sur l'expérience que représente la plus large initiative mondiale en matière de responsabilité sociétale, issue de l'expérience d'entreprises, de la société civile et des organismes des Nations Unies. Rappelons que le Global Compact regroupe plus de 13 000 entreprises et organisations non lucratives dans 170 pays, dont plus de 1 300 en France. Adef Résidences s'est donc engagée à respecter les 10 principes universellement reconnus du Global Compact (dans les domaines des Droits de l'Homme, de l'environnement, des normes internationales du travail et de la lutte contre la corruption).

UN GLOBAL COMPACT
Network France

Partie 4

Notre manifeste

Nous sommes responsables du bien-être, physique et psychique, des Résidents que nous accueillons.

Nous sommes responsables envers les familles de la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des personnes qui leur sont chères.

Chacun d'entre nous contribue au bien-être de l'ensemble des collaborateurs.

La Bientraitance n'est pas pour nous un vain mot ou un slogan, mais un objectif permanent, un horizon constant, notre raison d'être et d'exister professionnellement. Elle ne doit jamais être considérée comme acquise mais exige un fonctionnement adapté de l'entreprise et de ses acteurs. Pour cela, nous nous engageons à offrir toutes les conditions et l'ensemble des moyens et outils nécessaires : une organisation solide et juste, une valorisation de l'autonomie professionnelle et du travail pluridisciplinaire ainsi que des méthodes modernes et innovantes.

Nous ne méconnaissons pas les difficultés inhérentes aux situations de grande dépendance, mais refusons catégoriquement d'infantiliser les Résidents, qui doivent participer dans la mesure du possible aux décisions petites et grandes les concernant. Plutôt que de se contenter d'afficher un respect purement formel de leur humanité, il s'agit d'accorder une attention pleine et entière à leurs préférences explicites et implicites, et de les considérer à tout instant comme des personnes dignes de ce nom.

Nous nous engageons ainsi à faire de chaque Établissement un véritable lieu de vie et d'y favoriser le maintien du lien social.

Afin de créer cette atmosphère propice à la Bientraitance, le bien-être des salariés, qui ne sont pas que des professionnels de l'accompagnement ou des fonctions supports, doit également être pris en compte. Leurs mérites doivent être pleinement reconnus et il faut les encourager à s'exprimer librement, sans crainte d'être jugés ou censurés. Le travail en équipe n'est efficace en effet que si chacun se sent respecté par les autres et par sa direction. Pour favoriser le dialogue, il faut déjà établir les conditions d'une communication saine en interne. Loin du consensus forcé, la confrontation des opinions est nécessaire à la bonne marche de l'Association, à condition de ne pas déroger à nos valeurs.

Cette ouverture d'esprit permet aussi d'améliorer constamment la qualité de l'accompagnement puisqu'elle interroge les pratiques et intègre les nouvelles connaissances en matière de grand âge et de handicap.

La réflexion éthique, en tant que capacité de changement et d'innovation, s'impose. C'est pour cela que nous avons mis en place une démarche éthique à laquelle chaque proche ou salarié peut contribuer et qui a pour vocation d'éclairer les dilemmes qui se posent dans l'Association, sans prétendre apporter des solutions toutes faites. En invitant ainsi l'ensemble des acteurs à une remise en question constructive, il s'agit de redonner du sens à une activité difficile et répétitive, qui court toujours le risque de devenir mécanique et impersonnelle.

Chacun de nous s'engage en somme à prendre part à un travail d'équipe pluridisciplinaire, à s'abstenir de tout jugement personnel, à accepter la différence et à s'élever à ce que nous portons en commun et qui constitue notre raison d'exister.

Partie 5 Pérenniser

1. Analyse financière 40

2. Résultats financiers 42

Analyse financière.

L'analyse financière d'Adef Résidences a été réalisée pour la première fois au terme de l'exercice 2004. Elle a fait, l'objet d'une mise à jour annuelle en 2018. Comme les exercices précédents, elle est basée sur les états spécifiques au secteur social et médico-social, conforme aux annexes du décret du 22 octobre 2003. Une attention toute particulière doit être portée au niveau des fonds propres.

En effet, les résultats de l'Association sont de trois types :

- Les résultats des Établissement dont l'affectation est déterminée par les autorités de tutelle qui sont à classer en autres fonds associatifs et non en fonds propres.
- Le résultat du siège acquis à l'Association.
- Les différences entre les résultats comptables des Établissements et les résultats administratifs contrôlés par les tutelles qui sont acquis ou « laissés » à l'Association.

Une précision importante mérite d'être rappelée ici. Après contrôle et analyse des comptes de liaison, nous avons pu ventiler les mouvements de trésorerie entre les différents Établissements, et ainsi être plus précis sur la nature exacte de ces mouvements.

Ces derniers sont en effet :

- des mouvements correspondant à des flux liés à l'exploitation. Ils sont donc portés en besoins en fonds de roulement ;
- des mouvements correspondant à des flux liés à des opérations d'investissement (déblocage d'emprunts, subventions d'investissement…). Ils sont alors placés au niveau de fonds de roulement d'investissement ;
- les autres mouvements correspondent à des flux liés à la trésorerie pure (paiements ou encaissements pour le compte d'un Établissement…). Ils sont alors placés en trésorerie.

Présentation du bilan financier des Établissements Sociaux et Médico-Sociaux :

Le bilan financier des Établissements Sociaux et Médico-Sociaux diffère des autres entités au niveau du fonds de roulement, en séparant le fonds de roulement en deux :

▪ Le fonds de roulement d'investissement (FRI) :

Il marque la différence entre les financements stables et les biens stables. Les biens stables représentent les immobilisations brutes, soient les constructions et les matériels acquis pour le fonctionnement de l'activité. Les financements sont composés essentiellement des emprunts, des subventions d'équipement et des amortissements cumulés, mais également des excédents affectés à l'investissement par les autorités de tutelle. Le solde du fonds de roulement d'investissement doit généralement être positif et représente une réserve de financements stables mobilisables pour les programmes en cours ou futurs. Ce fonds de roulement d'investissement doit logiquement être disponible en trésorerie, et il est logique de le comparer au solde de la trésorerie. En période d'investissement, il évolue en fonction des travaux réalisés et des financements obtenus. En rythme de croisière, il fluctue au gré des amortissements et des remboursements des emprunts.

▪ Le fonds de roulement d'exploitation (FRE) :

Il représente les résultats réalisés et les affectations obtenues auprès de la tutelle en réserve de trésorerie, de compensation, ou tout simplement en diminution des charges d'exploitation futures.

En cas de déficit, ce dernier est présenté en actif stable d'exploitation. En cas de différence entre le résultat comptable de l'établissement et le résultat administratif accepté par la tutelle, celle-ci est présentée à part.

En effet, le résultat administratif n'est jamais acquis à l'Association ; par contre l'écart avec le résultat administratif (généralement suite à des charges non acceptées) ne pourra être financé que par les résultats du siège. Le fonds de roulement d'exploitation des Établissements doit, en règle générale, être comparé au besoin en fonds de roulement d'exploitation.
Les autres notions restent très classiques : le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFR) et la trésorerie (TRE).

L'ensemble de ces notions est relié par l'égalité suivante :
FRI + FRE – BFR = TRE
Une croissance maîtrisée est une croissance qui permet donc de maintenir les grands équilibres suivants :

- un FRI disponible en TRE est suffisant pour le financement des projets en cours et futurs ;
- un FRE > BFR permet d'assurer les besoins en trésorerie liés aux décalages des paiements.

Approche globale

Le FRI (5 910 K€) est en baisse par rapport à 2017 (- 3 045 K€). Cette baisse est due :

- à l'augmentation des immobilisations liée à l'aménagement des Établissements ouverts,
- à l'acquisition de l'Établissement de Combs-la-Ville,
- à l'acquisition du bâtiment de Château Sauman dont le financement interviendra sur 2019,

Le FRE est toujours excédentaire et a augmenté de 6 619 K€ par rapport à 2017.
Il est à noter que la provision pour créances douteuses constituée en 2018 est de 3 442 K€, en diminution de 1 266 K€ par rapport à celle de 2017 suite à la mise en place d'une commission des impayés.

Adef Résidences reste en attente de connaître l'accord des autorités de tutelle sur la reprise ou non de certains déficits, et de l'affectation des excédents.
Le fonds de roulement net global est positif (43 556 K€), en hausse par rapport à celui de 2017 (39 982 K€).
La hausse de l'excédent de financement d'exploitation est due à une diminution de nos créances.

À la lecture du bilan financier d'Adef Résidences, on constate un excédent de financement de 3 688 K€ et une trésorerie positive de 47 244 K€.

En conclusion, Adef Résidences a respecté, au cours de l'année 2018, les grands équilibres financiers énoncés plus haut, puisque le fonds de roulement d'investissement est égal à 5 910 K€ et la trésorerie disponible à 47 244 K€, suffisante pour le financement des projets en cours et futurs.

L'Association poursuit son développement avec des produits d'exploitation en augmentation de 2,11 % (168 188 K€) par rapport à celui de 2017 (164 699 K€), et conserve un résultat d'exploitation équilibré depuis son origine.

BIENS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Biens stables						
Immobilisations incorporelles	1 122 460	1 134 535	1 135 224	1 138 873	1 182 024	1 315 819
Immobilisations corporelles brutes :						
- Terrains	23 230 081	23 230 081	23 110 081	24 200 081	25 506 534	25 506 534
- Constructions	316 947 817	334 457 145	353 617 313	353 816 277	355 544 511	359 306 656
- Installations techn., matériel, outillage	23 118 910	25 351 998	26 425 418	27 636 861	29 276 504	31 368 524
- Autres	7 529 892	10 128 535	12 333 474	14 504 926	17 902 365	21 798 588
Immobilisations en cours	19 507 890	16 402 447	5 400	888 638	3 480 759	10 390 636
Immobilisations financières	903 871	806 300	6 053 437	6 063 225	9 180 045	14 173 620
Charges à répartir						
Subventions à recevoir	1 325 126	864 690	0	0	390 600	390 600
Amortissements comptables diffférés	1 933 731	2 279 023	2 925 521	3 645 645	4 401 853	5 216 947
Avances et acomptes versés sur immobilisations	478 590	434 953	0	0		
TOTAL II	396 098 368	415 089 707	425 605 868	431 894 525	446 865 194	469 467 924
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Actifs stables d'exploitation						
Report à nouveau déficitaire	783 566	0	0	3 910	550 305	108 106
Report à nouveau déficitaire gestion propre						
Résultat déficitaire	4 482 800	1 625 685	3 340 614	1 612 905	2 899 165	2 643 497
Résultat déficitaire en attente d'affectation	4 081 550	5 625 692	5 336 359	4 188 099	2 998 347	2 230 928
Résultat déficitaire en attente de contrôle	155 558	1 410 725	0	457 972	904 364	810 887
Créances glissantes *(art.R314-98 CASF)*						
Résultat rejeté par tiers financeur	229 459	3 342 786	5 111 835	6 271 186	6 577 186	7 164 926
Droits acquis par les salariés non provisionnés						
Différences entre rés.admin. et rés. comptables						
TOTAL IV	9 732 933	12 004 888	13 788 808	12 534 071	13 929 366	12 958 344
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III-IV)	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Valeurs d'exploitation						
Stocks	19 634	31 706	32 332	29 910	23 882	23 585
Avances et acomptes versés	386 966	33 933	68 184	85 215	48 169	43 039
Organismes payeurs, usagers	10 805 061	12 611 573	12 109 805	13 076 450	13 589 421	11 378 089
Créances diverses d'exploitation	9 191 150	9 398 632	15 182 844	17 041 149	24 524 470	19 714 310
Créances irrécouvrables en non valeur						
Charges constatées d'avance	184 562	177 736	175 617	442 601	442 666	466 569
Neutralisation des dettes pour congés à payer						
Autres						
TOTAL VI	20 587 373	22 253 580	27 568 782	30 675 325	38 628 608	31 625 591
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)	**0**	**0**	**0**	**0**	**1 527 058**	**0**
Liquidités						
Valeurs mobilières de placement	15 071 529	5 800 046	9 278 107	6 152 884	7 407 907	9 035 404
Disponibilités	40 082 743	45 524 994	47 536 826	47 034 719	37 340 129	47 110 299
Créances sur cessions						
Subventions d'exploitation à recevoir						
TOTAL VIII	55 154 272	51 325 040	56 814 933	53 187 603	44 748 036	56 145 703
TRESORERIE POSITIVE (VIII - VII)	**41 428 832**	**42 714 935**	**51 300 128**	**47 650 072**	**38 454 655**	**47 243 523**
TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)	**481 572 946**	**500 673 215**	**523 778 390**	**528 291 524**	**544 171 204**	**570 197 563**

FINANCEMENTS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Financements stables						
Apports ou fonds associatifs	5 747 506	6 569 194	6 569 194	6 620 694	7 271 694	9 349 406
Réserves ou provisions des plus-values nettes						
Excédents affectés à l'investissement	1 979 221	2 443 533	2 308 448	2 797 394	2 993 384	3 113 051
Subventions d'investissements	56 971 435	55 485 919	52 592 312	50 373 808	48 110 109	46 511 277
Réserves de compensat° des charges d'amort	154 816	230 490	310 490	443 414	808 170	815 953
Provisions pour renouvellement d'immobilisat°	565 455	525 378	431 868	354 941	364 507	295 598
Emprunts et dettes financières	278 612 791	281 617 925	278 870 176	269 023 811	260 812 939	262 833 064
Dépôts et cautionnements reçus	3 713 627	4 149 287	4 486 618	4 712 237	4 790 888	4 864 715
Amortissements :						
- Immobilisations incorporelles	1 002 641	1 051 502	1 076 002	1 086 748	1 100 375	1 124 553
- Constructions	50 768 954	62 926 220	75 487 700	87 883 377	99 868 572	111 725 562
- Installations techn., matériel, outillage	9 941 351	12 397 892	15 081 537	17 850 797	20 541 862	23 192 842
- Autres	2 866 235	3 956 835	5 298 017	7 079 886	9 157 818	11 551 618
Autres (résultats non contrôlés…)						
TOTAL I	412 324 032	431 354 176	442 512 362	448 227 107	455 820 318	475 377 641
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)	**16 225 664**	**16 264 469**	**16 906 494**	**16 332 582**	**8 955 124**	**5 909 717**
Financements stables d'exploitation						
Réserves et provisions de couverture du BFR	95 838	70 341	170 341	170 341	170 341	170 341
Réserves de compensation des déficits	1 914 125	2 999 939	4 293 860	6 544 346	6 829 970	7 113 330
Résultat excédentaire	6 992 604	6 923 391	7 606 739	4 359 634	7 320 082	7 680 108
Report à nouveau sous contrôle de tiers financeurs	1 233 886	236 800	3 344 166	615 349	663 136	327 460
Report à nouveau excédentaire gestion propre	3 327 400	10 440 560	12 367 516	16 936 936	19 067 694	23 431 929
Report à nouveau excédentaire affecté à :						
- réduction charges d'exploitation	978 013	1 267 672	933 943	1 639 219	2 132 769	2 336 795
- financement mesures d'exploitation	282 001	260 126	232 815	273 801	367 308	362 308
Provisions pour risques et charges	1 221 549	1 393 299	1 516 769	1 564 339	3 417 389	4 149 915
Fonds dédiés	3 243 070	3 208 088	3 196 872	2 540 283	2 133 970	2 178 795
Autres Réserves	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297
TOTAL III	22 141 783	29 653 513	36 516 318	37 497 546	44 955 956	50 604 278
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)	**12 408 850**	**17 648 625**	**22 727 510**	**24 963 474**	**31 026 590**	**37 645 934**
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF	**28 634 514**	**33 913 094**	**39 634 004**	**41 296 057**	**39 981 714**	**43 555 650**
Dettes d'exploitation						
Avances reçues						
Fournisseurs d'exploitation	6 018 388	6 687 971	6 590 312	6 073 176	6 910 148	6 238 999
Dettes sociales	15 850 203	15 279 175	19 377 678	17 524 959	16 860 136	15 618 100
Dettes fiscales	5 326 044	3 795 981	8 110 504	6 885 914	6 846 928	5 216 374
Dettes diverses d'exploitation	1 224 055	218 417	15 319	9 799	19 284	2 997 995
Dépréciation des stocks et créances						
Produits constatés d'avance			2 000	8 110	11 256	108 168
Ressources à reverser à l'aide sociale	4 963 000	5 073 878	5 139 092	6 527 383	6 453 797	5 133 828
Fonds déposés par les résidents						
Autres						
TOTAL V	33 381 690	31 055 422	39 234 905	37 029 341	37 101 549	35 313 464
EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)	**12 794 317**	**8 801 842**	**11 666 123**	**6 354 016**	**0**	**3 687 873**
Financements à court terme						
Fournisseurs d'immobilisations	5 712 740	3 550 777	1 682 561	1 304 918	2 506 596	4 777 395
Fonds des majeurs protégés						
Concours bancaires courants	3 442 095	1 644 714	692 507	1 205 351	945 590	1 316 977
Ligne de trésorerie						
Intérêts courus non échus	4 570 606	3 414 614	3 139 737	3 027 262	2 841 195	2 807 809
TOTAL VII	13 725 441	8 610 105	5 514 805	5 537 531	6 293 381	8 902 181
TRESORERIE NEGATIVE (VII - VIII)	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)	**481 572 946**	**500 673 215**	**523 778 390**	**528 291 524**	**544 171 204**	**570 197 563**

19/21 rue Baudin 94207 Ivry-sur-Seine cedex
Tél. : 01 46 70 16 02 - Mail : communication@adefresidences.com
www.adef-residences.com

©Adef Résidences, création et production service communication. Tous droits réservés, reproduction interdite. Juin 2019.