



Rapport d'activité

Assemblée générale
Juin 2026

Adef Résidences

Groupe Adef
Créateurs de liens

01

Carte d'identité
de l'Association



02

Accueillir et
accompagner



03

Adapter les
réponses, avec
les territoires



04

Ressources
humaines : des
femmes et des
hommes engagés



05

Piloter et
innover



06

Bilan
financier



Virginie Audibert,
Directrice Générale
Adef Résidences

L'année 2025 aura été, pour Adef Résidences, une année d'engagement et de responsabilité. Dans un contexte marqué par de profondes tensions au sein du secteur médico-social – contraintes financières accrues, difficultés persistantes de recrutement, évolution et complexification des besoins des personnes accompagnées – notre Association a fait le choix de rester fidèle à sa mission, avec lucidité, détermination et confiance dans l'avenir.

Car les décisions que nous prenons aujourd'hui dessinent notre capacité collective à répondre aux enjeux de demain. Or ceux-ci sont considérables. D'ici 2040, le vieillissement de la population transformera profondément les besoins : plusieurs centaines de milliers de personnes supplémentaires seront confrontées à une perte d'autonomie, les situations de dépendance seront plus complexes et les attentes de la société toujours plus exigeantes. Face à cette réalité, Groupe Adef a choisi d'anticiper plutôt que de subir. Adef Résidences occupe une place centrale dans cette ambition, et cette responsabilité inspire chacune de nos orientations.

Anticiper, c'est avant tout préserver ce qui constitue le cœur de notre engagement : la qualité de l'accompagnement. Derrière les chiffres et les indicateurs présentés dans ce rapport, il y a avant tout des femmes et des hommes, accueillis avec leur histoire, leurs fragilités, leurs aspirations et leurs liens à préserver. En 2025, près de 4 500 Résidents ont été accompagnés au sein de nos 43 Ehpad, 15 résidences handicap, 5 résidences autonomie et

de l'ensemble de nos dispositifs. À leurs côtés, 4 300 professionnels se mobilisent chaque jour avec compétence et humanité. Ce sont eux qui donnent vie au projet d'Adef Résidences et qui incarnent, concrètement, le sens de notre action.

Cette exigence de qualité se conjugue nécessairement avec une gestion rigoureuse. Assumer pleinement notre rôle de gestionnaire, c'est garantir les conditions de la pérennité de notre mission. Les résultats de cette année en témoignent : un taux d'occupation des Ehpad proche de 96%, une réduction significative du recours à l'intérim, une maîtrise attentive des charges et une progression de nos produits d'exploitation. Loin de s'opposer, performance économique et démarche qualité se renforcent mutuellement. La solidité financière n'est pas une finalité ; elle constitue le socle indispensable sur lequel repose notre capacité à investir, innover et développer de nouvelles réponses au service des personnes les plus vulnérables.

Préparer l'avenir avec Groupe Adef, c'est également reconnaître et soutenir l'engagement de celles et ceux qui font vivre notre projet au quotidien. Les avancées portées cette année illustrent cette dynamique : le déploiement de notre projet d'entreprise à l'horizon 2040, la diversification de nos activités, le renforcement de notre politique de bientraitance ou encore la modernisation de nos systèmes d'information. Ensemble, ces projets traduisent une même vision : celle d'un Groupe capable d'articuler les dimensions sociales, médico-sociales et sanitaires afin de construire des parcours d'accompagnement cohérents, continus et profondément ancrés dans les réalités des territoires.

Prendre soin des personnes les plus vulnérables demeure la raison d'être d'Adef Résidences. Nous assumons cette mission avec l'exigence qu'elle requiert et l'humilité qu'elle impose. Ce rapport d'activité en est le témoignage. Il raconte une année d'engagement, mais surtout une volonté constante de construire l'avenir, dès maintenant.

10

CARTE
D'IDENTITÉ
DE L'ASSOCIATION



CHIFFRES CLÉS

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

6



QUI SOMMES-NOUS ?

Acteur national reconnu dans l'hébergement, l'accompagnement et le soin des personnes en perte d'autonomie, Adef Résidences est une Association loi 1901 présidée par l'Association Groupe Adef. Depuis 34 ans, elle œuvre auprès des personnes âgées et des personnes en situation de handicap afin de leur proposer un accompagnement et des soins adaptés à leurs besoins, dans un cadre de vie sécurisant et humain.

Les enjeux humains guident le fonctionnement, les choix organisationnels et la gestion quotidienne d'Adef Résidences. L'Association développe une culture fondée sur la dignité, les droits, l'écoute et la vigilance partagée. Renforcée en 2025, sa Politique de Bientraitance et de Lutte contre les Maltraitements s'appuie sur une méthode commune d'analyse, articulant les cadres légal, éthique et organisationnel, afin de mieux repérer, comprendre et traiter les situations sensibles. Elle repose sur l'articulation et les interactions entre les espaces d'analyse de chaque Établissement, les espaces collaboratifs entre les Établissements et les instances pilotées par la gouvernance au niveau du siège. Elle favorise ainsi une approche collaborative des enjeux à tous les niveaux et par tous les corps de métiers.

Soucieuse de répondre à ses exigences de qualité, l'Association s'inscrit dans une démarche rigoureuse d'évaluation et d'audit. Elle s'appuie sur un référentiel complet qui aide chaque Résidence à conduire sa mission dans le respect des lois et règlements applicables, mais aussi des choix, des attentes et des souhaits des Résidents. Cette exigence suppose de préserver l'autonomie des équipes pour les décisions les plus adaptées aux Résidents, lorsqu'elles sont

confrontées à des dilemmes liés à la complexité des situations et auxquels une application stricte des règles ne suffit pas toujours à répondre.

Fort de cette organisation et de ses expertises, Adef Résidences entend renforcer son rôle au service du bien-vieillir et de l'autonomie. L'Association poursuit le développement de services utiles aux personnes, aux familles et aux territoires, tout en consolidant la qualité et la pérennité de son offre. Cette capacité d'action lui permet notamment d'accompagner la reprise d'Établissements isolés, de sécuriser leur fonctionnement et de les inscrire dans une dynamique collective durable.

Notre mission

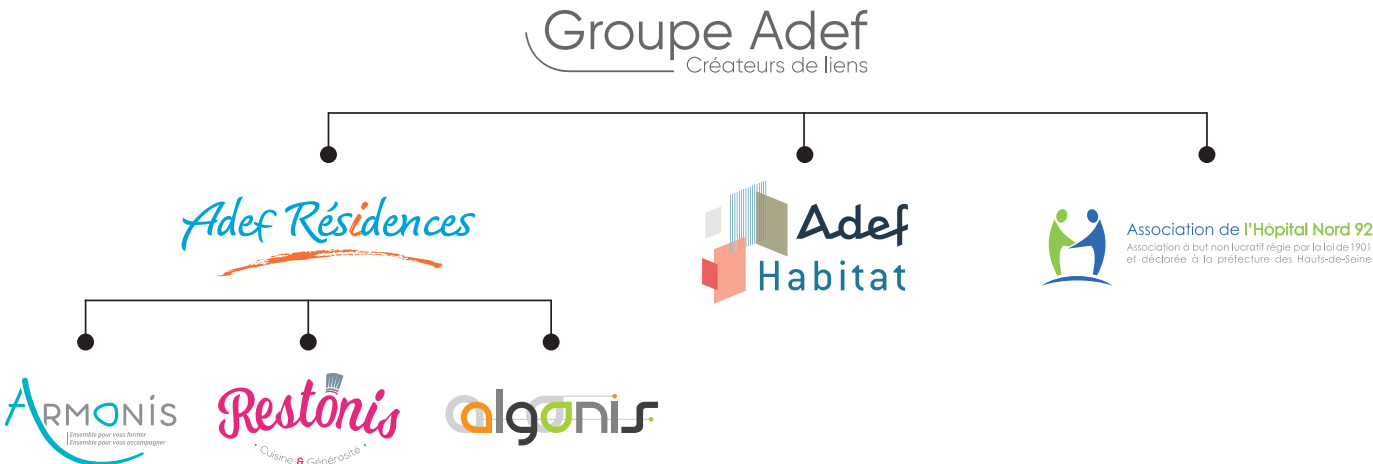
Proposer à chaque personne accueillie un accompagnement digne, humain, répondant à ses besoins singuliers, et permettant de continuer à vivre dans la relation avec les autres lorsque le maintien à domicile n'est plus possible.

7

Notre gouvernance

Adef Résidences est présidée par Groupe Adef, au même titre qu'Adef Habitat et l'Association Hôpital Nord 92.

Le Conseil d'Administration se réunit régulièrement pour examiner les orientations stratégiques, approuver les comptes et les budgets, et délibérer sur les sujets nécessaires au bon fonctionnement et au développement de l'Association.



GROUPE ADEF

Le Groupe Adef est une Association loi 1901 à but non lucratif qui préside et coordonne les activités d'un ensemble associatif dédié à l'accompagnement des personnes vulnérables et de leurs proches. Indépendant de toute influence actionnariale, militante, idéologique, politique, institutionnelle ou confessionnelle, il structure son action autour de trois champs d'intervention complémentaires : le social, le médico-social et le sanitaire.

À l'échelle nationale, le Groupe Adef se distingue par une approche globale, pensée pour apporter des réponses complémentaires tout au long de la vie :

- le médico-social, avec l'Association Adef Résidences, qui accompagne les personnes âgées en perte d'autonomie et les personnes en situation de handicap ;

- le social, avec l'Association Adef Habitat, qui développe des solutions de logement meublé adaptées aux populations en transition ou confrontées à des difficultés d'accès au logement ;
- le sanitaire, avec l'Association Hôpital Nord 92, qui propose des offres de santé adaptées aux besoins des territoires.

Le projet du Groupe Adef répond aux différents chocs de vulnérabilité rencontrés au cours de la vie, en proposant des programmes fondés sur l'hybridation, la diversification et l'innovation.



Focus sur l'Association Hôpital Nord 92

Dans le champ du sanitaire, l'Association Hôpital Nord 92 regroupe plusieurs structures :

- un hôpital dédié à la gériatrie et à la neurologie ;
- une Maison d'Accueil Spécialisée (MAS) ;
- un Centre de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie (CSAPA).

Ses objectifs sont les suivants :

- offrir une prise en charge personnalisée et pluridisciplinaire ;
- apporter un soutien adapté aux patients et à leurs familles ;
- développer des programmes de soins spécialisés.

Focus sur l'Association Adef Habitat

Le logement constitue l'un des piliers de l'action du Groupe Adef. Par le biais de l'Association Adef Habitat, des solutions de logement meublé sont proposées à des publics en transition et/ou rencontrant des difficultés d'accès aux circuits classiques du logement social. Ces Résidences sont également conçues comme un tremplin vers une

autonomie durable, grâce à un accompagnement personnalisé. Les objectifs du secteur social sont les suivants :

- répondre aux besoins de logement des populations en situation de précarité ;
- proposer des solutions souples, adaptées aux différentes étapes de vie ;
- soutenir les Résidents grâce à la médiation sociale.





Une mutualisation des ressources au service de la performance collective

Dans une dynamique d'efficience et de solidarité, Adef Résidences s'inscrit dans une mutualisation des ressources à l'échelle du Groupe Adef. En plus de la Gouvernance, des fonctions support sont déjà devenues communes : celles de la DRH, la Direction de la Communication et la Direction des Achats. Cette organisation mobilise des moyens collectifs au bénéfice de l'ensemble des structures, tout en renforçant la cohérence des pratiques et la qualité de service.

À titre d'exemple, un appel d'offres énergie a été piloté au niveau du Groupe dans un contexte de forte volatilité des prix. Initiée en 2025, cette démarche repose sur une mutualisation des volumes d'achat d'électricité et de gaz entre plusieurs entités – Adef Résidences, Adef Habitat et l'Association Hôpital Nord 92 – constituant une première dans cette logique de groupement. La consolidation des volumes a renforcé l'attractivité du marché auprès des fournisseurs, optimisé les conditions contractuelles et amélioré la maîtrise des coûts énergétiques, tout en sécurisant les approvisionnements.

La mise en place de contrats-cadres participe de cette même orientation. Elle structure les relations avec les fournisseurs, harmonise les pratiques d'achat et permet des conditions économiques optimisées pour les Établissements. Ces dispositifs

facilitent aussi l'intégration progressive de critères qualitatifs et responsables dans les choix opérés.

Au-delà des achats, cette mutualisation se traduit par un copilotage renforcé de projets transverses et par un accompagnement structuré des filiales d'Adef Résidences. Il s'agit de professionnaliser les pratiques, de sécuriser les engagements, et de déployer des solutions homogènes à l'échelle du Groupe, en réponse aux enjeux opérationnels et réglementaires du secteur. Plusieurs déploiements contractuels ont ainsi été engagés, notamment dans le champ de la gestion des déchets et de la responsabilité environnementale, avec des dispositifs de collecte des biodéchets conformes aux obligations en vigueur.

Un accompagnement des filiales d'Adef Résidences a également été mis en place, par le biais de la signature de plusieurs contrats avec des partenaires tels qu'OC22, Proman, StaffMatch, RAS Intérim ou Manpower, par exemple pour Restonis. D'autres filiales ont bénéficié de ces démarches mutualisées, comme Algonis, dans une logique d'harmonisation des pratiques et de consolidation des organisations.

Ces actions renforcent la cohérence des organisations à l'échelle du Groupe, favorisent le partage d'expertises et déploient des solutions concrètes au bénéfice des Établissements, dans le respect des spécificités de chaque entité.



LE DÉVELOPPEMENT

Pour répondre aux besoins des publics et aux attentes croissantes en matière de qualité de prise en charge, Adef Résidences poursuit une dynamique de développement maîtrisée, cohérente avec son projet associatif.

Cette stratégie renforce l'offre sur les territoires, en apportant des réponses adaptées aux enjeux du vieillissement de la population, du handicap et des parcours de vie. Elle s'inscrit dans une logique d'ancrage local, en lien étroit avec les acteurs institutionnels, afin d'être au plus près des besoins identifiés.

Champagnole

Dans le Jura, les travaux de construction du nouvel Ehpad d'Adef Résidences se poursuivent. Cet Établissement disposera de 97 places, dont 15 réservées à une unité dédiée aux personnes handicapées vieillissantes. La livraison du bâtiment est prévue en juillet 2026, suivie de la commission de conformité préalable à l'ouverture. L'accueil des premiers Résidents est envisagé à partir d'octobre 2026.

Pensée selon les dernières exigences en matière de performance énergétique et environnementale, la Maison de la Roselière a également été conçue pour offrir une grande flexibilité dans l'agencement des espaces, afin de s'adapter à l'évolution des attentes des populations accueillies.

Orly

Dans le Val-de-Marne, Adef Résidences a engagé un projet d'extension de l'Ehpad d'Orly.

Lancé en mars 2026, ce projet prévoit la création de 23 chambres supplémentaires, afin d'augmenter la capacité d'accueil de l'Établissement et de répondre à une demande croissante sur la ville.

Cette opération contribuera à renforcer l'offre d'hébergement proposée sur le territoire, en mettant à disposition des personnes âgées des espaces de vie adaptés, confortables et sécurisés.

La livraison du projet est prévue pour décembre 2026, avec une ouverture progressive et un accueil des premiers Résidents à partir du 31 décembre 2026.

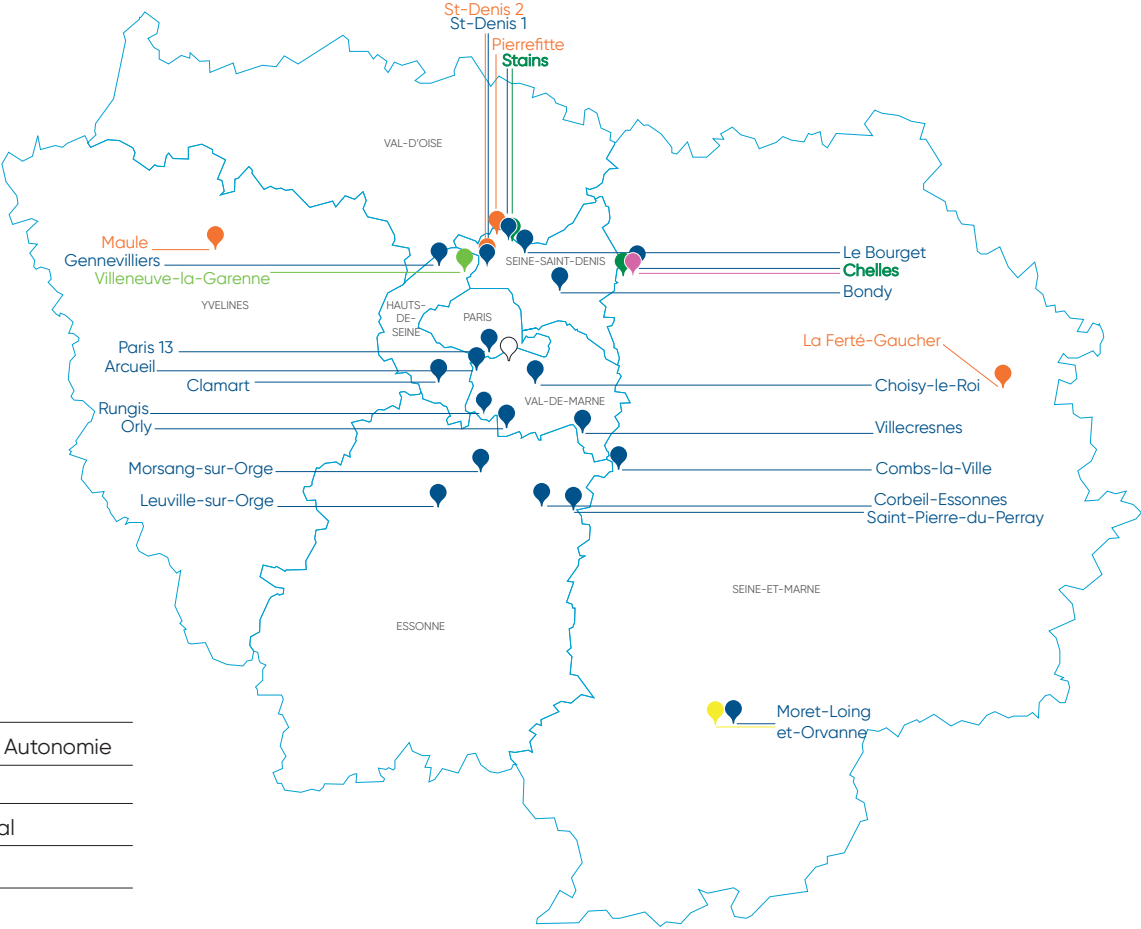
Le Vignon-en-Quercy

Dans le Lot, Adef Résidences a repris la gestion de la Résidence Autonomie La Cerisaie, située au Vignon-en-Quercy. Cet Établissement, qui dispose de 23 places, dont 11 dédiées à l'accueil de personnes en situation de handicap vieillissantes, accueille des personnes âgées autonomes de plus de 60 ans souhaitant vivre en collectivité, ainsi que des personnes handicapées vieillissantes.

Portée par une équipe d'environ 11 professionnels, la Résidence accompagne les Résidents dans leur quotidien tout en favorisant le lien social. Cette reprise illustre la volonté d'Adef Résidences de développer une offre d'hébergement diversifiée, adaptée aux besoins rencontrés à chaque étape du parcours de vie.



LES IMPLANTATIONS EN FRANCE ET EN ÎLE-DE-FRANCE



- Ehpad
- Résidence Autonomie
- FAM-MAS
- Siège social
- Hôpital
- SSIAD
- CRT



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



2 ACCUEILLIR ET ACCOMPAGNER

*Au cœur de notre action
au service des personnes*

Entrer dans un Établissement médico-social n'est jamais un simple changement de lieu de vie. C'est souvent une étape sensible, parfois difficile, qui intervient lorsque le maintien à domicile n'est plus possible ou ne permet plus de répondre sereinement aux besoins de la personne. Ce moment peut bouleverser les repères, interroger les habitudes, susciter des inquiétudes et questionner les proches, qui cherchent un cadre à la fois sûr, humain et respectueux.

Pour Adef Résidences, accueillir une personne en perte d'autonomie, c'est bien sûr proposer un hébergement, une restauration, des soins et une aide adaptée aux gestes du quotidien. Mais c'est

aussi offrir un cadre de vie sécurisant, attentif et humain. Bien accompagner, c'est reconnaître que chaque parcours est singulier et qu'il mérite une réponse individualisée.

Cette exigence ne repose pas seulement sur une intention : elle suppose une organisation solide, lisible et partagée. Elle se traduit dans la structuration des soins, la prévention active des risques, l'attention portée à la bientraitance, la qualité des pratiques et la capacité des équipes à analyser les situations sensibles pour y apporter des réponses ajustées.

*Dans nos Établissements,
le soin ne se limite pas à
l'acte technique : il s'inscrit
dans une relation, une
histoire, un quotidien.*



4 507

Résidents



3 608

Personnes âgées
accueillies



574

Personnes en situation
de handicap



75

Établissements
et dispositifs

SÉCURISER LES SOINS, SOUTENIR LES ÉQUIPES

Un pilotage médico-soignant consolidé

Dans un contexte marqué par la complexification des prises en charge, les tensions de recrutement et les contraintes du secteur, Adef Résidences a poursuivi en 2025 le renforcement de son pilotage médico-soignant. L'objectif est d'apporter aux Résidents, aux familles, aux autorités de tutelle et aux partenaires une organisation fiable, capable d'assurer la continuité des accompagnements, d'objectiver les besoins en soins et de proposer un cadre d'intervention efficient.

Cette démarche vise à harmoniser les repères professionnels, documenter les actions engagées, mieux anticiper les risques et proposer aux structures un modèle réactif, cohérent et adapté aux réalités de terrain. Elle permet aussi d'articuler les exigences nationales en matière de qualité, de traçabilité et d'évaluation, avec les enjeux propres à chaque site.

Prévenir les risques au plus près du terrain

La prévention des risques a été un axe majeur de la politique de soins. En 2025, plusieurs actions ciblées ont été conduites afin d'identifier les points de vigilance, d'actualiser les procédures et d'aider les équipes à gérer les situations complexes. Cette approche privilégie une logique d'anticipation, essentielle dans des lieux de vie accueillant des publics fragilisés par la perte d'autonomie, l'âge, la maladie ou le handicap.

En matière de risque infectieux, le recrutement d'un Cadre hygiéniste a permis de doter l'Association d'une expertise dédiée. Cette fonction a contribué à la réalisation d'un état des lieux dans huit Établissements, à l'appui des équipes sur les documents relatifs aux DASRI et au suivi des situations épidémiques. Elle constitue un levier fiable pour mettre en œuvre les protocoles et maîtriser les enjeux liés à l'hygiène.

S'agissant des risques gériatriques, un travail de mise à jour et de rédaction de procédures a été engagé, notamment sur la prévention des chutes et l'offre de soins palliatifs. La refonte des

critères d'entrée et de sortie des unités dédiées a également permis de mieux encadrer les orientations, les parcours et les conditions d'accueil des Résidents. Des projets spécifiques ont enfin été menés sur la prévention des décompensations liées aux handicaps, par exemple à travers des temps de sensibilisation consacrés à la prise en charge de l'hypertonie déformante acquise.

Développer les expertises soignantes et médicales



La fiabilité des organisations repose sur la présence effective des fonctions clés dans les Établissements. À fin 2025, l'ensemble des postes d'infirmiers diplômés d'État coordinateurs était pourvu, ce qui a été un marqueur fort de la réussite de la politique menée. Afin de prévenir les difficultés en cas d'absence, une procédure dédiée a été formalisée. Elle prévoit la mobilisation d'un cadre remplaçant, ou la désignation d'un infirmier référent par intérim, ou encore le recours à un professionnel qualifié du pool interne.

Les capacités d'intervention ont également été confortées par le recrutement d'un cinquième IDEC expert au siège social. En parallèle, 20 IDEC nouvellement en poste ont bénéficié d'un suivi spécifique dans le cadre de leurs prises de fonction.

Un service santé et soins réorganisé

La réorganisation du service a été un point fort de l'amélioration des capacités de soutien aux Établissements. Elle s'est appuyée sur une clarification des périmètres d'intervention, une meilleure lisibilité des expertises disponibles et des interventions plus resserrées sur les enjeux de continuité, de sécurité et d'évaluation.

Le service est désormais organisé autour d'une Directrice des activités santé et soins, d'une Coordinatrice du pôle soins, d'un Médecin référent national et d'une équipe d'infirmières venant en appui des expertises mobilisées dans les Établissements. Ce fonctionnement permet de gagner en réactivité, d'assurer un suivi plus fin des situations et d'apporter aux Établissements une assistance pour la conduite des prises en charge.

Garantir la continuité médicale

La continuité médicale demeure un enjeu central pour les Établissements médico-sociaux. En 2025, plusieurs actions relatives au recrutement, à l'intégration et à la fidélisation des Médecins Coordinateurs ont été mises en œuvre. Ainsi, le Médecin référent national soutient désormais les Directeurs dans leur recrutement. Chaque candidat présélectionné fait l'objet d'un entretien spécifique, permettant d'éclairer la décision finale et de garantir une meilleure adéquation entre les profils, les besoins des sites et les attendus de la fonction.

Dans le prolongement de ces actions, un parcours d'intégration dédié aux Médecins Coordinateurs et aux médecins intervenant dans les Établissements du champ du handicap a été initié. Il comprend une immersion de deux jours en Établissement, afin de mieux appréhender les réalités de terrain, de se familiariser avec les outils et modes opératoires d'Adef Résidences, et d'inscrire la prise de fonction dans une dynamique collective.

La fidélisation des Médecins Coordinateurs a également constitué une priorité avec la mise en place d'un collectif dédié, autour de travaux croisés inter-Établissements et de journées professionnelles. Ces temps d'échange favorisent le partage d'expériences, la construction de réponses communes et l'insertion dans une communauté professionnelle reconnue.

En complément, sur le plan de la couverture médicale, les Ehpad ne disposant pas de Médecin Coordinateur salarié bénéficiaient, à fin 2025, d'une solution de télécoordination. Ce système repose sur des missions réalisées à distance ou selon un format mixte, en lien avec un médecin du pôle médical de l'Association Hôpital Nord 92, au sein du Groupe Adef, ou avec des prestataires externes spécialisés. Le service santé et soins en assure la coordination, afin d'en garantir la cohérence, la qualité et l'intégration dans le fonctionnement global des sites concernés.

Former, accompagner, ajuster les moyens

Le soutien aux structures repose enfin sur une politique soutenue de formation continue et de développement des compétences. Le service santé et soins a organisé 11 journées professionnelles et 20 webinaires pluridisciplinaires, complétés par des sessions de formation au siège, animées par le Médecin référent national.

Les thématiques couvertes répondent aux enjeux opérationnels et réglementaires auxquels sont confrontés les Établissements : prise en main du logiciel de soins Netvie, mise en œuvre du RAMA, prévention du risque infectieux, nutrition, accès au dossier médical, suivi des événements indésirables et maîtrise des outils d'évaluation médico-sociale, parmi lesquels Pathos, l'évaluation gériatrique standardisée et le GIR. Cette approche intègre compétences cliniques, culture qualité, maîtrise des outils numériques et fiabilisation des organisations.

En complément, 9 missions ont été réalisées pour les coupes Girage et Pathos afin d'évaluer les besoins en soins et d'ajuster les moyens. Cette capacité à objectiver ces besoins est essentielle au pilotage médico-social. Elle nourrit le dialogue avec les autorités de tarification, éclaire la réalité des situations et permet de mieux adapter les ressources au bénéfice des Résidents.

En lien avec le service achats, le service santé et soins a aussi apporté son expertise aux Établissements pour les demandes de crédits non reconductibles, en particulier en lien avec les médecins prescripteurs, afin de soutenir le financement d'actions ou d'équipements utiles aux prises en charge.

BIENTRAITANCE ET QUALITÉ : PRÉVENIR, ANALYSER, PROGRESSER

Bientraitance : une attention portée aux détails du quotidien

La promotion de la bientrai-
tance et la prévention des mal-
traitements demeurent au cœur
des priorités d'Adef Résidences.
Elles s'inscrivent dans une dé-
marche exigeante de respect
des droits, des libertés et de
la dignité des Résidents, mais
aussi d'amélioration continue
des pratiques professionnelles.
La bientraitance se pense dans
les organisations, les décisions,
mais aussi dans les interactions

du quotidien : un geste, une
parole, un rythme, une réponse
apportée à une demande
peuvent contribuer à un vécu
positif de la personne.

Cette vigilance engage l'en-
semble des professionnels. Elle
nécessite de savoir repérer les
signaux faibles, qualifier les
situations sensibles ou com-
plexes, analyser les risques et
apporter une réponse ajustée,
proportionnée et sans mini-
misation. L'objectif est clair :
lorsqu'un risque ou une situa-
tion de maltraitance apparaît,

il s'agit de le nommer, de le
comprendre et d'y répondre,
en mobilisant les ressources
adaptées.

Adef Résidences a enrichi sa
Politique de Bientraitance et de
Lutte contre les Maltraitements
en dotant les équipes d'une
méthode commune d'analyse,
fondée sur trois cadres com-
plémentaires. Le cadre légal,
réglementaire et contractuel
permet d'identifier les droits,
libertés et obligations en jeu.
Le cadre éthique, relationnel
et professionnel accueille la

*La bientraitance ne
se décrète pas ;
elle se construit
dans la qualité de
chaque geste, de
chaque interaction,
au quotidien.*



parole, les besoins et l'intérêt du Résident. Le cadre
organisationnel interroge ce que l'organisation
facilite, limite ou doit faire évoluer.

Cette politique s'appuiera également sur des dis-
positifs dédiés : Relais Bientraitance, CIBM locaux
et inter-établissements, réseau des Relais et Cellule
Référente Bientraitance associative. En 2026, ces
dispositifs seront progressivement intégrés aux
projets d'Établissement, afin d'ancrer durablement
les ambitions qu'ils portent.

Amélioration continue : transformer les constats en plans d'action

Adef Résidences inscrit l'ensemble de ses activités
dans une démarche d'amélioration continue, couvrant
des domaines aussi essentiels que le soin et la santé, la
vie quotidienne, l'hôtellerie, la gestion des événements
indésirables, la bientraitance et le lien social.

Cette dynamique repose sur un principe d'audit
organisationnel biannuel, déployé dans chaque
Établissement, et comprenant un audit initial et
un audit correctif. Il permet d'évaluer les pratiques
en place, d'identifier les axes de progression et
de s'assurer de la mise en œuvre effective des
actions correctives engagées. Il s'agit d'un outil au
service de la qualité de l'accompagnement et de la
performance globale des Établissements.

Audits et états des lieux	Événements indésirables
Audit biannuel dans chaque Établissement ; Audit initial puis correctif ; Plans d'action construits avec les équipes d'encadrement, la Direction des Opérations et les services supports ; 8 états des lieux soins et circuit du médicament ; 5 états des lieux charge en soins.	Traitement via BlueKango : déclaration, qualification, analyse et axes d'amélioration ; Analyse des causes pour les EIG à partir des outils HAS, méthode ALARM et guides STARAQS ; Suivi spécifique des situations de maltraitance avec un juriste spécialisé.



I 24

25 I

Un traitement des événements indésirables en croissance

Le logiciel BlueKango permet au service qualité de produire des données statistiques à l'échelle associative. Ces indicateurs constituent un levier de pilotage pour les Directeurs d'Établissements et permettent la présentation annuelle du bilan des événements indésirables en Conseil de la Vie Sociale.

2 151

déclarations
d'événements
indésirables en 2025

1 658

déclarations
en 2024

+30%

d'appropriation du dispositif de signalement

En 2025, la progression significative du nombre de déclarations reflète une appropriation en hausse du dispositif par les professionnels et un renforcement de la vigilance collective au sein des Établissements. Cette évolution ne signifie pas une augmentation des événements indésirables : elle traduit avant tout une culture de la déclaration mieux ancrée dans les pratiques, condition indispensable pour analyser les situations, identifier les leviers d'ajustement et inscrire l'organisation dans une démarche d'amélioration continue. Déclarer, c'est reconnaître, comprendre et, in fine, progresser.

Écouter les familles, traiter tous les sujets

Adef Résidences a structuré un circuit de traitement des réclamations des familles garantissant réactivité, traçabilité et qualité des réponses apportées. Les réclamations adressées à la Direction générale ou à la Présidence font l'objet d'un examen systématique en lien avec la direction de l'expérience Résident et celle de l'Établissement concerné, assurant ainsi une articulation cohérente entre les différents niveaux de l'organisation.

Au plus près du terrain, les Directeurs assurent le traitement des plaintes et réclamations en proximité. Selon la nature et la complexité de la situation, ils peuvent s'appuyer sur les services supports du siège dont le service santé et soins, notamment en cas de litige, de demande d'accès au dossier médical ou d'entretien avec les familles. La Direction des Opérations joue également un rôle important : elle accompagne les Directeurs dans l'analyse des situations, la définition des mesures correctives et le suivi de leur mise en œuvre.

Continuité de direction : garantir le bon fonctionnement de l'Établissement

Afin de permettre la continuité de fonctionnement en toutes circonstances, Adef Résidences a formalisé une procédure dédiée à la gestion des absences de direction. Elle encadre la passation des consignes, la transmission des informations essentielles et la mise en place de délégations de signature clairement définies, assurant ainsi une gouvernance claire et sécurisée pendant les périodes de transition.

Elle prévoit également en cas de vacance de poste la mobilisation d'une direction experte ou temporaire, afin de maintenir la permanence des décisions, la gestion des situations sensibles et le management des équipes dans les meilleures conditions.

Cette procédure traduit la volonté d'Adef Résidences de ne jamais laisser un Établissement sans pilotage effectif, dans l'intérêt des Résidents, des familles et des professionnels.

BIEN MANGER EN ÉTABLISSEMENT : PLAISIR, NUTRITION ET RESPONSABILITÉ

Bien manger : un moment de soin, de plaisir et de dignité

Filiale d'Adef Résidences, Restonis assure la restauration des Établissements de l'Association et des structures du Groupe Adef. Son expertise du secteur médico-social lui permet de concevoir une alimentation adaptée aux réalités du grand âge, du handicap et de la vie en collectivité.

Dans les Établissements de l'Association, le repas ne répond pas seulement à un besoin nutritionnel. Il rythme la journée, crée des repères, favorise le lien social et participe pleinement à la qualité de vie. Il peut être un moment attendu, un temps de plaisir, de convivialité, mais aussi un point d'attention essentiel pour les équipes, notamment lorsque l'appétit diminue, ou que les habitudes changent.

La vision du « bien manger » portée par Restonis repose donc sur une approche à la fois professionnelle et humaine : proposer des repas de qualité, préserver le plaisir de la table et respecter la singularité de chaque Résident. Textures modifiées, régimes spécifiques, convictions alimentaires : l'alimentation est pensée comme une composante du quotidien, au service du bien-être et de la dignité des personnes accueillies.

Adapter l'alimentation

L'adaptation des repas constitue un enjeu majeur dans l'accompagnement du grand âge

et du handicap. Une attention particulière est portée aux apports nutritionnels, à l'équilibre des menus, aux textures et à la prévention de la dénutrition. Cette vigilance contribue au maintien de l'autonomie, au confort quotidien et au bien-être des Résidents.

Elle suppose un dialogue régulier entre les équipes de restauration et les professionnels des Établissements, dialogue facilité par l'appartenance commune d'Adef Résidences et de Restonis au Groupe Adef.

Agir pour une restauration plus responsable

Restonis poursuit également l'évolution de ses pratiques pour répondre aux exigences de la loi EGAlim et être dans une démarche plus responsable. Cette dynamique passe par des approvisionnements privilégiant les produits locaux et de saison, le développement de menus végétariens et la diversification des sources de protéines. En 2025, 14,44% des produits étaient labellisés, l'objectif pour 2026 étant de 50%.

La lutte contre le gaspillage alimentaire fait quant à elle l'objet d'un suivi spécifique, en lien avec Adef Résidences. Les actions engagées permettent de mesurer les volumes gaspillés, d'identifier les leviers d'amélioration et de construire une démarche environnementale plus concrète, cohérente et partagée avec les Établissements. Quatre campagnes annuelles de pesées sont prévues en 2026 pour chaque Établissement.







ADAPTER LES RÉPONSES, AVEC LES TERRITOIRES

Ouvertes aux parcours



Adef Résidences inscrit ses actions dans une vision de long terme : anticiper les futurs besoins de la population, les évolutions sociologiques, et les attentes croissantes des Résidents, des familles, de la société. Ces critères rendent nécessaire une réévaluation progressive de l'accompagnement dans une logique de parcours, plus souple, plus coordonné, plus individualisé, et prenant en compte la place des personnes dans la société.

Notre projet d'entreprise Cap 2040 formalise cet engagement. Il s'agit d'une ambition qui ne pourra se réaliser sans prendre en compte de manière fine les réalités locales. Les schémas directeurs pour les années à venir ne s'expriment pas partout de la même manière : ils dépendent de la démographie, de l'offre existante, des ressources de proximité, des spécificités sociales, et des dynamiques propres à chaque bassin de vie. C'est pourquoi Adef Résidences inscrit l'ensemble de ses démarches dans un dialogue étroit avec les collectivités territoriales, les autorités de tutelle et les acteurs locaux.

PRENDRE EN COMPTE LES RÉALITÉS DÉMOGRAPHIQUES ET SOCIOLOGIQUES

Les données chiffrées sont révélatrices des changements à venir. Le vieillissement de la population va impacter tout le secteur médico-social. Les 65 ans et plus représentent actuellement 22,2% de la population. En 2050 leur proportion dans la population sera d'environ un tiers selon l'Insee. Entre 2020 et 2030, le nombre des 75-84 ans aura déjà crû de 50% alors que la population âgée de 85 ans et plus augmentera massivement à compter de 2030 et jusqu'en 2052. L'Insee estime également qu'en 2050, 2,8 millions de personnes de plus de 60 ans devraient se trouver en perte d'autonomie, contre près de 2 millions aujourd'hui. Ce qui pourrait nécessiter notamment la création de 365 000 places supplémentaires en Ehpad. La perte d'autonomie sévère concernerait 300 000 personnes de plus, soit une hausse de 45%.

Les attentes des Résidents, des familles et plus largement de la société se sont quant à elles profondément renforcées vis-à-vis des Établissements ces dernières années. L'Établissement n'est plus seulement considéré comme un lieu de soin ou de sécurisation de la perte d'autonomie : il est attendu qu'il soit un véritable lieu de vie, capable de garantir la dignité, le respect des choix, l'intimité, la participation à la vie collective et plus généralement le maintien des liens sociaux. Dans le contexte récent d'une crise de confiance du grand public envers le secteur du Médico-Social, les exigences de transparence, d'ouverture, et de personnalisation de l'accompagnement sont devenues essentielles. Les familles attendent d'être davantage associées à la vie de l'Établissement, les Résidents de conserver une place centrale dans les décisions qui les concernent, et la société que les acteurs du secteur démontrent concrètement leur capacité à protéger et respecter les personnes âgées et en situation de handicap.

Face à ces défis, Adef Résidences apporte une réponse à la fois humaine, territoriale et structurée. L'Association s'appuie en effet d'ores et déjà sur un réseau diversifié et complémentaire d'Établissements et de services, Ehpad, Résidences Autonomie, Résidences handicap, services à domicile, structures sanitaires, ... afin de proposer des réponses pleinement adaptées aux différents niveaux d'autonomie,

*Les vulnérabilités auxquelles
Adef Résidences répond
n'évoluent pas seulement en
nombre : elles gagnent en
complexité, se cumulent et
exigent des réponses toujours
plus adaptées et modulables.*

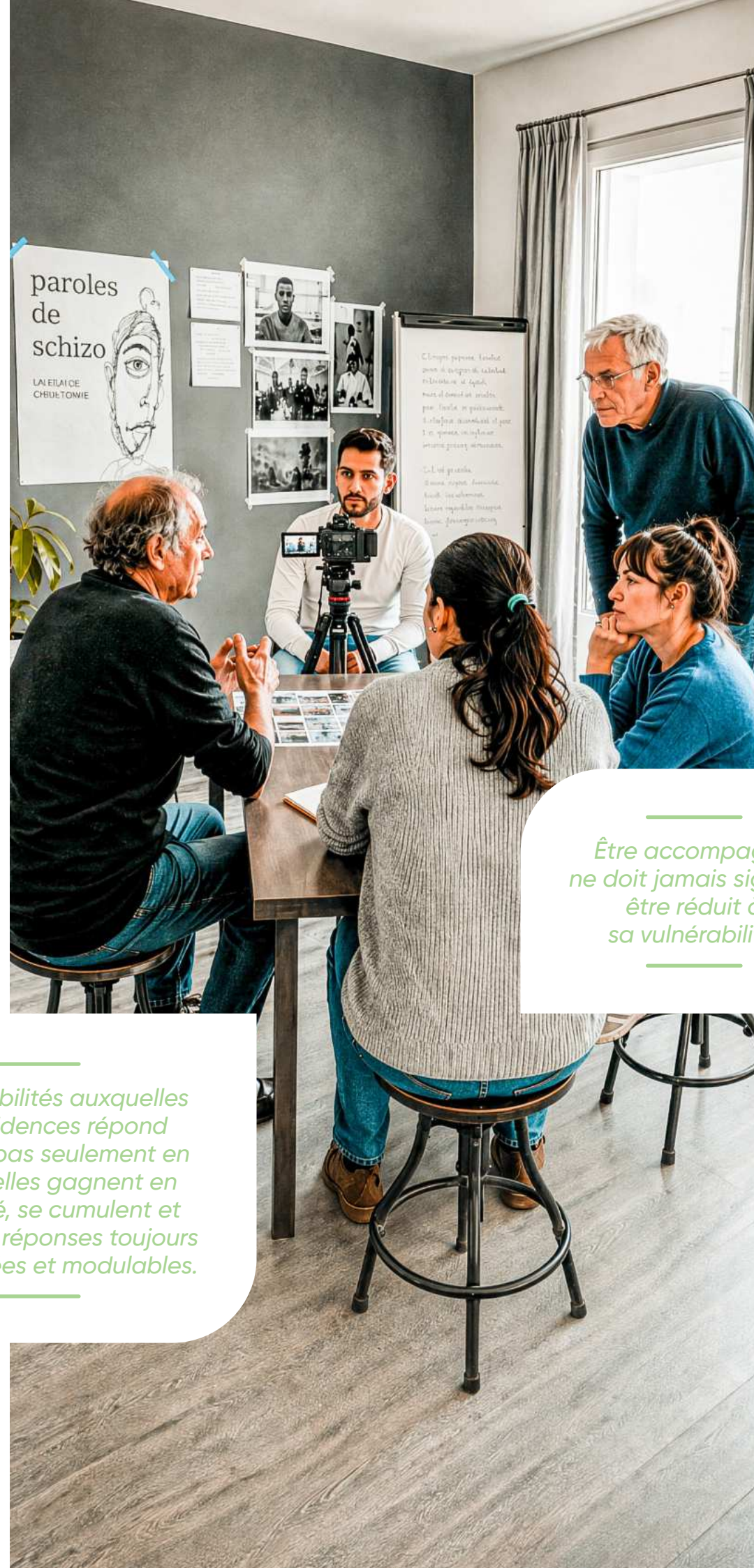
*Être accompagné
ne doit jamais signifier
être réduit à
sa vulnérabilité.*

aux situations de santé et aux parcours de vie. Cette diversité permet d'accompagner les personnes à chaque étape, en tenant compte de leurs besoins, de leur environnement familial et de leurs projets. En outre, dans ses Établissements, Adef Résidences fait de la singularité, de l'écoute et de la relation des repères essentiels. Depuis de nombreuses années, le sujet pour l'Association n'est pas seulement de répondre à un besoin de soin ou de sécurité, mais aussi de préserver la place de chaque Résident comme personne à part entière : son histoire, ses habitudes, ses choix, ses liens et sa parole sont au cœur de toutes nos démarches.

RECONNAÎTRE LES PERSONNES ET CHANGER LES REPRÉSENTATIONS

Au-delà de l'offre stricto sensu, Adef Résidences a une conviction forte concernant l'inclusion sociétale des Résidents et leur visibilité auprès du grand public. Les personnes accompagnées sont pleinement capables de prendre part à la vie collective, d'une manière ou d'une autre. Cette capacité est parfois négligée au profit d'appréhensions centrées sur la nécessaire protection et sur l'institutionnalisation. Pourtant, elle est partie intégrante de leur existence et impacte l'intérêt pour les métiers du secteur.

À la Résidence Handicap de Malaunay, un documentaire a été réalisé en donnant la parole à des Résidents atteints de schizophrénie. Fruit d'un travail collectif associant bénévoles issus d'une école de cinéma, Résidents, professionnels et collaborateurs du siège, ce film met en lumière des parcours de vie singuliers et contribue à faire évoluer le regard porté sur la différence et sur les personnes que la société tend encore trop souvent à stigmatiser.



Levier	Ce que cela permet
Film documentaire "J'existe"	Donner la parole aux Résidents et montrer la réalité vécue au-delà de la pathologie.
Vidéos avec Maëlys Amimeur	Valoriser les Résidentes, les professionnels et l'image du secteur auprès d'un public large.
Reportages photographiques	Montrer les espaces, les professionnels, les moments de partage et la vie quotidienne des Maisons.
Vote et FALC	Rendre l'information accessible et soutenir la citoyenneté.

Dans un registre différent, la collaboration avec l'influenceuse Maëlys Amimeur répond à la même volonté de faire évoluer les représentations. Alors que les réseaux sociaux occupent une place centrale dans la construction des réalités sociales et des dynamiques de Groupe, les personnes âgées ou en situation de handicap restent encore trop souvent absentes, ou réduites à des représentations partielles. Cette situation tend à renforcer une forme d'invisibilité, voire de désintérêt pour les personnes les plus vulnérables dont la représentativité dans la société est déjà limitée. Les vidéos produites avec Adef Résidences, diffusées sur TikTok, Instagram et YouTube, ont permis d'investir ces espaces de communication avec justesse et bienveillance, sans parler à la place des Résidents. Elles donnent à voir des visages, des liens, des gestes du quotidien et une réalité plus vivante des Établissements, tout en touchant un public large, notamment les jeunes générations. Cette démarche contribue à proposer une représentation positive, plus relationnelle et plus humaine des personnes âgées, des personnes en situation de handicap et des professionnels.

La reconnaissance passe aussi par la manière de donner à voir la vie telle qu'elle se déroule dans les Établissements, souvent loin des a priori voire des préjugés. Les nombreux reportages photographiques réalisés ont ainsi mis en valeur les espaces, les professionnels, les interactions entre les Résidents et les équipes, les animations du quotidien. Ils contribuent à offrir une image plus juste et plus humaine de la vie en Établissement : non pas un lieu replié sur lui-même, mais un espace de relations, d'attention et de vie sociale à part entière.

Adef Résidences considère que l'inclusion se construit en outre par l'accès à l'information, à la



compréhension et à l'exercice de la citoyenneté. La campagne d'information sur le droit de vote et la création d'environ 400 pictogrammes FALC en sont des illustrations concrètes. Ces initiatives rappellent une réalité fondamentale : l'autonomie ne se décrète pas, elle se soutient par des outils adaptés, des supports accessibles et des accompagnements permettant à chacun de comprendre, de choisir et de participer pleinement à la vie citoyenne.

41 M+ vues cumulées liées aux vidéos avec Maëlys Amimeur	0 € contrepartie financière
3,7 M+ likes cumulés	400 pictogrammes FALC créés

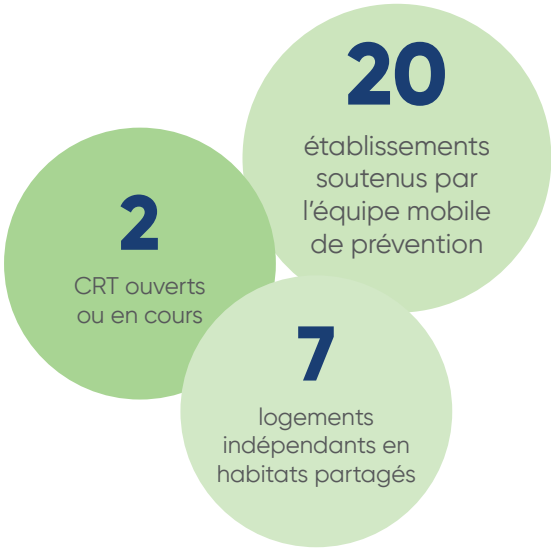
DIVERSIFIER LES RÉPONSES POUR ACCOMPAGNER DES PARCOURS PLUS SOUPLES

Afin de répondre à cette pluralité des besoins et d'appuyer les parcours de vie, Adef Résidences développe des solutions permettant de proposer des réponses graduées, capables d'éviter les ruptures et de s'adapter à des situations qui ne relèvent pas toujours d'un accompagnement en Établissement, mais nécessitent déjà un appui renforcé.

En ce sens, les Centres de Ressources Territoriaux constituent un levier central de cette stratégie. Ils permettent de mobiliser l'expertise médico-sociale d'un Établissement ou d'un service au-delà de ses murs, afin de soutenir les personnes âgées en perte d'autonomie et de favoriser leur maintien à domicile aussi longtemps que possible. Un CRT associatif est déjà implanté à Chelles ; un second est en cours de lancement à Stains. Ces dispositifs contribuent à construire une offre attendue, mieux ancrée dans les réalités territoriales et qui répond à un besoin concret des populations.

Accompagner demain, c'est refuser l'uniformité pour embrasser la singularité de chaque parcours.

Adef Résidences développe également des projets d'habitat inclusif et d'habitats partagés. Ces solutions reposent sur un principe simple : permettre à des personnes âgées ou en situation de handicap de disposer d'un véritable chez-soi, tout en bénéficiant d'un environnement adapté, de temps de vie partagée et d'un soutien au lien social. La Résidence « 10 à la Maison » à Roquebrune, les habitats partagés d'Argentat, les équipes mobiles spécialisées de Morez et de Lexy, ainsi que les Services Renforcés À Domicile à Saint-Denis illustrent concrètement cette logique : proposer des solutions intermédiaires, souples et centrées sur la personne, entre domicile ordinaire et Établissement.



INSCRIRE L'ACTION DANS UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE ET DURABLE

Les réponses développées par Adef Résidences s'inscrivent dans une logique de complémentarité à l'échelle du Groupe Adef. Il s'agit d'articuler les expertises du social, du médico-social et du sanitaire pour répondre à des vulnérabilités potentiellement multiples dans les parcours de vie. Diversification des trajectoires, pertes d'autonomie, tensions d'accès au logement, hausse de l'isolement social, précarités économiques, fragilités de santé ou besoins d'accompagnement renforcés : ces situations relèvent de moins en moins d'un seul champ d'intervention. Elles appellent la création de passerelles entre les entités, les métiers et les expertises.

*Les réponses se
construisent aussi
à l'échelle du Groupe :
en articulant les expertises
et les projets sur
les territoires.*

C'est dans cette philosophie que s'inscrit donc l'action du Groupe Adef : construire des réponses plus complètes, plus continues et mieux adaptées aux situations des personnes accompagnées, en lien avec les besoins sociaux des territoires et les enjeux de fonctionnement des Établissements.

Cette logique collective s'est d'ores et déjà traduite par le projet Care Connect, porté par Adef Habitat en lien avec Armonis, filiale de formation d'Adef Résidences, et cofinancé par le Fonds social européen FSE+. Pensé comme un projet passerelle, Care Connect vise à analyser, puis expérimenter de nouveaux parcours d'insertion vers

les métiers du care et les fonctions qui concourent, au quotidien, à la qualité du service rendu aux personnes accueillies dans les Établissements.

Il s'adresse pour partie aux habitants des Résidences Sociales Adef Habitat, et représente pour Adef Résidences un vivier très concret de recrutement sur les métiers ciblés : animation de la vie sociale, restauration, logistique-lingerie, métiers techniques.

Une étude de dix mois, conduite à l'échelle de l'Île-de-France, permettra d'identifier les freins d'accès à ces métiers, les leviers d'attractivité, les prérequis à l'entrée en formation, ainsi que les conditions d'intégration et de maintien durable dans l'emploi. Un focus particulier sera réalisé dans le Val-de-Marne, territoire d'expérimentation à partir de fin 2026, afin de concevoir un parcours de formation adapté aux publics éloignés de l'emploi et de mettre en place une plateforme territoriale de coordination entre acteurs de l'emploi, de la formation et du secteur médico-social. Care Connect illustre ainsi la capacité du Groupe à faire dialoguer insertion professionnelle, besoins RH et soutien proposé aux Résidents.

L'anticipation des vulnérabilités ne se résume pas à une ambition stratégique, elle se traduit dès aujourd'hui en actes concrets dans les Établissements, sur les territoires, dans les dispositifs de citoyenneté, les supports de communication et les nouvelles formes d'accompagnement.







RESSOURCES HUMAINES : DES FEMMES ET DES HOMMES ENGAGÉS

Soutenir les équipes, reconnaître les métiers, renforcer l'attractivité



+4300

collaborateurs



351

embauches en CDI
en 2025

*Dans un métier de l'humain,
l'engagement des équipes est
la première condition de la qualité.*



702

embauches en CDD
en 2025



17

parcours métiers digitalisés
en cours de création

41 |

Dans ce contexte de transformation profonde du secteur médico-social et de tensions persistantes sur le recrutement, Adef Résidences poursuit une politique de ressources humaines ambitieuse, orientée vers l'adaptation des organisations, une plus grande attractivité de ses métiers et un soutien durable à ses collaborateurs.

Cette orientation répond à une double exigence : aider les Établissements dans leur fonctionnement quotidien et reconnaître pleinement la contribution des femmes et des hommes qui font vivre, chaque jour, le projet associatif auprès des Résidents. Car derrière chaque accompagnement, il y a des professionnels engagés, dont l'investissement mérite d'être reconnu et valorisé.

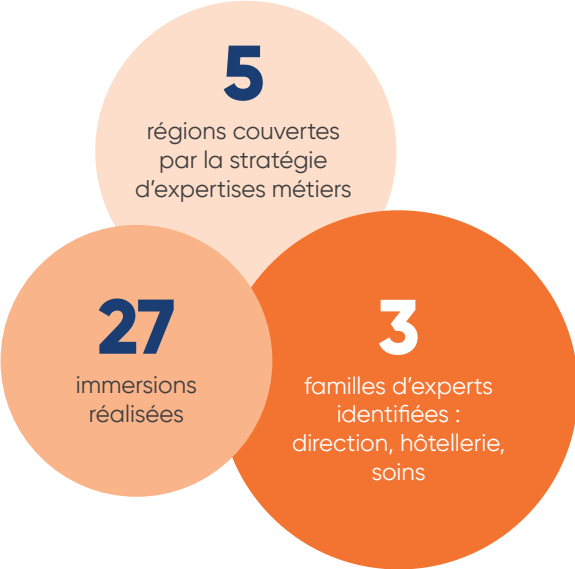
ORGANISER LES EXPERTISES MÉTIERS AU PLUS PRÈS DES ÉTABLISSEMENTS

Adef Résidences a continué à mettre en œuvre sa stratégie d'expertises métiers à l'échelle territoriale. Déployé dans cinq régions, le dispositif repose sur l'identification de professionnels expérimentés – Directeurs experts, Responsables hôteliers experts et IDEC experts, reconnus pour leur maîtrise des enjeux et leur capacité à soutenir concrètement les équipes dans leur quotidien.

Ces professionnels jouent un rôle clé à plusieurs niveaux : intégration des nouveaux collaborateurs, soutien dans l'analyse des situations complexes et contribution à l'élaboration d'outils métiers partagés. En assurant un lien direct et régulier entre les Établissements et les fonctions support, ce système renforce la réactivité de l'organisation et permet une meilleure prise en compte des réalités du terrain.

mettent en lumière les complémentarités entre les champs du social, du médico-social et du sanitaire, et contribuent à renforcer une identité de groupe fondée sur des valeurs et des pratiques partagées.

Ce que cela apporte aux équipes	Ce que cela apporte aux Établissements
Des repères métier plus lisibles ; Un appui opérationnel face aux situations complexes ; Une intégration facilitée des nouveaux collaborateurs ; Une harmonisation progressive des pratiques.	Plus de réactivité ; Un lien renforcé avec les fonctions support ; Des réponses mieux adaptées aux réalités du terrain ; Une culture commune consolidée à l'échelle du Groupe.



Au plus proche des Établissements, l'expertise devient un appui pour les équipes, un facteur de confiance et un levier de qualité.

Dans une logique de décloisonnement et de culture commune, Adef Résidences organise également des temps de rencontre associant les différentes entités du Groupe Adef – notamment Adef Habitat et l'Association Hôpital Nord 92. Ces échanges



ADAPTER DES ORGANISATIONS POUR CLARIFIER L'ACTION

Adef Résidences s'inscrit dans une recherche permanente de solutions organisationnelles innovantes, capables de mieux répondre aux attentes des Établissements et de leurs professionnels. Cette démarche se traduit concrètement par l'engagement d'expérimentations ciblées, pensées comme des laboratoires d'évolution des pratiques.

réparties, Adef Résidences recherche une sécurisation renforcée des organisations, tout en offrant aux professionnels des cadres d'exercice plus cohérents avec leurs compétences et leurs aspirations. Il s'agit, in fine, de réconcilier efficacité organisationnelle et qualité de vie au travail – deux conditions indissociables d'un accompagnement durable et de qualité.

C'est dans cet esprit qu'une expérimentation a été engagée en Ehpad, visant à changer certains modèles organisationnels, aussi bien sur les fonctions administratives que sur les missions liées à la vie sociale et hôtelière. L'objectif est de clarifier les rôles, réduire les interruptions de tâches et dégager du temps véritablement utile – au bénéfice des Résidents comme des équipes.

L'enjeu dépasse cependant la seule organisation du travail. En rendant les missions plus claires et mieux

Faire évoluer les pratiques et les organisations, c'est redonner aux professionnels ce dont ils ont le plus besoin : de la lisibilité, du temps utile et des leviers d'action réels.

Champ concerné	Ce que cela apporte aux équipes	Ce que cela apporte aux Établissements
Pôles administratifs	Assistant de direction recentré sur la gestion administrative des professionnels ; Création d'un poste de Secrétaire médico-sociale ; Facturation et suivi des comptes rattachés au siège.	Fiabiliser les processus, alléger la charge des Établissements et renforcer le suivi des impayés.
Vie sociale et hôtellerie	Distinction entre animation opérationnelle et coordination, avec un rôle de Responsable cadre de vie.	Renforcer la continuité, la qualité des prestations et les perspectives d'évolution professionnelle.
Management	Mise en place de temps collectifs consacrés au sens de la mission, aux pratiques managériales et à l'analyse des situations professionnelles.	Développer une culture managériale commune, renforcer la cohésion des équipes et améliorer la qualité des relations avec les Résidents et leurs proches.

Dans cette même logique, l'Association investit dans des temps de rencontre et de réflexion collective qui font du management un levier de transformation à part entière.

Le séminaire annuel des Directeurs, organisé autour du thème « Faire Groupe autour du sens de notre mission », a constitué un temps fort de réflexion collective sur des thématiques fondamentales : le sens du travail, les dynamiques d'équipe, la posture managériale et la qualité de l'accompagnement des Résidents.



Ce séminaire a été l'occasion d'expérimenter un outil pédagogique conçu en interne : le jeu de rôle immersif « La réunion des familles ». Inspiré de situations réelles vécues en Établissement, ce jeu place les participants dans la posture des différents acteurs – Résidents, familles, professionnels et directions – afin de favoriser une compréhension plus fine des attentes exprimées, des perceptions en présence et des tensions pouvant émerger. Une approche par l'expérience qui illustre la volonté d'Adef Résidences de former autrement et de nourrir une culture managériale ancrée dans le concret.



RECONNAÎTRE L'ENGAGEMENT ET SOUTENIR LES COLLABORATEURS DANS LA DURÉE

L'extension du Ségur pour tous

Adef Résidences a mis en œuvre l'extension du dispositif « Ségur pour tous », permettant à des professionnels jusqu'alors non éligibles de bénéficier de cette revalorisation salariale. Malgré l'absence de financements à la date de cette mise en œuvre, l'Association a fait le choix d'une application volontaire et anticipée, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2026.

Cette décision a traduit un choix fort d'Adef Résidences : valoriser concrètement l'engagement des professionnels, augmenter leur pouvoir d'achat et garantir une équité de traitement entre les équipes. Dans un moment marqué par l'inflation, les tensions de recrutement et les attentes de reconnaissance dans les métiers du soin, la mesure a été un signal important adressé aux salariés. Elle a permis d'apporter une réponse tangible à

leur investissement quotidien, sans attendre que l'ensemble des conditions externes soient réunies. Son déploiement a participé à la volonté plus large de fidéliser les équipes, de renforcer l'attractivité des postes concernés et de soutenir celles et ceux qui font vivre, chaque jour, la qualité de l'accompagnement dans les Établissements.

Une attention portée à la QVTC

La qualité de vie au travail ne se décrète pas : elle se construit, au quotidien, à travers des actes concrets. Adef Résidences a ainsi engagé dans de nombreux Établissements des actions ciblées sur les espaces de repos, le renouvellement des équipements et l'amélioration des conditions matérielles d'exercice. Ces investissements, souvent discrets, participent pleinement à la qualité de vie et des conditions de travail des professionnels.

La QVTC étant un axe prioritaire de la politique de ressources humaines d'Adef Résidences, une réécriture de la feuille de route du service de prévention des risques a été finalisée pour un lancement des opérations en 2026, afin d'améliorer la lisibilité, la cohérence et l'efficacité des actions menées. Il s'agit notamment de développer le réseau des référents prévention au sein des Établissements et de déployer dans tous les Établissements des actions ciblées et répétées en matière de santé et de sécurité au travail.

Le programme Justin'move, déployé avec l'Association Siel Bleu, vient compléter cette dynamique. Il s'adresse aux salariés d'Adef Résidences, aux équipes du siège ainsi qu'aux collaborateurs de Restonis. Il vise à sensibiliser les professionnels aux enjeux de la mobilité durable et active, tout en contribuant à l'amélioration de leur qualité de vie au travail.

**La reconnaissance
des équipes nourrit
la qualité du lien avec
les Résidents.**

Cette démarche s'accompagne d'un engagement managérial clairement affirmé auprès des équipes d'encadrement. La bienveillance, l'équité de traitement et l'exemplarité dans le management ne sont pas de simples intentions : elles constituent des attentes explicites, portées par l'Association comme des leviers essentiels pour faire vivre ses valeurs au sein des Établissements et fidéliser des professionnels engagés.

Les bons résultats pour l'emploi des personnes en situation de handicap

Par ailleurs, Adef Résidences a poursuivi son engagement en faveur de l'emploi et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Pour la troisième année consécutive, l'Association a pleinement répondu aux obligations légales, grâce à l'implication constante des équipes sur le sujet.

Cette régularité a confirmé que l'inclusion n'est pas un objectif ponctuel, mais un engagement pleinement intégré à la culture associative. Elle traduit à la fois la continuité des actions, la vigilance dans les pratiques RH et managériales, ainsi que l'attention portée à l'égalité des chances et à la diversité des parcours.

Un service financé par Adef Résidences pour tous les professionnels

Lancé en 2025, le dispositif Adef & Moi témoigne de la volonté d'Adef Résidences d'étendre son attention au-delà du seul cadre professionnel, en apportant des solutions concrètes aux collaborateurs et à leurs proches dans leurs vies personnelles. Assuré par un partenaire spécialisé, ce service couvre un large éventail de besoins : démarches administratives, questions juridiques, accompagnement social, santé ou conseils du quotidien.

Adef & Moi constitue un appui complémentaire précieux pour les équipes et les directions d'Établissement, notamment face aux situations individuelles sensibles ou complexes. Il traduit une conviction simple mais essentielle : des collaborateurs soutenus dans leur vie personnelle sont des professionnels plus sereins, plus stables et plus disponibles auprès des Résidents.



PROFESSIONNALISER
LE RECRUTEMENT ET TRAVAILLER
LA MARQUE EMPLOYEUR

Centraliser les besoins, objectiver les choix, sécuriser les embauches

Afin de mieux répondre aux besoins des Établissements et de sécuriser les embauches, Adef Résidences a consolidé sa politique de recrutement. Le service recrutement à l'échelle du Groupe a accueilli trois nouveaux chargés de recrutement, permettant un accompagnement plus étroit des Établissements dans l'expression de leurs besoins, le suivi des candidatures et la conduite des processus.

Un nouveau processus de recrutement a été déployé afin d'harmoniser les pratiques à l'échelle de l'organisation. Il repose sur une centralisation des demandes, une coordination renforcée entre les Établissements, les directions opérationnelles et la Direction des Ressources Humaines, ainsi qu'une clarification des rôles à chaque étape – de l'expression du besoin jusqu'à la décision finale.

Ce processus s'appuie sur un ensemble d'outils destinés à objectiver et à fiabiliser les pratiques : plateforme de gestion des candidatures, tests techniques en ligne, évaluation de la personnalité, prise de références pour les fonctions d'encadrement, entretiens croisés et vérification systématique du casier judiciaire. Il s'agit d'une démarche rigoureuse, au service de recrutements plus éclairés et d'organisations plus stables.

Multiplier les points de contact avec les candidats

Les forums emploi constituent un levier complémentaire de cette stratégie de recrutement. La participation au Forum Emploi organisé par France Travail à Ivry-sur-Seine, aux côtés d'Adef Habitat et de Restonis, a ainsi permis de présenter les opportunités professionnelles du Groupe et d'aller à la rencontre de candidats aux parcours variés. Plusieurs sessions de job dating ont également été organisées tout au long de l'année 2025, favorisant des échanges directs et concrets avec des profils en recherche d'engagement.

Attirer des candidats,
c'est aussi leur
donner à voir le sens,
les métiers et la réalité
du quotidien.

Une marque employeur en progression

La marque employeur se construit aussi, et peut-être surtout, par la réputation que l'Association se forge dans la durée. Les avis en ligne, la présence sur les réseaux sociaux, les témoignages métiers et les contenus diffusés contribuent à valoriser l'utilité sociale des missions, la diversité des parcours et l'engagement des équipes. Dans cette même logique, une réflexion a été engagée autour de la cooptation – une démarche qui fait des collaborateurs eux-mêmes des acteurs du recrutement, et qui témoigne de la confiance placée dans leur connaissance de l'organisation et de ses valeurs.



FORMER, INNOVER, DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

La filiale Armonis

Le développement des compétences constitue un choix stratégique fort pour accompagner les évolutions du secteur et garantir l'adaptation des pratiques au plus près des besoins des Résidents. Filiale d'Adef Résidences, Armonis poursuit sa mission d'organisme de formation et de conseil spécialisé dans le médico-social, en lien étroit avec la Direction des Ressources Humaines.

Pour Armonis, l'année 2025 a confirmé la reconnaissance de son expertise en matière de formation. L'OPCO Grand Est l'a retenue pour déployer des formations à l'intelligence artificielle dans les Établissements médico-sociaux, tandis qu'un acteur majeur du domicile lui a confié la formation de ses professionnels. Ce positionnement s'appuie sur une offre conçue pour répondre aux besoins concrets des établissements médico-sociaux. Parmi les nombreuses thématiques proposées figurent les soins, l'hygiène et l'accompagnement clinique, la bientraitance, les droits et l'éthique, la protection des données et la conformité numérique, ainsi que la sécurité, les urgences vitales et la prévention des risques professionnels. Selon les sujets abordés et les objectifs pédagogiques, les formations peuvent être dispensées en présentiel, en e-learning ou selon un format hybride.

Former davantage, sécuriser les pratiques, accompagner les parcours

Dans un secteur marqué par la complexification des situations, les exigences qualité et les tensions de

recrutement, l'Association a confirmé sa volonté de former plus largement, mieux intégrer et soutenir les professionnels dans la durée.

Cette stratégie repose sur trois priorités : améliorer la couverture des formations obligatoires et recommandées par la HAS, déployer des parcours métiers digitalisés et harmoniser l'intégration des nouveaux collaborateurs. Les premiers parcours métiers, dédiés notamment aux aides-soignants et aux fonctions de direction / management, poseront les bases d'une offre plus structurée, progressive et accessible.

La formation devient ainsi un outil de professionnalisation continue, au service des équipes comme des Résidents : elle sécurise les pratiques, soutient les parcours professionnels et contribue directement à la qualité de l'accompagnement dans les Établissements.

Focus sur l'acquisition de qualifications

Le dispositif de VAE inversée DEAS, mis en œuvre avec l'organisme Compani, illustre cette dynamique. Il a permis à des auxiliaires de vie de se former durant 21 mois en vue de l'obtention du diplôme d'État d'Aide-Soignant (DEAS), tout en restant en situation de travail. Ce parcours, alliant montée en compétences et continuité d'activité, offre des perspectives d'évolution valorisantes aux professionnels concernés, tout en répondant aux besoins en compétences des Établissements. Une démarche gagnant-gagnant, au service de toutes et tous.



236

formations
proposées par
Armonis

27

VAE inversées DEAS

Former les
professionnels revient
à préparer la qualité
d'accompagnement
de demain.

4,36

millions d'euros de
budget formation

9,45%

d'augmentation par
rapport à 2024





PILOTER ET INNOVER

*Des dynamiques au service
de la performance, de la qualité
et de la pérennité*

*La performance n'a
de sens que si elle protège
la mission.*

Dans une vision durable de ses missions et dans le cadre de sa démarche qualité, Adef Résidences s'organise autour d'un modèle de fonctionnement alliant pilotage rigoureux, lecture objectivée des réalités économiques et optimisation des organisations.

Alors que le secteur médico-social est caractérisé par de fortes contraintes de financement, ces leviers ne sont pas des fins en soi : ils constituent des conditions essentielles de la pérennité du modèle associatif. Piloter, ce n'est pas éloigner les équipes du terrain – c'est sécuriser les moyens qui leur permettent d'agir et de s'engager sur le long terme.

Ce modèle donne aux Établissements des repères de décision plus clairs et une meilleure lisibilité de leur situation, tout en préservant l'objectif central : maintenir la qualité de service et la capacité d'accompagnement. La rigueur de gestion est ainsi au service du projet humain – et non l'inverse.

90%

de réduction du recours
à l'intérim en 3 ans

95,7%

taux d'occupation
moyen en Ehpad

63%

de places à l'aide
sociale

44

Établissements ayant
atteint les indicateurs
ESMS numérique

10

Établissements
évalués en 2025

PILOTER LES ÉQUILIBRES ÉCONOMIQUES SANS PERDRE DE VUE L'ACCOMPAGNEMENT

Mener les actions nécessaires au Plan de retour à l'équilibre

Adef Résidences a poursuivi en 2025 la mise en œuvre de son Plan de retour à l'équilibre, engagé l'année précédente. Les premières dynamiques positives se confirment, témoignant de la pertinence des actions menées et de la mobilisation collective autour de cet objectif partagé.

Les leviers identifiés ont été activés sur plusieurs axes complémentaires. Un suivi précis du taux d'occupation en Ehpad a été organisé car il constitue un indicateur déterminant dans la trajectoire financière de l'Établissement. D'autres indicateurs ont également fait l'objet de suivis précis : ajustement des politiques tarifaires, maîtrise du recours à l'intérim, stabilisation des effectifs, gestion rigoureuse des charges et priorisation des investissements. La mobilisation de financements externes, notamment sous la forme de subventions et de crédits non reductibles, a permis de soutenir la réalisation de projets prioritaires tout en limitant leur incidence sur les ressources propres des Établissements.

Les premiers résultats sont significatifs : amélioration significative du taux d'occupation proche des 96%, réduction substantielle du recours à l'intérim au profit de recrutements plus stables, et maîtrise accrue des investissements, conduits avec le souci constant du bien-être des Résidents. Cette trajectoire confirme qu'à Adef Résidences, rigueur de gestion et qualité d'accompagnement ne s'opposent pas – ils se renforcent mutuellement.

Adapter les modèles tarifaires et les circuits de financement

L'année 2025 a été marquée par une évolution majeure du cadre tarifaire des Ehpad. Les Établissements habilités à l'aide sociale peuvent désormais mettre en œuvre des tarifs différenciés, en les distinguant du tarif applicable aux Résidents bénéficiaires de l'aide sociale à l'hébergement.

La solidité des équilibres économiques n'est pas dissociable de la qualité de l'accompagnement : elle garantit la continuité de service, la stabilité des équipes et la capacité à investir dans les projets.

138 M€

de masse salariale

11,8 M€

investissements annuels



Ce nouveau cadre introduit une souplesse bienvenue, tout en restant encadré : l'écart entre les deux niveaux de tarification est plafonné à 35%. Dans un contexte de modération des hausses tarifaires – 3,21% en 2025, puis 0,86% en 2026 – il constitue un levier significatif pour renforcer la soutenabilité économique des Établissements, sans renoncer aux exigences de qualité et d'accessibilité. L'Association fait pour autant perdurer ce qui fait sa philosophie : rendre accessible ses Établissements au plus grand nombre avec plus de 60% des places en Ehpad habilitées à l'aide sociale.

En complément, à compter du 1er juillet 2025, plusieurs Établissements d'Adef Résidences ont pris part à l'expérimentation nationale de fusion des sections tarifaires. Les sections dépendance et soins sont désormais fusionnées, le financement unifié étant assuré par l'ARS et versé sous forme de dotations mensuelles. Cette expérimentation, conduite sur une période de 18 mois, vise à évaluer les effets de cette simplification sur les organisations et les équilibres financiers, avant d'envisager d'éventuels ajustements à plus grande échelle.

RENFORCER LE PILOTAGE OPÉRATIONNEL ET LES REPÈRES DE DÉCISION

Sécuriser la décision dans des situations de plus en plus complexes

En 2025, Adef Résidences a fait évoluer son modèle de pilotage opérationnel en affirmant le principe d'une autonomie responsable : celle qui s'exerce dans un cadre clair, avec des repères partagés et des dispositifs d'appui solides permettant à chacun de s'inscrire dans un environnement plus lisible.

C'est dans cet esprit que le Guide des repères des Directions a été actualisé : il clarifie le cadre d'exercice de l'obligation de moyens des Directeurs, consolide les pratiques managériales et précise les principes de la délégation de pouvoirs. Dans son prolongement, une Charte de collaboration et d'engagement a été élaborée pour formaliser un socle commun entre les directions de services du siège et les Établissements, posant les bases d'une coopération plus cohérente et plus efficace.

La restructuration de la Direction des Opérations constitue un autre élément de cette évolution. Le rattachement du service qualité et de premières expertises métiers – service santé et soins et hôtellerie – à cette direction a favorisé le lien entre enjeux médicaux, organisationnels et opérationnels. Ce fonctionnement en équipe pluridisciplinaire permet de mieux répondre aux exigences croissantes de conformité réglementaire, tout en apportant aux Établissements un accompagnement plus intégré et plus réactif.



Outiller la décision par la donnée

L'Association a poursuivi le développement de ses outils de pilotage, avec le déploiement progressif de tableaux de bord numériques permettant aux Établissements un accès en temps réel à des données actualisées : taux d'occupation journalier, chiffre d'affaires, indicateurs RH et informations utiles à l'ajustement de l'activité au quotidien.

Cette « donnée vivante » facilite la prise de décision locale et est centralisée sur la plateforme My Report. De nouveaux tableaux de bord sont en cours de déploiement afin de couvrir le suivi des impayés, les statuts des Résidents et les fiches d'identité des Établissements – élargissant ainsi le périmètre du pilotage vers une vision toujours plus complète et opérationnelle.

La fonction achats a également été organisée pour guider les choix fournisseurs à partir de critères objectifs : juste besoin, qualité, coût, délais et exigences environnementales. La formalisation des contrats locaux a contribué à ce mouvement en dotant les Établissements d'un cadre partenarial plus clair, mieux sécurisé et mieux adapté aux risques associés aux engagements contractuels.

10

évaluations quinquennales

My Report

plateforme de centralisation des données

Évaluer, corriger, progresser

La préparation aux évaluations quinquennales s'appuie sur une démarche en plusieurs axes : auto-évaluation préalable, identification des points forts et des axes de progression, puis formalisation d'un plan d'actions soutenu par l'Association. Les inspections conduites par les autorités de contrôle font l'objet d'une analyse rigoureuse des écarts et d'un suivi attentif des mesures correctives.

Ce suivi, conduit en lien étroit avec le service qualité et expérience Résident, permet de prioriser les actions, d'accompagner leur mise en œuvre opérationnelle et d'alimenter une veille réglementaire continue. Il se comprend dans une logique d'amélioration permanente, où chaque évaluation ou inspection devient une opportunité de progresser collectivement.

En 2025, 10 établissements ont réalisé leur évaluation quinquennale et 29 inspections externes ont été conduites – un volume significatif qui témoigne de l'intensité du dialogue avec les autorités et de la mobilisation des équipes pour répondre aux exigences du cadre réglementaire.

29

inspections réalisées en 2025

QUALISCOPE

publication des résultats d'évaluation HAS

La donnée ne se substitue pas au jugement professionnel : elle donne des repères pour décider plus vite et collectivement.

MODERNISER LE NUMÉRIQUE ET PROTÉGER LES DONNÉES

Dans le médico-social, le numérique est utile lorsqu'il sécurise les données, fluidifie les parcours et soutient la continuité d'activité.

Le déploiement du programme ESMS numérique s'est poursuivi en 2025 pour moderniser les systèmes d'information, améliorer la coordination des soins et permettre l'interopérabilité des données de santé. À la fin de l'année, 44 Établissements avaient atteint l'ensemble des indicateurs attendus, avec un taux d'utilisation supérieur à 90% pour la MSSanté et le DMP, ainsi qu'un taux de création des Dossiers Usagers Informatisés atteignant 90% des dossiers actifs. Huit Établissements restaient encore en cours d'atteinte de ces objectifs.

Dans un autre domaine, face à l'augmentation des risques cyber, Adef Résidences a renforcé la sécurité de son système d'information : accès et données mieux protégés, conformité RGPD, sensibilisations, gouvernance repensée et évolution progressive vers des environnements cloud.

FOCUS ALGONIS

Algonis, structure dédiée aux systèmes d'information et aux services numériques du Groupe Adef, accompagne au quotidien plus de cent établissements dans le fonctionnement de leurs outils, de leurs infrastructures et de leurs usages digitaux. Face à l'évolution rapide des besoins, à la diversification des technologies et à la place croissante du numérique dans les établissements, un travail de restructuration a été engagé en 2025 afin de rendre l'organisation plus lisible, plus efficiente et mieux adaptée aux enjeux de terrain. Cette démarche vise à renforcer le pilotage des projets, à mieux maîtriser les charges, à sécuriser les environnements informatiques et à améliorer durablement la qualité de service apportée aux sites.

22

sensibilisations RGPD

44

Établissements ayant atteint les indicateurs ESMS numérique

90%+

taux d'utilisation MSSanté et DMP

90%

DUI créés sur les dossiers actifs



GÉRER LE PATRIMOINE ET LES ACHATS DANS UNE LOGIQUE DURABLE

Planifier les investissements pour maîtriser les consommations énergétiques et préserver le patrimoine

En cohérence avec ses engagements en matière de transition énergétique, Adef Résidences a conduit en 2025 les audits énergétiques réglementaires de l'ensemble de ses Établissements. Ces audits visent à anticiper les obligations du décret Éco Énergie Tertiaire, qui fixe des objectifs progressifs de réduction des consommations : -40% d'ici 2030, -50% d'ici 2040 et -60% d'ici 2050.

Les actions prioritaires identifiées sont intégrées aux plans pluriannuels d'investissement : production d'énergie renouvelable lorsque les conditions le permettent, remplacement des systèmes d'eau chaude et de chauffage, renforcement de l'isolation thermique. Ces investissements poursuivent un triple objectif : maîtriser les charges d'exploitation, améliorer le confort des Résidents et préserver la qualité des infrastructures dans la durée.

Chaque Établissement dispose d'un plan pluriannuel d'investissement sur cinq ans, actualisé

*Un bâtiment entretenu,
un achat mieux piloté,
une énergie maîtrisée :
c'est aussi prendre soin des
conditions de vie
des Résidents.*

annuellement, permettant de planifier les interventions en fonction des besoins techniques, des priorités identifiées et des capacités de financement disponibles. Il s'agit d'un outil de pilotage concret, au service d'une gestion patrimoniale responsable et anticipatrice.

Acheter de manière responsable et avec un ancrage territorial

Adef Résidences poursuit l'intégration de critères RSE dans ses processus de mise en concurrence, traduisant concrètement ses engagements environnementaux dans ses choix d'achats.

À titre d'exemple, des exigences spécifiques ont été intégrées dans le cadre du contrat de location de fontaines à eau plate et pétillante : le prestataire retenu devait apporter des réponses précises sur la gestion des déchets et les moyens mis en œuvre pour limiter l'impact environnemental du dispositif. Par ailleurs, la mise en place de contrats de collecte des biodéchets s'est inscrite dans le respect des obligations réglementaires en vigueur.

Au-delà des enjeux environnementaux, la politique achats d'Adef Résidences intègre également une dimension territoriale affirmée. Le recours privilégié à des prestataires locaux contribue à soutenir le tissu économique des territoires d'implantation. Avec près de 2 200 fournisseurs actifs, dont environ 100 fournisseurs nationaux, l'Association démontre qu'il est possible de concilier performance économique, engagement environnemental et ancrage local, trois dimensions qui se renforcent mutuellement dans une logique de responsabilité globale.

2 200

fournisseurs actifs
environ

2

prestataires retenus
pour la collecte
des biodéchets

100

fournisseurs nationaux
environ





06

BILAN
FINANCIER



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. Comme les exercices précédents, elle est basée sur les états spécifiques au secteur social et médico-social, conformes aux annexes du décret du 22 octobre 2003. Une attention 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 ventilé 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 correspondent aux immobilisations brutes, soit 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 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 régime 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, celui-ci 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. En revanche, 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 (fonds de roulement d'investissement) s'élève à 9 237 K€ en 2025, en baisse par rapport à 2024 (18 208 K€). Cette diminution résulte notamment d'un reclassement de créance court terme en créance long terme.

Le FRE (fonds de roulement d'exploitation) reste excédentaire à hauteur de 15 695 K€ en 2025, mais en recul par rapport à 2024 (18 345 K€, soit une baisse de 2 650 K€). Cette diminution s'explique par le décalage dans l'affectation des déficits passés, qui continuent de peser sur le bilan, alors même que l'exercice 2025 est excédentaire.

Une croissance maîtrisée suppose le maintien des grands équilibres suivants :

- un FRI disponible en TRE est suffisant pour le financement des projets en cours et futurs ;

- un FRE > BFR (besoin en fonds de roulement) permet d'assurer les besoins en trésorerie liés aux décalages des paiements.

En 2025, le FRNG (fonds de roulement net global) s'établit à 24 932 K€, en baisse par rapport à celui de 2024 (36 553 K€).

Le bilan financier fait apparaître un excédent de financement d'exploitation de 25 401 K€, et une trésorerie disponible de 50 332 K€, ce qui permet à l'Association de poursuivre ses projets.

En conclusion, Adef Résidences a respecté, au cours de l'année 2025, les grands équilibres financiers présentés précédemment, puisque FRI est égal à 9 237 K€ et la trésorerie disponible à 50 332 K€, suffisante pour le financement des projets en cours et futurs. L'Association poursuit son développement avec des produits d'exploitation en augmentation de 2,10% (249 825 K€) par rapport à l'exercice 2024 (244 694 K€).

BILAN FINANCIER

BIENS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Biens stables						
Immobilisations incorporelles	1 465 876	1 515 264	1 564 447	2 527 294	2 527 294	2 538 275
Immobilisations corporelles brutes : - Terrains - Constructions - Installations techn., matériel, outillage - Autres	27 390 368 376 594 701 36 847 948 30 861 974	29 853 810 387 003 537 40 306 319 35 952 589	29 853 810 387 005 550 43 136 308 50 643 535	30 508 865 403 676 947 46 640 311 57 814 229	30 756 098 408 059 435 50 580 848 67 895 717	31 211 998 409 064 110 53 773 942 74 591 456
Immobilisations en cours	8 285 253	11 025 938	4 031 513	8 901 698	14 824 789	21 661 498
Immobilisations financières	12 727 694	12 988 122	13 019 840	14 058 042	14 059 862	17 679 421
Charges à répartir						
Subventions à recevoir	209 848	21 164	17 996	61 557	304 057	208 557
Amortissements comptables différés	6 007 543	6 370 615	6 230 630	6 909 974	6 785 544	6 764 869
Avances et acomptes versés sur immobilisations						
TOTAL II	500 391 206	525 037 359	535 503 629	571 098 916	595 793 644	617 494 126
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)	0	0	0	0	0	0
Actifs stables d'exploitation						
Report à nouveau déficitaire		3 025 123	6 572 871	10 719 874	17 351 373	24 580 886
Résultat déficitaire	-1 072 632	4 108 594	7 848 407	7 661 660	8 250 373	6 207 896
Résultat déficitaire en attente d'affectation	4 648 662	3 544 876	2 945 092	3 285 117	3 601 309	3 633 682
Résultat déficitaire en attente de contrôle	1 176 767	1 291 278	1 946 671	4 923 343	2 800 333	1 923 786
Créances glissantes (art.R314-98 CASF)						
Résultat rejeté par tiers financeur	7 435 432	7 514 427	7 337 475	7 473 858	7 631 636	7 551 053
Droits acquis par les salariés non provisionnés						
Différences entre rés.admin. et rés. comptables						
TOTAL IV	12 188 229	19 484 298	26 650 516	34 063 852	39 635 023	43 897 302
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	16 937	20 222	25 685	2 361	411	0
Avances et acomptes versés	100 962	311 106	388 197	2 856 526	2 422 588	584 457
Organismes payeurs, usagers	14 835 517	15 587 378	19 424 738	24 579 641	24 209 697	24 938 748
Créances diverses d'exploitation	23 886 790	19 986 382	20 971 345	24 064 242	18 912 384	11 266 138
Créances irrécouvrables en non valeur						
Charges constatées d'avance	427 816	128 016	113 823	86 988	542 672	194 116
Neutralisation des dettes pour congés à payer						
Autres						
TOTAL VI	39 268 022	36 033 105	40 923 789	51 589 758	46 087 752	36 983 459
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)	0	0	0	0	0	0
Liquidités						
Valeurs mobilières de placement	14 582 517	18 109 379	18 106 388	24 005 105	18 616 351	20 588 264
Disponibilités	51 962 676	55 133 488	42 724 649	31 436 889	27 606 763	23 563 580
Créances sur cessions						
Emprunt à débloquer	7 500 000		9 180 000	10 360 000	5 178 000	10 152 000 *
TOTAL VIII	74 045 193	73 242 867	70 011 037	65 801 994	51 401 113	54 303 844
TRESORERIE POSITIVE (VIII - VII)	74 045 193	73 242 867	70 011 037	51 978 548	51 401 113	50 332 094
TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)	625 892 649	653 797 629	673 088 971	722 554 518	732 917 532	752 678 730

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

ADEF RESIDENCES

FINANCEMENTS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Financements stables						
Apports ou fonds associatifs	3 243 172	3 286 572	3 286 572	3 370 031	3 370 031	3 370 031
Réserves ou provisions des plus-values nettes						
Excédents affectés à l'investissement	10 142 997	11 680 477	13 257 822	15 313 542	16 717 394	19 104 413
Subventions d'investissements	44 079 172	42 678 105	41 000 774	43 839 059	42 577 930	42 000 218
Réserves de compensat° des charges d'amort	1 560 237	1 750 684	2 810 066	3 531 069	3 716 172	3 767 925
Fonds dédiés investissement	858 752	1 052 904	967 496	1 146 627	2 907 212	4 040 402
Emprunts et dettes financières	276 325 510	275 951 307	271 003 322	277 097 642	281 224 830	270 999 138 *
Dépôts et cautionnements reçus	4 441 525	4 745 313	4 902 982	5 423 103	5 662 017	6 190 900
Amortissements : - Immobilisations incorporelles - Constructions - Installations techn., matériel, outillage - Autres	1 327 311 134 893 719 28 270 832 16 871 315	1 417 141 146 346 107 31 078 852 19 999 976	1 489 934 157 724 608 33 891 372 23 894 307	1 553 588 171 463 506 37 015 757 28 685 629	1 586 930 182 475 588 39 820 119 33 943 397	1 591 427 193 171 125 42 804 682 39 690 482
Autres (résultats non contrôlés...)						
TOTAL I	522 014 543	539 987 437	554 229 256	588 439 552	614 001 620	626 730 743
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)	21 623 337	14 950 078	18 725 627	17 340 637	18 207 976	9 236 618
Financements stables d'exploitation						
Réserves et provisions de couverture du BFR	170 341	170 341	170 341	170 341	178 589	178 589
Réserves de compensation des déficits	8 317 830	10 899 616	15 301 619	20 298 263	24 159 015	26 723 454
Résultat excédentaire	5 743 940	5 174 286	3 350 595	4 247 126	4 907 364	6 605 370
Report à nouveau sous contrôle de tiers financeurs	2 873 811	5 790 767	6 206 549	3 028 802	0	177 858
Report à nouveau excédentaire gestion propre	27 819 822	24 153 609	20 800 066	13 693 990	10 397 206	8 550 619
Report à nouveau excédentaire affecté à : - financement mesures d'exploitation	2 863 917	3 041 572	3 059 082	3 954 059	3 839 474	3 446 062
Provisions pour risques et charges	1 377 429	1 191 880	1 007 960	3 263 255	3 657 516	3 165 955
Fonds dédiés	3 347 403	3 204 509	5 029 277	7 287 213	7 987 424	7 891 058
Autres Réserves	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297
TOTAL III	55 367 790	56 479 877	57 778 786	58 796 346	57 979 884	59 592 262
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)	37 435 622	36 995 579	31 128 270	24 732 494	18 344 861	15 694 960
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF	59 058 959	51 945 657	49 853 897	42 073 131	36 552 837	24 931 578
Dettes d'exploitation						
Avances reçues						
Fournisseurs d'exploitation	12 051 366	12 824 880	12 889 809	22 128 684	16 952 629	12 545 439
Dettes sociales	19 790 339	20 244 486	21 257 817	23 552 794	24 492 545	24 692 726
Dettes fiscales	6 500 651	7 633 059	6 771 785	6 481 013	5 928 751	5 740 299
Dettes diverses d'exploitation	1 776 394	106 985	1 465 357	580 019	802 065	10 115 481
Dépréciation des stocks et créances						
Produits constatés d'avance	458 571	310 405	341 086	376 646	797 626	419 457
Ressources à reverser à l'aide sociale	6 413 035	7 163 512	7 218 641	8 376 018	7 771 498	8 870 572
Fonds déposés par les résidents						
Autres						
TOTAL V	46 990 356	48 283 327	49 944 495	61 495 175	56 745 113	62 383 975
EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)	7 722 335	12 250 222	9 020 706	9 905 417	10 657 361	25 400 516
Financements à court terme						
Fournisseurs d'immobilisations	724 500	840 533	53 276	216 178	123 180	62 631
Fonds des majeurs protégés						
Concours bancaires courants	4 051 106	6 274 599	9 291 642	11 081 821	1 415 461	1 508 650
Ligne de trésorerie						
Intérêts courus non échus	2 488 293	1 931 856	1 791 516	2 525 447	2 652 275	2 400 469
TOTAL VII	7 263 899	9 046 988	11 136 433	13 823 446	4 190 915	3 971 750
TRESORERIE NEGATIVE (VII - VIII)	0	0	0	0	0	0
TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)	631 636 589	653 797 629	673 088 971	722 554 518	732 917 532	752 678 730

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

www.adef-residences.com



Rapport d'activité Adef Résidences 2025, Édition Juillet 2026.
Directeur de la publication : Virginie Audibert, Directrice Générale d'Adef Résidences.
Création - conception : Arnaud Gallet, Directeur de la Communication.
Rédaction : Léa Martellièrre, Chargée de Communication.
Conception et réalisation graphique : Pauline Lallement, Hugo Fomproix, Marion Stutzmann, Graphistes.
La totalité des photographies de ce rapport sont issues de 24 Établissements.

Impression sur papier PEFC™.

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

Adef Résidences

Groupe Adef
Créateurs de liens