

assemblée générale
2021
du 23 juin

Rapport
d'activité

Adef Résidences

Edito	3
Présentation	4
Les instances gouvernantes de l'Association	6
La carte des implantations	7
Les faits marquants	8
Partie 1	9
Des enjeux humains sectoriels bouleversés et accentués par la crise sanitaire	10
Focus médical	14
Focus ressources humaines	16
Partie 2	19
CAP 2040	20
Partie 3	23
Assurer un développement économique durable et répondant aux enjeux humains	24
Focus filiales	27
Partie 4	30
Nos autres responsabilités développement durable	31
Partie 5	35
Bilan financier	36

Rapport d'activité Adef Résidences 2020,
Édition juin 2021.

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

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

Rédaction : Arnaud Gallet, Directeur de la Communi-
cation - Dominique Bourgine, Président du Directoire
- Lucas Tierny, Chargé de Communication.

Remerciements pour leurs contributions sur leurs
sujets respectifs à Sabrina Blot, Directrice de la Straté-
gie et de l'Innovation pour les Enjeux Humains, Laure
Cloarec-Blanchard, Directrice de la Politique de Soins et
de Santé.

La quasi totalité des photographies de ce rapport sont
issues de la réalité des Établissements.

Conception graphique et mise en page : Guénolé Le Gal
Crédit photos (utilisation interdite ©) : Les Établis-
sments Adef Résidences, Lucas Tierny, Arnaud Gallet,

architecte Mingeot & Associés (p.19), Justine Stocky
(Restonis) (page 30).

Tél. : **01 46 70 16 02**

Mail : **communication@adefresidences.com**



Dominique Bourguine,
Président du Directoire
jusqu'à octobre 2021.



Yves Claisse,
Président du Directoire
à partir de novembre 2021.

ÉDITO

L'année 2020 a montré à quel point nous pouvions nous mobiliser, imaginer, agir et nous réinventer. Personne ne l'oubliera. Nous en sortons plus solides et déterminés que jamais. Les projets se multiplient, les dynamiques sont réelles, et nous sommes prêts à accomplir notre destin tracé par notre plan stratégique CAP 2040.

Dans cette perspective, les instances de gouvernance d'Adef Résidences qui dirigent également l'ADEF (spécialiste du logement accompagné) et l'Hôpital Nord 92, ont décidé, à l'unanimité, de mieux structurer et organiser la coopération entre leurs trois associations qui interviennent respectivement dans les secteurs médico-sociaux, sociaux, et de santé. En effet les populations dont nous nous occupons relèvent de ces trois secteurs qui interagissent en permanence.

Depuis plusieurs années, les lois, les textes réglementaires, les appels à manifestation d'intérêts lancés par les pouvoirs publics, pour des prestations adaptées aux situations de chacun se multiplient. Cela concerne particulièrement les personnes fragilisées par l'âge, le handicap, la santé et par les difficultés d'intégration ou d'insertion sociales.

Nous nous devons aussi de prendre en compte les exigences légitimes de l'État quant à une meilleure efficacité (le meilleur service au meilleur coût) pour contribuer à la modernisation du secteur social et médico-social en comptant sur des opérateurs professionnels solides, qualifiés, efficaces, et en capacité d'accroître et de diversifier l'offre pour une meilleure prise en charge individualisée des personnes en situation de vulnérabilité. Cela passe notamment par un décloisonnement des secteurs (social, médico-social et sanitaire).

Le mois de novembre de l'année 2021 verra donc naître Solid'AR, avec un nouveau Président du Directoire Yves Claisse qui devient également Président du Directoire des Associations qui le composent, Adef Résidences, ADEF et Hôpital Nord 92.

Avec Solid'AR, association animatrice de l'ensemble, chargée de la cohésion et gardienne des valeurs et ses trois associations fondatrices, chacune spécialiste de son secteur et dont la pérennité est garantie, nous disposerons d'atouts solides, d'une énergie décuplée et de moyens mutualisés pour réussir nos missions et affronter les défis humains, sociaux, médico-sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques de nos activités.

Parce que l'essentiel est le maintien du cap, pas le changement de tête, Adef Résidences agira comme avant et comme prévu dans trois directions :

- le développement de ses métiers du prendre soin, de la santé et du handicap,
- la diversification de ses activités, au-delà de ses métiers de base,
- la déclinaison dans tous les domaines et "à tous les étages" d'une forte identité associative.

Le tout avec une devise : la "symétrie des attentions", aux collaborateurs et aux personnes que nous accompagnons.

Plus que jamais, donc, l'humain sera au cœur de l'organisation, du fonctionnement et du développement d'Adef Résidences et de Solid'AR.

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 60 Établissements dont 39 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 Bientraitance intervenant à tous les niveaux de son organisation. La politique et la culture de la bien-traitance 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 Bien-traitance, 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.



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.

28 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.

60 ÉTABLISSEMENTS

39 Ehpad.

01 Résidence Autonomie.

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

02 Établissements sanitaires.

03 Centres de vacances adaptées.

4 075

PLACES

3344

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

71

places en
Résidence
Autonomie.

584

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 2021, date de la parution du rapport d'activité.

Au 31 décembre 2020 le nombre d'Établissements était de 58 et le nombre de places de 3 979

LES INSTANCES GOUVERNANTES

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 CONSEIL DE SURVEILLANCE

Organe de contrôle, le Conseil de surveillance d'Adef Résidences s'est réuni 7 fois au cours de l'année 2020. Son rôle : examiner les orientations générales, contrôler la gestion et approuver les comptes annuels.

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

Alain-Henri KERAVEC

Président du Conseil de Surveillance.

Marc BRABANT

Vice-Président du Conseil de Surveillance.

Michel MICHELETTI

Anne-Marie LE ROY

COMPOSITION DU DIRECTOIRE

Le Directoire d'Adef Résidences est composé de 4 membres élus pour 3 ans. Au cours de l'exercice 2020, il s'est réuni 8 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 fondateur d'Adef Résidences. Dominique Bourguine quittera ses fonctions fin octobre 2021.



Yves CLAISSE

Avocat à la Cour. Yves Claisse succédera à Dominique Bourguine au poste de Président du Directoire début novembre 2021.



Christophe CATALA

Ancien Directeur d'Hôpital, Formateur, Conseiller.



Jean-Paul VAILLANT

Directeur Général d'ADEF.

- EHPAD

- FAM - MAS - FV

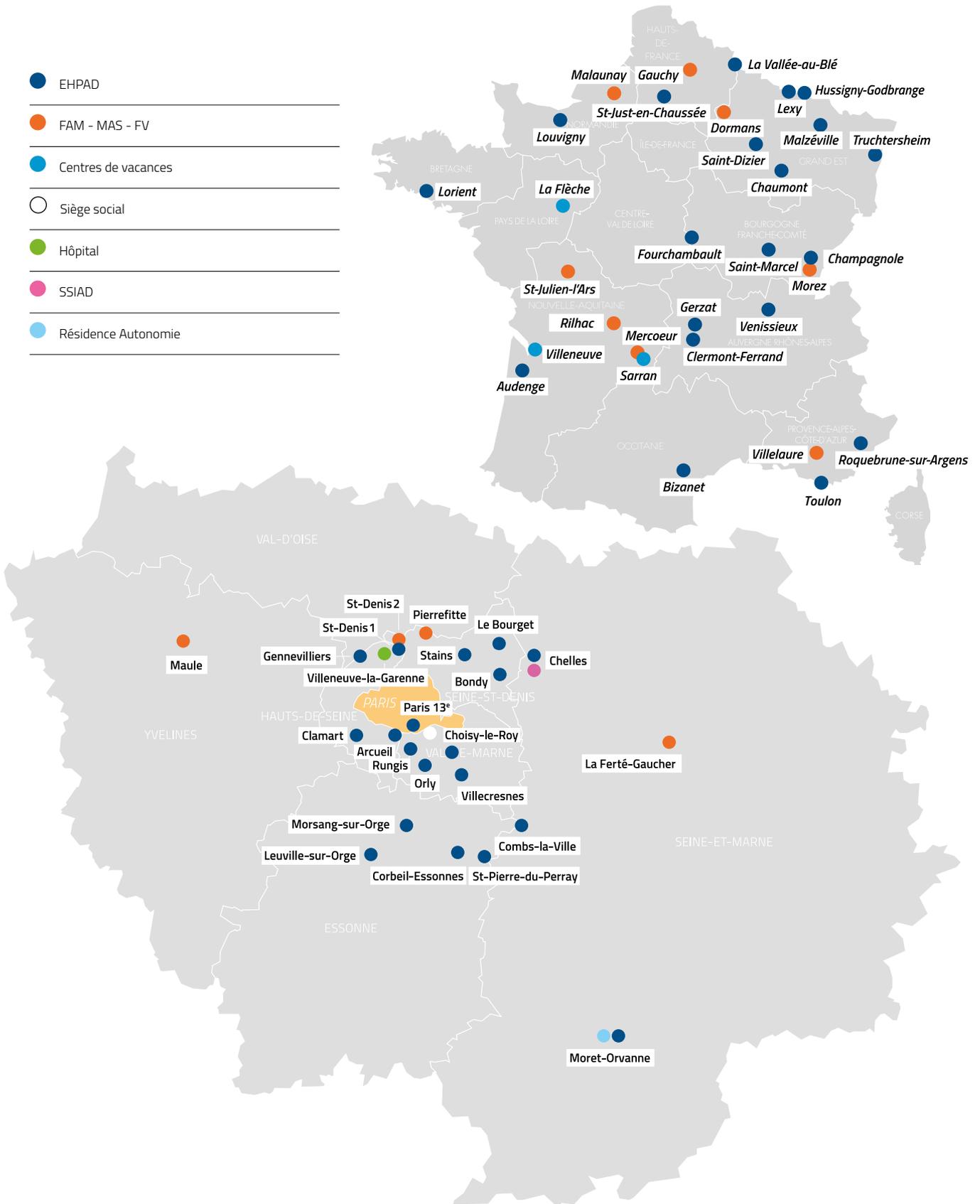
- Centres de vacances

- Siège social

- Hôpital

- SSIAD

- Résidence Autonomie



LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2020

FÉVRIER Début de la crise sanitaire Covid-19. page 10

MARS 1^{er} confinement de l'histoire de l'Association.

AVRIL 1^{ère} réception autorisée en période de pénurie de 300 000 masques achetés directement à l'usine chinoise.

Lancement de l'étude sur les vécus de la crise sanitaire. page 11

JUIN Reprise d'un Ehpad à Clermont-Ferrand. page 24

JUILLET Adef Résidences est retenue pour la construction d'un nouvel Ehpad dans le Jura. page 25

SEPTEMBRE Réalisation d'une fresque street-art à l'Ehpad de Stains (93).

Relance de la démarche Maison Gourmande et responsable. page 33

NOVEMBRE Concrétisation du projet de Pharmacie à usage unique à l'Hôpital Nord 92. page 15

DÉCEMBRE Préparation des campagnes de vaccination. page 14



LUTTER CONTRE LA PANDÉMIE MONDIALE COVID-19 ET SES GRAVES CONSÉQUENCES EST NOTRE PRIORITÉ.

→ Rappel sur les essentiels des gestes barrières pour lutter contre les impacts de la pandémie - S'hygiène, maldade et surmortalité :

- le port de masque chirurgical ou équivalent pour tous les moments,
- les bannières "COVID et les gestes obligatoires",
- le lavage des mains,
- la distanciation sociale,
- la distribution du message de prévention,
- la vaccination,
- la surveillance constante des contacts et cas Covid-19.

Adef Résidences

Partie 1

DES ENJEUX HUMAINS
SECTORIELS BOULEVERSÉS
ET ACCENTUÉS PAR LA
CRISE SANITAIRE



L'année 2020 est celle du bouleversement majeur de nos sociétés, au sein desquelles les systèmes sanitaires et médico-sociaux ont été particulièrement éprouvés. Pendant des semaines les professionnels ont été les seuls et derniers remparts aux maux qu'ont été l'angoisse, l'absence, l'incertitude, la surmortalité dans les Ehpad. Ils ont aussi été le lien social essentiel des Résidents pendant de nombreux mois. Il s'est agi dès l'été 2020 de rendre compte de cette crise sanitaire avec une méthodologie : celle de l'analyse des vécus.

LA LUTTE CONTRE L'ÉPIDÉMIE : DES COLLECTIFS HUMAINS EN PLEINE ADVERSITÉ

L'objectif fixé par le Président de l'Association a été dans les tous premiers jours de mars 2020 de faire bloc, de se réunir pour répondre à un enjeu nouveau et saisissant : lutter contre la Covid-19 et ses impacts. Reconnaissance et admiration sont méritées par la très grande majorité des professionnels pour lesquels les temps de crise ont été des temps d'actions et d'engagements. Avec le recul, un élément apparaît essentiel dans le bilan de la gestion de la crise : la solidarité. Elle s'est matérialisée entre les professionnels quelle que soit leur fonction, avec les familles, avec les entreprises, avec les voisins qui ont marqué leurs soutiens de manière particulièrement prégnante.



Après avoir mis à l'abri les salariés fragiles lors de la 1^{ère} vague, Adef Résidences a pu compter sur ses collaborateurs qui se sont retrouvés autour de leur responsabilité commune : être des soignants. Les conditions de vies des Résidents ont été d'une grande dureté : isolement, solitude, éloignement de leurs proches, peur de la contamination sont des mots qui ne rendront

pas vraiment compte des situations individuelles vécues. Malgré un assouplissement des conditions permettant la visite des proches, la question de l'enfermement et de l'éloignement est restée la préoccupation de tous les membres de la communauté que forme un Établissement.

VIVRE AVEC L'INCERTITUDE

Le constat est d'évidence pour les Établissements Médico-Sociaux comme pour tout un chacun, la nouveauté que constitue le virus Covid-19 a intrinsèquement généré une perte de repères et l'intégration de la dimension d'incertitude dans les modes de fonctionnement. Pendant toute l'année 2020 et au-delà, les recommandations et organisations ont très souvent évolué. L'effet immédiat et constant pour le fonctionnement de l'entreprise a été l'adaptabilité, l'agilité et surtout l'autonomie décisionnelle des équipes pluridisciplinaires qui, avec leur Directeur sur chacun des Établissements, ont eu à prendre des décisions, et des décisions parfois graves et importantes qui impactaient la dignité et le respect des personnes que nous accompagnons. Cette autonomie face aux dilemmes éthiques sera préservée et encouragée dans l'avenir, il s'agit d'avoir des repères forts plutôt que des règles, de la concertation plutôt que des consignes, de l'éthique et des valeurs plutôt que de la morale.

LES CONDITIONS DES DÈCÈS EN EHPAD

La crise sanitaire a généré chez les professionnels des interrogations sur leurs missions, leurs métiers, les identités professionnelles de chacun ont été heurtées. Certaines réalités ont été très difficiles, spécifiquement pendant la 1^{ère} vague. Elles ont notamment été caractérisées par les conditions dans lesquelles les Résidents partaient sur le plan médical et familial, et marquées par l'isolement et la solitude. Adef Résidences a été particulièrement touchée pendant la 1^{ère} vague du fait qu'environ la moitié de ses Ehpads se situent en Ile-de-France, zone géographique concernée quasiment à 100% par l'épidémie. Lors de la seconde vague - grâce à l'amélioration progressive de la prise charge médicale de l'infection, les meilleures possibilités de lutter contre la propagation du virus grâce aux tests, la généralisation des Équipements de Protection Individuelle - la surmortalité n'a été absolument pas comparable avec ce qui avait été affronté lors de la 1^{ère} vague. Quant à la 3^e vague, les campagnes de vaccination ont produit les effets escomptés, faisant progressivement disparaître ce phénomène totalement inédit de surmortalité.



À retenir

Une Association encore plus que jamais au service des enjeux humains avec la crise sanitaire (Résidents, collaborateurs et familles) et de celui du progrès, en quelque sorte un bilan d'humanisme et de progressisme (progrès lui-même permis par la solidité financière).

Une année 2020 pendant laquelle une immense majorité des professionnels s'est engagée avec dévouement, efficacité et solidarité. 2020 a montré la capacité à avoir du ressort, de la ressource, et face au virus, la capacité à être inventifs, réactifs, solides.

Des professionnels qui ont honoré dans leur très grande majorité ce «contrat social» pour lequel l'Association œuvre : accompagner les plus âgés, les plus fragiles d'entre nous au titre de quelque chose qui n'a pas de prix : la dignité humaine.

L'ANALYSE DES VÉCUS DE VIOLENCE CHEZ LES PROFESSIONNELLS

Dès les 1^{res} semaines de la crise sanitaire, Adef Résidences a mené une enquête qualitative sur les vécus humains afin de mieux comprendre les réalités humaines. Des entretiens complets ont été menés avec toutes les Directions d'Établissement sur leur expérience au sein de leur Ehpad ou Établissement pour personnes en situation de handicap.



Comme l'indique Sabrina Blot, Directrice de la Stratégie et de l'Innovation pour les Enjeux Humains dans Géroscopie, « de ces échanges il ressort l'émergence de phénomènes de violence, de deux types. Les violences factuelles, liées aux situations réelles vécues sur les structures comme le confinement en chambre, les décès très brutaux sans accompagnement ; et puis une part de violences émotionnelles liées à la peur et l'angoisse. Nous avons identifié un niveau de violence émotionnelle identique dans tous les Ehpads, qu'ils aient été touchés par la Covid-19 ou non ; alors que les violences factuelles sont plus importantes dans les Établissements touchés par la Covid-19 ».

→ 46

46 entretiens ont été réalisés dans le cadre de cette enquête.

Les **chiffres clés** de l'étude sur les phénomènes de violence

→ 3

3 principales violences factuelles repérées durant la première vague :

- **les situations à risques** fort d'apparition de syndrome post-traumatique ;
- **la fuite** des professionnels ;
- **les conditions de décès** des Résidents.

→ 15

→ les énoncés de violences factuelles ont été **15 fois plus importants** dans le discours des Directeurs d'Ehpads touchés par la Covid-19 que dans celui des Directeurs d'Ehpads non touchés par la Covid-19.

Information



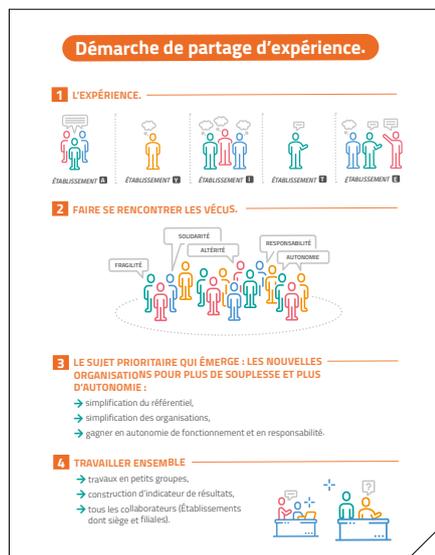
Les dispositifs du Département de Psychologie Clinique et Sociale. Adef Résidences a maintenu tout au long de l'année 2020 ses dispositifs d'accompagnement et d'écoute psychologique des professionnels : groupes de paroles, interventions de psychologues qui proposent des dispositifs d'analyse des pratiques, ainsi qu'une ligne d'écoute téléphonique créée en mars 2020 pour tout le monde (professionnels, Résidents, familles) et toujours active pour écouter les personnes en souffrance.

LE RETOUR ET LE PARTAGE D'EXPÉRIENCE

Si l'analyse du contenu des entretiens a visé à analyser l'impact d'une telle crise sur le travail et la vie dans un Établissement Médico-Social, les 1^{ers} enseignements concernent le renforcement de l'autonomie des professionnels, autonomie qui a fait ses preuves, ainsi que la mise en place d'indicateurs pour mieux suivre les différents aspects des enjeux humains, ainsi que les enjeux sociaux, sociétaux et économiques.

UNE INFLUENCE MAJEURE SUR LA VISION DES ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX DE DEMAIN

La crise Covid-19 a renforcé la perception négative de l'Ehpad dans lequel les Résidents n'auraient pas d'autre choix que de se résigner à subir des contraintes de fonctionnement qui ont été renforcées pour des motifs de sécurité sanitaire, même si la bientraitance des personnes, le respect de leur dignité sont généralement de mise et reconnus par une majorité des Résidents et de leur famille. C'est un projet d'Adef Résidences qui est porté depuis quelques années : nos Ehpads devront se concevoir à l'avenir comme des espaces d'individuation, sur le fait d'être un individu, d'accompagner le Résident dans sa recherche aux questions « qui je suis ? », « qu'est-ce que je fais ici ? », « à quoi je sers ? », c'est vraiment un défi exceptionnel se situant à l'opposé de l'attitude résignée qui prévaut en cette période de crise identitaire, accentuée par la crise Covid-19.



Le retour d'expérience et le bilan des enjeux humains de l'année passée seraient incomplets sans donner la parole à nos parties prenantes directement concernées que sont les Résidents, les familles, et les professionnels. Dans le journal interne de décembre 2020, 4 pages ont été consacrées à des témoignages, qui ne se veulent pas synthétiques d'une réalité qui serait la même pour tout le monde, mais représentatifs de ces vécus humains, au cœur de notre mission. En voici des extraits.

« Le Covid-19 a changé ma vie. Il a pris ma femme dans ses griffes pour toujours. Le Covid-19 m'a aussi attaqué, mais après 19 jours d'hôpital je lui ai résisté, et un confinement un mois en chambre sans avoir commis de méfaits. La vie est parfois cruelle, le moral en baisse, mais grâce à la gentillesse des soignants, la vie repart comme en 40. »

Résident Ehpad

« Je me dis si je venais à être touché par ce virus, je serais à l'hôpital, et envisageons que le cas soit grave et que je décède, je n'aurais pas vu mon épouse, que va-t-elle devenir ? [...] Ma manière de voir les choses est tout à fait différente aujourd'hui, chaque jour qui passe, [...] Un grand merci, et une très grande admiration, à tous ceux qui s'occupent de nos proches. »

Représentant des familles au CVS Ehpad

« La Covid-19 a permis de retrouver de la cohésion, de ressouder l'équipe - cela a généré du stress positif, le fait de se surpasser, de tenir le coup, de se « valoriser » en tant que soignants, et surtout de revoir les bases de notre métier (prises de constantes, etc...). Maintenant le côté humain a repris le dessus, il est plus profond, il y a plus d'attaches. »

Aide-soignantes Ehpad

« Il a été difficile d'être privée de ma famille. Je suis mère et on m'a coupée de mon fils. [...] On a tous l'anxiété de mourir un jour. Quelques fois on y pense beaucoup. Je me demande qu'est-ce que je fais là. Je me dis que si j'avais le virus, je partirais seule mais tranquille car mes enfants sont mariés. J'aime autant être seule dans ma chambre. »

Résidente Ehpad

« Lors du premier confinement j'ai trouvé cela un peu dur de ne pas pouvoir venir, c'est mon fils ! J'avais peur pour lui, je me disais pourvu qu'il ne l'attrape pas ! J'y pense encore mais je suis rassuré par les mesures qui sont prises sur l'Établissement. [...] Le lieu des visites est confortable, il n'y a rien à redire sur l'institution. Nous sommes toujours très bien accueillis, je félicite toute l'équipe pour cela et pour le travail accompli ! »

Père d'un Résident accueilli sur le FAM



« [...] Difficile ce manque absolu de rencontres avec nos parents, nos enfants, nos amis, de câlins avec nos petits-enfants [...] La nature humaine se manifeste dans ses contradictions de façon exacerbée : égoïsme ou générosité, repli sur soi ou solidarité, peur ou courage etc... J'en ressens tour à tour indignation ou admiration ! Quelle que soit notre condition, nous sommes tous affectés »

Famille Ehpad

« L'adaptation dans l'urgence a été très réussie à tout moment. Je suis aussi satisfaite de la communication permanente entre la direction et les familles. Cependant, je ressens assez souvent de la frustration partagée avec ma maman au travers de règles parfois trop strictes. [...] Je tiens à terminer ce propos en remerciant le personnel pour son investissement et sa présence aux côtés de ma maman. »

Famille Ehpad

«[...] c'est se trouver contraint de rester jour et nuit dans un espace de 25 m2 sans bénéficier, au début, de visites de ses proches, puis de visites strictement encadrées. [...] Et l'ennui génère la dépression, qui redouble en âge avancé. Mais il peut rester quelques moments agréables. Nous apprécions la disponibilité, la gentillesse du personnel. [...] Les rangs seront, malgré toutes les précautions prises, quelque peu clairsemés ».

Résidente Ehpad

L'ADAPTATION OPÉRATIONNELLE DES MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT EN PÉRIODE DE CRISE

Le présent contenu présente les grandes lignes opérationnelles mises en place par l'Association Adef Résidences, en complément et en cohérence avec les dispositifs des autorités.

En février 2020, au regard du risque que représentait la Covid-19 et du peu d'éléments de connaissances sur la maladie, une cellule de crise a été mise en place, cellule construite autour des Directions clés pour affronter une situation de ce type. Il est à noter que l'Association disposait antérieurement d'un dispositif de gestion de crise pouvant être mis en œuvre en cas de besoin.



La cellule de crise, unique instance décisionnaire pour l'entreprise de mars à mi-mai 2020, a décidé de créer pour le suivi opérationnel des Établissements une cellule ressource composée de collaborateurs des fonctions supports (Ressources Humaines, Soins, Hôtellerie, logistique...).

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.

On notera aussi que pour la question des EPI (équipements de protection individuelle) qui a été l'une des problématiques du début de la crise, l'Association a organisé une gestion centrale avec un système de distribution à partir d'une zone de stockage

au niveau du siège social, et des livraisons en complément des dotations des tutelles. Parallèlement, dès la fin des réquisitions gouvernementales sur les exportations, fin mars 300 000 masques chirurgicaux ont été commandés en Chine, commande qui a été renouvelée par la suite.

L'ensemble des procédures et protocoles ou recommandations organisationnelles ont été constamment adaptées, voire créées, sous l'impulsion des Directions de la Coordination et de la Qualité, Hygiène et Sécurité.

Au regard de l'intégration des nouvelles pratiques en lien avec la Covid-19 et de la perspective d'une crise de longue durée, en juin 2020 la cellule de crise a été intégrée au fonctionnement classique du Comité Exécutif qui travaille sur l'accompagnement des Établissements. Les organisations ont été « normalisées » en adaptant les modalités de fonctionnement de l'Association.

LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION PILIER DE LA GESTION DE CRISE.

Une cellule Stratégie & Communication a été mise en place en février 2020 pour un regard pluridisciplinaire sur les enjeux. Le Président a régulièrement pris la parole auprès de tous les collaborateurs (10 fois en 2020, et plus particulièrement de mars à mai), ou auprès des Directions d'Établissements (14 fois en 2020). Un bulletin d'information dédié à la situation Covid-19 a été diffusé par mail et via le réseau social interne (46 numéros en 2020, avec une interruption entre juin et octobre, les sujets étant alors traités de manière plus classique dans la newsletter). En interne un autre canal habituel qu'est le journal interne a joué aussi son rôle en ce sens de manière trimestrielle.



Des enjeux humains sectoriels bouleversés et accentués par la crise sanitaire

Les Établissements ont mené des communications directement avec les familles, que ce soit par mail ou parfois aussi par des applications, visios, ou courriers. Il s'est agi d'un élément fondamental de transparence et d'échanges avec les familles et les proches afin de les tenir informés concrètement de la situation sur les Établissements et de recueillir leurs points de vue. La digitalisation de la communication avec les familles s'est ainsi accélérée en particulier avec l'utilisation de l'application Familizz. Le Conseil de la Vie Sociale joue dans ce cadre un rôle très important.

Concernant les médias, et afin de répondre aux attentes légitimes d'information de la société, la Direction de la Communication a mené globalement, parallèlement aux actions ci-dessus, une politique d'interactions et de transparence. Il en est résulté environ 35 articles nationaux et locaux, en phase avec nos réalités.



Focus



Un article du Parisien sur la 1^{ère} vague et la crise Covid-19 avec les témoignages sur les vécus de professionnels de l'Ehpad de Villecresnes (94), on les en remercie.



FOCUS MÉDICAL

LA CRISE SANITAIRE COVID-19

La Direction de la Politique de Santé et de Soins a focalisé ses actions d'une part sur l'accompagnement à la gestion du risque sanitaire et d'autre part sur les enjeux clés de l'information et de la formation. L'expertise médicale de la Direction l'a amenée à faire des suivis opérationnels et à donner tous les conseils nécessaires en cas d'épisode Covid-19. Ce conseil et cet accompagnement ont été issus d'un travail de fond de suivi des données scientifiques via les publications spécialisées et le réseau gériatrique. Cette dynamique s'est faite de manière collaborative avec les Médecins Coordonnateurs, les IDEC et les IDE des Établissements. Un exemple de résultante de ce travail collaboratif est le document de travail « Prise en charge du Résident Covid-19 ». La Direction Médicale a en effet animé tout au long de la crise sanitaire le réseau des Médecins et Infirmiers, en mode échanges et retours d'expériences. L'une des difficultés de cette période très spécifique et très nouvelle aura été d'analyser des informations abondantes et parfois contradictoires ou incertaines.

Face à la surmortalité dans les Ehpad associatifs comme au niveau national, chaque action a été priorisée sur l'accompagnement des équipes soignantes, la mise à jour des pratiques et traitements, ainsi que le suivi des liens avec les filières gériatriques : équipes mobiles, CPIas, soins palliatifs, HAD...

La production des informations clés s'est également faite auprès de l'ensemble des professionnels, sur les modalités d'interventions et d'organisations face à la Covid-19, et sur le sujet de la vaccination. Sur ce dernier point, deux vidéos de 30 minutes ont été produites sur les vaccins, dans un souci très pédagogique de donner des informations éclairées aux professionnels à un moment où ils pouvaient être pris comme tout un chacun dans des discours contradictoires, voire dans la désinformation. Tout ce travail de fond avait aussi pour objet d'être diffusé par les Établissements auprès des Résidents et des familles sous des formats adaptés.



UNE APPROCHE RÉGIONALISÉE POUR LA POLITIQUE DE SOINS

Une nouvelle organisation de la Direction de la Politique de Santé et de Soins a été mise en œuvre avec une volonté de régionalisation pour favoriser un accompagnement de proximité au plus près du terrain. Cette approche s'est concrétisée par la nomination de trois médecins référents régionaux (« régions » Nord, Ile-de-France et Sud) assurant au niveau de leur périmètre un rôle de référent et de conseil en matière de santé auprès des médecins coordonnateurs et des équipes de soins d'Adef Résidences. Ils contribuent au niveau régional à la définition et à la mise en œuvre de la politique de santé associative, en lien avec les évolutions du secteur, les innovations médicales, les politiques et orientations gouvernementales et associatives. Cette approche régionale, en favorisant les retours du terrain et la réactivité des interventions auprès des Établissements, participe également à l'amélioration continue de la politique de santé au niveau associatif.

LES INDICATEURS MÉDICAUX ET DE SOINS

Après un 1er travail de fond, qui avait été mené en 2019 – début 2020, de création d'indicateurs dédiés aux enjeux médicaux après audit, la perspective de donner accès rapidement à une analyse exhaustive de l'évolution de ces enjeux, au niveau associatif et au niveau Établissement, a été finalisée en 2020. Les apprentissages de la crise sanitaire Covid-19 ont été intégralement pris en compte. Un logiciel a été retenu pour tout type d'indicateurs au niveau associatif, et après une phase de tests, ils seront opérationnels en 2021.

LE DÉVELOPPEMENT DE PÔLES DE RESSOURCES MÉDICALES/GÉRIATRIQUES

La création d'un pôle médical gériatrique à l'hôpital Nord 92 a été lancée en 2020 pour répondre aux besoins de nombreux Ehpad présentant un manque de médecins traitants. Des gériatres de l'Hôpital interviennent d'ores et déjà dans plusieurs Établissements Adef Résidences du Nord de l'Île-de-France. Leurs interventions mixtes, à la fois en présentiel et en distanciel, ont permis d'assurer rapidement une prise en charge médicale de qualité de Résidents qui n'avait plus de médecin traitant, et d'apporter un soutien aux équipes soignantes. Leur expertise gériatrique permet de lutter contre la iatrogénie et de faire monter en compétence les équipes en favorisant les bonnes pratiques gériatriques.

Le principe de ce type de pôles est de :

- mieux répondre aux urgences et de diminuer les hospitalisations non programmées,
- développer la téléconsultation pour assurer un suivi plus régulier en complément des visites sur place,
- développer la télé-expertise pour permettre à tout médecin des Établissements d'avoir un accès à un avis gériatrique, voire à d'autres spécialistes,
- améliorer la prise en charge grâce à des hospitalisations programmées,
- maintenir le suivi des Résidents quelle que soit la situation sanitaire du pays.

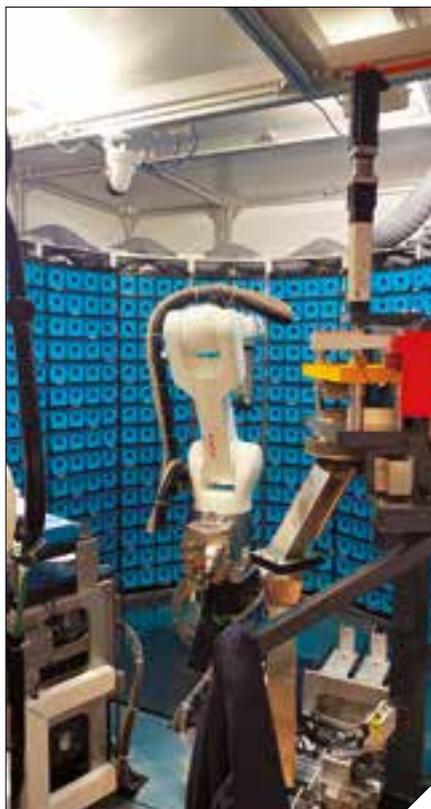
Ce modèle de mutualisation des moyens en ressources médicales a été de plus expérimenté en urgence au cours de la 2^{ème} vague Covid-19 pour assurer une continuité des soins dans un Ehpad de province (situé à plus de 500 km de Paris), Établissement qui était fortement touché par la Covid-19 et dans une situation de pénurie de médecins traitants. Grâce à l'aide apportée par un gériatre de l'Hôpital Nord 92, les Résidents ont pu bénéficier d'une prise en charge adaptée et l'équipe soignante d'un soutien efficace.

La combinaison synergique d'une solution performante de télé-médecine avec des objets connectés de qualité et, d'autre part, de pôles de ressources médicales/gériatriques disponibles pour l'ensemble des Établissements Adef Résidences représente un des axes prioritaires de développement, compte-tenu de la démographie défavorable des médecins généralistes et des médecins coordonnateurs dans les 3 prochaines années.

LA CRÉATION DE LA PHARMACIE À USAGE INTERNE (PUI) À L'HÔPITAL NORD 92

L'Hôpital Nord 92 a créé une pharmacie à usage unique, projet très novateur avec un automate capable de préparer les éléments. Il s'agit d'optimiser et de sécuriser toutes les étapes du circuit du médicament au profit de l'amélioration de la qualité de prise en charge des Résidents et des conditions de travail des professionnels. Le déploiement concerne six Établissements Adef résidences du Nord de l'Île-de-France. Les professionnels de ces Établissements sont accompagnés par la Direction de la Politique Médicale et de Soins à chaque étape du déploiement en collaboration avec le pharmacien responsable de la PUI, en particulier via des sensibilisations et des formations.

Ce projet s'accompagne d'une évolution de l'option tarifaire au profit d'un tarif global de soins visant à maîtriser davantage les ressources et à mieux coordonner le parcours de soins des Résidents. 2020 a été l'année de préparation de la mise en place d'une nouvelle organisation pour coordonner l'intervention des professionnels libéraux et favoriser, en particulier, le recrutement de médecins prescripteurs salariés.



LES COUPES PATHOS ET LES CPOM

Les coupes PATHOS, qui font référence dans le cadre des CPOM, sont l'objet d'un accompagnement spécifique des Établissements. Avec la reprise progressive des négociations CPOM à venir sur 2021, il a été anticipé la création d'équipes pluridisciplinaires dédiées. Cette approche permettra dans le futur de travailler plus en concertation avec l'ensemble des soignants d'un Établissement, tout en laissant la possibilité de mettre en place des équipes mobiles pour pallier les éventuels postes vacants sur d'autres Établissements.

À retenir

De nouvelles impulsions pour la politique médicale :

- en lien avec l'expérience de la crise sanitaire,
- avec une organisation au plus près du terrain,
- en intégrant aux mieux les nouvelles technologies.

LES CAMPAGNES DE VACCINATION



FOCUS RESSOURCES HUMAINES

LES PRINCIPAUX INDICATEURS

Nombre de collaborateurs : **environ 3800**

Répartition hommes / femmes* : **14,87% d'hommes / 85,13% de femmes**

Formations les plus dispensées* :

- Sécurité et prévention des risques
- Gestes, Soins et Alimentation
- Entrée et accompagnement en institution

Indice égalité professionnelle : **81/100**

Nombre de promotions* (accès à un poste de qualification supérieure) : **70**

Répartition par types de contrats* : **76,32% des collaborateurs en CDI, 23,68% en CDD**

Répartition par catégories socioprofessionnelles* : **88,75 % ETAMS, 11,25% cadres**

*Éléments au 31/12/20

L'ADAPTABILITÉ DE LA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES EN SITUATION DE CRISE

La Direction des Ressources Humaines a eu à s'adapter à une situation totalement inédite sous plusieurs aspects : sécurité au travail, risque psychosocial, et bien entendu le soutien aux Établissements et les enjeux du management.

La santé et la sécurité ont été des priorités en lien avec les protocoles nationaux des Ministères et les instances représentatives. Dans un contexte de crise, il a été avant tout question de trouver des solutions adaptées pour permettre aux collaborateurs d'exercer pleinement leurs fonctions d'accompagnement des personnes vulnérables. Parallèlement, toutes les mesures et adaptations ont été prises quant aux collaborateurs confrontés à une situation de vulnérabilité en lien avec de potentielles contaminations au virus Covid-19.

Les enjeux managériaux ont fait l'objet d'une philosophie clairement déterminée :

- renforcement de l'autonomie des professionnels pour leur permettre d'être en mesure de prendre des décisions rapidement et strictement en phase avec les réalités de l'Établissement,
- agilité dans le soutien et l'accompagnement apportés aux Directions d'Établissements,
- facilitation dans la mise en œuvre des organisations, l'objet étant la flexibilisation des organisations et du travail afin de garantir une meilleure adaptabilité aux réalités des Établissements.

Les échanges avec les Directions d'Établissements ont été en grande partie dématérialisés en 2020, conformément à l'application des règles visant à minimiser les risques de contaminations. Il en a été de même pour le dialogue social avec le CSE et les syndicats en vue d'apporter des réponses adaptées permettant de préserver les enjeux et garantir les piliers du fonctionnement d'Adef Résidences.

Focus

Le **Directeur de l'Ehpad de Gerzat** a témoigné de ses vécus, en lien avec la philosophie associative, dans le **Mensuel des Maisons de Retraite**.



Zoom sur 2020

1- La santé et la sécurité ont été la priorité.

2- Des enjeux managériaux particulièrement forts.

3- Une ligne de conduite : garantir les piliers du fonctionnement d'Adef Résidences.

LA TRANSPPOSITION DU SÉGUR DE LA SANTÉ AU SEIN D'ADEF RÉSIDENCES



Les responsabilités humaines qui sont celles des professionnels engagés auprès des Résidents dans les Établissements sont immenses et la crise Covid-19 a conforté la nécessité de reconnaissance de ces métiers ainsi que la nécessité légitime de revalorisation des rémunérations.

Ces réalités ont été reconnues par le Ministre des Solidarités et de la Santé qui a pris la décision de mobiliser des moyens financiers afin de revaloriser les professionnels non médicaux de la fonction publique hospitalière (signature d'un accord salarial dans le cadre du Ségur de la Santé). Le Ministre a tenu à ce que le secteur privé solidaire bénéficie d'un traitement équitable par rapport au secteur public pour éviter les inégalités entre professionnels d'Ehpad publics et associatifs. C'est dans ce contexte qu'Adef Résidences a présenté à ses organisations syndicales représentatives un accord d'entreprise visant à définir les modalités de transposition de l'indemnité forfaitaire Ségur à compter de septembre 2020.

Cette évolution est extrêmement prometteuse pour les professionnels d'Adef Résidences ; en effet, et même si tous les collaborateurs ne sont pas concernés dans un premier temps par cette évolution (en l'occurrence le secteur handicap), cette mesure est l'annonce d'une évolution des salaires du secteur médico-social et de l'engagement d'une réelle dynamique d'évolution et de revalorisation des salaires à l'œuvre dans l'Association.

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LA FORMATION



Adef Résidences a à cœur de répondre de manière précise aux évolutions structurelles sociétales, en particulier sur les questions de vieillissement de la population et la nécessité d'adapter et d'élargir l'offre de services dans le respect du choix de la personne et de la logique de parcours individualisés. Se positionnant comme une Association apprenante, Adef Résidences examine également de près les enseignements de la crise Covid-19. Les adaptations des organisations, et l'autonomie renforcée des professionnels pour faire face aux enjeux, rendent possible une amélioration des fonctionnements, des pratiques, du savoir-faire. Il s'agit d'être capable d'encaisser plus de flexibilité pour améliorer la qualité de prise en charge globale.

Considérant ces caractéristiques et les évolutions de l'Association, 4 axes stratégiques ont été retenus dans le cadre des orientations formation pour 2021 :

- poursuivre les efforts d'adaptation continue aux besoins et au vieillissement des personnes accueillies,
- accompagner et anticiper la gestion prospective des âges par le déploiement de politiques RH adaptées à l'allongement de la durée de vie active et aux caractéristiques sectorielles,
- répondre aux attentes des professionnels en termes d'évolution des fonctions, d'émergence de nouveaux métiers,
- renforcer l'approche d'organisation apprenante en situation de crise.

L'AGRÈMENT DE L'ACCORD SUR LE TÉLÉTRAVAIL



L'accord collectif relatif au télétravail signé avec les représentants syndicaux a été agréé par le Ministère en septembre 2020. Pour toutes les personnes pouvant télétravailler, une journée par semaine peut être mise en place, ce qui a rendu possible la pérennisation d'un système bénéfique pour la souplesse professionnelle et favorable sur l'aspect environnemental (amélioration de l'équilibre vie professionnelle / vie privée via la réduction des temps de trajet, diminution du nombre de km parcourus). Cet accord fait suite à une phase d'expérimentation qui avait débuté en mars 2019. Il s'applique hors protocole sanitaire spécifique.

DES PARTENARIATS NOVATEURS POUR LES ÉTABLISSEMENTS

On peut à ce titre citer la relation avec HUBLO sur la partie recrutement, un outil moderne de mise en relation pour les remplacements. Cette approche facilite la recherche de professionnels, avec un important gain de temps administratif pour les Établissements. Cette ouverture à des partenariats s'est aussi concrétisée avec des organismes comme Brigad ou la Protection Civile qui ont permis de renforcer les effectifs dans les situations le nécessitant.

UNE CONFIRMATION DE LA DIMINUTION DES ACCIDENTS DE TRAVAIL ET DES ACCIDENTS DE TRAJETS, DANS UN CONTEXTE 2020 PARTICULIER

Il avait été noté entre 2016 et 2019 une diminution de l'ordre de 7,5% (alors même que le nombre de collaborateurs augmentait). Si les chiffres de 2020 confirment largement cette tendance, ils sont pour autant à prendre avec précaution tant l'année a été exceptionnelle sous bien des aspects. Le fort engagement des professionnels et la diminution des actions de manutention dues au confinement très strict pendant la 1^{ère} vague, mais aussi dans une moindre mesure durant la suite de l'année en lien avec l'épidémie, sont certainement des facteurs d'une évolution statistique non représentative sur une échelle de long terme.



Concernant les statistiques par métiers et activités :

- plus de 80% des accidents concernent le pôle assistance de vie,
- plus de 70% viennent de la manutention dite d'aide aux Résidents,
- près de 65% ont lieu le matin, moment de la journée consacré aux soins et toilettes,
- les zones corporelles les plus touchées sont à environ 70% le dos, les épaules et les lombaires.

Parmi les principales actions de prévention, on notera celles portant sur le matériel, la formation/sensibilisation à son utilisation, les bonnes pratiques professionnelles, l'analyse de l'accidentologie.

LA QUESTION DE LA PARITÉ FEMME/HOMME

L'index égalité est une obligation réglementaire depuis 2019 avec pour Adef Résidences une méthodologie de répartition par catégories socioprofessionnelles. Concernant l'année 2020, les indicateurs des augmentations individuelles, des promotions et de la représentativité parmi les 10 plus hautes rémunérations, correspondent tous aux meilleures notations. Le score global est de 81/100, ce qui a amené l'Association à s'engager à prendre les dispositions nécessaires pour réduire les écarts constatés.

L'OUTIL SIRH

Le lancement du projet SIRH en 2019 a pour vocation de permettre aux professionnels dits administratifs de se recentrer sur leur cœur de métier qui est aussi l'accompagnement des personnes vulnérables, via la facilitation des traitements et l'efficacité apportée par la digitalisation. Malgré des retards en lien avec les perturbations engendrées par les confinements, le déploiement a été mené sur les modules paie et administration du personnel. Il en est de même pour la digitalisation des bulletins de salaire ou encore le suivi des plans de développement des compétences.

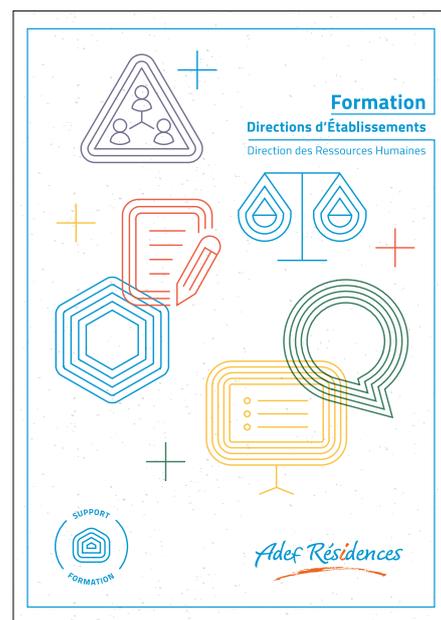
Au demeurant, de nouveaux outils vont continuer à être déployés afin de faciliter la transmission d'information entre les Établissements et le siège social, minorer le temps administratif et gagner en flexibilité et en rigueur de fonctionnement.



LA CRÉATION DE LA MARQUE EMPLOYEUR

L'accueil d'un nouveau salarié est un élément essentiel de toute intégration. Au-delà, la communication dite marque employeur prend tout son sens dans un secteur confronté à un déficit d'attractivité comme le médico-social. C'est pourquoi Adef Résidences a créé sa marque employeur, avec pour boussole un devoir de bienveillance qui se traduit tant dans les attitudes que dans les documents qui donnent quelques grands repères sur l'entreprise et sur l'organisation au quotidien. Au travers d'une charte graphique dédiée à cette philosophie, il est aussi question d'être utile à tout salarié qui veut faire un point sur les informations qu'il a à l'esprit.

Le 1er document diffusé est à destination des nouveaux Directeurs, le tout avec une volonté d'hospitalité et de dynamisme. Il a vocation à apporter tous les éléments clés qui lui sont nécessaires dans sa prise de poste. S'en suivra en 2021 un livret d'accueil complètement refondu pour faciliter l'arrivée des nouveaux collaborateurs.





partie 2

cap
2040

cahier spécial

ADEF RÉSIDENCES CAP 2040

Une vision de l'entreprise sur les 20 années qui viennent.

Une base d'analyse : la prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes de notre secteur d'activité.

Un levier majeur : la considération de l'environnement de l'Établissement comme un écosystème à part entière.

Un projet d'entreprise porté par le Directoire.

Le projet Cap 2040 vise à pérenniser à long terme les activités de l'entreprise par son adaptation aux réalités des années qui viennent telles qu'elles apparaissent à travers les différentes études prospectives. A sa création, l'unique objectif de l'Association était de se spécialiser dans son créneau de création et de duplication d'Établissements Médico-Sociaux. Il s'agissait d'atteindre une taille critique, un savoir-faire, des compétences professionnelles, une performance organisationnelle, pour constituer ses propres ressources, et acquérir une légitimité dans son domaine. Mais l'environnement du secteur médico-social évolue désormais rapidement, le spectre des attentes des parties prenantes s'élargit, les besoins s'intensifient, les moyens permis par les progrès de la science et du numérique augmentent.

Les exigences de la société se multiplient en termes de qualité et de diversité de l'offre pour répondre à la diversité des situations de la population vulnérable en perte d'autonomie. L'histoire de l'Association se situe désormais dans ces évolutions, parfois même dans des changements de paradigme à venir d'ici à 2040.

Le contexte législatif et gouvernemental

Le rapport Libault a été remis à la demande du gouvernement dans la perspective de donner de grandes orientations sur l'accompagnement des personnes âgées vulnérables du fait de leur perte d'autonomie. On le sait, le vieillissement de la population est l'un des enjeux majeurs du 21^e siècle avec le nombre de personnes dépendantes qui passera de 1,3 millions à 2,4 millions de personnes en 2060. En lien, les dépenses de la société passeront de 1,4 % du PIB à 2,6 %. Dans le cadre de Cap 2040, les mesures suivantes ont été plus particulièrement analysées et intégrées :

- Développer des modes d'habitat intermédiaires pour les personnes âgées ;
- Décloisonner les structures, entre sanitaire et médico-social par exemple ;
- Accroître le temps de présence humaine auprès des personnes dépendantes ;
- Améliorer les conditions de travail des professionnels et la qualité de l'accompagnement des personnes par l'innovation organisationnelle ;
- Ouvrir des perspectives de carrière pour les métiers du grand âge ;
- Assurer une continuité de prise en charge pour chacun et mettre un terme aux réponses en silos ;
- Accélérer et encourager les travaux de recherche liés au vieillissement ;
- Garantir le libre choix de la personne âgée en construisant une nouvelle offre d'accompagnement et de soin.

Cette nécessité d'adaptation aux besoins sociétaux se retrouve également dans les orientations de la loi PACTE qui concerne toutes les entreprises quel que soit leur secteur d'activité. Elle renforce en effet la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise afin d'intégrer la prise en considération des enjeux sociétaux. En plus de consacrer l'intérêt social, cette loi a pour effet un nouvel alinéa à l'article 1833 du Code Civil, disposant que « la société est gérée dans son intérêt social et en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

Les orientations stratégiques

Il s'agit tout d'abord d'aller vers l'endossement de nouvelles responsabilités, en intégrant dans sa stratégie l'adaptation de son activité pour un impact positif sur ses parties prenantes directes (personnes vulnérables dont elles s'occupent, salariés, familles, financeurs), mais aussi sur son environnement écologique, social et sociétal. La RSE est de toute évidence au cœur de Cap 2040 : elle donne des repères essentiels dans la stratégie de l'entreprise afin de construire un panel de prestations cohérentes et répondant à la complexité des enjeux humains, sociétaux, environnementaux et économiques.



Pour aller encore plus loin, Cap 2040 réadapte la mission de l'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 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. 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 âgées que nous accompagnons.



LES ORIENTATIONS ÉCONOMIQUES

Adef Résidences est une Association à but non lucratif indépendante et autonome financièrement. Il s'agit de permettre à l'entreprise de garder à l'avenir sa capacité d'autofinancement et sa solidité financière.

Adef Résidences vise à poursuivre l'amélioration de la qualité de l'accompagnement, la valorisation des métiers et la réponse aux enjeux de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, tout en développant sa capacité d'autofinancement. Son plan de croissance interne et externe et de diversification de son activité et d'internalisation des prestations périphériques l'y aidera.

Le défi posé par les évolutions sectorielles est donc de disposer de plus de marges de manœuvres financières au bénéfice de la collectivité (collaborateurs et Résidents).

Les principaux axes suivants ont été définis en ce sens :

- le ratio secteur conventionné et secteur non conventionné : les ratios de 70/75% de places habilitées à l'aide sociale, et donc de 25 à 30% de places au tarif libre, devraient rester les mêmes afin de pouvoir disposer de plus de moyens d'actions au niveau associatif,
- la diversification de l'activité afin de mutualiser nos outils et nos dispositifs,
- l'internalisation par le biais des filiales et en particulier la restauration : la logique des filiales (et par extension des circuits courts) est en internalisant 100% des prestations d'investir autrement de facto la marge brute qui iraient chez différents intermédiaires.

Adef Résidences a mis en place le principe d'internalisation de certaines activités périphériques en lien direct avec l'accompagnement depuis plusieurs années déjà. Ces activités sont portées par les filiales Restonis (restauration), Armonis (formation et conseil), Algonis (informatique), 4MS (ingénierie), et la production de denrées alimentaires telles que le vignoble Château Sauman.

L'Association va continuer à développer et à décliner cette approche de l'écosystème dans une modalité circuits courts et circuits de proximité dans tous les domaines concernés par les services à la personne âgée en perte d'autonomie. L'internalisation n'est cependant pas l'unique réponse. Des solutions de coopération/mutualisation entre différents acteurs sectoriels partageant des outils et moyens communs sont envisagés, ce en ouvrant le capital des filiales à d'autres organismes gestionnaires associatifs partageant les mêmes valeurs.

LES ORIENTATIONS DE L'OFFRE

L'Ehpad comme structure pivot.

Sur un territoire local donné, les évolutions sociétales nécessiteront de proposer aux personnes fragilisées par le grand âge, et par la perte d'autonomie, une présence agile de professionnels dans une relation d'accompagnement technique mais surtout humaine. Le rôle que pourrait assurer l'Ehpad se prépare de manière naturelle, il délivrera sur son territoire de manière graduée l'ensemble des 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 possibilités de lieux de vie (logement partagé, logement accompagné, logement d'inclusion) jusqu'à l'Ehpad lorsque c'est souhaité et nécessaire.

Par exemple, les collaborateurs rattachés à l'Ehpad pourront intervenir auprès des personnes à domicile, assurant une continuité relationnelle pouvant préparer un accueil et un accompagnement plus respectueux dans l'Établissement lorsque l'entrée sera nécessaire.

De plus, il est vraisemblable que les progrès numériques permettront de nouveaux process métiers transversaux, par exemple, la gestion d'un dossier de parcours de vie et de soin partagé permettrait d'instaurer une centrale d'appel 24h/24 sur l'Ehpad, structure pivot pouvant être en contact efficacement avec les personnes en besoin d'accompagnement.

Information

Cap 2040 est un programme porté par le Directoire, à l'issue des réflexions menées en continu avec les parties prenantes d'Adef Résidences et sectorielles. Il a été travaillé en collaboration avec les instances dirigeantes. Ce programme est amené à évoluer, à s'enrichir, dans les années qui viennent.



Le territoire de l'Établissement comme écosystème

Chaque Établissement fait partie d'un écosystème très local qui lui est propre, que ce soit pour les Ehpad ou pour les Établissements pour personnes en situation de handicap. La capacité à interagir au mieux avec cet écosystème renforcera la valeur ajoutée sociétale et l'efficacité des activités du médico-social. L'orientation est de progressivement construire une plateforme de services complets, gradués, personnalisés répondant par un panel d'offres aux besoins des personnes vulnérables du territoire. Cette approche sera modulable fonction des acteurs du territoire, avec pour sujets le lien social, les logements adaptés, l'aménagement du territoire, les circuits courts, les circuits de proximité et d'autres sujets encore.

Les professionnels qui participent à l'accompagnement d'une personne vulnérable ont des profils assez variés : aidants familiaux, structures sociales, structures sanitaires, les professionnels médicaux en profession libérale, ceux du soin, aides à domicile, Établissements Médico-Sociaux.... La notion de circuit court trouve ici tout son sens, il s'agit d'agrèger les acteurs autour des besoins de la personne vulnérable, de renforcer le lien social autour d'elle et de permettre à l'Ehpad d'être dans la complétude de ce qu'il peut proposer en tant que plateforme de service. On ira ainsi vers une réconciliation territoire - environnement - économie, car il s'agira de développer l'organisation des circuits courts au sens large : accompagnement de personnes à domicile, santé, soin, lien social, alimentation et habitat.



Les orientations sur la recherche et l'éthique

Un Fonds de Dotation pour la recherche dans le développement des Établissements Médico-Sociaux a été créé sous l'impulsion d'Adef Résidences, son objet est de réunir plusieurs organismes associatifs, gestionnaires d'EMS, afin de soutenir des travaux de recherche. La recherche est fondamentale pour mieux comprendre le grand âge et le handicap, objectiver les choix qui seront faits pour les évolutions de l'accompagnement, et pour se donner les moyens de dépasser les freins actuels à une meilleure réponse sociétale sur la place des personnes vulnérables. Il s'agit de recherches-actions pour lesquelles les Établissements des organismes adhérents pourraient servir de terrains cliniques. Les premiers travaux engagés ont porté sur l'écoute existentielle. 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 respectueux des personnes.

Parallèlement, le Comité d'Éthique d'Adef Résidences porte depuis une dizaine d'années un questionnement permanent sur les pratiques et les engagements associatifs. Dans tout accompagnement humain des principes contradictoires se font jour, par exemple entre protection et liberté, entre socialisation et institutionnalisation, entre modélisation et individualisation, entre protocole et autonomie des professionnels, etc... Le Comité d'Éthique joue un rôle essentiel dans toutes les réflexions sur les problématiques à dépasser pour évoluer.

Pour approfondir

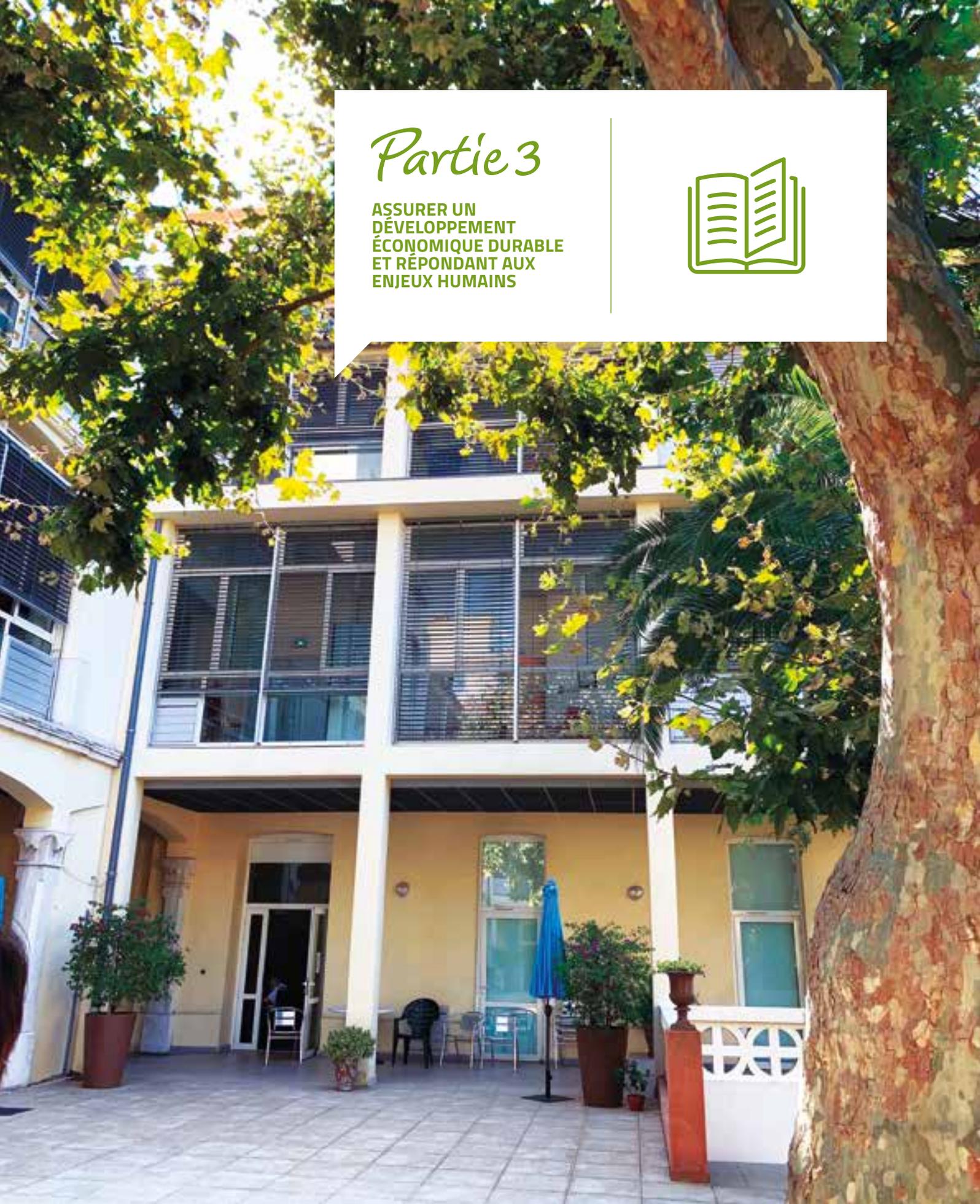
Le secteur médico-social est très atomisé, constitué d'une multiplicité d'acteurs et d'opérateurs de taille réduite qui se sont développés indépendamment des uns des autres, et qui rendent difficile la concrétisation de l'ambition de tous, autour de l'excellence du parcours de soin et de vie des personnes âgées en perte d'autonomie et des personnes en situation de handicap.

L'entreprise médico-sociale du futur sera au service du bien commun et en capacité de concilier tous les objectifs humains, sociaux, sociétaux, économiques et environnementaux, directement ou indirectement liés à la production des prestations au service des personnes vulnérables.

Les insuffisances actuelles du secteur conduisent à penser et à mettre en place des solutions innovantes, essentiellement axées sur les relations humaines et leurs rapports à l'environnement dans un écosystème de territoire, telle est l'orientation soumise à la réflexion des associations qui pourraient être partenaires de notre volonté de progrès.

Partie 3

**ASSURER UN
DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE DURABLE
ET RÉPONDANT AUX
ENJEUX HUMAINS**



Adef Résidences poursuit sa stratégie de développement et de diversification de son activité, entamée il y a de cela une dizaine d'années. La croissance externe est réalisée depuis cette période par des reprises d'Établissements existants dans le respect de leur identité. Le volet construction de nouvel Établissement est quant à lui moins courant dans le secteur. Parallèlement, la diversification de l'offre de l'Association se poursuit pour répondre à la logique de personnalisation des parcours de vie d'une population de plus en plus importante qui sera confrontée à la perte d'autonomie physique et cognitive. Il s'agit également dans ce cadre de renforcer le développement des filiales et des circuits courts qui ont pour objet des activités directement en lien avec l'accompagnement.

LE PROFIL DES ÉTABLISSEMENTS

39 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.

2 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.

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.

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.

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.

LES FAITS MARQUANTS DU DÉVELOPPEMENT

L'INTÉGRATION D'UN EHPAD À CLERMONT-FERRAND (63)

En juin 2020, un Ehpad précédemment des Petites Sœurs des Pauvres à Clermont-Ferrand en Auvergne-Rhône-Alpes a été intégré au sein de l'Association. De la même manière que pour les autres reprises, le respect de l'identité et de l'histoire de l'Établissement a été un point clé afin d'assurer une continuité rassurante dans l'accompagnement pour les Résidents, les familles et les professionnels. Les organisations sont progressivement intégrées dans les fonctionnements Adef Résidences.

Les chiffres clés de l'Ehpad :

Date de création : 1861.

Nombre de places : 70.

Nombre de places à l'aide sociale : 100%.



LA CONSTRUCTION D'UN EHPAD À CHAMPAGNOLE (39)

Adef Résidences a été retenue dans le cadre d'un appel à projet ARS – Conseil Départemental – Mairie. Sur un terrain situé en centre-ville, le futur Ehpad répondra à un important déficit en nombre de places sur le territoire. Le projet s'inscrit dans une évolution en profondeur de la politique d'accompagnement des personnes âgées vulnérables, en particulier au regard de la problématique démographique annoncée d'ici à 20 ans. L'Association inscrit son projet dans un programme de rénovation urbaine du centre-ville, tout en répondant à des critères stricts en matière de développement durable (label Effinergie).

Les chiffres clés de l'Ehpad de Champagnole :

Nombre de places : 83.

Dont nombre de places en Unité Dédiée : 14.

Nombre de places à l'aide sociale : 100%.



LA REPRISE D'UN EHPAD À TOULON (83)

La reprise (immobilier et exploitation) se fait auprès des Petites Sœurs des Pauvres, avec un Établissement riche d'une longue histoire d'environ 1,5 siècles. Il s'agira à l'époque de la centième Maison de la Congrégation. Une restructuration globale des bâtiments a été menée entre 2002 et 2013. La chapelle du site restera un lieu de culte suite à la reprise. La Maison est située en centre-ville à quelques minutes du port et de la mer.

Les chiffres clés de l'Ehpad de Toulon :

Date de création : 1874.

Nombre de places : 70.

Nombre de places à l'aide sociale : 100%.



LA REPRISE DU FOYER DE VIE DE RILHAC-XAINTRIE (19)

Pour cette reprise (immobilier et exploitation), le Foyer de Vie Occupationnel situé à Rilhac-Xaintrie dispose de 24 places d'internat et de 2 places d'accueil temporaires. Il a été autorisé en 2001 et a ouvert ses portes en 2005. Le foyer de vie occupationnel a pour mission principale d'accueillir des personnes adultes dont le handicap ou la pathologie ne permet pas ou plus d'exercer une activité professionnelle, y compris en milieu protégé. Ces personnes bénéficient cependant d'une autonomie suffisante pour se livrer à des occupations quotidiennes, activités ludiques, éducatives ainsi qu'une capacité à participer à une animation sociale.

Les chiffres clés du Foyer de Vie de Rilhac :

Date de création : 2005.

Nombre de places : 26.



LES HABITATS PARTAGÉS POUR PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP, LES LOGEMENTS D'INCLUSION

En mai 2019, le premier habitat partagé créé et géré par un Établissement de l'Association ouvrait ses portes dans le Jura. Un habitat inclusif est destiné à des personnes en situation de handicap ou à des personnes âgées et leur permet de garder autonomie et indépendance tout en bénéficiant d'un accompagnement quotidien adapté à leurs besoins. En 2020, l'Établissement de Saint-Denis dans le 93 (MAS et Ehpad) a construit avec les services de la ville une offre via des appartements pour diversifier l'offre à destination des personnes handicapées qui étaient institutionnalisées, et dont le niveau d'autonomie ne justifie pas un maintien en Établissement. Il en est de même en lien avec la MAS de Mercoeur qui a lancé les projets d'habitats inclusifs à Argentat-sur-Dordogne.



LA FINALISATION DES TRAVAUX AU CENTRE DE VACANCES DE LA FLÈCHE

Un 3^e 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, le Manoir et ses attenants peuvent désormais après travaux accueillir 30 vacanciers en situation de handicap.



LES OBJECTIFS DES ANNÉES QUI VIENNENT

Dans ses projets de développement et de diversification, Adef Résidences a la volonté de faire évoluer les Ehpad vers des structures pivots, des structures plateformes capables d'élargir l'offre et de répondre à toutes les attentes des personnes âgées tout au long de leur parcours gériatrique dès les premiers signes de perte d'autonomie. Devenir en quelques sortes un guichet unique, en étant capable de délivrer les prestations les plus diverses, prestations graduées, cohérentes, coordonnées, tout au long du parcours des personnes - prestations aptes à répondre aux souhaits, notamment en diversifiant l'offre d'habitat en développant le logement accompagné, partagé parfois, inséré dans la vie locale, pour lequel l'Ehpad structure pivot pourra délivrer toutes les prestations d'aide et d'accompagnement nécessaires.

LES ENJEUX FINANCIERS

La crise sanitaire a généré des problèmes de financement de deux ordres. Une baisse des produits d'exploitation qui est la conséquence de la chute du taux d'occupation, et une augmentation des charges d'exploitation dues au coût du renforcement des effectifs, au surcoût des Équipements de Protection Individuelle (masques, gants, surblouses...) qui ont été utilisés, ainsi qu'au versement de l'indemnité Ségur. Pour la 1ère fois de son histoire l'Association a été confrontée au risque d'un déficit

d'exploitation. Face à cet enjeu, l'entreprise s'est engagée dans une gestion responsable afin de coûte que coûte préserver l'avenir de l'Association, maintenir les emplois et assurer également une politique sociale juste, en déroulant un plan d'action mobilisant les efforts de tous pour une gestion rigoureuse des dépenses d'exploitation et d'investissement. Des crédits non reconductibles ont également été accordés par les ARS et ont permis en 2020 de préserver l'équilibre d'exploitation.

LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS DES FILIALES

La diversification des activités connexes a pour logique de :

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



Focus agriculture

La diversification prend aussi la forme de création de filières d'approvisionnements agricoles. Tout d'abord en 2017 a été lancée BYC, filière de production de chocolat à partir d'une plantation au Cameroun dans la logique des circuits courts et d'un co-développement responsable, puis en 2018 a été acquis le Château Sauman, dans la même logique (voir page 29).

La logique est celle d'une diversification globale sur les approvisionnements agricoles, de nouveaux projets étant à l'étude : viande bovine, café, huile... Ces filières rendent possibles un modèle économique fondé sur une optimisation des coûts et une amélioration de la qualité.



Information

Retrouvez le bilan financier 2020 de l'Association pages 35 à 39 avec toutes les explications sur le système comptable.

RESTONIS, LA FILIALE RESTAURATION

Composante essentielle de la vie des Établissements, la restauration et ses enjeux sont parties intégrantes de l'accompagnement Restonis.

Qu'il s'agisse du plaisir gustatif et culinaire, des enjeux liés à la dénutrition ou bien le gaspillage alimentaire, Adef Résidences peut s'appuyer sur l'expertise de sa filiale, dédiée à la restauration en Ehpad et en Établissements pour personnes en situation de handicap, pour y répondre.

Une consolidation des méthodes et des engagements sociétaux à l'aube des 10 ans de Restonis.

Au cours de l'année 2020, Restonis a mené deux grands projets d'envergure, soit le remplacement de l'ensemble du parc informatique et le déploiement de tablettes connectées E-pack. Ainsi les chefs disposent de ressources plus adaptées pour gérer leur cuisine et l'ensemble des équipes peuvent s'appuyer sur les tablettes E-pack directement installées sur les zones de production afin d'assurer le suivi hygiène et la traçabilité de tout ce qui est produit.

Toujours dans une démarche d'innovation par la maîtrise de la data, l'Établissement de Malzéville teste des chariots de service et de débarrassage connectés qui ambitionnent de mieux comprendre le profil nutritionnel de chaque Résident et faciliter la réduction du gaspillage alimentaire.

À Malzéville encore, des ruches ont fait leur apparition au printemps. En accord avec l'Établissement, elles sont gérées par un professionnel local et la production est redistribuée au site. Ce projet a fait des émules puisque de nombreux autres Établissements se sont montrés intéressés par le projet et sont équipés ou vont l'être prochainement.

À noter en juin 2020 et jusqu'en mars dernier, la mise en place d'un portage de repas entre Combs-la-Ville et Saint-Pierre-du-Perray où une réfection complète de la cuisine a eu lieu.

Enfin depuis décembre 2020, des fonctions de chefs de cuisine et de responsable de restaurant sont accessibles sur certains Établissements.

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.



Date de création : **2011**

CA 2020 : **18 814 394 euros**

Actionnaire* : **Adef Résidences (100%)**

Salariés* : **235**

Repas préparés* : **2 761 590**

Nombre d'Ehpads* : **36**

Nombre d'Établissements pour personnes en situation de handicap* : **12**

Établissements hors Adef Résidences et autres activités : **3**

Audits qualité Restalliance* : **191**

Site : **www.restonis.fr**

Réseaux :   

Restonis
Cuisine & Générosité

ARMONIS, LA FILIALE FORMATION ET CONSEIL

Suite à un travail initié en 2019, Armonis a renforcé sa stratégie de marque en 2020 avec un nouveau logo et sa charte graphique afférente. En toute cohérence cela a conduit à la réécriture du catalogue Armonis de sorte à ce qu'il soit en cohérence avec la posture engagée de proximité et de bienveillance de la marque. Dans le même ordre d'idée, citons pêle-mêle l'adhésion à la FFP (fédération de la formation professionnelle), la création d'un laboratoire d'innovation pédagogique, le lancement de webinaires ainsi que la refonte complète de son site internet.

Sur l'axe offre commerciale, Armonis a su relever les enjeux induits par la crise sanitaire. De la création d'un kit de prise en main du « mobile learning », à l'élargissement du périmètre géographique d'intervention, en passant par la révision de son positionnement stratégique et commercial, l'élaboration de 50 nouveaux modules de formations ou encore l'adaptation des formations en présentiel au format classes virtuelles et sa demande d'habilitation PRAP2S, Armonis a su en 2020 adapter son offre aux nouveaux usages et modes de consommation du secteur.

Sur l'aspect formation de son activité, Armonis a mis en place et conduit des entretiens d'évaluation avec les formateurs ayant un volume d'heures important dans l'année. Deux journées leurs ont été proposées sur la réforme de la formation professionnelle et sur les outils pédagogiques innovants. 31 nouveaux formateurs ont été recrutés, un test de connaissance en amont et en aval de chaque formation a été créé et lancé. Enfin, deux partenariats ont été lancés avec Co-Théâtre et l'Institut Français de Zoothérapie concordant à l'élargissement de l'offre de formation.

Sur le volet Évaluation, une formation à destination des évaluateurs externes a été élaborée et finalisée sur l'année.

Le chiffre d'affaires d'Armonis a en toute logique été en baisse en 2020 en lien avec les reports de formations liés à la crise sanitaire.

Date de création : **2006**

CA 2020 : **926 379 euros**

Actionnaire* : **Adef Résidences (100 %)**

Intervenants (dont salariés)* : **58 formateurs**

Personnes formées* : **2809 dont 1717 participants Adef Résidences et 1092 hors Adef Résidences**

Clients hors Adef Résidences* : **34 clients externes**

Formations* : **222 sessions (Adef Résidences et externe) / 86 thématiques**

Site : **www.armonis.fr**

Réseau : **LinkedIn et Facebook**

*chiffres au 31/12/20



Armonis est certifiée QUALIOPi, la nouvelle marque qualité des organismes de formation.



4MS, LA FILIALE 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 2020 : 3 368 027 euros

Actionnaire : Adef Résidences (100%)

ALGONIS, LA FILIALE 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 2020 : 3 390 658 euros

Actionnaire : Adef Résidences (100%)



LE DÉPARTEMENT VACANCES

En 2020, le crédo d'Adef Résidences Vacances - rendre les vacances accessibles à tous - s'est révélé être encore plus vrai que les autres années.

Comme de nombreux autres organismes, le département vacances a dû complètement revoir et adapter son offre aux mesures et autres protocoles sanitaires alors en vigueur pour le bon déroulé des séjours qu'il organise. Si les séjours en dehors des 3 centres de vacances n'ont pu être maintenus du fait de la difficulté à y appliquer les protocoles alors en place, le Château Sauman, le Domaine de La Flèche et l'Odyssee des Sens ont en revanche bien ouvert leurs portes aux vacanciers avec quelques limites et restrictions, en particulier concernant la jauge de vacanciers accueillis par séjours.

Initialement prévus pour être prêts pour les séjours d'été 2020, les travaux de l'annexe de Sauman et ceux du Manoir de La Flèche ont pu reprendre en octobre, une fois les séjours estivaux terminés, et afin d'être prêts pour la saison 2021.

Date de création : 2015

CA 2020 : 472 337 euros

Nombre de nuitées* : 5461

Nombre de séjours* : 107

Taux de satisfaction : 92% des vacanciers ont envie de revenir

*chiffres au 31/12/20.

Il est à noter que l'année 2020 a été 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.

LES FILIÈRES DE CIRCUITS COURTS

En accord avec son engagement dans une démarche RSE, Adef Résidences développe depuis 2018 et l'acquisition d'un domaine viticole en Côtes de Bourg sa filière d'approvisionnement en circuits-courts.

Cela permet ainsi de faire bénéficier aux Résidents d'un vin d'appellation pour le même prix qu'un vin de table tout en s'inscrivant dans une logique de développement durable d'une production raisonnée et qualitative. La transition avec les anciens propriétaires s'est achevée entre 2019 et 2020 et l'actuel directeur d'exploitation, garant du passé de Sauman a depuis pris ses marques notamment en développant une Cuvée Parcelle et en retravaillant les autres produits du domaine.

Adef Résidences a également une filière de production de chocolat au Cameroun dans la même logique.



Partie 4

NOS AUTRES
RESPONSABILITÉS
DÉVELOPPEMENT DURABLE



Initiée en 2019 avec la réalisation d'un premier diagnostic sur la base de la norme ISO 26000 (par un cabinet de conseil spécialisé), la démarche Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, aussi appelée Développement Durable, a connu un déploiement limité en 2020 en raison de la forte mobilisation de l'entreprise sur la lutte contre l'épidémie de Covid-19. Cependant, des actions spécifiquement RSE ont continué à être menées et la méthodologie de travail a été approfondie.

En complément des aspects humains, sociaux, stratégiques et économiques énoncés ci-avant, il est à citer la démarche RSE qui a été organisée et structurée en 2020.

LES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES SPÉCIFIQUES À LA DÉMARCHE RSE STRICTO SENSU

Le service RSE a fondé la feuille de route sur des principes éprouvés et collaboratifs, avec une démarche basée avant tout sur le dialogue. En 1^{er} principe se trouve le développement des interactions avec l'ensemble des parties prenantes, via des sondages, des interviews et l'étude de matérialité.

Chaque Direction d'Établissement a reçu, dans une approche de co-construction, un questionnaire afin d'établir une pré-étude de matérialité. Une partie a porté sur la hiérarchisation d'une part des grands enjeux et d'autres part de thématiques opérationnelles, une autre sur une analyse approfondie de la situation de l'Établissement lui-même avec une invitation à une auto-analyse sous format « SWOT » (forces – faiblesses – opportunités – menaces). Un travail de long terme est mené avec chaque structure au travers d'interviews, l'issue en sera en 2021 la production d'un guide des bonnes pratiques adapté à nos réalités. Ce guide, boussole pour tous les collaborateurs, comportera des plans d'actions détaillés issus des mesures d'ores et déjà en place et de la mise en perspective de leurs résultats.

L'autre étape essentielle pour l'Association est la réalisation de l'étude de matérialité, en cours de déploiement. Il s'agit de questionner de façon ciblée nos parties prenantes (collaborateurs, familles/Résidents, partenaires territoriaux, fournisseurs, etc.) afin de hiérarchiser les enjeux

RSE d'Adef Résidences via l'ensemble de ses parties prenantes. La cartographie en résultant comporte deux dimensions : ainsi chaque enjeu est priorisé du point de vue de l'entreprise d'une part et des parties prenantes externes d'autre part. Selon la notation accordée par les parties prenantes, le volume de réponses permet l'identification des :

- Enjeux cruciaux : nécessitant des actions conséquentes et à court terme ;
- Enjeux majeurs : nécessitant des actions importantes à moyen terme ;
- Enjeux forts/secondaires : nécessitant des actions à plus long terme, enjeux classés avec une importance moindre.

C'est à l'issue de cette phase que les plans d'actions seront renforcés et catégorisés par ordre de priorité et d'impacts en termes d'investissements pour application courant 2021.

En complément, une pré-analyse de matérialité a été lancée auprès des familles via l'outil de sondages de l'application de communication avec les familles, Familizz. Il s'agit d'enquêtes de satisfaction dématérialisées permettant d'évaluer en temps réel les attentes et priorisations des familles sur l'Établissement, le médical, la vie sociale, la restauration, la communication etc...

LES CLUBS RSE



Dans cette démarche basée sur le dialogue où l'ensemble des parties prenantes est mobilisée tout au long du processus, Adef Résidences a créé des Clubs RSE pour ses professionnels. Ce format d'animation vise à faciliter l'irrigation de la démarche dans chaque strate, chaque espace de l'Association. Sur la base d'une dizaine de Clubs, deux ont été lancés dans un 1^{er} temps, sur un critère de choix des Directions d'Établissements, ils portent sur l'écologie, et les rapports entre bien-être & bien-être professionnel.



DES ACTIONS DIVERSIFIÉES INTRA ÉTABLISSEMENTS POUR LIMITER LES IMPACTS ÉCOLOGIQUES

La démarche associative se fonde également en grande partie sur les nombreuses actions qui sont menées dans les Établissements, fonction de leurs possibilités et des dynamiques internes, dont certains sont relativement avancés sur le sujet depuis plusieurs années. On ne peut tous les citer, en voici quelques exemples significatifs.

Animation et ateliers avec des Résidents à Arcueil (94)

En dehors des déchets issus des activités quotidiennes de soin, sur cet Ehpad, des réflexions ont été menées en lien avec les problématiques globales de gestion des déchets. Lorsqu'il y a une estimation de seconde vie pour des objets ou du matériel destiné à être jeté, les équipes d'animation les réutilisent dans le cadre d'ateliers avec les Résidents.

Sensibilisation sur la gestion des déchets à Villecresnes (94)

Dans le cadre du contrat avec le prestataire d'enlèvement des DIB (déchets industriels banals), les équipes de l'Ehpad ont pu être formées aux consignes de tri et aux diverses astuces permettant de réduire les volumes de déchets.

Bâtiment avec intégration de systèmes d'énergies renouvelables à Bizanet (11)

L'Ehpad assure son autosuffisance énergétique sur le chauffage grâce à une chaudière granulés bois, dont les granulés sont en

provenance de la région Occitanie, ainsi que ses besoins en électricité et en eau chaude sanitaire l'été grâce aux panneaux solaires thermiques qui y sont installés.

Des chariots connectés pour la restauration à Malzéville (54)

Les équipes de cuisine de Restonis et d'hôtellerie de l'Ehpad ont travaillé main dans la main pour tester un système complètement innovant de chariots connectés de service et de débarrassage (intelligence artificielle). Leur objectif est de suivre le profil alimentaire de chaque Résident lors du service, et aussi de mieux comprendre les attentes et besoins de chacun afin d'être en capacité de servir des repas totalement individualisés en termes de menus et de quantité, réduisant ainsi le gaspillage alimentaire qui sur les Ehpad est de l'ordre de 30%.

Des ruches dans de nombreux Établissements

L'année 2020 aura été celle des premières productions de miel dans les Établissements d'Adef Résidences avec sa filiale Restonis (productions par ailleurs proposées à la vente aux familles). La dynamique s'est étendue rapidement, et les récoltes devraient en 2021 concerner une vingtaine de sites. Dans les jardins, sur les toits, l'engagement consiste avant tout à participer à la protection des écosystèmes naturels, grâce aux abeilles.

LA CHARTE DES BONNES PRATIQUES ÉCORESPONSABLES

Une charte des bonnes pratiques RSE a été diffusée sur tous les sites de l'Association. Chaque partie-prenante de la communauté qu'est l'Établissement est invitée à agir dans le sens d'un développement plus durable : collaborateurs, familles, Résidents, visiteurs.



Chaque partie-prenante de la communauté qu'est l'Établissement est invitée à agir dans le sens d'un développement plus durable: collaborateurs, familles, Résidents, visiteurs.

- L'utilisation des ressources, améliorer son empreinte écologique :**
- Être dans une démarche de mobilité durable :**
 - privilégier le vélo, l'autobus, car pour un déplacement non urgent, éviter l'auto-partage.
 - Utiliser l'eau de manière raisonnable :**
 - ne pas laisser l'eau couler inutilement (douche, lavabo, toilettes, baignoire, douche, cuisine, etc.)
 - privilégier l'eau froide pour le lavage des mains.
 - ne pas laisser l'eau couler inutilement (douche, lavabo, toilettes, baignoire, douche, cuisine, etc.)
 - privilégier l'eau froide pour le lavage des mains.
 - ne pas laisser l'eau couler inutilement (douche, lavabo, toilettes, baignoire, douche, cuisine, etc.)
 - Veiller à la bonne utilisation de l'électricité :**
 - éteindre les lumières dans les bureaux et salles de réunion lorsque le bureau n'est pas utilisé.
 - privilégier l'éclairage LED.
 - privilégier les prises de courant à basse consommation.
 - privilégier les prises de courant à basse consommation.
 - Optimiser l'usage du chauffage et de la climatisation :**
 - privilégier la température des radiateurs pour qu'ils chauffent à un niveau confortable.
 - privilégier la température des radiateurs pour qu'ils chauffent à un niveau confortable.
 - privilégier la température des radiateurs pour qu'ils chauffent à un niveau confortable.
 - Améliorer l'usage du chauffage et de la climatisation :**
 - privilégier la température des radiateurs pour qu'ils chauffent à un niveau confortable.
 - privilégier la température des radiateurs pour qu'ils chauffent à un niveau confortable.
 - privilégier la température des radiateurs pour qu'ils chauffent à un niveau confortable.
- Optimiser la réception et les envois des mails :**
- privilégier la réception et les envois des mails.
 - privilégier la réception et les envois des mails.
 - privilégier la réception et les envois des mails.
- Des achats au tri, consommer avec raison :**
- Acheter et s'approvisionner de façon responsable et durable :**
 - privilégier l'achat de produits locaux.
 - privilégier l'achat de produits locaux.
 - privilégier l'achat de produits locaux.
 - Lutter contre le gaspillage :**
 - privilégier l'achat de produits locaux.
 - privilégier l'achat de produits locaux.
 - privilégier l'achat de produits locaux.
 - Contribuer à une meilleure gestion des déchets :**
 - privilégier l'achat de produits locaux.
 - privilégier l'achat de produits locaux.
 - privilégier l'achat de produits locaux.

Adef Résidences



L'éco-pâturage à l'Ehpad de Lorient

Ce sont 3 moutons qui ont rejoint le site et son parc, dans une démarche écologique d'entretien des espaces verts. L'éco-pâturage s'inscrit par ailleurs dans les autres volets de la dynamique de développement durable : optimisation budgétaire et vie sociale, les animaux étant par nature un facteur d'échange et de socialisation. France 3 Bretagne était présente le jour événement de leur arrivée.



LA DÉMARCHÉ MAISON GOURMANDE ET RESPONSABLE

La démarche a été suspendue une grande partie de l'année 2020, en raison des confinements et de la lutte contre l'épidémie Covid-19. Elle a repris son cours au 4^{ème} semestre 2020 avec la réalisation d'une photographie intermédiaire et le renforcement du système de webinaire. Le principe de mutualisation a par ailleurs été développé par zones géographiques, rendant possible pour les Ehpad volontaires des interactions approfondies. Les plans d'actions et les rapports par Établissements seront validés sur le 1er semestre 2021. Bien qu'une partie des Ehpad au niveau national aient partiellement ou complètement arrêté le suivi de la démarche au regard des circonstances, l'équipe projet a réadapté les plannings et suivis pour permettre à tous ceux qui ont gardé la dynamique de la démarche d'aller au bout. En notera concernant Adef Résidences que 70% des Ehpad de l'Association engagés ont mené la photographie intermédiaire avec des résultats probants bien qu'encore insuffisants : il ressort des différents items une tendance en termes de maturité supérieure à 2 sur 3. Les conclusions du projet seront présentées après le 1er semestre, une fois les différentes phases de la démarche abouties.

D'AUTRES EXEMPLES DE TRAVAUX EN LIEN AVEC LES ÉCOSYSTÈMES

L'année 2020 aura été comme une mise en abîme de la place des Ehpad dans la société, grand paradoxe pour ces Établissements souvent ignorés, voire critiqués dans les



débats sociétaux, et pendant la crise au cœur de toutes les préoccupations, pour ne pas dire sous le feu des projecteurs pendant au moins plusieurs mois. L'Association dans le cadre de sa démarche RSE souhaite renforcer le dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes, en particulier au niveau de chaque Établissement et de son écosystème. Les interactions potentielles avec les médias, mais aussi la lutte contre la désinformation, en sont les phases les plus visibles. Sur ce dernier sujet, un dossier complet a été réalisé dans le journal interne afin de participer à notre mesure à la lutte contre les fake news. Dans certaines situations, elles ont participé à la création de conflits avec les familles et des personnes extérieures, en particulier quant au respect des gestes barrières. Quoi qu'il en soit le focus a été porté en 2020 sur l'échange, la communication.

En ce sens les CVS (Conseil de la Vie Sociale) ont joué un rôle déterminant. Il est considéré par l'Association que les rencontres, les échanges, la communication avec les familles sont des fondamentaux qui guident nos actions. La crise sanitaire a renforcé la coresponsabilité, engageant un partenariat dans un esprit de concertation plus large. Les avis sont bien entendu différents, voire divergents entre les familles, mais la philosophie de l'Association a été de définir systématiquement des points de régulation qui permettent d'aboutir à des décisions d'intérêt général, et adaptées aux besoins du collectif composé des Résidents, des familles et des professionnels.



Des chambres hôtelières pour les personnes âgées

Une innovation a été mise en œuvre à l'Ehpad de Clamart (92) avec la création de chambres hôtelières, avec des aménagements et des décorations dans le style d'une chambre d'hôtel classique. Cette offre nouvelle permet en 1^{er} lieu à des personnes en perte d'autonomie de faire du tourisme ou de rendre visite à leur famille tout en pouvant s'appuyer sur les professionnels de l'Ehpad dans un cadre PMR. Il s'agit de faciliter la participation à la vie sociale comme tout un chacun avec une offre adaptée. Également, elle permet aux proches aidants de prendre quelques jours pour eux-mêmes se déplacer, ou de bénéficier d'un «répit».



Des outils pédagogiques



Les Établissements participant au projet Maison Gourmande et Responsable ont reçu un kit de plan d'action (jeu de carte, pistes d'actions...).

Information



«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 sont :

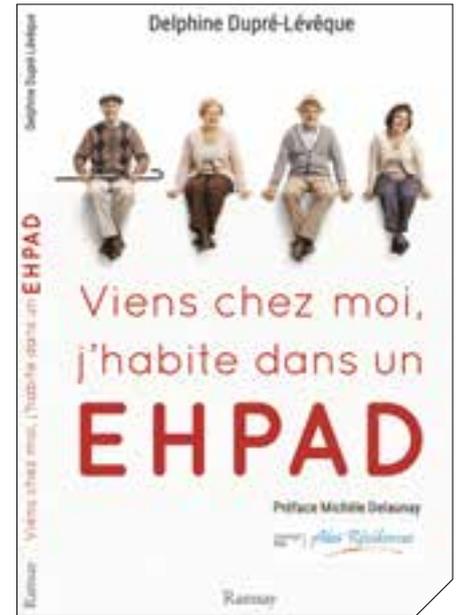
- Amélioration de la satisfaction des Résidents ;
- Diminution du nombre de personnes touchées par la dénutrition ;
- Réduction du gaspillage alimentaire de 30 à 50%.

Un concert pour les personnes âgées et en situation de handicap.

Adef Résidences a collaboré avec l'Association Pro Musicis à la concrétisation d'un concert vidéo à destination de l'ensemble des Résidents des Maisons. Grâce à l'engagement bénévole des artistes, un récital filmé à la salle Cortot de Paris de 45 minutes leur a été offert. En cette année 2020 de confinements et de restrictions, l'objectif a été de faire venir la culture dans les Établissements et de rappeler aux Résidents l'intérêt qui leur est porté. La thématique - la difficile conquête de leur place pour les femmes compositrices - faisant écho aux réflexions sur les notions de place et d'existence dans la société, pour un public qui plus est très majoritairement féminin.

La participation à un livre pour changer de regard sur les Ehpad.

Fruit de plusieurs mois de collaboration entre les Résidents, les équipes de l'Ehpad de Paris 13 et l'anthropologue Delphine Dupré-Lévêque, le livre « Viens chez moi, j'habite dans un Ehpad » a pour objectif de présenter la vie telle qu'elle s'y passe, soit finalement de manière assez éloignée des représentations négatives. Aussi, il est apparu naturel pour l'Association d'en faire éditer une version Adef Résidences avec des préambules des professionnels, des Résidents et du Président de l'Association. Rencontrant un succès certain dans le secteur du Médico-Social, l'enjeu du livre tient aussi et avant tout à la diffusion de ses approches au sein de la société pour participer à un dialogue facilité.



À retenir en bilan

- Le volet environnement tient une place importante dans la démarche Adef Résidences ;
- Des initiatives nombreuses dans les Établissements qui viennent appuyer la stratégie d'entreprise ;
- Des enjeux méthodologiques sur la démarche RSE stricto sensu : une nécessaire structuration afin de mieux répondre aux enjeux et de mettre en place les actions conformément au formalisme et aux repères que sont les normes sur ce type d'approche.

LE COMITÉ D'ÉTHIQUE ADEF RÉSIDENCES

Le CEAR ouvre régulièrement à toute personne intéressée ses publications qui découlent de ses travaux. La dernière est «Regards sur le corps abîmé» à télécharger librement sur le site web de l'Association dans Publications dans la rubrique Association. Ce livre fait suite à « Le statut social du Résident », « Le risque dans l'exercice des droits et libertés », « La vulnérabilité », « À la recherche d'un nouveau questionnement ». Pour revenir à « Regards sur le corps abîmé », voici les premières lignes de la préface : « *Que ces corps abîmés, déformés, jeunes ou vieux, pour lesquels nous travaillons et nous investissons tant nous interpellent. C'est une vraie réalité. Ces corps qui paraissent souffrants, non communicants, déformés, voire presque*

inhumains et inutiles nous questionnent et nous angoissent ».

Les membres du Comité chargé de mener les grandes réflexions éthiques issues des situations cliniques des Établissements sont :

- Yannis CONSTANTINIDÈS, Président du CEAR, Philosophe,
- Judith ARNOULT, Infirmière, formatrice en IFSI et dans le secteur médico-social,
- Sabrina BLOT, Directrice de la Stratégie et de l'Innovation pour les Enjeux Humains d'Adef Résidences,
- Dominique BOURGINE, Président d'Adef Résidences,

- Monique CARLOTTI, Kinésithérapeute, formatrice spécialisée dans les approches sensorielles,
- Yves CLAISSE, Avocat à la cour,
- Philippe DENORMANDIE, Chirurgien spécialisé en neuro-orthopédie, conseiller santé de Nehs,
- Arnaud GALLET, Directeur de la Communication d'Adef Résidences,
- Laure de LA BRETÈCHE, Présidente d'Arpavie,
- Manon PAGANO, Psychologue, Gestionnaire de cas MAIA,
- Mélissa PETIT, Sociologue spécialiste du vieillissement.

Partie 5

RÉSULTATS FINANCIERS



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 2020. 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 (21 623K€) est en hausse par rapport à 2019 (+12 855 K€). Cette hausse est due principalement au prêt garanti par l'état souscrit pour 12 500 K€. Le FRE est toujours excédentaire et a augmenté de 594 K€ par rapport à 2019.

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 (59 059 K€), en hausse par rapport à celui de 2019 (+13 449 K€). La hausse de l'excédent de financement d'exploitation est due à la crise sanitaire. À la lecture du bilan financier d'Adef Résidences, on constate un excédent de financement de 7 722 K€ et une trésorerie positive de 66 781 K€.



En conclusion, Adef Résidences a respecté, au cours de l'année 2020, les grands équilibres financiers énoncés plus haut, puisque le fonds de roulement d'investissement est égal à 21 623 K€ et la trésorerie disponible à 66 781 K€, suffisante pour le financement des projets en cours et futurs. L'Association poursuit son développement avec des produits d'exploitation en augmentation de 7,71% (184 418 K€) par rapport à celui de 2019 (171 197 K€), et conserve un résultat d'exploitation équilibré depuis son origine.

BILAN FINANCIER

BIENS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Biens stables						
Immobilisations incorporelles	1 135 224	1 138 873	1 182 024	1 315 819	1 363 817	1 465 876
Immobilisations corporelles brutes :						
- Terrains	23 110 081	24 200 081	25 506 534	25 506 534	24 816 534	27 390 368
- Constructions	353 617 313	353 816 277	355 544 511	359 306 656	368 640 851	376 594 701
- Installations techn., matériel, outillage	26 425 418	27 636 861	29 276 504	31 368 524	33 994 189	36 847 948
- Autres	12 333 474	14 504 926	17 902 365	21 798 588	26 209 185	30 861 974
Immobilisations en cours	5 400	888 638	3 480 759	10 390 636	5 434 247	8 285 253
Immobilisations financières	6 053 437	6 063 225	9 180 045	14 173 620	14 126 078	12 727 694
Charges à répartir						
Subventions à recevoir	0	0	390 600	390 600	143 200	209 848
Amortissements comptables différés	2 925 521	3 645 645	4 401 853	5 216 947	5 530 387	6 007 543
Avances et acomptes versés sur immobilisations	0	0				
TOTAL II	425 605 868	431 894 525	446 865 194	469 467 924	480 258 488	500 391 206
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)	0	0	0	0	0	0
Actifs stables d'exploitation						
Report à nouveau déficitaire	0	3 910	550 305	108 106	64 865	
Report à nouveau déficitaire gestion propre						
Résultat déficitaire	3 340 614	1 612 905	2 899 165	2 643 497	3 044 792	4 671 308
Résultat déficitaire en attente d'affectation	5 336 359	4 188 099	2 998 347	2 230 928	2 896 658	4 648 662
Résultat déficitaire en attente de contrôle	0	457 972	904 364	810 887	1 641 182	1 176 767
Créances glissantes (art. R314-98 CASF)						
Résultat rejeté par tiers financeur	5 111 835	6 271 186	6 577 186	7 164 926	7 277 572	7 435 432
Droits acquis par les salariés non provisionnés						
Différences entre rés.admin. et rés. comptables						
TOTAL IV	13 788 808	12 534 071	13 929 366	12 958 344	14 925 069	17 932 169
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	32 332	29 910	23 882	23 585	19 023	16 937
Avances et acomptes versés	68 184	85 215	48 169	43 039	166 027	100 962
Organismes payeurs, usagers	12 109 805	13 076 450	13 589 421	11 378 089	13 838 593	14 835 517
Créances diverses d'exploitation	15 182 844	17 041 149	24 524 470	19 714 310	18 444 505	23 886 790 *
Créances irrécouvrables en non valeur						
Charges constatées d'avance	175 617	442 601	442 666	466 569	483 945	427 816
Neutralisation des dettes pour congés à payer						
Autres						
TOTAL VI	27 568 782	30 675 325	38 628 608	31 625 591	32 952 093	39 268 022
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)	0	0	1 527 058	0	0	0
Liquidités						
Valeurs mobilières de placement	9 278 107	6 152 884	7 407 907	9 035 404	11 245 546	14 582 517
Disponibilités	47 536 826	47 034 719	37 340 129	47 110 299	38 327 574	51 962 676 *
Créances sur cessions						
Emprunt à débloquent					6 800 000	7 500 000 **
TOTAL VIII	56 814 933	53 187 603	44 748 036	56 145 703	56 373 120	74 045 193
TRESORERIE POSITIVE (VIII - VII)	51 300 128	47 650 072	38 454 655	47 243 523	51 543 203	66 781 294
TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)	523 778 390	528 291 524	544 171 204	570 197 563	584 508 770	631 636 589

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

** Reclassement du décalage de financement pour les investissements de l'année

ADEF RESIDENCES

FINANCEMENTS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Financements stables						
Apports ou fonds associatifs	6 569 194	6 620 694	7 271 694	9 349 406	9 349 406	3 243 172
Réserves ou provisions des plus-values nettes						
Excédents affectés à l'investissement	2 308 448	2 797 394	2 993 384	3 113 051	3 224 981	10 142 997
Subventions d'investissements	52 592 312	50 373 808	48 110 109	46 511 277	44 927 931	44 079 172
Réserves de compensat° des charges d'amort	310 490	443 414	808 170	815 953	795 302	1 560 237
Fonds dédiés investissement	431 868	354 941	364 507	295 598	449 158	858 752
Emprunts et dettes financières	278 870 176	269 023 811	260 812 939	262 833 064	261 017 622	276 325 510 **
Dépôts et cautionnements reçus	4 486 618	4 712 237	4 790 888	4 864 715	4 897 440	4 441 525
Amortissements :						
- Immobilisations incorporelles	1 076 002	1 086 748	1 100 375	1 124 553	1 195 165	1 327 311
- Constructions	75 487 700	87 883 377	99 868 572	111 725 562	123 404 502	134 893 719
- Installations techn., matériel, outillage	15 081 537	17 850 797	20 541 862	23 192 842	25 635 360	28 270 832
- Autres	5 298 017	7 079 886	9 157 818	11 551 618	14 129 915	16 871 315
Autres (résultats non contrôlés...)						
TOTAL I	442 512 362	448 227 107	455 820 318	475 377 641	489 026 783	522 014 543
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)	16 906 494	16 332 582	8 955 124	5 909 717	8 768 295	21 623 337
Financements stables d'exploitation						
Réserves et provisions de couverture du BFR	170 341	170 341	170 341	170 341	170 341	170 341
Réserves de compensation des déficits	4 293 860	6 544 346	6 829 970	7 113 330	7 738 663	8 317 830
Résultat excédentaire	7 606 739	4 359 634	7 320 082	7 680 108	4 243 126	5 743 940
Report à nouveau sous contrôle de tiers financeurs	3 344 166	615 349	663 136	327 460	1 911 786	2 873 811
Report à nouveau excédentaire gestion propre	12 367 516	16 936 936	19 067 694	23 431 929	28 305 390	27 819 822
Report à nouveau excédentaire affecté à :						
- réduction charges d'exploitation	933 943	1 639 219	2 132 769	2 336 795	2 077 878	2 212 116
- financement mesures d'exploitation	232 815	273 801	367 308	362 308	362 308	651 801
Provisions pour risques et charges	1 516 769	1 564 339	3 417 389	4 149 915	1 199 891	1 377 429
Fonds dédiés	3 196 872	2 540 283	2 133 970	2 178 795	2 904 491	3 347 403
Autres Réserves	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297
TOTAL III	36 516 318	37 497 546	44 955 956	50 604 278	51 767 171	55 367 790
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)	22 727 510	24 963 474	31 026 590	37 645 934	36 842 102	37 435 622
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF	39 634 004	41 296 057	39 981 714	43 555 650	45 610 397	59 058 959
Dettes d'exploitation						
Avances reçues						
Fournisseurs d'exploitation	6 590 312	6 073 176	6 910 148	6 238 999	9 214 393	12 051 366
Dettes sociales	19 377 678	17 524 959	16 860 136	15 618 100	16 041 311	19 790 339
Dettes fiscales	8 110 504	6 885 914	6 846 928	5 216 374	6 847 112	6 500 651
Dettes diverses d'exploitation	15 319	9 799	19 284	2 997 995	916 412	1 776 394
Dépréciation des stocks et créances						
Produits constatés d'avance	2 000	8 110	11 256	108 168	0	458 571
Ressources à reverser à l'aide sociale	5 139 092	6 527 383	6 453 797	5 133 828	5 865 671	6 413 035
Fonds déposés par les résidents						
Autres						
TOTAL V	39 234 905	37 029 341	37 101 549	35 313 464	38 884 899	46 990 356
EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)	11 666 123	6 354 016	0	3 687 873	5 932 806	7 722 335
Financements à court terme						
Fournisseurs d'immobilisations	1 682 561	1 304 918	2 506 596	4 777 395	966 832	724 500
Fonds des majeurs protégés						
Concours bancaires courants	692 507	1 205 351	945 590	1 316 977	1 131 248	4 051 106
Ligne de trésorerie						
Intérêts courus non échus	3 139 737	3 027 262	2 841 195	2 807 809	2 731 838	2 488 293
TOTAL VII	5 514 805	5 537 531	6 293 381	8 902 181	4 829 917	7 263 899
TRESORERIE NEGATIVE (VII - VIII)	0	0	0	0	0	0
TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)	523 778 390	528 291 524	544 171 204	570 197 563	584 508 770	631 636 589



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

(ne pas oublier le "residences" pour nous trouver)