

Ehpad

Handicap

24 Chroniques

Rapport d'activité 2021

Au cœur des territoires avec les professionnels.



Adef Résidences

Rapport d'activité Adef Résidences 2021,
Édition juin 2022.

Directeur de la publication : Dominique Bourgine,
Président du Conseil de Surveillance.

Rapport d'activité réalisé par le service communication :
- Création – conception – rédaction : Arnaud Gallet, Directeur de la Communication.
- Rédaction : les auteurs de chroniques - Lucas Tierny, Chargé de Communication.

- Maquettes, mise en page : Pierre Cotto, Graphiste, service Communication.
- Illustrations : Laura Augier, Graphiste, service Communication.

Remerciements pour leurs contributions sur leurs sujets respectifs à tous les professionnels qui ont réalisé une chronique.

Tél. : **01 46 70 16 02**

Mail : **communication@adefresidences.com**

Édito	4
Adef Résidences	5
Chiffres clés	6
Implantations géographiques	7
1^{ère} partie : sur tous les territoires, un engagement renouvelé auprès des personnes vulnérables	8
Chapitre 1 : concevoir les Maisons du grand âge et du handicap comme des espaces de « la vie tout simplement »	9
Tout un chemin reste à parcourir après la crise sanitaire	9
En Ehpad il y a encore de la vie sociale ! Tout simplement	10
Écouter les Résidents, c'est avant tout leur donner la parole	10
Pouvoir voter si on le veut, c'est aussi pouvoir être utile	11
Un cadre qui renforce l'autonomie pour aller plus loin	11
Faire de la déclaration des EI une valeur ajoutée pour tous	12
Prendre, vraiment, du temps pour parler entre professionnels	12
Chapitre 2 : Des professionnels à l'utilité sociale considérable et incontestée	13
L'enjeu de non-discrimination des dispositifs de valorisation	13
Le bien-être au travail ne se décrète pas, il se travaille	14
La force du collectif permet de bouger les lignes (horaires !)	15
Un fort multiculturalisme : une réalité d'Ehpad et des enjeux	15
Chapitre 3 : le caractère médical des EMS : une transformation d'importance	16
Le soutien aux professionnels du soin est aujourd'hui essentiel	16
La compétence handicap bénéficie aussi directement aux Ehpad	17
Les déserts médicaux ne sont pas une fatalité pour les EMS	17
2^{ème} partie : Et demain ? Des visions et initiatives de 2021 pour construire 2022 (et au-delà)	18
Chapitre 1 : rendre aux richesses humaines leur juste place	18
Avec la rencontre des compétences grand âge/handicap, 1+1 font 3	19
La solidarité territoriale : l'avenir « professionnel » des ESMS ?	19
La cohésion, un essentiel pour le sens et l'intérêt des métiers	20
Plus que des évolutions, les mutations des Ressources Humaines	20
Chapitre 2 : développer de nouvelles offres au bénéfice des populations	21
Résidences Autonomie : des moyens de prévention et d'adaptation	21
De nouvelles manières de pouvoir vivre chez soi sans vivre seul	21
Ensemble, on est plus forts pour trouver des réponses	22
Une politique d'hospitalité pour les nouveaux arrivants	22
Chapitre 3 : dessiner un avenir responsable et enviable	23
Solid'AR	23
Les handicapés vieillissent aussi, mais de manière différente	23
Éléments financiers :	24

Édito

Adef Résidences a amorcé cette année la mise en oeuvre de son projet Cap 2040 en multipliant les projets de diversification de l'offre de chacun de ses Établissements Médico-Sociaux.

On perçoit aisément le rôle que pourrait assurer l'Établissement Médico-Social qui délivrera sur son territoire tout l'éventail de services, d'accompagnement, d'aide, de prestations de services et de soins aux personnes vulnérables, tout au long de leur parcours de vie.

Le personnel rattaché à l'Établissement interviendra auprès des personnes à domicile et dans l'Établissement, assurant une continuité relationnelle pouvant préparer un accueil et un accompagnement plus respectueux lorsque l'institutionnalisation sera souhaitée et souhaitable.

La mise en place de ce type de prestations sera rendue économiquement faisable par la mutualisation des moyens et des outils.

L'Établissement en tant que plateforme de service global en capacité de développer sur son territoire également de l'habitat adapté sera en mesure d'organiser plusieurs axes de réponse à la perte d'autonomie en définissant et en gérant avec la personne un parcours de vie dans le cadre d'une vision consolidée, garantissant le choix de la personne.

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

L'élargissement de la mission s'inscrira dans un schéma d'organisation de prestations aux personnes vulnérables du territoire offrant une meilleure maîtrise des parcours et des objectifs de qualité y afférant.

Concevoir un Établissement Médico-Social tel que l'Ehpad comme structure pivot, plateforme de services complets, gradués, personnalisés répondant aux besoins des personnes vulnérables du territoire, est une première étape vers la construction d'un écosystème concernant les circuits courts et de proximité pour ce qui contribue à la production des prestations servies ; cela générera des stratégies très larges d'internalisation d'activités.

L'évolution vers un écosystème fondé sur des circuits courts et des circuits de proximité est porteuse d'innovations humaines, en termes de liens sociaux, économiques, et environnementaux. Elle crée de la valeur ajoutée sur la gestion des ressources humaines, renforce le lien social et rapproche les personnes vulnérables de la plateforme de service que sera l'Établissement Médico-Social tout en réconciliant territoire, environnement et économie, car il s'agira de développer l'organisation des circuits courts au sens large portant sur la production de services et de biens pour l'accompagnement des personnes, la santé, le soin, le lien social, l'alimentation et l'habitat.

L'objectif sera dans chaque territoire de constituer un écosystème apte à répondre à l'ensemble des attentes des parties prenantes et aux enjeux humains et sociétaux. A travers cette notion c'est l'ensemble du système économique qui est ainsi pris en compte, les relations humaines, les questions sociales, la qualité des prestations, les conditions de travail.

Si l'on considère l'ensemble des enjeux révélés par l'approche RSE, la logique du territoire et de l'écosystème s'imposera de plus en plus sur les principales composantes de notre cœur de métier.

Cela concerne naturellement la fonction de restauration qui est la troisième charge principale de l'activité médico-sociale après les charges de personnels et immobilières, et qui est fortement concernée par les questions de la RSE.

Doménique Bourguine,
Président du Conseil de Surveillance



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 61 Établissements dont 39 Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad).



Akteur national reconnu dans l'accueil et l'accompagnement de personnes en situation de dépendance, Adef Résidences œuvre depuis 29 ans auprès des personnes âgées et en situation de handicap pour leur offrir un cadre de vie chaleureux et adapté à leurs besoins. Sa stratégie se rattache prioritairement aux enjeux humains de l'activité. Dans cette optique, elle a construit une véritable démarche Bientraitance intervenant à tous les niveaux de son organisation. La politique et la culture de la bientraitance sont mises en œuvre via plusieurs dispositifs : Direction de la Cohésion et des Enjeux Humains, 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 Bientraitance, son dynamisme et sa rigueur organisationnelle, Adef Résidences est désormais une référence dans le secteur médico-social. L'Association a aujourd'hui vocation à rendre des services toujours plus utiles à la collectivité en faveur du « bien-vieillir » et de l'autonomie des personnes. Son expérience et son savoir-faire lui permettent d'assurer avec succès des coopérations Médico-Sociales et Sanitaires.



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.

29 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.

61 établissements

39 Ehpad.

02 Résidences Autonomie.

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

02 Établissements sanitaires.

03 Centres de vacances adaptées.

4111
places

3344

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

107

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.

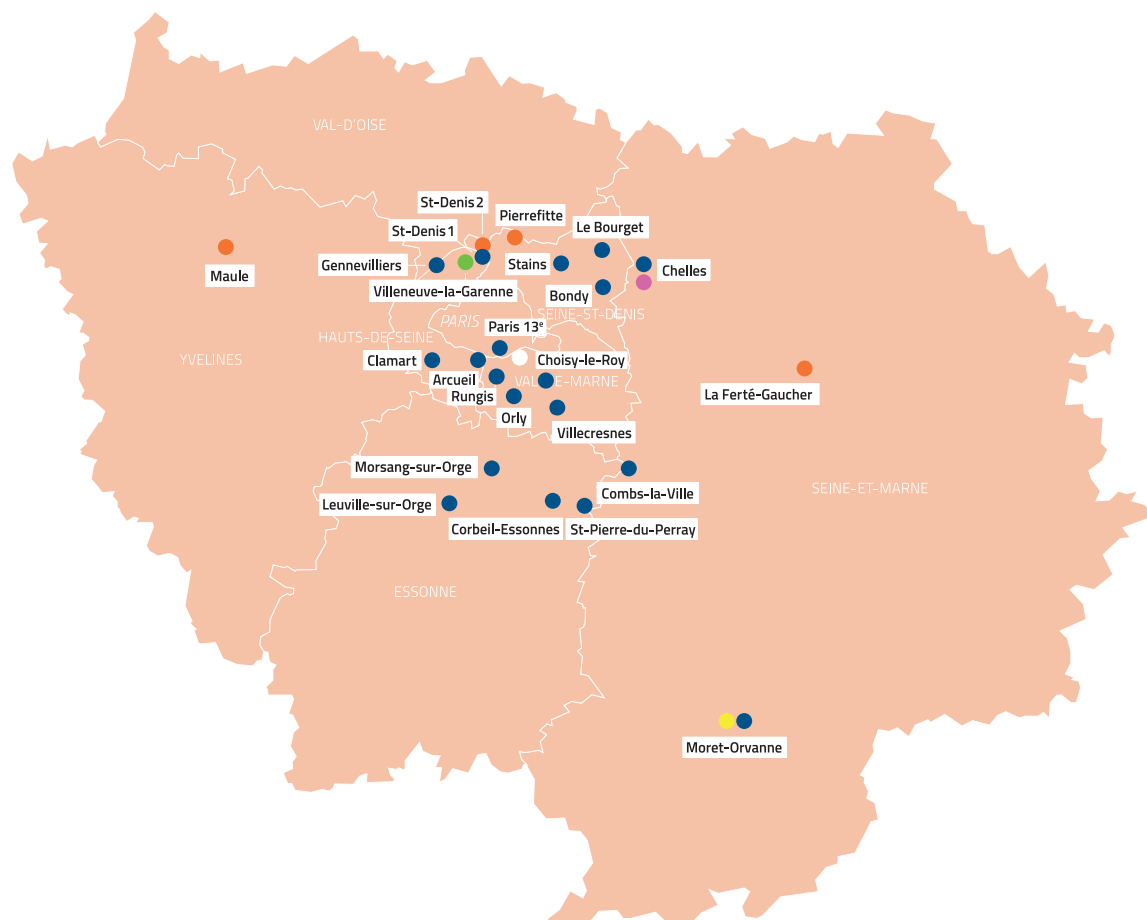
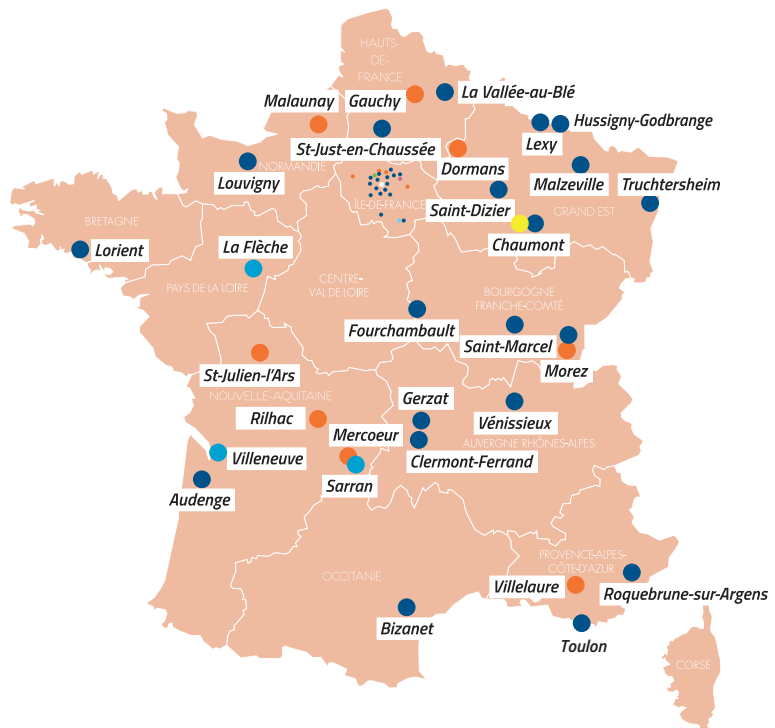
ENVIRON

3800

salariés (filiales et associations
connexes comprises).

Chiffres à juin 2022, date de la parution du rapport d'activité.

- EHPAD
- Résidence Autonomie
- SSIAD
- FAM - MAS - FV
- Centres de vacances
- Hôpital
- Siège social



Sur tous les territoires,
un engagement renouvelé
auprès des personnes
vulnérables.





L'année 2021 a été marquée chez Adef Résidences par des actions structurantes pour nos activités du grand âge et du handicap, dans un contexte souvent contraint tant pour des raisons d'organisation des activités qu'en lien avec les différentes phases d'interrogations, voire de remises en cause existentielles des modèles même des EMS, et ce depuis plusieurs années. Dessiner de nouveaux modèles de fonctionnement fait l'objet de nombreux vœux, chez Adef Résidences cette volonté nous anime encore. Nous menons ces changements avec les personnes qui sont concernées, et qui au-delà des mots font la vie dans les Établissements : les Résidents et leurs proches, les professionnels. Ou autrement dit : la vie tout simplement malgré la vulnérabilité et la maladie.

« Nous nous étions faits la promesse de tenir coûte que coûte » : c'est ainsi qu'en janvier 2021 des professionnels de l'Association se sont exprimés dans le Parisien. L'année a en effet débuté dans la continuité de l'angoisse et des violences de la crise sanitaire débutée en 2021. Pour autant, ce serait une erreur dans notre histoire de limiter cette 2^{ème} année de crise sanitaire à ses impacts très négatifs. Nous avons au contraire relevé dans tous nos Établissements une réelle capacité de résilience, la résistance face à des conditions extraordinaires, une absence de réelle augmentation du turnover, un engagement clé de l'immense majorité des professionnels sur le bien-être des Résidents.

Dans cette vocation sociale qui est la nôtre, rappelons que nous avons plus de 70% de places à l'aide sociale en Ehpad. C'est notre philosophie : gérer des Ehpad de qualité accessibles au plus grand nombre. Sans minimiser les progrès que nous avons à faire, cet ADN influe sur notre manière de concevoir l'accompagnement : de manière non lucrative. En 2021, ce choix a été conforté avec les Ehpad que nous avons repris qui sont tous conçus financièrement pour accueillir la plupart des personnes du grand âge. Adef Résidences malgré la difficulté d'équilibrer ses comptes poursuivra cette orientation sociale. Nous poursuivrons nos objectifs de développement et de diversification de l'activité en conjuguant notre préoccupation sociale et les objectifs de solidité financière.

C'est finalement ce qui a présidé à la conduite de notre activité en 2021 dans ses complexités : malgré le contexte, la volonté d'humanisme et d'utilité sociale n'a jamais plié sous la dureté d'une année pendant laquelle les difficultés ont martelé nos fonctionnements.

Grand âge & handicap

Siège

n° 01

*Tout un chemin reste à parcourir
après la crise sanitaire.*

Jean-Pascal Bernard-Hervé, Directeur des Opérations

Les situations révélées au travers de la crise sanitaire nous ont pour partie aidé à progresser. Elles ont d'abord pointé du doigt, avec une violence incontestable, ce que nous ne pouvons plus et ne voulons plus être. Elle a ainsi mis en lumière le risque pesant sur Adef Résidences, mais aussi sur le secteur : technocratie, organisations sclérosées, absence d'adaptation aux nouveaux besoins des âgés (humanisation et médicalisation ne sont pas antagonistes), absence d'adaptation au parcours des personnes en situation de handicap, etc...

Adef Résidences est donc à la croisée des chemins, et nous sommes déjà en action. Les travaux de fond sur les organisations sont engagés, en particulier notre outil « Référentiel », bientôt la note organisationnelle qui contient tous les dispositifs de planings et roulements.

Les nouveaux métiers, nouvelles approches d'accompagnement seront également des chantiers à venir, certains sont en cours, et nous pourrons compter sur des structures pionnières et véritables têtes chercheuses d'Adef Résidences. C'est bien par l'expérience des structures, la mise en commun associative, que nous parviendrons à relever le défi de la transformation.

L'un des paradoxes de la crise sanitaire, dont les affres se sont étioilés au 1^{er} trimestre 2021 avec la vaccination, est qu'elle a confirmé le sens de 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. 2021 n'a d'ailleurs été en aucun cas semblable à 2020 quant à la vie sociale dans nos Établissements, et au respect des choix, droits et libertés des Résidents, même si en 2020 les professionnels ont su montrer une grande capacité d'adaptation et de résilience.

Grand âge	Roquebrune 83	n° 02
<i>En Ehpad il y a encore de la vie sociale ! Tout simplement.</i>		
Sabine Delaby, Directrice		
Nous avons traversé les vagues Covid de 2021 en nous adaptant : si l'organisation devient surprotectrice, la vie sociale relève un défi avec « créativité » et « ténacité ». La vie sociale s'est donc adressée au plus grand nombre ou pouvait prendre un caractère individuel. Ainsi, entre juin et septembre 2021, nous avons pu fêter la musique et l'anniversaire de la Maison, avoir des cours de théâtre, des chants chorales, accompagner les sorties et surtout nous avons organisé le handi plage prisé de tous. Ces événements étaient doublement appréciés car teintés d'« une liberté retrouvée ». Dans les moments de confinements, nous étions tous mobilisés et avons multiplié les temps individuels : jeux de société, le musicien au chevet du Résident... Ou encore l'art thérapie avec 38 toiles communes qui seront exposées en 2022. La nouvelle technologie s'est révélée être une aide précieuse : bowling, tennis, reportages culturels, jeux interactifs... et surtout le skype, surinvesti par les Résidents et leurs familles.		

Si l'organisation devient surprotectrice, la vie sociale relève un défi avec « créativité » et « ténacité ».

Grand âge	Morsang 91	n° 03
<i>Écouter les Résidents, c'est avant tout leur donner la parole.</i>		
Lilya Loussikoulou, Directrice		
Nous avons adhéré à une enquête interne sur les droits et des libertés des Résidents. Après la période trouble des 1^{ères} vagues, il nous a semblé nécessaire que les Résidents puissent avoir un temps d'expression sur leurs conditions de vie. Ce afin que nous puissions coconstruire un avenir plus radieux et tirer avec sagesse certains enseignements. Des temps d'échanges, sans direction, sans professionnel, ont été créés. Des inquiétudes ont été dites notamment sur le « deuil » de la vie d'avant, sans masque, où chacun pouvait apprécier la chaleur d'un sourire, des étreintes avec les proches... La peur de ne plus « vivre » comme avant était très prégnante : ils ont extrêmement mal vécu le confinement, le manque d'information, les tests PCR... Ils ont beaucoup apprécié cette écoute attentive. Cela a également permis de construire ensemble une « charte » afin que personne n'oublie l'aspect fondamental des droits et libertés des Résidents, que chacun n'oublie pas que c'est crucial dans nos métiers.		

Il nous a semblé nécessaire que les Résidents puissent avoir un temps d'expression sur leurs conditions de vie.

En 2021, « la vie tout simplement » a été le quotidien social en Ehpad et en Résidence handicap, un élément vital à l'équilibre psychique des Résidents. Le tout dans une négociation permanente pour tous les professionnels, Résidents et leurs familles, entre protection et prise de risque. Fonction des envies de chacun, des photos souvenirs en resteront sur tous les territoires : sorties musées, plage, jardins, théâtre – octobre rose – médiation animale – goûters spéciaux – repas à thèmes – chorales – nouvelles technologies (par exemple casque de réalité virtuelle) – clubs lecture – sessions intergénérationnelles – sport ou activités sportives....

Comme toute institution, nous avons été confrontés en 2021 aux défis de la désinformation. Bien qu'elle ne soit pas venue de l'interne, nous avons subi cette période propice aux complots, fake-news, vraies incertitudes, pertes de repères, contradictions entre les spécialistes... - y compris avec certaines familles et Résidents. Un dossier a été réalisé en mars dans notre journal interne, mais ce sont surtout les échanges et dialogues dans les Établissements qui ont été les fers de lance sur des sujets fondamentaux pour l'exercice de nos fonctions : la vaccination des Résidents et des professionnels, ainsi que la gestion du Covid en tant que tel. La confiance et l'autonomie y ont trouvées toute leur place.

Confiance et autonomie étaient depuis longtemps au cœur des enjeux. Dès 2019, les organisations ont fait l'objet d'interrogations sur le risque d'une perte de sens de l'esprit d'autonomie et d'engagement, un aspect trop administratif, ou une standardisation excessive. Sans renier les bénéfices de la modélisation de l'accompagnement et de son environnement, il s'est agi de mieux prendre en compte les réalités quotidiennes tout autant collectives qu'individuelles. L'année 2021 a été une étape cruciale, avec la refonte effective du principe même du référentiel, une écriture plus accessible de nombreuses procédures, et la diminution, en cours, du nombre même de procédures et protocoles.

Grand âge	Gerzat 63	n° 04
<i>Pouvoir voter si on le veut, c'est aussi pouvoir être utile.</i>		
Julien Bornat, Directeur		
Régulièrement, chaque citoyen est appelé aux urnes dans notre pays. Ce fut le cas en 2021 avec les élections départementales. Cet acte de citoyenneté est un temps fort de notre vie commune et un droit individuel important. Dans ce cadre, nos Établissements ont la responsabilité de faire vivre ces moments particuliers afin de défendre le droit du Résident citoyen et œuvrer à ne pas contribuer à l'augmentation de l'abstention. En Ehpad, avec l'évolution des profils de Résidents accueillis, cet enjeu du droit de vote est peut-être plus complexe que par le passé. Le travail commence durant la campagne électorale où il est intéressant d'amener cette actualité aux Résidents afin de s'assurer qu'ils disposent des informations nécessaires s'ils le souhaitent. C'est à ce moment-là également que nous pouvons les accompagner dans la démarche d'inscription sur les listes électorales de la commune de l'Établissement. À l'approche des élections, les choses se sont précisées. Il est alors nécessaire d'identifier les Résidents qui souhaitent participer au vote et ainsi, soit organiser la venue de la police/gendarmerie pour la rédaction des procurations, soit organiser l'accompagnement aux bureaux de vote de ceux qui le souhaitent le jour des élections.		

Grand âge & handicap	Siège	n° 05
<i>Un cadre qui renforce l'autonomie pour aller plus loin.</i>		
Émilie Broyard, Directrice Qualité, Hygiène, Sécurité		
Trouver le juste équilibre entre la nécessité de sortir du « modèle unique d'Établissement » en réponse aux besoins multiples des personnes fragilisées et aux aspirations de nos professionnels - tout en animant un collectif associatif uni et indivisible : c'est toute l'ambition de notre « loi » 2DS qui a été posée en 2021 afin de clarifier ce qui est attendu et ce qui est possible. Loin de tendre à devenir une règle impérative et figée, elle constitue un mouvement auquel rattacher nos actions dans une logique d'évolution et d'adaptation continues. Et de manière concrète ? Déconcentration : reconnaître les spécificités locales en assumant la différenciation territoriale, encourager et soutenir les initiatives des Établissements, confronter / nourrir nos documents et politique institutionnels aux regards et pratiques du terrain. Diversification : s'ouvrir à et porter de nouvelles formes d'accompagnement, développer nos prestations face aux besoins et attentes qui émergent. Simplification : réduire les normes à ce qui est nécessaire et gagner en souplesse dans nos organisations en s'appuyant sur les principes d'autonomie responsable et de confiance réciproque dans les relations.		

Handicap	La Ferté-Gaucher 77	n° 06
<i>Faire de la déclaration des Ei une valeur ajoutée pour tous.</i>		
Virginie Hauet, Directrice		
Nous portons une attention particulière à la déclaration et au traitement des événements indésirables, c'est pour nous un moyen d'améliorer le cadre de vie et la qualité d'accompagnement. Nous avons donc sensibilisé régulièrement en 2021 les équipes et les salariés nouvellement embauchés sur nos pratiques institutionnelles, afin que ces actions reposent sur l'implication de tous et que le signalement devienne une valeur commune et un outil partagé et compris. Le rôle de l'équipe d'encadrement est aussi primordial pour instaurer un climat favorable à la déclaration. Nous tentons donc de « valoriser » au mieux la déclaration et d'optimiser la gestion des incidents pour éviter qu'ils ne se reproduisent. Nous traitons avec attention chaque situation à risque et définissons en équipe des actions préventives et correctives. Ces dernières méritent toutefois d'être mieux évaluées avec les membres de l'équipe pluridisciplinaire, afin d'interroger leur efficacité. C'est un de nos axes de travail 2022 !		

Le rôle de l'équipe d'encadrement est aussi primordial pour instaurer un climat favorable à la déclaration.

Grand âge	Chelles 77	n° 07
<i>Prendre, vraiment, du temps pour parler entre professionnels.</i>		
Aurélie Héraud, Directrice		
Notre institution a souhaité en 2021 mettre en place l'analyse de la pratique professionnelle (APP) afin de permettre aux professionnels d'avoir un espace d'écoute et d'échange facilité pour des situations considérées comme complexes. Sur des critères assez généraux, il a été décidé d'aider les équipes à prendre du recul et augmenter leur compréhension sur comment leur pratique influence le comportement du Résident et la relation avec lui. L'APP a ainsi un double objectif : améliorer la pertinence des interventions et prévenir les risques psychosociaux. Ces temps d'échanges permettent l'expression des ressentis de chaque professionnel pour réduire le stress, prévenir la souffrance au travail, et renforcer / consolider la cohésion d'équipe. La synergie au sein d'un groupe permet de générer des connaissances nouvelles sur les pathologies rencontrées ainsi que leur mode d'expression et les ressources nécessaires à chacun. L'APP permet de réfléchir aux différents modes de fonctionnement et de faire émerger des hypothèses et des pistes de réflexion. Ces temps sont régulés par un psychologue du siège qui s'assure d'un cadre de travail neutre et confidentiel, en toute bienveillance.		

Sur le sujet clé de l'alimentation et des repas, Adef Résidences et sa filiale restauration Restonis se sont conjointement engagées dans plusieurs tests sur ce que l'on appelle les chariots connectés. Grâce à une technologie sans fil, chaque assiette est attribuée à un Résident avec des balances connectées et des transmissions de données. Lutte contre la dénutrition + lutte contre le gaspillage alimentaire + adaptation approfondie au profil du Résident : voici potentiellement le trio gagnant de ce que peut apporter l'innovation. À suivre ! Parallèlement, des réfections de cuisines ont été orchestrées afin d'améliorer encore les possibilités pour le gustatif et la texture.

Adef Résidences est aussi co-porteur de Maison Gourmande et Responsable, démarche à laquelle nombre de nos Ehpad ont participé, bien que désorganisée par la crise sanitaire. Les résultats nationaux sont positifs. Tout d'abord avec l'amélioration de la communication pluridisciplinaire et des connaissances des enjeux alimentaires. Pour qui relève des recommandations de la loi Egalim portant sur la transition écologique, les résultats obtenus restent encore éloignés des seuils visés pour 2022. Les efforts ont notamment permis la réduction du gaspillage alimentaire de 10 % en moyenne (environ 4 500 euros d'économies par an pour un Ehpad). Le taux de Résidents dénutris a sensiblement diminué.



Les problématiques d'attractivité des métiers concernent de nombreux secteurs d'activité sur le territoire national, mais elles portent une acuité profonde quand il s'agit d'accompagner des êtres humains en situation de vulnérabilité. Notre secteur du Médico-Social a bénéficié au même titre que le sanitaire d'une reconnaissance importante de son essentialité avec le Ségur de la Santé. Si le Ségur a été déclenché par les effets très délétères de la crise Covid-19, il n'en reste pas moins que les difficultés de recrutements préluèrent à cette crise. Les professionnels des Ehpad et Résidences Handicap ont pourtant une place et un rôle éminents dans la société. Sans eux nulle solution de vie pour des centaines de milliers de personnes. Le vieillissement de la population et le manque d'accueil pour les handicapés font de leurs métiers un sujet de société.

Le Ségur de la Santé, et sa déclinaison « Laforcade » pour le secteur du handicap, sont les signes de l'enclenchement d'une nouvelle politique sociale prometteuse. Ils constituent des piliers porteurs très importants du futur, bien que leurs modalités de mise en œuvre aient initialement provoqué des insatisfactions chez les professionnels, et qu'il reste encore aujourd'hui des professionnels hors spectre. Le chantier reste pour autant considérable quant à la refonte des grilles salariales du secteur et le renforcement des effectifs. Dans ce contexte, l'État a indiqué pour le grand âge un effort budgétaire important sur l'année 2022, effort concernant les Ehpad et l'aide à domicile. Le gouvernement s'est en effet fixé en 2021 comme objectif de créer 10 000 postes supplémentaires en Ehpad d'ici à 2025.

Une part conséquente des difficultés de recrutement correspond aux enjeux divers et variés de remplacements parfois très courts, et de vacances temporaires de postes, enjeux exacerbés quand il y a des tensions sur les effectifs. Un nombre important de nos Établissements utilisent par exemple le système HUBLO, un outil digital de mise en relation. Cette approche est plus aisée pour trouver rapidement des professionnels, avec des gains de temps bénéfiques aux équipes de Direction. Les taux d'offres pourvus par ce biais sont cependant limités, de l'ordre de 50%, et ce type d'outils ne permet pas d'avoir des accompagnements par des professionnels qui connaissent bien les Résidents.

Nos métiers sont très féminisés, avec un taux proche de 90 %. L'index égalité homme/femme se situe à 80/100 en 2021, le point à améliorer étant le pourcentage d'augmentations aux retours de congés maternité (ce qui va être forfaitisé).

Handicap	Villelaure 84	n° 08
<i>L'enjeu de non-discrimination des dispositifs de valorisation.</i>		
Catherine Micaleff, Directrice		
Pour la 1^{ère} fois dans notre Foyer de Vie, nous avons vu naître en 2021 une tension sociale chez les professionnels, en lien avec le Ségur/Laforcade : le dispositif a en effet permis de valoriser financièrement certaines de nos fonctions (comme les auxiliaires de vie ou les AMP) et pas d'autres. Un très important sentiment d'injustice et d'incompréhension en a découlé. En outre, des questions de financement se posaient pour les postes concernés. Heureusement, l'Association avait fait le choix d'anticiper les versements sur ses fonds. Nos professionnels aspirent à une équité plus large dans les dispositifs d'amélioration des rémunérations prévus dans le cadre du Laforcade. Certains professionnels bien que participant à l'accompagnement des Résidents en sont écartés, tels que les éducateurs ou les agents de service. Adef Résidences poursuivra sa contribution à faire reconnaître par les autorités publiques la juste étendue du dispositif Lafocarde à l'ensemble des collaborateurs concernés.		

Nos professionnels aspirent à une équité plus large dans les dispositifs d'amélioration des rémunérations prévus.

Pour la formation, il s'est agi de continuer nos efforts de développement des connaissances et savoir être des professionnels pour une meilleure connaissance et prise en charge des personnes accueillies, de plus en plus vieillissantes et polypathologiques. A cette fin, des actions de formation sur les thématiques qui suivent ont été identifiées en 2021 comme prioritaires : la connaissance des personnes accueillies - la bientraitance - l'écoute des personnes accueillies - les approches non-médicamenteuses - la grande dépendance - la fin de vie (lutte contre la douleur, soins palliatifs, directives anticipées, relation avec les familles...) - la prévention du risque infectieux.

Le nombre de déclaration d'accidents de travail est stable en 2021 versus 2020. La démarche associative dans ce domaine prioritaire se poursuit en vue non seulement de réduire les facteurs de risques mais encore d'améliorer autant que possible les conditions de travail de l'ensemble des collaborateurs. Dans ce cadre, il existe un réseau des référents en prévention des risques dans les Établissements afin de déployer les bonnes pratiques et les pistes d'amélioration directement auprès des professionnels au quotidien, sans oublier les interactions ainsi rendues possibles. Ils bénéficient d'un parcours de formation HAPA (pour 32 d'entre eux en 2021), une action qui se poursuivra en 2022 et 2023.

Grand âge	Villecresnes 94	n° 09
<i>Le bien-être au travail ne se décrète pas, il se travaille.</i>		
Savénie Charbonnier, Directrice		
Il s'agit d'une vraie philosophie d'entreprise qui implique l'ensemble des professionnels avec comme horizon des professionnels bien traitants, car « bien traités ». Équilibre vie professionnelle / vie privée - qualité des interactions humaines dans le travail - considération et soutien de sa hiérarchie - place de chacun dans le collectif - autonomie - sens donné à la mission d'accompagnement des personnes accueillies : voici quelques exemples de leviers d'une démarche au long cours et en perpétuelle évolution. Au sein de la Maison, nous avons depuis longtemps embrassé cette démarche avec les objectifs qui ont été cités. Dans ce cadre, nous avons répondu en 2021 à un appel à projets de la Fondation des Hôpitaux et obtenu dans le cadre du projet intitulé « prenons soin de ceux qui soignent » des subventions qui nous ont permis d'améliorer le quotidien des équipes : aménagement d'une salle de repos propice à la détente et au bien-être, et séances d'ostéopathie gratuites au sein de l'Établissement.		

Au sein de la Maison, nous avons depuis longtemps embrassé cette démarche avec les objectifs qui ont été cités.

<i>Focus ressources humaines</i>
LES PRINCIPAUX INDICATEURS*
Nombre de collaborateurs : environ 3 800 collaborateurs
Répartition hommes / femmes* : 12,3% d'hommes / 87,7% de femmes
Répartition par types de contrats* : 76,8% des collaborateurs en CDI, 23,2% en CDD
Formations les plus dispensées* : - Sécurité et prévention des risques - Gestes, Soins et Alimentation - Entrée et accompagnement en institution
Indice égalité professionnelle : 80/100
Répartition par catégories socioprofessionnelles* : 88,7% ETAMS, 11,3% cadres

*Éléments au 31/12/21

L'année 2021 a été primordiale concernant le maintien et le développement des compétences des professionnels sur les outils digitaux au sein de l'Association : Netvie, logiciel comptable, SIRH, télémedecine.... Il est en effet ici question d'une transition digitale s'accélégrant considérablement, et qui à terme participera à la conception de nouveaux métiers. Si ces derniers se profilent en lien avec l'évolution des besoins des personnes accueillies, l'impact des nouvelles technologies est déjà concret dans les organisations. A ce titre, concernant la création du SIRH associatif, les derniers modules ont été créés afin de parachever la minorisation des temps consacrés à l'administratif.

C'est donc une tectonique complexe qui met au travail le renouveau et la pertinence de l'attractivité des métiers. Évolutions salariales, aide à l'adaptation des professionnels à l'évolution des besoins des Résidents, renforcement des temps stricto sensu consacrés à l'accompagnement des professionnels, plus grandes individualisations des expériences professionnelles... Pour autant, n'oublions pas que l'attractivité des métiers tient aussi à l'image qu'ils renvoient, au sens qu'ils portent. Chacun d'entre nous a été un ambassadeur du rôle social fort que nous avons dans nos activités professionnelles, du choix que nous avons fait de travailler dans le secteur non lucratif.

Grand âge	St Pierre du Perray 91	n° 10
<i>La force du collectif permet de bouger les lignes (horaires !).</i>		
Céline Maillard, Directrice		
Les plannings des équipes assistance de vie étaient questionnés avec des arrivées et départs échelonnés de 6h à 9h et de 18h à 21h, soit sept amplitudes horaires. La gestion des plannings était complexe. Nous avons pour projet de mettre en place des « horaires uniques » quand est arrivée la crise sanitaire et les difficultés des remplacements. Nous avons alors décidé avec l'accord unanime des professionnels de passer en horaire unique, de manière provisoire car dans ce cadre les équipes de nuit avaient accepté de rester davantage le temps de la relève. Une fois le pic épidémique passé, face au retour de l'organisation initiale, les collaborateurs ont fait part de leur envie de rester sur les évolutions passées. Après plusieurs mois de travail collectif, la nouvelle organisation a été définitivement adoptée en juin 2021. Au-delà de la gestion des plannings, la présence des équipes est renforcée sur les temps forts de la journée : à savoir les toilettes, les repas du midi et du soir, et les couchers.		

Au-delà de la gestion des plannings, la présence des équipes est renforcée sur les temps forts de la journée.

Grand âge	Le Bourget 93	n° 11
<i>Un fort multiculturalisme : une réalité d'Éhpad et des enjeux.</i>		
Florian Catel, Directeur		
Dans un souci continu d'améliorer la prise en charge des Résidents, la relation avec les proches de ces derniers ainsi que la communication entre professionnels, des ateliers ont été menés en 2021 sur le multiculturalisme qui est présent à tous les niveaux. Les Résidents tout comme nos professionnels sont d'origines très diverses, ce qui peut engendrer des incompréhensions au quotidien et complexifier les accompagnements. Des ateliers ont ainsi été coconstruits avec des psychologues du siège et un anthropologue spécialiste du sujet afin de répondre à ces préoccupations. Un 1^{er} atelier a réuni les professionnels assistance de vie et hôtellerie, quand un second était à destination de l'équipe pluridisciplinaire - pour enfin réunir les deux groupes et mettre en commun les réflexions nouvelles tout en analysant les orientations culturelles, ainsi que les processus de recrutement et d'intégration des professionnels. Ils ont également bénéficié d'outils applicatifs pour mieux faire face aux réalités humaines interculturelles des équipes et à leurs effets institutionnels (sur les conditions de vie des Résidents, sur le lien avec les familles ou encore sur le climat social et le bien-être professionnel).		



La partie soins des Établissements Médico-Sociaux peut parfois donner l'impression d'être dans un entre deux mondes, en particulier dans les Ehpad. Dans une partie de la réalité les EMS sont touchés de plein fouet, comme les hôpitaux, par la crise des vocations et une forte tension sur les recrutements. Dans une autre partie de la réalité, la structuration future du secteur tendra à médicaliser plus fortement les Établissements qui le sont déjà, d'autres formes d'habitats ayant vocation à accueillir des publics n'ayant pas nécessairement besoin d'un accompagnement soin in situ, avec des plateformes qui joueront le rôle de pivot des organisations médicales. La politique volontariste menée par l'Association en 2021 prépare une réponse à ces enjeux par l'innovation, les changements de paradigme et la valorisation des métiers.

La vaccination, dont on ne pourrait oublier trop vite son impact vital pour les Résidents et salvateur pour les organisations, a occupé à la fois les Établissements et la Direction médicale une grande partie des 1^{ers} mois de l'année. Dans un environnement fait d'interrogations et de doutes, le fait de disposer d'une Direction médicale a tout d'abord permis à Adef Résidences de disposer d'une analyse à caractère scientifique pointue, lui permettant d'anticiper la résolution des enjeux, y compris en termes d'approvisionnement et de mise en place. Avec un caractère émotionnel très fort pour cette sortie de crise, la vaccination a aussi fait l'objet d'un accompagnement à la fois pédagogique et opérationnel au travers de nombreux outils de conduite du changement. Si les campagnes de vaccination ont produit les effets escomptés en lien avec la 3^{ème} vague, réduisant significativement la surmortalité en Ehpad, elles se sont également inscrites dans la normalisation d'un nouveau risque : l'épidémie grave et mondiale.

La Direction médicale a mis en place en 2021 des médecins référents régionaux, permettant aux Établissements d'avoir des interlocuteurs de proximité. Ils sont particulièrement sollicités en cas de difficultés de recrutement ou de disponibilité des médecins. Dédiés au soutien des équipes d'Ehpad et Résidences handicap, ils sont également en capacité d'intervenir sur des situations individuelles. Renforcement des compétences gériatriques et soins du handicap, réactivité et adaptabilité sont l'essence de leur fonction.

Cette consolidation des expertises médicales au sein de l'Association en 2021 s'est naturellement traduite à la Direction médicale par la montée en compétences des équipes en e-santé : DU de gérontechnologie, DU de télémedecine en gérontologie, Télémedecine, Intelligence artificielle, ...

Grand âge et handicap	Siège	n° 12
<i>Le soutien aux professionnels du soin est aujourd'hui essentiel.</i>		
Frédérique Blancheteau, Dir. Adj. Direction médicale		
Notre pôle soins a eu comme ligne directrice en 2021 d'optimiser l'accompagnement, de renforcer la montée en compétence des équipes, et bien entendu l'amélioration continue de la qualité de prise en soins des Résidents.		
En ce sens, dans les Établissements, les IDEC ont bénéficié de parcours d'accueil et d'intégration renforcés : à la prise de poste avec la période d'immersion, l'envoi des dossiers incontournables, un suivi sur site, et l'accompagnement à l'utilisation du logiciel de soins NetSoins (en présentiel ou en webinaire).		
Ce dispositif a aussi été pensé afin de perdurer dans le temps avec des moments d'échange réguliers avec le réseau des IDEC, parfois conjoints avec le réseau des médecins coordonnateurs, des journées professionnelles, et un soutien permanent sur sollicitation. Également, des missions de continuité sont proposées en l'absence prolongée d'IDEC sur site. Le pôle soins réalise enfin des états des lieux sur demande (état des lieux du pôle infirmerie, du pôle assistance de vie, du circuit du médicament...).		

Ce dispositif a aussi été pensé afin de perdurer dans le temps avec des moments d'échange réguliers avec le réseau des IDEC.

Grand âge et handicap	Siège	n° 13
<i>La compétence handicap bénéficie aussi directement aux Ehpad.</i>		
Alexis Schnitzler, Médecin référent		
La Médecine Physique et de Réadaptation (MPR) a pour objectif d'établir différents programmes de rééducation (orthophonie, kinésithérapie, activités physiques adaptées, ergothérapie, autres...) et de réadaptation, dont le but est d'améliorer l'autonomie fonctionnelle et la qualité de vie des patients cérébrolésés. Particulièrement développée dans notre association (les médecins MPR font partie de la Direction médicale), cette compétence apporte un grand bénéfice à l'ensemble des Résidents car ils interviennent naturellement à la fois dans les Établissements Handicap et dans les Ehpad. En effet, les trois médecins sont amenés régulièrement à accompagner les Ehpad dans leur choix d'appareillages et en particulier sur les problématiques d'installation au lit et au fauteuil (en collaboration avec les professionnels de la structure). Au même titre que pour les Résidents du secteur handicap, ils peuvent également proposer des stratégies neuro-orthopédiques (injections de toxine botulinique, ténotomie à l'aiguille) visant à assouplir les articulations et à faciliter les soins de nursing, d'habillement et le confort des Résidents du grand âge dans leur quotidien.		

Grand âge et handicap	Siège	n° 14
<i>Les déserts médicaux ne sont pas une fatalité pour les EMS.</i>		
Laure Cloarec-Blanchard, Directrice Médicale		
Compte-tenu de la démographie médicale défavorable, des Résidents peuvent se retrouver sans médecin traitant et des postes de médecins prescripteurs ou coordonnateurs non pourvus. Pour lutter contre les déserts médicaux, de nombreux projets en cours de déploiement visent à participer activement au virage numérique du secteur médico-social et à favoriser l'attractivité des métiers de la santé et du soins, grâce à l'innovation et l'optimisation des partenariats. Une montée en compétence des professionnels de la Direction a été mise en place en 2021 pour accompagner tout Établissement intéressé par les appels à projet de e-santé - et accompagner les professionnels sur site à la mise en place. Des partenariats sont également expérimentés avec des pôles de médecins hospitaliers, intervenant en présentiel et en distanciel pour assurer une continuité des soins. Une consultation gériatrique (télé-expertise) est désormais proposée et l'accès à d'autres médecins spécialistes est en cours de développement.		

De nombreux projets en cours de déploiement visent à participer activement au virage numérique de notre secteur.

Dans le cadre de l'accompagnement et le soutien aux Ehpad et Résidences handicap par la Direction médicale, le sujet du Pathos tient une place spécifiquement illustrative. Celui-ci définit les moyens alloués aux soins sur les prochaines années, en lien avec les ARS. Un accompagnement dédié des Établissements Ehpad a été mise en place tant pour des raisons règlementaires et budgétaires que pour l'amélioration continue de la prise en charge médicale et en soins des Résidents. L'efficacité a été grandement démontrée en 2021, avec une validation optimisée des coupes Pathos, ainsi qu'avec le développement de la cohésion des équipes et leurs montées en compétences.

L'amélioration continue et l'innovation technologique sont des réalités dans le champ médical des Établissements Médico-Sociaux. Plusieurs Ehpad ont bénéficié en 2021 d'une prestation nouvelle, celle d'une pharmacie à usage interne mise en place par l'Hôpital Nord 92 et exploitant de nouvelles technologies de productions de piluliers. Cette innovation permet de mieux répondre aux enjeux de la sécurisation du circuit du médicament conformément aux exigences règlementaires. Le dispositif a aussi pour valeur-ajoutée de participer à la lutte contre le gaspillage médicamenteux et, de fait, à la réduction du coût de la prise en charge médicamenteuse.

Et demain ? Des visions et initiatives de 2021 pour construire 2022 (et au-delà).





Les années passées n'ont pas été constructives pour l'attractivité des métiers, 2021 n'a pas échappé à la tendance. Alors que les besoins exponentiels en professionnels sur les deux prochaines décennies sont connus, les difficultés de recrutement se précisent. Si les enjeux de reconnaissance passent bien entendu par les revalorisations salariales, cela suffira-t-il ? Toutes les forces sont mobilisées pour rendre aux professionnels et aux métiers leur juste place dans la société : repenser l'autonomie, faire groupe, digitaliser les outils pour redonner du temps aux « cœurs de métiers », écouter les professionnels dans les réunions d'expression, valoriser l'utilité sociétale, se diversifier et se développer pour augmenter nos moyens - sont des actions de 2021 qui vont se renforcer en 2022/2023.

Grand âge & handicap	Saint-Denis 93	n° 15
<i>Avec la rencontre des compétences grand âge/handicap, 1+1 font 3.</i>		
Pascale Leroy, Directrice		
L'Ehpad s'est rapproché de la MAS contigüe, et a pu faire bénéficier ses Résidents d'une expertise spécifique puis créer ensuite en 2021 un pôle psycho gériatrique en réponse aux besoins du territoire. Les compétences apportées sur les maladies psychiques améliorent la réponse apportée aux Résidents de l'Ehpad souffrant de pathologies psychiatriques et renforcent la réactivité et la fluidité d'accompagnement au sein de l'Établissement. Cela a des effets positifs et mesurés sur la prévention des décompensations, les reprises de soins ou encore la limitation des hospitalisations en urgence. Dans l'autre sens, l'admission de Résidents âgés de la MAS à l'Ehpad a conforté l'intérêt du fonctionnement en pôle psycho gériatrique grâce au succès de leur intégration qui a été perçue comme positive, pour les résidents comme pour les professionnels. Les perspectives de travail pour les salariés sont élargies. Il est en effet possible pour eux d'intervenir dans l'autre Établissement s'il y a un souhait de changement de poste. Le travail en binôme pour certains métiers permet le soutien technique entre les professionnels et la complémentarité des compétences notamment entre les IDE et les psychologues.		

Grand âge & handicap	Mercoeur 19	n° 16
<i>La solidarité territoriale : l'avenir « professionnel » des ESMS ?</i>		
Laurent Blais, Directeur		
La crise sanitaire a généré des tensions, se traduisant par la fatigue des professionnels, l'absentéisme, des situations psychologiques compliquées ou des décisions éthiques complexes. Dans ce contexte, et en lien avec l'ARS Nouvelle-Aquitaine, la MAS s'est engagée en 2021 dans un dispositif expérimental d'accompagnement et de soutien aux Établissements et services du territoire corrézien : une Plateforme Territoriale Solidaire (PTS). Cette plateforme a pour ambition de favoriser l'attractivité de nos métiers, de faciliter l'accès à l'emploi et de développer la qualité de vie au travail. La PTS se construit dans une démarche collaborative, faisant une place importante au partage d'expérience. À avril 2022, 22 Établissements et services nous ont fait confiance et ont rejoint la PTS (secteur handicap et personnes âgées). Plusieurs événements débiteront dès cette année, comme des formations communes, des ateliers de réflexion thématiques, des jobs dating et la création d'un pool de remplacement commun au niveau du territoire.		

Un soutien aux Établissements et services du territoire corrézien : une Plateforme Territoriale Solidaire (PTS).

Grand âge & handicap	Siège	n° 17
----------------------	-------	-------

La cohésion, un essentiel pour le sens et l'intérêt des métiers.

Sabrina Blot, Directrice Cohésion et Enjeux Humains

Travailler dans le médico-social aujourd'hui ne se limite pas à appliquer des consignes ou des procédures. Y travailler, c'est aussi s'adapter à des humanités différentes, changeantes et singulières. Travailler dans le médico-social, c'est agir le mieux possible auprès de personnes dépendantes - et c'est aussi vivre et éprouver des ressentis différents de ceux de la vie ordinaire. Ce n'est que dans les Ehpad ou le sanitaire qu'on accompagne une vingtaine de personne à mourir dans l'année. Dans le handicap les réalités sont aussi brutales pour d'autres raisons.

Des lieux où les professionnels peuvent venir exprimer, mettre en commun et, in fine, transformer ces éprouvés.

Si ces considérations sont partagées dans notre secteur d'activité, Adef Résidences s'est engagée à aller plus loin en incluant cette dimension émotionnelle au métier, au travail. C'est pourquoi nous mettons en œuvre sur l'ensemble des Établissements des lieux où les professionnels peuvent venir

exprimer, mettre en commun et, in fine, transformer ces éprouvés. Cela demande du temps et cela demande surtout de (re)construire du collectif.

La question du cœur des métiers se posera de plus en plus sur les années qui viennent. Les Maisons du grand âge et du handicap ont une « génétique spécifique » dans laquelle les professionnels s'intègrent : les Résidents ont besoin d'un accompagnement à la vie, tout en étant la plupart du temps « désinscrits » de la vie de la cité, de la vie sociale, ce qui est renforcé par la maladie et / ou les troubles cognitifs. En 2019 nous avons fixé comme étant notre mission le lien social. Depuis les travaux menés pour renforcer la bonne appréhension de leur cœur de métiers par les professionnels sont considérés comme une source d'amélioration de la fluidité et de l'attractivité des métiers.

La formation étant un axe structurant de la désirabilité future des emplois, elle a fait l'objet de toutes les attentions en 2021. Avec une prise en compte autant des besoins de ceux en poste que de ceux potentiellement amenés à nous rejoindre. De nombreuses initiatives ont été mises en place partout dans nos Établissements pour participer à tout type de « journées emploi » - « journée porte ouverte » - « moment découverte ». Les axes stratégiques définis sont l'écoute, les approches non-médicamenteuses, la grande dépendance et la fin de vie avec leur traduction dès 2022 par notre filiale formation et conseil Armonis, 100 % spécialisée dans le médico-social et la santé.

Grand âge & handicap	Siège	n° 18
----------------------	-------	-------

Plus que des évolutions, les mutations des Ressources Humaines.

Nadine Michelet, Directrice des Ressources Humaines

Avec la nécessité d'une meilleure adaptation aux attentes nouvelles des personnes vulnérables, le secteur du Médico-Social a d'ores et déjà entamé des mutations qui touchent tant sa structure que l'offre d'accompagnement, avec pour pilier fondateur de la transformation les richesses humaines.

Pour accompagner le développement de ces nouvelles pratiques professionnelles à mettre en œuvre tout autant qu'une nouvelle dynamique d'attractivité professionnelle, les ressources humaines doivent être au cœur de l'innovation et favoriser l'émergence de nouveaux métiers.

Aussi, afin de soutenir cette transformation au plus près des besoins réels du terrain, la Direction est mobilisée autour de 4 axes stratégiques. Le 1er est un travail collaboratif avec les opérationnels sur l'évolution des pratiques professionnelles et les impacts de ces changements. Le 2ème correspond au soutien à l'émergence de nouveaux métiers pour répondre aux nouveaux besoins. La rédaction de référentiels métiers structurant ces professions émergentes, ainsi que l'accompagnement renforcé via la formation (certification, diplômes, VAE, etc...) pour répondre aux besoins du marché de l'emploi, constituent les deux autres axes.



Le plan stratégique Cap 2040 avait en 2020 posé les objectifs de développement et de transformation des offres pour Adef Résidences. La pierre angulaire de toutes nos actions de développement en 2021 est que l'offre est strictement liée à son écosystème local qui lui est spécifique. L'immersion réelle puis l'intégration dans cet écosystème local ont permis l'existence d'un très large éventail de projets tant que pour le grand âge que pour le handicap. Les présenter de manière exhaustive n'étant l'objet de ce rapport, on évoquera le très large panel d'initiatives : circuits courts médicaux, nouvelles typologies d'habitats (handicap & grand âge), développement de services au-delà des structures stricto sensu, renforcement des offres intermédiaires comme les Résidences autonomie...

Grand âge	Siège	n° 19
<i>Résidences Autonomie : des moyens de prévention et d'adaptation.</i>		
Christophe Catala, Directeur Développement (Solid'AR)		
Une des ambitions de la loi d'adaptation de la société au vieillissement (ASV) est de permettre aux personnes âgées de préserver au mieux leur autonomie, en priorisant toutes les formes possibles de maintien à domicile. Les habitats avec services participent à cette démarche. Depuis 2016 donc, le rôle et la place des Résidences Autonomie dans le panel des « habitats intermédiaires » sont renforcés, notamment par la valorisation de leur mission de prévention. Nous avons fait nôtres les objectifs de la loi, en développant notre offre de logements intermédiaires qui permettent d'apporter une réponse adaptée au besoin d'habitat et de services aux personnes âgées. Il s'agit également de les positionner en complémentarité avec nos Ehpad pour un meilleur accompagnement des personnes dans leur parcours de vie, tout en mutualisant des coûts pour les services que nous proposons. C'est dans cette logique que nous identifions des potentialités de développement, soit par la reprise de structures existantes (comme à Moret 77 ou à Chaumont 52) soit en développant des projets d'installation de ces résidences en lien direct avec nos Ehpad et leurs écosystèmes (Lorient 56, Audenge 33, Gerzat 63).		

Handicap	Morez 39	n° 20
<i>De nouvelles manières de pouvoir vivre chez soi sans vivre seul.</i>		
Lionel Demay, Directeur		
L'habitat dit partagé ou inclusif constitue une manière presque ordinaire « d'habiter », complémentaire au domicile (logement classique) et à l'accueil en Établissement Médico-Social. On y vit à plusieurs, les habitants disposant de leurs espaces de vie individuels et partageant des temps, des espaces de vie communs et des services. Le principe est que cet habitat soit dans la cité avec un environnement adapté et sécurisé, proche de toutes les commodités. Cela fait plus de trois ans que nous développons cette nouvelle solution, à Morez en partenariat avec un SAAD du territoire, mais encore à Saint-Denis en 2021, et un 3ème projet est en cours en Corrèze pour 2022/2023. On notera que cet habitat prend des formes variées : petits ensembles de logements indépendants - maison partagée - colocation. Concernant l'aide à la vie partagée, elle est définie en coconstruction avec les habitants et de manière à être adaptée aux besoins de la communauté qu'ils constituent et à leur projet de vie sociale.		

Cet habitat prend des formes variées : petits ensembles de logements indépendants - maison partagée colocation.

Concernant les principaux projets aboutis de développement pour le grand âge, la reprise d'une Résidence Autonomie à Chaumont en décembre 2021 a confirmé la volonté de l'Association de renforcer sa présence sur cette typologie d'habitats. Elle correspond aussi à une nouvelle perspective : celle d'une future plateforme pour toutes les personnes âgées du secteur. Le même mois, la journée officielle de passation se tenait à Toulon, en présence des représentants des Petites Sœurs des Pauvres qui géraient auparavant la Maison depuis environ 1,5 siècles d'engagement. Pour le handicap, en Corrèze c'est un Foyer de Vie qui a rejoint l'Association en relation directe avec une MAS voisine.

En septembre s'est tenue la présentation du futur Ehpad de Champagnole dans le Jura, présentation aux médias et à l'écosystème local. Cette future Maison du grand âge proposera en 2023 de nouvelles approches d'accompagnement avec un environnement optimisé et RSE. Dans la même logique, partout en France plusieurs de nos Maisons grandissent. Prenons l'exemple parlant de l'Ehpad de Lorient : alors que le CCAS de la ville a annoncé la fermeture de la Résidence Autonomie et que les demandes sont très importantes sur le territoire, la mise en œuvre de nouvelles places actée en 2021 est venue soulager en 2022 des familles en recherche de place.

Grand âge	Chaumont 52	n° 21
<i>Ensemble, on est plus forts pour trouver des réponses.</i>		
Hugo Petit-Jacques, Directeur		
Dans l'optique d'élargir l'offre, nous avons repris la Résidence Autonomie voisine. Au commencement en mars 2021 : un échange entre les directions autour de l'avenir. Nous avons parlé de l'impact sanitaire. L'exemple d'un couple, séparé par le grillage entre nos Maisons, nous a fortement émus. De ce constat, nous avons évoqué un rapprochement entre l'Ehpad et la Résidence. Les valeurs humaines partagées ont permis de transformer ce souhait en un « faire ensemble », à travers une plateforme séniors. Soutenus par la Mairie, nous avons convaincu l'ARS et le CD. En 2022, les travaux pour la mise en commun des espaces extérieurs sont réalisés, idem pour la mise en place d'un service de portage de repas. Nous prévoyons le déploiement d'un SAAD et de répondre à un AMI habitat inclusif. L'objectif final sera de permettre aux Résidents d'aller dans les quartiers proches, et aux habitants de ces quartiers de venir, chez nous, le tout afin de créer un parcours et un lieu de rencontre dédiés aux séniors du territoire.		

Au commencement en mars 2021 : un échange entre les directions autour de l'avenir.

Grand âge & handicap	Siège	n° 22
<i>Une politique d'hospitalité pour les nouveaux arrivants.</i>		
Sylvain Truffier Blanc, Directeur Délégué à la Transition		
L'Association a déployé une méthode d'accompagnement des nouvelles Maisons pour faciliter la transition et en faire une réussite au bénéfice des professionnels et des Résidents. Ce dispositif revêt deux enjeux majeurs : l'accompagnement des enjeux humains (Résidents, proches, salariés, partenaires) et l'accompagnement des enjeux technico-administratifs. Pour les enjeux humains, il est question de prendre en compte l'historique de la Maison, d'entendre le vécu des parties prenantes, puis de les accompagner afin d'intégrer avec sérénité l'Association et ses spécificités. Pour le technico-administratif, il s'agit de mettre en place les différentes modalités de travail, les différents processus et les différents outils associatifs. L'ensemble mené de manière progressive l'est sous la responsabilité du directeur délégué à la transition et de manière coordonnée avec les acteurs de l'Établissement et les fonctions support du siège social, comme en 2021 pour l'Ehpad de Toulon, le Foyer de Vie de Rilhac...		

Deux enjeux majeurs : l'accompagnement des enjeux humains et l'accompagnement des enjeux technico-administratifs.

audace

utilité

VOIR LOIN

Humanité

citoyens

non lucratif

La richesse de nos métiers vient aussi de l'adaptation permanente à des besoins en constante évolution. Au-delà des réflexions, des actions concrètes sont déjà travaillées chez Adef Résidences. C'est la logique de la création de Solid'AR en 2021, dont les membres sont les associations Adef Résidences, Adef Habitat et Hôpital Nord 92. Leurs secteurs d'activité respectifs sont le social, le médico-social et le sanitaire. Le croisement entre leurs compétences et les ponts pour les parcours des Résidents sont essentiels à une nouvelle vision de l'accompagnement des personnes vulnérables, accompagnement fondé, entre autres, sur la modernisation, la créativité, l'humanisme - car les engagements et les utilités sociétales de chacune de nos structures ont plus que jamais de l'avenir.

Grand âge & handicap	Siège	n° 23
<i>Solid'AR</i>		
Dominique Bourguine, Pdt. Conseil de Surveillance		
Les instances de gouvernance d'Adef Résidences qui dirigent également les Associations Adef Habitat et Hôpital Nord 92, ont décidé de structurer et d'organiser la coopération entre leurs trois Associations qui interviennent respectivement dans les secteurs médico-sociaux, sociaux et de la santé, par la gestion d'un ensemble de 111 établissements (13 111 chambres) relevant de ces secteurs, et par la production de prestations de services les plus diverses par le biais de leurs filiales. À cet effet, l'Association SOLID'AR a été constituée le 27 octobre 2021 pour mieux nous préparer à aborder l'avenir. Il s'agit notamment de réunir des compétences, des expériences, mais aussi des moyens mutualisés pour assurer la diversification de l'offre de services à la personne sur tous les territoires où nous sommes implantés en sortant des approches par silot d'activité. Notre ambition est notamment de contribuer à créer plus de lien social, plus de lien intergénérationnel par la déclinaison de nouvelles prestations, de nouvelles activités prenant en considération les besoins et ressources des personnes dont nous nous occupons, mais aussi des personnes et des salariés qui les accompagnent, et également des populations des territoires où nos Établissements sont implantés.		

Grand âge & handicap	Vallée-au-Blé 02	n° 24
<i>Les handicapés vieillissent aussi, mais de manière différente.</i>		
Nathalie Morini		
Les personnes handicapées connaissent désormais, comme avant eux le reste de la population, une augmentation de leur espérance de vie. Cette nouvelle longévité nécessite de revoir réellement la question de la prise en soins des personnes handicapées vieillissantes. R. Lenoir, secrétaire d'état à l'action sociale, indiquait dès 1976 de façon prémonitoire « les débiles profonds mourraient presque tous à l'adolescence, ils atteignent maintenant l'âge mur et nous aurons dans 10- 15 ans de grands handicapés du 3ème âge ». Nous y sommes donc ! la problématique étant qu'avant 60 ans ces personnes sont considérées comme handicapées, et après leur soixantième anniversaire comme personnes âgées. Il ne suffit pas de simplement les intégrer dans un Ehpad mais de répondre à des besoins spécifiques d'accompagnement en faisant converger la dimension éducative et la gériatrie. C'est dans ce contexte que nous avons travaillé sur une demande de création d'une UPHA. Une réflexion a été menée sur la définition même de la personne handicapée vieillissante et des besoins spécifiques qui en découlent ; ce qui a permis de rédiger un projet de service et de repenser l'aménagement de l'espace.		

Dessiner un avenir responsable et enviable.

Résultats financiers 2021

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 2021. 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 (23 450K€) est en hausse par rapport à 2020 (+1 827 K€). Cette hausse est due principalement à la souscription de nouveaux prêts. Le FRE est

toujours excédentaire mais a baissé de 440 K€ par rapport à 2020.

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 (60 446 K€), en hausse par rapport à celui de 2020 (+1 387 K€). À la lecture du bilan financier d'Adef Résidences, on constate un excédent de financement de 12 250 K€ et une trésorerie positive de 72 696 K€.

En conclusion, Adef Résidences a respecté, au cours de l'année 2021, les grands équilibres financiers énoncés plus haut, puisque le fonds de roulement d'investissement est égal à 23 450 K€ et la trésorerie disponible à 72 696 K€, suffisante pour le financement des projets en cours et futurs. L'Association poursuit son développement avec des produits d'exploitation en augmentation de 4,08% (191 944 K€) par rapport à celui de 2020 (184 418K€), et conserve un résultat d'exploitation équilibré depuis son origine.

BILAN FINANCIER

BIENS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Biens stables						
Immobilisations incorporelles	1 138 873	1 182 024	1 315 819	1 363 817	1 465 876	1 515 264
Immobilisations corporelles brutes :						
- Terrains	24 200 081	25 506 534	25 506 534	24 816 534	27 390 368	29 853 810
- Constructions	353 816 277	355 544 511	359 306 656	368 640 851	376 594 701	387 003 537
- Installations techn., matériel, outillage	27 636 861	29 276 504	31 368 524	33 994 189	36 847 948	40 306 319
- Autres	14 504 926	17 902 365	21 798 588	26 209 185	30 861 974	35 952 589
Immobilisations en cours	888 638	3 480 759	10 390 636	5 434 247	8 285 253	11 025 938
Immobilisations financières	6 063 225	9 180 045	14 173 620	14 126 078	12 727 694	12 988 122
Charges à répartir						
Subventions à recevoir	0	390 600	390 600	143 200	209 848	21 164
Amortissements comptables différés	3 645 645	4 401 853	5 216 947	5 530 387	6 007 543	6 370 615
Avances et acomptes versés sur immobilisations	0					
TOTAL II	431 894 525	446 865 194	469 467 924	480 258 488	500 391 206	525 037 359
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)	0	0	0	0	0	0
Actifs stables d'exploitation						
Report à nouveau déficitaire	3 910	550 305	108 106	64 865		3 025 123
Résultat déficitaire	1 612 905	2 899 165	2 643 497	3 044 792	4 671 308	4 108 594
Résultat déficitaire en attente d'affectation	4 188 099	2 998 347	2 230 928	2 896 658	4 648 662	3 544 876
Résultat déficitaire en attente de contrôle	457 972	904 364	810 887	1 641 182	1 176 767	1 291 278
Créances glissantes (art.R314-98 CASF)						
Résultat rejeté par tiers financeur	6 271 186	6 577 186	7 164 926	7 277 572	7 435 432	7 514 427
Droits acquis par les salariés non provisionnés						
Différences entre rés.admin. et rés. comptables						
TOTAL IV	12 534 071	13 929 366	12 958 344	14 925 069	17 932 169	19 484 298
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	29 910	23 882	23 585	19 023	16 937	20 222
Avances et acomptes versés	85 215	48 169	43 039	166 027	100 962	311 106
Organismes payeurs, usagers	13 076 450	13 589 421	11 378 089	13 838 593	14 835 517	15 587 378
Créances diverses d'exploitation	17 041 149	24 524 470	19 714 310	18 444 505	23 886 790	19 986 382
Créances irrécouvrables en non valeur						
Charges constatées d'avance	442 601	442 666	466 569	483 945	427 816	128 016
Neutralisation des dettes pour congés à payer						
Autres						
TOTAL VI	30 675 325	38 628 608	31 625 591	32 952 093	39 268 022	36 033 105
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)	0	1 527 058	0	0	0	0
Liquidités						
Valeurs mobilières de placement	6 152 884	7 407 907	9 035 404	11 245 546	14 582 517	18 109 379
Disponibilités	47 034 719	37 340 129	47 110 299	38 327 574	51 962 676	55 133 488
Créances sur cessions						
Emprunt à débloquent				6 800 000	7 500 000	8 500 000
TOTAL VIII	53 187 603	44 748 036	56 145 703	56 373 120	74 045 193	81 742 867
TRESORERIE POSITIVE (VIII - VII)	47 650 072	38 454 655	47 243 523	51 543 203	66 781 294	72 695 879
TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)	528 291 524	544 171 204	570 197 563	584 508 770	631 636 589	662 297 629

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

ADEF RESIDENCES

FINANCEMENTS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Financements stables						
Apports ou fonds associatifs	6 620 694	7 271 694	9 349 406	9 349 406	3 243 172	3 286 572
Réserves ou provisions des plus-values nettes						
Excédents affectés à l'investissement	2 797 394	2 993 384	3 113 051	3 224 981	10 142 997	11 680 477
Subventions d'investissements	50 373 808	48 110 109	46 511 277	44 927 931	44 079 172	42 678 105
Réserves de compensat ^{on} des charges d'amort	443 414	808 170	815 953	795 302	1 560 237	1 750 684
Fonds dédiés investissement	354 941	364 507	295 598	449 158	858 752	1 052 904
Emprunts et dettes financières	269 023 811	260 812 939	262 833 064	261 017 622	276 325 510	284 451 307
Dépôts et cautionnements reçus	4 712 237	4 790 888	4 864 715	4 897 440	4 441 525	4 745 313
Amortissements :						
- Immobilisations incorporelles	1 086 748	1 100 375	1 124 553	1 195 165	1 327 311	1 417 141
- Constructions	87 883 377	99 868 572	111 725 562	123 404 502	134 893 719	146 346 107
- Installations techn., matériel, outillage	17 850 797	20 541 862	23 192 842	25 635 360	28 270 832	31 078 852
- Autres	7 079 886	9 157 818	11 551 618	14 129 915	16 871 315	19 999 976
Autres (résultats non contrôlés...)						
TOTAL I	448 227 107	455 820 318	475 377 641	489 026 783	522 014 543	548 487 437
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)	16 332 582	8 955 124	5 909 717	8 768 295	21 623 337	23 450 078
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	6 544 346	6 829 970	7 113 330	7 738 663	8 317 830	10 899 616
Résultat excédentaire	4 359 634	7 320 082	7 680 108	4 243 126	5 743 940	5 174 286
Report à nouveau sous contrôle de tiers financeurs	615 349	663 136	327 460	1 911 786	2 873 811	5 790 767
Report à nouveau excédentaire gestion propre	16 936 936	19 067 694	23 431 929	28 305 390	27 819 822	24 153 609
Report à nouveau excédentaire affecté à :						
- financement mesures d'exploitation	1 913 020	2 500 077	2 699 102	2 440 186	2 863 917	3 041 572
Provisions pour risques et charges	1 564 339	3 417 389	4 149 915	1 199 891	1 377 429	1 191 880
Fonds dédiés	2 540 283	2 133 970	2 178 795	2 904 491	3 347 403	3 204 509
Autres Réserves	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297
TOTAL III	37 497 546	44 955 956	50 604 277	51 767 171	55 367 790	56 479 877
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)	24 963 475	31 026 590	37 645 933	36 842 102	37 435 622	36 995 579
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF	41 296 057	39 981 714	43 555 650	45 610 397	59 058 959	60 445 657
Dettes d'exploitation						
Avances reçues						
Fournisseurs d'exploitation	6 073 176	6 910 148	6 238 999	9 214 393	12 051 366	12 824 880
Dettes sociales	17 524 959	16 860 136	15 618 100	16 041 311	19 790 339	20 244 486
Dettes fiscales	6 885 914	6 846 928	5 216 374	6 847 112	6 500 651	7 633 059
Dettes diverses d'exploitation	9 799	19 284	2 997 995	916 412	1 776 394	106 985
Dépréciation des stocks et créances						
Produits constatés d'avance	8 110	11 256	108 168	0	458 571	310 405
Ressources à reverser à l'aide sociale	6 527 383	6 453 797	5 133 828	5 865 671	6 413 035	7 163 512
Fonds déposés par les résidents						
Autres						
TOTAL V	37 029 341	37 101 549	35 313 464	38 884 899	46 990 356	48 283 327
EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)	6 354 016	0	3 687 873	5 932 806	7 722 335	12 250 222
Financements à court terme						
Fournisseurs d'immobilisations	1 304 918	2 506 596	4 777 395	966 832	724 500	840 533
Fonds des majeurs protégés						
Concours bancaires courants	1 205 351	945 590	1 316 977	1 131 248	4 051 106	6 274 599
Ligne de trésorerie						
Intérêts courus non échus	3 027 262	2 841 195	2 807 809	2 731 838	2 488 293	1 931 856
TOTAL VII	5 537 531	6 293 381	8 902 181	4 829 917	7 263 899	9 046 988
TRESORERIE NEGATIVE (VII - VIII)	0	0	0	0	0	0
TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)	528 291 524	544 171 204	570 197 563	584 508 770	631 636 589	662 297 629



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)