

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2016

RELEVER LES DÉFIS ENSEMBLE





SOMMAIRE

Édito	3
Carte d'identité	4
Notre manifeste	5
Stratégie et gouvernance	6
> Stratégie de développement et Lorient.....	7
> Gouvernance.....	11
> Comité d'Éthique.....	13
Activités en Établissements et Résidents	14
> Carte des implantations.....	15
> Chiffres Établissements.....	16
> Établissements EHPAD.....	17
> Établissements Handicap.....	20
> Focus métiers dans les Établissements.....	22
> Réflexion éthique dans l'accompagnement.....	24
> Filiales et département Vacances.....	28
Gestion et organisation rigoureuses	30
> Gestion des Ressources humaines.....	31
> Référentiel et Dynamique d'Amélioration Continue...36	
> Maîtrise d'Ouvrage.....	39
> Analyse financière.....	40

NOTRE AMBITION

PARTAGER NOTRE MODÈLE ET INSPIRER LE MONDE MÉDICO-SOCIAL



En 2016, l'Association a encore plus axé son développement sur la croissance externe. Ce développement s'est concrétisé à la fois par la création d'une activité complémentaire, la filiale 4MS dédiée

à la maintenance, et par la reprise d'un Établissement. Le 1^{er} principe qui dicte la voie de la croissance externe est l'adaptation aux évolutions sectorielles : diminution du nombre de constructions de nouveaux Établissements et concentration des acteurs. Le 2^{ème} principe est la volonté de pérenniser notre stratégie d'augmentation du volume d'activité dans les 15 années à venir.

La 1^{ère} concrétisation en termes de reprise s'est faite avec un Établissement des Petites Sœurs des Pauvres à Lorient. Après 6 mois de préparation, la « Maison » est devenue la Maison des Tamaris le 1^{er} janvier 2017. Cette première étape dans la croissance par reprise sera suivie d'autres, la dynamique est lancée. À cette fin, des Directeurs d'Établissements et des collaborateurs du siège ont été missionnés aux activités de développement, avec également la création d'un comité de développement chargé de mener, suivre et coordonner les actions.

Le respect de l'identité de l'Établissement repris et de son histoire est essentiel. En outre, chaque Établissement bénéficiera du modèle de fonctionnement élaboré par Adef Résidences. Un fonctionnement qui est centré sur la personnalisation des prestations d'assistance de vie et de soins, mais aussi sur la manière dont elles sont délivrées et sur l'esprit qui préside à l'accompagnement des Résidents. La démarche Bienveillance et le questionnement éthique sont au cœur des actions des Établissements et de tous les acteurs de l'Association.

Depuis maintenant 25 ans, Adef Résidences fait la preuve au quotidien que l'accompagnement des personnes en situation de dépendance peut être synonyme d'exigence, de qualité et d'éthique. Tout ceci est rendu possible par les salariés, les pouvoirs publics et tous nos partenaires. C'est pourquoi je tiens ici à les remercier.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'D' followed by a horizontal line and a small flourish.

Dominique Bourguin,
Président du Directoire

ADEF RÉSIDENCES

Adef Résidences est une association à but non lucratif spécialisée dans la création et la gestion d'Établissements médico-sociaux (maisons de retraite et Établissements handicap). Créée en 1992, l'association gère aujourd'hui 43** Établissements dont 32 Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) en France.

Acteur national reconnu dans l'accueil et l'accompagnement de personnes en situation de dépendance, Adef Résidences œuvre depuis 25 ans auprès des personnes âgées et handicapées pour leur

UN ACTEUR SOLIDE,
DES PRESTATIONS DE QUALITÉ

offrir un cadre de vie chaleureux et adapté à leurs besoins.

Adef Résidences a la volonté de placer l'humain au cœur de ses préoccupations

Dans cette optique, elle a construit une véritable démarche Bientraitance intervenant à tous les niveaux de son organisation. Pilotée par une Direction des Sciences Humaines et Sociales, la politique et la culture de Bientraitance sont mises en œuvre via plusieurs dispositifs.

**42 Établissements à fin 2016

Chiffres clés 2016

42 Établissements
médico-sociaux

3000 Résidents

2850 collaborateurs

4 filiales spécialisées (restauration, formation et évaluation, maintenance, informatique)

1 centre de vacances

NOTRE MANIFESTE

UNE MANIÈRE D'ÊTRE, DE PENSER ET D'AGIR

Nous sommes responsables du bien-être, physique et psychique, des Résidents que nous accueillons. Nous sommes responsables envers les familles de la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des personnes qui leur sont proches.

La Bientraitance n'est pas pour nous un vain mot ou un slogan, mais un objectif permanent, un horizon constant, notre raison d'être et d'exister professionnellement. Elle ne doit jamais être considérée comme acquise, mais exige un fonctionnement de l'entreprise, et de ses acteurs, adapté à cette ambition. Pour cela, nous nous engageons à offrir une organisation solide et juste, une valorisation de l'autonomie professionnelle et du travail pluridisciplinaire, ainsi que des méthodes modernes et innovantes.

Sans méconnaître les difficultés inhérentes aux situations de grande dépendance, nous refusons catégoriquement d'infantiliser les Résidents qui doivent participer autant que possible aux décisions, petites et grandes, les concernant. Plutôt que d'afficher un respect purement formel pour leur humanité, nous devons accorder une attention pleine et entière à leurs préférences explicites et implicites, et les considérer à tout instant comme des personnes dignes de ce nom.

Nous nous engageons ainsi à faire de chaque Établissement un véritable lieu de vie et d'y favoriser le maintien du lien social.

Afin de créer cette atmosphère propice à la Bientraitance, le bien-être des salariés doit être pris en compte. Leurs mérites doivent être pleinement reconnus et ils doivent pouvoir s'exprimer librement sans

crainte d'être jugés. Le travail en équipe n'est efficace que si chacun se sent respecté par les autres et par sa direction. Loin du consensus forcé, et à condition de ne pas déroger à nos valeurs, la confrontation des opinions est nécessaire à la bonne marche d'un Établissement.

Cette ouverture d'esprit permet d'améliorer constamment la qualité de l'accompagnement proposé puisqu'elle permet d'interroger les pratiques et d'intégrer les nouvelles connaissances en matière de grand âge et de handicap dans le but de répondre au mieux aux besoins des Résidents.

Pour nous, la réflexion éthique s'impose en tant que capacité de changement et d'innovation. C'est pour cela que nous avons mis en place une démarche éthique à laquelle chaque proche ou salarié peut contribuer et qui a pour vocation d'éclairer les dilemmes qui se posent dans les différents Établissements, sans prétendre apporter des solutions toutes faites.

En invitant ainsi l'ensemble des acteurs de l'accompagnement à une remise en question constructive, nous voulons redonner du sens à une activité souvent difficile et répétitive, qui court toujours le risque de devenir mécanique et impersonnelle.

Chacun de nous s'engage en somme à prendre part à un travail d'équipe pluridisciplinaire auprès des Résidents, à s'abstenir de tout jugement personnel, à accepter la différence et à s'élever à ce que nous portons en commun et qui constitue notre raison d'exister.

STRATÉGIE ET GOUVERNANCE

SOMMAIRE

> Stratégie de développement & Lorient.....	7
> Gouvernance.....	11
> Comité d'Éthique.....	13

Stratégie

Dans le contexte bien connu du vieillissement de la population, les évolutions structurelles du secteur médico-social confirment la stratégie de l'Association. Adaptation à cette transformation du secteur, politique de reprise et diversification sont les 3 facteurs clés sur lesquels Adef Résidences a consolidé son développement en 2016.

Un effet ciseaux qui s'est accentué en 2016

En raison d'un « effet ciseaux » (entre d'un côté l'augmentation du niveau d'exigence sur la qualité des prestations et de l'autre le poids des contraintes économiques qui pèse sur le secteur médico-social les reprises d'Établissements deviennent de plus en plus courantes. Le constat partagé par beaucoup est que le secteur médico-social est constitué de très nombreux intervenants de taille souvent trop réduite pour répondre à la complexité de l'activité et aux enjeux de gestion. L'élévation du niveau des exigences actuelles et futures génère une réelle difficulté d'adaptation pour des centaines d'Établissements. Dans le cadre de cette mutation, Adef Résidences a fait évoluer sa stratégie de croissance externe vers la reprise d'Établissements. Sans remettre en cause sa volonté de construire de nouveaux Établissements, cette inflexion vise à confirmer la dynamique de croissance que l'Association connaît depuis de nombreuses années.

Prendre les bonnes décisions au bénéfice des Établissements

Le changement en cours a engendré en 2016 une nouvelle organisation. L'Association s'est attachée à réorganiser son mode de fonctionnement sur tous les éléments relatifs à son développement. Les

équipes dédiées à la création de nouveaux Établissements sont toujours à même de répondre aux appels à projets, bien que ces derniers aient tendance à se raréfier. Parallèlement, des forces vives ont été déployées sur la politique de reprise. Celle-ci nécessite une approche pluridisciplinaire pour être à même de prendre les bonnes décisions bénéfiques aux Établissements. Sur tout projet de reprise, le comité de développement et toutes les disciplines sont activées (Direction des Dispositifs Organisationnels, Direction des Ressources Humaines, Direction des Sciences Humaines et Sociales, Direction Administrative et Financière...). Quand la décision de reprise d'un Établissement est confirmée, il s'agit de préserver l'identité de l'Établissement et de tenir compte de son histoire. Il est important d'avoir une compréhension fine de son fonctionnement pour l'accompagner dans le changement et dans son évolution, qui peut conduire à une fusion/absorption si nécessaire.

Préserver notre raison d'être

Le Directoire et la Présidence évaluent les enjeux pour Adef Résidences sur une quinzaine d'années. Les grandes tendances sont analysées en collaboration avec des intervenants spécialisés aptes à évaluer les probabilités d'évolution évoquées ci-dessus. Par l'adaptation à ce que seront les enjeux dans le paysage du secteur des EHPAD et Établissements handicap dans 15 ans, et ainsi pour assurer l'avenir du modèle, l'augmentation du volume d'activité est considérée comme un atout. Les effets d'échelle, la régulation des coûts, tout comme l'optimisation des processus permettront de répondre aux enjeux d'équilibres économiques à venir. Mais ils permettront

aussi, et peut-être surtout, de respecter la mission que nous nous sommes fixée d'accompagnement des personnes vulnérables en conservant l'objectif d'assurer le juste équilibre entre la gestion technique normalisée et l'humain.

Diversification renforcée avec une 4^{ème} filiale

Le 2^{ème} grand axe du développement de l'Association est depuis une dizaine d'années la diversification. Adef Résidences a créé en 2016 sa filiale 4MS dédiée à la Maintenance (Maintenance Matériel Multi-technique Médico-Social).

Dans les grandes lignes, son activité consiste à travailler à la conception et la réalisation de toute prestation de service bâtiments. Son déploiement se fera sur 2017 et 2018. 4MS vient renforcer la dynamique déjà induite par les filiales Restonis, Armonis, Algonis et par le département Adef Résidences Vacances. Les filiales sont détenues à 100% par Adef Résidences (voir p.28).

En 2016, les filiales ont contribué à la mutualisation des coûts dans le fonctionnement de l'Association, contribuant ainsi à la stabilité financière. Leur rôle à cet effet est éprouvé depuis plusieurs années. Vacances, restauration, formation, utilisation des technologies informatiques, maintenance, sont autant de pans d'une activité non pas opportuniste mais élargie et complémentaire de la vie des Établissements EHPAD et Handicap. D'autres voies sont actuellement étudiées pour renforcer toute cette approche de la diversification. Rappelons que la stratégie qui a été définie pour la création de ces filiales est de venir pérenniser notre engagement dans un modèle associatif à but non lucratif. Les filiales et le centre de vacances facilitent également les trajectoires de carrières de nos collaborateurs.

Les perspectives de développement en Chine

Dotée d'un département du développement international, l'Association est résolument tournée vers la Chine. En raison du vieillissement de la population chinoise, de nombreux acteurs s'intéressent à l'expertise et au savoir-faire français en matière de prise en charge de la dépendance. Missions de conseil, construction et gestion de maisons de retraites sont autant d'axes travaillés de manière active. En 2016, les rencontres au siège et en Établissements avec des délégations d'entreprises chinoises ont été intensifiées. Les équipes d'Adef Résidences se sont rendues en Chine au salon CISSE en partenariat avec Business France. Des protocoles d'intention ont été signés avec des constructeurs locaux.

Un Établissement en cours de conception et réalisation à Hussigny-Godbrange (54)

À l'issue d'un appel à projets, l'Association Adef Résidences a été retenue en 2014.

L'année 2016 a été consacrée à l'avancée du projet avec les autorités de tutelle et la Mairie d'Hussigny-Godbrange : validation des éléments de construction, obtention des financements d'investissement, phases préparatoires aux travaux. Le futur EHPAD comprendra 75 places.

Lorient

Des volontés aux actes : la reprise d'un Établissement à Lorient



L'année 2016, année de transition dans la stratégie de développement d'Adef Résidences, a connu une première concrétisation avec la reprise de l'Établissement "Ma Maison" jusqu'alors tenu par les Petites Sœurs des Pauvres et devenu au 1^{er} janvier 2017 "La Maison des Tamaris".

Dans toute la phase de réponse à l'appel à projets (8 candidats) et de négociations avec les autorités de tutelles et les pouvoirs publics, deux points clés ont permis d'aboutir à la reprise. Tout d'abord, Adef Résidences étant une solide référence dans le monde médico-social, l'Association a su apporter toute la réassurance que les autorités et les Petites Sœurs des Pauvres recherchaient. Le second point a relevé de la capacité de l'Association à comprendre et partager les enjeux humains et organisationnels.

Grâce à ses valeurs, Adef Résidences s'est naturellement engagée à une transition dans la continuité par le respect du patrimoine social et historique.

Le contexte de l'appel à projets était que désormais trop peu nombreuses, les Petites Sœurs des Pauvres, qui géraient l'institution depuis 1862, ont pris la décision de quitter la maison tout en passant le relais de leur mission d'accueil et d'accompagnement des personnes âgées sans ressource.

La méthodologie : concertation et co-construction

Environ 6 mois avant l'effectivité de la reprise, les équipes d'Adef Résidences ont travaillé concrètement au quotidien avec Les Petites Sœurs des Pauvres qui étaient présentes à Lorient depuis un siècle et demi. Le futur Directeur a pris un poste dans l'Établissement afin de s'inscrire dans la continuité. Des réunions et des groupes de travail réguliers ont eu lieu avec les Sœurs et les salariés volontaires.

Concernant l'organisation de la vie quotidienne, les groupes de travail collaboratifs ont progressivement permis de déterminer les évolutions nécessaires à mettre en place : recrutement d'une infirmière coordinatrice, optimisation des tâches et des plannings, etc. Les salariés ont également reçu l'assurance qu'il n'y aurait aucune suppression de postes et que leurs conditions et avantages de rémunération seraient inchangés, même si les usages ont été dénoncés.



De la reprise au développement complémentaire

De nouveaux projets ont été identifiés, liés à la proximité immédiate de la Cité Universitaire de Lorient. Les locaux de la Maison des Tamaris permettent de par leur capacité l'ouverture de nouvelles chambres qui pourraient être dédiées aux étudiants handicapés, ces derniers ne disposant pas de structure adaptée. D'autres projets d'ouverture de l'Établissement aux familles des Résidents l'été ont également été proposés.



Témoignages des Résidents et familles concernant la reprise de l'Établissement de Lorient

Gilberte G : « Le départ des petites sœurs a créé un vide même si je ne suis pas dans la maison depuis longtemps ; néanmoins le changement entre les 2 directions s'est très bien passé ».

Christiane G : « Le départ des petites sœurs a été très dur, mais il faut constater qu'il n'y a pas de grands changements si ce n'est leur absence ».

Gillette B : « La présence des sœurs dans les couloirs me manque, sinon tout ce passe bien ».

François G : « Il a fallu s'organiser pour que la vie spirituelle de la maison ne disparaisse pas avec le départ des sœurs, mais cela s'est très bien passé ».

Une famille : « On a l'impression de rentrer dans une maison comme une autre, un EHPAD ».

Une famille : « Les robes noires des religieuses ont été remplacées par des uniformes professionnels, plus techniques ».

Plusieurs Résidents : « On était très préoccupés et inquiets par l'augmentation des tarifs et le départ des sœurs mais tout s'est opéré en douceur au cours des 2 mois qui ont précédé leur départ définitif ».

Plusieurs Résidents : « Nos esprits sont apaisés ».

Une parente : « Les Résidents sont toujours aussi chouchoutés. Mon père a 97 ans, il est ici depuis 2013 ; il ne voulait pas aller ailleurs que dans un Établissement géré par les petites sœurs. La seule différence c'est leur absence physique ».

Gouvernance : Directoire

Pour assurer la pérennité de l'association, Adef Résidences a choisi de fonder davantage sa Gouvernance sur la co-responsabilité des parties prenantes. En janvier 2014, son Conseil d'administration a ainsi été remplacé par une structure duale composée d'un Directoire et d'un Conseil de surveillance.

Composition du Directoire

Le Directoire d'Adef Résidences est composé de 5 membres élus pour 3 ans. Au cours de l'exercice 2016, il s'est réuni 9 fois et a mené les travaux qui lui incombent, à savoir déterminer les orientations de l'association et veiller à leur mise en œuvre.

M. Dominique BOURGINE

Président du Directoire
Président d'Adef Résidences

M. Christophe CATALA

Directeur d'Hôpital

M. Yves CLAISSE

Avocat à la Cour

M. Olivier MAREC

Consultant en Urbanisme et immobilier

M. Jean-Paul VAILLANT

Directeur Général d'ADEF

Les fonctions supports et ressources

Adef Résidences a mis en place une organisation systémique, composée d'un réseau d'Établissements autonomes sur leur cœur de métier, et accompagnés par des fonctions sièges assurant un rôle de supports et de ressources.

Direction des Ressources Humaines

Direction Administrative et Financière

Direction des Sciences Humaines et Sociales

Direction des Dispositifs Organisationnels

Direction de la Communication & du Marketing

Direction des Achats

Direction du Développement

Direction du Contrôle de Gestion

Direction de la Maîtrise d'Ouvrage

4 filiales

Restonis : restauration collective.

Armonis : évaluation, formation et conseil.

Algonis : systèmes d'Information.

4MS : maintenance.

Gouvernance : Conseil de Surveillance

Organe de contrôle, le Conseil de surveillance d'Adef Résidences s'est réuni 6 fois au cours de l'année 2016. Son rôle : examiner les orientations générales, contrôler la gestion et approuver les comptes annuels.

Composition du Conseil de Surveillance

Le Conseil de surveillance compte 5 membres élus pour un mandat de 4 ans.

M. Alain-Henri KERAVEC

Président du Conseil de surveillance

M. Marc BRABANT

Vice Président du Conseil de surveillance

Mme Anne-Marie LE ROY

M. Michel MICHELETTI

M. Thierry MOROSOLLI

Les comités spécialisés Adef Résidences

Adef Résidences dispose de comités spécialisés qui exercent sous la responsabilité du Directoire.

.....> LE COMITÉ DE DIRECTION SIÈGE

.....> LE COMITÉ STRATÉGIQUE

Comité d'Éthique



Comité d'Éthique Adef Résidences

Pour en savoir plus
www.cear-ethique.com



QU'EST-CE QU'IL NE RESTE, ALORS ?

Dessin : Alice Paillet

Composition du Comité d'Éthique Adef Résidences

actualisé le 31/12/2016

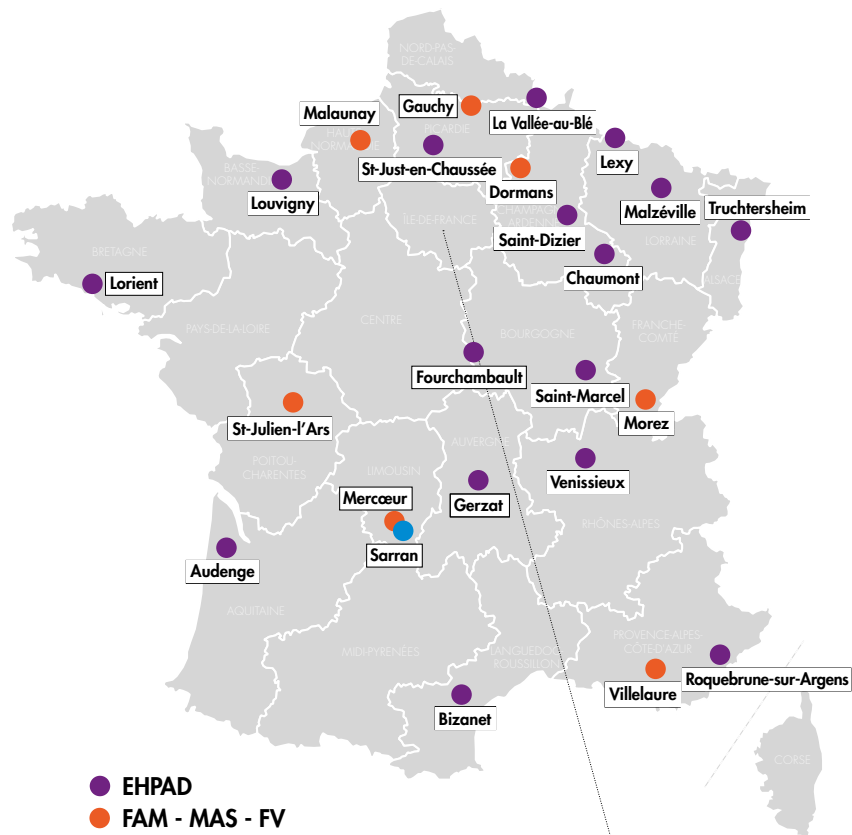
<p>Monsieur Alain GRIMFELD Professeur Honoraire de Pédiatrie (Université Pierre et Marie Curie - Paris 6) Président du CEAR Président d'honneur du Comité Consultatif National d'Éthique (CCNE)</p>	<p>MAILS alain.grimfeld@ adefresidences.com</p>
<p>Madame Alix BERNARD Psychologue clinicienne Maître de conférence à l'Université d'Angers</p>	<p>alix.bernard@ wanadoo.fr</p>
<p>Madame Sabrina BLOT-LEROY Psychologue clinicienne / Directrice des Sciences Humaines et Sociales</p>	<p>sabrina.blotleroy@ adefresidences.com</p>
<p>Monsieur Dominique BOURGINE Président du Directoire d'Adef Résidences</p>	<p>dominique.bourgine@ adefresidences.com</p>
<p>Monsieur Yves CLAISSE Avocat à la Cour Associé gérant</p>	<p>yc@ claisse-associes.com</p>
<p>Monsieur Yannis CONSTANTINIDES Philosophe</p>	<p>constantinides@ free.fr</p>
<p>Monsieur Guy GEOFFROY Député de Seine-et-Marne</p>	<p>geoffroy.depute@ wanadoo.fr</p>
<p>Monsieur Simon Daniel KIPMAN Docteur en médecine Psychiatre Psychanalyste</p>	<p>s.d.kipman@ wanadoo.fr</p>
<p>Madame Nathalie MARTEAUX Médecin référent Adef Résidences</p>	<p>nathalie.marteauxberger@ adefresidences.com</p>
<p>Madame Catherine OLLIVET Présidente France Alzheimer 93</p>	<p>ollivet@ club-internet.fr</p>
<p>Madame Alice PAILLET Psychologue clinicienne, référente Bientraitance Adef Résidences</p>	<p>alice.paillet@ adefresidences.com</p>

ACTIVITÉS EN ÉTABLISSEMENTS ET RÉSIDENTS

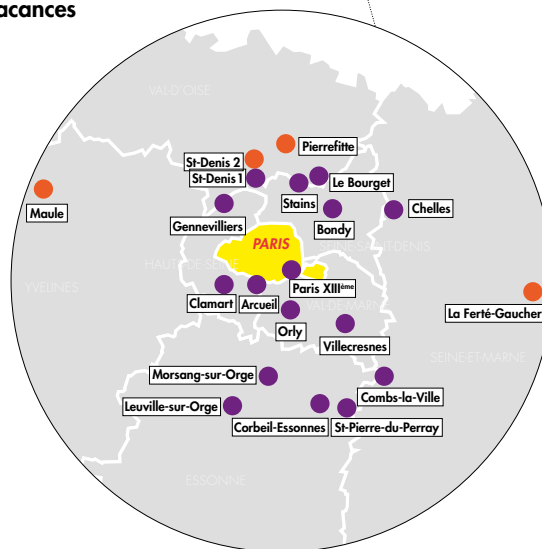
SOMMAIRE

> Carte des implantations.....	15
> Chiffres Établissements.....	16
> Établissements EHPAD.....	17
> Établissements Handicap.....	20
> Focus métiers dans les Établissements.....	22
> Réflexion éthique dans l'accompagnement.....	24
> Filiales et département Vacances.....	28

Carte des implantations



- EHPAD
- FAM - MAS - FV
- Centre de vacances



Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

Établissement	Capacité	Places habilitées à l'aide sociale	Taux d'occupation	Âge moyen	GMP
La Maison du Grand Chêne (77)	78	0	96,10%	86,58	676
La Maison du Cèdre Bleu (91)	136	136	97,44%	85,52	688
La Maison du Tilleul Argenté (77)	75	0	98,38%	90,15	709
La Maison du Laurier Noble (93)	75	75	95,77%	82,17	658
La Maison des Cytises (92)	82	82	97,50%	83,24	779
La Maison du Saule Cendré (94)	82	82	98,75%	87,54	774
La Maison de l'Orme Doré (52)	85	5	98,38%	87,79	690
La Maison des Micocouliers (83)	105	105	98,95%	88,48	788
La Maison de l'Amandier (71)	80	0	98,28%	88,98	723
La Maison de l'Églantier (93)	85	85	97,77%	86,86	700
La Maison du Clos des Marronniers (02)	84	84	96,11%	72,06	624
La Maison des Vignes (54)	80	80	98,61%	85,45	710
La Maison du Grand Cèdre (94)	85	85	99,04%	88,24	758
La Maison de la Vallée des Fleurs (93)	84	84	96,99%	82,64	721
La Maison du Jardin des Roses (94)	84	84	98,49%	84,63	772
La Maison de l'Érable Argenté (92)	110	33	97,54%	87,90	728
La Maison des Glycines (93)	94	94	97,70%	85,38	715
La Maison des Verdiaux (58)	86	86	97,39%	85,55	683
La Maison des Mirabelliers (54)	90	90	98,36%	86,53	685
La Maison des Cotonniers (33)	84	84	98,22%	85,90	637
La Maison des Clématites (91)	80	80	97,97%	85,83	706
La Maison de la Châtaigneraie (91)	84	84	99,11%	88,26	761
La Maison des Merisiers (91)	84	84	98,10%	87,05	718
La Maison des Arbousiers (11)	84	0	96,38%	87,90	732
La Maison du Parc (75)	100	100	96,51%	86,96	725
La Maison du Lendehof (67)	84	84	99,18%	85,17	688
La Maison de l'Osier pourpre (52)	120	0	80,71%	88,54	669
La Maison du Coudrier (14)	100	10 à 20	98,55%	87,89	651
La Maison du Tulipier (69)	84	84	97,72%	86,71	695
La Maison des Acacias (60)	82	0	81,00%	87,22	623
La Maison du Marronnier Blanc (63)	80	0	85,61%	86,31	627

Établissements pour personnes handicapées

Établissement	Type	Internat	Externat	Temporaire	Âge moyen	Taux d'occupation
La Maison du Sorbier des Oiseleurs (77)	MAS	36	2	4	49,16	87,81%
La Maison de l'Alisier (93)	FAM	40	10	2	46,26	90,18%
La Maison du Sophora (02)	FAM	40	3	4	42,81	93,65%
La Maison des Aulnes (78)	FAM	40	5	2	48,69	93,30%
La Maison du Parc au Cyprès (84)	FV	40	8	2	32,69	93,57%
La Maison du Douglas (19)	MAS	40	0	2	50,43	93,59%
La Maison de la Forêt des Charmes (86)	FAM	15	2	3	42,24	87,85%
La Maison de la Forêt des Charmes (86)	MAS	15	2	3	49,45	86,30%
La Maison du Pommier Pourpre (93)	MAS	42	3	0	52,86	94,83%
La Maison du Bois Joli (39)	FAM	19	2	1	48,61	91,01%
La Maison du Bois Joli (39)	MAS	19	2	1	35,18	83,48%
La Maison des Lys (76)	MAS	40	3	2	50,46	89,90%
La Maison des Séquoias (51)	FAM	40	2	2	46,42	95,74%

Les Établissements EHPAD

L'Association à but non lucratif Adef Résidences a été créée il y a 25 ans quand il s'agissait pour le territoire français de s'équiper en structures pour personnes dépendantes.

La responsabilité de l'Association est d'assurer le bien être physique et psychique des Résidents et leur apporter l'accueil et l'accompagnement nécessaires pour bien vivre la vieillesse.

Les Établissements Adef Résidences sont de dernière génération, ils sont totalement adaptés à la dépendance. Véritables lieux de vie, les espaces et les aménagements y sont fonctionnels.

Les chiffres clés pour comprendre le rôle des EHPAD dans la société

- >> Sur 6 millions de français âgés de 75 ans et plus, 1,3 millions sont en perte d'autonomie – soit environ plus d'un sur cinq.
- >> L'âge moyen de la perte d'autonomie est de 83 ans.
- >> La part de la population âgée de plus de 75 ans est actuellement de 9,3%, elle passera à 14,7% en 2040.
- >> 4,3 millions de personnes en France sont considérés comme des aidants hors Établissements spécialisés, dont 83% sont des membres de la famille.
- >> Parmi les bénéficiaires de l'allocation de la perte d'autonomie, 41% sont en Établissements spécialisés pour 59% en maintien à domicile.
- >> Le nombre de bénéficiaires de l'APA devrait passer de 1,3 millions à 1,9 millions en 2040, soit une hausse de près de 50%.

On comprend donc bien à la lumière de ces chiffres que le rôle des Établissements spécialisés, et en particulier des EHPAD, est amené à être toujours plus structurant pour la société. Leur rôle est également amené à évoluer du fait de l'arrivée de plus en plus tardive en Établissement. Grâce aux actions pour le maintien à domicile, les personnes arrivent plus âgées en EHPAD, mais de ce fait avec également une perte d'autonomie plus prononcée.

Sources : Insee, Dress, Ministère de la Santé.

Les Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes

Ces Établissements, entièrement médicalisés, permettent d'accueillir des personnes de 60 ans et plus, dépendantes ou non. Chaque personne bénéficie d'un accompagnement personnalisé qui garantit le respect de ses désirs et de ses choix de vie au sein de nos résidences. Balnéothérapie, ateliers thérapeutiques, activités quotidiennes, restauration sur place, rencontres intergénérationnelles, salons des familles : tout est mis en œuvre pour favoriser le maintien de la vie sociale, mais aussi l'autonomie de la personne.

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

Le directeur de chaque Établissement est assisté par des professionnels d'encadrement qui accompagnent l'ensemble du personnel pour tout ce qui concerne le bien-être et la vie quotidienne des Résidents.

Évolution du projet de soin et du projet d'accompagnement personnalisé

Le bien-être passe par un accompagnement adapté à chacun. Dès l'arrivée du Résident, un projet de soin est mis en place. Par la suite, un projet d'accompagnement personnalisé sera établi dans les 3 mois suivant l'admission.

Le projet de soin, élaboré en collaboration avec le Résident et l'équipe médicale, vise à prévenir et/ou traiter les maladies ainsi qu'à compenser la perte d'autonomie.

Le projet d'accompagnement personnalisé formalise les besoins et les souhaits du Résident permettant ainsi de préciser l'accompagnement de celui-ci. L'année 2016 a été une année de travail d'optimisation dans l'optique d'un parcours encore plus personnalisé. Un groupe de travail pluridisciplinaire d'une quarantaine de personnes a été chargé, dans le respect des valeurs d'Adef Résidences, de mettre toujours plus au cœur de l'activité un accompagnement qui ne soit pas standardisé mais concrètement dédié à chaque individu.

Partage familles, Résidents et professionnels sur Facebook

Fin 2016, 6 EHPAD ont créé leur page Facebook pour ouvrir leurs portes grâce aux réseaux sociaux. Ils ouvrent la voie aux autres Établissements, voie voulue pour permettre le partage, même quand on est loin, et laisser découvrir les activités à toute personne intéressée mais qui n'aurait pas l'occasion de se rendre in situ.

Une unité « psy » à la Maison du Clos des Marronniers (La Vallée au Blé - 02)

Les EHPAD en général sont de plus en plus confrontés à des arrivées de personnes ayant des pathologies psychiatriques (schizophrènes, bipolaires, etc.). Ces personnes vieillissantes étaient soit à domicile avec leurs proches, soit en unités psychiatriques dédiées avant d'arriver à une perte de dépendance nécessitant une entrée en Établissement. À la Vallée-au-Blé, une unité spécifique a pu être développée en 2016 après la validation des autorités des tutelles et le déblocage de financements permettant de lancer les travaux et former les personnels aux pathologies psychiatriques. Face à ces enjeux, l'Association s'est en effet engagée pour pouvoir enclencher un accompagnement des personnes psychotiques vieillissantes en phase avec ses valeurs, le respect, le professionnalisme, et la volonté que l'humain reste au cœur de la prise en charge.

Rencontres chorégraphiques à la Maison de la Vallée des Fleurs (Stains - 93)

Les EHPAD sont dans leurs espaces géographiques et ont pour volonté que les Résidents restent intégrés autant que ce peu à cet écosystème. Jusqu'à début 2016, les jeunes de la maison de quartier "Yamina Setti" et leurs animateurs sont venus dans l'Établissement pour s'entraîner avec les Résidents.

Ces ateliers ont été coordonnés par le chorégraphe Shush Ténin. Toutes les séances ont été filmées par une vidéaste professionnelle pour ensuite être montées comme un clip intitulé "Douce France". Une projection a eu lieu le 16 mars 2016.

La semaine bleue à la Maison des Micocouliers (Roquebrune-sur-Argens - 83)

Vivre avec son écosystème est une évidence pour les Établissements. Certains comme la Maison des Micocouliers se sont intégrés dans des partenariats globaux. Dans son département, l'ARAIVE (Association de Recherche en Animation Inter-Établissements du Var Est) regroupe 26 EHPAD et Foyers logements, soit près de 2000 Résidents.

Elle organise des sorties, des animations, des manifestations festives, pour les Résidents vivant en institution et à domicile, et également des formations pour les personnels - l'Établissement en est un membre actif. « La semaine bleue » a eu lieu du 3 au 9 octobre au sein de l'Établissement avec de nombreuses activités visant à décloisonner l'EHPAD de la vie sociale environnante.

Objectif réussi de montrer une fois de plus que la vie en EHPAD est dans la continuité et en lien avec la vie sociale hors Établissement. Expositions d'artistes locaux, sorties au restaurant, débat sur le bien-être en EHPAD, débat sur la sexualité chez les personnes âgées, etc.. auront été autant de preuves qu'il est utile de faire tomber les préjugés sur la vie en Établissement.

Les séquences de vie présentées dans le présent rapport ne sont, pour des raisons évidentes de mise en page, qu'une faible représentation des actions menées dans les 31 EHPAD de l'Association (chiffre au 31/12/2016).



Les Établissements handicap

Adef Résidences dispose de structures spécifiquement dédiées à des personnes traumatisées crâniennes, cérébro-lésées, schizophrènes, handicapées mentales ou encore polyhandicapées.

Pour chacun de ces Établissements, de véritables projets de vie sont construits avec et par les Résidents, dans l'optique de resocialisation et de réinsertion dans la société.

Les Maisons d'Accueil Spécialisées

Elles accueillent des personnes dont le handicap sévère relève d'une surveillance quasi constante. L'absence totale ou partielle d'autonomie nécessite une assistance et des soins quotidiens. L'accompagnement est ici majoritairement orienté autour d'activités de réadaptation cognitive, d'animation et de resocialisation.

Les Foyers d'Accueil Médicalisés

Ces Établissements accueillent des personnes atteintes d'un handicap moyen, ne nécessitant pas ou plus de soins lourds. L'accueil et l'accompagnement se portent ici majoritairement sur la réadaptation et la resocialisation.

Les Foyers de Vie

Ces Résidences, non médicalisées, accueillent des personnes présentant un handicap plus léger et disposant d'une autonomie les rendant capables d'accomplir des actes simples de la vie quotidienne. L'accompagnement est ici majoritairement centré sur la resocialisation en vue d'une éventuelle réinsertion dans la société.

Une fresque pour « traverser » les murs à la Maison de l'Alisier (FAM à Pierrefitte-sur-Seine - 93)

Bien souvent, les murs, symboles du cadre institutionnel, sont vécus comme « enfermants » par les Résidents. Les professionnels de la Maison de l'Alisier se sont interrogés : comment faire pour qu'ils ne soient plus une clôture mais une porte ouverte sur l'imaginaire ? C'est suite à une visite d'une exposition de « Street Art » à la Défense qu'a germé l'idée d'inviter la vie extérieure à entrer dans les murs accueillant des personnes cérébro-lésées. Une équipe d'artistes graphes est venue à la rencontre des Résidents du FAM, pour échanger avec eux sur leur propre conception du projet au cœur de l'Atrium de l'Établissement, le lieu de vie principal des Résidents. Ces Résidents ont choisi 3 thèmes afin d'exprimer leurs propres créativité : le monde marin, les grandes cités du monde et la nature. C'est ainsi qu'est née la fresque géante qui recouvre plus de 160 m² de surface. Des murs, les Résidents et les artistes en ont ensemble fait une fenêtre, une porte largement ouverte sur l'imaginaire. Une initiative originale permettant de décroquer le lieu de vie.



Les Résidents de la Maison du Sophora militent pour la sécurité routière et accueillent des jeunes sous mesure judiciaire (FAM à Gauchy - 02)

Les Résidents cérébro-lésés se sont mobilisés pour sensibiliser les jeunes à la sécurité routière. Depuis 2009, La Maison du Sophora est en partenariat avec le Collège Paul Eluard de Gauchy. Le travail consiste à motiver les élèves à réfléchir à leurs comportements sur les routes, ce en s'appuyant sur les témoignages directs de Résidents et l'aide de supports de communication aux messages chocs qu'ils aident à réaliser.

Cette expérience s'est étendue en 2016 aux lycées sur une plus grande partie du département. Parallèlement, la Maison du Sophora reçoit des éducateurs de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, qui assurent le suivi de mineurs sous mesure judiciaire. Les psychologues expliquent les pathologies et les jeunes peuvent participer aux activités. Des Résidents participent, à leur demande, à ces rencontres.

Du sport à la Maison du Bois Joli (FAM/MAS à Morez - 39), oui mais en compétition

Dans le cadre du programme d'activités physiques adaptées proposé tout au long de l'année au sein de la Maison du Bois Joli, les Résidents ont participé aux jeux nationaux d'hiver qui se sont déroulés à Chamrousse (Isère) en mars.

Cette manifestation a été organisée par l'association Special Olympics et a réuni plus de 400 personnes venant de toute la France. 10 Résidents, 6 profes-

sionnels de la Maison du Bois Joli et 2 bénévoles de l'association APACH'Evasion étaient engagés sur ce projet. Les résultats ont été à la hauteur des espérances :

- >> en ski de fond (épreuve de 1 km) : 1 médaille d'argent et 2 médailles de bronze,
- >> en raquette (épreuve de 400 m) : 1 médaille d'or et 1 médaille d'argent,
- >> en ski alpin et ski fauteuil : médailles de participation.

Un théâtre forum accessible aux personnes en situation de handicap - La Maison de la Forêt des Charmes (FAM - MAS à Saint-Julien l'Ars - 86)

À l'initiative de l'Équipe Référente Bienveillance, la Maison de la Forêt des Charmes a mis en place un « théâtre forum ». Le principe est celui d'un théâtre participatif où les acteurs et spectateurs réfléchissent ensemble à leurs rôles. Menée avec le concours de 9 Résidents et d'une dizaine de professionnels, cette expérience a favorisé le partage et permis d'échanger avec sympathie et bienveillance sur des thèmes ou des problématiques du quotidien. Une initiative qui prouve que les techniques d'accompagnement peuvent sans cesse se renouveler.

Les séquences de vie présentées dans le présent rapport ne sont, pour des raisons évidentes de mise en page, qu'une faible représentation des actions menées dans les 31 Établissements Handicap de l'Association (chiffre au 31/12/2016).

Focus métier dans les Établissements

L'adaptation des métiers aux enjeux sectoriels

Les métiers sont en évolution au regard de l'adaptation et de l'optimisation de l'accompagnement des personnes dépendantes.

L'intégration des activités physiques adaptées comme aide thérapeutique

La plupart des acteurs du secteur médico-social reconnaissent au « sport » un caractère thérapeutique. Les impacts de l'activité physique ont été reconnus scientifiquement. Alors que la Haute Autorité de la Santé parle de « thérapeutique non médicamenteuse », le principal constat est que les activités physiques adaptées permettent de réduire les maladies chroniques et de lutter contre les difficultés d'adaptation physique et psychologique. Au sein de l'Association en 2016, des enseignants en activités physiques adaptées ont été intégrés autant en EHPAD qu'en Établissements handicapés.

Les métiers d'Auxiliaire de vie sociale et d'Aide médico-psychologique

L'année 2016 aura été marquée par la création du diplôme d'État d'accompagnement éducatif et social (DEAES) qui, entre autres, fusionne les diplômes d'Auxiliaire de vie sociale et d'Aide médico-psychologique. L'Auxiliaire de vie sociale intervient en EHPAD comme en Établissement Handicap pour accompagner au quotidien les personnes en situation de dépendance, il/elle exerce quelque part un rôle de soutien auprès de la personne dans le cadre de la prise en charge globale. Son rôle est particulièrement important dans la relation à la personne, ses interventions compre-

nant les gestes du quotidien comme la toilette. Le savoir-être de l'Auxiliaire de vie sociale comprend un intérêt et une empathie pour les difficultés que rencontrent les personnes dépendantes confrontées au vieillissement ou au handicap. Sous cet axe, son rôle a effectivement une proximité avec l'Aide médico-psychologique. Pour ce dernier, sa mission est autant relative au domaine des soins qu'à des objectifs sociaux ou éducatifs. En sus des actes de vie du quotidien, l'Aide médico-psychologique, grâce à ses bonnes qualités relationnelles, participe à la mise en œuvre des activités ludiques, d'apprentissages ou encore de socialisation.

La fusion des deux diplômes se situe dans une logique d'optimisation des prises en charge par une meilleure mutualisation des actions. Adef Résidences a donc lancé dès 2016 une étude concernant l'évolution à venir des postes et l'adaptation par de futurs programmes de formation.

L'Animateur devient Coordinateur de la vie sociale

Dans un EHPAD comme dans un Établissement handicapé, l'Animateur a une fonction clé pour permettre aux personnes de continuer à s'épanouir, avoir une vie sociale, stimuler leurs capacités d'autonomie... De nombreuses activités peuvent être menées : ateliers créatifs, jeux, sorties culturelles, animations musicales, séances de lectures, etc... L'année 2016 est également celle de la transition pour cette compétence qui est amenée à s'élargir à un rôle de Coordinateur de la vie sociale, rôle qui au-fur-et-à-mesure de sa mise en place aura une mission plus transversale sur tous les pans de la vie en Établissements, y compris avec les familles, les communes...



La réflexion éthique dans l'accompagnement

La démarche Bientraitance est un élément fondamental dans la construction d'Adef Résidences et dans la vision que ses salariés ont de leurs métiers. Pour exister, cette démarche s'inscrit dans un travail éthique qui est essentiel pour dépasser les effets d'annonces et faire évoluer concrètement les pratiques dans les Établissements, qu'il s'agisse des EHPAD ou des Établissements handicap.

Une discipline indispensable : les Sciences Humaines et Sociales

La démarche bientraitance est non seulement un sujet de fond, mais aussi un sujet de pratiques professionnelles comme tout autre volet des compétences indispensables au travail en Établissement. Elle est dédiée aux salariés avec pour bénéficiaire final le Résident. En 2012 a été créée la Direction des Sciences Humaines et Sociales qui pilote l'ensemble des actions et formations relatives à l'éthique et la bientraitance. Deux instances complètent le dispositif. L'Observatoire de la Bientraitance étudie les écarts entre les objectifs et les faits dans les Établissements. Le CEAR, Comité d'Éthique Adef Résidences, identifie dans les Établissements des thématiques éthiques fondamentales et les travaille ensuite en rendant des études cliniques et recommandations accessibles à tout public, y compris externe à l'Association (Voir page 13 la composition du Comité d'Éthique Adef Résidences).



Comité d'Éthique Adef Résidences

Nouveau développement des Espaces de Réflexion Éthiques Locaux

Alors que le constat est partagé que le fonctionnement des Institutions influence le comportement des personnes, le principe des Espaces de Réflexion Éthiques Locaux est de créer au cœur des Établissements des « espaces de pensées », des espaces pour penser la complexité des métiers et de la vie des Résidents.

L'Association comptait plusieurs de ces Espaces en 2016 et continue sa politique de déploiement sur la base du volontariat en 2017. Ces Espaces ont leurs équivalents à l'échelle régionale partout où l'Association est présente.

Des Groupes d'Analyse des Pratiques dans tous les Établissements

L'accompagnement sur l'éthique et les questionnements fait l'objet pour les salariés de réunions dédiées. Toutes les 6 semaines, chaque Établissement reçoit un collaborateur de la Direction des Sciences Humaines et Sociales qui mène un Groupe d'Analyse des Pratiques ouvert à tous les salariés de l'hôtellerie et de l'assistance de vie. Ce Groupe d'Analyse des Pratiques est constitué sur une période d'un an, à l'issue de laquelle de nouveaux salariés peuvent faire le choix de l'intégrer. Alors que la démarche Bientraitance de l'Association est aux antipodes des effets d'affichage sectoriels sur le sujet, les groupes d'Analyse des Pratiques Professionnelles inscrivent l'éthique dans la réalité des Établissements où l'on peut rencontrer des faits tels que la maltraitance, des situations complexes dans la prise en charge, le non respect des droits et libertés des Résidents...



Une parole ouverte et partagée avec les professionnels

En plus de tous les échelons de la réflexion éthique, chaque 1^{er} lundi du mois se tient une réunion en présence de professionnels du siège et de Directeurs d'Établissements avec une liberté sur les sujets qui sont impulsés par la vie en Établissements.

Par exemple, un EHPAD partage ses interrogations sur la liberté ou non laissée aux Résidents dans la place qu'ils occupent lors des repas (place qui peut être influencée par des considérations organisationnelles aussi bien qu'en lien avec les troubles de santé).

Intégration approfondie de l'anthropologue Georges Arbuz dans la réflexion sur l'écoute et l'accompagnement des Résidents en Établissements médico-sociaux

L'intégration de Georges Arbuz (diplômé d'anthropologie sociale, enseignant à Paris VII et à Paris XIII, membre de la Société française de gériatrie et de gérontologie) dans les travaux de la Direction des Sciences Humaines et Sociales a pour objectif de renforcer la connaissance sur ce qu'est le Grand Âge pour l'ensemble des professionnels de l'Association. Prendre soin des personnes âgées dépendantes, les accompagner au quotidien sur leur chemin de vie, ou encore les soigner sont autant d'actions qui ne peuvent pas relever d'une simple pratique professionnelle pour être efficaces. Une meilleure

compréhension culturelle et sociale de la situation de vie des Résidents est un axe fondamental pour que la prise en charge puisse être à la hauteur des enjeux humains.

La méthodologie du dialogue permanent

Appréhender les fragilités et les questionnements existentiels ne relève pas de la mise en place d'un schéma directeur ou d'une organisation.

Georges Arbus, anthropologue, est le partenaire des travaux menés.

Après avoir posé les bases en 2015, l'année 2016 a été focalisée sur la mise en place de groupes de travail interdisciplinaires :

Journées Professionnelles des Directeurs Établissements et Sièges sur la Décision

Les journées de 2016 ont toutes porté sur la thématique clé de la décision.

Confrontés au quotidien aux risques et incertitudes inhérents à la fonction managériale, les Directeurs ont ainsi eu l'occasion de questionner leurs pratiques, partager leurs interrogations et évoluer sur des prises de décisions qui impactent au final les Résidents.

La question de la responsabilité y est traitée, ou plus précisément son intégration au sein d'Adef Résidences qui vise à être une Association responsable humainement, économiquement et socialement avec l'ensemble des parties prenantes.

- >> deux séminaires de deux jours ont été dédiés chacun à 10 Directeurs d'EHPAD volontaires, ainsi qu'à une partie des équipes de la Direction des Dispositifs Organisationnels,
- >> des ateliers d'études et de réflexions ont été créés dans deux EHPAD volontaires (Fourchambault - 58 et Saint-Dizier - 52).

En 2016, au regard des 1^{ers} bénéfiques pour les professionnels et les Résidents, en particulier concernant l'étape de l'entrée en institution qui représente souvent une rupture importante, les processus organisationnels ont connu des évolutions relatives à :

- >> La nécessité de former les professionnels aux notions d'écoute, d'accueil et d'accompagnement,
- >> La mise en cohérence de l'organisation du travail.

L'engagement de la Direction des Sciences Humaines et Sociales avec les partenaires extérieurs

>> Deux psychologues du service sont intervenues dans le cadre du 33^{ème} congrès de la Société Française de Psycho-Oncologie (avec une publication dans le numéro 1 de la revue Psycho-Oncologie).

>> Une réunion de travail s'est tenue avec le conseiller EHPAD auprès de la Secrétaire d'État chargée des personnes âgées et de l'autonomie. Les échanges ont porté sur les enjeux humains actuels, l'importance du développement de la démarche éthique, et les risques de dévoiement et d'instrumentalisation de la gestion humaine dans les Établissements.

La Direction des Sciences Humaines et Sociales a travaillé en 2016 à un 3^{ème} livre sous l'égide du CEAR. Il s'agit de participer aux débats éthiques concernant les Établissements médico-sociaux et d'ouvrir ces débats à tous, y compris aux publics extérieurs à l'Association et au CEAR.

Le livre est disponible sur demande auprès du service Communication.

Sabrina Blot-Leroy, Directrice du service Sciences Humaines et Sociales

Pourquoi avoir choisi cette thématique ?

L'objectif du CEAR est de faire avancer de manière réelle et pragmatique la démarche éthique dans le quotidien des Résidents et des Établissements. L'exercice des droits et libertés est un sujet fondamental et transversal à l'activité médico-sociale.

Le sujet est en effet revenu de manière répétitive dans le quotidien des Établissements. Nous nous en sommes donc saisi pour répondre aux attentes.

Parlez-nous des principaux facteurs de risques...

Nous avons repéré à partir des situations concrètes décrites dans le Livre les facteurs suivants : la réglementation excessive, l'interdiction abusive, la dépossession, la substitution injustifiée ou inadéquate, et la surprotection.

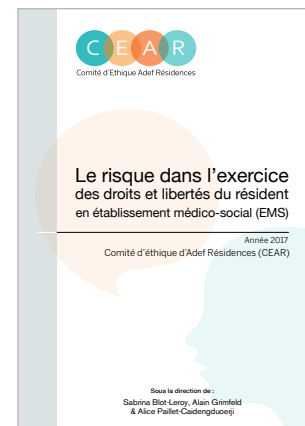
C'est le statut du Résident qui est interrogé au travers de ces facteurs de risques. L'entrée en institution se traduit-elle par un statut nouveau pour lui ? Dans quelle mesure son droit de choisir et de décider est-il remis en cause ?

Quels enjeux rencontrent les professionnels ?

Les professionnels exercent des métiers de l'anormal, le risque est inhérent à leurs activités. La question qui se pose à eux et aux institutions est : comment peut-on accepter et donner une place au risque pour respecter le Résident dans sa place d'adulte ? Ce questionnement se croise avec d'autres sujets tels que l'enfermement et l'incertitude. Ils participent ainsi intrinsèquement à l'amélioration des différentes typologies de prises en charge.

Pouvez-vous nous citer des situations concrètes étudiées dans le Livre ?

Bien sûr, nous avons travaillé sur des exemples cliniques très concrets au plus près de la réalité des Établissements et à la base de la réflexion. Est ainsi traité dans le Livre le cas d'un Résident dont la famille déclare qu'il ne faut pas le laisser en présence d'enfants. Autre exemple, celui d'une personne qui se laisse mourir, sujet auquel les professionnels peuvent être confrontés sans y être vraiment préparés. La question des familles est abordée : comment gérer quand ses membres vont contre l'avis et le consentement du Résident ? L'alcool, le vestimentaire sont d'autres exemples cliniques traités.



Une diversification des activités...

FILIALES

Restonis, la restauration en Établissements



Spécialisée dans la restauration collective, la filiale Restonis est ouverte sur le marché extérieur aux Établissements Adef Résidences. Un plan de développement a été validé en 2016, comprenant une nouvelle direction, pour accompagner cette ouverture à d'autres structures. Au travers de Restonis, c'est toute une politique de qualité et d'hygiène qui a été mise en place. Dans son secteur, Restonis est l'un des rares acteurs à pouvoir proposer 80% de produits frais. En 2016, Restonis s'est également engagée dans le développement de filières d'approvisionnement courtes. Au plus près des activités d'Adef Résidences, Restonis gère ses prestations en les intégrant dans les parcours d'accompagnement

des Résidents. Dans une collaboration totale avec les professionnels de l'Association, les professionnels de Restonis ont acquis une expertise dans l'adaptation des menus aux besoins des Résidents ainsi que dans l'intégration des notions fondamentales telles que le plaisir dans tous les sujets nutritionnels.

- > **CA 2016** : 14 427 011€
- > **Actionnaire** : Adef Résidences (100%).
- > **Salariés au 31/12/16** : 229
- > **Restaurants gérés** : 42
- > **Repas préparés** : 2,5 millions environ
- > **Audits qualité Sogeres** : 0
- > **Audits Laboratoires Mérieux** : 110
- > **Visite hygiène** : 19
- > **Site** : www.restonis.fr

Armonis, la formation des professionnels et l'audit des Établissements



Depuis 2014, Armonis est reconnue organisme de formation. Son métier est le médico-social.

Avec plus de 150 formations, la filiale de l'Association s'est affirmée comme un acteur incontournable pour les professionnels du secteur. La richesse de ses formations est largement reconnue au regard du nombre de stagiaires, dont 20% hors Adef Résidences. Tout le modèle d'Armonis sur la formation est porté par une connaissance poussée de tous les sujets grâce à l'expérience de ses formateurs sur les 42 Établissements associatifs. Le fait marquant 2016 aura été l'obten-

tion de la Certification OPQF. Parallèlement, Armonis dispose d'une offre de services pour les évaluations internes et externes des Établissements. Cette offre peut être étendue à une mission de conseil élargie pour tout Établissement du secteur médico-social.

- > **CA 2016** : 1 721 255€
- > **Actionnaire** : Adef Résidences (100%).
- > **Intervenants (dont salariés) au 31/12/16** : 102
- > **Personnes formées en 2016** : 6 242 personnes (+8% par rapport à l'année 2015)
- > **Clients hors Adef Résidences** : 154
- > **Formations** : 157
- > **Site** : www.armonis.fr

...au service des Établissements

Algonis, des prestations de DSI mutualisées



Algonis est appréciée des Établissements Adef Résidences pour sa hotline. Disponible pour tout type de questions, elle est l'interface avec de très nombreuses activités qui relève d'une Direction des Systèmes Informatiques pour ses utilisateurs. Son offre va de l'accompagnement de l'expression de la demande au déploiement et au suivi des solutions mises en place. À titre illustratif, Algonis a travaillé en 2016 avec Adef Résidences au choix du logiciel de suivi et services

aux Résidents NetVie, puis à son déploiement (voir page 38). Face aux besoins croissants de dématérialisation dans le secteur médico-social, la filiale informatique de l'Association mène également des travaux, seule ou en partenariat avec des acteurs digitaux du médico-social, sur la création d'outils et applications.

- > **CA 2016** : 2 463 687€
- > **Actionnaire** : Adef Résidences (100%).
- > **Salariés au 31/12/16** : 15
- > **Site** : www.algonis.net

4MS, 4ème filiale, créée en 2016



4MS pour Maintenance Matériel Multi-technique en Établissements Médico-Social, propose une offre de services pour la conception et la réalisation de toute prestation Bâtiments. 4MS peut également

intervenir sur tout ce qui est relatif aux matériels, et faire œuvre de conseil et formation. Le plan de déploiement de 4MS sur l'ensemble des Établissements Adef Résidences se fera courant 2017.

- > **CA 2016** : première clôture en 2017

DÉPARTEMENT VACANCES

Adef Résidences Vacances



Des vacances adaptées partout en France toute l'année pour les adultes handicapés, tel est le positionnement du département Vacances de l'Association. Bien entendu ouverts aux plus grand nombre, les séjours proposés se déroulent soit au centre de vacances associatif L'Odyssée des sens situé à Sarran en Corrèze, soit en déplacement vers des destinations du catalogue ou avec des séjours construits sur-mesure. Adef Résidences Vacances appréhende le sujet

handicap de manière approfondie. Les interactions avec les Établissements handicap sont nombreuses pour enrichir l'offre de prestations qui prend réellement en compte les besoins des Résidents en institutions handicap. Adef Résidences Vacances a continué en 2016 à développer son offre et ses partenariats.

- > **Site** : www.vacances-handicap.com



GESTION ET ORGANISATION RIGOUREUSES

SOMMAIRE

> Gestion des Ressources Humaines.....	31
> Référentiel et Dynamique d'Amélioration Continue.....	36
> Maîtrise d'Ouvrage.....	39
> Analyse financière.....	40

La gestion des Ressources Humaines

Le nombre de collaborateurs augmente de manière significative tous les ans chez Adef Résidences avec la croissance de l'activité. Les recrutements et gestion des personnels se font à l'échelle de l'Établissement.

La Direction des Ressources Humaines au siège assure une fonction ressource et support, ainsi qu'une fonction stratégique notamment dans l'évolution organisationnelle de l'Association et de ses filiales. Elle accompagne également les Établissements et est garante du respect des dispositions légales et réglementaires.

La gestion des carrières

La politique de la Direction des Ressources Humaines est dictée par les principes qui se rattachent à l'autonomie de chacun des acteurs, et ce dans le cadre de la recherche des conditions d'épanouissement professionnel par :

- >> la formation,
- >> la trajectoire des compétences,
- >> l'organisation du travail,
- >> le bien-être au travail.

La Direction des Ressources Humaines participe à l'élaboration de toutes les stratégies et processus de décisions afin que ces objectifs ne soient jamais perdus de vue.

Dans ce cadre, la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) a été un axe prioritaire en 2016. Outil important pour rendre possibles et favoriser les trajectoires de carrières, le dispositif GPEC a ainsi été renforcé par la création du poste de Responsable Formation et Emploi.

Répartition moyenne des métiers dans les Établissements

La majorité des postes sont dédiés à l'aide à la personne : AMP, auxiliaires de vies, infirmières...

- ▶ Agent de maintenance 1,9%
- ▶ Agent de service 9,1%
- ▶ Agent hôtelier 2,1%
- ▶ Agent polyvalent 2,4%
- ▶ Aide-soignant/AMP 26,1%
- ▶ Aide-soignant/AMP Nuit 7,4%
- ▶ Animateur 2,1%
- ▶ Auxiliaire de vie 20,6%
- ▶ Auxiliaire de vie de nuit 1,4%
- ▶ Chef éducateur 0,4%
- ▶ Directeurs/Cadres administratifs 3,3%
- ▶ Éducateur 1,5%
- ▶ Ergothérapeute 0,5%
- ▶ Hôtesse d'accueil 0,3%
- ▶ Infirmière 6,5%
- ▶ Infirmière coordinatrice 1,2%
- ▶ Lingère 3,3%
- ▶ Médecin 0,7%
- ▶ Moniteur Éducateur 0,4%
- ▶ Personnel administratif 4,6%
- ▶ Psychologue 1,6%
- ▶ Psychomotricien 1,0%
- ▶ Responsable Hôtelier 1,6%

>> Gestion et organisation rigoureuses >> Gestion des Ressources Humaines

Le dispositif GPEC a été construit sur 3 pans :

- >> le diagnostic : il a été focalisé sur les évolutions métiers à venir dans le secteur avec la cartographie afférente,
- >> la mesure des écarts pour anticiper sur les besoins à court et moyen terme,
- >> le plan d'action pour l'année 2017 et les années à venir.

Cet axe d'amélioration a été considéré dans un mouvement d'ensemble de mise en cohérence de la politique Ressources Humaines avec des travaux concernant aussi les plans de formation, les entretiens professionnels ainsi que les modes de recrutements.

+ 13% de travailleurs handicapés en 2016



Le chiffre est fort, 23 personnes en situation de handicap visible ou invisible ont été reconnues ou intégrées en un an. Analysé en équivalent temps plein, la progression est de + 13%. La prise de conscience et l'acceptation du handicap comme un atout dans la diversité et le respect de nos valeurs est plutôt collective. À fin 2016, 83% des Établissements employaient au moins un travailleur handicapé.

Sous un angle financier, la contribution handicap a baissé d'environ 25%. Cette évolution a été enclenchée par une volonté forte des Ressources Humaines et de la Présidence, avec, en particulier, une sensibilisation poussée auprès des Directeurs d'Établissements et des Responsables de Service.

Dès fin 2016, il a été décidé de renforcer la sensibilisation et les actions facilitatrices (tels que l'aménagement des postes pour le maintien dans l'emploi).

Formation

En 2016, 3,52% de la masse salariale a été consacrée à la formation, pour un montant global de 2 246 029 €. 45 salariés ont bénéficié de formations qualifiantes en 2016. Il est à noter que la totalité des heures de formation inscrites au bilan social ont été rémunérées.

Alors que l'Association est fortement engagée dans la politique de formation pour répondre aux exigences de ses activités, d'autres initiatives sont menées avec un impact important bien qu'elles ne rentrent pas dans les indicateurs du bilan social.

Ainsi, Adef Résidences a développé un outil ludique de sensibilisation sur les recommandations de l'Anesm sur les bonnes pratiques professionnelles.

Ces recommandations sont certes un atout pour améliorer les pratiques professionnelles, mais leur appropriation a été renforcée par la réalisation d'un jeu sous format « incollables ». Le service des dispositifs organisationnels a été missionné pour ce travail.

Prévention des risques professionnels

Dans la continuité des années précédentes, la prévention a fait l'objet d'une attention toute particulière. Les arrêts de travail concernent principalement les auxiliaires de vie et les aides-soignantes. Les accidents de

travail avec arrêt ont, de manière générale, diminué en chiffres constants de 8% tandis que les effectifs augmentaient.

Cette année aura en outre fait l'objet d'un programme dédié aux troubles musculo-squelettiques créé par la volonté de l'Association. Dans chaque Établissement a été désigné un référent troubles musculo-squelettiques, qui fait le lien avec le service Prévention des Risques de l'Association.

Préalablement formés, les référents troubles musculo-squelettiques ont pour mission de sensibiliser les salariés et de les former même à l'évitement des troubles.

Par exemple, des formations internes ont été menées à l'utilisation des aides techniques par les ergothérapeutes, psychomotriciens, IDEC, animateurs prévention et les fournisseurs de matériels.

Autres éléments structurels de l'année 2016

- >> Un contrat frais de santé obligatoire a été mis en œuvre au 1^{er} janvier 2016. Au-delà du socle légal, une couverture supérieure optionnelle et l'affiliation ayants droits sont proposées afin de répondre au mieux aux besoins des collaborateurs.
- >> L'année 2016 a été marquée par un nouvel aménagement du temps de travail au siège social pour une meilleure adaptation à la croissance de l'association et aux besoins des Établissements (nouvelle durée 37 heures hebdomadaires + 12 jours de RTT). Parallèlement, un forfait jours a été mis en place pour les cadres autonomes.
- >> Pour tous les salariés du siège et à l'instar du fonctionnement en Établissements, une grille indiciaire a été signée le 10 mai et agréée le 22 septembre 2016.





Exemples d'évolution de carrière

Laura Kadri

Repères :

- 2012 : début de carrière, entre chez Adef Résidences au poste d'Assistante de Direction à la Maison des Merisiers (Morsang-sur-Orge - 91).
- 2016 : formation.
- Évolution rendue possible sur 2017 : exerce des fonctions de Directrice Adjointe par intérim à la Maison des Glycines (Le Bourget - 93).

Parcours :

Arrivée en 2012, un peu par hasard après une licence professionnelle, à la Maison des Merisiers (Morsang-sur-Orge) en tant qu'Assistante de Direction, Laura Kadri y acquiert l'expérience de l'EHPAD. Vite passionnée, elle prend des responsabilités complémentaires en devenant tutrice. Avec un changement d'affectation en 2015 à Arcueil où elle poursuit ses activités, c'est en 2016 qu'est évoquée lors d'un entretien d'évaluation la possibilité de prendre des fonctions de Direction. Afin d'obtenir un financement pour une formation qualifiante, Laura Kadri passe au siège les tests de pré-requis à la fonction de Direction ainsi que les jeux de rôles, qu'elle réussit. Elle est alors acceptée sur dossier à la Faculté de Paris Dauphine dans le cadre du Master 1 « Economie et gestion de la santé ». Début 2017, Laura Kadri exerce des fonctions de Directrice Adjointe par intérim à la Maison des Glycines au Bourget. Laura Kadri indique : « *Je suis reconnaissante à l'Association de m'avoir laissé une chance. C'est une vraie ouverture d'esprit, sans barrière, et sans préjugé par rapport à mon âge. De plus, la place des femmes est importante chez Adef Résidences, y compris à un poste de Direction. On n'est pas dans des cases, les compétences et la personnalité sont valorisées, les demandes d'évolutions encouragées* ».



Sandra Cordier

Repères :

- 2005, entre chez Adef Résidences au poste d'Agent de Service à la Maison du Laurier Noble (Saint-Denis - 93).
- 2016/2017 : formation.
- Évolution rendue possible sur 2017 : nomination au poste de Cuisinière Restonis à la Maison de la Vallée des Fleurs (Stains - 93).

Parcours :

Sandra Cordier a commencé comme Agent de Service chez Adef Résidences.

Elle a travaillé pendant 2,5 ans en cuisine à la plonge. Souhaitant pouvoir travailler à temps plein, elle a obtenu un poste d'Agent Hôtelière à la Maison de la Vallée des Fleurs (Stains).

La création de Restonis lui permet alors de progresser et de devenir Commis. Mais la progression de Sandra Cordier ne s'est pas arrêtée là car une formation à l'AFPA de Stains lui est proposée. Cette formation en cours lui permet d'être désormais cuisinière.

« *On m'a toujours laissé ma chance. Quand je suis entrée chez Restonis cela a été super. C'est très intéressant d'avoir un autre contact avec les Résidents. Et j'ai eu un bon tuteur avec mon Chef-Gérant, c'est lui qui a eu l'idée de la formation car il veut que j'évolue* » témoigne Sandra Cordier.

Référentiel et Dynamique d'Amélioration Continue

La stratégie et les enjeux organisationnels

Adef Résidences s'inscrit dans une démarche rigoureuse d'amélioration continue. Par ailleurs, elle dispose d'un référentiel afin de garantir un système de contrôle de la qualité exigeant complété par une démarche interne et externe.

La Direction des Dispositifs Organisationnels travaille à la gestion de la performance de ces principes organisationnels.

La Dynamique d'Amélioration Continue et la parole des Résidents

Des enquêtes de satisfaction sont menées auprès des Résidents afin de mieux prendre en compte leurs besoins et préciser les leviers nécessaires à l'amélioration du niveau de qualité des prestations. Le taux de satisfaction global en moyenne des Résidents EHPAD et Handicaps en 2016 est de 78% (74% en 2015). Les écarts mesurés avec les objectifs organisationnels sont traités de manière élargie et concertée avec l'ensemble des services.

Les thématiques étudiées dans ces enquêtes sont :

- >> accompagnement dans la vie quotidienne,
- >> soins,
- >> espaces communs (circulation, sécurité,...),
- >> restauration (qualité, horaires, quantité,...),
- >> vie sociale et activités (relations, sorties,...),

- >> lieux de vie privés,
- >> implication des proches (dont la communication entre l'Établissement et les proches).

La thématique qui récolte le meilleur taux de satisfaction est celle des « lieux de vie privés » en EHPAD (91%). La thématique avec le moins bon taux de satisfaction est celle de l'implication des proches en Établissements Handicap (61%). Ce dernier chiffre rappelle que dans la situation particulière des personnes handicapées cérébro-lésées et psychotiques, le lien social et l'ouverture vers l'extérieur sont des éléments fondamentaux. Les enquêtes confirment ainsi l'importance du travail mené par les Établissements handicap Adef Résidences pour renforcer les interactions avec l'environnement social des Maisons.

Les résultats des enquêtes de satisfaction ont nourri les activités de plusieurs groupes de travail interdisciplinaires dans le courant de l'année :

- >> groupe de travail sur l'organisation du travail de nuit,
- >> groupe de travail sur le règlement de fonctionnement (simplification pour les Résidents, intégration de la notion de vie intime et affective, place des familles...),
- >> groupe de travail sur la qualité de la restauration (renforcer les possibilités de personnalisation des repas, développement du manger main...).

Le traitement des demandes et des souhaits occupe une place importante dans les Établissements. Ainsi, les mails ou les expressions verbales sont pris en

compte en sus des fiches de réclamations mises à disposition, sur demande, dans tous les Établissements médico-sociaux. Ces demandes et souhaits sont traités à la fois au niveau de l'Établissement et au niveau du Siège où ils font l'objet d'analyses croisées sur les pratiques dans Les Maisons.

Journée Professionnelle de la nutrition

Pour la troisième année consécutive, une centaine de professionnels de l'Association et de sa filiale de restauration collective Restonis se sont réunis.

Médecins coordonnateurs, infirmiers coordonnateurs et référents, responsables hôteliers, chefs de service éducatifs et chefs gérants sont les principales fonctions représentées lors de cette journée. Les thèmes abordés ont porté aussi bien sur les processus organisationnels d'Adef Résidences et de Restonis que sur les sujets nutritionnels : régime hypocalorique, bouchées adaptées, régime hyperprotéiné, ateliers culinaires thérapeutiques...

La Journée Professionnelle de la Nutrition est caractéristique de l'état d'esprit innovant de l'Association et de ses filiales : faire preuve de créativité pour améliorer les performances et la qualité du service rendu.

Concours La Maison Gourmande



Souvent considérée à tort comme le parent pauvre de la prise en charge des séniors, l'alimentation a pourtant toute sa place dans les EHPAD.

Nouvelle organisation du pôle soin

Une réflexion sur le nombre de postes "soins" vacants dans les Établissements d'Adef Résidences a été menée cette année. L'analyse de la pénurie de médecins dans certaines zones géographiques met en évidence des raisons conjoncturelles (démographie médicale actuelle), et structurelles (statut proposé, reconnaissance propre de la fonction, attractivité du métier).

L'organisation du pôle soin DDO a donc été repensée. Il a été proposé en 2016 un « projet d'accompagnement personnalisé » institutionnel, reposant sur une meilleure coordination des moyens humains (pool de médecins et d'IDEC), et sur des moyens technologiques (Visioconférence, Télémedecine).

Chaque médecin du siège assure le suivi de 3 Établissements maximum, avec des déplacements réguliers sur site et un suivi à distance (connexion au logiciel de soin, réunions en visioconférence).

Ce système permet ainsi de répondre aux besoins des Établissements en fonction de leur situation à un instant T, et vise à assurer une continuité d'activité en termes de soins. Cette organisation est présentée aux ARS concernées, et intégrée aux futurs CPOM.

L'objectif d'Adef Résidences est de participer à changer les mentalités et d'enrichir les pratiques professionnelles sur ce sujet essentiel. Les notions de qualité et de plaisir sont mises en lumière avec le concours Maison Gourmande, lancé en 2016 et ouvert à tous les EHPAD.

L'objectif est également de valoriser l'engagement des collaborateurs de la restauration qui sont au plus près des besoins des Résidents. Le concours est mené avec l'appui et le partenariat des Grands Chefs Philippe Urraca et Michel Roth (finale en mars 2017). Rappelons enfin que la « nutrition plaisir » est un élément fondamental y compris jusqu'aux accompagnements de fin de vie.

NETVIE, un outil créé pour générer plus d'efficacité dans le service global aux Résidents

La volonté initiale d'Adef Résidences a été de mettre à disposition de tous les salariés un outil d'aide au suivi et à la décision. Il est également ouvert aux intervenants extérieurs tels que les médecins libéraux grâce à son interface web. Le principe de NETVIE est

simple, chaque Résident est référencé sur l'ensemble des items de son accompagnement : le médical, la nutrition, l'administratif, le soin quotidien... La priorité pour l'Association a été de formaliser un processus d'organisation et de travail qui participe à rendre l'accompagnement plus efficace et la vie du Résident en Établissement plus fluide.

Le point cardinal de NETVIE est le Résident. À partir de toutes les données le concernant, son parcours est visible et cohérent à tous les professionnels intervenant auprès de lui. Si un problème spécifique est identifié, quel qu'il soit, toutes les informations nécessaires et les décisions prises y sont reliées. Le logiciel permet également d'être plus rapide dans l'accès aux informations. Le déploiement a commencé fin 2016 pour se poursuivre sur l'année 2017. Ce n'est en effet qu'après une phase test approfondie et l'application de variables d'ajustements que les Établissements basculent progressivement sur l'outil. Une équipe expérimentée de formateurs est présente auprès des professionnels pour assurer une transition invisible dans le quotidien des Résidents.



Maîtrise d'Ouvrage

La Maîtrise d'Ouvrage est en charge de la gestion du patrimoine immobilier (conception, construction et exploitation technique des bâtiments).

En 2016, outre ses activités inhérentes à sa fonction, elle a plus particulièrement contribué aux démarches associatives pour le développement durable.

Le pilotage énergétique des chaudières



Qui dit qualité et bonne gestion, dit également prise en compte du développement durable et de ses apports.

Un dispositif expérimental de gestion énergétique des chaudières a été installé à Saint-Pierre du Perray (91), choisi pour son nombre important de lits (136) avec une surface chauffée de 7300 m².

Cette innovation permet de réaliser des économies d'énergie par un suivi permanent des installations de chauffage et d'eau chaude sanitaire. Le dispositif permet de réduire significativement les coûts de fonctionnement des installations.

Si le coût d'installation est significatif, il a pu être confirmé en 2016 une baisse de 15% en consommation de gaz, et autre point positif, une meilleure maintenance des installations.

Il ne s'agit que d'un exemple des actions d'efficacité menée par la Maîtrise d'Ouvrage qui a pour mission de s'assurer d'une maintenance maîtrisée et créatrice d'un juste investissement dans les Établissements. L'étude de la mise en place au sein d'autres Établissements, suite à ce test positif, a été lancée fin 2016.



Analyse financière

La Direction Administrative et Financière repose les bases d'une meilleure efficacité

Sur 2016 plusieurs projets ont été lancés. Le premier est la refonte des outils avec d'une part, le changement du logiciel de trésorerie et accès en ligne aux relevés bancaires - et d'autre part, l'évolution des outils financiers dans le cadre de la mise en place sur 2017 de la dématérialisation des factures fournisseurs et du « workflow » de validation. Le second concerne la politique de développement durable avec des choix de référencements de produits ou de fournisseurs qui se sont faits dans une collaboration éco-citoyenne. Cela passe notamment par le papier, le tri des déchets ou encore l'émission de gaz à effet de serre. Egalement, près de 80% des achats sont réalisés en France. Le troisième est lié à la gestion de la flotte automobile qui a été intégrée dans une plateforme web interne. L'objectif est de permettre un meilleur suivi et de donner la possibilité aux Établissements d'avoir accès aux différents documents correspondants à leurs véhicules.

Préambule

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 2016. 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 notre association sont de trois types :

>> Les résultats des établissements dont l'affectation

est déterminée par les autorités de tutelle qui sont à classer en autres fonds associatifs et non en fonds propres.

>> Le résultat du siège acquis à l'association.

>> Les différences entre les résultats comptables des établissements et les résultats administratifs contrôlés par les tutelles qui sont acquis ou « laissés » à l'association.

Une précision importante mérite d'être rappelée ici. Après contrôle et analyse des comptes de liaison, nous avons pu ventiler les mouvements de trésorerie entre les différents établissements, et ainsi être plus précis sur la nature exacte de ces mouvements. Ces derniers sont en effet :

>> Des mouvements correspondants à des flux liés à l'exploitation. Ils sont donc portés en besoins en fonds de roulement.

>> Des mouvements correspondants 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.

Présentation du 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 :

$$\text{FRI} + \text{FRE} - \text{BFR} = \text{TRE}$$

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.

Approche globale

Le FRI (16 333 K€) est en baisse par rapport à 2015 (- 574 K€). On constate une augmentation des immobilisations de 4 672 K€ liée à l'aménagement des établissements ouverts et à l'acquisition des terrains de Béthune et d'Hussigny.

Le FRE est toujours excédentaire et a augmenté de 2 236 K€ par rapport à 2015.

Il est à noter que la provision pour créances douteuses constituée en 2016 est de 3 413 K€, en augmentation de 810 K€ à celle de 2015.

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.

Le fonds de roulement net global est positif (41 296 K€), en augmentation par rapport à celui de 2015 (39 634 K€).

La baisse de l'excédent de financement d'exploitation est due à une réduction des délais de paiement de nos charges sociales (de trimestre à mensuel) et une augmentation de nos créances.

À la lecture du bilan financier d'Adef Résidences, on constate que le fonds de roulement net global a augmenté en 2016, avec un excédent de financement d'exploitation de 6 354 K€ et une trésorerie positive de 47 650 K€.

En conclusion, Adef Résidences a respecté, au cours de l'année 2016, les grands équilibres financiers énoncés plus haut, puisque le fonds de roulement d'investissement est égal à 16 333 K€ et la trésorerie disponible à 47 650 K€, suffisant pour le financement des projets en cours et futurs. L'association poursuit son développement avec des produits d'exploitation en augmentation de 1,98% (160 968 K€) par rapport à celui de 2015 (157 837 K€), et conserve un résultat d'exploitation équilibré depuis son origine. Les produits d'exploitation consolidés s'élèvent à 179 782 K€, contre 175 107 K€ en 2015 (en augmentation de 2,67%).

BILAN FINANCIER

BIENS	2012	2013	2014	2015	2016
Biens stables					
Immobilisations incorporelles	1 104 610	1 122 460	1 134 535	1 135 224	1 138 873
Immobilisations corporelles brutes :					
- Terrains	22 773 291	23 230 081	23 230 081	23 110 081	24 200 081
- Constructions	282 087 862	316 947 817	334 457 145	353 617 313	353 816 277
- Installations techn., matériel, outillage	19 045 538	23 118 910	25 351 998	26 425 418	27 636 861
- Autres	4 777 106	7 529 892	10 128 535	12 333 474	14 504 926
Immobilisations en cours	31 010 844	19 507 890	16 402 447	5 400	888 638
Immobilisations financières	903 122	903 871	806 300	6 053 437	6 063 225
Charges à répartir					
Subventions à recevoir	3 781 303	1 325 126	864 690	0	0
Amortissements comptables différés	1 148 293	1 933 731	2 279 023	2 925 521	3 645 645
Avances et acomptes versés sur immobilisations	1 311 259	478 590	434 953	0	0
TOTAL II	367 943 228	396 098 368	415 089 707	425 605 868	431 894 525
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)	0	0	0	0	0
Actifs stables d'exploitation					
Report à nouveau déficitaire	944 640	783 566	0	0	3 910
Report à nouveau déficitaire gestion propre					
Résultat déficitaire	2 331 013	4 482 800	1 625 685	3 340 614	1 612 905
Résultat déficitaire en attente d'affectation	2 721 501	4 081 550	5 625 692	5 336 359	4 188 099
Résultat déficitaire en attente de contrôle	259 390	155 558	1 410 725	0	457 972
Créances glissantes (art.R314-98 CASF)					
Résultat rejeté par tiers financeur		229 459	3 342 786	5 111 835	6 271 186
Droits acquis par les salariés non provisionnés					
Différences entre rés.admin. et rés. comptables					
TOTAL IV	6 256 544	9 732 933	12 004 888	13 788 808	12 534 071
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III-IV)	0	0	0	0	0
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF	0	0	0	0	0
Valeurs d'exploitation					
Stocks	0	19 634	31 706	32 332	29 910
Avances et acomptes versés	186 070	386 966	33 933	68 184	85 215
Organismes payeurs, usagers	9 369 556	10 805 061	12 611 573	12 109 805	13 076 450
Créances diverses d'exploitation	15 152 830	9 191 150	9 398 632	15 182 844	17 041 149
Créances irrécouvrables en non valeur					
Charges constatées d'avance	160 205	184 562	177 736	175 617	442 601
Neutralisation des dettes pour congés à payer					
Autres					
TOTAL VI	24 868 661	20 587 373	22 253 580	27 568 782	30 675 325
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)	0	0	0	0	0
Liquidités					
Valeurs mobilières de placement	51 796 986	15 071 529	5 800 046	9 278 107	6 152 884
Disponibilités	4 371 708	40 082 743	45 524 994	47 536 826	47 034 719
Créances sur cessions					
Subventions d'exploitation à recevoir					
TOTAL VIII	56 168 694	55 154 272	51 325 040	56 814 933	53 187 603
TRESORERIE POSITIVE (VIII - VII)	44 366 016	41 428 832	42 714 935	51 300 128	47 650 072
TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)	455 237 127	481 572 946	500 673 215	523 778 390	528 291 524

FINANCEMENTS	2012	2013	2014	2015	2016
Financements stables					
Apports ou fonds associatifs	5 214 482	5 747 506	6 569 194	6 569 194	6 620 694
Réserves ou provisions des plus-values nettes					
Excédents affectés à l'investissement	1 871 286	1 979 221	2 443 533	2 308 448	2 797 394
Subventions d'investissements	56 771 620	56 971 435	55 485 919	52 592 312	50 373 808
Réserves de compensat ^o des charges d'amort	94 816	154 816	230 490	310 490	443 414
Provisions pour renouvellement d'immobilisat ^o	359 072	565 455	525 378	431 868	354 941
Emprunts et dettes financières	277 152 215	278 612 791	281 617 925	278 870 176	269 023 811
Dépôts et cautionnements reçus	3 071 150	3 713 627	4 149 287	4 486 618	4 712 237
Amortissements :					
- Immobilisations incorporelles	923 486	1 002 641	1 051 502	1 076 002	1 086 748
- Constructions	39 553 625	50 768 954	62 926 220	75 487 700	87 883 377
- Installations techn., matériel, outillage	7 641 723	9 941 351	12 397 892	15 081 537	17 850 797
- Autres	2 128 869	2 866 235	3 956 835	5 298 017	7 079 886
Autres (résultats non contrôlés...)					
TOTAL I	394 782 344	412 324 032	431 354 176	442 512 362	448 227 107
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)	26 839 116	16 225 664	16 264 469	16 906 494	16 332 582
Financements stables d'exploitation					
Réserves et provisions de couverture du BFR	86 631	95 838	70 341	170 341	170 341
Réserves de compensation des déficits	951 429	1 914 125	2 999 939	4 293 860	6 544 346
Résultat excédentaire	2 652 804	6 992 604	6 923 391	7 606 739	4 359 634
Report à nouveau sous contrôle de tiers financeurs	1 360 173	1 233 886	236 800	3 344 166	615 349
Report à nouveau excédentaire gestion propre	2 335 025	3 327 400	10 440 560	12 367 516	16 936 936
Report à nouveau excédentaire affecté à :					
- réduction charges d'exploitation	749 050	978 013	1 267 672	933 943	1 639 219
- financement mesures d'exploitation	82 531	282 001	260 126	232 815	273 801
Provisions pour risques et charges	668 749	1 221 549	1 393 299	1 516 769	1 564 339
Fonds dédiés	3 641 201	3 243 070	3 208 088	3 196 872	2 540 283
Autres Réserves	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297
TOTAL III	15 380 890	22 141 783	29 653 513	36 516 318	37 497 546
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)	9 124 346	12 408 850	17 648 625	22 727 510	24 963 474
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF	35 963 462	28 634 514	33 913 094	39 634 004	41 296 057
Dettes d'exploitation					
Avances reçues					
Fournisseurs d'exploitation	5 878 823	6 018 388	6 687 971	6 590 312	6 073 176
Dettes sociales	12 855 942	15 850 203	15 279 175	19 377 678	17 524 959
Dettes fiscales	4 758 435	5 326 044	3 795 981	8 110 504	6 885 914
Dettes diverses d'exploitation	3 838 065	1 224 055	218 417	15 319	9 799
Dépréciation des stocks et créances					
Produits constatés d'avance				2 000	8 110
Ressources à reverser à l'aide sociale	5 939 950	4 963 000	5 073 878	5 139 092	6 527 383
Fonds déposés par les résidents					
Autres					
TOTAL V	33 271 215	33 381 690	31 055 422	39 234 905	37 029 341
EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)	8 402 554	12 794 317	8 801 842	11 666 123	6 354 016
Financements à court terme					
Fournisseurs d'immobilisations	6 478 434	5 712 740	3 550 777	1 682 561	1 304 918
Fonds des majeurs protégés					
Concours bancaires courants	530 856	3 442 095	1 644 714	692 507	1 205 351
Ligne de trésorerie					
Intérêts courus non échus	4 793 388	4 570 606	3 414 614	3 139 737	3 027 262
TOTAL VII	11 802 678	13 725 441	8 610 105	5 514 805	5 537 531
TRESORERIE NEGATIVE (VII - VIII)	0	0	0	0	0
TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)	455 237 127	481 572 946	500 673 215	523 778 390	528 291 524

Adef Résidences

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

Tél. : 01 46 70 16 02

communication@adefresidences.com

www.adef-residences.com

