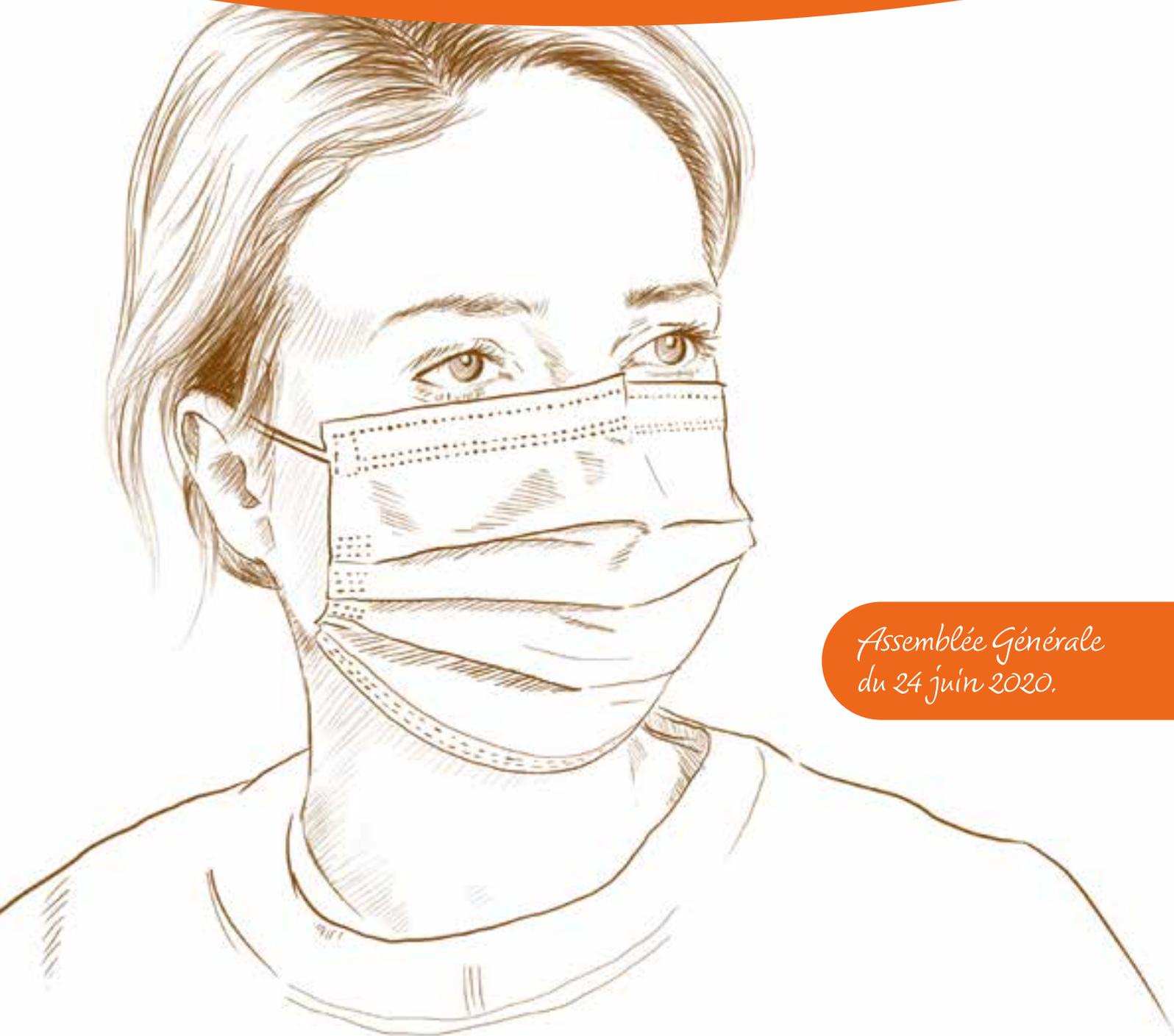


Rapport d'activité

Adef Résidences



Assemblée Générale
du 24 juin 2020.

Sommaire

Édito	3
-------------	---

Carte d'identité

L'Association Adef Résidences.....	5
La carte des implantations.....	6
Les chiffres clés	7
Les événements marquants en 2019.....	8
La Gouvernance.....	9
Notre manifeste.....	10

Partie 1 : L'impact de la situation Covid-19..... 11

Partie 2 : Notre responsabilité humaine et sociale..... 15

Les enjeux de la complexité et du lien social au cœur de nos réalités	16
Le profil des Établissements	17
Des projets 2019 au service des enjeux humains.....	18
Les Événements Indésirables et la maltraitance	20
La politique médicale.....	21
La politique Ressources Humaines	22

Partie 3 : Nos responsabilités économiques 25

Les enjeux financiers	26
Les CPOM.....	27
L'évolution des besoins pour les personnes âgées dépendantes.....	27
L'accueil de jour et l'hébergement temporaire	27
La croissance interne et externe en 2019	28
Les filiales, filières, et le département Vacances	29

Partie 4 : Les autres enjeux du développement durable 33

Un diagnostic global pour objectiver les pistes de progrès	34
La RSE au cœur du projet d'entreprise Cap 2040.....	35
La question de la place et du rôle des Établissements Médico-sociaux dans la société	35
Les avancées de la démarche «Maison Gourmande et Responsable»	37
Les instances de réflexion et de recherche	38

Partie 5 : Résultats financiers 39

Rapport d'activité Adef Résidences 2019 / Édition juin 2020

Directeur de la publication : Dominique Bourguine, Président du Directoire.

Création - conception : Arnaud Gallet, Directeur de la Communication, référent RSE.

Rédaction : Arnaud Gallet, Directeur de la Communication, référent RSE - Dominique Bourguine, Président du Directoire - Lucas Tierny, Chargé de Communication.

Remerciements pour leurs contributions sur leurs sujets respectifs à Shiyuan Hu, Sophie Le Lann, Alice Paillet.

92% des photographies et illustrations de ce rapport sont issues des Établissements et/ou avec les professionnels Adef Résidences et filiales.

Conception graphique : Maëva Lacaze - Crédit photos (utilisation interdite ☹) : Adef Résidences, Adobe Stock, Anne Ragot, Arnaud Gallet et Mathieu Maugret.

Tél. : 01 46 70 16 02

Mail : communication@adefresidences.com



Impression sur papier certification PEFC par KORYO.

Édito

En 2019 dans un contexte social particulièrement chahuté qui a pénalisé l'exercice de nos activités, notamment avec les pénuries de transports en commun, puis en 2020 dans les circonstances de la crise sanitaire Covid-19, l'ensemble du personnel a su accompagner au mieux les Résidents pour lesquels ils ont été les seuls et derniers remparts à l'angoisse, à l'absence, au stress. Il est à saluer leur dévouement, eux qui ont su demeurer soudés pour accompagner, avec énergie et en solidarité, les femmes et les hommes âgés, en situation de handicap, qui dépendent de nos services, de nos soins, de notre bienveillance et de notre attention, animés par notre boussole indéfectible : l'humain.

La période de crise que nous vivons actuellement nous impacte tous. Elle met en relief des émotions que nous n'avions pas l'habitude de manager, notamment la peur, la culpabilité, l'exaspération. Adef Résidences n'était pas forcément préparée à un fonctionnement qui mise sur l'autonomie et la confiance dans un contexte de forte inquiétude et d'incertitude. En effet un grand nombre de nos collaborateurs, placés au cœur de consignes et de recommandations externes et internes parfois contradictoires et pas toujours adaptées aux réalités humaines vécues, ont dû prendre des décisions en toute responsabilité et conscience en levant de véritables dilemmes éthiques de nature très divers.

Les premiers travaux de retour d'expérience de cette période, menés avec des méthodologies exigeantes, révèlent la nécessité impérieuse d'évoluer vers un autre mode de management basé sur le partage d'expérience qui devra rapidement être structuré et organisé pour intégrer durablement le fonctionnement courant d'Adef Résidences. Il s'agira également de favoriser l'autonomie professionnelle et l'allègement des procédures de l'entreprise sans perdre pour autant en rigueur. En ce sens des outils d'aide à la décision et des indicateurs de qualité et de performance seront créés avec l'aide de sociétés spécialisées en data sciences.

Pour aborder la question de l'avenir, nous ne pourrions plus ignorer les évolutions des attentes fortement exprimées en 2019 par les différents courants de pensées et les tendances qui évoquent une progression vers un nouveau modèle de société en mesure d'assurer un avenir plus durable, plus



Dominique Bourguine
Président du Directoire.

équitable, plus respectueux des personnes. En ce qui concerne plus particulièrement le secteur médico-social, il existe, entre autres, de fortes attentes sur l'amélioration de l'offre, sur la reconnaissance des métiers du grand âge et sur la revalorisation des rémunérations. Par ailleurs, des initiatives amplifiées par les mesures de confinement se répandent, révélant de nouvelles façons de travailler, de vivre ensemble, qui remettent profondément en cause nos conceptions.

La société est questionnée à tout point de vue, partout et au sein même d'Adef Résidences. Il s'agit de se réinventer pour faire face aux dangers notamment ceux de la crise écologique, de se transformer, pour répondre aussi aux aspirations révélées par la concertation nationale engagée à la suite des mouvements sociaux de l'année 2019. Adef Résidences qui a toujours favorisé la liberté de parole des professionnels, des Résidents et de leurs familles, mesure l'ampleur des attentes des divers groupes humains avec lesquels elle est en relation et qui présentent par ailleurs la singularité d'être quotidiennement confrontés à la vulnérabilité des personnes en perte d'autonomie. Intégrer les enjeux qui se rattachent aux questions sociétales et environnementales s'impose donc comme une évidence pour élaborer la stratégie d'organismes tels qu'Adef Résidences. En effet, nous devons penser l'avenir de l'entreprise, nous donner les moyens pour apporter des réponses concrètes afin de contribuer dans notre rôle, à notre place, à une société plus durable, plus respectueuse, plus humaine. C'est l'objet du document d'orientation stratégique d'Adef Résidences Cap 2040 qui a été validé en 2019 par les instances de sa gouvernance.

Certes, Adef Résidences a toujours essayé de se comporter en entreprise vertueuse vis-à-vis de l'intérêt général et des questions sociétales. Elle a pour cela défini et conduit une politique de gestion et de développement, en mettant résolument en pratique et sans relâche ses valeurs, ses principes, ses façons d'agir et de penser, qui ont toujours guidé et présidé son fonctionnement en ne trahissant jamais le sens qu'elle a donné à son existence, porté par son manifeste figurant dans ce rapport d'activité. Cependant si l'on considère les enjeux du grand âge et du vieillissement démographique des populations et plus généralement les enjeux de développement durable, il nous faut agir en apportant des réponses utiles, plus globales, plus performantes et de plus grande ampleur sur chacun des territoires où nous sommes présents. Il s'agira dans les toutes prochaines années de construire, dans chacun de ces territoires, une offre concrète, globale à fort impact sociétal répondant au panel des exigences posées par les enjeux précités qui doivent efficacement concilier une grande diversité d'objectifs.

Au fil de l'expérience et des acquisitions de connaissances d'Adef Résidences, nous avons pris conscience que nous ne pouvions plus nous contenter de segmenter les thèmes pour penser l'avenir d'une entreprise médico-sociale. En effet, les dimensions humaines, sociales, économiques, sociétales, environnementales sont imbriquées en permanence et toujours en interrelations complexes couvrant tous les champs des activités d'un organisme tel que le nôtre, qu'elles soient internalisées ou externalisées. Adef Résidences dans l'élaboration de sa stratégie devra donc adapter son activité pour répondre aux attentes de ses parties prenantes directes (personnes vulnérables dont elles s'occupent, salariés, financeurs), mais aussi s'adapter aux évolutions environnementales sociales et sociétales afin de garantir son existence dans le futur.

En effet, la société attendra inévitablement de l'activité des entreprises telles que la nôtre, en général, qu'elles contribuent au développement des êtres humains, et exigera des effets bénéfiques sur les enjeux sociétaux et environnementaux de leur activité, mais aussi de toutes celles qui y sont liées directement ou indirectement. Adef Résidences de demain, sera donc appelée à endosser de nouvelles responsabilités. Ces principes de responsabilité vis-à-vis des parties prenantes sont mis en avant par les politiques de la responsabilité sociale (sociétale) et environnementale (RSE). Ce niveau est beaucoup plus large que celui de notre cœur de métier de gestionnaire d'Établissements Médico-Sociaux et nous conduira à nous poser des questions inhabituelles, dépassant le cadre de notre activité originelle.

Notre mission devra s'élargir pour répondre à l'éventail des besoins de la population vieillissante, en produisant un ensemble complet de prestations de services, de santé et de soins coordonnées et évolutives, en créant des formules d'habitat adapté.

Nous aurons à nous interroger sur l'internalisation de la responsabilité sociétale dans les orientations stratégiques de l'entreprise, en tout cas, sur celles qui relèvent des responsabilités humaines, sociales et économiques découlant de notre mission. Pour cela, nous ne devons pas exclure de développer de nouvelles activités, de nouveaux modèles et métiers, appelant d'autres champs de compétences. Concevoir l'Ehpad comme structure pivot, plateforme de services complets, gradués, personnalisés répondant aux besoins des personnes vulnérables du territoire tout au long de leur parcours gériatrique, est une première étape vers la construction d'un écosystème concernant les circuits courts et de proximité pour l'ensemble des fonctions assumées par l'Ehpad : l'hébergement, l'accompagnement, la santé, le soin, la restauration, la production des denrées alimentaires ...

L'évolution du système basé sur les valeurs de proximité et d'implication de chacun pour le bien commun et l'intérêt général, vers un écosystème fondé sur des circuits courts et des circuits de proximité, constitue une possibilité porteuse d'innovations humaines, en termes de liens sociaux, économiques, et environnementaux. Adef Résidences a déjà engagé quelques expérimentations très différentes de portée encore modeste, en se diversifiant dans le secteur sanitaire et le secteur agricole. Les premières évaluations rendent compte de toutes les richesses que la diversité des circuits courts et des circuits de proximité permet d'escompter sur les plans humains, sociétaux, économiques et environnementaux dans tous les champs de notre activité.

Si l'on considère l'ensemble des enjeux révélés par l'approche RSE, la logique du territoire et de l'écosystème s'impose de plus en plus sur les principales composantes de notre mission. Adef Résidences dispose de tous les atouts pour relever ces défis, y compris sur le plan financier puisqu'Adef Résidences a toujours préservé son indépendance et son autonomie financière en conduisant son développement sans drainer de fonds publics (hormis quelques subventions d'investissement, amorties dans les coûts de journée des Établissements habilités à l'aide sociale). Cette préoccupation sera maintenue et les orientations retenues devront permettre à Adef Résidences de garder tout au long de son évolution sa capacité d'autofinancement et son autonomie financière.

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 58 Établissements dont 38 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 27 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 Bienveillance intervenant à tous les niveaux de son organisation. La politique et la culture de la bienveillance 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 des Pratiques, 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 Bienveillance, 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

Notre mission :

il s'agira pour toutes les activités que nous développerons, de créer davantage de lien social, de permettre à chacune des personnes accompagnées de continuer à avoir le sentiment d'exister, d'être en relation avec les autres, dans l'Établissement et dans les autres lieux de vie de son parcours.

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 en pratiquant des tarifs d'équilibre compatibles avec l'habilitation 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.



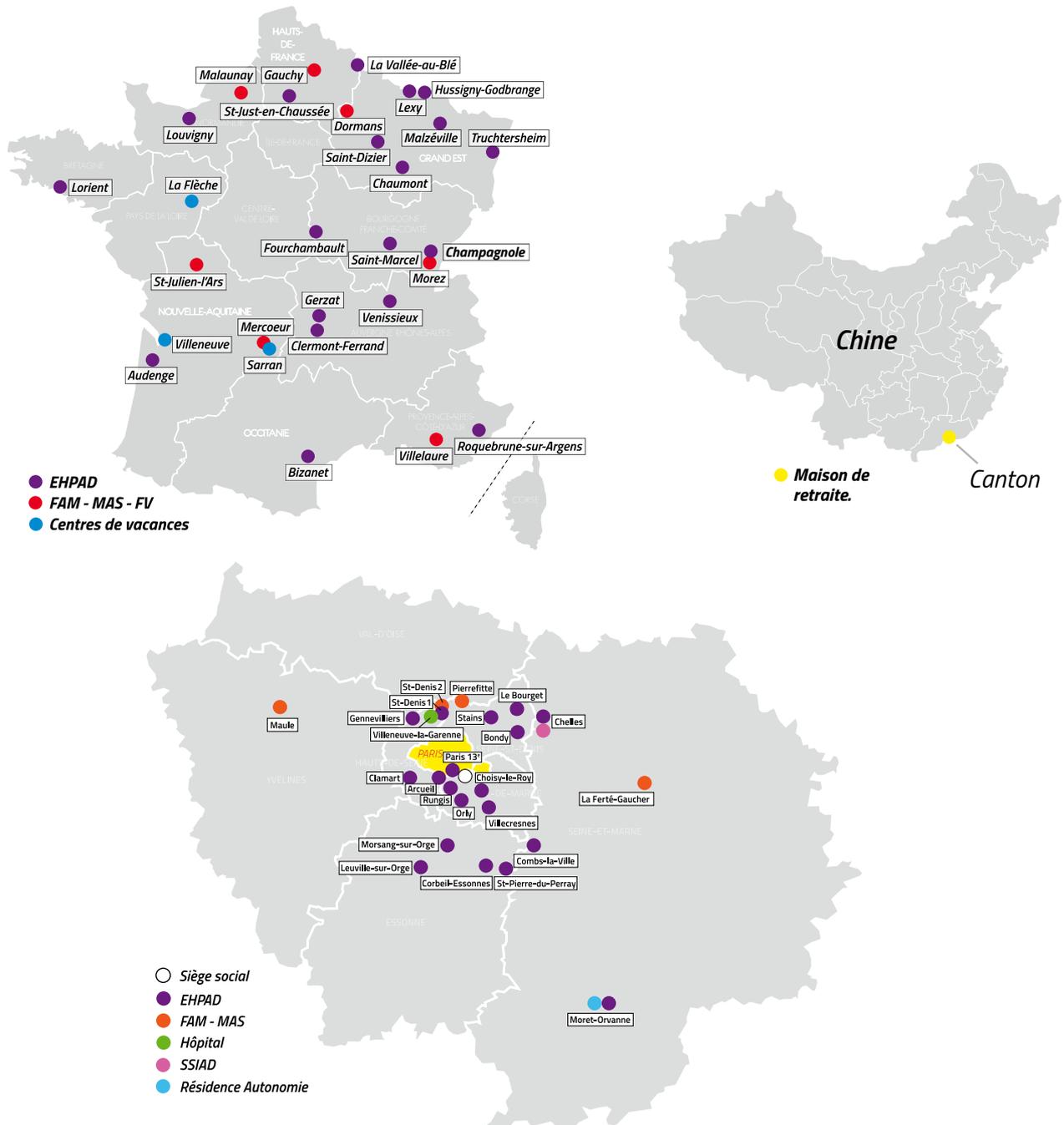
La singularité.

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



CARTE D'IDENTITÉ

La carte des implantations.



Les chiffres clés.

27 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.

58 ÉTABLISSEMENTS

38 Ehpad.

01 Résidence Autonomie.

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

02 Établissements sanitaires.

03 Centres de vacances adaptées.

3 979

PLACES

3 274

places
Ehpad, dont
72% habilitées
à l'aide sociale.
(hébergement
permanent et
temporaire).

71

places en
Résidence
Autonomie.

558

places
handicap.
(avec Habitat
Partagé).

76

places
en sanitaire
(hors consultations
CSAPA).

4 FILIALES SPÉCIALISÉES

Restauration, formation et évaluation,
maintenance, informatique.

ENVIRON

3 800

SALARIÉS (filiales et associations
connexes comprises).

Chiffres à juin 2020, date de la parution du rapport d'activité.
Au 31 décembre 2019 le nombre d'Établissements était de 57
et le nombre de places de 3 826.

Les événements marquants en 2019.

Février

Début de l'audit pour la création des indicateurs de la politique médicale (voir page 21).

Février

Lancement des travaux associatifs sur les enjeux de la sémantique (voir page 19).



Février

Lancement du projet SIRH, Système d'Informations des Ressources Humaines (voir page 24).

Février

L'Association est durement affectée par un fait divers dans un Ehpad du Val-de-Marne (voir page 20).

Mars

Reprise d'un Ehpad et d'une Résidence Autonomie à Moret-et-Orvanne en Seine et Marne (voir page 28).



Avril

Achat du domaine de La Flèche (Sarthe), le 3^{ème} centre de vacances (voir page 28).



Mai

Ouverture de l'Ehpad d'Hussigny-Godbrange en Meurthe-et-Moselle (voir page 28).



Mai

Lancement du diagnostic RSE pour l'Association (voir page 34).

Juin

Le Château Sauman accueille ses 1^{ers} vacanciers (voir page 31).



Septembre

Lancement d'une méthode d'étude de l'analyse des causes des Événements Indésirables (voir page 18).



Octobre

Présentation du plan d'entreprise Cap 2040 au séminaire des Directeurs (voir édito).

Octobre

Restonis, filiale restauration, se développe avec des Établissements de gestionnaires partenaires (voir page 30).

Novembre

Diffusion des 1^{ers} résultats nationaux de la démarche RSE Maison Gourmande et Responsable (voir page 37).



Décembre

Mise en place du CSE (voir page 24).

CARTE D'IDENTITÉ

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 2019, 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 2019. Son rôle : examiner les orientations générales, contrôler la gestion et approuver les comptes annuels.

Composition du Conseil de Surveillance.

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

Alain-Henri KERAVEC
Président du Conseil de Surveillance.

Anne-Marie LE ROY

Marc BRABANT
Vice-Président du Conseil de Surveillance.

Michel MICHELETTI

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 Bienveillance 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 Bienveillance, 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 1

L'impact de la situation Covid-19



Ehpad de Rungis dans le Val de Marne.

La crise sanitaire Covid-19 sans précédent a frappé en mars 2020 tout le pays, et les Établissements Médico-Sociaux des régions les plus touchées ont été particulièrement éprouvés. Le présent rapport d'activité porte sur l'année 2019, mais l'impact de la crise étant important sur les vécus et les activités, nous en présentons d'ores et déjà cette année les 1^{ers} éléments factuels et les évolutions induites.

L'arbre décisionnel de la gestion de crise.

Ainsi que toutes les entreprises du secteur, Adef Résidences a été confrontée à une crise difficile avec initialement peu d'éléments de connaissances sur la maladie Covid-19. Dès la fin février 2020, une cellule de crise a été mise en place, intégrant au niveau des décisionnaires les Directions clés pour affronter la situation. L'Association avait déjà mis en place un système de gestion de crise depuis de nombreuses années, en mode préventif. Celui-ci a donc été enclenché immédiatement, et la liste des membres de la cellule avec leurs coordonnées ainsi que le guide en gestion de crise de l'Association ont été largement diffusés sur tous les mails des collaborateurs Adef Résidences et des filiales.

La situation sur les Établissements.

Pendant plusieurs semaines, parfois les professionnels ont été confrontés au désarroi dans des situations particulièrement difficiles, qui ont pu heurter les convictions et les identités professionnelles au regard de la violence de la situation. Mais partout la solidarité des uns et des autres basée sur la confiance, et ce quelles que soient les fonctions, a été l'un des éléments marquants chez les professionnels qui ont joué leur rôle auprès des Résidents, quelle qu'en ait été la difficulté. La surmortalité a été importante dans les zones les plus touchées : la totalité de l'Île-de-France et une partie du Grand Est, sans oublier la région Auvergne-Rhône-Alpes. Les professionnels ont mené un combat dur et difficile contre le virus.



La cellule de crise, unique instance décisionnaire pour l'entreprise de mars à mi-mai 2020, a décidé de mettre en place pour le suivi opérationnel des Établissements une cellule ressource composée de collaborateurs des fonctions supports (Ressources Humaines, Soins, Hôtellerie, logistique...). La cellule de crise a suivi l'ensemble des consignes gouvernementales, parfois même en amont en ce qui concerne le confinement des Établissements.

Parallèlement, une cellule d'écoute psychologique a été créée dès la mi-mars, dans un 1^{er} temps pour les familles et les professionnels de l'Association, puis elle a été ouverte aux Résidents des Établissements dans lesquels un psychologue n'était pas présent. Il est en effet apparu dès le départ à l'Association que la dimension psychologique serait un élément déterminant dans la crise.



► Généralisation des tests PCR en Ehpad en mai 2020 avec la difficulté du taux important de faux négatifs.

L'ensemble des Établissements en France ont aussi dû faire face aux enjeux du confinement, tels que l'isolement social, le syndrome de glissement, ou encore des décompensations psychologiques plus marquées encore dans les Établissements Handicap.

La question des EPI (équipements de protection individuelle) a été l'un des enjeux du début de crise. Adef Résidences a mis en place une gestion centrale et un système de distribution entre les Établissements les 1^{ers} jours, puis a rapidement créé une zone de stockage au niveau du siège social, avec des livraisons

en complément des dotations des tutelles. Parallèlement, sur la question des masques, une négociation avec un fabricant chinois pour 300 000 masques chirurgicaux a été lancée dès le début de la crise, ayant permis une commande immédiate dès la fin des réquisitions gouvernementales sur les exportations, fin mars.

► Commande de 300 000 masques chirurgicaux pour les Établissements de l'Association.



L'un des enseignements pour les professionnels aura été la capacité à s'adapter au-fur-et-à-mesure des connaissances de la science et des directives gouvernementales. L'objectif fixé au cœur de la crise aura quant à lui été d'être en capacité de retenir et de tirer les leçons de la situation, pour en quelques sortes continuer

à progresser dans les relations, les collaborations.

Fière de ses collaborateurs engagés et professionnels, Adef Résidences a pris la décision avant les choix gouvernementaux de l'exprimer en termes financiers par le versement de primes (sur critère départemental), celles-ci étant liées à la durée contractuelle du travail et à la présence effective (qui intègre les absences pour arrêts maladies) – ce pour toutes les fonctions d'un Établissement, et de primes exceptionnelles justifiées par des comportements remarquables portant sur la disponibilité, l'adaptabilité, ou l'engagement auprès des Résidents pour lutter contre l'isolement. Pour un collaborateur répondant aux critères, c'est-à-dire la quasi-totalité d'entre eux, les montants versés sont ainsi de l'ordre de 1 000 à 1 950 euros.

Les axes d'évolution identifiés.

La question inhérente à cette crise a été pour l'entreprise : que faire pour construire Adef Résidences de demain ? Une Adef Résidences plus agile, plus pertinente, pour faire face aux défis de la complexité et de l'incertitude qui ont émergé. Trois pistes de travail se sont dégagées en avril-mai 2020 :

- Tout d'abord doter Adef Résidences d'un système permanent, de connaissances et d'analyses des réalités humaines vécues. Le but est d'éclairer les décideurs sur les stratégies et actions à mettre en œuvre et à adapter en permanence en étant au plus proche

des réalités. Cela a commencé en avril 2020 par les entretiens, sur la base d'une grille d'analyse, qui se sont déroulés avec tous les Directeurs et qui s'étendront par la suite à l'ensemble des collaborateurs.

- Deuxièmement, organiser et structurer durablement dans l'entreprise l'échange d'expérience. Ce projet sera travaillé tout au long du 3^{ème} trimestre 2020.
- Et troisièmement, favoriser l'autonomie professionnelle et l'allègement des procédures, sans pour autant perdre en rigueur. Il s'agira donc de doter l'entreprise et tous ses Directeurs, managers d'Établissements et responsables de service, d'outils d'aide à la décision et d'indicateurs de qualité et de performance, et cela dans tous les domaines l'activité, la politique de santé et de soins, les enjeux humains, les enjeux sociaux et économiques. En ce sens l'Association travaille avec une société spécialisée en data sciences afin d'optimiser le traitement des données et leur transformation en indicateurs.

Focus sur les enjeux d'une meilleure compréhension des réalités vécues.

Une enquête approfondie a été menée en avril-mai auprès des Directions, les différentes questions portant aussi bien sur la réalité vécue par les professionnels, les Directeurs, les Résidents ou les familles. Quatre typologies d'Établissements ont été interrogés :

- les Établissements non touchés par le Covid-19,
- les Établissements concernés par le Covid-19 et sur lesquels l'épidémie débutait,
- les Établissements touchés par le Covid-19 et au pic de l'épidémie,
- les Établissements concernés par le Covid-19 et sur lesquels l'épidémie était en phase de décroissance.

Les premiers indices de violence qui émergent de ces entretiens sont les suivants (classés par ordre décroissant) : le phénomène traumatique, le manque, la fuite, l'inquiétude, les conditions des décès, l'enfermement, la colère / l'agressivité, l'appréhension de l'après, le nombre de décès, la culpabilité, la dégradation des corps, la peur de la maladie pour les professionnels.

L'analyse du contenu des entretiens vise à terme à évaluer comment les réalités humaines évoluent dans le temps ainsi qu'à analyser l'impact d'une telle crise et de ses potentielles réminiscences sur le travail et la vie dans un Établissement Médico-Social.

Les témoignages.

Chaque Établissement a vécu une situation Covid-19 qui lui a été propre, mais tous ont été frappés si ce n'est par le virus, par ses conséquences : confinement, suspension de la vie sociale, sentiment d'insécurité pour les Résidents qui sont des personnes vulnérables... Tout au long de la gestion de crise, les facteurs de communication associative ont été favorisés. Qu'il s'agisse des prises de parole du Président auprès de tous les collaborateurs (8 de mars à mai), des

réunions collaboratives avec les Directeurs (11 de mars à mai), des bulletins d'information de la cellule de crise (37 de mars à mai) ou encore du réseau social interne pour tous les Établissements et professionnels, l'ensemble de ces communications ont visé à un vécu collectif qui soit réaliste et transparent.

Cette politique de communication a également été insufflée auprès des Établissements pour les informations aux familles. Les mots ont porté le sens, les images les vécus et les émotions. Les photos ci-dessous sont quelques illustrations parmi tant d'autres, elles sont toutes issues d'Ehpad touchés ou durement touchés et prises en mars et avril.

► L'Ehpad de Villecresnes dans le 94.



► L'Ehpad de Saint-Denis dans le 93.



► Vidéo grand public de la Protection Civile à l'Ehpad de Saint-Dizier dans le 52.



► Vidéo pour les familles de la fête des anniversaires à l'Ehpad d'Orly dans le 94.



► Moment musical à l'Ehpad de Combs dans le 77.



► La famille d'un Résident décédé vient jouer de la clarinette dans l'Établissement en soutien, à l'Ehpad de Vénissieux (69).



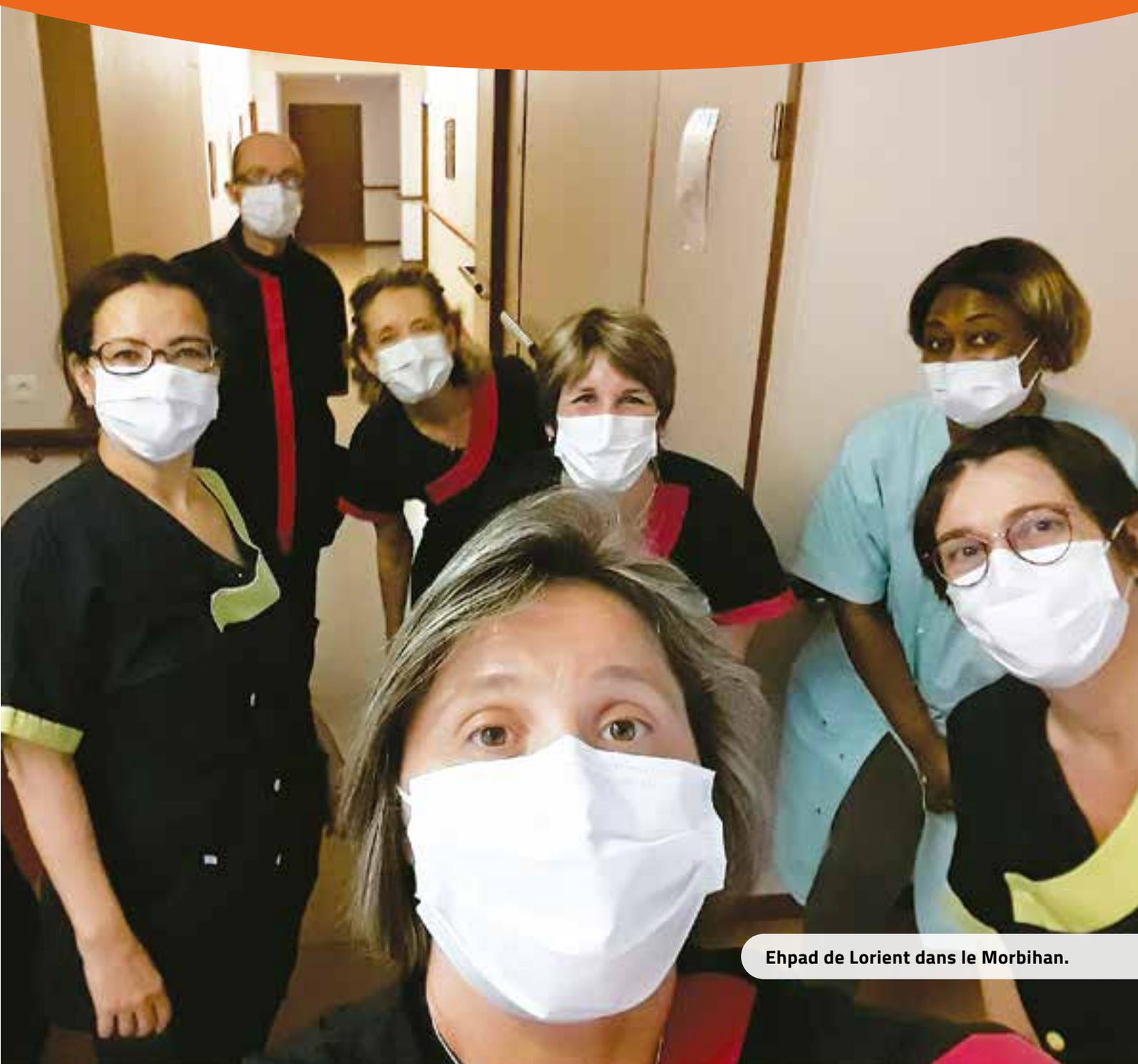
► L'Ehpad de Leuville dans le 91.



► L'Ehpad de Saint-Pierre-du-Perray dans le 91.

Partie 2

Notre responsabilité humaine et sociale



Ehpad de Lorient dans le Morbihan.

Au sommaire

- *Les enjeux de la complexité et du lien social au cœur de nos réalités* ► page 16.
- *Le profil des Établissements* ► page 17.
- *Des projets 2019 au service des enjeux humains* ► page 18.
- *Les Événements Indésirables et la maltraitance* ► page 20.
- *La politique médicale* ► page 21.
- *La politique des Ressources Humaines* ► page 22.

Les enjeux humains sont fondamentalement la ligne directrice de nos stratégies et actions. Les questions médicales et organisationnelles en sont parties intégrantes et contribuent à améliorer les accompagnements par une meilleure prise en compte des dimensions existentielles, relationnelles et sociales de la communauté des Résidents, professionnels et familles. La crise sanitaire Covid-19 a généré des inflexions sur le sujet mais l'ensemble des projets menés en 2019 allaient déjà dans le sens d'une meilleure appréhension.

Les enjeux de la complexité et du lien social au cœur de nos réalités.

L'approche de la complexité est une évidence pour une entreprise dont l'activité est d'accompagner des êtres humains en raison de leur vulnérabilité. L'une des caractéristiques d'Adef Résidences est d'être une entreprise très structurée disposant d'une organisation très fine, mais la modélisation a montré dans le passé ses limites. Entre le respect des choix des Résidents, les vécus et la complexité humaine et relationnelle des structures, des contradictions avec la modélisation peuvent émerger. Les deux approches - application standardisée des procédures versus respect de la diversité des réalités humaines - peuvent aboutir à des décisions inconciliables qui n'intègrent pas assez la complexité des accompagnements.

La crise sanitaire Covid-19, en raison de sa grande part d'inconnues y compris scientifiques, a mis en exergue la responsabilité de tout un chacun qui a dû faire preuve d'un discernement prudent et raisonnable marqué parfois par l'émotion, et les consignes et recommandations contradictoires au fil du temps qui ont rajouté de l'incertitude. Nombreux ont été les dilemmes éthiques en cette période, sur la mise en œuvre du confinement, les soins, les fins de vies dans l'isolement, la gestion des décès... L'incertitude ambiante a rendu parfois la prise de décision immensément difficile. Dans un tel contexte, les questions de l'autonomie et de la confiance ont été encore plus impérieuses au sein de l'Association. La pandémie a modifié les rapports humains et les catégorisations hiérarchiques. Dans la plupart des Établissements, le management est, avec une

forme de soudaineté, devenu plus participatif. Dans la situation inédite de confinement des Établissements Médico-Sociaux, le risque d'une forte mortalité et l'affaiblissement d'une part importante du lien social ont généré une plus grande acceptation de la complexité.

La question du lien social était déjà le fer de lance des enjeux humains en 2019. Bien avant la crise, le projet d'entreprise Cap 2040 était présenté aux Directions d'Établissements, puis à l'ensemble des salariés avec un dossier complet sur le sujet dans le journal interne de janvier 2020. Cap 2040 y faisait déjà état du lien social en tant qu'évolution de notre mission d'entreprise : « Nous avons pour volonté de contribuer de façon encore plus efficace à la création de conditions de vie plus humaines pour les personnes vulnérables que nous accompagnons. Il s'agira pour toutes les activités que nous développerons, de créer davantage de lien, de permettre à chacune des personnes accompagnées de continuer à avoir le sentiment d'exister, d'être en relation avec les autres, à domicile et dans les autres lieux de vie de son parcours ». Le maintien des interactions sociales apparaît comme un souhait prioritaire avant même la préoccupation de la santé et de l'autonomie de la part des personnes que nous accompagnons.

On notera que dans le cadre de la crise Covid-19, la visioconférence est devenue un élément de la lutte contre l'isolement. D'autres systèmes ont été mis en place dans les Établissements de l'Association, par exemple la création de nouvelles pages Facebook de Résidences, ou encore un accroissement du nombre de Maisons qui ont choisi d'utiliser Familizz, l'application dédiée au lien avec les familles - et toujours quoi qu'il en soit une communication régulière avec les familles sur la situation de l'Établissement.

Le profil des Établissements.

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.

38 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.

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.



Bouleversant l'équilibre familial et les repères de la personne accueillie, l'entrée dans un Établissement Médico-Social est une étape bien souvent difficile pour le Résident comme pour ses proches. Il est donc primordial aux yeux de l'Association de veiller à ce que l'environnement soit parfaitement adapté car il représente l'une des premières sources de bien-être et de réassurance.

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).

Des projets 2019 au service des enjeux humains.

Une enquête associative sur le rapport entre la bientraitance et le bien-être professionnel.



Dans la continuité des travaux des années précédentes, une enquête a été proposée au 1^{er} semestre 2019 à l'ensemble des professionnels. L'objectif a été de mieux comprendre les enjeux humains du fonctionnement des Établissements et d'interroger les liens qui existent entre la bientraitance des Résidents et le bien-être professionnel. Environ 600 collaborateurs y ont participé. Sans que les résultats soient exhaustifs, il s'en est clairement dégagé des grandes lignes :

- les 4 mots ou expressions indiqués majoritairement par les professionnels quand ils pensent à la bientraitance sont : écoute – respect – accompagnement – relation ;
- la majorité des répondants ne montre pas de mal-être ou de souffrance professionnelle : 88% estiment que leur travail est en accord avec leurs valeurs, 89% peuvent facilement compter sur leurs collègues quand une situation au travail les contrarie et 80% peuvent discuter de leur travail avec leur hiérarchie.

Les conclusions de cette enquête ont amené l'Association à renforcer ses travaux sur la consolidation d'une définition partagée de la bientraitance et son inscription dans la culture médico-sociale. Il s'agira aussi d'aller plus loin dans le traitement des dossiers relevant du bien-être professionnel, celui-ci étant effectivement en lien direct avec la bientraitance des Résidents.

La préparation de la refonte des organisations.

Les organisations, notamment le référentiel qui comporte les procédures et les modes opératoires, sont considérées par nombre de professionnels comme des guides essentiels à la vie d'un Établissement. Elles sont également perçues comme aidantes par des professionnels en prise de poste. Cependant, avec le temps, elles ont fini par être souvent vécues comme rigides, trop lourdes et trop complexes. En particulier, leur nombre est considéré comme devenu trop important (+ de 1500) avec des risques tels que : une perte d'autonomie des professionnels, une standardisation excessive, une mécanisation des pratiques, une perte de sens dans l'accompagnement des Résidents, ou encore une lourdeur administrative. Un travail de repérage de fond des besoins au regard des enjeux humains a été mené en 2019 en collaboration avec les professionnels des Établissements. Il s'est agi de déterminer ce qui doit faire l'objet d'une procédure (les éléments à la fois réglementaires, automatisables et standardisables) et de concevoir différemment sa rédaction afin de la rendre plus accessible tant sur le fond (concision du propos) et sur la forme (utilisation d'infographies).

En complément, il a été décidé que l'ensemble des autres documents utiles aux professionnels et aux Établissements deviendront des outils mis à disposition dans une «boîte à outil». La crise Covid-19 a donné tout son sens à cette nouvelle orientation, la quasi-totalité des Établissements touchés ayant souligné, dans une enquête clinique sur les vécus, l'efficacité face à la situation d'une réelle autonomie dans l'organisation et d'une focalisation sur les enjeux humains.

Renforcer l'analyse des causes des Événements Indésirables.

En 2018, une large communication associative avait été menée sur la déclaration des Événements Indésirables, avec des résultats très probants en 2018 (+80% de déclarations remontées à l'Association). En 2019, une 2^{ème} phase de ce travail de fond a été menée : désormais sortie de la phase de conduite du changement quant à la déclaration, l'Association en est à une phase de co-construction de l'optimisation des pratiques professionnelles (avec toutes les parties prenantes que sont les collaborateurs fonction des vécus et des enjeux qui leur sont propres). Des Établissements pilotes ont éprouvé des méthodologies très poussées visant à mener une étude complète de l'Événement Indésirable permettant de remonter aux causes parfois non visibles ou non comprises au 1^{er} abord – ce avant un déploiement en 2020 sur toutes les structures associatives.

Les évolutions pour les Unités Dédiées.



Adef Résidences a créé 31 Unités Dédiées réparties sur 24 Ehpad. Le sujet est récurrent dans l'ensemble du secteur à la fois pour les Résidents et les professionnels avec une oscillation importante entre la nécessaire protection des personnes avec des troubles cognitifs importants et les conséquences existentielles potentiellement graves des restrictions importantes dans la liberté d'aller et venir. Le plan d'action validé en 2019 vise à faire évoluer les pratiques à l'intérieur même des Unités Dédiées : élargissement à tous les Établissements des sys-

► Unité Dédiée à l'Ehpad de Chelles (77). tèmes automatiques d'ouverture des portes, définition des accès Résidents pour à la fois faciliter la circulation et limiter les phénomènes de déambulations dans les chambres, mise en place de roulements spécifiques pour les professionnels, recherches cognitives concernant l'animation et la vie sociale.

Les journées ateliers écoute pour les Directeurs.

Dans le cadre des travaux menés sur l'écoute, des ateliers de 2 jours à destination des Directeurs ont été créés au 1^{er} semestre 2019. Ils permettent à chacun d'avoir un autre regard sur ses fonctions, son rôle dans la structure. Ces journées permettent aussi de revenir sur la nécessité d'être en capacité de mener une écoute active, et ce tant au niveau individuel que collectif. Cette interrogation des pratiques est menée en groupe pour le partage d'expérience au sein du corps des Directeurs.

L'étude de la sémantique.

Courant 2019, une étude *in situ* a été menée sur la sémantique et son impact chez Adef Résidences, le tout via des groupes de paroles des Résidents en Ehpad et en Établissements handicap. Cette question des mots n'est pas propre au Médico-Social mais elle trouve un sens particulier quand il s'agit de l'accompagnement

de personnes en situation de vulnérabilité. Trois grandes catégories de mots ont été identifiées : les termes adaptés mais qui portent à confusion à l'écrit, ceux dont l'emploi est inadapté dans les outils et écrits associatifs et ceux inadaptés dans la mesure où leur utilisation génère une violence morale et psychique. Dans le dernier cas, le langage infantilisant par exemple est décrit par le Conseil de l'Europe (1992) comme faisant partie des violences verbales. Il s'agit de maltraitance quand la violence concerne une personne vulnérable.

Une clé identifiée sur le sujet est que l'impact de la sémantique est individu-dépendant : selon son vécu, ses représentations, l'impact peut être différent. Enfin le terme en lui-même ne fait pas tout, c'est une globalité avec le ton et l'attitude du professionnel qui va définir son impact sur le Résident. Ainsi les réponses des Résidents ont été globalement hétérogènes malgré quelques éléments communs : le fait de se désigner comme «Résident», le vécu négatif du terme «couche», ou encore l'utilisation du terme «Maison» pour désigner leur lieu de vie. Parmi les exemples de forte hétérogénéité des réponses, on peut noter les termes «handicapé» ou «en situation de handicap», les réponses étant très dépendantes des visions personnelles des Résidents sur le sujet. Enfin, les termes appartenant au jargon professionnel ne semblent pas avoir d'impact sur les Résidents qui soit ne les connaissent pas, soit ne les utilisent pas, soit les oublient, soit n'y prêtent pas attention.

Une autre problématique est que le cadre légal pose l'obligation d'une information claire, compréhensible et adaptée pour les Résidents, renforcée par la dernière loi d'adaptation de la société au vieillissement. Cela avait été le sens en 2017 et 2018 de la refonte complète des contrats de séjours, documentations et règlements de fonctionnement.

Le dispositif sémantique a mis en lumière la nécessité d'interroger régulièrement les Résidents de chaque Établissement sur leur vécu du langage utilisé avec et autour d'eux dans la mesure où d'un Établissement à l'autre, d'un Résident à l'autre, le vécu est très différent. Accueillir la parole des Résidents et leur permettre d'aborder et d'échanger sur ces questionnements touche à une dimension «existentielle», et ils ont majoritairement demandé le renouvellement de cette approche «groupes de parole».



Les Événements Indésirables et la maltraitance.

Les principaux chiffres marquants en 2019 sont :

- forte augmentation du nombre de déclarations remontées à l'Association (+78%) ;
- la grande majorité d'entre elles (85%) concernent des événements

qui n'ont pas de caractère de gravité ;

- le matin (principal moment des soins) et les espaces communs sont surreprésentés dans les statistiques ;
- dans 38% des cas ils sont liés à la prise en charge du Résident ;
- les Résidents en sont plus à l'origine que les professionnels (33% versus 25%).

► Des professionnels s'expriment en vidéo sur l'analyse des causes de EI - Ehpad Stains (93).



La lutte contre la maltraitance.

La maltraitance contre les personnes vulnérables est particulièrement insupportable, l'Association n'aura de cesse de lutter contre ce phénomène. Les enjeux humains sont le cœur de notre activité, d'éventuels mauvais traitements sont complètement antinomiques avec l'objet et la raison d'être de l'entreprise. La lutte contre la maltraitance est une priorité permanente bien qu'elle ne pourra strictement empêcher des actes isolés et très rares. Responsabilité collective et responsabilité individuelle sont les deux versants des actions nécessaires pour lesquelles ont été posés des cadres complémentaires depuis plusieurs années tels que les dispositifs d'analyse des pratiques, le signalement des Événements Indésirables, les espaces de parole, l'accompagnement des Résidents à faire valoir leurs droits, la communication sur le sujet, le rappel aux professionnels d'une part de la vigilance à ne pas relativiser les dires des Résidents et des proches et d'autre part de l'obligation de dire toute situation potentielle.

Rappelons que selon la définition du Conseil de l'Europe, qui a valeur juridique, la maltraitance correspond à une grande diversité de situations, comme les violences physiques et psychiques, les défauts de soins, les négligences, ou encore les privations de liberté.

Ehpad d'Arcueil.

En février 2019, Adef Résidences et ses collaborateurs ont été bouleversés par un acte de violence insoutenable survenu à l'Ehpad d'Arcueil. Il s'est agi d'une maltraitance très grave commise à l'encontre d'une Résidente. Dès connaissance des faits, l'Association a pris immédiatement toutes les mesures, dont l'information aux familles, aux tutelles, et s'est mise à disposition des autorités judiciaires. Parallèlement une cellule d'écoute psychologique a été mise en place. Ce fait divers a fait l'objet d'une large couverture médiatique.

Par un arrêt devenu définitif, la Cour d'appel de Paris a condamné l'agresseur à 5 ans de prison, dont 3 ans ferme et 2 ans avec sursis et mise à l'épreuve, outre l'interdiction définitive d'exercer et une interdiction de séjour dans la Ville à sa sortie de prison. Elle a condamné celui-ci à payer 1 € symbolique au titre de l'atteinte à l'image (dont celle de tous les collaborateurs du Groupe) et à la raison d'être de l'Association qui lutte contre tous les actes de maltraitance et œuvre au quotidien pour la promotion de la bientraitance. Cette décision a ainsi permis de licencier le collaborateur, représentant du personnel, après deux refus de l'inspection du travail.

L'analyse des pratiques professionnelles et institutionnelles.

Depuis 2009 l'ensemble des Établissements Adef Résidences se voient proposer des dispositifs d'analyse des pratiques professionnelles et institutionnelles qui sont menés par les Psychologues cliniciennes du siège social (Groupes d'Analyse des Pratiques Professionnelles, Ateliers de Réflexion Thématiques et Séances d'Analyse Institutionnelle). En 2019 une réflexion pluridisciplinaire a mené aux conclusions que ces espaces sont des éléments structurants de la qualité de vie au travail tout autant qu'ils sont essentiels de par leur contribution au bien-être professionnel et à la bientraitance des Résidents. L'Association a donc décidé de rendre obligatoire l'intégration de ces dispositifs dans l'organisation de tous les Établissements. Une attention toute particulière avait été portée sur les limites du volontariat au regard des contraintes quotidiennes et sur l'adaptation des horaires aux besoins des professionnels, y compris pour les équipes de nuit. L'ensemble des professionnels sont présents dans ces espaces, en lien avec leur fiche de fonction et y compris les intérimaires et vacataires. Un bilan sera réalisé fin 2020 en vue d'une nouvelle optimisation des dispositifs.



La politique médicale.



▶ Médecin Coordonnateur
Ehpad de Clamart (92).

La création d'une Direction de la Politique de Santé et des Soins.

En 2019 a été décidée la création de cette Direction, en place depuis le début de l'année 2020. Plusieurs axes de travail ont été définis :

- accompagner les personnes âgées et les personnes handicapées dans leur parcours de vie (dont le développement de l'accompagnement «hors les murs» des personnes âgées ou en situation de handicap, le séjour temporaire, l'accueil de jour, le SSIAD, etc),
- élaborer une politique associative de prévention, de soins et de maintien de l'autonomie des Résidents sur les thèmes des vaccinations, de la gestion des urgences, des soins palliatifs et de la lutte contre les facteurs de risque de dépendance iatrogène (syndrome d'immobilisation, confusion, dénutrition, incontinence de novo, chutes, effets indésirables des médicaments),
- renforcer l'implantation des Établissements dans leur territoire et développer les partenariats locaux (filiales gériatriques et de soins palliatifs, Hospitalisation À Domicile, télésanté, etc).

Les indicateurs de la politique médicale.

Un consultant extérieur a réalisé un audit complet dans de nombreux Établissements, puis a mené une réflexion collaborative avec les équipes médicales et organisationnelles siége, ainsi que des équipes médicales des Établissements, avant de rendre les conclusions à toutes les Directions d'Établissements, Médecins Coordonnateurs et IDEC en janvier 2020. Les indicateurs mis en place sont une aide au pilotage des activités, à la fois un benchmark et un suivi des actions, de leurs performances, d'identification des difficultés, des signaux faibles. La grille d'audit des soins a été retravaillée pour améliorer l'exploitation des données et répondre à l'objectif associatif de repenser les organisations autour des enjeux humains

(voir page 18). Des tests d'efficacité sont menés sur ces indicateurs au 1^{er} semestre 2020. Parallèlement, de cette étude ont été retenus des axes d'amélioration quant aux activités des Médecins Coordonnateurs et des IDEC dans la perspective de leur donner plus de temps auprès des Résidents et des familles. Il en est aussi ressortie la nécessaire optimisation des liens avec les intervenants extérieurs qui ont un rôle important (kinésithérapeutes, pharmacies, podologues...).

Le recrutement des médecins et la télémédecine.

Malgré une amélioration notable en 2019, la pénurie de médecins perdure sur certains territoires. Le recrutement de Médecins Coordonnateurs et prescripteurs a pu être renforcé tout au long de l'année et la possibilité nouvelle pour les Médecins Coordonnateurs de faire des prescriptions s'est révélée particulièrement utiles dans certains Établissements qui ont des Résidents sans médecin traitant. L'Association peut aussi s'appuyer sur son pôle médical siége qui a la responsabilité d'accompagner les Établissements y compris sous un angle opérationnel (pôle constitué de Médecins et d'Infirmiers).

Quant à la télémédecine, la crise sanitaire Covid-19 a confirmé la place qu'elle aura à tenir dans le futur. La très rapide sanitarisaton à laquelle les Établissements touchés par le Covid-19 ont été confrontés a en effet nécessité de pouvoir s'appuyer autant que possible sur les services médicaux territoriaux (qui sont par ailleurs intervenus *in situ* pour certains).



▶ Reportage sur la télémédecine à l'Ehpad de la Vallée-au-blé (02).

La politique des Ressources Humaines.

L'image des métiers du Médico-Social et du sanitaire est souvent mise à mal dans les représentations collectives actuelles. Cependant, l'importance des responsabilités associées dans l'accompagnement au quotidien des Résidents des Établissements n'est plus à démontrer, comme le révèlent les diverses situations de ces derniers mois (grèves, crise sanitaire Covid-19). Dans ce contexte, face à des besoins en recrutement de plus en plus prégnants, la politique des Ressources Humaines a poursuivi ses actions autour de l'attractivité de ces métiers, des conditions de travail et du dialogue social, en conservant à l'esprit la nécessité de préserver l'autonomie des professionnels et le temps passé auprès des Résidents. La Direction a d'ailleurs participé à la mission El Khomri sur les métiers du grand âge.

L'évolution des enjeux de la politique ressources humaines.

Les enseignements issus de la crise Covid-19 viennent aussi conforter les actions et réflexions menées dans le cadre de la politique Ressources Humaines. Ils permettent de mettre en exergue la nécessité de continuer à œuvrer pour offrir aux professionnels des conditions d'exercice en lien avec les responsabilités qui sont les leurs et à favoriser l'agilité et l'autonomie en écoutant et reconnaissant les pratiques et fonctionnements mis à l'œuvre dans les Établissements.



► Ehpad de St Marcel en Saône-et-Loire.

Les principaux indicateurs

ADEF RÉSIDENCES (ASSOCIATIONS CONNEXES ET FILIALES COMPRISES) :

- Nombre de collaborateurs : **environ 3 800.**
 - Répartition hommes/femmes* : **15%** d'hommes / **85%** de femmes.
 - Formations les plus dispensées* :
 - Sécurité et prévention des risques,
 - Entrée et accompagnement en institution,
 - Soins et alimentation.
 - Indice égalité professionnelle : **81/100.**
 - Nombre de promotions* (accès à un poste de qualification supérieure) : **123.**
 - Répartition par types de contrats* : **73%** des collaborateurs en CDI, **27%** en CDD.
 - Répartition par catégories socioprofessionnelles* : **89%** ETAMS, **11%** cadres.
- *Éléments au 31/12/19.

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 : 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 ».

Une diminution des accidents de travail et des accidents de trajets qui perdure

Entre 2016 et 2019, la diminution est de l'ordre de 7,5%, alors même que le nombre de collaborateurs a augmenté sur la même période. Ces chiffres confirment la pertinence de la politique de prévention des risques professionnels ces dernières années, avec des effets qui restent à confirmer sur le long terme tant le sujet est complexe pour le secteur. Il convient en effet de rappeler que le secteur Médico-Social est confronté à 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), ce qui a un impact bien entendu négatif sur l'attractivité des métiers.

Parmi les faits statistiques marquants, on relève la surreprésentation des + de 40 ans : 42% des accidentés parmi les collaborateurs. Cet âge moyen plus élevé chez les personnes touchées pourrait expliquer la hausse du nombre de jours d'arrêts liés à un accident de travail sur la période 2016-2019, bien que ce nombre soit en baisse entre 2018 et 2019. Plus des 2/3 des accidents touchent le pôle assistance de vie, et 40% surviennent dans la chambre des Résidents. La manutention en est à l'origine dans 40% des cas. Quant à la zone corporelle la plus touchée, il s'agit du dos dans plus de 30% des situations. La sensibilisation des professionnels aux risques reste donc une priorité, avec au niveau associatif en 2020 un certain nombre d'actions qui vont être déployées au travers d'échanges interactifs en équipe autour du référent prévention, d'un travail de partage des expériences probantes ainsi que de l'étude de solutions innovantes. La prévention des risques professionnels concerne tout ce qui peut améliorer les conditions de travail et réduire la pénibilité, qu'elle soit physique ou psychologique.



L'adaptation aux nouvelles modalités de la formation professionnelle.

Au 1^{er} janvier 2019, le dispositif CIF (Congé Individuel de Formation) a été remplacé par le CPF de transition. Ouvert aux salariés sous conditions de 2 ans d'ancienneté, ce nouveau dispositif permet la réalisation d'une formation qualifiante, financée par le CPF du salarié et la commission paritaire interprofessionnelle régionale, après étude en commission, du projet de reconversion professionnelle et (ou) évolution. Un Conseiller en Évolution Professionnel (CEP) peut être sollicité gratuitement et de façon confidentielle pour aider le salarié à monter son projet professionnel.

Un événement collaboratif.



► Collaborateur Adef Résidences.

En septembre, une quarantaine de professionnelles, dont deux Résidentes de la Maison des Aulnes à Maule (Foyer d'Accueil Médicalisé - 78) se sont jointes à plus de 20 000 participantes dans la course La Parisienne. Au-delà de l'aspect festif, cette 1^{ère} participation avait pour objectif d'une part de favoriser un collectif inter Établissements et d'autre part de s'inscrire dans une dynamique collective plus sociétale.

La question du télétravail.

En 2019, la phase d'expérimentation ayant été concluante, une négociation a été lancée pour un accord d'entreprise sur le sujet. L'objectif poursuivi par cette négociation a été d'ouvrir à l'ensemble des collaborateurs éligibles cette opportunité tant en termes d'organisation que de bien-être au travail (les professionnels concernés étant ceux ayant un métier qui n'est pas en lien directement avec l'accompagnement au quotidien des Résidents).



► Collaboratrice Adef Résidences.

La crise Covid-19 a généré une très forte et immédiate accélération du sujet et des enjeux avec la mise en télétravail massive du siège social (+ de 90% des collaborateurs) ainsi que, parmi les professionnels éligibles, la prise en compte de spécificités. Cette expérience sur le long terme est en soi un succès, avec le constat d'une vraie continuité de service. Pour autant, elle mènera à une reconsidération du sujet du télétravail au regard non seulement des opportunités ouvertes mais encore des risques psycho-sociaux identifiés dans certaines situations. Cette reconsidération sera fonction d'un retour d'expérience des personnes concernées.

La mise en place du Comité Social et Économique.



Les ordonnances de septembre 2017, aussi appelées « Ordonnances Macron », ont instauré la fusion des instances représentatives CE, CHSCT et DP en une institution unique : le Comité Social et Économique (CSE). Un accord a été signé en juillet 2019 et agréé en septembre 2019. Le CSE a été élu en décembre 2019 avec pour mission d'assurer une expression collective

des salariés permettant la prise en compte de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion, l'évolution économique et financière de l'Association, l'organisation du travail et la formation professionnelle, ou encore les techniques et outils utilisés. Il est consulté sur les questions concernant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'Association et en particulier sur :

- les orientations stratégiques,
- la situation économique et financière,
- la politique sociale, les conditions de travail et d'emploi.

Il dispose également de prérogatives spécifiques dans les domaines de la santé, de la sécurité et des conditions de travail. Aussi, il assure et contrôle la gestion des activités sociales et culturelles établies décidées par le CSE. En complément, l'Association a fait le choix de maintenir un dialogue social au sein de chaque Établissement par la mise en place d'un représentant de proximité par Établissement ; ainsi une rencontre mensuelle a été instituée entre ce représentant et la Direction de chaque Établissement.

L'emploi des personnes en situation de Handicap.

124 salariés (Associations connexes et filiales comprises) avec une reconnaissance de travailleurs handicapés ont fait partie des effectifs en 2019, ce qui est en cohérence avec les années précédentes qui avaient été marquées par une politique volontariste sur le sujet. Des travaux restent pour autant à entreprendre sur les enjeux pour un professionnel de se « déclarer » en situation de handicap. Comme de nombreuses entreprises, Adef Résidences est en effet potentiellement confrontée à des freins culturels ou personnels quant aux représentations qui peuvent toucher le statut de personne en situation de handicap au travail. En ce sens, l'Association a participé comme tous les ans au dispositif « un jour, un métier » de l'Agefiph, pour participer à sa mesure au dialogue sur la question.

Le développement d'un SIRH, Système d'Informations des Ressources Humaines.

L'un des objectifs de cet outil conçu en 2019 est de permettre aux professionnels des Établissements de se recentrer sur leur cœur de métier qui porte sur l'accompagnement des Résidents. Nonobstant, la digitalisation a été au cœur de la réflexion pour que l'outil permette d'atteindre un niveau de performance et de partage à la hauteur des enjeux de l'Association, en lien avec les usages des nouvelles générations. Le changement d'outil de paie a été effectif au 1^{er} janvier 2020. Après une période de formation au siège pour l'ensemble des professionnels concernés par la première phase de déploiement de ce projet, les professionnels des pôles administratifs des Établissements et l'équipe paie et administration du personnel du siège utilisent désormais ce nouvel outil, à savoir Decidium d'ADP. La première phase de déploiement de cet outil Decidium s'est concentrée sur la mise en place de 3 modules essentiels :

- La paie.
- L'administration du personnel.
- La gestion des temps.

Au-delà de ces éléments, le souhait d'Adef Résidences, en lien avec sa démarche RSE, est de pouvoir mettre à la disposition de ses professionnels des outils adaptés et performants, qui constitueront alors un plein système d'informations des Ressources Humaines permettant de renforcer la collaboration entre le siège social, les Établissements et les professionnels. De nouveaux modules sont ainsi amenés à être déployés :

- La dématérialisation des bulletins de salaire afin de permettre au salarié d'accéder à la version numérique de sa fiche de paie.
- La mise en place d'un portail collaboratif dédié permettant au salarié de mettre à jour ses informations administratives, formuler des demandes d'absence ou encore des demandes d'attestation.
- La dématérialisation des contrats de travail, avenants, attestations, ... avec la mise en place de la signature électronique de ces documents.

Des outils dédiés seront également déployés pour les Directions d'Établissement afin de pouvoir les accompagner dans leur activité :

- Digitalisation de certaines tâches administratives.
- Mise en place d'indicateurs de suivi et de pilotage des Établissements.
- Suivi des plans de développement des compétences de chaque collaborateur
- Dématérialisation des entretiens annuels.
- Mise en place d'une gestion électronique des documents du dossier du salarié.

Partie 3

Nos responsabilités économiques



Établissement pour personnes âgées de Canton en Chine.

Au sommaire

- *Les enjeux financiers* ► page 26.
- *Les CPOM* ► page 27.
- *L'évolution des besoins pour les personnes âgées dépendantes* ► page 27.
- *L'accueil de jour et l'hébergement temporaire* ► page 27.
- *La croissance interne et externe* ► page 28.
- *Les filiales, filières, et le département vacances.* ► page 29.

Les enjeux économiques font partie intégrante de la stratégie d'Adef Résidences même si les enjeux humains, sociaux et sociétaux sont prioritaires. Adef Résidences est une Association à but non lucratif de droit privé. Sa responsabilité économique d'entreprise vise à consolider sa solidité financière en préservant notamment sa capacité d'autofinancement pour améliorer les accompagnements et mieux répondre aux légitimes demandes d'évolution de la société, sans toutefois drainer de subvention publique. C'est tout le sens du développement via la diversification et la croissance interne et externe (reprise d'Établissements et coopérations). La principale caractéristique financière de l'entreprise est sa stabilité, qui lors de la crise Covid-19 lui a permis de préfinancer les dispositifs et bien consommables (équipements de protection individuelle par exemple) qu'imposait l'urgence de la situation.

Les enjeux financiers.

Le financement des Établissements Médico-Sociaux relève d'un nombre important d'acteurs : les autorités publiques via les aides aux Résidents, les prises en charge de soins et de dépenses, ainsi que les négociations sur les tarifications - puis le Résident et sa famille, pour lesquels le « reste à charge » peut s'avérer très important ou dans le cadre de l'aide sociale avoir des conséquences financières pour les proches (l'aide sociale étant une avance récupérable sur la succession, et elle met en œuvre l'obligation alimentaire). Une part importante du financement vient donc de plusieurs acteurs publics, dont certains interagissent par ailleurs sur les tarifs applicables dans l'Établissement. Si les Résidents peuvent sous condition bénéficier de l'Aide Sociale à l'Hébergement (ASH) et de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA), les montants sont variables selon les Départements (qui les financent). D'autres aides sont disponibles, parmi celles-ci on peut citer l'Aide Personnalisée au Logement (APL) ou encore l'Allocation aux Adultes Handicapés (AAH). Dans ce contexte, Adef Résidences a confirmé en 2019 sa volonté d'être utile au plus grand nombre avec 72% des places en Ehpad habilitées à l'Aide Sociale - et donc accessibles quel que soit le niveau de revenu et avec pour conséquence, dans la plupart des cas, moins de financement pour l'Établissement.

Le « groupe Adef Résidences », réunissant l'association principale

Adef Résidences et les associations contrôlées par ses membres, ainsi que ses filiales, réalisent un chiffre d'affaires annuel de 272 millions, emploient environ 3 800 salariés et présentent un actif de 570 millions. Les dépenses de l'Association pour son activité médico-sociale se répartissent comme suit : 25,6% pour la partie Soins, 9,4% pour la partie Dépendance, et 65% pour la partie Hébergement. Adef Résidences a depuis toujours veillé à ce que l'ensemble des Établissements soient accessibles au plus grand nombre, en pratiquant des tarifs d'équilibre. Cette réalité économique ne permet pas pleinement de répondre aux attentes des parties prenantes sur les améliorations des accompagnements qui nécessitent des moyens supplémentaires. Les financeurs ne pourront pas accorder ces moyens complémentaires, le financement public tendant à sensiblement diminuer. Adef Résidences doit donc dégager des ressources pour se financer, et se doter aussi d'une politique de rémunération et d'intéressement du personnel à la hauteur des attentes.

La politique de diversification et d'internalisation avec les filiales a pour objectif de dégager dans l'avenir plus de marge nette et de rendre ainsi possibles les financements nécessaires. Cela concerne en particulier la restauration mais aussi la formation, l'informatique et la maîtrise d'ouvrage (voir page 30). Les filiales et activités connexes visent à développer les capacités de financement de l'Association sans remettre en cause son identité non lucrative, elles sont le moyen d'améliorer la qualité des prestations et des produits. Elles sont l'un des deux volets du développement, le second étant la mutualisation des moyens avec en particulier la croissance externe (voir page 28).

Les CPOM.

L'année 2019 a constitué un tournant important sur la question des financements avec la signature des premiers CPOM (Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens). L'évolution de paradigme est conséquente, car c'est désormais un budget sur 5 ans qui est contractualisé, avec des excédents qui seront conservés et des pertes qui devront être assumées pendant cette période. Les CPOM sont travaillés avec les objectifs d'amélioration des prises en charge et de la qualité des prestations et de travail sur les questions liées au recrutement. Ils sont négociés au niveau départemental, avec en 2019 un aboutissement pour les Établissements Ehpad et SSIAD de l'Association dans les départements 77, 91, 92 et 94.

L'évolution des besoins pour les personnes âgées dépendantes.

▶ Ehpad de Chelles en Seine-et-Marne.



Dans le projet d'entreprise 2040 d'Adef Résidences, les indicateurs du rapport Libault de mars 2019 (issu d'une concertation nationale qui s'est déroulée entre octobre 2018 et janvier 2019 avec 414 000 participants et 18 000 propositions postées par les Français qui ont fait l'objet de 1,7 millions de vote) ont été particulièrement pris en compte. Il est communément su que le vieillissement de la population est l'un des enjeux majeurs du 21^{ème} siècle puisque le nombre de personnes dépendantes passera de 1,3 millions à 2,4 millions de personnes en 2060, et les dépenses liées à la dépendance évolueront de 1,4% du PIB à 2,6%. À l'horizon 2030, le tiers de la population française aura plus de 60 ans, ce qui entraînera mécaniquement une hausse des risques de fragilité et de perte d'autonomie. Statistiquement, 66% des personnes vieillissantes sont atteints d'au moins 2 maladies chroniques.

Tout au long de l'année 2019, les équipes ont été missionnées pour anticiper l'évolution d'Adef Résidences dans les perspectives suivantes correspondant aux orientations du rapport Libault :

- développer des modes d'habitat intermédiaires pour les personnes âgées,

- décloisonner les structures pour améliorer la qualité des services et réaliser des gains d'efficacité,
- accroître le temps de présence humaine en proximité de la personne,
- améliorer les conditions de travail des professionnels et la qualité de l'accompagnement des personnes par l'innovation organisationnelle,
- engager une montée en compétence de l'ensemble des professionnels du grand âge dans une perspective d'amélioration de la justesse relationnelle de l'intervention,
- ouvrir des perspectives de carrière pour les métiers du grand âge dans un objectif d'amélioration de la justesse relationnelle de l'intervention,
- assurer une continuité de prise en charge pour chacun et mettre en œuvre un terme aux réponses en silos,
- éviter toute rupture de parcours pour les personnes âgées,
- accélérer et encourager les travaux de recherche liés au vieillissement afin d'éclairer la prise de décision dans le champ du grand âge,
- garantir le libre choix de la personne âgée en construisant une nouvelle offre d'accompagnement et de soin.

▶ PASA d'Audenge en Gironde.



L'accueil de jour et l'hébergement temporaire.

Disponible dans la plupart des Établissements de l'Association, ces dispositifs ont été trop peu mobilisés en 2019 par les professionnels et les familles. L'accueil de jour permet à son bénéficiaire de profiter des infrastructures et services d'un Établissement en journée. Accueillant des personnes en perte d'autonomie mais encore capable de s'assumer chez elles, seules ou au moyen d'aidants, il peut aussi se voir comme une étape préliminaire à une entrée en Ehpad. L'hébergement temporaire se veut une solution non permanente destinée à une personne âgée en situation de perte de dépendance et qui, pour diverses raisons, notamment offrir du répit tant à son bénéficiaire qu'à ses aidants, retrouverait dans l'Ehpad les conditions d'accueil nécessaires à sa bonne prise en charge. Souvent utilisé comme période test, l'hébergement temporaire doit retrouver sa véritable utilité, à l'image de l'accueil de jour. Un accompagnement a été apporté courant 2019 aux Établissements pour redonner leur juste place à ces dispositifs et ainsi renforcer le principe d'un accompagnement gradué des personnes âgées vulnérables.

La croissance interne et externe en 2019.



Ouverture de l'Ehpad d'Hussigny.

L'Ehpad d'Hussigny-Godbrange en Meurthe-et-Moselle (54) a ouvert ses portes en 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 d'optimisations architecturales,

fonctionnelles et environnementales. On notera en effet que les chambres ont des serrures de nouvelle génération pour faciliter les allers et venues et le respect de l'intimité. Également, les énergies naturelles sont largement utilisées (production eau chaude solaire, panneaux photovoltaïques, eau de condensation, récupérateurs de chaleur par échangeur) et l'isolation thermique a été optimisée.

LES CHIFFRES CLÉS :

Nombre de places : 75.

Nombre de places habilitées à l'aide sociale : 22.

Date d'ouverture : 2019.



Reprise d'un Ehpad et d'une Résidence Autonomie en Seine-et-Marne.

L'Association Adef Résidences a repris depuis mars 2019 deux Établissements via l'Association connexe 3A : l'Ehpad Source Nadon et la Résidence Autonomie Les Roses à Moret-Orvanne dans le 77, dont une

Association de Mairies était gestionnaire (Veneux-les Sablons, Thomery et Champagne-sur-Seine). Adef Résidences a ainsi renforcé sa présence dans le département de la Seine-et-Marne et enrichi son offre de services sur l'ensemble de l'Île-de-France. L'Association entend diversifier à terme son offre de service aux personnes en situation de perte d'autonomie de ce département.

LES CHIFFRES CLÉS EHPAD ET RÉSIDENCE AUTONOMIE :

Nombre de places : 46 en Ehpad et 71 en RA.

Nombre de places habilitées à l'aide sociale : 46 en Ehpad.

Date d'ouverture : 2006 (Ehpad) - 1975 (RA).

Une dynamique confortée en 2020.

En juin 2020, l'Association a repris un Ehpad précédemment géré par les Petites Sœurs des Pauvres à Clermont-Ferrand en Auvergne-Rhône-Alpes. Également, Adef Résidences a été retenue pour la création d'un Ehpad à Champagnole dans le Jura.

LES CHIFFRES CLÉS DE L'EHPAD DE CLERMONT-FERRAND :

Nombre de places : 70.

Nombre de places habilitées à l'aide sociale : 70.

Date d'ouverture : 1861.

LES CHIFFRES CLÉS DE L'EHPAD DE CHAMPAGNOLE :

Nombre de places : 83.

Nombre de places habilitées à l'aide sociale : en cours.

Date d'ouverture prévisionnelle : 2021.



Création d'un nouveau centre de vacances.

Dans la continuité de la dynamique mise en œuvre depuis plusieurs années, un 3^{ème} centre de vacances a été créé via l'achat du domaine de la Flèche dans la Sarthe (72) aux Petites Sœurs des Pauvres. Bénéficiant d'un excellent emplacement et d'une architecture typique de la région, le Manoir et ses attenants sont destinés à accueillir des personnes en situation de handicap (voir page 31 sur le département vacances de l'Association). Dès 2019 une partie des locaux a accueilli des 1^{ers} vacanciers, le bâtiment principal faisant quant à lui l'objet d'importants travaux de réhabilitation et de mise aux normes. Nombre de places : 30 (après la fin des travaux).



Le respect de l'identité des Établissements repris.

Avec une expérience éprouvée des reprises et coopérations (plus d'une dizaine à juin 2020), la politique de respect de l'identité et de la singularité de chaque Établissement a montré son efficacité, avec des transitions réussies vers le modèle Adef Résidences et des enrichissements mutuels sur les savoir-faire et les savoir-être. Également, toujours à cette fin, de nombreuses opérations de formations et d'immersions sont mises en place pour une acculturation progressive et un partage d'expérience fondé sur la découverte de l'autre.

Adef Résidences International.

Actuellement, la Chine connaît un vieillissement sans précédent de sa population, le pays comptera 487 millions de personnes âgées en 2055. Les enjeux relatifs aux personnes âgées, notamment en matière de soins, offre des perspectives multiples.

La coopération entre Adef Résidences et le Groupe Yuexiu visant à mettre en place un partenariat modèle franco-chinois a débuté en novembre 2017 par la signature d'un contrat de mission de conseil sur la conception et le réaménagement de l'Établissement qui s'est terminé avec succès en 2019. Le projet de coopération s'est concrétisé en mai 2018 avec la signature d'une «Convention Cadre de Coopération». Par la suite, les deux partenaires ont conclu successivement deux protocoles d'accord complémentaires sur la base de la «Convention Cadre de coopération» : un 1^{er} protocole d'accord pour valider le business modèle en mars 2019, et un 2^{ème} protocole d'accord concernant la préparation de la création de joint-venture en août 2019.

Concernant la joint-venture.

En effet, Adef Résidences et le groupe Yuexiu ont la volonté de créer une joint-venture pour la cogestion d'Établissements de services aux personnes âgées en Chine. Les objets de gestion sont les suivants : en fonction des besoins réels du marché chinois des services aux personnes âgées, adopter des techniques avancées et appropriées, ainsi que des méthodes de gestion adaptées afin d'améliorer la qualité des services aux personnes âgées et celle de la gestion de l'Établissement pour que la Joint Venture puisse obtenir des résultats économiques satisfaisants, et réussisse dans le même temps à mettre en place un rendement économique afin d'assumer ses responsabilités sociales.



► Résidents du bâtiment 11.

Concernant le projet Haiyiyuan.

Le projet de coopération Haiyiyuan est un complexe immobilier plurifonctionnel composé de plusieurs bâtiments s'étendant sur une surface totale de 18 826 m², situé dans le district de Haizhu, au centre-ville de Guangzhou (Canton)

en Chine. L'Établissement de 356 lits est composé de plusieurs bâtiments avec des fonctionnalités distinctes ;

- Les bâtiments 3 (75 lits), 5 (35 lits) et 11 (70 lits) sont des Ehpad dont la mission est d'accueillir et d'accompagner des personnes âgées de 60 ans et plus en situation de dépendance.
- Le bâtiment 1 (102 lits) est un Établissement qui dispense des soins de rééducation et palliatifs, avec un rez-de-chaussée totalement dédié aux consultations.
- Le bâtiment 16 (74 lits) est prévu pour la maladie d'Alzheimer et les troubles cognitifs. C'est un bâtiment d'hébergement pour personnes âgées ayant des troubles cognitifs sévères avec des troubles du comportement liés à une maladie neurodégénérative.
- Le bâtiment 9 regroupe les cuisines ainsi que les restaurants pour les Résidents, mais également pour les collaborateurs de l'Établissement.
- Le bâtiment 13 comprend les zones de démonstration et les chambres types, etc.

Pour ce premier projet de coopération, Adef Résidences et son partenaire chinois ont la volonté de créer un Établissement plurifonctionnel adapté à la culture ainsi qu'aux habitudes de vie locale. L'Établissement Haiyiyuan a ouvert partiellement en septembre 2019 avec l'entrée d'une trentaine de Résidents au sein du bâtiment 11. L'inauguration officielle a eu lieu le 17 novembre 2019 en présence de Madame la Consule Générale du Consulat de France, des autorités locales et d'Adef Résidences. L'ouverture totale de l'ensemble des bâtiments est envisagée pour l'année 2021, malgré le retard pris en raison de la crise Covid-19.



► Inauguration du bâtiment 11.

Via le déploiement de son expertise et le travail de ses équipes dédiées, Adef Résidences a donc participé à la création d'un Établissement de dernière génération 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 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.

Restonis, la filiale Restauration.



Les enjeux de la restauration, dont ceux de l'alimentation et de la nutrition, sont parties intégrantes de l'accompagnement des personnes vulnérables.

Il s'agit tout autant du plaisir de manger en Établissement que de la lutte contre la dénutrition ou encore le gaspillage alimentaire. Il s'agit aussi de cuisiner fonction des réalités des Résidents : vulnérabilité physique et physiologique, difficultés à manger, besoins liés à l'âge ou au handicap. Créée par Adef Résidences pour répondre à ces enjeux spécifiques, Restonis est spécialisée dans la restauration en Ehpad et en Établissements pour personnes en situation de handicap.



► Cuisines Ehpad de Gennevilliers (92).

Une démarche d'ouverture de Restonis à des Associations proches.

Restonis a repris en octobre 2019 deux cuisines hors Adef Résidences, dans les Hauts-de-Seine. Les deux Établissements concernés sont gérés par la Fondation Partage & Vie, respectivement à Nanterre et au Plessis Robinson.

Cette démarche s'inscrit dans la volonté de partager des outils communs avec d'autres opérateurs proches d'Adef Résidences. Ce qui favorisera le renforcement de la pertinence de son offre grâce aux leviers permis par la mutualisation et la croissance du nombre de cuisines gérées.

Adef Résidences soutient cette dynamique qui va dans le sens de sa politique de diversification (voir page 26) en envisageant également des ouvertures du capital de sa filiale à d'autres organismes.

Autre ouverture sur l'extérieur, en lien avec l'Ehpad d'Hussigny en Meurthe-et-Moselle (voir page 28), Restonis propose depuis 2019 un portage de repas aux personnes âgées de la commune. Du lundi au vendredi une vingtaine de repas sont récupérés par un camion des services de la ville et portés aux personnes en ayant fait la demande. Ce service fonctionne également le samedi, les bénéficiaires recevant alors le vendredi deux plateaux repas complets. De l'autre côté de la pyramide des âges, l'école de la ville bénéficie aussi du portage.

- Date de création : **2011**
- CA 2019 : **18 511 781 €**
- Actionnaire* : **Adef Résidences (100 %)**
- Salariés* : **300**
- Repas préparés* : **2 761 590 repas Résidents**
- Nombre d'Ehpad* : **38**
- Nombre d'Établissements pour personnes en situation de handicap* : **12**
- Dont Établissements hors Adef Résidences et autres activités : **3**
- Audits qualité Restalliance* : **173 audits hygiène**
- Site : **www.restonis.fr**
- Réseaux :   

*chiffres au 31/12/19.

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.



AUTHENTICITÉ :

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



RENCONTRE :

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



COLLECTIF :

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



La filiale Armonis.



Former, évaluer et accompagner sont les 3 crédos de la filiale. Cette approche est fondée sur la complétude de l'offre qui doit être proposée aux

Établissements Médico-Sociaux et Sanitaires : s'adapter aux besoins, être en capacité de préparer et de faire les évaluations dans le cadre de l'amélioration continue, et enfin bénéficier d'une aide sur-mesure sur des sujets spécifiques. À cette fin, Armonis propose à ses clients un panel très complet de services émanant de ses collaborateurs et d'un pool de formateurs avec qui l'entreprise co-construit les dispositifs fonction des remontées des Établissements. Concernant les formations, la situation Covid-19 a fait l'objet d'une adaptation immédiate de l'offre, par exemple sur la sanitisation ou les besoins en suivis psychologiques.

La marque Armonis a évolué en 2020 suite au travail initié en 2019, avec un nouveau logo et une nouvelle charte graphique. Le concept est de mieux rendre compte la valeur-ajoutée de l'entreprise qu'est l'amélioration, et de sa posture engagée de proximité et de bienveillance.

- Date de création : **2006**
 - CA 2019 : **1 379 985 €**
 - Actionnaire* : **Adef Résidences (100 %)**
 - Intervenants (dont salariés)* : **65 formateurs :**
 - dont **14 formateurs salariés Adef Résidences / Armonis,**
 - dont **16 formateurs vacataires (CDD),**
 - dont **35 formateurs vacataires en convention de prestation (auto-entrepreneur, libéral, portage salarial...).**
 - Personnes formées* : **6 213 dont 5 397 Adef Résidences et 816 hors Adef Résidences**
 - Clients hors Adef Résidences* : **116 clients externes**
 - Formations* : **509 sessions (Adef Résidences et externe) / 125 thématiques**
 - Site : **www.armonis.fr**
 - Réseau : 
- *chiffres au 31/12/19.

Le département Vacances.

Depuis ses débuts, Adef Résidences Vacances poursuit son développement avec une offre de séjours adaptée aux envies des

vacanciers en situation de handicap, en lien avec la philosophie du département : rendre les vacances accessibles à tous.

LE CHÂTEAU SAUMAN.

Cette demeure de caractère du XIX^e siècle située au cœur des vignes a été entièrement rénovée en 2019 pour accueillir ses premiers vacanciers. Ils y découvrent de manière privilégiée les coulisses du château, y compris les étapes d'élaboration de son vin d'appellation Côtes de Bourg unanimement reconnu (voir page 32). Ils bénéficient également des visites touristiques proposées (citadelle de Blaye, croisières sur la Gironde, les îles de l'estuaire, etc...). Une 2^{ème} tranche de travaux sera lancée en 2020 afin d'offrir des chambres supplémentaires et de réaliser un hébergement pour les accompagnateurs.

LE DOMAINE DE LA FLÈCHE.

Le Domaine de La Flèche, Manoir situé au bord du Loir au cœur de la ville, a été acquis en 2019. Ses annexes ont été entièrement rénovées en 2019 et ont pu accueillir des séjours adaptés pour adultes handicapés dès le mois de juillet. Les vacanciers profitent d'un lieu d'exception, tout autant que des visites proposées lors de séjours (Zoo de la Flèche, Bioparc, Cadre Noir de Saumur, croisières sur la Loire, etc...). La restauration du bâtiment central a été programmée sur le 1^{er} semestre 2020.

L'ODYSSÉE DES SENS.

L'Odyssée des sens, centre de vacances historique du département vacances situé au cœur de la Corrèze et du plateau de Millevaches, a quant à lui été entièrement rénové en 2019 aussi.

AUTRES SÉJOURS.

Au-delà des séjours organisés dans ces 3 centres de vacances, Adef Résidences Vacances a proposé des destinations comme les Côtes d'Armor, la Vendée, Noirmoutier ou La Méditerranée. Pour ceux qui n'ont pas trouvé ce qu'ils recherchaient dans le catalogue, ils se sont vus proposer des séjours à la carte, co-construits pour répondre au mieux à leurs souhaits.

- Date de création : **2011**
 - CA 2019 : **1 066 000 € soit + 11% par rapport à 2018.**
 - Nombre de nuités* : **5 461 (le plus haut chiffre depuis sa création).**
 - Taux de satisfaction : **92% des vacanciers ont envie de revenir (extrait de l'enquête satisfaction 2019).**
 - Nombre de séjours* : **107.**
 - Niveau d'autonomie des vacanciers : **5% bonne autonomie – 58% autonomie relative – 28% en fauteuil – 8% en fauteuil médicalisé.**
- *chiffres au 31/12/19.

Il est à noter que l'année 2020 sera au moins en grande partie une année de sous-activité pour le département, la crise sanitaire Covid-19 ayant entraîné des limitations de déplacements et des restrictions sanitaires.

4MS : la Maintenance.

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.

Date de création : **2016**
CA 2019 : **3 658 670 €**
Actionnaire : **Adef Résidences (100%)**.

Les filières de circuits courts.

Adef Résidences s'est engagée depuis 2018 dans les circuits courts (voir page 36 sur le sujet) avec l'acquisition du domaine viticole le Château Sauman. Les Résidents bénéficient ainsi d'un vin de qualité au même coût que du vin ordinaire, le tout dans une logique de développement durable et une production de qualité et raisonnée. Au-delà des coûts de distribution faibles pour les Établissements Médico-Sociaux et Sanitaires, une transition s'est faite avec la famille qui a géré le vignoble pendant 5 générations dans le respect de l'identité du domaine. Le projet a inclus une rénovation du bâti pour y créer un centre de vacances pour personnes en situation de handicap (voir page 31).

Parallèlement, Adef Résidences a créé une filière chocolat. L'histoire a commencé par la rencontre entre un entrepreneur et l'Association qui portaient tous deux la volonté de développer des projets de production de produits agroalimentaires en circuit court. Il s'agit de produire à terme 30 tonnes annuelles de Cacao destinées à fabriquer un chocolat de haute qualité, consommé par les Établissements et la filiale de restauration collective détenue par Adef Résidences. Cette mise en œuvre concrète d'un circuit court favorisant la maîtrise des coûts pour garantir des tarifs d'équilibre répond aux enjeux humains économiques et sociétaux qui caractérisent le fonctionnement de l'Association, apportant une réponse concrète :

- au développement économique et social dans la région de Kribi ville portuaire, facilitant l'exportation des produits,
- à la création d'emplois locaux stables dans des conditions respectueuses,
- à la fabrication d'un chocolat noir authentique de très bonne qualité à prix équitable.

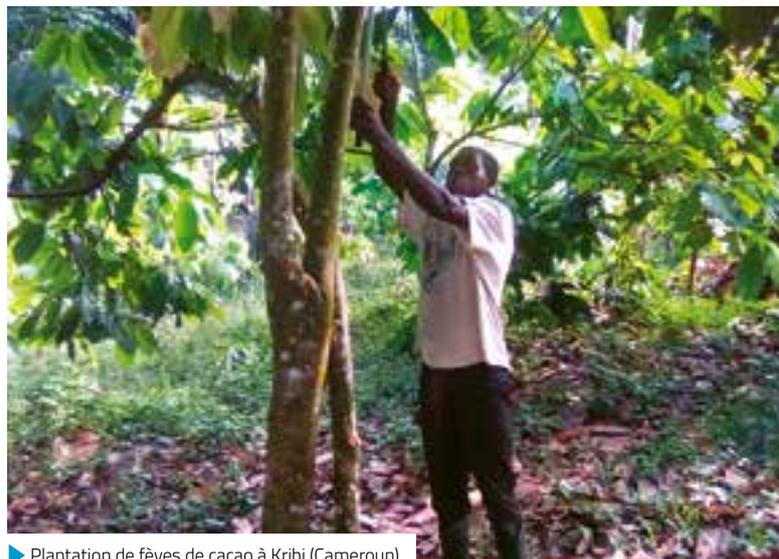
Algonis : l'informatique.

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.

Date de création : **2004**
CA 2019 : **2 721 508 €**
Actionnaire : **Adef Résidences (100%)**.



► Vignoble du château Sauman à Villeneuve en Gironde.



► Plantation de fèves de cacao à Kribi (Cameroun).

Partie 4

Les autres enjeux du développement durable



Échanges en Ehpad avec Cédric Villani sur les enjeux sociétaux des Établissements.

Au sommaire

- Un diagnostic global pour objectiver les pistes de progrès ► page 34.
- La RSE au cœur du projet d'entreprise Cap-2040 ► page 35.
- La question de la place et du rôle des Établissements Médico-sociaux dans la société ► page 35.
- Les avancées de la démarche «Maison Gourmande et Responsable» ► page 37.
- Les instances de réflexion et de recherche ► page 38.

Les enjeux des responsabilités humaines, sociales et économiques de l'entreprise ont été traités dans les parties 2 et 3 de ce rapport d'activité. Rappelons qu'Adef Résidences a une activité relevant de la RSE au travers de sa valeur-ajoutée sociétale qu'est l'accompagnement des personnes vulnérables. La volonté de l'entreprise a été de formaliser une démarche RSE d'une part pour mieux couvrir l'ensemble des champs du développement durable, et d'autre part pour renforcer ses échanges avec ses parties prenantes. Cette partie 4 a pour vocation de compléter les parties 2 et 3 en traitant des autres thématiques et de présenter ainsi les autres éléments structurants de la politique RSE de l'entreprise.

Un diagnostic global pour objectiver les pistes de progrès.



Le diagnostic à la fois quantitatif (données probantes) et qualitatif (interviews) a été réalisé à la fin du second trimestre 2019 par un consultant spécialisé, avec 7 Établissements et le siège social, ce qui représente environ 130 personnes interviewées. La référence

en a été la norme ISO 26000, avec les résultats suivants :

- Les deux sujets qui ressortent comme les plus avancés en termes de maturité RSE sont : Questions relatives aux Résidents - Relations et conditions de travail.
- Les deux sujets qui ressortent comme les moins avancés en termes de maturité RSE sont : Environnement - Loyauté des pratiques.
- L'ensemble des autres sujets se situant entre les deux : Communautés et développement local - Droits de l'homme - Gouvernance de l'organisation.

Les pistes de progrès prioritaires issues de ce diagnostic ont été :

- définir et déployer la stratégie RSE de l'entreprise par une hiérarchisation des enjeux RSE, et une meilleure définition des principales typologies de parties prenantes,
- rédiger des plans d'actions à court, moyen et long terme et créer des indicateurs de performance RSE,

- engager en priorité des actions d'amélioration et mesurer leur efficacité sur 4 enjeux clés :

- > passer d'une démarche prévention des risques professionnels à une approche renforcée sur le bien-être au travail (voir page 22),
- > enrichir le programme bientraitance dans une logique de coopération et de co-construction impliquant encore plus les Résidents, les professionnels et les familles (voir page 18),
- > travailler à une politique de santé/soins (voir page 21), avec également des partenariats sur les territoires, les approches non médicamenteuses, des programmes alimentation santé etc...
- > réduire notre empreinte environnementale, ce qui concerne par exemple le parc immobilier (étude en cours), le tri des déchets, le gaspillage alimentaire (voir page 37), le bilan carbone et les plans de réduction afférents, la préservation de la biodiversité...

Des plans d'actions détaillés ont été présentés aux collaborateurs au 4^{ème} trimestre 2019, qui sont tous en cours d'avancement, l'objectif de réduction de l'empreinte environnementale est celui qui demande encore de la formalisation au niveau associatif, beaucoup d'actions s'opérant aujourd'hui au niveau local.

Parrallèlement Adef Résidences est adhérente du Global Compact, l'initiative RSE des Nations Unies.



Network France

La RSE au cœur du projet d'entreprise Cap 2040.

Le projet d'entreprise Cap 2040 (voir l'édito page 3) créé en 2019 et porté par tout le Directoire a intégré la RSE. Il s'agit de se réinventer pour faire face aux dangers de la crise écologique, mais aussi de se transformer pour répondre aux aspirations révélées par la concertation nationale sur le grand âge. Adef Résidences qui a toujours favorisé la liberté de parole des professionnels dont elle est très proche, des Résidents et de leurs familles, mesure l'ampleur des attentes des divers groupes humains avec lesquels elle est en relation, et qui présentent par ailleurs la singularité d'être quotidiennement confrontés à la vulnérabilité des personnes en perte d'autonomie.

Intégrer ces enjeux qui se rattachent aux questions sociétales et environnementales s'imposent comme une évidence pour élaborer notre stratégie. En effet, nous devons penser l'avenir de l'entreprise, nous donner les moyens pour apporter des réponses concrètes afin de contribuer dans notre rôle, à notre place, à une société plus durable, plus respectueuse, plus humaine. Le développement durable, qui conjugue les aspects humains, sociaux, sociétaux, écologiques et économiques, est au cœur des réflexions, dans tous les domaines de notre activité. La réflexion RSE entraîne un élargissement de la vision de notre responsabilité, elle impose un engagement pluridimensionnel, c'est une opportunité majeure à saisir qui pourrait infléchir la trajectoire initiale d'Adef Résidences en la conduisant à développer un panel de prestations cohérentes et répondant à la complexité des enjeux humains, sociétaux et économiques qui interagissent en permanence. Adef Résidences ne pourra plus être définie simplement comme entité ayant pour objet de gérer des Établissements Médico-Sociaux. Il s'agit là pour notre organisme de contribuer au bien commun de façon plus significative, de participer, même si cela se concrétise dans un premier temps par le lancement d'actions de portée modeste, au développement sociétal, compte-tenu des évolutions démographiques, environnementales et économiques probables.

Si l'on considère les enjeux du grand âge et du vieillissement démographique des populations et plus généralement les enjeux de développement durable, il nous faut agir en apportant des réponses utiles, plus globales, plus performantes et de plus grande ampleur sur chacun des territoires où nous sommes présents.

La question de la place et du rôle des EMS dans la société.

L'Ehpad structure pivot.

Depuis plusieurs années l'Association mène des travaux sur l'Ehpad structure pivot, avec un plan complet mis en place en 2019 afin de définir une feuille de route. Il est en effet à considérer que sur un territoire donné, la première nécessité dans le futur sera d'assurer auprès des personnes fragilisées par le grand âge, et par la perte d'autonomie, une présence suffisante de professionnels qualifiés dans une relation d'accompagnement technique mais surtout humaine. Il sera notamment à éviter toute rupture relationnelle dans le parcours gériatrique des personnes avec les professionnels qui les accompagnent.

On perçoit aisément le rôle que pourrait assurer l'Ehpad qui délivrerait sur son territoire tout l'éventail de prestations d'accompagnement, d'aides, de prestations de services et de soins aux personnes vulnérables tout au long de leur parcours de vie, du domicile aux différents lieux de vie jusqu'à l'Ehpad. Les collaborateurs rattachés à l'Ehpad interviendraient auprès des personnes à domicile et dans l'Établissement, assurant une continuité relationnelle pouvant préparer un accueil et un accompagnement plus respectueux dans l'Établissement lorsque l'institutionnalisation est souhaitée et souhaitable. Par ailleurs, l'élargissement du rôle de l'Ehpad permettrait de proposer, par la diversité des contenus de fonction liés aux différentes modalités d'accompagnement, des postes adaptés aux professionnels en situation d'inaptitude temporaire ou définitive à leur fonction actuelle.



► Ehpad d'Audenge (33).

La mise en place de ce type de prestations sera rendue économiquement faisable par la mutualisation des moyens et des outils. C'est d'ailleurs un axe fort pour le futur d'éviter que chaque Ehpad s'engage dans un programme d'évolution en autarcie alors que toutes les analyses concluent au choix stratégique de la mutualisation des moyens, outils et compétences.

L'objectif est triple : le premier est d'offrir l'exercice du libre choix de la personne qui doit avoir accès à une offre graduée sur son territoire, le deuxième étant d'assurer un parcours de vie sans rupture en garantissant le sentiment d'exister, le troisième étant d'optimiser les coûts de production des prestations pour une performance économique rendant réalisables les ambitions.

Le territoire de l'Établissement comme écosystème.

Concevoir l'Établissement, y compris pour le handicap, comme structure pivot, plateforme de services complets, gradués, personnalisés répondant aux besoins des personnes vulnérables du territoire est une 1^{ère} étape vers la construction d'un écosystème concernant les circuits courts et de proximité pour l'ensemble des fonctions assumées par l'Établissement : l'hébergement, l'accompagnement, la santé, le soin, la restauration...

De nombreux acteurs interagissent tout au long du parcours des personnes vulnérables, cela va des aidants aux structures sociales, médico-sociales, médicales, professionnels du soin et d'aide à domicile et les différentes professions libérales et autres acteurs les plus variés... Des réponses et une structuration des offres très diverses se sont installées et ont évolué au fil du temps indépendamment des unes des autres.

L'évolution du système basé sur les valeurs de proximité et d'implication de chacun pour le bien commun et l'intérêt général vers un écosystème fondé sur des circuits courts et des circuits de proximité constitue une possibilité porteuse d'innovations humaines, en termes de liens sociaux, économiques, et environnementaux. Ils créent de la valeur ajoutée sur la gestion des ressources humaines, renforcent le lien social et rapprochent les personnes vulnérables de la plateforme de service que serait l'Établissement tout en réconciliant territoire, environnement et économie. Car il s'agirait de développer l'organisation des circuits courts au sens large : accompagnement de personnes à domicile, santé, soin, lien social, alimentation et habitat. Ces notions de circuits courts et de proximité sont intégrées dans les réflexions d'Adef Résidences. En effet, il s'agit bien d'une forme

économique porteuse d'efficacité et d'amélioration de la qualité au service des personnes vulnérables. Pour ce qui relève des orientations stratégiques d'Adef Résidences, il s'agira d'intégrer dans chaque territoire, l'ensemble des acteurs de la chaîne et d'entretenir une coopération très étroite, offrant des avantages économiques par le biais de la mutualisation des moyens et des outils, et le cas échéant internaliser leurs activités.

Adef Résidences a déjà engagé quelques expérimentations très différentes de portée encore modeste, en internalisant un SSIAD sur l'Ehpad de Chelles ou en exploitant un domaine viticole. Ce dernier offre des possibilités de vacances, d'hébergement temporaire ou de longue durée pour des personnes vulnérables, de séjours de répit pour les aidants, élargissant la gamme d'emplois possibles du groupe, et permet la consommation de vin de qualité AOC au même prix que le vin de table. Il est à citer également, l'exploitation d'une cacaotière au Cameroun qui alimentera en chocolat de qualité, les Ehpad de l'Association, produit dans les conditions respectueuses des salariés (qualité au travail et rémunération) et de l'environnement, à un niveau de prix identique au chocolat de qualité égale acheté au fournisseur habituel.



► Vignoble du château Sauman à Villeneuve en Gironde.



► Jeune plan avec bananier (Cameroun).

Les avancées de la démarche «Maison Gourmande et Responsable»



«Maison Gourmande et Responsable» est une dynamique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) forte de la participation de 500 Ehpad en France – soit environ 7% du secteur. Créée par Adef Résidences et la FNAQPA, en partenariat avec la FEHAP, le SYNERPA, la FNADEPA,

ainsi que l'ANAP, la démarche lancée en 2018 et mise en œuvre depuis 2019 bénéficie du soutien financier de l'Agirc-Arrco et de l'Ademe. Les objectifs fixés sur 2 à 3 ans (décalages du fait de la crise Covid-19) ont été travaillés fonction des besoins en termes d'amélioration continue pour les enjeux alimentation et nutrition :

- amélioration de la satisfaction des Résidents ;
- diminution du nombre de personnes touchées par la dénutrition - en accord avec les objectifs du PNNS 4 (réduction de 30% chez les personnes de plus de 80 ans d'ici à 2023) ;
- réduction du gaspillage alimentaire de 30 à 50% - en accord avec les objectifs de la loi Egalim (qui par ailleurs a posé des contraintes d'évaluation sur le sujet à la restauration collective).



► Équipe Restonis, filiale restauration Adef Résidences.

Diffusion en décembre 2019 du 1^{er} rapport national et des rapports par Établissements.

La 1^{ère} campagne de diagnostic réalisée par les Établissements a été une étape essentielle qui donne avant tout des tendances car il s'est agi d'une 1^{ère} entrée en matière pour beaucoup (qui n'a parfois pas été très aisée dans un secteur encore peu rompu au formalisme, voire à l'ingénierie des démarches RSE).

Ce panel Maison Gourmande et Responsable correspond à plus de

40 000 Résidents et quasiment 39 millions de repas servis par an. La maturité globale* sur les sujets est au niveau national de 1,7/3 avec 1,9/3 sur l'item contexte (organisation de la restauration), 1,7/3 sur l'item repas, 1,3/3 sur l'item gaspillage alimentaire, 2,4/3 sur l'alimentation et la dénutrition, et 1,8/3 pour la satisfaction. La synthèse qui suit, issue du rapport national, a été diffusée en conférence de presse le 12 décembre 2019.

Les réponses des Établissements montrent une bonne connaissance des profils des Résidents, de leurs habitudes alimentaires (goûts et dégoût, type de mangeur...) et de leurs besoins. Ainsi, la prise en compte des recommandations de bonnes pratiques concernant l'alimentation et le repas sont globalement respectées : régimes restrictifs limités, textures globalement adaptées (20% des Résidents sont en hachés et 20% en mixés), bon respect de la durée des repas (au moins 1h au déjeuner et 45 mn au dîner) et des normes sanitaires (ex : prise de température des repas).

Sur la qualité des produits utilisés, un travail conséquent est fourni par les Établissements pour proposer du fait-maison au menu (67%). En revanche les objectifs de la loi Egalim (50% de produits sous signes de qualité dont 20% de produits bios au 1^{er} janvier 2022) semblent complexes à atteindre (les répondants utilisant 15% de produits sous signes de qualité et 3% de produits issus de l'agriculture biologique au moment du diagnostic).

De nombreuses actions étaient mises en place pour optimiser la qualité du repas, ce qui se traduit dans les résultats par une bonne satisfaction des Résidents dans leurs réponses à l'enquête.

Quant au gaspillage alimentaire, la majorité des répondants avait déjà mis en place des actions de «bon sens» pour le limiter. Les actions citées sont par exemple l'utilisation de vaisselle et d'ustensiles adaptés au grammage à servir aux Résidents et une communication sur les retours faits à l'équipe de cuisine après le repas. Ce gaspillage alimentaire a été estimé à 150g/personne/repas, et provenant majoritairement des retours assiettes (40% le midi et 50% le soir). Ce qui représente environ 10T/an/Établissement et un coût annuel de 29 135 € en moyenne. De fait, la majorité des répondants semble impactés par l'obligation de tri des bio-déchets (si > 10T/an) et la mise en place d'une filière de valorisation.

Concernant la dénutrition, en moyenne 37% des Résidents sont en état de dénutrition : pour 27% de manière modérée, pour 10% de manière plus sévère. La pesée mensuelle est bien réalisée par une grande majorité des Établissements (91%) qui ont une bonne connaissance des leviers d'actions les plus appropriés pour la prise

* /la maturité a été mesurée à partir des réponses apportées aux questions qui sont des indicateurs notés sur 3).

en charge des Résidents dénutris (enrichissements maison en protéines et calories bien utilisés, budget CNO et enrichissements maison identifiés). Il est possible que ce taux de 37% soit sous-évalué pour des questions méthodologiques.

De ce rapport national, de grands axes communs de travail ont émergé :

- La communication pluridisciplinaire et l'implication des parties prenantes. Il est à noter que cette communication doit s'accompagner d'une formation régulière de l'ensemble des équipes sur les enjeux de nutrition, de restauration et de gaspillage alimentaire. Pour autant, elle ne permettra pas de palier le besoin en effectifs au moment des repas (la moyenne actuelle d'1 personne pour accompagner 5 Résidents a un impact direct sur la qualité du repas, le gaspillage alimentaire et la dénutrition).
- La précision du dépistage de la dénutrition et de la pesée des déchets alimentaires car il y a de potentielles sous-estimation sur ces deux items.
- La formalisation des connaissances.

Au-delà des résultats nationaux, des rapports ont été envoyés à chaque Ehpad avec des recommandations et plans d'actions lui permettant d'évoluer, tout en pouvant se positionner grâce aux chiffres nationaux. Chacun a également l'opportunité de bénéficier des retours d'expériences des Établissements de son secteur géographique, ou d'autres, grâce à la plateforme collaborative nationale qui a été mise en place (plateforme comprenant aussi des webinaires, des analyses, des points sur les lois etc... pour faciliter l'autonomie des Ehpad fonction de leur niveau d'avancement). La seconde phase de diagnostic n'a pu être lancée au 1^{er} semestre 2020 comme initialement prévu en raison de la crise sanitaire Covid-19. Les prochaines étapes ont été refixées au second semestre.

Les instances de réflexion et de recherche.

Un Fonds pour la recherche.

Un Fonds de Dotation pour la recherche dans le développement des EMS a été créé avec le soutien d'Adef Résidences pour réaliser les objectifs suivants :

- structurer un organisme capable de favoriser les rencontres et la recherche



scientifique dans le domaine des sciences humaines et sociales pour participer à l'évolution des Établissements Médico-Sociaux ;

- garantir à cette fin l'existence d'un cadre éthique et déontologique cohérent ;
- rassembler, mettre en lien et coordonner les chercheurs, universités et autres organismes et structures médico-sociaux et sanitaires ;
- regrouper et gérer les moyens nécessaires aux recherches dans ces divers domaines ;
- redonner du sens, un rôle, et changer la nature même des Établissements médico-sociaux dans la société.

Ce Fonds de Dotation est destiné à rassembler plusieurs organismes associatifs, gestionnaires d'Établissements Médico-Sociaux afin de soutenir les travaux de recherche déjà engagés et d'élargir les thèmes éminemment utiles à la progression de tous pour l'amélioration de l'accompagnement en Établissement.

Il s'agit de recherche-action pour lesquels les Établissements des organismes adhérents pourraient servir de terrains cliniques. Les premiers travaux engagés ont porté sur l'écoute existentielle, et d'autres thèmes majeurs vont être également confiés à des laboratoires de recherche. L'objectif de cette démarche d'intérêt général est de faire évoluer les fonctionnements et les dispositifs des Établissements pour un accompagnement plus humain et plus respectueux des personnes.

Le Comité d'Éthique Adef Résidences :



Créé en octobre 2012, le CEAR, présidé initialement par le Pr Alain Grimfeld, médecin, est né de la volonté de préserver la dimension humaine au cœur des décisions et des actions d'accompagnement de l'Association, au bénéfice des Résidents et de leurs familles, des professionnels et des aidants, sans oublier les institutionnels. Le CEAR est présidé, depuis novembre 2018, par Yannis Constantinidès, philosophe et professeur.

La réflexion éthique est une démarche de questionnement permanent. Eu égard aux connaissances scientifiques du moment et au droit en vigueur, elle vient interroger les pratiques et les positionnements institutionnels, et aide à créer les conditions du bien agir. En tenant compte des spécificités des situations étudiées d'une grande complexité. Elle contribue ainsi à éviter des décisions inadaptées dans l'activité quotidienne des Établissements.

Partie 5

Résultats financiers



La Maison du Marronnier Blanc, Ehpad de Gerzat (63).

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 2019. 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 Établissements 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.

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 :
 $FRI + FRE - BFR = TRE$

Approche globale

Le FRI (8 768 K€) est en hausse par rapport à 2018 (+2 858 K€). Cette hausse est due principalement au financement des investissements 2019.

Le FRE est toujours excédentaire et a baissé de 804 K€ par rapport à 2018.

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.

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.

Le fonds de roulement net global est positif (45 610 K€), en hausse par rapport à celui de 2018 (43 556 K€).

La hausse de l'excédent de financement d'exploitation est due à une hausse de nos dettes d'exploitation.

À la lecture du bilan financier d'Adef Résidences, on constate un excédent de financement de 5 933 K€ et une trésorerie positive de 51 543 K€.



En conclusion, Adef Résidences a respecté, au cours de l'année 2019, les grands équilibres financiers énoncés plus haut, puisque le fonds de roulement d'investissement est égal à 8 768 K€ et la trésorerie disponible à 51 543 K€, suffisante pour le financement des projets en cours et futurs.

L'Association poursuit son développement avec des produits d'exploitation en augmentation de 1,49% (170 698 K€) par rapport à celui de 2018 (168 188 K€), et conserve un résultat d'exploitation équilibré depuis son origine.

BILAN FINANCIER

BIENS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Biens stables						
Immobilisations incorporelles	1 134 535	1 135 224	1 138 873	1 182 024	1 315 819	1 363 817
Immobilisations corporelles brutes :						
- Terrains	23 230 081	23 110 081	24 200 081	25 506 534	25 506 534	24 816 534
- Constructions	334 457 145	353 617 313	353 816 277	355 544 511	359 306 656	368 640 851
- Installations techn., matériel, outillage	25 351 998	26 425 418	27 636 861	29 276 504	31 368 524	33 994 189
- Autres	10 128 535	12 333 474	14 504 926	17 902 365	21 798 588	26 209 185
Immobilisations en cours	16 402 447	5 400	888 638	3 480 759	10 390 636	5 434 247
Immobilisations financières	806 300	6 053 437	6 063 225	9 180 045	14 173 620	14 126 078
Charges à répartir						
Subventions à recevoir	864 690	0	0	390 600	390 600	143 200
Amortissements comptables différés	2 279 023	2 925 521	3 645 645	4 401 853	5 216 947	5 530 387
Avances et acomptes versés sur immobilisations	434 953	0	0			
TOTAL II	415 089 707	425 605 868	431 894 525	446 865 194	469 467 924	480 258 488
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)	0	0	0	0	0	0
Actifs stables d'exploitation						
Report à nouveau déficitaire	0	0	3 910	550 305	108 106	64 865
Report à nouveau déficitaire gestion propre						
Résultat déficitaire	1 625 685	3 340 614	1 612 905	2 899 165	2 643 497	3 044 792
Résultat déficitaire en attente d'affectation	5 625 692	5 336 359	4 188 099	2 998 347	2 230 928	2 896 658
Résultat déficitaire en attente de contrôle	1 410 725	0	457 972	904 364	810 887	1 641 182
Créances glissantes (art.R314-98 CASF)						
Résultat rejeté par tiers financeur	3 342 786	5 111 835	6 271 186	6 577 186	7 164 926	7 277 572
Droits acquis par les salariés non provisionnés						
Différences entre rés.admin. et rés. comptables						
TOTAL IV	12 004 888	13 788 808	12 534 071	13 929 366	12 958 344	14 925 069
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	31 706	32 332	29 910	23 882	23 585	19 023
Avances et acomptes versés	33 933	68 184	85 215	48 169	43 039	166 027
Organismes payeurs, usagers	12 611 573	12 109 805	13 076 450	13 589 421	11 378 089	13 838 593
Créances diverses d'exploitation	9 398 632	15 182 844	17 041 149	24 524 470	19 714 310	18 444 505 **
Créances irrécouvrables en non valeur						
Charges constatées d'avance	177 736	175 617	442 601	442 666	466 569	483 945
Neutralisation des dettes pour congés à payer						
Autres						
TOTAL VI	22 253 580	27 568 782	30 675 325	38 628 608	31 625 591	32 952 093
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)	0	0	0	1 527 058	0	0
Liquidités						
Valeurs mobilières de placement	5 800 046	9 278 107	6 152 884	7 407 907	9 035 404	11 245 546 **
Disponibilités	45 524 994	47 536 826	47 034 719	37 340 129	47 110 299	38 327 574 **
Créances sur cessions						
Emprunt à débloquenter						6 800 000 *
TOTAL VIII	51 325 040	56 814 933	53 187 603	44 748 036	56 145 703	56 373 120
TRESORERIE POSITIVE (VIII - VII)	42 714 935	51 300 128	47 650 072	38 454 655	47 243 523	51 543 203
TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)	500 673 215	523 778 390	528 291 524	544 171 204	570 197 563	584 508 770

* Reclassement du financement à venir pour les investissements 2019 / 6,8 Millions

**Reclassement avance ADEF R. VDM / 5,7 Millions

ADEF RESIDENCES

FINANCEMENTS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Financements stables						
Apports ou fonds associatifs	6 569 194	6 569 194	6 620 694	7 271 694	9 349 406	9 349 406
Réserves ou provisions des plus-values nettes						
Excédents affectés à l'investissement	2 443 533	2 308 448	2 797 394	2 993 384	3 113 051	3 224 981
Subventions d'investissements	55 485 919	52 592 312	50 373 808	48 110 109	46 511 277	44 927 931
Réserves de compensat ^o des charges d'amort	230 490	310 490	443 414	808 170	815 953	795 302
Provisions pour renouvellement d'immobilisat ^o	525 378	431 868	354 941	364 507	295 598	449 158
Emprunts et dettes financières	281 617 925	278 870 176	269 023 811	260 812 939	262 833 064	261 017 622
Dépôts et cautionnements reçus	4 149 287	4 486 618	4 712 237	4 790 888	4 864 715	4 897 440
Amortissements :						
- Immobilisations incorporelles	1 051 502	1 076 002	1 086 748	1 100 375	1 124 553	1 195 165
- Constructions	62 926 220	75 487 700	87 883 377	99 868 572	111 725 562	123 404 502
- Installations techn., matériel, outillage	12 397 892	15 081 537	17 850 797	20 541 862	23 192 842	25 635 360
- Autres	3 956 835	5 298 017	7 079 886	9 157 818	11 551 618	14 129 915
Autres (résultats non contrôlés...)						
TOTAL I	431 354 176	442 512 362	448 227 107	455 820 318	475 377 641	489 026 783
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)	16 264 469	16 906 494	16 332 582	8 955 124	5 909 717	8 768 295
Financements stables d'exploitation						
Réserves et provisions de couverture du BFR	70 341	170 341	170 341	170 341	170 341	170 341
Réserves de compensation des déficits	2 999 939	4 293 860	6 544 346	6 829 970	7 113 330	7 738 663
Résultat excédentaire	6 923 391	7 606 739	4 359 634	7 320 082	7 680 108	4 243 126
Report à nouveau sous contrôle de tiers financeurs	236 800	3 344 166	615 349	663 136	327 460	1 911 786
Report à nouveau excédentaire gestion propre	10 440 560	12 367 516	16 936 936	19 067 694	23 431 929	28 305 390
Report à nouveau excédentaire affecté à :						
- réduction charges d'exploitation	1 267 672	933 943	1 639 219	2 132 769	2 336 795	2 077 878
- financement mesures d'exploitation	260 126	232 815	273 801	367 308	362 308	362 308
Provisions pour risques et charges	1 393 299	1 516 769	1 564 339	3 417 389	4 149 915	1 199 891
Fonds dédiés	3 208 088	3 196 872	2 540 283	2 133 970	2 178 795	2 904 491
Autres Réserves	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297
TOTAL III	29 653 513	36 516 318	37 497 546	44 955 956	50 604 278	51 767 170
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)	17 648 625	22 727 510	24 963 474	31 026 590	37 645 934	36 842 101
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF	33 913 094	39 634 004	41 296 057	39 981 714	43 555 650	45 610 396
Dettes d'exploitation						
Avances reçues						
Fournisseurs d'exploitation	6 687 971	6 590 312	6 073 176	6 910 148	6 238 999	9 214 393
Dettes sociales	15 279 175	19 377 678	17 524 959	16 860 136	15 618 100	16 041 311
Dettes fiscales	3 795 981	8 110 504	6 885 914	6 846 928	5 216 374	6 847 112
Dettes diverses d'exploitation	218 417	15 319	9 799	19 284	2 997 995	916 412
Dépréciation des stocks et créances						
Produits constatés d'avance		2 000	8 110	11 256	108 168	0
Ressources à reverser à l'aide sociale	5 073 878	5 139 092	6 527 383	6 453 797	5 133 828	5 865 671
Fonds déposés par les résidents						
Autres						
TOTAL V	31 055 422	39 234 905	37 029 341	37 101 549	35 313 464	38 884 899
EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)	8 801 842	11 666 123	6 354 016	0	3 687 873	5 932 806
Financements à court terme						
Fournisseurs d'immobilisations	3 550 777	1 682 561	1 304 918	2 506 596	4 777 395	966 832
Fonds des majeurs protégés						
Concours bancaires courants	1 644 714	692 507	1 205 351	945 590	1 316 977	1 131 248
Ligne de trésorerie						
Intérêts courus non échus	3 414 614	3 139 737	3 027 262	2 841 195	2 807 809	2 731 838
TOTAL VII	8 610 105	5 514 805	5 537 531	6 293 381	8 902 181	4 829 917
TRESORERIE NEGATIVE (VII - VIII)	0	0	0	0	0	0
TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)	500 673 215	523 778 390	528 291 524	544 171 204	570 197 563	584 508 770

Adef Résidences



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