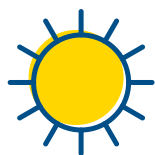


RAPPORT D'ACTIVITÉ

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

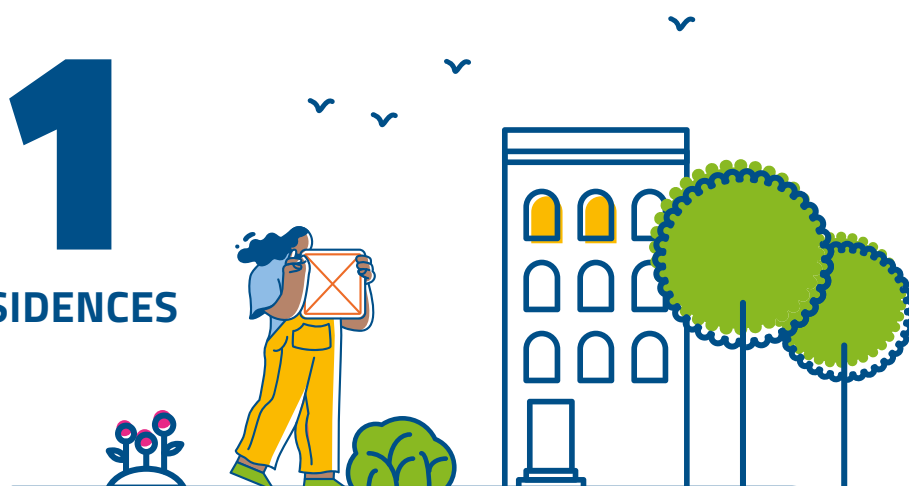
JUIN 2024





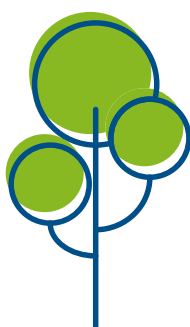
01

ADEF RÉSIDENCES



03

ENJEUX SOCIAUX



02

ENJEUX HUMAINS



04

PAROLES DE PROS



05

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX



07

BILAN FINANCIER



06

ENJEUX ÉCONOMIQUES



UNE 31^{ÈME} ANNÉE D'EXISTENCE, AUSSI VOLONTARISTE QUE LA TOUTE PREMIÈRE !



Il y a désormais 31 ans, Adef Résidences débutait ses activités. Le chemin parcouru, dans la croissance, dans ses réalisations, mais aussi dans les doutes inhérents à toute organisation, ont forgé une Association qui, aujourd'hui, avec ses 4300 salariés engagés, regarde l'horizon avec détermination, malgré de forts vents contraires.

Pour y faire face, et plus encore pour ne pas subir, une gouvernance de perspective et de combat a été murie, afin de ne pas juste « promettre l'avenir » comme le disait Saint-Exupéry, en commentateur passif des épreuves. Bien au contraire : s'armer pour « permettre l'avenir ».

L'Association Groupe Adef a ainsi été créée le 13 décembre 2023. Elle préside et dirige Adef Résidences, ses filiales ainsi que l'Hôpital Nord 92. Cette structuration sera précieuse pour créer de la valeur dans la production de services à l'ensemble des entités faisant partie de la galaxie Adef. Elle permet d'unifier la gouvernance pour mutualiser les réponses sociales, médico-sociales, médicales pour des personnes de tous âges, fragiles ou vulnérables, exposées aux risques de l'isolement et du repli sur soi.

Nous participons à tisser le lien social : il y a 31 ans, notre ambition humaine était la même. Aujourd'hui, elle se heurte à des obstacles sans précédent car la situation budgétaire du secteur du Grand Âge est particulièrement préoccupante. Adef Résidences, comme nombre d'acteurs, invite les Conseils

Départementaux et les ARS à activer les leviers relevant de leur périmètre, permettant d'atténuer l'équation impossible d'équilibre financier pour les Établissements et services liés au maintien de l'autonomie.

Et les obstacles sont cumulatifs : l'inflation, les augmentations de tarifs trop faibles autorisées par les tutelles sur l'hébergement à l'aide sociale, la pénurie de personnels qualifiés, mais aussi les dépenses de fonctionnement liées notamment à l'intérim. Les taux d'occupation moyens, eux aussi, restent en-dessous des constantes d'équilibre, conséquence notamment du déficit d'image des Ehpad.

Mais réalisme et optimisme ne sont pas antinomiques. Plus que jamais, Adef Résidences avec Groupe Adef incarnera les points orthogonaux de CAP 2040, avec une stratégie de croissance externe désormais mature dans la reprise d'Établissements isolés, dans une diversification et hybridation au service des besoins des territoires.

Cette stratégie se déclinera au service des enjeux humains, sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques. Dans la culture non négociable de la Bientraitance, notre mantra de cœur aujourd'hui comme il y a 31 ans. De quoi aborder l'avenir avec une confiance combative. Et 4 300 collaborateurs rassemblés autour de valeurs communes, cela ouvre des perspectives prometteuses.

Irréversiblement.

Dominique Bourguine.

Président de l'Association Groupe Adef
qui préside Adef Résidences





01 - L'Association à but non lucratif Adef Résidences

QUI SOMMES NOUS ?

Acteur national reconnu dans l'hébergement, l'accompagnement et le soin de personnes en perte d'autonomie, Adef Résidences est une Association loi 1901 désormais présidée par l'Association Groupe Adef. Depuis 31 ans, elle œuvre auprès des personnes âgées et en situation de handicap pour leur offrir un accompagnement et des soins adaptés à leurs besoins dans un cadre de vie chaleureux.

Les enjeux humains guident les choix organisationnels, le fonctionnement et la gestion quotidienne de l'entreprise. Ainsi, Adef Résidences ne cesse de développer une culture de Bienveillance respectueuse de la dignité de la personne, intervenant à tous les niveaux de son organisation. Pour cela, divers dispositifs et moyens sont portés notamment par la Direction de la Cohésion et des Enjeux Humains, composée de Psychologues qui accompagnent les professionnels (en particulier avec des espaces de réflexion et des groupes de parole), ainsi qu'un Observatoire des Pratiques, un Comité d'Éthique, un Fonds de dotation pour la recherche dans le développement des Établissements Médico-Sociaux...

Afin de respecter ses exigences de qualité, Adef Résidences s'inscrit dans une démarche rigoureuse d'évaluation et d'audits. L'Association est ainsi dotée d'un référentiel complet, qui aide chacune des Résidences à conduire leurs missions dans le respect des lois et règlements qui encadrent notre activité, mais aussi dans le respect des choix et souhaits des personnes accompagnées en laissant une place au questionnement éthique. Pour cela, doit être préservée l'autonomie des équipes dans la prise de décisions les mieux adaptées aux Résidents lorsqu'elles font face à des dilemmes posés

par la complexité des situations, et dont la réponse ne se trouve pas dans l'application stricte des règles.

Grâce à son approche innovante des métiers de l'accompagnement du grand âge et du handicap, en cohérence avec ses valeurs fondatrices, sa culture de la Bienveillance, son engagement et sa rigueur organisationnelle, Adef Résidences est un acteur expérimenté dans le secteur médico-social. L'Association a aujourd'hui vocation à rendre des services toujours plus utiles à la collectivité en faveur du « bien-vieillir » et de l'autonomie des personnes. Son expérience et savoir-faire lui permettent d'assurer avec succès la poursuite de sa croissance externe par la reprise d'Établissements isolés.

Notre mission.

Créer davantage de lien social, permettre à chacune des personnes accueillies dans nos Établissements de renouer avec la vie sociale, de continuer à vivre dans et par la relation aux autres, lorsque le maintien à domicile n'est plus possible.

Notre gouvernance.

L'Association Adef Résidences est présidée par l'Association Groupe Adef, créée le 13 décembre 2023. Le Conseil d'Administration est constitué de 9 membres élus pour 3 ans. Il est un lieu de débat au sein duquel toute question relative au sens de sa mission, à la stratégie de l'Association, à son bon fonctionnement, est évoquée. Il se réunit autant que nécessaire.

Les principes d'Adef Résidences d'accompagnement des personnes vulnérables.



L'utilité sociale

L'Association est à but non lucratif et répond aux besoins du plus grand nombre en pratiquant des tarifs d'équilibre compatibles avec l'habilitation à l'aide sociale.



La relation

L'entrée en Établissement est un moment de vie qui interroge la personne sur son identité et ses liens sociaux. Nous portons toute notre attention sur ce lien social fondamental à tous.



L'écoute

Les personnes en situation de dépendance ne sont pas toujours réellement écoutées dans leur dimension existentielle, pourtant la plus fondamentale. Les travaux menés par l'Association visent à faire évoluer les pratiques professionnelles.



La singularité

Chaque Résident est un être unique et différencié. Toutes nos approches sont fondées sur le respect de cette singularité en Établissement.

2024 : LA CARTE D'IDENTITÉ

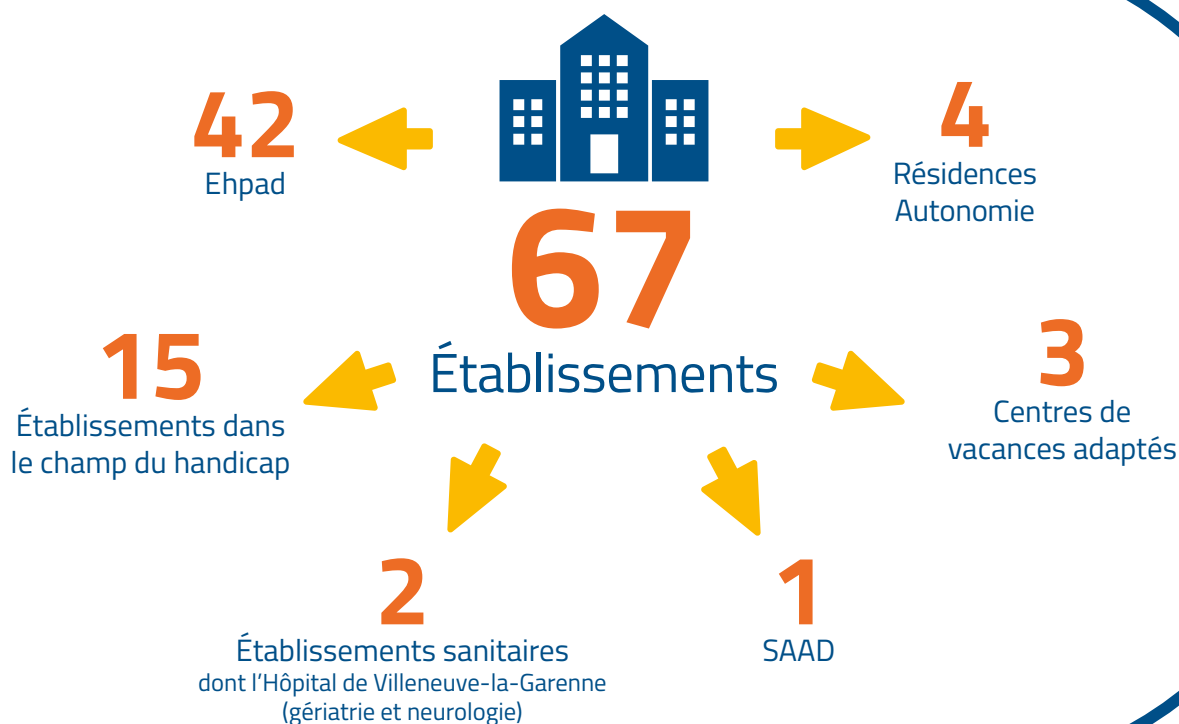
Adef Résidences en bref



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



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



1 Hôpital
(Villeneuve-la-Garenne)



4 300
salariés



31 ans
d'activité



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

Un Fonds de dotation pour la recherche dans les neurosciences.

UNE NOUVELLE GOUVERNANCE AVEC L'ASSOCIATION GROUPE ADEF POUR PERMETTRE L'AVENIR

L'Association Groupe Adef créée le 13 décembre 2023 préside et dirige désormais Adef Résidences et ses filiales, ainsi que l'Hôpital Nord 92, et sera également destinée à produire des prestations de services à l'ensemble des associations faisant partie de « la galaxie Adef ».

Son ambition : unifier la gouvernance et mutualiser les moyens pour proposer des réponses sociales, médico-sociales et médicales innovantes en termes d'habitat, d'accompagnement de soins et de services, adaptées aux besoins actuels et futurs de personnes de tous âges, fragiles ou vulnérables. Objectif : mieux faire face à la complexification des besoins sociaux et sociétaux des années futures pour mener des projets communs. Avec comme boussole, nourrir le lien social pour les personnes vulnérables qui sont exposées constamment aux risques de l'isolement et du repli sur soi.

Pour cela, l'Association Groupe Adef, avec la place et le rôle qui lui ont été assignés par ses statuts, organisera l'alliance entre les différentes entités qui lui sont rattachées et qui mènent des activités distinctes : sociales, médico-sociales, sanitaires ou de production de services.

Elle aidera à définir et déployer des stratégies communes entre toutes les entités juridiques de la galaxie « Adef ».

La stratégie de développement, de diversification et d'hybridation portée par le Groupe Adef sera l'une des orientations principales des prochaines années exposées dans le document CAP 2040 approuvé par le Conseil d'administration. Cette stratégie se déclinera au service des enjeux humains, sociaux, sociétaux et économiques.

La diversification et l'hybridation de nos activités, et donc de nos ressources financières et organisationnelles, aideront non seulement à mieux résister à la diminution des aides et des financements publics, mais aussi à mieux répondre aux attentes et besoins du territoire, de sa population vulnérable, ainsi qu'aux aspirations des salariés, en termes d'horizon professionnel.

Par exemple, l'hybridation de nos Établissements tels que certains de nos Ehpad qui hébergeront des personnes âgées, mais aussi d'autres personnes jeunes, en situation de fragilité sociale notamment, favorisera le lien social par le partage d'expériences, la solidarité, et suscitera le sentiment d'être utile aux autres.



LES NOUVEAUX ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES EN 2023

Annonay.

En Ardèche, l'Ehpad Mon Foyer est entré dans la sphère Adef Résidences en juin 2023. Il était auparavant géré par une Association à but non lucratif créée à cette fin. Il avait initialement été fondé par les Petites Sœurs des Pauvres, avec une forte vocation sociale. D'une capacité de 108 places, son implantation locale est donc ancienne. Un nouveau projet d'Établissement respectueux de son histoire sera travaillé avec l'ensemble des parties prenantes pour répondre aux évolutions des besoins locaux. Un accompagnement par Adef Résidences a été mis en place dans la perspective de préparer dans quelques années une fusion-absorption.



Auch.

Dans le Gers, la Maison des Rosiers de Jeanne était auparavant un Ehpad des Petites Sœurs des Pauvres fondé en 1876. Agrandi à plusieurs reprises, et ayant fait l'objet d'importants travaux de remise aux normes, l'Établissement d'une capacité de 84 places est cédé en septembre 2023 à Adef Résidences. Face aux crises des vocations, les Petites Sœurs des Pauvres se regroupent dans un certain nombre de Maisons tout en cédant les autres à des opérateurs partageant leurs valeurs.



**L'Association
a repris 5 Maisons
créées au 19^{ème} siècle
par les Petites Sœurs
des Pauvres.**

Maranville.

En Haute-Marne, l'Ehpad Marie Pocard a été repris en juillet 2023 à l'Association à but non lucratif du même nom. Il s'agit d'un petit Ehpad d'une capacité de 24 places dans un village. Cette faible capacité posait d'importants problèmes de gestion mais répondait pour autant à des besoins locaux. Adef Résidences a rattaché cet Ehpad à la plateforme de services de Chaumont de l'Association, composée d'un Ehpad, d'une Résidence Autonomie et d'un SAAD situés à quelques kilomètres. L'Ehpad Marie Pocard s'inscrit donc dans un maillage territorial visant à proposer des offres adaptées.



Glanes.

Dans le Lot, la Résidence Autonomie a été reprise à une Association locale à but non lucratif. D'une capacité de 27 places, dont 5 accessibles aux personnes handicapées vieillissantes, elle répond également à un fort besoin du territoire local, et s'appuie sur un Établissement Médico-Social d'Adef Résidences situé à proximité.



Champagnole.

Dans le Jura, Adef Résidences a lancé les travaux de réalisation d'un Ehpad de 97 places dont l'ouverture est programmée fin 2025. La conception de l'Établissement intègre les dernières exigences énergétiques et environnementales, ainsi qu'une adaptation possible de la répartition des locaux en fonction de l'évolution des pathologies des populations accueillies.



Des accompagnements novateurs.

Des Établissements de l'Association ont créé sur leurs territoires des services de soins ou d'aide à domicile, des logements adaptés, des logements inclusifs, des Résidences Autonomie, des services de production et de portage de repas, des pôles de télémedecine, et différents types de prestations adaptées aux besoins locaux.

En 2023, ont ainsi été ouverts des habitats partagés à Argentat en Corrèze avec 5 logements destinés aux personnes en situation de handicap léger et aux personnes âgées avec une perte d'autonomie mesurée. Elles bénéficient d'espaces communs pour partager des moments de vie, ainsi que de la présence régulière d'une animatrice de vie sociale pour la gestion du quotidien, le soutien individuel pour l'intégration à la vie locale et les activités.



À Morez dans le Jura, en 2023, le projet d'une équipe mobile de santé dédiée aux Foyers d'accueil non médicalisés a été développé. L'équipe pluridisciplinaire vient en appui des professionnels pour accompagner le parcours de soins et le vieillissement des personnes en situation de handicap sur un large territoire.

À Lexy, en Meurthe-et-Moselle, une équipe mobile prévention pour les personnes âgées (IDEC, Psychologues, Aides-Soignants, AMP, Nutritionnistes, Ergothérapeutes...) a débuté son déploiement sur 20 Établissements dans le but de leur apporter une expertise et des ressources quand nécessaire.

À Saint-Denis, c'est un SRAD (Services Renforcés À Domicile) qui a été créé. Porté par l'Ehpad Adef Résidences et la Résidence Autonomie du CCAS de la ville, il vise à rompre l'isolement et à favoriser le maintien à domicile des personnes âgées en proposant des prestations en journée et des logements court séjour. Dans cet esprit collaboratif, les deux Établissements travaillaient déjà ensemble depuis 2020, la Résidence Autonomie accueillant 15 anciens Résidents de la Résidence handicap attenante à l'Ehpad. Il s'agit là d'appartements thérapeutiques permettant le retour à une plus grande autonomie et à plus de socialisation, avec l'appui d'une équipe mobile constituée de professionnels de la Résidence handicap.

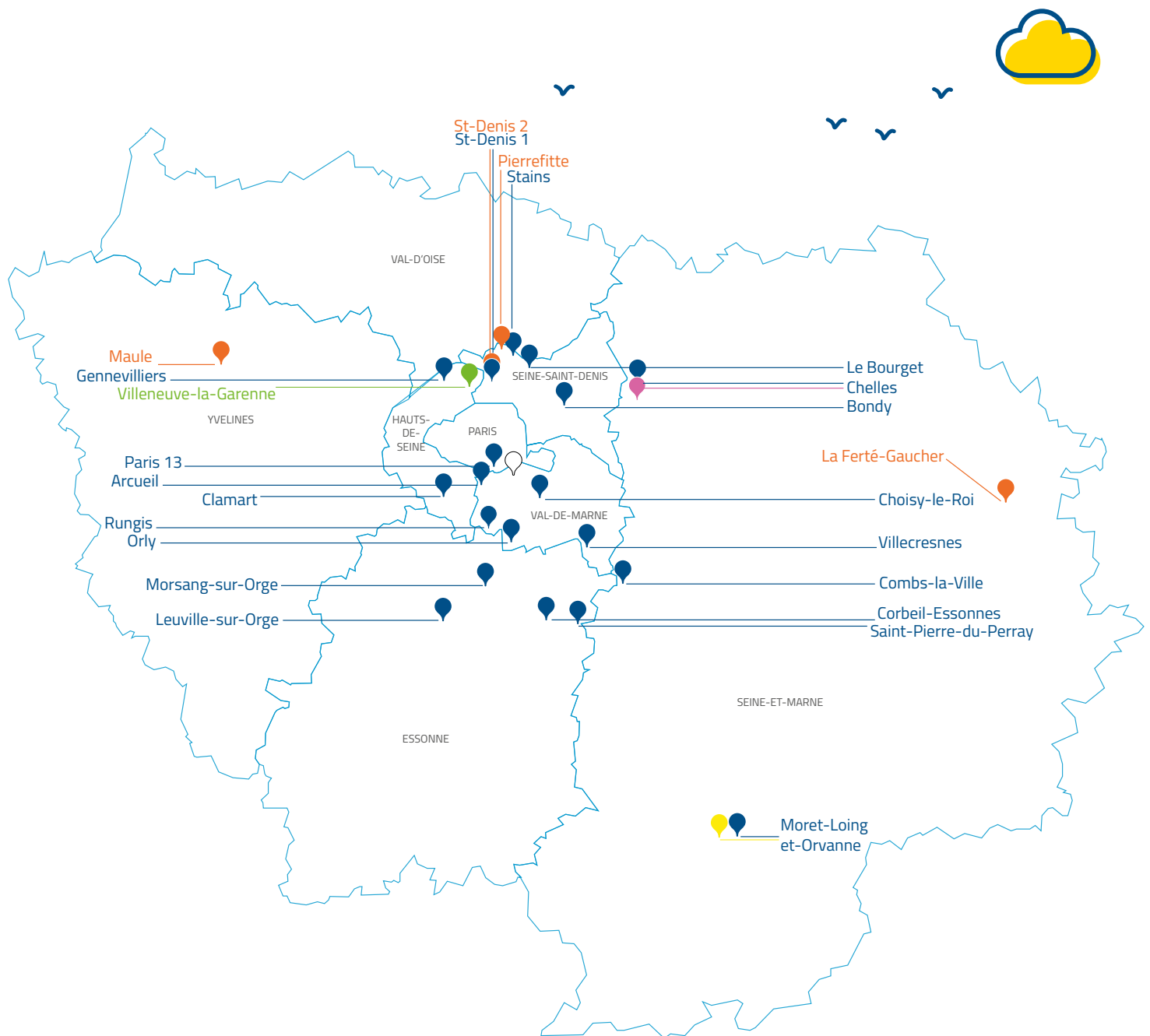


D'autres expériences peuvent être citées, notamment le guichet unique numérique en santé porté par l'Ehpad de Villecresnes dans le Val-de-Marne qui, courant 2024, permettra dans la concertation d'améliorer l'efficacité, la coordination et l'accessibilité des services de santé pour les patients, les Résidents, les aidants et les professionnels de la santé du territoire.

LES IMPLANTATIONS FRANCE



LES IMPLANTATIONS ÎLE-DE-FRANCE



 EHPAD

 Résidence Autonomie

 FAM-MAS

 Siège social

 Hôpital

 SSIAD

A photograph of a man with curly grey hair, wearing a blue and white plaid shirt, playing a red and black accordion. He is smiling and looking towards a woman with short grey hair, who is wearing a blue patterned sweater. They are in a room with a red wall. On the wall, there is a large mirror, a bulletin board with various items pinned to it (including a soccer ball, a yellow card, a canoe, and a person), and a large Olympic rings logo. A circular inset in the top right corner shows a close-up of a person's arm in a blue sleeve. The text "02 - Des enjeux en interaction permanente : les enjeux humains, sociaux, environnementaux, économiques." is overlaid on the bottom left of the image.

02 - Des enjeux en interaction permanente : les enjeux humains, sociaux, environnementaux, économiques.

La lutte contre les situations de maltraitance : une préoccupation essentielle pour Adef Résidences.

Adef Résidences a réaffirmé sa volonté : « être en capacité de faire face à ces situations de manière humaine, responsable et solidaire ». Courant 2024, un schéma directeur du Groupe permettra de poursuivre et d'élargir cette ambition aux autres entités du Groupe. Parmi les décisions prises, centraliser toute situation potentielle. Cela marque un tournant en termes de méthodologie : un travail conjoint d'analyse et de qualification juridique entre les Établissements et la Direction de la Cohésion et des Enjeux Humains a été mis en place, avec l'appui quand nécessaire d'autres fonctions (Présidence, Direction des Opérations, Direction des Ressources Humaines, Direction médicale, ...).

L'objectif est d'orienter plus systématiquement l'analyse sur la compréhension des situations et de préserver au mieux les droits et libertés des personnes vulnérables. Chaque fait de maltraitance donne lieu à un travail de qualification juridique réalisé par un juriste spécialisé en droit de la santé et protection des personnes vulnérables, travail indépendant garanti par des règles déontologiques.



Plus de 300 interventions ont été menées par des Psychologues auprès des professionnels et des Résidents.

La Direction de la Cohésion et des Enjeux Humains, avec ses 4 Psychologues spécialisés, est intervenue auprès des professionnels via des groupes d'analyse des pratiques dans environ 70% des Établissements. D'autres dispositifs d'écoute autour du respect des droits des Résidents ont été menés.



Des contributions d'Adef Résidences retenues par le Gouvernement lors des États Généraux des maltraitements.

Des sessions de formation sont régulièrement organisées pour les Directions et les managers. L'année 2023 a été plus particulièrement marquée par la participation d'Adef Résidences aux États Généraux des maltraitements organisés par le Gouvernement. La documentation d'Adef Résidences s'est de fait enrichie.

Affronter les tabous.

La vie intime, affective et sexuelle, un sujet encore parfois tabou aussi bien dans les Ehpad que dans les Résidences handicap, a fait l'objet de deux nouvelles journées de réflexions et de travaux pratiques. L'objectif ? Poursuivre la dynamique collective permettant de questionner et d'améliorer les pratiques, le fonctionnement et les organisations. Le principe est de favoriser des environnements de vie toujours plus inclusifs où chacun se sent valorisé et respecté, tant dans l'écoute apportée sur le sujet que dans la prise en compte des droits et libertés individuels dans un environnement collectif.



Plus d'autonomie, plus de personnalisation, pour être au plus proche des besoins des Résidents.

Le fonctionnement des Établissements laisse place au sein de l'Association à une relative autonomie des professionnels, dans le cadre d'un référentiel facilitant l'exécution des missions. Le nombre de procédures a été notamment allégé ces dernières années. Les Directions des Établissements sont accompagnées en fonction de leurs besoins tout au long de l'année par les Directeurs territoriaux, et le Directeur de la transition pour ceux qui ont été repris. Cette équipe a été renforcée en 2023 par la création d'un poste de Directeur délégué à la continuité, à même d'appuyer ou de prendre le relais d'une direction d'Ehpad, de Résidence Autonomie ou de Résidence handicap.



La recherche d'une place en Ehpad étant complexe et génératrice de stress, il est apparu essentiel de proposer des solutions personnalisées s'appuyant sur l'ensemble des Établissements d'Adef Résidences, le principe étant d'orienter, après analyse de la demande, vers le ou les Établissements les plus adéquats. C'est ainsi qu'est né en 2023 le service Adef Solutions, avec son numéro vert dédié aux Ehpad, ainsi qu'aux Résidences Autonomie.



Les taux de satisfaction

Résidents sont de 75% en Ehpad et de 81% en Résidence handicap.

La qualité des accompagnements a été analysée tout au long de l'année, sur le terrain, et statistiquement via des questionnaires de satisfaction auprès des Résidents. Ces derniers et leurs familles reconnaissent, avec plus de 90% d'opinion positive, le sentiment de sécurité, l'entretien de l'Établissement, le fait de se sentir bien dans sa chambre et dans la « Maison ». La restauration et l'accès à l'information / la prise de décisions sur les suivis de santé restent des points à améliorer selon les personnes ayant répondu aux questionnaires, même si le taux de satisfaction (60 à 70%) reste dans les standards du secteur.



Une politique active pour garantir à tous les Résidents un accès continu au soin.

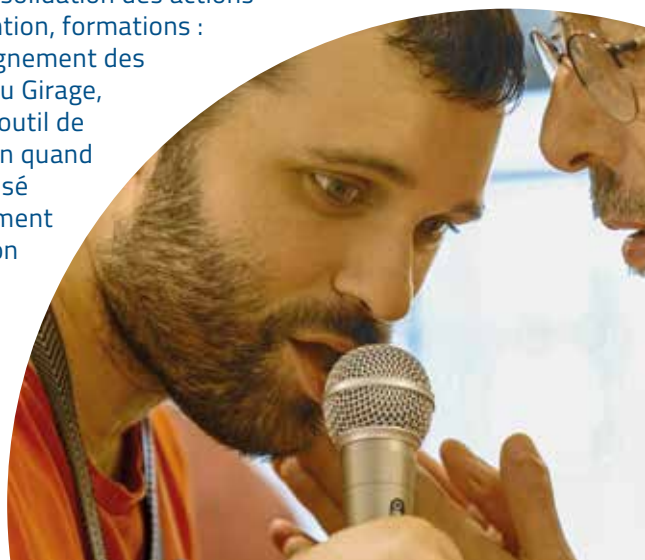
Dans la lignée des années précédentes, la lutte contre la pénurie de médecins traitants est restée une priorité de la Direction de Santé et des Soins. Avec le soutien de l'ARS Île-de-France, un projet de téléconsultation de prévention gériatrique a ainsi été lancé. Parallèlement, une expérimentation est déjà en place dans une dizaine d'Établissements et permet aux Résidents d'accéder à des consultations avec des médecins généralistes, gériatres et spécialistes. Les Infirmiers Coordonnateurs du siège de l'Association accompagnent les Établissements sur tous les enjeux liés à la téléconsultation, dont la formation.



Environ 8% des Résidents en Ehpad n'ont pas de médecin traitant.

Des moyens alternatifs sont mis en place en plus de la téléconsultation : projet d'une équipe mobile de consultation gériatrique en Île-de-France, partenariat avec une Maison de santé pour l'Ehpad de Gennevilliers (présence 5j/7 d'un médecin généraliste), projet de consultation mixte pour le handicap (présentiel et distanciel) ou encore accompagnement des Établissements au recrutement des médecins prescripteurs. L'attractivité des métiers du médical et du soin est donc au cœur des problématiques, et donne lieu à la mise en place d'un processus complet d'immersion, complété par des journées professionnelles et de nombreux webinaires sur des thématiques clés.

Une autre force du projet médical associatif pour les Ehpad et les Résidences handicap est la consolidation des actions de prévention, formations : accompagnement des équipes au Girage, véritable outil de prévention quand il est réalisé régulièrement et de façon



pluridisciplinaire - coupe Pathos en Ehpad - prévention du risque infectieux par un cadre hygiéniste - ou encore intervention des médecins de Médecine Physique et de Réadaptation pour lutter contre l'hypertonie déformante acquise, une déformation articulaire qui touche 22% des Résidents en Ehpad.

La lutte contre la dénutrition, un axe majeur de l'engagement associatif à la croisée du médical et de la restauration.

Médecins référents du siège et coordonnateurs des Établissements travaillent de concert avec Restonis, la filiale restauration collective, sur le déploiement test de charriots connectés sur plusieurs sites. Ceux-ci permettent de mieux appréhender le profil nutritionnel du Résident et de mieux lutter contre le gaspillage alimentaire. Il s'agit là d'une innovation remarquée et prometteuse qui a conduit les ministres Agnès Pannier-Runacher et Fadila Khattabi à passer une matinée à l'Ehpad de Saint-Pierre du Perray (91) pour en apprendre plus, et échanger avec les équipes sur tous les enjeux de la restauration, de la dénutrition au plaisir de manger, en passant par l'approvisionnement.



enjeux de la restauration, de la dénutrition au plaisir de manger, en passant par l'approvisionnement.



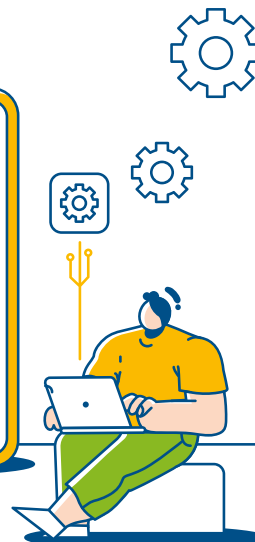
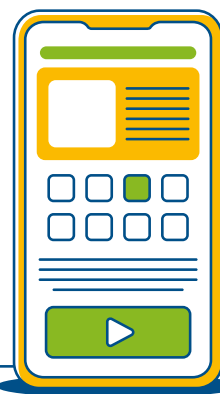
L'innovation numérique au service de l'amélioration de l'accompagnement.

L'Association a obtenu les financements nécessaires au déploiement de l'ESMS numérique en 2023/2024. Une cinquantaine de collaborateurs ont participé à des groupes de travail préparatoires sur les 3 sujets : la messagerie sécurisée de santé, le dossier médical partagé et le projet d'accompagnement personnalisé. Sur le 1^{er} semestre 2024, après un état des lieux approfondi réalisé par les équipes siège, des Établissements tests sont entrés dans le vif du sujet de la mise en œuvre.



**9 Ehpad,
7 Résidences
handicap, et
2 Résidences Autonomie
ont ouvert la voie de
l'ESMS numérique pour
les 67 Établissements
de l'Association.**

Convaincue que l'avenir intégrera la transformation numérique pour chacune de nos activités de manière rapide, Adef Résidences a pris l'initiative en 2024 en incluant ses partenaires et territoires. Huit « RDV innovation numérique » en Région se sont déroulés durant le 1^{er} semestre 2024, en partenariat avec l'Agence du Numérique en Santé et les ARS, sur l'ensemble des écosystèmes où l'Association est présente. Soit autant d'événements destinés à promouvoir les évolutions numériques et stimuler l'innovation au sein des Établissements Ehpad et Résidences handicap.





03 - Les enjeux sociaux : une inquiétude partagée, un financement insuffisant, un effort constant et faire face.

Des attentes du corps social pour un financement du secteur compatible avec une amélioration des rémunérations.

L'inflation constatée ces deux dernières années n'a pas pu être répercutée sur les évolutions salariales, à défaut d'avoir été financée par les pouvoirs publics puisque les forfaits soins et dépendances ainsi que les tarifs hébergement des Établissements habilités à l'aide sociale ont stagné. À ce phénomène s'ajoute le « tassement des grilles salariales » : du fait de l'augmentation constante et progressive du SMIC, une majorité de professionnels qualifiés ont désormais une rémunération proche du SMIC.



Dans un contexte économique difficile, préserver les conditions de travail en remplaçant toutes les absences.



10% des postes en CDI ne sont pas pourvus en tant que tels au sein de l'Association.

La tension sur le marché du travail dans le secteur médico-social, mais aussi de nouveaux usages chez les professionnels, pourraient désorganiser le travail et mettre en péril le service apporté aux Résidents. Adef Résidences a pris l'engagement de remplacer toutes les absences, afin de préserver la qualité des conditions de travail de ses collaborateurs. Ne pas remplacer un absent, c'est reporter la charge de travail sur les présents, rendre leur vie professionnelle difficile et fragiliser la prise en charge des Résidents. Adef Résidences fait donc partie des rares acteurs du secteur qui ont fait le choix – courageux et

coûteux – de remplacer systématiquement toute absence, quitte à recourir massivement à l'intérim. Cette politique a un coût que l'Association assume. En 2023, les dépenses d'intérim ont augmenté de 35% par rapport à 2022 pour atteindre près de 10 millions d'euros.

Quelques chiffres clés sur les Ressources Humaines :

*Nombre de collaborateurs au 31.12.2023** : environ 4 300.

*Nombre d'alternants en 2023** : 70.

*Répartition par types de contrats au 31.12.2023** : environ 81% CDI – 19% CDD.

*Répartition par catégories socioprofessionnelles au 31.12.2023** : environ 87,5% ETAM – 12,5% Cadres.

*Répartition femmes / hommes au 31.12.2023** : 85% femmes – 15% hommes.

*Indice égalité femme / homme au 31.12.2023** : 93/100.

*Filiales comprises.



Objectif fidélisation des collaborateurs.

Un collaborateur en CDI crée plus de liens avec le Résident, il connaît ses habitudes, il maîtrise mieux son accompagnement. Les actions menées tout au long de l'année en faveur de la fidélisation des équipes en place ont donc, avant tout, eu une visée qualitative.



13,6% en moyenne de collaborateurs en CDI qui ont décidé de quitter l'Association.

Ce taux de rotation n'a rien d'alarmant en tant que tel, mais un glissement constaté en 2023 fait que le nombre de recrutements est désormais inférieur au nombre de départ de salariés qualifiés.



Les conditions de travail au cœur de l'attractivité de l'Association.

Les collaborateurs d'Adef Résidences sont très attachés à la qualité de leurs outils de travail, qualité reconnue au-delà des Établissements de l'Association. La finalité très clairement affirmée est de continuer à donner aux salariés les moyens d'exercer leurs missions dans des conditions de travail optimales, respectueuses de leur bien-être professionnel et de facto de celui des Résidents.



Plus de 60 réunions d'expression des salariés organisées chaque année dans les Établissements avec la Présidence.

Constamment à leur écoute, la Présidence, qui se déplace tout au long de l'année pour participer aux réunions d'expression des



salariés, et les directions du siège, ont pris la décision de développer une politique des ressources humaines orientée sur l'échange de points de vue, une priorisation donnée à l'intelligence collective, à la créativité, aux initiatives. Les premiers effets sont là, que ce soit lors des journées professionnelles organisées au siège, ou lors des réunions dans les Établissements. Il en ressort d'ailleurs souvent que les valeurs de l'Association sont aussi un facteur clé de la fidélisation.

La formation, pivot de l'accompagnement et des évolutions professionnelles.

L'Association porte une attention toute particulière à la formation. Les budgets qui lui sont consacrés sont ainsi beaucoup plus importants que ne l'imposent les obligations légales et l'ensemble des fonctions et des professionnels bénéficient d'actions régulières. Via son propre organisme de formation spécialisé dans le secteur Médico-Social, Armonis, Adef Résidences propose des programmes adaptés à chaque structure et complétés par des formations répondant aux orientations annuelles associatives (bienveillance, stratégies managériales, risques psycho-sociaux, ...).



3,5 millions de budget formation en 2023.

Les professionnels sont également amenés à suivre des formations ciblées sur le cœur de métier telles que l'accompagnement à la cicatrisation pour les équipes soignantes ou encore le service à table pour les personnels de l'hôtellerie.

L'accompagnement social au service des salariés de l'Association.

Pour aller plus loin, Adef Résidences considère que se préoccuper des problèmes sociaux de ses salariés fait partie intégrante de sa responsabilité sociétale. D'importantes difficultés sont constatées chez les collaborateurs, telles que des difficultés à se loger, à connaître ses droits, à pouvoir se défendre face à un conflit ou à des violences, ou





encore à faire face à des problèmes de santé. Cette année, la Direction des Ressources Humaines est intervenue à plusieurs reprises pour apporter un soutien à des salariés en situation de fragilités sociales.

Cela concerne par exemple les collaborateurs seniors (accompagnement technique et humain vers la retraite), les collaborateurs handicapés (aménagement des postes, appuis aux dossiers de reconnaissance et d'aides), ou les collaborateurs en difficulté purement sociale (conseils socio-juridiques sur des sujets tels que le surendettement, les décès, les expulsions locatives, les violences, autres...).

L'évolution de certaines fonctions.

Certaines fonctions peuvent faire l'objet d'une réévaluation de leur périmètre ou de leurs modalités de fonctionnement. En 2023, le focus a été porté sur le poste d'Assistant administratif. Suite au constat d'une charge de travail importante, un travail de fond de plusieurs mois a été mené pour mettre en place des outils facilitateurs (en particulier via le renforcement des bénéfices de la dématérialisation et de la simplification des processus), et ainsi leur permettre de regagner un rôle relationnel vis-à-vis des Résidents et des familles.

La qualité de vie au travail.

Un service dédié a constamment développé un partage des bonnes pratiques, qui se répandent dans les Établissements, allant de la relaxation, du sport, à une adaptation des fiches de postes, en passant par des escape games, sans oublier les formations et réunions pédagogiques. Des initiatives locales viennent conforter cet état d'esprit associatif. On pourra citer deux grands tours en vélo qui ont relié d'une part 13 Établissements du Sud de l'Ile-



de-France et d'autre part 10 Établissements du Nord de l'Ile-de-France, ou l'AFEST, un principe au travers duquel des professionnels aident d'autres professionnels sur des situations dans lesquelles ils sont en difficulté, sans jugement. Autre exemple particulièrement fédérateur : les actions menées par la Plateforme Territoriale Solidaire de Corrèze portée par Adef Résidences. L'année passée, ses actions ont pris forme, de nouveaux Établissements l'ont rejointe et l'idée d'une communauté territoriale réunissant différentes institutions, groupes, fonctionne désormais :

formations, job dating, partages d'expérience se font sous une identité commune plus impactante pour le recrutement et la fidélisation.

Les travailleurs en situation de handicap.

La politique en faveur de l'insertion des personnes en situation de handicap a pleinement porté ses fruits en 2023. Pour la 1^{ère} fois, non seulement Adef Résidences a atteint mais dépassé le seuil des 6% de collaborateurs en situation de handicap, contribuant ainsi à l'insertion des personnes handicapées dans le milieu professionnel. Cette évolution est la résultante directe d'une campagne de communication incitative tant à la déclaration qu'à l'accompagnement des personnes concernées en 2022.

Elle est aussi le résultat, plus globalement, d'une politique menée depuis plusieurs années.





04 - Professionnels, vous avez la parole !

Audrey et Doriane, Aides-Soignantes : « Viens si tu aimes les gens ».

EHPAD — LEXY (54)

Nous sommes Doriane et Audrey et nous avons obtenu en août notre diplôme d'Aide-Soignante ! Moi, c'est Doriane, je suis entrée à la Maison des Mirabelliers en 2014 en tant qu'Auxiliaire de Vie, pour être ensuite Accompagnante Éducative et Sociale, et donc maintenant Aide-Soignante.



Moi, c'est Audrey, de la même promotion, j'étais auparavant Agent Social en Ehpap pendant un an après avoir été Aide à Domicile. Notre rencontre à l'école est à l'origine de mon arrivée à l'Ehpap de Lexy. Et je ne suis pas la seule ! Ce ne sont pas moins de 5 d'entre nous, nouveaux diplômés, qui avons rejoint les équipes des Mirabelliers suite à nos échanges avec Doriane.

La formation a été intense, il a fallu que nous nous accrochions et cela en valait vraiment la peine ! Dur, dur, de se remettre dans les études, pour autant avec l'objectif de bien s'occuper des Résidents, tout est devenu possible. Il faut dire nous faisons toutes deux partie d'un petit groupe solidaire, 11 personnes en tout. Tout le monde avait envie. Tout le monde voulait y arriver. Doriane parlait régulièrement de l'Ehpap de Lexy : « on est une bonne équipe ». Et Doriane était reconnaissante à Adef Résidences de lui avoir donné une chance d'évoluer en finançant la formation. Nous sommes satisfaites d'être auprès des personnes âgées dans leurs vies de tous les jours, de les accompagner, d'être là pour qu'elles gardent au mieux leur autonomie.

Viens si tu aimes les gens, ce n'est pas facile tous les jours, on doit être capable de se poser les bonnes questions, savoir si on est fait pour ce métier ou pas. On ne choisit pas ce métier pour avoir un travail mais par vocation. D'ailleurs nous n'avons pas d'autre envie en tête. Également, pour nous il s'agit d'un apprentissage continu, on apprend tous les jours en Ehpap. Un dernier message ? : n'ayez pas peur de reprendre vos études !

Pour Nathalie, IDEC, le principal dans son métier, c'est l'interaction.

EHPAD — BIZANET (11)

J'ai une longue expérience du métier d'Infirmière. En plus de 30 années d'exercice, j'ai travaillé à l'hôpital, chez un prestataire de matériel de santé à domicile, et en Ehpap. Pour moi, chaque univers est très différent et intéressant en soi, mais le médico-social m'a permis de trouver un équilibre. À l'hôpital, où je soignais des pathologies lourdes, le patient est là pour un moment bref dans sa vie, et il arrive chez les soignants à l'inverse de l'Ehpap. À domicile, le fait d'aller chez la personne change beaucoup de choses : les relations sont plus approfondies. À l'Ehpap, c'est un peu des deux finalement.

Mon métier d'IDEC, c'est bien entendu l'organisation des soins, mais il y a nécessité à ne pas être uniquement dans le soin, à être plus dans le relationnel, prendre le temps d'écouter, d'échanger. Quand je fais les VPA, à domicile, j'entre dans l'univers des futurs Résidents, qui me disent d'ores et déjà beaucoup de leurs histoires de vies. L'Ehpap est un lieu de vie où l'on fait des soins et non un lieu de soins où l'on met un peu de vie.

La bienveillance, je tiens également à la mettre en œuvre avec les professionnels. Je considère que le management se fait dans l'échange, la discussion, l'explicitation. Ma porte est ouverte, et il me paraît essentiel de ne pas rester sur des non-dits, de communiquer. Les professionnels doivent pouvoir s'exprimer, y compris sur leur éventuel mal-être. Et on peut faire des erreurs, tout le monde en fait.



Pourquoi travailler en Ehpap ? Pour moi, la question est plutôt de travailler dans des Ehpap comme à Bizanet où on a des moyens humains et matériels, des moments pour échanger avec les Résidents, en somme ce qui faut pour travailler correctement. Et sans oublier les essentielles valeurs de l'Association, très orientées sur l'humain. Côté recrutement, je suis intéressée par les personnes qui ont une expérience de vie, dont la motivation est l'humain. Je considère que pour faire ces métiers, il faut aimer les gens.

Retour d'expérience de Marguerite, service civique animation en Ehpad.

EHPAD — VENISSIEUX (69)

Marguerite était à la Fac quand elle a eu l'envie de découvrir le monde du travail. C'est ainsi qu'elle s'est intéressée au service civique, et plus spécifiquement aux offres en rapport avec les séniors. L'animation est un terrain connu pour elle, de par ses activités avec les plus jeunes. Quand on lui demande pourquoi elle a choisi la Maison du Tulipier de Vénissieux, sa réponse est sans équivoque : avoir pu visiter les lieux en amont de sa décision, sonder l'ambiance, le lieu de travail, rencontrer la tutrice, en bref être allée à la découverte du lieu et des équipes ! La proximité géographique a aussi été un élément important.

Et c'était parti pour Marguerite pour 6 mois à travailler auprès des Résidents. Son quotidien ? Une 1^{ère} activité vers 11h et une 2^{ème} vers 15h30. Si le matin est marqué par pas mal de petits rituels, l'après-midi est un peu différent : Marguerite va alors chercher les Résidents intéressés par l'animation, puis se focalise plus en individuel sur les personnes qui n'ont pas beaucoup de visite, pour les accompagner dans le jardin, faire des jeux avec elles. Après chaque demi-journée, elle trace ce qui a plu aux Résidents, qui était là, quelles sont leurs remarques etc... Un vrai rôle dans la vie de l'Ehpad en somme !

Faisons un flash-back : les 1^{ers} jours Marguerite était dans l'appréhension, elle a eu du mal au début face aux Résidents n'ayant plus leur autonomie physique ou psychique, cela l'a rendue triste. Puis c'est le moment des « vraies » rencontres au sens de relations, avec les Résidents, les professionnels, les moments joyeux, l'envie de faire et d'avancer. Elle aura beaucoup rigolé pendant ces 6 mois, appris plein de choses. À l'heure de partir, sans hésiter elle recommande d'aller travailler en Ehpad. Et elle fait un souhait : « que les gens viennent découvrir les Ehpad, en dépassant les clichés sur les personnes âgées car au programme elles auront des rencontres super intéressantes. »



Avec Eugénia, Lingère, la valeur entraide n'est pas qu'un mot, c'est un quotidien.

EHPAD — VILLECRESNES (94)

Avant, Eugénia était Agent de Service à l'Ehpad, tout en faisant déjà des remplacements à la lingerie, ce qui lui a permis d'apprendre le métier par étapes. Elle est arrivée en 2019 à la Maison du Jardin des Roses, elle a trouvé le poste grâce à une connaissance. Depuis, du côté hôtellerie, Eugénia a occupé tous les postes, sauf la plonge. Mais... elle saura faire, et cela Eugénia y tient car c'est synonyme de pouvoir aider un jour si besoin.

En 2021, des enjeux d'organisation se posaient tant en ce qui concerne le ménage que la lingerie. Des analyses sur les organisations ont abouti à la création d'un poste 100% en lingerie pour Maria en 2020 et Eugénia en 2021. Ce changement a aussi été celui de la gestion de linge, du rôle de chacun, avec pour résultat moins d'affaires perdues. Elles sont toutes deux très attentives au bon suivi de la remise des vêtements, et elles accueillent plusieurs fois par an les familles pour faire un point.

S'aider les uns les autres, ne pas laisser seuls ceux pour qui c'est dur à un moment donné en raison d'absences, avoir mal au cœur pour ceux qui seraient en difficulté... tout un état d'esprit qui

caractérise Eugénia. Bien qu'elle soit quasi tout le temps en sous-sol, les relations sont bonnes avec les professionnels de la Maison. Le soir, parfois elle aide à monter les Résidents en chambres, d'autres fois elle aide à débarrasser les plateaux, ou à d'autres moments elle a grand plaisir à s'asseoir 15 minutes avec les Résidents.



Travailler avec les personnes vulnérables permet à Eugénia de se sentir utile, c'est très important pour elle car elle pense à ses parents, ses grands-parents, ... À tous ceux qui critiquent les

Ehpad, elle leur recommande de ne pas écouter toutes les infos, tout ce qui se dit. Elle se sent bien à l'Ehpad de Villecresnes, l'ambiance est bonne, la volonté d'amélioration des accompagnements est là. Elle y travaille avec le cœur, comme tant d'autres partout en France et ailleurs.

Pour Judithhe, Auxiliaire de Vie, pour travailler dans le Médico-Social il faut un cocktail qui mêle patience, écoute, douceur, empathie, bienveillance et tolérance.
EHPAD — CLAMART (92)

Je m'appelle Judithhe, je suis mariée et j'ai deux enfants ! Cela fait 13 ans que je travaille à l'Ehpad la Maison de l'Érable Argenté de Clamart. J'ai commencé au sein de l'Établissement en tant qu'ASH puis Lingère, et je suis depuis 2013 au service soins en qualité d'Auxiliaire de Vie. Au quotidien, je prends soin des Résidents en m'occupant de réaliser leurs toilettes, leurs douches, je les aide dans les gestes du quotidien.

Je ne suis pas arrivée dans le Médico-Social par hasard... je m'occupais déjà des personnes âgées chez moi au pays en tant que coiffeuse pour les aider à leur domicile. J'ai aussi accompagné le départ de ma Grand-Mère, ce qui m'a beaucoup touché. Et lorsque je suis arrivée en France, j'ai souhaité continuer de m'occuper des séniors. Un souci de santé m'a immobilisée quelques temps et m'a empêchée d'exercer mon métier. Et pendant ce temps, des personnes extras ont pris soin de moi : des Infirmières, des Médecins, des Aides-Soignants. En retour, j'ai eu encore plus envie de prendre soin des autres à mon tour. C'est un métier difficile que j'aime et que je fais avec le cœur.

Il est important pour moi de discuter avec les Résidents, j'essaie au maximum de leur apporter un peu de gaieté et de joie, n'oublions pas que nous sommes parfois leur dernière famille... Dès que j'arrive le matin, je chante pour leur dire bonjour et j'adore mettre de la musique pour leur faire démarrer la journée. C'est un plaisir pour moi de les voir chaque matin. Ils ont besoin de réconfort, d'affection, d'humanité. Je me mets à leur place et j'essaie au maximum d'adapter mes gestes à leurs besoins.



À mon avis, pour travailler dans le médico-social, il faut un cocktail qui mêle : patience, écoute, douceur, empathie, bienveillance et tolérance. Prendre soin des autres, c'est plus qu'un métier.

Pierre, Assistant de Direction, a tout pour se sentir bien.
MAISON D'ACCUEIL SPÉCIALISÉE — MERCOEUR (19)

Je suis Pierre, et je travaille à la Maison du Douglas depuis l'ouverture de l'Établissement en 2009... On peut dire que je fais partie des meubles ! Avant d'y entrer au poste d'Assistant de Direction, j'ai travaillé dans une Maison d'Accueil Spécialisée sur une commune voisine, puis en tant que comptable dans une société privée pendant sept ans après une formation. À la construction de la Maison du Douglas, je n'ai pas hésité une seconde à postuler pour cet emploi à proximité de chez moi qui mêle autant des missions de ressources humaines que des missions de comptabilité. Le parfait combo pour moi.



Ce qui me plaît dans le métier d'Assistant de Direction ? Je ne peux pas vous décrire une journée type car chaque jour est une nouvelle aventure. Mon poste me demande d'être polyvalent et dynamique. Ce que je préfère ? Les moments de partages et les liens avec les Résidents, les familles et les collègues ! Monsieur Roch, Résident à la Maison du Douglas, a l'habitude de m'accompagner à la Poste, d'autres se plaisent à venir échanger durant la journée. Mon bureau reste ouvert à tout le monde et ces interactions me tiennent particulièrement à cœur. Il me semble également primordial d'accueillir, de guider et de conseiller les familles. C'est ce contact humain qui fait de nos métiers ce qu'ils sont.

Je conseillerais à toute personne qui s'intéresse au secteur de ne pas hésiter. Je travaille dans un milieu magnifique et j'ai tout pour me sentir bien. Je rencontre des belles personnes depuis bientôt 15 ans, je travaille en confiance avec mes collègues et j'ai même la possibilité d'évoluer puisque je suis, depuis le mois de décembre 2023, le nouveau Coordonnateur du pôle administratif des sites de Rilhac, Glanes et Mercœur. J'ai pour mission de superviser tout ce qui est lié aux démarches administratives. Il m'arrive aussi d'accueillir et de former les nouveaux arrivés... c'est encore une nouvelle aventure qui débute et j'ai hâte de voir ce que cette nouvelle année me réserve.

Le rôle social et relationnel convient particulièrement à Prisca, Psychologue.

EHPAD — LA-VALLÉE-AU-BLÉ (02)

Je m'appelle Prisca, j'ai 26 ans et je suis arrivée dans l'Association il y a 3 ans, c'est mon premier poste ! J'avais déjà fait quelques stages en Ehpad, je savais donc à quoi m'attendre, mais la particularité à la Vallée-au-Blé c'est que nous avons 2 unités protégées dont une dédiée à la psychiatrie. L'Ehpad est très vivant, on ne peut pas dire qu'on s'ennuie et c'est ce qui me plaît dans cet Établissement.

Après mes stages de professionnalisation, je savais que je souhaitais travailler dans une institution, avec du travail en équipe et des relations quotidiennes avec les Résidents... le médico-social n'est donc pas un hasard ! C'est un accompagnement de tous les jours qui demande tout de même d'adapter les réponses aux besoins de chacun et d'apporter des solutions « sur-mesure » au cas par cas. Je peux recevoir dans mon bureau tout au long de la journée des Résidents qui viennent me rendre visite en dehors des séances planifiées de psychologie. C'est aussi ce rôle social et relationnel qui me convient particulièrement. Ces liens peuvent aider à pallier l'isolement que peuvent ressentir les Résidents.

Ce qui me plaît le plus dans mon métier, c'est la gestion au quotidien sur le terrain. J'aime régler les situations compliquées, y compris conflictuelles, en réussissant à calmer les Résidents avec de la médiation à l'instant T. J'adore également pratiquer la psychoéducation et permettre aux professionnels de santé de comprendre les raisons pour lesquelles les Résidents peuvent être amenés à avoir certains comportements. L'avantage de l'organisation de notre Ehpad est que je travaille beaucoup avec l'équipe pluridisciplinaire, et cette relation avec mes collègues est primordiale pour accompagner au mieux les Résidents !



Enfin, je conseillerais à toute personne souhaitant rejoindre le Médico-Social de ne pas s'enfermer dans une idée préconçue du rôle de notre métier au sein d'un Établissement. Je me rends compte que c'est en ouvrant mes horizons et en ne me limitant pas à ma mission de Psychologue que je peux aujourd'hui créer beaucoup de liens avec mes collègues et les Résidents.

Cécile et Véronique, IDEC accompagnantes, ont toutes les deux été séduites par les Ehpad parce que ce sont des lieux de vie, tout simplement.

SIÈGE — IVRY-SUR-SEINE (94)



Nous sommes Véronique et Cécile, toutes deux Infirmières de coordination (IDEC) accompagnantes au siège depuis 2023. Pour moi, Véronique, j'ai commencé en tant qu'Auxiliaire de Vie puis Aide-Soignante avant d'obtenir mon diplôme d'Infirmière ! Durant mes études, ce sont des vacances chez Adef Résidences qui m'ont donnée l'opportunité de rejoindre ce poste au siège de l'Association. Et je suis Cécile. J'ai travaillé dans le milieu socio-éducatif, puis l'obtention de mon master en éthique médicale m'a donné envie d'expérimenter les aspects de management et d'accompagnement d'équipe, et c'est après des immersions que j'ai eu l'opportunité de rejoindre le siège !

Nous sommes quotidiennement amenées à intervenir pour renforcer les Établissements en participant aux visites de préadmission, à l'élaboration des plans de soins, à la réalisation d'états des lieux du circuit du médicament, et travailler sur tout un tas de sujets transversaux comme les chariots connectés ou la télémedecine. C'est la pluralité des missions qui nous donne l'impression qu'aucune journée ne se ressemble !

Ce qui nous plaît, c'est le changement et la rencontre avec les équipes. On a la chance de voir les Établissements évoluer et avancer, et on se rend compte que les régions sur lesquelles nous intervenons sont toutes différentes et rencontrent des problématiques variées ! Nous tenons sincèrement à remercier Mme Blancheteau et le Dr Cloarec qui nous ont fait confiance pour cette prise de poste ! Pour moi Cécile qui avais l'habitude de travailler dans le milieu hospitalier, et pour moi Véronique qui avais l'habitude de travailler dans des unités alzheimer et des services de chirurgie, nous avons toutes les deux été séduites par les Ehpad parce que ce sont des lieux de vie, tout simplement : on y retrouve de l'amour, des disputes, des émotions et des fous rires. Nous avons raccompagné des Résidents à leur domicile, accompagné d'autres Résidents en vacances : notre métier est diversifié et passionnant !

Avec Marie, Virginie et Karine, on parle d'aimer les gens, d'aimer aider !

FOYER DE VIE — RILHAC-XAINTRIE (19)

Au Foyer de Vie de Rilhac en Corrèze, Marie Coordinatrice de parcours, Virginie AES, et Karine AMP, sont avant tout fières de ce qu'elles font, et aussi de présenter leurs parcours.

Marie a pour mission de coordonner les professionnels au sein de la structure et de travailler sur les projets d'accompagnement personnalisés des Résidents, ainsi que sur les relations avec les partenaires extérieurs et mandataires. Sans oublier les activités avec les Résidents et des entretiens sur ce qui va ou ne va pas. L'arrivée au Foyer est une évolution pour Marie qui auparavant avait travaillé 10 ans avec des enfants.

Virginie et Karine ont quant à elles pour point commun la reconversion professionnelle. Virginie était hôtesse de caisse et d'accueil dans un supermarché. Sa reconversion lui a permis de faire un métier très humain, avec des valeurs fortes. Elle gère les toilettes, les activités, y compris le soir. Elle est satisfaite de pouvoir, dans le cadre de son activité professionnelle, échanger avec des Résidents dont les pathologies sont essentiellement la déficience intellectuelle et les troubles psychiques.

Karine est également arrivée au Foyer de Vie après une reconversion. Elle avait travaillé dans un Foyer de Vie pendant 16 ans, mais des problèmes de santé l'ont contrainte à arrêter puis des petits boulots s'en sont suivis. Après un passage à l'ADMR, Karine est arrivée au Foyer et elle en est satisfaite. Elle mène des activités professionnelles proches de celles de Virginie et construit des projets d'animations pour le week-end.

Toutes les 3 sont unanimes ! Ce qui les motive, c'est le travail en équipe, le fait d'aimer les gens, et d'aimer aider. Elles sont bien placées pour constater que le handicap fait peur, que le regard des autres est pesant : c'est aux Résidents de s'adapter alors qu'il s'agit d'un monde qui mérite d'être découvert. De très belles choses sont à vivre au quotidien, et on ne s'ennuie pas ! Elles relèvent qu'il est nécessaire d'avoir une ouverture d'esprit et de savoir se remettre en question car on apprend tous les jours.



Ella Responsable Hôtière : « quand je sors de ma journée de travail, j'ai l'impression d'avoir fait quelque chose de bien ».

EHPAD — GENNEVILLIERS (92)

Ella, c'est l'histoire d'une reconversion qui peut surprendre au 1^{er} abord : celle d'un passage du monde de la grande distribution, en tant que cadre, au médico-social. Car Ella a en effet une expérience de 18 ans qui était une passion à la base, mais le besoin d'aller vers des métiers plus orientés humain et bienveillance, avec la volonté de trouver un poste alliant vie privée et vie professionnelle, éclairent instantanément le changement de cap. C'est ainsi qu'Ella est devenue Responsable Hôtière.



Elle a suivi une formation d'Agent de Service Médico-Social, avec des stages en Ehpad, dont des stages d'Agent d'Entretien car il lui a paru essentiel de « vivre la vie » de ceux qu'elle allait encadrer plus tard. C'était d'ailleurs un prérequis dans sa reconversion que de retrouver un poste d'encadrement, de management. Elle est parallèlement très satisfaite de travailler en équipe avec le soin, l'animation...

Ella a trouvé le côté humain qu'elle recherchait. Son quotidien tient tant au management des Agents de Service qu'à la gestion des repas. A ce sujet, le travail est également riche : encadrement du personnel dédié, suivi des goûts des Résidents, suivi de la conformité de la qualité des repas, sans oublier bien sûr la présentation et la manière de servir les repas.

Pour Ella, tout le monde ne peut pas venir travailler en Ehpad. Il est nécessaire d'avoir les qualités humaines et émotionnelles permettant d'apporter le meilleur accompagnement aux Résidents !





05 - Agir de façon volontariste pour les enjeux environnementaux.

Prise en compte des enjeux environnementaux dans chaque plan d'actions.

Dotée d'une charte des bonnes pratiques écoresponsables, Adef Résidences sollicite depuis plusieurs années chaque partie prenante de la communauté - collaborateurs, familles, Résidents, visiteurs - pour agir dans le sens d'un développement plus responsable. Cette charte s'inscrit dans un cadre de long terme, composé d'audits, plans d'actions, d'études de matérialité auprès de toutes les personnes concernées. Chaque direction des services supports prend en compte les enjeux environnementaux dans ses plans d'actions, tandis que dans les Établissements des mesures sont menées au niveau local avec un accompagnement du conseiller en transition énergétique et écologique.



**9 référents
RSE ont été
nommés au sein
du Groupe Adef.**

Une mutualisation est en cours, depuis 2023, avec les autres entités du Groupe Adef dans une démarche plus globale de RSE. Des référents Groupe ont été nommés, et forment un Comité de pilotage chargé de définir en 2024 le schéma directeur RSE du Groupe Adef.

La démarche Maison Gourmande et Responsable et ses suites.

Adef Résidences a été cocréatrice avec la FNAQPA de la démarche Maison Gourmande et Responsable qui a compté des centaines d'Ehpad en France mobilisés pour réduire le gaspillage alimentaire (diminution moyenne de 10%), lutter contre la dénutrition (améliorations notables avec également de meilleures prises en charge) et renforcer la satisfaction des Résidents. Le plaisir de manger est un enjeu de qualité de vie des Résidents, et en même temps, la cuisine requiert des compétences techniques spécifiques en constante évolution.



**140 participants
à la journée
professionnelle
« la Restauration
en Ehpad, entre
responsabilité et plaisir ».**

Dans la continuité de Maison Gourmande et Responsable, Adef Résidences a été coorganisatrice avec la Métropole de Lyon et la FNAQPA d'une journée professionnelle dédiée à la restauration en Ehpad en octobre 2023 à la Cité Internationale de la Gastronomie de Lyon, journée incluant largement les enjeux environnementaux.

Une restauration plus durable.

La filiale restauration de l'Association, Restonis, agit de façon volontariste pour les enjeux environnementaux : diminution du gaspillage alimentaire avec les charriots connectés, projet de valorisation des biodéchets en compost agricole ou en biogaz, revalorisation des excédents via notamment la mise en place en 2023 d'un partenariat Too Good To Go, ou encore un test de don alimentaire à l'Ehpad de Bizanet dans l'Aude. Quant aux ruches déployées sur les Établissements depuis 2018, la production 2023 a été très bonne, confirmant la pertinence de cette mobilisation favorable à la biodiversité.



**Près d'une tonne
de miel produite
par les ruches
des Établissements.**

Adef Résidences possède et exploite un vignoble de 24 hectares à quelques encablures de l'Estuaire de la Gironde, qui est également un centre de vacances pour personnes en situation de handicap. Il permet d'approvisionner en circuits courts les structures. Au service du bien-vivre de ses Résidents, l'Association a considéré qu'il était plus pertinent d'être propriétaire pour, à iso coûts, apporter sur les tables un vin de nettement meilleure qualité. Dans la droite veine de ses engagements environnementaux, l'Association a continué tout au long de l'année de mener les travaux nécessaires à la conversion bio du domaine. Si la conversion en agriculture biologique se fait sur le long terme et nécessite un certain nombre d'investissements, elle correspond pleinement aux valeurs d'Adef Résidences.



Découvrez
le livre sur
Sauman.





06 - Les enjeux économiques contribuent à permettre l'avenir.

Un plan de retour à l'équilibre pour limiter les effets du sous-financement du secteur.

L'équilibre économique de l'Association est menacé par une série de facteurs économiques et sociétaux qui ont impacté fortement les résultats financiers des Établissements Médico-Sociaux ces dernières années : l'inflation, les dépenses de fonctionnement liées à l'intérim, et un taux d'occupation en Ehpad qui a souffert des effets du COVID et du déficit d'image des Ehpad porté par les médias.

Adef Résidences est concernée comme les autres acteurs du secteur avec des résultats financiers déséquilibrés depuis 2022.



Dans sa consultation des élus locaux en avril 2024 sur la situation des Ehpad, le Sénat note que « *La déstabilisation du modèle économique des Ehpad est liée à des facteurs à la fois conjoncturels et structurels, notamment une baisse du taux d'occupation des chambres*

(...) et une inflation non-compensée par les tarifs d'hébergement, entamant les ressources des établissements ». En précisant que « *En 2023, la Fédération hospitalière de France (FHF) estime que 75% des Ehpad publics sont en déficit* ».



Adef Résidences propose plus de 70% de places à l'aide sociale dans ses Établissements.

Pour 2024, l'augmentation tarifaire a été fixée à 5,48% pour la « gestion libre », elle est souvent proche de 0% pour les places habilitées à l'aide sociale. Adef Résidences a donc engagé une campagne de détarification partielle de ses Établissements habilités à l'aide sociale. Ainsi, 13 Établissements ont fait l'objet d'une convention de détarification en 2023 qui permet à chaque entrée de Résident ne relevant pas de l'aide sociale d'appliquer un tarif supérieur de 10 à 15% aux tarifs aide sociale. Cette disposition permettra progressivement de réduire une partie du déficit causé par une tarification aide sociale en-deçà du tarif d'équilibre.



Le taux d'occupation en Ehpad est de 94,85% pour Adef Résidences.

Les taux d'occupation dans les Établissements Adef Résidences, avec une moyenne de 94,85% en 2023, ne correspondent pas au taux d'équilibre. Des efforts particuliers ont été engagés en 2023 par la Direction de l'Offre, qui a accompagné l'ensemble des Établissements dans les démarches vis-à-vis des prescripteurs locaux et dans les postures d'écoute et de compréhension accordées à chaque famille concernée par l'accueil en Établissement de leur proche, lorsque le maintien à domicile n'est plus possible. Nous avons vis-à-vis de ces familles un devoir d'accompagnement, de conseil et de soutien quel que soit le choix de l'Établissement que pourrait faire la famille.

En travaillant de concert taux d'occupation, détarification, mais également une bonne gestion des GMP (donnée importante pour le financement de la perte d'autonomie selon la situation médicale des Résidents accueillis), en maintenant une maîtrise des dépenses de fonctionnement et d'investissement, l'Association projette, selon les données actuelles connues, un retour à l'équilibre en 2026. Cela suppose que les pouvoirs publics intègrent des éléments contextuels tels que l'inflation, ou la réévaluation des rémunérations dans les forfaits soins et la tarification.

Vers des plateformes territoriales pour mieux répondre aux besoins des personnes âgées ou en situation de handicap.

La stratégie consiste à construire, à partir des Établissements répartis sur le territoire, des plateformes multimodales de services pour les personnes âgées et en situation de handicap : services à domicile, habitats appropriés, services intergénérationnels. La diversification de l'activité de nos Établissements permettra d'offrir une réponse adaptée à la population vulnérable des territoires au sein desquels ils sont implantés.

Dans le cas où ces Établissements produiraient des prestations d'aide ou de soins à domicile, les professionnels interviendraient auprès des personnes à domicile et dans l'Établissement, assurant ainsi une continuité relationnelle pouvant préparer un accueil



et un accompagnement plus respectueux lorsque cet accueil est souhaité et souhaitable.

L'Établissement Médico-Social en tant que plateforme de services devra être en capacité de développer sur son territoire différents types d'habitats intermédiaires et être en mesure d'organiser plusieurs axes de réponse à la perte d'autonomie en définissant et en gérant avec la personne un parcours de vie dans le cadre d'une vision consolidée, offrant la solution la mieux adaptée.



D'ici à 2040,
le nombre
de personnes âgées
en situation de perte
d'autonomie pourrait
augmenter de 36%.
(versus 2020 - Drees)

Le rôle que pourra assurer l'Établissement Médico-Social sur son territoire se dessine d'ores et déjà dans les besoins sociétaux : en 1^{er} lieu, délivrer tout l'éventail de prestations d'accompagnement, d'aides, de prestations de services et de soins aux personnes vulnérables tout au long de leur parcours de vie, du domicile aux différents lieux de vie jusqu'à l'Ehpad et la Résidence handicap. En 2nd lieu, créer et gérer d'autres types d'habitats tels que le logement partagé, le logement inclusif, ou encore un seul et même Établissement accueillant en son sein dans une approche solidaire des populations aux différentes vulnérabilités (physiques, psychiques ou sociales).



L'objectif est triple : le premier est d'offrir l'exercice du libre choix de la personne qui doit avoir accès à une offre graduée sur son territoire, le deuxième est d'assurer un parcours de vie sans rupture de lien, le troisième est d'optimiser les coûts de production des prestations pour rester accessible au plus grand nombre.

Se développer avec responsabilité et toujours au service de l'intérêt général.

Au début des années 1990, l'Association naît de la volonté de répondre à la demande publique d'équiper le territoire français en Ehpad. Il s'agissait alors de développer l'offre par la construction de nouveaux Établissements. De nos jours, le niveau d'équipement étant considéré comme suffisant au niveau national, les nouvelles constructions sont devenues de plus en plus rares. Le sujet est dorénavant de permettre l'adossement d'Établissements à des organismes types groupe pour leur permettre de continuer leurs activités.



Plus d'une
quinzaine de reprises
réussies ces dernières
années : des Ehpad, des
Résidences Autonomie,
des Résidences Handicap
ou encore un Hôpital.

Adef Résidences, au service de l'intérêt général, est pleinement entrée dans cette dynamique. L'objectif est d'offrir la capacité à des Établissements, notamment isolés et /ou en difficulté, de mieux répondre à leur mission sociale tout en assumant pleinement leurs responsabilités sociétales, environnementales, et ce à des coûts de journée maîtrisés compatibles avec une habilitation totale ou partielle à l'aide sociale. Ou autrement dit, préserver leurs capacités à pouvoir accueillir le plus grand nombre de personnes, y compris des personnes sans ressources.

La méthode choisie pour étudier les Établissements à reprendre se décompose en plusieurs étapes. La 1^{ère} est de s'assurer que les valeurs de l'Établissement « en demande de reprise » et celles d'Adef Résidences sont compatibles sur le plan éthique, d'être en concordance sur leurs valeurs respectives. La 2^{ème} est de valider qu'Adef Résidences est en capacité d'offrir un avenir à l'institution, notamment en termes d'ouverture et de réponse aux besoins du territoire sur lequel

l'Établissement est implanté. La dernière : définir un plan d'investissement et de retour à l'équilibre de l'Établissement repris (notamment sur les plans financiers et économiques) tout en gardant sa vocation sociale, son identité, son esprit, son âme et ce, dans le respect de son histoire.

Des filiales pour internaliser la production de services.

Adef Résidences détient des filiales permettant d'intégrer directement des activités périphériques - mais essentielles - à notre cœur de métiers.



Restonis en 2023
c'est un chiffre
d'affaires d'environ
24 millions d'euros,
environ 3,3 millions
de repas préparés,
5 clients hors
Adef Résidences.

Restonis est spécialisée dans la restauration collective pour les Établissements Médico-Sociaux. En 2023, son pôle « offre alimentaire » a développé plusieurs projets afin de mieux répondre aux pathologies des personnes accueillies. Par exemple, le projet « végétarien » a permis de développer de nouvelles recettes de plats végétariens qui ont ensuite été intégrées dans la trame de menus des Résidents. L'ensemble s'inscrit dans les objectifs de la loi EGalim, avec, entre autres, un renforcement des liens avec les producteurs locaux. Ces projets bénéficient aux clients hors Adef Résidences, en particulier au travers de portages de repas, deux nouveaux contrats ayant été signés avec le CCAS de Saint-Raphaël (83) et l'École Heureuse d'Ablon-sur-Seine (94). Des partenariats ont été signés avec des sociétés de livraison,

à savoir Shippr, Chronofresh, La Poste et Delifresh, pour assurer des livraisons à coûts maîtrisés. Par ailleurs, le projet « manger mieux » à destination des professionnels a pour but de proposer des recettes simples, rapides, équilibrées et peu chères, apportant des idées de repas permettant de diversifier leur alimentation.



Armonis en 2023
c'est un chiffre
d'affaires d'environ
1,3 millions d'euros,
5 463 apprenants,
47 clients hors
Adef Résidences.

Armonis, organisme de formation et conseil, accompagne au plus près les collaborateurs des Établissements Adef Résidences à partir des analyses opérées par la direction des Ressources Humaines sur les besoins de formation. Proposant des formations sur tous les enjeux de l'accompagnement, Armonis a également des clients hors Adef Résidences, clients convaincus par sa spécialisation dans le médico-social et la santé, avec une hausse du chiffre d'affaires de 70% en 2023. L'offre a été complétée par 32 nouvelles formations, en particulier dans le domaine du handicap. La pertinence des process a permis le renouvellement de la certification Qualiopi nécessaire à l'exercice de son activité.



Le département
vacances en 2023
c'est un chiffre
d'affaires de près
d'1 millions d'euros,
425 vacanciers.

Le département Adef Résidences Vacances propose aux personnes en situation de handicap des séjours adaptés et individualisés en fonction des degrés d'autonomie. Il s'agit là d'un engagement de l'Association en faveur d'un accès inclusif soit dans l'un de ses 3 centres de vacances dédiés, dans la Sarthe, en Gironde et en Corrèze, soit via des offres dans d'autres lieux en France et à l'étranger.

Deux autres filiales viennent compléter les activités de diversification de l'Association : Algonis qui gère les systèmes informatiques, et 4MS qui intervient sur tous les sujets relatifs à la maintenance.





07 - 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 en 2023. Comme les exercices précédents, elle est basée sur les états spécifiques au secteur social et médico-social, conforme aux annexes du décret du 22 octobre 2003. Une attention toute particulière doit être portée au niveau des fonds propres.

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

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

Ces derniers sont en effet :

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

Bilan financier des Établissements Sociaux et Médico-Sociaux

Le bilan financier des Établissements Sociaux et Médico-Sociaux diffère des autres entités au niveau du fonds de roulement, en séparant le fonds de roulement en deux :

Le fonds de roulement d'investissement (FRI) :

Il marque la différence entre les financements stables et les biens stables. Les biens stables représentent les immobilisations brutes, soient les constructions et les matériels acquis pour le fonctionnement de l'activité. Les financements sont composés essentiellement des emprunts, des subventions d'équipement et des amortissements cumulés, mais également des excédents affectés à l'investissement par les autorités de tutelle. Le solde du fonds de roulement d'investissement doit généralement être positif et représente une réserve de financements stables mobilisables pour les programmes en cours ou futurs. Ce fonds de roulement d'investissement doit logiquement être disponible en trésorerie, et il est logique de le comparer au solde de la trésorerie.

En période d'investissement, il évolue en fonction des travaux réalisés et des financements obtenus. En rythme de croisière, il fluctue au gré des amortissements et des remboursements des emprunts.

Le fonds de roulement d'exploitation (FRE) :

Il représente les résultats réalisés et les affectations obtenues auprès de la tutelle en réserve de trésorerie, de compensation, ou tout simplement en diminution des charges d'exploitation futures. En cas de déficit, ce dernier est présenté en actif stable d'exploitation. En cas de différence entre le résultat comptable de l'Établissement et le résultat administratif accepté par la tutelle, celle-ci est présentée à part. En effet, le résultat administratif n'est jamais acquis à l'Association ; par contre l'écart avec le résultat administratif (généralement suite à des charges non acceptées) ne pourra être financé que par les résultats du siège. Le fonds de roulement d'exploitation des Établissements doit, en règle générale, être comparé au besoin en fonds de roulement d'exploitation. Les autres notions restent très classiques : le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFR) et la trésorerie (TRE).

L'ensemble de ces notions est relié par l'égalité suivante : $FRI + FRE - BFR = TRE$

Approche globale

Le FRI (17 341 K€) est en baisse par rapport à 2022 (20 296 K€). Cette baisse est liée au fait que nous avons fusionné deux entités sur Adef Résidences. Le FRE est toujours excédentaire mais a baissé de 6 396 K€ par rapport à 2022, en raison des résultats de 2022 et 2023, en lien avec l'inflation pas encore compensée par les évolutions des tarifs hébergement.

Adef Résidences reste en attente de connaître l'accord des autorités de tutelle sur la reprise ou non de certains déficits, et de l'affectation des excédents.

Une croissance maîtrisée est une croissance qui permet donc de maintenir les grands équilibres suivants :

- un FRI disponible en TRE est suffisant pour le financement des projets en cours et futurs ;
- un $FRE > BFR$ permet d'assurer les besoins en trésorerie liés aux décalages des paiements.

Le fonds de roulement net global est positif (42 073 K€), en baisse par rapport à celui de 2022 (51 424 K€). À la lecture du bilan financier d'Adef Résidences, on constate un excédent de financement de 9 905 K€ et une trésorerie positive de 51 979 K€.

En conclusion, Adef Résidences a respecté, au cours de l'année 2023, les grands équilibres financiers énoncés plus haut, puisque le fonds de roulement d'investissement est égal à 17 341 K€ et la trésorerie disponible à 51 979 K€, suffisante pour le financement des projets en cours et futurs. L'Association poursuit son développement avec des produits d'exploitation en augmentation de 11,96% (227 241 K€) par rapport à celui de 2022 (202 971 K€).

BILAN FINANCIER

BIENS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Biens stables						
Immobilisations incorporelles	1 315 819	1 363 817	1 465 876	1 515 264	1 564 447	2 527 294
Immobilisations corporelles brutes :						
- Terrains	25 506 534	24 816 534	27 390 368	29 853 810	29 853 810	30 508 865
- Constructions	359 306 656	368 640 851	376 594 701	387 003 537	387 005 550	403 676 947
- Installations techn., matériel, outillage	31 368 524	33 994 189	36 847 948	40 306 319	43 136 308	46 640 311
- Autres	21 798 588	26 209 185	30 861 974	35 952 589	50 643 535	57 814 229
Immobilisations en cours	10 390 636	5 434 247	8 285 253	11 025 938	4 031 513	8 901 698
Immobilisations financières	14 173 620	14 126 078	12 727 694	12 988 122	13 019 840	14 058 042
Charges à répartir						
Subventions à recevoir	390 600	143 200	209 848	21 164	17 996	61 557
Amortissements comptables différés	5 216 947	5 530 387	6 007 543	6 370 615	6 230 630	6 909 974
Avances et acomptes versés sur immobilisations						
TOTAL II	469 467 924	480 258 488	500 391 206	525 037 359	535 503 629	571 098 916
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)	0	0	0	0	0	0
Actifs stables d'exploitation						
Report à nouveau déficitaire	108 106	64 865		3 025 123	6 572 871	10 719 874
Résultat déficitaire	2 643 497	3 044 792	4 671 308	4 108 594	7 848 407	7 661 660
Résultat déficitaire en attente d'affectation	2 230 928	2 896 658	4 648 662	3 544 876	2 945 092	3 285 117
Résultat déficitaire en attente de contrôle	810 887	1 641 182	1 176 767	1 291 278	1 946 671	4 923 343
Créances glissantes (art.R314-98 CASF)						
Résultat rejeté par tiers financeur	7 164 926	7 277 572	7 435 432	7 514 427	7 337 475	7 473 858
Droits acquis par les salariés non provisionnés						
Différences entre rés.admin. et rés. comptables						
TOTAL IV	12 958 344	14 925 069	17 932 169	19 484 298	26 650 516	34 063 852
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III-IV)	0	0	0	0	0	0
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF	0	0	0	0	0	0
Valeurs d'exploitation						
Stocks	23 585	19 023	16 937	20 222	25 685	2 361
Avances et acomptes versés	43 039	166 027	100 962	311 106	388 197	2 856 526
Organismes payeurs, usagers	11 378 089	13 838 593	14 835 517	15 587 378	19 424 738	24 579 641
Créances diverses d'exploitation	19 714 310	18 444 505	23 886 790	19 986 382	20 971 345	24 064 242
Créances irrécouvrables en non valeur						
Charges constatées d'avance	466 569	483 945	427 816	128 016	113 823	86 988
Neutralisation des dettes pour congés à payer						
Autres						
TOTAL VI	31 625 591	32 952 093	39 268 022	36 033 105	40 923 789	51 589 758
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)	0	0	0	0	0	0
Liquidités						
Valeurs mobilières de placement	9 035 404	11 245 546	14 582 517	18 109 379	18 106 388	24 005 105
Disponibilités	47 110 299	38 327 574	51 962 676	55 133 488	42 724 649	31 436 889
Créances sur cessions						
Emprunt à débloquer		6 800 000	7 500 000		9 180 000	10 360 000 *
TOTAL VIII	56 145 703	56 373 120	74 045 193	73 242 867	70 011 037	65 801 994
TRESORERIE POSITIVE (VIII - VII)	47 243 523	51 543 203	66 781 294	64 195 879	58 874 603	51 978 548
TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)	570 197 563	584 508 770	631 636 589	653 797 629	673 088 971	722 554 518

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

ADEF RESIDENCES

FINANCEMENTS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Financements stables						
Apports ou fonds associatifs	9 349 406	9 349 406	3 243 172	3 286 572	3 286 572	3 370 031
Réserves ou provisions des plus-values nettes						
Excédents affectés à l'investissement	3 113 051	3 224 981	10 142 997	11 680 477	13 257 822	15 313 542
Subventions d'investissements	46 511 277	44 927 931	44 079 172	42 678 105	41 000 774	43 839 059
Réserves de compensat° des charges d'amort	815 953	795 302	1 560 237	1 750 684	2 810 066	3 531 069
Fonds dédiés investissement	295 598	449 158	858 752	1 052 904	967 496	1 146 627
Emprunts et dettes financières	262 833 064	261 017 622	276 325 510	275 951 307	271 003 322	277 097 642
Dépôts et cautionnements reçus	4 864 715	4 897 440	4 441 525	4 745 313	4 902 982	5 423 103
Amortissements :						
- Immobilisations incorporelles	1 124 553	1 195 165	1 327 311	1 417 141	1 489 934	1 553 588
- Constructions	111 725 562	123 404 502	134 893 719	146 346 107	157 724 608	171 463 506
- Installations techn., matériel, outillage	23 192 842	25 635 360	28 270 832	31 078 852	33 891 372	37 015 757
- Autres	11 551 618	14 129 915	16 871 315	19 999 976	23 894 307	28 685 629
Autres (résultats non contrôlés...)						
TOTAL I	475 377 641	489 026 783	522 014 543	539 987 437	554 229 256	588 439 552
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)	5 909 717	8 768 295	21 623 337	14 950 078	18 725 627	17 340 637
Financements stables d'exploitation						
Réserves et provisions de couverture du BFR	170 341	170 341	170 341	170 341	170 341	170 341
Réserves de compensation des déficits	7 113 330	7 738 663	8 317 830	10 899 616	15 301 619	20 298 263
Résultat excédentaire	7 680 108	4 243 126	5 743 940	5 174 286	3 350 595	4 247 126
Report à nouveau sous contrôle de tiers financeurs	327 460	1 911 786	2 873 811	5 790 767	6 206 549	3 028 802
Report à nouveau excédentaire gestion propre	23 431 929	28 305 390	27 819 822	24 153 609	20 800 066	13 693 990
Report à nouveau excédentaire affecté à : - financement mesures d'exploitation	2 699 102	2 440 186	2 863 917	3 041 572	3 059 082	3 954 059
Provisions pour risques et charges	4 149 915	1 199 891	1 377 429	1 191 880	1 007 960	3 263 255
Fonds dédiés	2 178 795	2 904 491	3 347 403	3 204 509	5 029 277	7 287 213
Autres Réserves	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297	2 853 297
TOTAL III	50 604 277	51 767 171	55 367 790	56 479 877	57 778 786	58 796 346
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)	37 645 933	36 842 102	37 435 622	36 995 579	31 128 270	24 732 494
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF	43 555 650	45 610 397	59 058 959	51 945 657	49 853 897	42 073 131
Dettes d'exploitation						
Avances reçues						
Fournisseurs d'exploitation	6 238 999	9 214 393	12 051 366	12 824 880	12 889 809	22 128 684
Dettes sociales	15 618 100	16 041 311	19 790 339	20 244 486	21 257 817	23 552 794
Dettes fiscales	5 216 374	6 847 112	6 500 651	7 633 059	6 771 785	6 481 013
Dettes diverses d'exploitation	2 997 995	916 412	1 776 394	106 985	1 465 357	580 019
Dépréciation des stocks et créances						
Produits constatés d'avance	108 168	0	458 571	310 405	341 086	376 646
Ressources à reverser à l'aide sociale	5 133 828	5 865 671	6 413 035	7 163 512	7 218 641	8 376 018
Fonds déposés par les résidents						
Autres						
TOTAL V	35 313 464	38 884 899	46 990 356	48 283 327	49 944 495	61 495 175
EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)	3 687 873	5 932 806	7 722 335	12 250 222	9 020 706	9 905 417
Financements à court terme						
Fournisseurs d'immobilisations	4 777 395	966 832	724 500	840 533	53 276	216 178
Fonds des majeurs protégés						
Concours bancaires courants	1 316 977	1 131 248	4 051 106	6 274 599	9 291 642	11 081 821
Ligne de trésorerie						
Intérêts courus non échus	2 807 809	2 731 838	2 488 293	1 931 856	1 791 516	2 525 447
TOTAL VII	8 902 181	4 829 917	7 263 899	9 046 988	11 136 433	13 823 446
TRESORERIE NEGATIVE (VII - VIII)	0	0	0	0	0	0
TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)	570 197 563	584 508 770	631 636 589	653 797 629	673 088 971	722 554 518



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 2023, Édition juin 2024.

Directeur de la publication : Dominique Bourguine, Président du Groupe Adef.

Création - conception : Arnaud Gallet, Directeur de la Communication – Nicolas Corato, Secrétaire Général du Groupe Adef.

Rédaction : Arnaud Gallet, Directeur de la Communication

Conception et réalisation graphique : Pauline Lallement, Graphiste.

La totalité des photographies de ce rapport sont issues de la réalité des Établissements. Impression sur papier PEFC™.

Tél. : 01 46 70 16 02

Mail : communication@adefresidences.com