RAPPORT D'ACTIVITÉ

Assemblée générale du 28/06/2023

au service des personnes vulnérables

Ehpad - Résidences Autonomies - Hôpital
Établissements Handicap - Services à domicile

Adef Résidences

SOMMAIRE

01

LES 30 ANS
D'ADEF RÉSIDENCES

02

LES DONNÉES
SUR L'ASSOCIATION

03
LES ÉTABLISSEMENTS

04
LE FOCUS SUR LES RESSOURCES HUMAINES

05
LE DÉVELOPPEMENT ET PERSPECTIVES D'AVENIR

06
LES RÉSULTATS FINANCIERS

01

LES 30 ANS D'ADEF RÉSIDENCES

RETOUR VERS LE FUTUR. GENÈSE. ÉVOLUTION. CROISSANCE & MATURITÉ. L'ANNIVERSAIRE.

« AU SERVICE DE LA COLLECTIVITÉ ET DE LA SINGULARITÉ DE NOS RÉSIDENTS » : UNE RAISON D'ÊTRE DE 30 ANS.

Adef Résidences a 30 ans. Son 1er Établissement voyait le jour en 1993. 2023 sera ainsi une année de célébration pour ses 4300 salariés. Aujourd'hui, Adef Résidences c'est plus d'une soixantaine d'Établissements aux quatre coins de l'Hexagone. Un parcours de convictions et de résilience. Non sans embûches. « Retour vers le futur » sur 30 ans d'histoire avec son Président, Dominique Bourgine. On se dit tout. Bien sûr.

Vous décidez il y a trois décennies de créer des Établissements Médico-Sociaux et sanitaires, pourquoi ?

Dominique Bourgine : C'est tout d'abord une réponse concrète à une nécessité d'équiper le territoire français en structures respectueuses des conditions de vie des personnes en perte d'autonomie, modernes et confortables. L'objectif : rompre avec les hospices du siècle dernier. Par ailleurs, en lançant notre 1er Établissement, j'ai considéré que cela pouvait être notre rôle et que nous pouvions contribuer et agir dans la dimension technique et humaine de cet enjeu. C'est un projet associatif : favoriser une fin de vie digne, respectueuse de la personne et de sa singularité. Je crois ainsi que toute personne qui, un jour, pousse la porte d'Adef Résidences pour y travailler partage ce désir d'avoir une raison d'agir autre que pour soi-même. Et c'est un ressort nécessaire lorsque l'on est confronté quotidiennement à la finitude de l'humain. Les personnes âgées bien sûr, mais plus largement les êtres vulnérables. Nous sommes 4300 désormais à prendre notre part.

C'est ensuite pour offrir des conditions d'hébergement et des prestations d'accompagnement et de soins de qualité, à des coûts accessibles au plus grand nombre. Pour cela, il fallait une structure à l'échelle qui permette de se doter de toutes les fonctions ressources et supports pour être un opérateur associatif privé responsable, pérenne, indépendant, libre d'aucune puissance politique, idéologique, militante, financière. Nous le sommes toujours et nous n'avons jamais dévié de cette boussole. Au service du bien commun.

Difficile de synthétiser des décennies en quelques lignes, mais comment résumeriez-vous le parcours ?

D.B : Je résumerais notre progression en quatre phases. Il nous aura bien fallu une première décennie pour apprendre le métier de l'accompagnement des personnes âgées, dépendantes et vulnérables, acquérir de l'expérience et emporter la confiance des décideurs publics. C'est une décennie pendant laquelle on ne récolte pas les fruits des efforts immédiatement, mais elle a été très structurante, elle a apporté à l'Association sa colonne vertébrale. Ensuite, deux années pour concevoir un modèle d'organisation et de fonctionnement des Établissements et de l'Association duplicable, en préservant toutefois, dans ce cadre, l'autonomie des professionnels. C'est une façon de penser et d'agir qui nous porte depuis 30 ans. Enfin, la roue vertueuse du développement était enclenchée dans des conditions maîtrisées conformément au business plan initial. La dernière phase permet de s'améliorer, d'innover avec une plus grande sérénité car les fondamentaux sont matures. Nous avons appris du Covid aussi… Quant au développement, c'est un cycle continu. S'adapter, se diversifier, anticiper pour mieux répondre à l'évolution des besoins de la société : c'est perdurer.

À quoi ressemblaient les débuts ?

D.B : Nous sommes 4300 aujourd'hui. De 1993 à 2003, nous étions quelques-uns au siège et 210 salariés sur les Établissements. Le siège assumait, de fait, toutes les tâches technico-administratives pour les quatre 1ères structures : notre Ehpad à Combs-la-Ville dont nous étions locataire et trois Établissements que nous avons construits : l'Ehpad de Saint-Pierre-du-Perray ouvert en 1995, celui de Chelles en 2000 et la Maison d'Accueil Spécialisée à La-Ferté-Gaucher, en 2003. C'était l'époque de notre inexpérience, on découvrait le métier, période la plus chahutée. Nous avons commis nos premières erreurs mais en essayant toujours de servir sans relâche l'efficacité opérationnelle et la performance économique. Dix premières années d'Adef Résidences marquées par l'apprentissage du métier, mais aussi par des incertitudes économiques.

Des embûches qui font douter du modèle ?

D.B : Douter, non. Choisir les priorités, oui. Dans la volonté de réussir un développement intense, avec une maîtrise permanente de l'activité, nous avons connu le risque réél de nous engager dans un processus d'industrialisation de la prestation médico-sociale. Nous avons dû faire des concessions sur la rigidité organisationnelle sans perdre en rigueur.

> **La première décennie nous a permis d'apprendre le métier de l'accompagnement des personnes âgées, dépendantes et vulnérables. Elle a été structurante pour notre colonne vertébrale, pour notre fonctionnement et pour consolider nos valeurs.**

Avec quels choix d'organisation ?

D.B : Nous avons appris des crises économiques, sociales et humaines dans lesquelles pouvaient tomber les entreprises de notre secteur. Le choix s'est porté sur une entreprise à structure réticulaire (versus pyramidale ou matricielle) composée d'Établissements et de Directeurs autonomes, mais reliés au siège par des liens organisationnels très forts, puisque fonctionnant selon un modèle identique d'exploitation. Le siège social assurant pour le compte des Établissements un panel très large de prestations périphériques au cœur de métier, notamment tout un ensemble de tâches technico-administratives, laissant les Maisons et leur personnel le plus disponible pour la production de l'ensemble des prestations médico-sociales délivrées aux Résidents. Le modèle a été achevé en 2005, accompagné par le développement d'une culture de la qualité. La qualité est devenue très naturellement une préoccupation constante, intégrée au fonctionnement d'Adef Résidences. La coopération, entre les Directeurs d'Établissement et les services du siège notamment, a été un chantier majeur pour réussir la croissance.

Et la croissance fut…

D.B : Nous avons ouvert 16 Établissements en deux ans, de 2007 à 2009. Pour mémoire, nous étions à 9 Établissements en 2006… Et 26 Établissements en 5 ans, de 2007 à 2012. Nous avons créé jusqu'à 500 postes par an et recrutions une douzaine de nouveaux Directeurs par an. Durant cette période de croissance exponentielle, Adef Résidences n'a jamais été prise de vertige et ne s'est pas perdue dans le rythme fou de son développement. Nous avons veillé également à l'évolution et la performance de nos dispositifs organisationnels qui structurent et définissent précisément le fonctionnement des Maisons avec le développement des ressources et soutiens techniques. Un enjeu qui s'est caractérisé en 2008 par l'instauration dans l'entreprise des plans d'objectifs contractualisés. Ils existent toujours. Adef Résidences a complété progressivement l'ère de la matière purement organisationnelle par l'ère relationnelle. Une politique de bientraitance est dès lors devenue centrale avec le lancement notamment des formations bientraitance et d'un Observatoire de la bientraitance. Ont suivi la création d'une Direction des Sciences Humaines puis notre Comité d'éthique pour favoriser une culture du questionnement permanente chez nos personnels et une remise en cause de nos fonctionnements.

> **Nous avons appris des crises économiques, sociales et humaines dans lesquelles pouvaient tomber les entreprises. Et dans notre période de croissance exponentielle, Adef Résidences n'a jamais été prise de vertige et ne s'est pas perdue dans le rythme fou de son développement. C'est une façon de penser et d'agir qui nous porte depuis 30 ans.**

Ère de la maturité ensuite ?

D.B : Adef Résidences est dotée d'une maturité, bien sûr toujours relative car rien n'est jamais acquis. La configuration avec ses filiales lui permet d'être équilibrée et de produire les moyens de son existence sans dépendre de son développement. Il est cependant hors de question de rester dans l'immobilisme et de se contenter de ce point d'équilibre car pour qu'une entreprise puisse durer, elle doit évoluer en per-

manence en s'adaptant aux évolutions de son environnement. Nous avons notamment créé nos filiales de restauration, de maintenance de bâtiments, de formation. Nous avons repris un hôpital de soins de suite en gériatrie et neurologie, créé une pharmacie interne qui alimente tous nos Ehpad de la région Nord de l'Ile-de-France. Mais aussi, un service de soins à domicile, des logements d'inclusions, etc.

> **Une politique de bientraitance est dès lors devenue centrale avec le lancement notamment des formations bientraitance et d'un Observatoire de la bientraitance. Ont suivi la création d'une Direction des Sciences Humaines puis notre Comité d'éthique pour favoriser une culture du questionnement permanente chez nos personnels.**

La pérennité, est-ce le défi des 30 prochaines années d'Adef Résidences ?

D.B : C'est un défi valable aujourd'hui même ! Voilà 30 ans qu'Adef Résidences existe, et qu'elle a atteint une certaine maturité en évitant les pièges de la croissance. Elle s'est donnée les moyens pour résister aux risques de crises profondes. Elle n'a jamais connu de grandes périodes de difficultés mettant en jeu la continuité de son existence car elle s'est toujours inscrite dans une logique d'anticipation. La pérennité d'une entreprise ne se limite pas à celle de son leader, c'est surtout la pérennité du projet. La place et le rôle qu'occupe le dirigeant sont très modestes et très humbles au regard de la temporalité. Ce qui est important, c'est la pérennité d'une organisation qui implique la pérennité de ses activités. Adef Résidences a su tant bien que mal éviter les menaces, tout en préservant l'essentiel de son identité, le prolongement de ses valeurs, son esprit, sa culture, sa raison d'être. Les études révèlent que parmi la typologie des entreprises pérennes entre 50 et 500 ans, toutes ont trouvé un équilibre entre continuité et changement avec une capacité à s'adapter à la demande du marché, à l'écoute de l'environnement, une trajectoire marquée par l'innovation et l'évolution de la demande. Une entreprise est vouée à disparaître si elle ne reste pas à l'écoute du monde qui l'entoure. Les chercheurs sont unanimes sur le fait que les réussites éclair, les audaces financières ne font pas partie des qualités des entreprises qui durent longtemps. Les entreprises qui durent sont celles qui se

sont transmises dans la continuité des valeurs car elles n'ont pas priorisé le court terme mais le long terme, et qu'elles ont privilégié l'âme, leur culture, plutôt que la recherche de la maximalisation des profits immédiats. L'équilibre économique n'est qu'une conséquence de notre détermination à assumer nos exigences de qualité, de rigueur et de respect des personnes.

Quel vœu d'anniversaire peut-on formuler pour Adef Résidences ?

D.B : Sans hésiter, ne jamais perdre le cap de savoir se renouveler ! Ne pas tomber dans le piège de l'immobilisme, s'ouvrir à d'autres activités qui ne sont pas cœur de métier mais, en écosystème, font sens. Quand Adef Résidences se positionne sur le secteur de l'offre de vacances, c'est une façon d'aller plus loin, pour ne pas juste accompagner les temps quotidiens des personnes vulnérables, mais aussi répondre à ce qui est, ni plus ni moins, un droit aux loisirs pour tous, quelles que soient ses limites physiques, et d'en jouir en toute sécurité. Nos séjours adaptés, c'est presque 500 vacanciers en 2022. Des groupes à taille humaine pour individualiser au maximum les séjours. L'esprit d'équipe de nos salariés, leur professionnalisme et l'innovation font partie de nos forces de renouvellement pour aller sur ce type de services sur mesure au Manoir de la Flèche dans la Sarthe, à Château Sauman, dans le Bordelais, ou encore à l'Odyssée des sens, au cœur de la Corrèze. Quand nous misons sur les circuits courts pour porter sur la table de nos aînés un vin issu d'un vignoble de 24 hectares acquis par Adef Résidences, de l'appellation contrôlée Côtes de Bourg, nous le faisons parce que nous maîtrisons de bout en bout la production consommée en partie, avec modération, par les quelques milliers de Résidents accueillis dans les Ehpad de l'Association. C'est une famille, la famille Braud, investie depuis 5 générations, qui a fait confiance à Adef Résidences pour reprendre le flambeau d'une histoire plus que séculaire. Je vois objectivement dans ce geste de confiance la preuve par autrui que nous poursuivons une route en phase avec nos valeurs historiques. L'équipe désormais en place mène avec innovation les vins de Sauman dans une conversion bio, en s'engageant dans l'agroforesterie. C'est une démarche de Responsabilité Sociétale dans les actes. Dernier exemple, quand nous nous engageons en créant un Fonds de dotation pour la recherche dans les neurosciences pour prévenir et soigner les maladies neurologiques, nous croisons plusieurs disciplines : les sciences humaines et sociales, l'anthropologie, l'ethnologie, la sociologie, la psychologie, la philosophie, l'économie, l'histoire et les différentes disciplines rattachées aux neurosciences. Se renouveler, c'est et cela restera notre perspective !

Un message à exprimer aux parties prenantes d'Adef Résidences ?

D.B : Mon 1er message va aux équipes d'Adef Résidences qui m'épatent tout simplement depuis 30 ans par leur engagement, leur résilience. Nous avons traversé une période sans précédent pendant le Covid. Bien sûr, cela a été lourd, douloureux, endeuillé… Mais ces stigmates tannent le cuir de notre professionnalisme.

Nous avons su nous dépasser pour démontrer l'incarnation de nos valeurs. Il ne suffit pas de les théoriser : à l'heure de la tempête, il n'y a que les fondamentaux qui traversent la houle. À tous les intervenants qui participent à la vie de nos Établissements, les associations qui apportent des fenêtres d'oxygène à nos Résidents, je dis merci également car ce sont ces apparents « petits riens » qui font « tout » pour dessiner ces sourires qui nous réchauffent le cœur. Nous avons bien sûr, avec lucidité, des défis majeurs à relever pour faire face à la pénurie des personnels, pour l'attractivité de nos métiers par de meilleures rémunérations, pour consolider nos équilibres financiers sans jamais mettre en risque la bientraitance de nos Résidents, ou encore pour obtenir des tutelles une meilleure prise en compte des réalités économiques de nos Établissements Médico-Sociaux… Pour autant, nous avons une belle certitude : notre mission de 30 ans a un sens au service des enjeux humains, sociaux et sociétaux, mais aussi environnementaux. L'équilibre économique n'est qu'une conséquence de notre détermination à assumer nos exigences de qualité, de rigueur et de respect des personnes.

> **La pérennité d'une entreprise ne se limite pas à la pérennité de son leader, c'est surtout la pérennité du projet. La place et le rôle qu'occupent le dirigeant sont très modestes et très humbles au regard de la temporalité. Les entreprises qui durent n'ont pas priorisé le court terme, elles ont privilégié l'âme, leur culture, plutôt que la recherche de la maximalisation des profits immédiats. L'équilibre économique n'est qu'une conséquence de notre détermination à assumer nos exigences de qualité, de rigueur et de respect des personnes.**

Un dernier mot ?

D.B : Joyeux anniversaire à toutes nos équipes ! Je suis certain que chacune et chacun d'entre nous s'emparera de cette séquence de célébration pour toujours plus innover, se réjouir dans un contexte bien souvent morose des aboutissements atteints ensemble… Ce ne sont d'ailleurs pas des aboutissements, ce ne sont que « des débuts »… Adef Résidences aura 30 ans de plus. Comment pourrais-je en douter ? Gardons le cap. Ensemble !

LES DONNÉES SUR L'ASSOCIATION

02

L'ASSOCIATION ADEF RÉSIDENCES.

CHIFFRES CLÉS.

IMPLANTATIONS.

FOCUS IMPLANTATIONS ILE-DE-FRANCE.

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.

Acteur national reconnu dans l'accueil et l'accompagnement de personnes en situation de dépendance, Adef Résidences œuvre depuis 30 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, Psychologues qui accompagnent 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, 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 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.

Notre gouvernance

Le Conseil d'Administration est constitué de 7 membres dont le Président, élus pour 3 ans. Le Conseil est un lieu de débat au sein duquel toutes questions intéressant la bonne marche, les évolutions et la stratégie de l'Association peuvent être évoquées. Il se réunit autant que nécessaire.

2023 : CARTE D'IDENTITÉ

Adef Résidences en bref

Association à but non lucratif de droit privé (Loi 1901)

Spécialisée dans la création et la gestion d'Établissements Médico-Sociaux et Sanitaires

66 Établissements

42 Ehpad

4 Résidences Autonomie

15 Établissements dans le champ du handicap

3 Centres de vacances adaptés

2 Établissements sanitaires
dont l'Hôpital de Villeneuve-la-Garenne (gériatrie et neurologie)

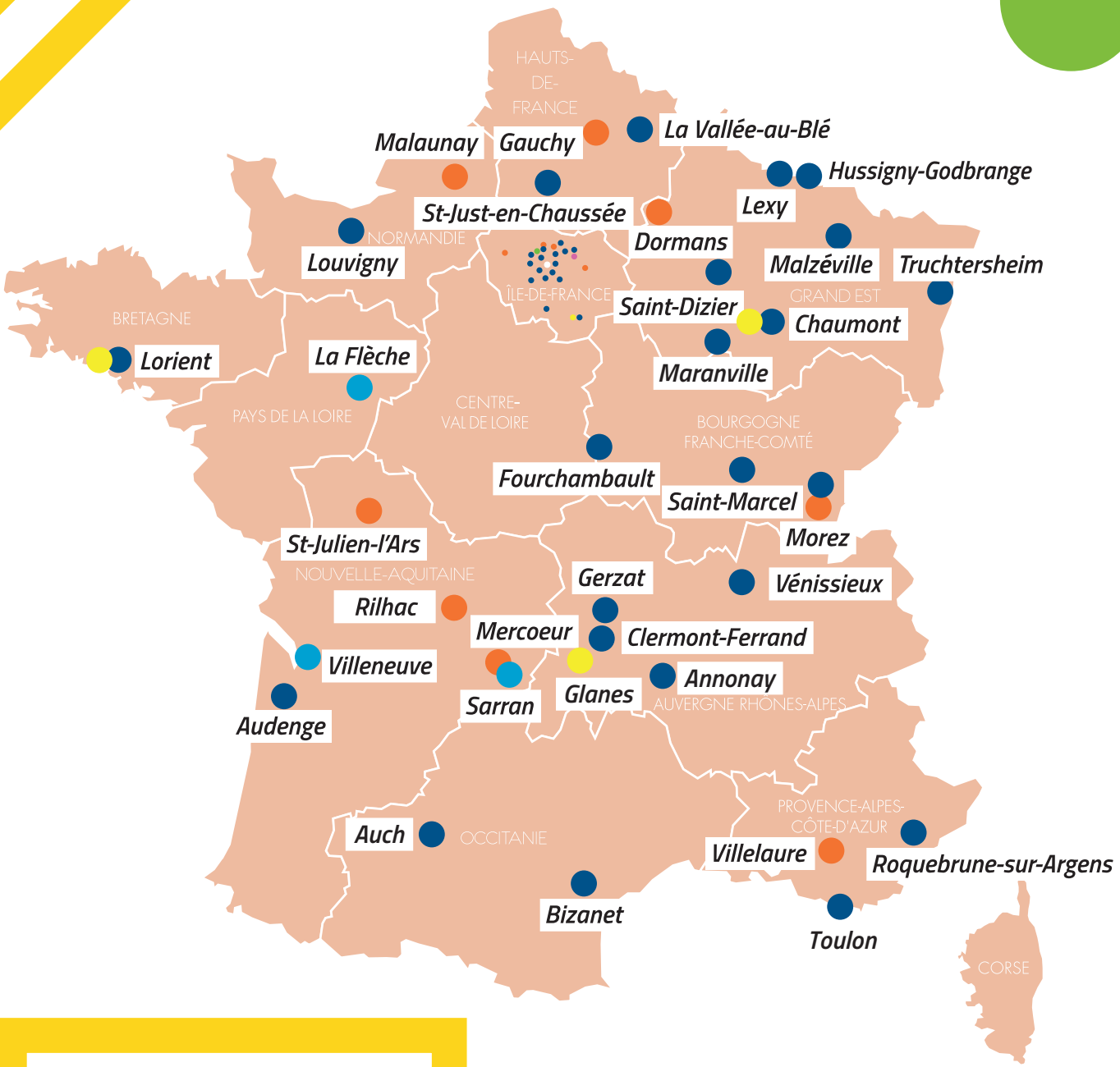
1 Hôpital (Villeneuve-la-Garenne)

4300 salariés

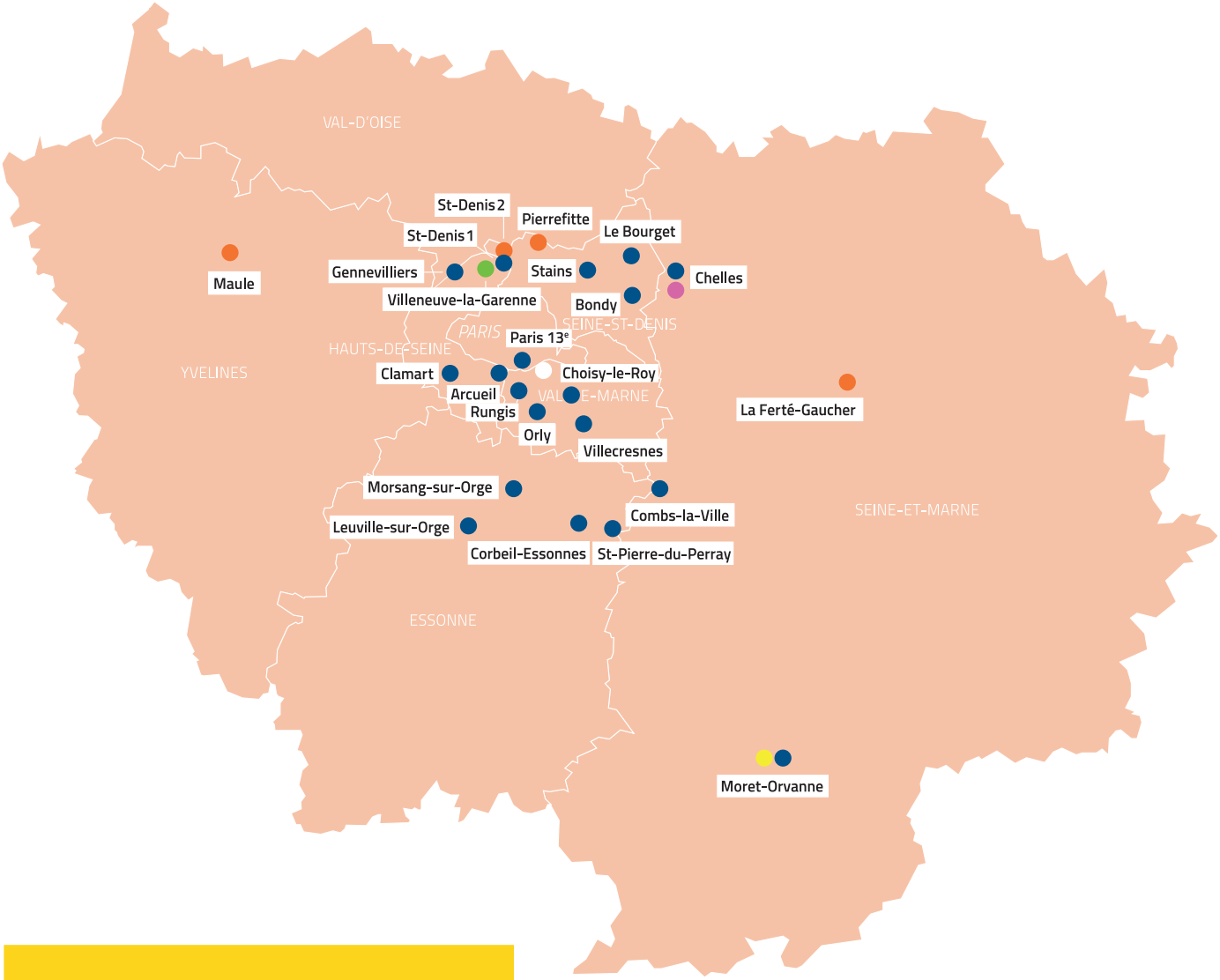
30 ans d'activité

4 Filiales spécialisées
(Restauration, formation et évaluation, maintenance, informatique)

Un Fonds de dotation pour la recherche dans les neurosciences.



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



- EHPAD
- FAM - MAS - FV
- Siège social
- Hôpital
- SSIAD
- Résidence Autonomie

03

LES ÉTABLISSEMENTS

IMPACT DES DÉFIS DE FONCTIONNEMENT. EXPERTISES MÉDICALES / SOINS. ENJEUX HUMAINS.

NOUS AVONS GÉRÉ DES DÉFIS DE FONCTIONNEMENT.

Une série de facteurs économiques exogènes qui pèsent dans la gestion des Établissements Médico-Sociaux.

Notre mission humaine prévaut, et de ce fait nécessite des équilibres économiques pour ne jamais être dans une situation difficile qui remettrait en cause nos engagements. Pour la 1ère fois, Adef Résidences a été confrontée en 2022 à une rupture de ces équilibres.

Le 1er facteur exogène de 2022 est l'inflation avec son lot de hausses de charges d'exploitation, plus particulièrement dans les domaines de l'alimentaire et de l'énergie. Concernant l'alimentation, notre filiale restauration nous a permis de trouver des solutions afin de préserver la qualité des repas, et de nous adapter y compris concernant les impacts de la loi Égalim (objectifs de consommation de produits locaux et bios). Pour autant, et au regard de l'inflation moyenne, nous avons par esprit de responsabilité décidé de hausses de tarifs pour 2023, au maximum de 5,4% pour les Ehpad.

D'autres dépenses de fonctionnement ont été en hausse, comme les charges liées aux nécessaires et justifiés recours à l'intérim. Le nombre de vacataires dans les structures a continué à augmenter au regard d'une forme de plein emploi qui freine les recherches de CDI. D'autres enjeux fondamentaux ont eu leur impact, tels que les impératives mutations technologiques liées à la digitalisation des systèmes d'information.

Le taux d'occupation des Ehpad, bien qu'en nette amélioration en comparaison de l'année précédente, est resté en-deçà des attentes en 2022, les conséquences de la crise sanitaire Covid se faisant toujours sentir. L'écart est d'environ 2,9 points par rapport à ce qui avait été budgété, avec des réalités très différentes selon les territoires et le mode de gestion.

La finalisation de la rénovation réussie des bases documentaires de nos organisations.

Plus qu'un grand chantier, c'est une mutation que nous avons orchestrée sur nos propres fondamentaux : la limitation et la clarification de nos procédures et référentiels, avec l'objectif de choc de simplification et de renforcement de l'autonomie des professionnels. Le défi de changement de la base documentaire a été définitivement relevé en 2022 grâce à la finalisation de l'ensemble des travaux, ainsi que la création de boites à outils et espaces d'informations.

Différentes étapes d'un retour à un quotidien « normalisé » par rapport à la période pré-Covid.

Les professionnels des Établissements n'ont eu de cesse en 2022 de permettre le retour à un fonctionnement normal d'un ESMS « traditionnel », d'avant crise sanitaire. Ils ont repris leurs pratiques habituelles, à l'exception du port du masque maintenu obligatoire pour les professionnels jusqu'en avril 2023. Sur le versant Ehpad, cela a pris un plus de temps en raison des épisodes Covid-19 plus ou moins marqués bien que globalement beaucoup moins impactants. Malgré ce contexte sanitaire qui a donc nécessité que nous restions exigeants dans sa gestion, 2022 est avant tout celle du retour, partout, d'une vie sociale 100% retrouvée, d'un fonctionnement normalisé pour les professionnels, leurs familles et les Résidents, et d'un accompagnement conforme aux normes établies hors crise sanitaire. Finalement, les principales difficultés de l'exercice 2022 qui se sont révélées ont porté sur la pénurie du personnel et le choix d'un grand nombre d'entre eux de privilégier des contrats CDD de courte durée plutôt que des contrats CDI.

Plusieurs pivots structurels dans la gestion d'un Établissement Médico-Social en évolution.

À compter du 2ème semestre, des changements ont commencé à modifier des strates entières des fonctionnements quotidiens. On notera l'entrée dans des logiques territoriales qui auront à se concrétiser dans les années qui viennent : les coopérations au sein d'un réseau local ; la création des Centres de Ressources Territoriaux (CRT) ou d'Établissements piliers de l'offre de service territoriale en lien avec l'approche domiciliaire, en sont les fers de lance.

Les difficultés prégnantes de recrutement, qui font dorénavant partie du paysage, ont amené à réinventer, réenchanter, le management. Recrutement, intégrations, fidélisation : les structures se conçoivent désormais plus comme des lieux de potentialités propices aux carrières. A ce titre, l'Association a œuvré à une phase majeure de transformation de son système d'information, en particulier pour faciliter la vie des professionnels dans leurs quotidiens. Il s'agit là d'un conséquent facteur d'attractivité.

Sous l'angle règlementaire, 3 éléments ont plus spécifiquement eu de l'influence. Le nouveau dispositif d'évaluation construit par la HAS s'appuie sur un référentiel national commun à tous les ESSMS et centré sur la personne accompagnée. Les résultats de l'évaluation doivent être systématiquement transmis à l'autorité de tarification et de contrôle, mais également accessibles à la HAS et aux instances de représentation des personnels et du Conseil de la Vie Sociale. Ce même Conseil de la Vie Sociale a été modifié dans sa composition, ce dans une approche territoriale et au bénéfice des Résidents et familles. Sa consultation obligatoire est prévue sur de nouvelles questions intéressant le fonctionnement de la structure. Enfin, d'autres dispositifs réglementaires ont été mis à jour au bénéfice des Résidents (diverses prestations de service, contrats de séjours…).

NIKE
DIM
MEN

NOUS RENFORÇONS NOS EXPERTISES MÉDICALES / SOINS.

Une équipe médicale avec des expertises diversifiées pour répondre à des problématiques de plus en plus complexes.

Nous avons renforcé en 2022 les expertises par la création d'un poste de Médecin Conseil Projets Transversaux et Développement. Il assure globalement une fonction d'appui, de conseil et d'accompagnement dans la conduite des projets, en collaboration avec les médecins Référents (Ehpad et Handicap) et les Établissements (Médecins, équipes de soins et Directions).

Il participe également aux projets de développement associatifs et favorise l'innovation en matière de santé :

- En promouvant l'attractivité et la valorisation des métiers de la santé et du soin via la montée en compétences des professionnels, l'innovation (e-santé, digitalisation, intelligence artificielle, gérontechnologie, ...) et la mise en place de projets fédérateurs ;
- En renforçant les partenariats pour lutter contre les ruptures de parcours de la personne âgée ou en situation de handicap, en particulier avec les services d'urgences, de psychogériatrie, d'oncogériatrie, d'orthogériatrie, et de soins palliatifs ;
- En travaillant à la fluidification des parcours entre structures sanitaires, structures médico-sociales et le domicile ;
- En participant au développement de pôles de ressources médicales / gériatriques / spécialistes, pour favoriser un accès aux soins de qualité à tous les Résidents chez Adef Résidences ;
- En participant à la réflexion associative sur l'Établissement Médico-Social de demain, l'Ehpad structure pivot, l'Établissement plateforme de services et écosystème santé, la diversification des activités, avec en particulier le développement de l'habitat partagé, y compris pour les personnes âgées dépendantes.

L'amélioration du parcours médical du Résident en Ehpad.

Tout d'abord, les méthodes garantes de la qualité de l'accueil médical et soins de la personne âgée ont été consolidées en 2022 : visite de préadmission, qualité et pertinence des informations recueillies en amont et lors de son arrivée, bilan d'évaluation médicale et des soins à l'entrée, mise en place d'une dynamique de prévention des risques du Résident (via les Journées Professionnels, les webinaires, ...).

Également, en cette période de grande tension hospitalière, la limitation des allers-retours aux urgences et des hospitalisations inappropriées a fait partie de nos axes prioritaires grâce à la montée en compétence des professionnels pour gérer les urgences (diffusion d'outils pédagogiques, Journées Professionnelles, webinaires, e-learning... mais aussi développement de la télémédecine).

La montée en compétences continue des équipes médicales et soins.

De nombreuses Journées Professionnelles ont marqué l'année 2022, environ une quinzaine, organisées pour les Médecins coordonnateurs et prescripteurs, les Infirmiers Coordonnateurs, les Infirmiers Référents, les infirmiers, les Référents Assistance de Vie, les équipes Assistance de Vie jour et de nuit, les Ergothérapeutes, les Psychomotriciens. Nous accordons une grande importance à ces journées dans la mesure où elles permettent d'avoir un regard croisé sur les prises en charge et de maîtriser les dernières actualités médicales et soins grâce à l'intervention d'experts ou de prestataires externes (Gériatre, Endocrinologue, Cardiologue, Infirmière plaie et cicatrisation...).

Le renforcement des expertises avec une fonction dédiée à l'hygiène.

Un cadre hygiéniste est l'Interlocuteur privilégié des Établissements Ehpad et Handicap en cas d'épisode infectieux ou de crise sanitaire. Il contribue à la prévention et la gestion du risque infectieux et participe aux projets associatifs en matière d'hygiène, intervient dans les structures pour réaliser un état des lieux, gérer des situations aigues et accompagner la rédaction du Document d'Analyse du Risque Infectieux. Il assure également des formations, anime un réseau hygiène et optimise les partenariats (identification des partenaires locaux en hygiène pour chaque Établissement : Centre d'appui pour la Prévention des Infections Associées aux Soins, Équipe Opérationnelle d'Hygiène, Équipe Mobile Hygiène...).

La Médecine Physique et de Réadaptation.

La Médecine Physique et de Réadaptation (MPR) vise à établir des programmes de rééducation (orthophonie, kinésithérapie, activités physiques adaptées, ergothérapie...) et de réadaptation dont le but est d'améliorer l'autonomie fonctionnelle et la qualité de vie, en particulier des Résidents cérébrolésés. Le rôle des trois médecins de MPR a été renforcé en 2022 dans nos Établissements Handicap, mais également dans les Ehpad. Un travail important est fait pour mieux positionner les objectifs de rééducation au sein de la prise en charge des Résidents en situation de handicap. Les prises en charge réadaptatives sont régulièrement proposées car elles permettent d'améliorer l'autonomie des Résidents.

Les médecins MPR peuvent également proposer des thérapeutiques spécifiques comme les injections de toxine botulinique ou la chirurgie neuro-orthopédique, ainsi que des stratégies d'appareillages pour aider au mieux les Résidents présentant des déformations de l'appareil locomoteur. Ces stratégies neuro-orthopédiques peuvent être très utiles en Ehpad pour assouplir les articulations des personnes âgées et faciliter les soins de nursing, d'habillage et le confort des Résidents dans leur quotidien. Les médecins MPR peuvent venir en aide aux professionnels des Ehpad dans le choix d'appareillages et en particulier sur les problématiques d'installation au lit et au fauteuil.

La lutte contre la pénurie de soignants dans les structures.

Nous menons de nombreuses actions pour proposer des solutions face à la pénurie de soignants (Infirmiers, Aide-Soignants, Auxiliaires de Vie, ...). Des webinaires destinés aux Infirmiers Coordonnateurs ont été organisés pour présenter les actions possibles et partager les expériences positives. On pourra aussi citer les partenariats avec les centres de formation, l'accueil de stagiaires, les politiques de recrutements, les conventions avec les cabinets d'infirmiers libéraux, le recrutement de vacataires intervenant régulièrement, l'entraide entre Établissements de l'Association et la mutualisation de postes géographiquement à proximité immédiate, et, en dernière solution, la sollicitation de l'intérim.

Un travail important a été réalisé tout au long de l'année pour optimiser l'intégration des nouveaux professionnels : livret d'accueil, parcours d'intégration, création de documents permettant une prise de connaissance rapide du fonctionnement des Établissement et des tâches à réaliser, remise d'outils repères, accompagnement en présentiel ou en distanciel à la maîtrise du logiciel de soins.

Pour lutter encore plus efficacement contre la pénurie d'infirmiers et rendre les Établissements plus attractifs pour les candidats, nous avons créé en 2022 un poste d'Aide-Soignant référent infirmerie avec des missions spécifiques. L'objectif est de soulager les infirmiers afin de les replacer dans les soins auprès des Résidents.

La lutte contre la pénurie de Médecins intervenant en Établissements Médico-Sociaux.

De nombreux Résidents peuvent se retrouver sans médecin traitant, et les perspectives de démographie médicale sont inquiétantes. L'accès aux soins et la continuité de la prise en charge médicale sont notre priorité, toutes les pistes doivent être explorées, voire repensées : recherche permanente de médecins traitants et prescripteurs, rencontres avec les maisons de santé de proximité, développement de téléconsultations et téléexpertises, mise en place d'une téléconsultation de Prévention Gériatrique.

Pour pallier l'absence de Médecins Coordonnateurs sur certains Établissements, la mise en place de missions de télé-coordination, en particulier avec les médecins du pôle médical de l'Hôpital Nord 92, a été réalisée avec succès en 2022 et la collaboration va se renforcer en 2023.

En parallèle, l'animation du réseau des médecins, la qualité d'accompagnement à la prise de poste d'un nouveau médecin et le suivi par les Médecins Référents Régionaux, ont été optimisés. Il a également été organisé un accompagnement renforcé des médecins à la maîtrise du logiciel de soins (gain de temps, meilleure traçabilité, qualité du suivi).

La téléconsultation de prévention gériatrique comme levier face à la pénurie de médecins.

Notre projet de téléconsultation de prévention gériatrique fait suite à la situation actuelle de pénurie médico-soignante et aux risques de rupture de la continuité des soins des Résidents en Ehpad. L'objectif des téléconsultations est de dépister les principaux syndromes gériatriques, et ainsi de mettre en place des actions ciblées de prévention, en particulier chez les Résidents sans médecin traitant. Il permettra à terme d'améliorer la continuité des soins, de lutter contre la pénurie de médecins et d'accompagner des Ehpad dans le cadre du plan national numérique des Établissement Médico-Sociaux grâce à la mise à jour des dossiers médicaux informatisés des Résidents.

Un travail collaboratif avec les instances réglementaires a débuté en 2022 pour construire des solutions pérennes de téléconsultation de prévention gériatrique. La suite en est l'expérimentation en 2023 en Ile-de-France avec une évaluation visant à analyser les impacts et les limites avant un déploiement plus important au niveau national.

13ème édition
NOX
Le Télégramme
351

NOUS SOMMES AU SERVICE DES ENJEUX HUMAINS.

Questionner collectivement le fonctionnement associatif pour le faire évoluer au regard de nos responsabilités humaines.

Adef Résidences fait face, comme tout gestionnaire médico-social, à des contraintes réglementaires et opérationnelles importantes, qui peuvent parfois interroger le sens de sa mission. C'est pourquoi nous avons intégré à notre fonctionnement un questionnement permanent visant à préserver les enjeux humains. Ce travail est accompagné par une équipe de 4 psychologues spécialisés dans le groupe et les institutions, ainsi que par un juriste en droit de la Santé et Protection des Personnes vulnérables.

Par exemple, un questionnement régulier des professionnels des Établissements au sujet de la vie intime, affective et sexuelle des Résidents en institution médico-sociale a été transformé en une réflexion associative. Une 1ère journée a réuni une cinquantaine de professionnels du siège et des Maisons, Résidents et familles, et a permis une prise de conscience collective de la nécessité de lutter contre les représentations, de mieux reconnaître le consentement notamment pour les personnes atteintes de troubles cognitifs, et l'importance de parler des situations compliquées. Mais aussi de commencer à identifier les effets de l'institution sur le vécu des Résidents, des familles et des professionnels.

C'est ainsi également que la poursuite d'une démarche d'amélioration des pratiques en matière d'écoute des personnes accueillies et de leurs proches a été décidée. Si écouter est souvent perçu comme « intuitif », il est à présent reconnu que cela s'apprend. Cette démarche représente un socle sur lequel pourront se bâtir des pratiques professionnelles, institutionnelles et associatives plus respectueuses des réalités humaines vécues dans les institutions médico-sociales.

Des interventions auprès des professionnels et Résidents pour une meilleure compréhension des réalités humaines.

Notre engagement au sujet des enjeux humains s'ancre au plus près des réalités humaines vécues sur les Établissements. En 2002, plus de 300 interventions auprès des professionnels et des Résidents ont été menées par des Psychologues. Ces interventions se font à la croisée de l'analyse des pratiques et de l'effectivité des droits des Résidents.

Un exemple concret avec un Directeur d'Ehpad qui souhaite une intervention. La rencontre et l'écoute des professionnels d'une part, et des Résidents d'autre part, met en exergue la concordance de leurs deux vécus. Un dispositif d'intervention est alors défini avec le directeur. 1ère étape : les Résidents parlent de ce qu'ils vivent au sein de cet Ehpad et de l'effectivité de leurs droits. 2ème étape : ces éléments sont partagés entre professionnels et Résidents dans l'objectif de mieux se comprendre. 3ème étape : un groupe d'analyse des pratiques ouvert à l'ensemble des professionnels permet de faire évoluer les pratiques. Ce type de dispositif est en cours de déploiement sur 3 structures dont 2 Ehpad et un Établissement handicap.

Le risque de maltraitances : un engagement associatif renouvelé et une méthode innovante de qualification.

Si la maltraitance est qualifiée d'événement indésirable grave, il s'agit, avant tout, d'une situation de violence. Or, le champ des violences est vaste : il va du vol des biens personnels à la violence physique en passant par les violences verbales, ou encore le manque de soins. Il nécessite un travail de fond qui ne peut s'inscrire que sur le long terme et se penser de manière collective.

Nous avons revu en 2022 notre organisation pour permettre aux Établissements de disposer de l'ensemble des informations et outils à jour. 4 sessions de formation à ce sujet ont été organisées pour les Directeurs et managers. Enfin, une communication et une sensibilisation renforcées auprès des Résidents, proches et professionnels ont été mises en œuvre via, notamment, un livret d'information dont une version « facile à lire et à comprendre ».

Mais, consciente qu'il s'agit de situations avant tout humaines, Adef Résidences a fait le choix de penser des pratiques associatives différentes : c'est-à-dire responsables sur le plan juridique et engagées sur le plan humain. Dans cette visée de transformation, l'étape de qualification des situations de maltraitance est essentielle. Dans le secteur médico-social, des situations sont encore tues, banalisées ou minimisées, Adef Résidences n'est pas à l'abri de ce risque.

Un poste de juriste spécialisé en droit de la santé et protection des personnes vulnérables a été créé en 2022. Ainsi, chaque situation potentielle de maltraitance donne lieu à un travail de qualification juridique réalisé à l'aide d'une grille d'analyse.

L'indépendance de ce travail de préservation des droits et libertés des Résidents est garanti par des règles déontologiques :

- Seul le juriste procède à l'analyse et la qualification juridique des situations potentielles de maltraitance.
- Les éléments d'analyse et de qualification sont à destination unique de leur commanditaire. Ils ne peuvent servir d'autres finalités que celles pour lesquelles ils ont été établis. Ils respectent la confidentialité des personnes.

04

LE FOCUS SUR LES RESSOURCES HUMAINES

POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES.

RECRUTEMENT. FORMATION. HANDICAP. VISION SOCIALE.

NOUS ENGAGEONS NOTRE ÉVOLUTION DES ENJEUX RH.

Des professionnels clés de voûte de la culture d'Adef Résidences et de la conception de l'avenir.

Notre secteur doit faire face à de multiples enjeux, aussi notre responsabilité est de dérouler et mettre en oeuvre une stratégie stratégique organisationnelle, managériale et culturelle.

Chiffres clés

4300 environ
Nombre de collaborateurs au 31.12.2022
(Adef Résidences + filiales, HN92)

32
Nombre d'alternants en 2022

30% / 70%
environ
Répartition par types de contrats au 31.12.2022.

88% / 12%
environ
Répartition par catégories socio-professionnelles au 31.12.2022.

15% / 85%
Répartition hommes / femmes au 31.12.2022.

Valorisation, facilitation, et mutualisation au cœur d'une politique RH responsable et bienveillante.

Notre politique Ressources Humaines se fonde sur la compréhension des attentes et aspirations de nos salariés pour mieux appréhender leurs besoins et leur proposer des formations adaptées et prévenantes, où l'humain est mis au centre du processus.

Nous sommes convaincus que l'innovation ne peut exister sans diversité et encourageons donc la richesse des idées et des perspectives. Ces processus intègrent d'autres fonctions supports, par exemple en 2022 pour les formations sur la lutte contre la maltraitance qui sont menées par les Psychologues du siège social.

L'innovation ne peut exister sans la pluralité, la « vraie » pluralité, celle des pensées et des créativités. C'est la raison pour laquelle notre Association encourage l'accueil de personnes d'horizons variés, encouragées à exprimer leurs idées.

L'Association lutte contre toute forme de discrimination et promeut la diversité et l'inclusion dans notre culture et nos valeurs. Nous recrutons des talents issus de provenances différentes et œuvrons aux côtés des parties prenantes qui constituent notre écosystème pour contribuer à notre mesure de façon durable, humaine et éclairée à une société plus inclusive. La jeunesse, nos collaborateurs de demain, est particulièrement sensible à ces changements d'horizons.

En 2022, deux leviers ont été plus particulièrement activés. Le 1er est une campagne de communication nationale sur les travailleurs en situation de handicap réaffirmant le fait que nous sommes tous concernés par le sujet, et incitant à la déclaration RQTH pour les personnes relevant du dispositif.

Le 2ème est la création d'un réseau national d'assistantes sociales mobilisables pour aider tout collaborateur confronté à un accident de la vie, qui peut aller du risque d'être sans logement à des situations financières complexes.

La demande de notre société porte sur davantage de partage, par exemple les professionnels se révèlent très motivés pour accompagner les jeunes entrants et en alternance. Ce transfert des compétences (savoir, savoir-faire et savoir être) de nos professionnels aguerris vers les plus jeunes, qui est aussi un partage de l'expérience entre les générations, est une source d'enrichissement mutuel qui favorise la cohésion d'équipe. Un kit tutorial est en cours afin de mieux formaliser cette transmission du savoir et du sens de nos métiers.

Un recrutement à enjeux spécifiques : l'accompagnement direct ou indirect de personnes vulnérables agées et handicapées.

Adef Résidences propose un processus de recrutement inclusif, au travers duquel l'expérience, les compétences professionnelles, les qualités humaines, relationnelles et émotionnelles sont évaluées.

Dans ce cadre, nous avons pris le virage numérique en 2022 (processus dématérialisé et test de personnalité en ligne) pour déployer une démarche plus large, plus humaine, à l'aide d'outils complémentaires.

Les soft skills sont spécifiquement prises en compte lors du processus de recrutement, car elles représentent les compétences intrinsèques liées à la personnalité et au tempérament d'un candidat, caractéristiques d'autant plus cruciales dans les métiers de l'humain, tant en ce qui concerne le management des équipes, que dans la relation qu'est l'accompagnement des Résidents.

Nos meilleurs ambassadeurs sont nos collaborateurs, c'est la raison pour laquelle nous avons mis en place en 2022 une politique de cooptation. Celle-ci permet à toutes les typologies de collaborateurs de recommander des personnes pour les postes à pouvoir, dans leur Établissement ou dans un autre Établissement. Une fois un recrutement effectué par cette mesure, la prime versée est particulièrement attractive et fonction de la rareté des candidatures quant à la catégorie professionnelle dont il s'agit.

Après leur recrutement, les Directeurs sont accueillis par les membres du Comité de Direction et bénéficient d'un accompagnement à la prise de poste pour s'approprier les procédures et les outils. L'intégration étant l'étape fondatrice de l'expérience collaborateur, l'accessibilité et l'attention portée par les équipes en place sont incontournables.

D'autres fonctions font également l'objet de modalités d'intégration associative. Par exemple, les Infirmiers Coordonnateurs, Chefs de Service, Responsables Hôteliers, Assistants de Direction, Coordonnateurs de la Vie Sociale et Agents de Maintenance se rendent d'une à plusieurs semaines sur l'Établissement du tuteur métier ou d'un référent.

Des axes de formations considérés sous l'angle de l'utilité pour la relation Résident-professionnel.

Adef Résidences prête une attention toute particulière à la politique de formation en raison de l'évolution permanente du secteur médico-social, des besoins des Résidents, des pratiques professionnelles et des attentes sociétales. Il s'agit d'une part de permettre aux salariés de bénéficier, lorsqu'ils le souhaitent et en lien avec les orientations générales, de formations qualifiantes, et d'autre part, d'être accompagnés dans leur cœur de métier afin de mettre en place les meilleures pratiques. En ce sens, l'ensemble des salariés, quels que soient leurs métiers, bénéficient régulièrement d'actions de formation dont le but est le bien-être des Résidents par une bonne connaissance de l'évolution de leurs besoins, de leurs pathologies et des formes de dépendance.

En outre, Adef Résidences a mis l'accent sur la formation à la conduite des entretiens de recrutement, aux techniques managériales, et aux risques psychosociaux. Les professionnels ont également été amenés à suivre des formations ciblées sur le cœur de métier, comme par exemple pour les équipes soignantes des formations actions sur la cicatrisation des plaies, ou encore le service à table pour les professionnels de l'hôtellerie. Notre organisme de formation, qui est également notre filiale, propose une offre entièrement spécialisée sur les métiers du Médico-Social. Cette manière de traiter les enjeux formation, travaillés en direct avec notre filiale, permet aux salariés déjà en poste, et à ceux qui intégreront l'Association ultérieurement de bénéficier d'un accompagnement individualisé.

Le parcours professionnel de chaque collaborateur se construit au fil des expériences et s'oriente de façon personnalisée. Chaque salarié dispose de multiples possibilités d'évolution de carrière en termes de métiers (VAE, transi-pro, parcours de carrière dédiés…), ou de localisations grâce à notre implantation nationale.

Travailleurs handicapés, avant tout handi-citoyens : ensemble avec nos différences et tous concernés.

Nous garantissons à nos équipes un environnement de travail inclusif, qui valorise la singularité de chacun, y compris avec un handicap visible ou invisible. Concrètement, Adef Résidences intègre pleinement, au sein de ses équipes, des professionnels reconnus travailleurs handicapés dans toutes les fonctions de l'Association.

Force est de constater que les idées reçues qui concernent les personnes en situation de handicap constituent encore aujourd'hui un frein majeur à leur intégration au sein de notre société. Dans ce cadre aussi, Adef Résidences souhaite contribuer à une société plus inclusive.

Au sein de l'Association, nous avons un référent handicap qui mène des missions concrètes pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap en déployant des actions innovantes d'adaptation de poste, de formation et de sensibilisation tout au long de l'année. Nous sommes convaincus que la relation de travail avec le collaborateur doit être une relation professionnelle entre experts, fondée sur les compétences avant tout, plutôt qu'une relation entre une « personne valide » et une « personne handicapée ».

Différentes adaptations de postes peuvent être mises en œuvre, au bénéfice aussi du plus grand nombre dans le cadre de la prévention des risques professionnels. Il en est ainsi de l'installation au fil du temps de rails de transfert dans les Ehpad, qui facilitent les manutentions tout en réduisant les risques d'incident pour les professionnels.

Nous avons tous un rôle à jouer pour faciliter l'inclusion des salariés handicapés dans le monde du travail ! Cette démarche handi-citoyenne d'Adef Résidences met l'humain au cœur de ses préoccupations.

Une culture d'entreprise positive et sociale : notre vision des ressources humaines en 2022.

Nos engagements doivent également se traduire auprès de nos collaborateurs, il nous faut notamment veiller à offrir un environnement de travail épanouissant tout en étant attentifs à préserver un bon équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

Dans cette optique, nous avons négocié un accord sur le télétravail avec nos partenaires sociaux, permettant aux salariés de bénéficier, sur accord de leur manager, d'un jour de télétravail par semaine pour les métiers « compatibles ». De plus, la parentalité est l'une de nos préoccupations majeures, aussi nous offrons des jours pour enfants malades pris en charge par l'employeur.

2022 aura également été le moment d'une valorisation des avantages sociaux proposés par l'entreprise : compte épargne temps engageant, mise à disposition d'un parc informatique qualitatif de Mac et Iphone sur les postes de management dans tous les Établissements, Action Logement, des oeuvres sociales du CSE attractives, …

Par ailleurs, les lieux de travail sont pensés et réaménagés à chaque fois que possible pour favoriser les échanges, la convivialité et la cohésion. Certains investissements sont financés par des organismes extérieurs via des appels à projet, d'autres dans le cadre de rénovations et surtout d'optimisations des lieux dédiés : salles de repos, matériels, lits de repos, zones extérieures conviviales, bibliothèque partagée etc…

Régulièrement, des événements internes tels que des petits déjeuners, des consultations d'ostéopathes, des temps festifs, des ateliers musculaires, sont organisés. Au niveau national, l'année 2022 aura été celle d'une participation nationale au cross du Figaro, en présentiel ou en connecté, avec le bénéfice de marcher et courir ensemble pour une bonne cause : le téléthon.

Des professionnels de la Résidence handicap de Mercoeur ont été choisis pour mener la Plateforme Territoriale Solidaire proposée par l'ARS. Sa raison d'être est la réalité RH partout en France : difficulté de recrutement et absentéisme. La « PTS » Corrèze a pour objectif de favoriser l'attractivité des métiers, améliorer les processus de recrutement et fidéliser les salariés. Elle compte, à la parution de ce rapport, 22 membres, Résidences handicap et Ehpad. La PTS19 accompagne ces Établissements sur les aspects relationnels et communicationnels, notamment lors de temps essentiels comme l'intégration, les temps managériaux, les situations conflictuelles... Un animateur Prévention identifie des besoins communs à plusieurs Établissements pour proposer des actions (sensibilisation, formation...). Enfin, la plateforme construit une démarche de coopération solidaire destinée au recrutement.

Solidarité : plus qu'un mot, un réseau territorial d'Établissements, découvrez en plus en vidéo !

05

LE DÉVELOPPEMENT ET PERSPECTIVES D'AVENIR

PHILOSOPHIE.
REPRISE DE STRUCTURES.
EXEMPLES EPHAD, RA, HANDICAP.
FILIALES.
CAP 2040.

NOUS MENONS UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE.

Notre Association à but non lucratif avec 30 ans d'expérience a démontré ces dernières années fiabilité et pertinence dans un secteur en évolution et questionné.

Depuis 2016, Adef Résidences a opéré une vingtaine d'opérations de reprises, de constructions, et un élargissement de son offre existante à destination des populations vulnérables. Il s'est agi de 15 projets de reprise (9 Ehpad, 3 Résidences Autonomie, 1 Foyer de Vie, 1 SSIAD, 1 Hôpital), de 4 projets de créations (2 Ehpad, 1 Résidence Autonomie, 1 Foyer de Vie) ainsi que de l'ouverture d'habitats inclusifs pour les personnes en situation de handicap.

Le secteur médico-social est en devenir, et impose aux Associations gestionnaires de nouvelles exigences auxquelles les Établissements isolés ne sont pas toujours en capacité de répondre. Aussi, Adef Résidences propose aux structures qui la sollicitent des solutions d'adossement. Celles-ci prennent en considération l'histoire et l'identité et les valeurs de chaque structure.

Notre priorité est la réussite de la coopération médico-sociale et nous étudions deux critères particulièrement importants : la propriété des murs, pour la maîtrise qu'elle permet dans l'adaptation et l'entretien des bâtiments, ainsi que l'atteinte de l'équilibre économique à terme, sans jamais rogner sur les exigences de qualité qui constituent le fondement de l'Association.

Nous opérons rapprochements et reprises pour toutes nos activités : Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD), Résidences Autonomie, Maisons d'Accueil Spécialisées (MAS), Foyers d'Accueil Médicalisés (FAM), Foyers de Vie (FV) et Établissements sanitaires.

Des réalisations probantes sur l'ensemble du territoire français, comprenant la reprise de structures.

Les acteurs publics, associatifs et privés lucratifs du secteur médico-social ayant fait le choix de transmettre une partie de leurs activités peuvent trouver en Adef Résidences le partenaire qui agit pour être utile au plus grand nombre des personnes en situation de perte d'autonomie.

Nous nous efforçons d'être un partenaire stable et fiable pour les reprises d'Établissements qui souhaitent conserver leur autonomie, tout en bénéficiant de la force et de l'appui d'un opérateur expérimenté de 30 ans d'âge et fort de ses plus de 4300 collaborateurs. Nous avons en effet une grande expérience de la gestion d'Établissement Médico-Social, de la logistique, de l'administration et de l'exploitation immobilière, avec les si essentiels enjeux humains qui nous guident.

Nous croyons fermement à l'importance de conserver l'identité de chaque Établissement et de tenir compte de son histoire. L'Association travaille avec les équipes locales et des professionnels reconnus pour améliorer la qualité de vie des Résidents.

Par exemple, nos partenariats réussis avec l'Ehpad la Maison des Oliviers de Jeanne de Toulon, anciennement Petites Sœurs des Pauvres, et la Résidence Autonomie de Chaumont, témoignent de notre capacité à accompagner les structures dans leur transition, tout en allant plus loin pour un mieux dans l'accompagnement des personnes accueillies.

Enfin, nous disposons d'une équipe pluridisciplinaire, composée de personnes expérimentées qui sont les garantes de notre exigence de qualité pour toutes nos opérations de développement. Nous sommes convaincus que notre engagement en faveur de l'amélioration de la qualité de vie des Résidents et de la réussite des partenariats médico-sociaux est un atout différenciant pour Adef Résidences.

Adef Résidences a été choisie pour reprendre la Maison des Petites Sœurs des Pauvres de Toulon. Une histoire déjà longue de plus de 150 ans dans laquelle l'Association s'est naturellement inscrite avec deux principes directeurs : l'utilité à la collectivité via un Ehpad accessible au plus grand nombre, et le respect d'une histoire riche doublée d'un fort ancrage territorial. En effet, nous avons sollicité auprès du Département et obtenu l'habilitation à l'aide sociale d'une partie des 70 places initiales de la Maison. Parallèlement, des groupes de travail collaboratifs créés avant même la transition ont permis de mettre en place des axes d'améliorations. Et l'évolution ne s'arrêtera pas là puisque c'est désormais une Résidence Autonomie qui a été mise sur les rails en 2022.

La transition méritait un moment fort. Une matinée a été consacrée aux interactions entre toutes les parties prenantes, dont les tutelles, pendant laquelle les valeurs communes ont été soulignées. Car au-delà du symbolisme, il s'agit également d'une vision partagée de l'humanisme, que vous trouverez au travers de cette vidéo :

Un rapprochement au bénéfice de la personne âgée : un Ehpad et une Résidence Autonomie pour aller plus loin dans les potentialités d'accompagnement.

En reprenant la Résidence Autonomie mitoyenne de son Ehpad à Chaumont, Adef Résidences a ainsi apporté une réponse aux besoins locaux en offrant un ensemble complet et cohérent de services adaptés et gradués pour les personnes âgées du secteur. Un tel projet s'est préparé et s'est construit avec la Mairie, le Conseil Départemental et l'ARS, les deux tutelles ayant également apporté le financement. Au-delà des ponts directs entre les deux structures, c'est un Service d'Aide à Domicile qui verra le jour dans les mois qui viennent.

Le rapprochement entre les deux structures s'est fait pas à pas en 2022. Tout d'abord, et avec une forme d'évidence, les jardins se sont ouverts l'un à l'autre pour devenir un. Puis les professionnels ont eu de nombreuses occasions de se rencontrer, pour ensuite collaborer fonction des opportunités, des ponts ont été créés entre les compétences, les envies, les spécificités professionnelles. Le collaboratif n'est ici pas un mot vain car il est fondé sur ce dont nous sommes convaincus : il y a d'autres raisons d'agir que pour soi-même.

Un parcours plus fluide selon les besoins de la personne âgée est l'une des clés de voute qui participera au futur : personnalisation et adaptation fonction du degré de dépendance permettront de limiter les ruptures brutales, d'intégrer la personne au bon endroit au bon moment, tout en visant autant que possible un maintien à domicile permis par les soutiens que pourront apporter les Établissements.

Si vous souhaitez en savoir plus sur l'histoire de la rencontre entre l'Ehpad Adef Résidences et la Résidence Autonomie voisine pour la création de la plateforme séniors de Chaumont, découvrez cette vidéo :

Focus sur le développement interne à l'Association.

Nous gérons à Lorient un Ehpad que nous avons repris en 2017 et qui a depuis été fusionné et absorbé par l'Association. Quelques années après la transition, les équipes ont mené à bien plusieurs projets de développement. Le plus important d'entre eux consiste en l'ouverture d'une Résidence Autonomie avec l'Ehpad. Si la configuration de l'Établissement s'y prêtait, c'est l'utilité à un territoire en très fort besoin de places qui a été le vecteur décisionnel.

L'Association a pris la décision d'installer la seule Résidence Autonomie du département à proposer l'aide sociale. Dans ce projet conçu en concertation avec la Mairie, il s'est également agi de prendre pour partie le relais de la Résidence Autonomie du CCAS qui a fermé ses portes. L'engagement citoyen des professionnels s'est traduit très concrètement par un travail de fond visant à ce que chacun puisse disposer d'une solution d'hébergement.

Cette installation avait été préparée depuis des années dans une approche globale de meilleure adaptation de l'offre aux besoins réels des habitants. C'est ainsi que sur la même année 2022, ce sont une Unité Dédiée pour les personnes avec des troubles cognitifs importants, et un hébergement temporaire pour les personnes ayant besoin d'un séjour court, qui ont été ouverts. Les professionnels de l'Établissement vous présentent en vidéo l'ensemble de ces développements :

La même volonté d'adapter l'offre locale aux besoins réels des personnes accompagnées a guidé la Résidence handicap de Saint-Denis, une MAS, à créer en 2022 un nouveau type d'habitat, particulièrement illustratif de plusieurs projets handicap de l'Association. Les habitats partagés (aussi appelés habitats inclusifs) situés à proximité de la MAS permettent à une quinzaine de Résidents de gérer leur vie quotidienne de façon autonome, tout en pouvant s'appuyer sur une équipe mobile. Deux d'entre eux vous apportent leur éclairage :

Sauman

NOS FILIALES ONT CONTRIBUÉ À LA DIVERSIFICATION.

Depuis 2011, nous avons développé des filiales autour de deux grands axes stratégiques : développer des circuits courts et de proximité en internalisant directement des activités périphériques à notre cœur de métiers (restauration, formation, maintenance…), et optimiser les coûts de production afin de consolider la solidité financière de l'Association tout en absorbant les surcoûts qu'imposent les enjeux de développement durable.

Ces filiales sont en connexion directe avec le fonctionnement des Établissements et leurs besoins. Il en est de même pour le département vacances pour personnes en situation de handicap. Les interactions permanentes entre les collaborateurs d'un même ensemble, Association et filiales, se font autour d'un critère commun : avoir ensemble l'objectif permanent d'améliorer l'offre sous tous ses aspects.

Château Sauman, notre vin du cœur pour les Résidents en Ehpad et Résidences Autonomie.

Nous possédons un vignoble de 24 hectares à quelques encablures de l'Estuaire de la Gironde, qui est également un centre de vacances pour personnes en situation de handicap. Il permet d'approvisionner en circuits courts les structures. Au service du bien-vivre de ses Résidents, l'Association a considéré qu'il était plus pertinent d'être propriétaire pour, à iso coûts, apporter sur les tables un vin de nettement meilleure qualité en conversion bio. Les différentes cuvées sont d'appellation et plusieurs millésimes ont reçu des médailles.

L'année 2022 n'a pas manqué à la tradition avec deux nouvelles médailles, la continuité du travail de fond engagé pour retravailler l'ensemble des produits du domaine, et enfin le lancement concret de la conversion en agriculture biologique. Si celle-ci prendra plusieurs années, elle participe à une vision tant sur nos responsabilités que sur l'approche qualitative qui est en œuvre au bénéfice des Résidents, souvent très attachés aux plaisirs de Bacchus.

Armonis, notre filiale formation et conseil.

Armonis a connu des transformations majeures en 2022, en repensant les processus internes, les outils, les formations et la relation client. Cette initiative vise à répondre aux besoins des clients de manière plus efficace et efficiente grâce à une approche personnalisée pour chaque Établissement, les problématiques de chaque structure étant singulière. Afin d'offrir cette expérience utilisateur plus particularisée, de nouveaux outils ont été investis (système ERP, CRM, émargement numérique, mesure d'impact).

La nouvelle stratégie d'Armonis vise en complément à déployer une présence régionalisée avec des formateurs ambassadeurs pour mieux répondre aux attentes de chaque territoire, tenir compte des disparités culturelles, économiques et sociales, et maximiser l'impact des démarches de développement. Un important programme de recrutement de nouveaux formateurs a été lancé pour ces pools régionaux.

Armonis en 2022 c'est aussi un chiffre d'affaires de 1 185 428 euros, 4724 stagiaires, 32 clients hors Adef Résidences.

Restonis, notre filiale restauration.

Restonis est très investie, à la demande de nos Établissements, sur les sujets essentiels qui s'articulent autour de la restauration : le plaisir de manger, la qualité des repas, la lutte contre la dénutrition avec les médecins, la lutte contre le gaspillage alimentaire. Ces deux derniers enjeux ont été au cœur de la démarche Maison Gourmande et Responsable d'Adef Résidences et de la FNAQPA.

Au cours de l'année 2022, Restonis a mené de nombreuses animations thématiques autour des items alimentation / restauration, ainsi qu'un concours interne. L'ensemble participe à une majoration des compétences sur la créativité et les réalisations. Le manger mieux a également été une tendance forte cette année, avec la sensibilisation et l'application des thématiques nationales, et qui ira jusqu'aux menus végétariens. Dans la continuité de 2021, nous avons parallèlement acté le déploiement par Restonis d'un test plus large sur les « charriots connectés », ce sur 5 Ehpad. Ces chariots de service et de débarrassage connectés ambitionnent de mieux comprendre le profil nutritionnel de chaque Résident et de faciliter la réduction du gaspillage alimentaire.

Restonis en 2022 c'est aussi un chiffre d'affaires de 20 864 366 euros, environ 3 320 000 repas préparés, des clients hors Adef Résidences.

Algonis, notre filiale informatique et 4MS, notre filiale maintenance.

Deux autres filiales viennent compléter notre programme sur les activités de diversification. Algonis gère les systèmes informatiques, elle intervient dans tous les domaines afférents sur l'ensemble de nos structures. L'année 2022 aura été très active pour Algonis qui a pensé et accompagné une importante digitalisation des Établissements, qui va perdurer sur 2023 et 2024.

4MS (Maintenance Matériel Multi-technique Médico-social) intervient quant à elle sur tous les sujets relatifs à la maintenance, et gère directement les interventions des prestataires extérieurs.

Notre département vacances.

Depuis plus de 10 ans, le département Adef Résidences Vacances œuvre pour proposer aux personnes en situation de handicap des séjours adaptés, des expériences variées et un accompagnement qualifié. Adef Résidences Vacances c'est 440 vacanciers reçus sur l'année 2022, dans des groupes à taille humaine pour individualiser au maximum les séjours offerts, avec des activités adaptées à leur degré d'autonomie pour vivre de nouvelles expériences. Adef Résidences est dorénavant propriétaire de 3 centres de vacances, dans la Sarthe, en Gironde et en Corrèze.

NOUS AVONS PRIS LE CAP DE 2040 DEPUIS 3 ANS.

Pour le secteur Médico-Social versant personnes âgées vulnérables, le contexte législatif et sociétal est à la fois favorable et déterminant.

Le fait est largement connu, le vieillissement de la population est l'un des enjeux nationaux majeurs du 21e siècle : le nombre de personnes dépendantes passera de 1,3 millions en 2020 à 2,4 millions en 2060. Le PIB consacré passera lui de 1,4 % à 2,6 %.

Le rapport Libault fait référence aux grandes orientations sur l'accompagnement des personnes âgées vulnérables du fait de leur perte d'autonomie. Dans le cadre de CAP 2040, notre plan stratégique, les mesures suivantes ont été plus particulièrement analysées et intégrées :

- Développer des modes d'habitat intermédiaires ;
- 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 concrets des populations est également présente dans les orientations de la loi PACTE sur les entreprises : « la société est gérée dans son intérêt social et en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

Des orientations stratégiques à 20 ans pour une mission respectueuse des nouveaux défis sociétaux.

L'Association Adef Résidences a pour ambition, avec CAP 2040, de développer une stratégie responsable et respectueuse de ses parties prenantes. Pour ce faire, elle souhaite endosser de nouvelles responsabilités et adapter son activité pour un impact positif renforcé concernant les personnes vulnérables dont elle s'occupe, les salariés, les familles, les financeurs, ce en prenant en compte les enjeux humains, sociaux, environnementaux et économiques. La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est au cœur de notre stratégie pour construire un panel de prestations cohérentes répondant à la complexité de ces enjeux.

Adef Résidences est une Association à but non lucratif indépendante et financièrement autonome. Nous visons à améliorer la qualité de l'accompagnement, renforcer la valorisation des métiers, mieux prendre en compte la responsabilité sociétale de l'entreprise tout en développant notre capacité d'autofinancement. Pour y parvenir, nous avons défini un plan de croissance interne et externe, de diversification de l'activité et d'internalisation des prestations périphériques.

Face aux évolutions sectorielles et aux nouvelles attentes de la société d'une part, et aux contraintes budgétaires des départements financeurs de l'aide sociale d'autre part, nous souhaitons préserver la solidité financière de l'Association. Afin d'y répondre, plusieurs axes ont été définis, notamment les ratios de places conventionnées et non conventionnées à l'aide sociale, à respectivement 70/75% et 25/30%, pour disposer de davantage de moyens d'action au niveau associatif. L'objectif est ainsi de conserver nos capacités de financement pour investir dans les enjeux humains, sociaux, environnementaux et économiques.

Également, Adef Résidences a mis en place le principe d'internalisation de certaines activités périphériques en lien direct avec l'accompagnement depuis plusieurs années. Ces activités sont portées par les filiales Restonis (restauration), Armonis (formation et conseil), Algonis (informatique), 4MS (ingénierie), sans oublier 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 et la personne handicapée en perte d'autonomie.

L'internalisation n'est cependant pas la seule réponse, et l'entreprise s'intéresse à des solutions de coopération/mutualisation entre différents acteurs sectoriels par le partage d'outils et de moyens communs. Par exemple, nous envisageons d'ouvrir le capital des filiales à d'autres organismes gestionnaires associatifs partageant les mêmes valeurs.

Concernant l'élargissement de l'offre, Adef Résidences considère que l'Établissement Médico-Social se doit de devenir une structure pivot en phase avec les évolutions sociétales et en réponse à la diversité des besoins locaux, en proposant aux personnes fragilisées du territoire par le grand âge et le handicap un large panel de services adaptés à la singularité de chacun. Il est visé une présence agile de l'Association qui s'articule autour d'une relation d'accompagnement technique, mais surtout humaine. Le rôle de l'Ehpad et de la Résidence handicap consisterait à délivrer sur leur territoire toutes les prestations d'accompagnement, d'aides, de prestations de services et de soins aux personnes vulnérables tout au long de leur parcours de vie, du domicile aux différents lieux de vie.

La notion d'écosystème ne va pas sans l'environnement. Des actions concrètes sont menées, souvent selon les dynamiques en place dans les zones locales. À Fourchambault dans la Nièvre par exemple, l'ancienne chaudière à gaz n'a pas été remplacée pour laisser place à une connexion au réseau de chauffage urbain fonctionnant par valorisation énergétique des déchets. On est là sur un cas concret de dynamique d'insertion dans une politique environnementale des communes ou communautés de communes. Approvisionnement local pour l'alimentation, récupération des eaux de pluie…, chacun à sa mesure apporte sa pierre à l'édifice. Concernant les constructions à venir, que ce soit pour le futur Ehpad de Champagnole dans le Jura ou le projet d'un Établissement handicap à Mouriez dans les Bouches-du-Rhône, les cahiers des charges des bâtiments intégreront des éléments concernant le respect de l'environnement ainsi que la préservation et la valorisation de la biodiversité.

LES RÉSULTATS FINANCIERS

06

ANALYSE FINANCIÈRE. BILAN FINANCIER.

UNE SITUATION FINANCIÈRE MAÎTRISÉE.

L'analyse financière

L'analyse financière d'Adef Résidences a été réalisée pour la première fois au terme de l'exercice 2004. Elle a fait l'objet d'une mise à jour annuelle en 2022. Comme les exercices précédents, elle est basée sur les états spécifiques au secteur social et médico-social, conforme aux annexes du décret du 22 octobre 2003. Une attention toute particulière doit être portée au niveau des fonds propres.

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

- Les résultats des Établissement dont l'affectation est déterminée par les autorités de tutelle qui sont à classer en autres fonds associatifs et non en fonds propres.
- Le résultat du siège acquis à l'Association.
- Les différences entre les résultats comptables des Établissements et les résultats administratifs contrôlés par les tutelles qui sont acquis ou « laissés » à l'Association. Une précision importante mérite d'être rappelée ici. Après contrôle et analyse des comptes de liaison, nous avons pu ventiler les mouvements de trésorerie entre les différents Établissements, et ainsi être plus précis sur la nature exacte de ces mouvements.

Ces derniers sont en effet :

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

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 (20 296 K€) est en baisse par rapport à 2021 (3 154 K€). Cette baisse est liée au fait que nous n'avons pas souscrit un nouveau prêt pour les investissements 2021, et avons préféré le compenser par le prêt garanti par l'état. Le FRE est toujours excédentaire mais a baissé de 5 867 K€ par rapport à 2021, en raison de la baisse du taux d'occupation suite à la crise sanitaire.

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 (51 424 K€), en baisse par rapport à celui de 2021 (9 022 K€).
À la lecture du bilan financier d'Adef Résidences, on constate un excédent de financement de 9 021 K€ et une trésorerie positive de 60 445 K€.

En conclusion, Adef Résidences a respecté, au cours de l'année 2022, les grands équilibres financiers énoncés plus haut, puisque le fonds de roulement d'investissement est égal à 20 296 K€ et la trésorerie disponible à 60 445 K€, suffisante pour le financement des projets en cours et futurs. L'Association poursuit son développement avec des produits d'exploitation en augmentation de 5,74% (202 971 K€) par rapport à celui de 2021 (191 944 K€).

BILAN FINANCIER

BIENS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Biens stables						
Immobilisations incorporelles	1 182 024	1 315 819	1 363 817	1 465 876	1 515 264	1 564 447
Immobilisations corporelles brutes :						
- Terrains	25 506 534	25 506 534	24 816 534	27 390 368	29 853 810	29 853 810
- Constructions	355 544 511	359 306 656	368 640 851	376 594 701	387 003 537	387 005 550
- Installations techn., matériel, outillage	29 276 504	31 368 524	33 994 189	36 847 948	40 306 319	43 136 308
- Autres	17 902 365	21 798 588	26 209 185	30 861 974	35 952 589	50 643 535
Immobilisations en cours	3 480 759	10 390 636	5 434 247	8 285 253	11 025 938	4 031 513
Immobilisations financières	9 180 045	14 173 620	14 126 078	12 727 694	12 988 122	13 019 840
Charges à répartir						
Subventions à recevoir	390 600	390 600	143 200	209 848	21 164	17 996
Amortissements comptables diffférés	4 401 853	5 216 947	5 530 387	6 007 543	6 370 615	6 230 630
Avances et acomptes versés sur immobilisations						
TOTAL II	446 865 194	469 467 924	480 258 488	500 391 206	525 037 359	535 503 629
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Actifs stables d'exploitation						
Report à nouveau déficitaire	550 305	108 106	64 865		3 025 123	6 572 871
Résultat déficitaire	2 899 165	2 643 497	3 044 792	-1 072 632	4 108 594	7 848 407
Résultat déficitaire en attente d'affectation	2 998 347	2 230 928	2 896 658	4 648 662	3 544 876	2 945 092
Résultat déficitaire en attente de contrôle	904 364	810 887	1 641 182	1 176 767	1 291 278	1 946 671
Créances glissantes *(art.R314-98 CASF)*						
Résultat rejeté par tiers financeur	6 577 186	7 164 926	7 277 572	7 435 432	7 514 427	7 337 475
Droits acquis par les salariés non provisionnés						
Différences entre rés.admin. et rés. comptables						
TOTAL IV	13 929 366	12 958 344	14 925 069	12 188 229	19 484 298	26 650 516
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	23 882	23 585	19 023	16 937	20 222	25 685
Avances et acomptes versés	48 169	43 039	166 027	100 962	311 106	388 197
Organismes payeurs, usagers	13 589 421	11 378 089	13 838 593	14 835 517	15 587 378	19 424 738
Créances diverses d'exploitation	24 524 470	19 714 310	18 444 505	23 886 790	19 986 382	20 971 345
Créances irrécouvrables en non valeur						
Charges constatées d'avance	442 666	466 569	483 945	427 816	128 016	113 823
Neutralisation des dettes pour congés à payer						
Autres						
TOTAL VI	38 628 608	31 625 591	32 952 093	39 268 022	36 033 105	40 923 789
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)	**38 628 608**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Liquidités						
Valeurs mobilières de placement	7 407 907	9 035 404	11 245 546	14 582 517	18 109 379	18 106 388
Disponibilités	37 340 129	47 110 299	38 327 574	51 962 676	55 133 488	42 724 649
Créances sur cessions						
Emprunt à débloquer			6 800 000	7 500 000	8 500 000	10 750 000
TOTAL VIII	44 748 036	56 145 703	56 373 120	74 045 193	81 742 867	71 581 037
TRESORERIE POSITIVE (VIII - VII)	**44 748 036**	**56 145 703**	**56 373 120**	**74 045 193**	**81 742 867**	**60 444 603**
TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)	**544 171 204**	**570 197 563**	**584 508 770**	**625 892 649**	**662 297 629**	**674 658 971**

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

ADEF RESIDENCES

FINANCEMENTS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Financements stables						
Apports ou fonds associatifs	7 271 694	9 349 406	9 349 406	3 243 172	3 286 572	3 286 572
Réserves ou provisions des plus-values nettes						
Excédents affectés à l'investissement	2 993 384	3 113 051	3 224 981	10 142 997	11 680 477	13 257 822
Subventions d'investissements	48 110 109	46 511 277	44 927 931	44 079 172	42 678 105	41 000 774
Réserves de compensat° des charges d'amort	808 170	815 953	795 302	1 560 237	1 750 684	2 810 066
Fonds dédiés investissement	364 507	295 598	449 158	858 752	1 052 904	967 496
Emprunts et dettes financières	260 812 939	262 833 064	261 017 622	276 325 510	284 451 307	272 573 322
Dépôts et cautionnements reçus	4 790 888	4 864 715	4 897 440	4 441 525	4 745 313	4 902 982
Amortissements :						
- Immobilisations incorporelles	1 100 375	1 124 553	1 195 165	1 327 311	1 417 141	1 489 934
- Constructions	99 868 572	111 725 562	123 404 502	134 893 719	146 346 107	157 724 608
- Installations techn., matériel, outillage	20 541 862	23 192 842	25 635 360	28 270 832	31 078 852	33 891 372
- Autres	9 157 818	11 551 618	14 129 915	16 871 315	19 999 976	23 894 307
Autres (résultats non contrôlés…)						
TOTAL I	455 820 318	475 377 641	489 026 783	522 014 543	548 487 437	555 799 256
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)	**8 955 124**	**5 909 717**	**8 768 295**	**21 623 337**	**23 450 078**	**20 295 627**
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	6 829 970	7 113 330	7 738 663	8 317 830	10 899 616	15 301 619
Résultat excédentaire	7 320 082	7 680 108	4 243 126	5 743 940	5 174 286	3 350 595
Report à nouveau sous contrôle de tiers financeurs	663 136	327 460	1 911 786	2 873 811	5 790 767	6 206 549
Report à nouveau excédentaire gestion propre	19 067 694	23 431 929	28 305 390	27 819 822	24 153 609	20 800 066
Report à nouveau excédentaire affecté à :						
- financement mesures d'exploitation	2 500 077	2 699 102	2 440 186	2 863 917	3 041 572	3 059 082
Provisions pour risques et charges	3 417 389	4 149 915	1 199 891	1 377 429	1 191 880	1 007 960
Fonds dédiés	2 133 970	2 178 795	2 904 491	3 347 403	3 204 509	5 029 277
Autres Réserves	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297
TOTAL III	44 955 956	50 604 277	51 767 171	55 367 790	56 479 877	57 778 786
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)	**31 026 590**	**37 645 933**	**36 842 102**	**37 435 622**	**36 995 579**	**31 128 270**
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF	**39 981 714**	**43 555 650**	**45 610 397**	**59 058 959**	**60 445 657**	**51 423 897**
Dettes d'exploitation						
Avances reçues						
Fournisseurs d'exploitation	6 910 148	6 238 999	9 214 393	12 051 366	12 824 880	12 889 809
Dettes sociales	16 860 136	15 618 100	16 041 311	19 790 339	20 244 486	21 257 817
Dettes fiscales	6 846 928	5 216 374	6 847 112	6 500 651	7 633 059	6 771 785
Dettes diverses d'exploitation	19 284	2 997 995	916 412	1 776 394	106 985	1 465 357
Dépréciation des stocks et créances						
Produits constatés d'avance	11 256	108 168	0	458 571	310 405	341 086
Ressources à reverser à l'aide sociale	6 453 797	5 133 828	5 865 671	6 413 035	7 163 512	7 218 641
Fonds déposés par les résidents						
Autres						
TOTAL V	37 101 549	35 313 464	38 884 899	46 990 356	48 283 327	49 944 495
EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)	**0**	**3 687 873**	**5 932 806**	**7 722 335**	**12 250 222**	**9 020 706**
Financements à court terme						
Fournisseurs d'immobilisations	2 506 596	4 777 395	966 832	724 500	840 533	53 276
Fonds des majeurs protégés						
Concours bancaires courants	945 590	1 316 977	1 131 248	4 051 106	6 274 599	9 291 642
Ligne de trésorerie						
Intérêts courus non échus	2 841 195	2 807 809	2 731 838	2 488 293	1 931 856	1 791 516
TOTAL VII	6 293 381	8 902 181	4 829 917	7 263 899	9 046 988	11 136 433
TRESORERIE NEGATIVE (VII - VIII)	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)	**544 171 204**	**570 197 563**	**584 508 770**	**631 636 589**	**662 297 629**	**674 658 971**

19/21 rue Baudin 94207 Ivry-sur-Seine cedex

Tél. : 01 46 70 16 02
Mail : communication@adefresidences.com

www.adef-residences.com

© Adef Résidences, création et production service communication. Tous droits réservés, reproduction interdite. Juin 2023.

Rapport d'activité Adef Résidences 2022, Édition juin 2023.

Directeur de la publication : Dominique Bourgine, Président du Conseil d'Administration.

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

Rédaction : Arnaud Gallet, Directeur de la Communication, avec sur leurs sujets respectifs Dominique Bourgine, Président du Conseil d'Administration, Nadine Michelet, Directrice des Resources Humaines, Jean-Pascal Bernard-Hervé, Directeur des Opérations, Xavier Mazarguil, Directeur Administratif et Financier, Sabrina Blot, Directrice de la Stratégie et de l'Innovation pour les Enjeux Humains, Laure Cloarec-Blanchard, Directrice de la Politique de Soin et de Santé.

Conception et réalisation graphique : Pauline Lallement, Graphiste.
La totalité des photographies de ce rapport sont issues de la réalité des Établissements. Impression sur papier PEFC™.

Tél. : 01 46 70 16 02
Mail : communication@adefresidences.com