edenis
Solidaire par nature

Rapport de gestion 2024

GROUPE ASSOCIATIF POUR SENIORS
edenis

Sommaire

Rapport moral 02
Mot du Directeur Général 04
Notre identité 05
Notre gouvernance 06
Points de vue
interviews des membres Comex 09
Nos résultats financiers 14
Notre bilan social 16
Notre stratégie RSE 19
Nos engagements auprès des parties prenantes 21
Notre dynamique de développement 31
Notre vision et les enjeux à venir 34

1 Rapport moral

« Edenis, en soutien des territoires pour le bien vieillir de nos aînés »

L'année **2024** a été singulière pour les Français, marquée par une dissolution qui, au-delà d'être incomprise, a engendré un **climat d'incertitude et d'instabilité** fragilisant notre économie. Notre secteur, déjà largement **chahuté sur le volet financier** comme sur celui **des ressources humaines**, s'en serait volontiers passé. Les défaillances d'opérateurs, les fermetures d'établissements ou les mises sous administration provisoire attestent de cette vulnérabilité à laquelle les politiques en place vont devoir enfin s'attaquer. D'autant que le **défi démographique est sans précédent**, avec à l'horizon, **la décennie 2030,** qui verra le nombre de personnes âgées de **plus de 85 ans** croître d'environ 60 % pour atteindre près de **4 millions** ! Le gouvernement actuel semble vouloir accorder une vraie place au **Grand Âge**. Gageons qu'il tienne ses engagements et qu'il reste suffisamment de temps aux affaires pour que des **réformes structurelles indispensables** voient enfin le jour, notamment en ce qui concerne la **pluriannualité des financements** et **l'attractivité des métiers**.

Chez **Edenis**, l'exercice 2024 a été synonyme de **développement territorial**. Nous avons débuté par **l'ouverture le 16 janvier 2024**, après une **réhabilitation intégrale** du bâtiment, de notre **Résidence Autonomie Le Barry**. Dotée d'une capacité de **70 places**, elle fait le bonheur des seniors, autonomes ou en début de fragilité, du secteur du **Muretain**. Nous avons poursuivi avec la **reprise en avril 2024**, dans le cadre d'une procédure judiciaire, de **la Résidence Autonomie Les Buissonnets** (71 places) à **Toulouse** et de **l'Ehpad Les Genévriers** (82 places) à **Saint-Martory**. Enfin, en partenariat avec nos **organes de tutelles** et les **collectivités locales**, nous avons préparé la **reprise** au **1er janvier 2025** de **2 Ehpad municipaux** : **Era Caso** (65 places) à **Montauban de Luchon** et **Les Fougères** (60 places) à **Lannemezan**. Ce **soutien d'Edenis** pour maintenir une **offre d'Ehpad** au sein de ces communes rurales témoigne de notre **ancrage territorial** et de notre volonté **d'accompagner nos aînés où qu'ils vivent**.

Ce développement, nous ne pouvons l'assumer que grâce à **l'engagement** et au **professionnalisme** de **nos équipes**. Elles déploient leurs compétences **365 jours par an** pour assurer l'**accompagnement sécurisé et bienveillant** de nos résidents, réaliser les **coupes Pathos** qui déterminent les besoins en soin dans chaque Ehpad ou encore répondre aux différents auditeurs dans le cadre d'**évaluations Qualité** ou de **contrôles des tutelles**. Notre **profession** est sans doute **l'une des plus contrôlées**, c'est un élément capital pour garantir la **transparence** et la **confiance** dues aux **familles**. Cette confiance, nous la cultivons également à travers notre **engagement RSE,** sincère et puissant comme le prouve la récente **labélisation T**rès **H**aute **Q**ualité **S**anitaire **S**ociale et **E**nvironnementale de notre **siège**, d'où sont pilotées l'ensemble des fonctions centrales du groupe, en proximité et au service de toutes nos résidences.

le défi démographique est sans précédent, avec à l'horizon, la décennie 2030, qui verra le nombre de personnes âgées de plus de 85 ans croître d'environ 60 %

Pour conclure, rappelons la résilience de notre **modèle associatif** qui, grâce à **une vision et à un pilotage de long terme**, nous donne une **constance** dans notre **politique opérationnelle et stratégique** et nous permet d'enregistrer un **résultat positif** pour la **douzième année consécutive**. Ces bénéfices**, intégralement réinvestis** dans notre projet associatif, sont la garantie de notre **pérennité** et de notre **indépendance au service de nos équipes et de nos aînés !**

David Maugé
Directeur Général

Max Aïra
Président

2

Mot du Directeur Général

Cette année a été particulièrement intense comme vous le comprendrez au fil de ce rapport de gestion 2024. Vous y lirez tout le travail réalisé, à commencer par **l'exercice des coupes Pathos** et GMP de nos Ehpad qui détermine les **moyens alloués au Soin et à la Dépendance** pour les 5 prochaines années. **+39 points de GMP** avec une moyenne groupe de 766 et **+ 10 points de PMP** avec une moyenne groupe de 260. Merci à tous pour ce résultat qui traduit l'évolution du profil des résidents accueillis et nous permet de maintenir nos moyens humains sur le terrain, comblant l'effet ciseau dû à la sous indexation des dotations tutélaires de ces 2 dernières années.

Parmi les grands enjeux de l'année, le développement de l'association occupe une place déterminante

Nous clôturons l'exercice avec une **moyenne annuelle** supérieure à **96% de TO**. Outre l'oxygène qu'il représente pour maintenir la qualité de notre projet associatif, le taux d'occupation reflète l'investissement de nos équipes et la confiance des familles.

Modernisation des outils RH & Finance, développement de la RSE, investissements dans la formation et dans nos bâtiments ou encore dialogue social nourri, ont également rythmé notre année 2024.

Mais parmi les grands enjeux de l'année, le développement de l'association occupe une place déterminante, dans un contexte économique et sectoriel délicat où nombre d'opérateurs connaissent des déséquilibres importants. En tant que **partenaire historique des collectivités locales** et acteur de référence, nous avons été sollicités par l'ARS et le Conseil Départemental pour prendre la suite du mandat d'administration provisoire de l'Ehpad Era Caso à Montauban de Luchon. Nos tutelles ont considéré que l'expertise métier, l'implantation territoriale et les compétences de notre siège étaient des atouts pour reprendre ce site. Outre la solidarité qui nous caractérise, **notre esprit entrepreneurial** nous a poussé à **accepter cette mission,** comme un **1er challenge à relever**.

Dans cette même dynamique nous avons repris l'Ehpad municipal Les Fougères à Lannemezan. Après le départ de son Directeur début 2024, **Bernard Plano, Maire de la commune, nous a sollicité** pour une mission de soutien et d'accompagnement dans la gestion de son Ehpad. Nous avons mis à disposition une Directrice d'établissement puis préparé ensemble le transfert d'activité et la cession du bâtiment.

Près d'**une centaine d'emplois** ont été **préservés** et 125 résidents ont continué à vivre dans leur résidence. Ces deux reprises, ainsi que deux établissements intégrés dans le cadre d'une liquidation judiciaire, s'inscrivent dans **la stratégie de croissance d'Edenis** dont le **développement** n'est que le **continuum de notre histoire et de notre mission**. Il démontre notre capacité à répondre à des enjeux locaux complexes.

À l'aube du choc démographique, notre projet associatif prend de l'envergure pour servir les besoins de notre société vieillissante. À cette échelle, le vieillissement de notre population est un fait historique, que nous devons accompagner au mieux.

En 2025, nous célébrons les **40 ans de notre association**. Quelles que soient les embûches à venir, nous nous projetons avec détermination pour souffler en 2035 le cinquantenaire d'Edenis !

David Maugé
Directeur Général

3

Créée en 1985, l'association Edenis fête ses 40 ans. Un bel âge pour une association qui n'a de cesse d'évoluer et d'innover dans sa réponse au besoin d'accompagnement des seniors.

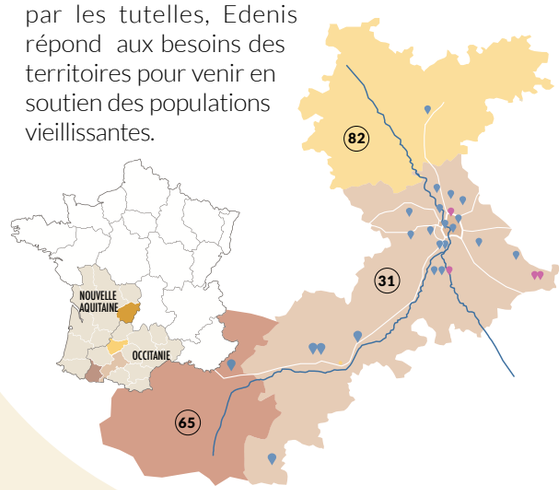
Notre identité

Aujourd'hui Edenis compte **26 établissements** sur **3 départements** :

- **La Haute-Garonne** (31), département d'origine sur lequel elle s'est développée et qui compte 24 établissements ;
- **Le Tarn-et-Garonne** (82) avec un établissement à Montauban,
- **Les Hautes-Pyrénées** (65) avec un établissement à Lannemezan.

Nous serons également présents dès 2026 en Corrèze (19) avec une Résidence Autonomie qui ouvrira à Brive au printemps prochain.

Considérée comme un opérateur de confiance, par les tutelles, Edenis répond aux besoins des territoires pour venir en soutien des populations vieillissantes.



Edenis, en quelques chiffres :

EN HAUTE-GARONNE, TARN-ET-GARONNE ET HAUTES-PYRÉNÉES

22 EHPAD

3 RÉSIDENCES AUTONOMIE

1 RÉSIDENCE SERVICES SENIORS

2 104 PLACES DONT **305** habilitées à l'Aide Sociale

5 PASA (Pôles d'Activités et de Soins Adaptés)

13 UNITÉS PROTÉGÉES qui comptent **178** lits

LES OUVERTURES 2024

1 nouvel **EHPAD** sur la ZAC de la Cartoucherie **ouvert en juillet 2024** du nom éponyme au quartier, **Résidence Edenis « La Cartoucherie »**

1 **Résidence Autonomie « Le Barry », en janvier 2024 à Muret**

4 **reprises d'établissements** 3 Ehpad dont 2 municipaux, intégralement habilités à l'aide sociale, et une résidence autonomie

2 **projets de nouvelles résidences autonomie** qui ouvriront entre 2026 & 2027

1 SIÈGE D'UNE CINQUANTAINE DE PERSONNES À TOULOUSE

ENVIRON 1 500 COLLABORATEURS

4 Notre Gouvernance

La **Gouvernance** est le **1er pilier déterminant** pour assurer la pérennité d'une structure associative de notre taille. **La stabilité, la qualité et l'engagement** des hommes et des femmes qui la constituent, pour beaucoup avec une grande expérience de l'entreprise, permettent d'organiser **une planification stratégique à moyen long terme** et de partager un état d'esprit qui encourage des **décisions collectives.**

Le Conseil d'Administration, s'est réuni lors de **7 séances en 2024**.

Le Conseil d'Administration :
Composé de **13 administrateurs**, il s'appuie également sur **2 censeurs** de renom : le **Professeur Bruno Vellas**, Président et fondateur de l'**I**nstitut **H**ospitalo-**U**niversitaire, et Chef de service du Département de médecine interne et de gériatrie du CHU de Toulouse, et **le Professeur Yves Rolland**, Gériatre, Directeur de la Recherche clinique de l'**IHU** Health Age de Toulouse.

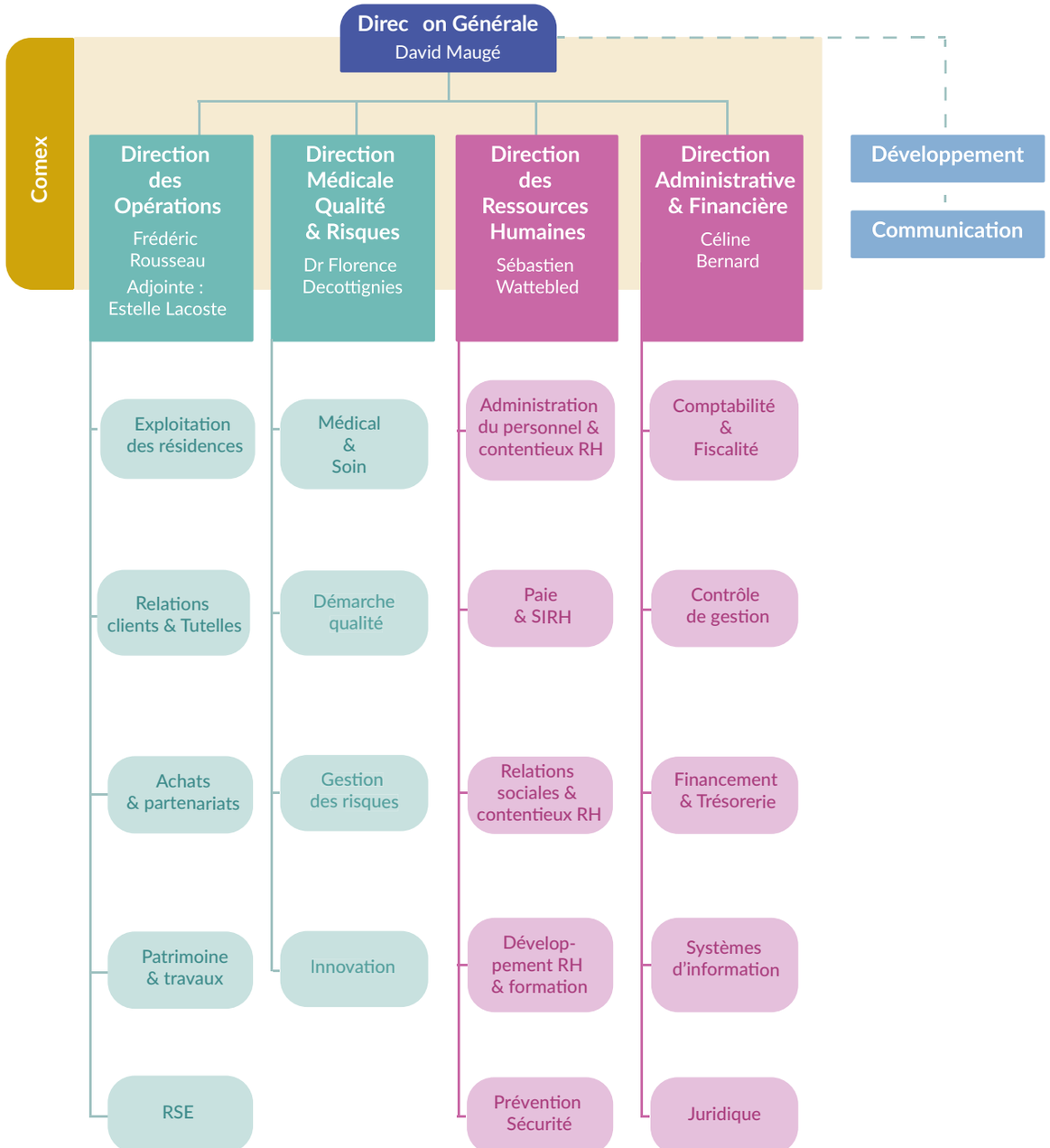
Les administrateurs :

- **Monsieur Max AÏRA**, Président du Conseil d'Administration et du Comité Stratégique & Développement, Membre du Bureau,
- **Monsieur Hervé GIRARDI**, Vice-Président du Conseil d'Administration, Président de la Commission Ressources Humaines, Président du Comité des nominations et rémunérations, Membre du Bureau,
- **Monsieur Pierre BERNA,** Membre du Bureau,
- **Monsieur Thierry MISSON**, Membre du Bureau
- **Dr Jean-François BOURSE**
- **Monsieur Robert DELRIEU**, Président de la Commission Appel d'Offres
- **Madame Danièle GRANRY-NAHOUM**
- **Madame Micheline OLIVE-VICTORIA,**
- **Monsieur Joël POMMERA,**
- **Madame Évelyne RENOU**, Présidente du Comité d'Audit
- **Madame Annie SCHIMBERG**
- **Monsieur Marc TERRANCLE**
- **Monsieur Jean-Michel VERNHES**

Compte tenu de la riche actualité du groupe, outre les 7 Conseils d'Administration, **le Bureau s'est réuni à 8 reprises.**

Signe d'un **engagement exemplaire**, de **réactivité et de disponibilité,** les **Administrateurs** se sont retrouvés **26 fois** autour de **7** Comités et Commissions :
6 Comités Stratégiques & Développement 5 Comités d'Audit 3 Commissions Ressources Humaines 2 Commissions Médicales et Gestion des Risques 6 Commissions d'Appels d'offres 6 Commissions des Nominations et Rémunérations et **3 Rencontres des Membres CVS.**

Pour assurer la Direction Exécutive, le **Conseil d'Administration** s'appuie sur un **Directeur Général** et un **Comité Exécutif** (Comex) composé de **2 directions opérationnelles et 2 directions fonctionnelles :**



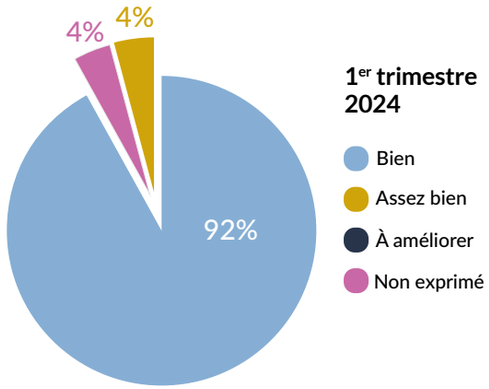
Des Conseils de la Vie Sociale performants

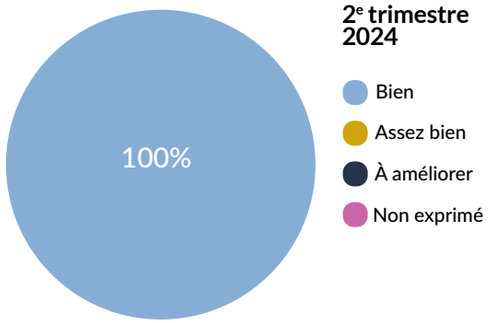
Depuis quelques années maintenant, les CVS de nos établissements sont mieux structurés pour renforcer le poids des usagers et donner toute sa place au dialogue des résidents et leur famille. Ils comptent parmi les représentants d'Edenis, un **Membre ou un Administrateur de l'Association**, désigné par le Conseil d'Administration. L'association a également choisi d'inviter de façon permanente, à chaque **CVS**, un représentant de nos organismes de tutelles à savoir le **Conseil Départemental** et l'**Agence Régional de Santé**, ainsi que le représentant de la commune d'implantation de l'établissement.

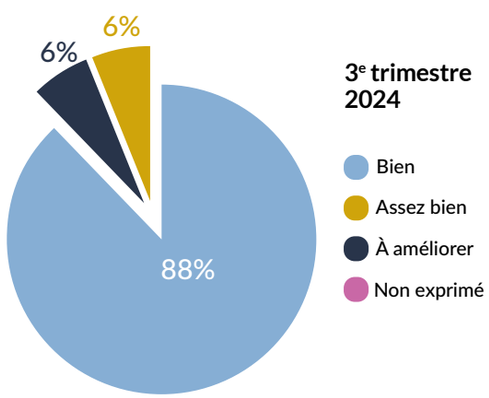
CVS :

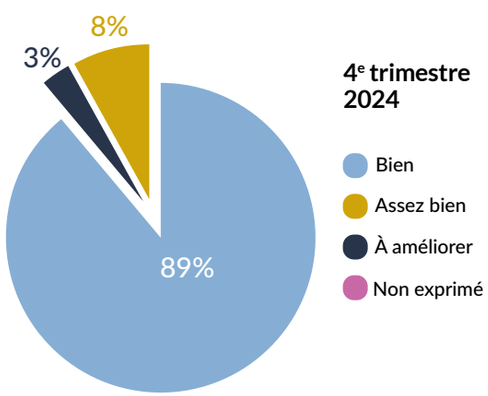
71 séances se sont déroulées dans nos **établissements**.

Évaluation de la Qualité de vie :









5

Points de vue...

interviews des membres Comex

2024 a été pour Edenis une année intense durant laquelle le développement a occupé une place centrale dans l'activité des directions du siège. Les reprises d'établissements, tout en maintenant la qualité de l'activité, ont été un vrai défi pour l'ensemble des équipes et un enjeu stratégique pour l'association. Chacun des membres Comex expriment son point de vue.

Frédéric Rousseau,
Directeur des Opérations

« Accompagner et insuffler une culture du changement »

Edenis a repris 4 établissements cette année, qu'avez-vous constaté lors de ces reprises et qu'elles ont été vos priorités ?

Chaque reprise est un moment charnière, souvent source d'inquiétude pour les équipes mais aussi pour les résidents et les familles. Notre priorité est d'aller à la rencontre des collaborateurs pour instaurer un climat de confiance. Il est essentiel de comprendre l'histoire, les habitudes de travail et de répondre à chaque interrogation pour accompagner cette transition en douceur.
Le dialogue est essentiel pour que chaque partie se rejoigne dans ses fonctionnements, pour partager notre expertise et proposer des actions d'amélioration ciblées. Nous travaillons sur 3 axes : l'organisation du travail, la sécurisation des soins et du circuit du médicament et la sécurité du bâtiment.

Face à l'expertise reconnue d'Edenis et au niveau de qualité d'accompagnement attendu, comment embarquez-vous ces équipes sur son modèle ?

Pour assurer la réussite de ces intégrations, nos équipes support et nos directeurs se mobilisent pour accompagner le site sur les fondamentaux. Les comités de pilotage sont garants de l'entité Edenis et d'un suivi structuré. Il ne s'agit pas d'imposer un modèle standardisé, mais de créer une dynamique d'adhésion. En résumé, nous embarquons les nouveaux établissements en les intégrant progressivement à notre culture et à nos exigences, avec pédagogie. Cette approche permet de maintenir l'offre Edenis et d'assurer une transition réussie pour les équipes et les résidents.
L'enjeu est d'intégrer ces établissements sans affaiblir les standards de qualité du groupe. Cela passe par un suivi des indicateurs de performance, des audits réguliers et une culture d'amélioration continue.

Sur ces reprises, certains établissements ont un statut différent, quel retour d'expérience faites-vous ?

Leur statut constitue le principal enjeu d'intégration. Les établissements publics nécessitent un accompagnement plus soutenu, pour insuffler une culture du changement et structurer un suivi rigoureux de la qualité du service rendu. Cela implique un accompagnement managérial et une montée en compétence progressive des équipes sur nos standards et outils de pilotage.

Face à l'accélération du développement ces derniers mois, comment abordez-vous cette évolution ?

Nous l'abordons avec enthousiasme et sérénité. Ce développement repose sur une approche raisonnée, qui privilégie la consolidation et l'ancrage territorial plutôt qu'une course effrénée à la croissance.
L'enjeu principal est de maintenir un niveau d'exigence constant sur l'ensemble du réseau, assurer la continuité et la qualité de service de nos établissements historiques, tout en intégrant les nouveaux sites. Cela demande un équilibre subtil, une capacité d'adaptation permanente et un ajustement du rythme d'intégration en fonction des réalités du terrain.
En définitive, c'est cette capacité à grandir sans compromettre nos modèles qui fait la force d'Edenis et qui nous permet de répondre aux attentes des résidents et des professionnels de manière durable et cohérente.

Sébastien Wattebled,
Directeur des Ressources Humaines

« Un secteur en pleine mutation »

La Direction des Ressources Humaines a accéléré sa transformation en 2024 et a mis en œuvre une politique d'inclusion que vous qualifiez d'audacieuse, pouvez-vous préciser en quelques mots ?

En effet, notre secteur est en pleine mutation et nous devons nous adapter. C'est pourquoi nous nous sommes concentrés sur la digitalisation de 100 % de nos processus RH et la mise en œuvre d'une politique d'inclusion. Sur ce thème central, nous prenons des engagements très concrets comme l'égalité professionnelle, la formation des collaborateurs, l'intégration de jeunes et, la priorité sur 2024, favoriser l'intégration et le maintien dans l'emploi de salariés en situation de handicap, en concertation avec l'AGEFIPH. Les difficultés de recrutement que nous connaissons sur le secteur nous amènent aussi à être plus pragmatiques et plus ouverts à la société afin de permettre à certains collaborateurs d'accéder à nos métiers. Nous allons chercher aujourd'hui des personnes pouvant être éloignées de nos standards, que nous formons et accompagnons.

Dans les sollicitations de nos tutelles sur les reprises d'établissement, nous avons clairement une mission de soutien aux Ehpad en difficulté et de maintien de l'emploi, quelles réponses apportez-vous ?

C'est une grande fierté pour nous de nouer des partenariats avec les collectivités ou avec nos autorités de tutelle. Lors d'une nouvelle intégration, nous partons du principe que l'on intègre 100 % des collaborateurs, en déployant une politique sociale avantageuse. Grâce à nos organisations, en phase avec les exigences d'un Ehpad, nos process, notre expertise… nous redonnons une dynamique à ces établissements en difficulté, qui généralement n'ont pas fait l'objet de gros investissements sur le plan social. L'idée est de participer d'un cercle vertueux, et d'envoyer un signal positif à ces nouveaux collaborateurs. On peut voir alors des salariés rassurés. Nous devons apprendre à nous connaître pour les amener au même niveau de performance que nos établissements. Mais grâce aux outils de communication, aux dispositifs mis en place, au support du groupe et mutualisations…, ces établissements implantés sur des territoires isolés avec des équipes obligées de compenser les difficultés, se retrouvent confortés.

Face à l'expertise Edenis et au niveau d'accompagnement attendu, quels dispositifs sont proposés aux nouveaux collaborateurs ?

Pour commencer, une bonne relation. Le processus d'intégration est essentiel, et pour attirer les meilleurs profils il faut être à la hauteur. Grâce à notre Système d'Informations RH Myedenis, nous ouvrons un portail candidat à nos futurs collaborateurs, ce qui nous permet de digitaliser l'ensemble du processus d'intégration. Nos futurs collègues de travail ont ainsi un accès direct aux informations utiles pour faciliter leur arrivée. Nous simplifions ainsi considérablement les démarches notamment pour les contrats courts. Bientôt des sessions de elearning seront proposées en amont de l'arrivée. On le sait, la fidélisation d'un salarié passe inéluctablement par une intégration réussie. On sait aussi que nos salariés attendent de pouvoir se projeter au sein d'Edenis. Nous devons apporter des réponses à ces attentes. Nous le faisons avec le déploiement d'un dispositif d'accompagnement de Validation des Acquis de l'Expérience, leur permettant d'évoluer professionnellement. Ils ont aussi la possibilité de candidater aux postes à pourvoir en interne avec un processus de recrutement validé dans notre charte de mobilité. Et quand on crée un climat positif, un bon collectif et un management qui communique et donne du sens, on stabilise les équipes qui du coup se projettent.

Florence Decottignies
Directrice Médiale et Qualité et gestion des risques

« Un virage vers la sanitarisation des Ehpad »

Face au contexte RH tendu que connaissent les Ehpad, l'enjeu reste le maintien de la qualité de la prise en soins. Que propose Edenis ?

Aujourd'hui l'idée est de toujours tenter de trouver des solutions innovantes pour accompagner les professionnels, face à un taux de « Faisant Fonction » qui est loin d'être négligeable contrairement aux attendus de l'ARS sur le taux minimum de diplômés. Depuis quelques années, nous mettons en place des formations internes en continu, des équipes mobiles de formation ainsi qu'un dispositif de VAE Edenis, pour accompagner au mieux les professionnels de terrain. Mais la validation des acquis de l'expérience reste encore très compliquée pour nos collaborateurs car elle nécessite un fort engagement et un gros travail, bien plus difficile que d'aller à l'école ! La plupart sont des femmes seules avec enfants, avec une charge de travail à la maison et une charge mentale, loin d'être négligeables, ce qui explique les abandons en cours de route.

Comment rester au niveau attendu, pour prendre en charge la dépendance croissante ?

Idéalement nous aurions besoin de plus de bras, et plus de bras formés. Dans l'attente d'un ratio d'encadrement plus élevé, à

hauteur des besoins des résidents, nous mettons en place des accompagnements au plus près des professionnels. C'est notre expertise gériatrique, portée par les pôles soins des établissements qui nous permet d'ajuster au quotidien nos prises en charge et de suivre les soignants au plus près de leurs pratiques. Nos IDEC, les Psychologues mais aussi les Directeurs, font des passages de nuit, qui permettent de repérer les manques pour ajuster les formations des équipes et affiner les projets de soins. Les IDE de nuit participent également à cette montée en compétences et les Responsables de Soins réalisent des évaluations des pratiques professionnelles, mais de façon encore insuffisante car ils sont phagocytés par la gestion des ressources humaines.

Alors comment se projeter dans l'accompagnement de la grande dépendance face à l'explosion démographique inédite du grand âge, qui nous attend ?

La population très âgée va effectivement exploser à partir de 2030, avec la volonté de rester à domicile. Dans ce contexte, notre rôle reste dédié à l'accompagnement des personnes âgées, qui elles, ne peuvent plus rester chez elles. Cette population, comme le confirme nos pathos, est très dépendante et extrêmement malade. C'est pourquoi je pense que le virage vers la sanitarisation des Ehpad est inéluctable. Pour répondre à ce virage, on ne pourra pas se contenter des moyens actuels. Malheureusement nous n'avons pas toutes les cartes en main. Le projet grand âge est toujours au point mort, les ratios d'encadrement sont toujours insuffisants et demain nous serons des USLD (Unité de Soins Longue Durée) privées, avec des moyens d'Ehpad. Ça ne pourra malheureusement pas fonctionner en l'état.

Si nous voulons répondre aux besoins des résidents, il faudra en passer par un encadrement plus important, avoir des médecins à temps plein salariés dans nos établissements, qui soient de vrais chefs de service d'Ehpad, sans pour autant mettre de côté les médecins traitants. Il faut vraiment que le modèle de financement des Ehpad bouge, nous n'avons plus le choix.

Pour finir sur une note positive, je dirais qu'avec le recul et avec toutes les difficultés rencontrées ces dernières années, Covid, crise RH, difficultés nationales de la gestion des Ehpad, nous avons su démontrer que nos compétences gériatriques, notre agilité, renforcées par une grande proximité au service des professionnels et des résidents, faisaient notre force. Cette solidité nous permet de nous projeter vers l'avenir avec détermination.

Céline Bernard,
Directrice
Administrative &
Financière

« Notre mission, apporter une réponse au besoin de prise en charge »

Sur quel modèle économique se développe Edenis et en quoi ce développement est porteur pour son activité et son avenir ?

Notre modèle économique repose sur une gestion efficiente de nos établissements et un développement maîtrisé, en privilégiant à la fois la qualité des soins pour nos résidents et la viabilité financière. Ce développement est essentiel pour l'avenir de notre activité, car il nous permet de répondre à une demande croissante d'accompagnement des seniors tout en garantissant un bon niveau de prise en charge. En effet, Edenis n'hésite pas à investir dans la modernisation de ses établissements, la formation des équipes et l'innovation en matière de services, notamment dans les outils de surveillance, d'animation, d'activités thérapeutiques de pointe…

Quels sont les enjeux dans cette dynamique de développement ?

L'un des défis majeurs réside dans cet équilibre entre accessibilité des soins et soutenabilité économique de nos établissements. Face à la hausse des coûts de fonctionnement – qu'il s'agisse des charges liées à l'énergie ou la revalorisation des salaires des professionnels – nous devons optimiser notre gestion tout en maintenant un haut niveau de qualité de service. Nous devons également sécuriser nos sources de financement, en équilibrant fonds publics, participation des résidents et financements bancaires, afin de garantir la viabilité de notre modèle.

Dans ce contexte, nous misons sur l'efficience opérationnelle, la mutualisation des ressources, le partage du temps, d'outils, le support du siège, pour maîtriser nos coûts, tout en recherchant des solutions de financement adaptées à long terme. Notre développement ne consiste pas à additionner des établissements. Notre capacité ne se mesure pas en termes de financement mais plutôt en puissance de structuration d'un modèle qui fonctionne.

Comment rassurer les collaborateurs sur l'évolution de ce modèle associatif et sa pérennité financière ?

Dans le contexte économique actuel, les évolutions de notre modèle associatif peuvent susciter des interrogations. Notre priorité est bien de garantir la pérennité de notre mission tout en maintenant un cadre de travail stable et sécurisé pour nos équipes. Ce n'est pas parce qu'on fait du développement, qu'on oublie pourquoi nous sommes là. Notre mission est d'apporter une réponse au besoin de prise en charge sur le territoire, nous avons la capacité d'y répondre. Je dirais même que c'est notre devoir parce que nous avons une mission d'intérêt général et que notre vocation ne se résume pas qu'à la conservation de notre offre historique.

Notre modèle nous permet de nous inscrire dans une logique de long terme, en réinvestissant nos ressources au service des établissements, des résidents et des collaborateurs. Contrairement à d'autres structures, nous ne sommes pas guidés par des logiques de rentabilité à court terme, mais par une mission de solidarité publique qui nous engage à assurer une gestion équilibrée et responsable.

Comment aller chercher du financement ?

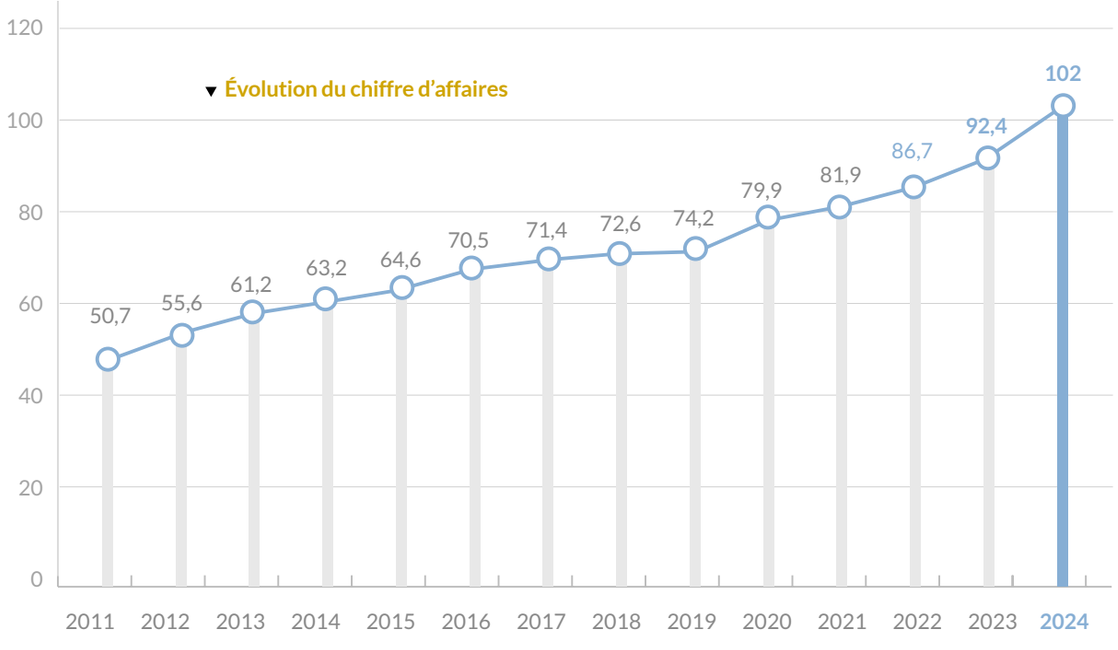
Nos engagements en matière de responsabilité sociale et de transparence financière font de notre organisation un partenaire fiable et engagé pour construire l'avenir du secteur. Nos partenaires financiers, qu'il s'agisse des tutelles ou des banques, nous suivent et nous font confiance grâce à une grande transparence. Notre modèle associatif repose sur une gestion responsable et une vision à long terme, garantissant que chaque ressource investie bénéficie directement à l'amélioration de la qualité de vie des résidents et au soutien des équipes.

6

Nos résultats financiers

Activité

Avec l'intégration de deux nouveaux établissements, le groupe Edenis **dépasse pour la première fois** en 2024 **le seuil des 100 millions d'Euros** de chiffre d'affaires, qui s'élève à **102 M€**. Cette année encore, la **confiance des résidents et de leurs familles se traduit dans le niveau de taux d'occupation record qui affiche 96,7 % sur le périmètre historique.** L'association reste **solide dans ses résultats** malgré les effets ciseaux qui impactent l'ensemble du secteur cette année encore et affiche un **résultat net positif de 2,1 M€**.



Consolidation des résultats et de la structure financière

L'association a fait face, une année encore, à une **hausse significative de ses coûts de fonctionnement,** qu'il s'agisse des charges liées à l'énergie ou de la revalorisation des salaires. Le résultat d'exploitation s'en trouve impacté et **ressort à 0,7 M€ en 2024**, en baisse par rapport aux années précédentes.

Nous sommes vigilants à conserver une **saine gestion** tout en maintenant une qualité de service pour l'ensemble de nos résidents.

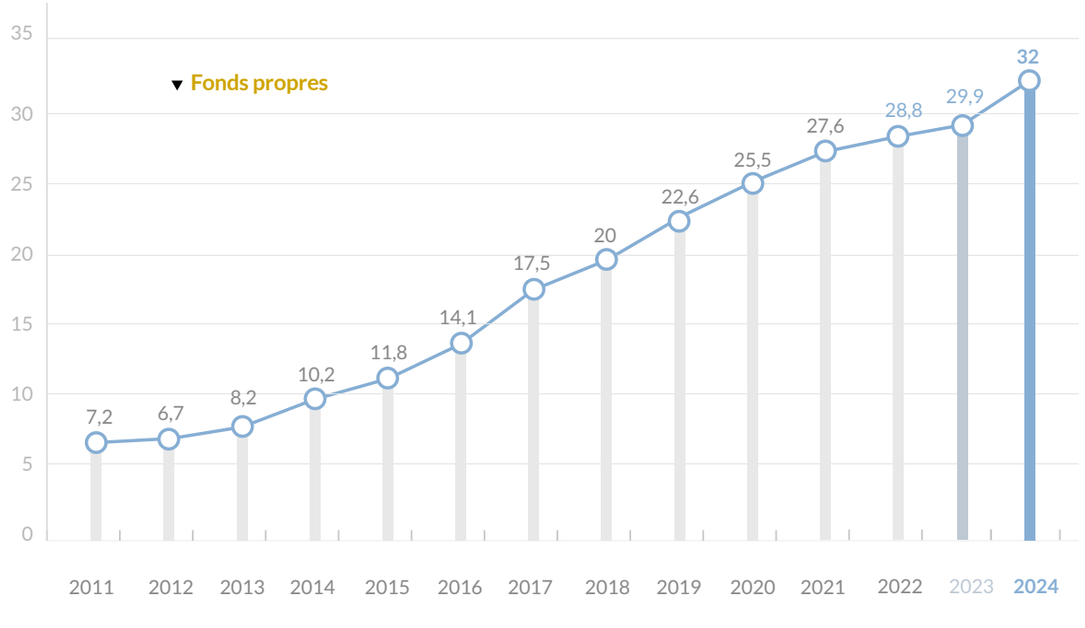
Malgré ces hausses qui impactent l'ensemble du secteur, Edenis a réalisé un résultat positif soutenu par la cession de l'ancien établissement La Pastellière. Le **résultat net s'élève à 2 141 K€** en 2024 après déduction d'une **charge d'impôt de 667 K€** et la constitution d'une **réserve de participation de 243 K€**.

Chiffres Clés 2024

CHIFFRE D'AFFAIRES :	EBITDAR :	RÉSULTAT D'EXPLOITATION :	RÉSULTAT NET :
102 M€	9,1 M€	0,8 M€	2,1 M€
	soit **8,9 %** du CA	soit **0,7 %** du CA	soit **2,1 %** du CA

Fonds propres

Fort de son résultat 2024, le groupe continue de renforcer ses fonds propres et s'inscrit dans une logique long terme malgré le contexte économique incertain. La trésorerie dégagée par l'activité a permis de financer des **investissements à hauteur de 3,5 M€** sur l'ensemble de ses résidences et de réaliser des projets de développement qui traduisent la confiance des pouvoirs publics et de nos partenaires dans notre modèle.



7

Notre bilan social

En 2024, dans un secteur en pleine mutation, la Direction des Ressources Humaines accélère sa transformation en concentrant son action sur la digitalisation de ses processus et la mise en œuvre de politiques d'inclusion ambitieuses. L'objectif est de permettre à notre association de rester un acteur de référence dans son secteur en favorisant l'engagement et le professionnalisme de l'ensemble des salariés d'Edenis.

Conformément à notre ADN, nous nous sommes attachés à partager cette stratégie avec nos partenaires sociaux grâce à un dialogue social au plus près du terrain et des attentes de nos collaborateurs. Ainsi, sur les 2 dernières années, Edenis signe de nombreux accords d'entreprise dans les domaines de la qualité de vie au travail, de l'égalité professionnelle ou encore dans des mesures concertées d'amélioration des pratiques sociales.

Experts dans leurs domaines, les professionnels de la Direction des Ressources Humaines sont aux côtés des managers, au service des salariés dans un rôle de facilitateur du quotidien.

Bilan social

Le bilan social de l'année 2024 est impacté par l'intégration des nouveaux établissements en avril portant l'effectif moyen de notre association à 1 323 salariés au 31 décembre avec **2 500 bulletins de paie par mois** réalisés.

Le taux d'absentéisme (maladie et accident du travail) reste **stable à 10 %**, soit en moyenne 4,5 absents par jour dans une résidence, ce qui reste encore bien trop élevé.
141 démissions en 2024 en augmentation par rapport à l'année 2023 démontrant les difficultés persistantes à stabiliser les effectifs.

Au 31 décembre 2024

- CDI 1036
- CDD 270
- Alternance 17

88 % des salariés sont des femmes

76 % des salariés sont des employés

88 % des salariés sont à temps plein

Index égalité Femmes-Hommes 94/100

Avec une note de **94/100**, notre association reste positionnée à un **niveau exemplaire** en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et en progression de 2 points par rapport à 2023. La signature de notre accord sur l'égalité professionnelle devrait nous permettre de maintenir ce niveau grâce au plan d'action intégré à l'accord et coconstruit avec les partenaires sociaux.

Formation professionnelle et accompagnement projets, avec le guide formation

Budget 1,6 millions d'€

En 2024, Edenis poursuit **son engagement** en faveur de l'**évolution professionnelle** de ses équipes et **déploie 98 % des formations** prévues du Plan de Développement des Compétences (PDC), intégrant des formations collectives, individuelles, certifiantes et diplômantes pour **un budget global supérieur à 1.6 millions d'€.**

Convaincu que la formation est un des leviers essentiels pour la performance et l'épanouissement des salariés, **le groupe met tout en œuvre pour offrir des parcours adaptés aux besoins des collaborateurs.**

Afin de faciliter l'accès à la formation, **2 Guides de formation ont été conçus** pour les collaborateurs et les managers.

Au 31 décembre 2024

2082 salariés formés
avec la formation « incendie »

soit 22 344 h et **111 sessions de formation** réalisées.
Hors incendie : **19 184 h de formation** pour **502 bénéficiaires, dont :**

12 formations diplomantes
8 DEAS, 2 Masters, 1 DIU

15 contrats d'Alternance
commencés en 2024

21 contrats
en cours depuis 2023. Au total,
37 alternants
présents en 2024

84 actions de formations professionnalisantes
soit **5 210 heures** pour 475 bénéficiaires

3 démarches de VAE DEAS
initiées pour :
29 collaborateurs

14 collaborateurs
sur 2 accompagnements via France VAE : soit 10 participants à la Croix-Rouge et 4 au Greta

15 collaborateurs
sur 1 accompagnement collectif interne.

« Comprendre la formation afin de bien l'utiliser pour se former est un enjeu crucial pour les salariés et pour Edenis. Il est important que nos collaborateurs et leurs managers soient guidés pour y accéder.
En échangeant avec les directeurs et les salariés, nous avons pensé qu'un guide pratique permettrait d'expliquer comment ça marche, comment se former, comment financer et quelles formations choisir ? Aujourd'hui nous avons plus de demandes de formations diplômantes, certains ont découvert le CPF et ce qu'ils peuvent en faire et bien d'autres dispositifs existants. »

Nina Alenitcheu,
Chargée de formation

Un plan handicap, véritable stratégie RH

La définition et la mise en œuvre d'une politique handicap constituent une véritable stratégie de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, nous avons réalisé en 2024 un diagnostic en collaboration avec l'AGEFIPH afin de construire une démarche adaptée à nos attentes.

Objectifs :

- Sensibiliser et communiquer sur la politique handicap
- Agir sur le maintien en emploi
- Développer l'emploi des bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOETH).

Afin de favoriser l'information, des guides de sensibilisation sont réalisés à destination des managers et des collaborateurs, associés à des campagnes d'affichage qui débuteront en 2025. Un référent Handicap a été nommé au sein du groupe afin d'être le « relais » entre salariés, l'employeur et les intervenants spécialistes du sujet.

Un Portail Salariés

Le Portail Salariés Edenis est un outil en ligne mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs en 2024 afin de leur offrir un accès simplifié et sécurisé à leurs informations professionnelles. Il permet de consulter les offres d'emploi et d'y postuler, d'accéder aux actualités du groupe, au catalogue de formation, ainsi qu'à divers documents internes en toute autonomie. Intuitif et accessible à tout moment, cet espace personnel facilite la communication interne et renforce la transparence des échanges entre les salariés et le groupe. En centralisant les informations essentielles, le Portail Salariés contribue à améliorer l'expérience collaborateur et à fluidifier la gestion des ressources humaines au sein d'Edenis.

Un nouveau logiciel de paie

Après plus de 25 ans d'utilisation de son logiciel de paie historique, Edenis engage en 2024 le déploiement d'un nouvel outil. Plus en phase avec les besoins, il permet de fiabiliser et sécuriser la gestion de paie, de procéder à des analyses plus fines de pilotage de la masse salariale mais également d'accompagner la stratégie de croissance d'Edenis.

Grâce à la mobilisation exceptionnelle du service paie et informatique, la gestion du projet a été une réussite et le passage en production sur la paie de janvier 2025 s'est fait sans accroc majeur. L'ensemble des logiciels RH sont maintenant interfacés et le flux d'informations, sécurisé, de la validation du contrat de travail à la réalisation du bulletin de paie. En 2024, **15 000 contrats de travail validés** pour assurer la présence de professionnels auprès de nos résidents.

L'équipe du service paie, siège social Edenis.

8

Dès 2024, Edenis renforce son engagement et accélère son virage, pour devenir une association à visée régénérative.

Nos engagements RSE

Virginie Lala
responsable RSE

Conscient de la nécessité d'impliquer pleinement ses dirigeants dans la transition écologique, Edenis décide d'intégrer trois membres de son Comité exécutif, ainsi qu'un Directeur d'établissement promu Responsable RSE, dans le parcours de la **CEC « Convention des entreprises pour le Climat » sur 12 journées de formation réalisées en 2024.** L'objectif de cette démarche ? Fixer une nouvelle **feuille de route à visée régénérative pour notre association.**

Avril 2024, l'association se dote de nouveaux moyens et nomme une responsable RSE au sein de son siège social, afin de coordonner et accélérer le déploiement des actions issues de sa politique RSE à l'échelle associative.

Edenis structure le pilotage de la Responsabilité Sociale d'Entreprise, ajoutant au COPIL Stratégique, des Comités de pilotage thématiques autour de :

- **L'énergie,**
- **La mobilité,**
- **L'alimentation,**

ainsi qu'un comité de pilotage incluant l'ensemble des autres thématiques en lien avec la RSE. (Biodiversité, déchets, eau, actions sociales…)

Quelques actions menées sur l'année en faveur des questions climatiques et de la biodiversité :

Une fresque du climat

Comprendre le changement climatique de manière ludique et collaborative. Une session proposée à tous les Directeurs d'établissements lors d'un atelier Fresque du climat dans une démarche de sensibilisation à la RSE.

Des abeilles pour la biodiversité

Edenis s'engage dans une nouvelle initiative pour la biodiversité avec l'installation de **12 ruches** sur 3 de ses sites.
750 pots de miel ont été récoltés et seront distribués aux salariés et aux résidences.

FOCUS

Nos premières actions de décarbonation

La végétalisation de l'offre alimentaire :
Edenis s'attaque à la végétalisation de l'offre alimentaire ; mesure ambitieuse par l'accompagnement au changement qu'elle impose. Une large sensibilisation est lancée sur l'impact carbone de l'alimentation auprès des collaborateurs, des résidents, de leur famille, et du grand public. Fin 2024, une journée par semaine sans viande ni poisson est en place dans chaque établissement : « **Les menus planète** ».

Veggie Chef, un partenariat sur mesure
Alimentation et gastronomie tiennent une place de choix dans la vie de nos aînés, c'est pourquoi avec notre partenaire restauration Acsent du Sud-Ouest nous avons travaillé de concert à une proposition de menus responsables autour de produits locaux, frais et de saison. Pour mener ce projet, Acsent crée pour Edenis "VEGGIE Chef", une brigade de chefs, dédiée à la création, l'expérimentation et la dégustation de nouvelles recettes pour des menus saisonniers et inventifs qui en mettent plein les papilles sans viande ni poisson.

Une campagne de communication est lancée pour porter la journée planète et ses menus végétariens avec une série de messages rassembleurs, incitatifs, ludiques et décalés évoquant le plaisir et le changement. Des affiches sont diffusées sur tous les établissements à chaque « Menu planète » pour promouvoir la nouvelle offre et le changement d'habitudes alimentaires.

FOCUS

Poursuite de nos engagements dans la mobilité durable

Après l'enquête mobilité lancée en 2023 auprès de tous les collaborateurs, Edenis s'attache à sensibiliser ses salariés à l'amélioration des déplacements domicile-travail avec un plan d'actions lancé sur 2024.

Réflexion et construction d'un projet de challenge mobilité à l'échelle du groupe pour tous les collaborateurs. Un Comité de pilotage travaille à sa mise en place. Il prépare pour 2025 « Le Qui Bouge Gagne », un jeu sur application mobile pour tous les salariés. Une opération de communication interne d'envergure est programmée pour un challenge qui se déroulera du 24 mars au 13 avril 2025. Pour accompagner le plan mobilité, un projet de guide incitatif à la mobilité à destination des salariés est envisagé.

En janvier 2025, Edenis obtient **la labélisation THQSE, preuve de l'atteinte d'un premier niveau d'engagement dans sa démarche RSE et tremplin** pour **affiner davantage sa démarche.** Son siège est labellisé Bronze en janvier 2025 avec **79 % de conformité** au référentiel, à 1 % de la labellisation argent.

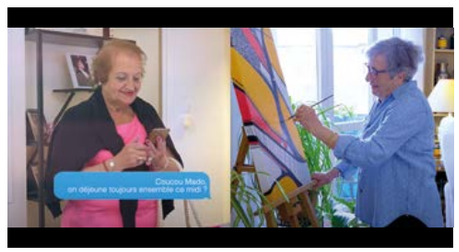
- **1 Audit blanc**
- **14 collaborateurs mobilisés**
- **230 éléments de preuve recueillis**
- **2 jours d'audit**

9

Nos engagements aux côtés des parties prenantes

Mieux faire connaître Edenis au grand public par des campagnes de notoriété

Un Spot publicitaire « Les Résidences pour seniors Edenis, Un nouvel art de vivre »
Lors de l'ouverture de la résidence autonomie Le Barry à Muret, en janvier 2024, Edenis souhaite faire connaître son activité, la qualité du mode de vie des résidents qui choisissent ce type d'habitat et ce nouvel art de vivre. Le tournage, est réalisé au Barry avec un casting « Home made » sélectionné parmi ses locataires. 2 de ses résidentes, Monique et Mado, acceptent volontiers le défi, de se prêter au jeu du tournage, ce qui les a beaucoup amusées.



Réalisation de 4 vidéos témoignages de résidents et de leurs familles qui acceptent de parler de leur expérience et de leur satisfaction pour les besoins de campagnes de notoriété lancées sur les réseaux sociaux. L'idée est de montrer la relation sociale et de confiance entre les familles et leur résidence.

Campagne de notoriété
6500€ de budget dépensé • 3 campagnes

Display & Video 360
Meta
YouTube
3,6 millions impressions

Mesurer la satisfaction de nos parties prenantes

Toujours à l'écoute de ses parties prenantes et pour objectiver la qualité de service pour ses résidents et familles ainsi que la qualité de vie au travail de ses collaborateurs, Edenis met un nouvel outil en place pour **évaluer l'expérience de ses parties prenantes**. Pour mesurer leur satisfaction, une enquête annuelle en ligne (Wedoxa) est menée sur tous nos sites.

Les résultats de l'enquête :

FOCUS

Satisfaction des collaborateurs :

659 répondants

- L'utilité du travail : **8.2**
- La relation avec les collègues : **7.6**
- La relation avec le responsable : **7.5**
- L'ambiance au travail : **6.8**

Les points d'amélioration :

- Le niveau de rémunération
- Les possibilités d'évolution et de formation

La note globale obtenue auprès des collaborateurs est de 6.7/10. Nos salariés apprécient l'utilité de leur travail et l'ambiance avec les managers et les collègues, ils attendent des améliorations dans la politique de formation et d'évolution professionnelle ainsi que dans la politique de rémunération. Des actions ont été lancées afin de répondre à ces attentes, les salariés seront réinterrogés en 2025.

FOCUS

Satisfaction des résidents d'Ehpad :

- Confort de la chambre : **8.2**
- Respect et attention des équipes : **8**
- Le cadre de vie : **7.9**
- Vie sociale animation : **7.9**

Les points d'amélioration :

- La restauration
- La coordination médicale
- La vie sociale

FOCUS

Satisfaction des proches aidants :

- L'accueil lors des visites : **8.2**
- Le confort des chambres : **7.9**
- Le respect et l'attention des équipes : **7.8**

Les points d'amélioration :

- La coordination médicale
- La restauration
- La vie sociale et animation

Accompagner nos directeurs pour répondre à l'objectif TO de 96,5 %

En 2024, Edenis obtient un TO moyen de 96.5 %. Un Taux d'occupation stable entre 96 et 97 % depuis 3 ans.

1 071 visites commerciales

3 062 prospects

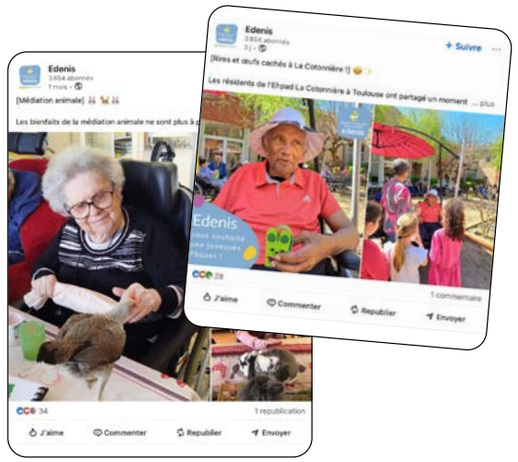
796 admissions

Un programme de formation, d'accompagnement et de coaching personnalisé mené sur le terrain permet un soutien constant et dès que nécessaire de nos directeurs.
Tout au long de l'année, des actions sur nos réseaux sociaux pour le maintien du TO et le développement de notre notoriété, viennent également soutenir la démarche.

Au-delà de l'oxygène nécessaire à notre projet, le TO reflète la notoriété de nos établissements sur leur territoire.

24 campagnes de valorisation de nos établissements ont été sponsorisées en 2024 pour le maintien du TO

et plus de **120 publications** de contenus sur nos activités, sorties, partenariats ont été réalisées sur chacun des réseaux Facebook et Linkedin.



Les coupes pathos : valoriser la qualité de prise en soin et le travail des professionnels

La validation des coupes PATHOS : un enjeu capital pour 18 Ehpad.
Dans un contexte d'équilibre budgétaire difficile et de tensions RH persistantes, valoriser l'action quotidienne des professionnels était crucial. Ce travail repose sur le trio Médecin coordonnateur, Infirmière coordonnatrice et Psychologue, soutenu par les directions d'établissement. Toutefois, sans les équipes terrain, ce trio ne peut mener à bien cette mission qui repose sur la traçabilité de chacun, au service du projet de soins des résidents.

Un engagement qui porte ses fruits.
Le GMP moyen d'Edenis est passé à 766 (vs 727 en 2019), avec un écart-type resserré entre résidences, confirmant l'augmentation moyenne de la dépendance de nos résidents. Quant au PMP moyen, il a été évalué à 260 (vs 250 en 2019), traduisant le caractère polypathologique de nos résidents nécessitant la mise en place de stratégie de surveillance et de prise en soin qui nous rapprochent des anciennes Unités de Soins de Longue Durée.

Cultiver la qualité et la sécurité des soins

Nos évaluations qualité HAS
Dans le cadre de notre démarche de transparence, nous avons déployé **un plan d'affichage sur l'ensemble de nos sites** pour informer les résidents et leurs familles des scores obtenus lors de ces évaluations.

Grâce à l'engagement de nos équipes, nous sommes fiers de n**otre cotation globale**, à **3,92 comparé au national à 3,77**.

Accompagner les sites dans leur passage à la dotation globale
Dans le cadre de la politique déployée à l'échelle nationale, Edenis poursuit le passage en tarification globale de ses résidences. Pour rappel, ce mode de tarification, à travers une dotation complémentaire, leur permet de mieux coordonner l'ensemble des professionnels intervenant auprès des résidents (médecins traitants, kinés, laboratoires…). À ce jour, **sur nos 22 Ehpad, 13 sont passés** à ce **nouveau mode de tarification**.

La qualité du prendre soin, pour ceux qui vivent en Ehpad et ceux qui y travaillent

La bientraitance selon Edenis
Suite au CREX Maltraitance de 2024, Edenis s'était engagé à réviser un certain nombre d'actions sur l'année. Le projet Bientraitance a été revu pour dépasser les attendus réglementaires et se décliner au plus près des résidents, de leurs proches et des professionnels.
Les fondamentaux de la Bientraitance chez Edenis sont présentés dans son guide Bientraitance réalisé en 2024 en direction des professionnels, familles et résidents. Il décrit les outils socles du respect des droits et libertés des résidents et les particularités mises en place par l'association.

Chez Edenis, la bientraitance ne se décrète pas, elle se vit au quotidien. Plus que des actes, il s'agit d'un état d'esprit que nous devons insuffler.

Les comités Éthique et Bientraitance ouverts aux familles deux fois par an sont mis en place et des supports sur les grands sujets tels que la contention, les troubles psycho comportementaux, la gestion des troubles de la déglutition et les soins palliatifs ont été construits dans le cadre d'un groupe de travail composé de Directeurs, d'IDEC, de Médecins coordonnateurs et de Psychologues.

Une charte du Bien Vivre Ensemble en Ehpad

L'Ehpad a ceci de particulier qu'il est à la fois un lieu de vie pour les résidents et leurs proches et un lieu de travail pour les professionnels.

Suite à des faits de comportement inadaptés et non compatibles avec une ambiance sereine de vie pour nos résidents et familles, et de travail pour les professionnels, il nous est apparu nécessaire de rédiger une charte du Bien Vivre Ensemble afin de rappeler les bases du respect mutuel de chacun : professionnels, résidents, familles.

Formations Bientraitance

Sur 2024 l'ensemble des professionnels de 2 de nos Ehpad ont bénéficié de formations Bientraitance

- « **Comment animer son projet bientraitance ?** » dédiés aux comités de direction,
- « **Faire vivre la bientraitance dans mon quotidien.** » dédiée aux professionnels.

La politique d'amélioration continue

Audit management

Parallèlement aux audits internes déjà en place depuis de nombreuses années la Direction Médicale et Qualité a élaboré et réalisé un audit management de la qualité dans l'ensemble des établissements. Ces audits étaient précédés d'un accompagnement des établissements lors des COPIL Qualité afin de les aider dans la méthode de gestion de la qualité.

Qualinéo

2024 a également été une période de préparation à la bascule vers un nouveau logiciel de gestion qualité : Qualinéo, qui sera déployé fin Mars 2025. Ce choix a été motivé par la recherche d'une plus grande ergonomie, au service des établissements.

Accompagner nos professionnels vers le diplôme d'Aide-Soignant

Le renfort des connaissances et compétences gériatriques est l'un des piliers du projet médical d'Edenis. Aider et soutenir nos FFAS - Faisant Fonction Aides-Soignants, vers l'acquisition du diplôme d'Aide-Soignant via la VAE, est une des actions très concrètes.

Le dispositif consiste à accompagner de façon personnalisée un maximum de 3 candidats par une IDEC « VAE référente ». Son rôle est de s'assurer de la bonne compréhension des attendus et de suivre la rédaction des dossiers de candidature. En parallèle 2 visioconférences de présentation des modules de compétences sont réalisées avec les candidats. Pour finir le parcours, un jury blanc les prépare aux conditions réelles de soutenance.
De 15 candidats au départ, 10 sont arrivés à l'étape du jury blanc.

La validation des acquis est loin d'être une simple formalité et nécessite un engagement des candidats qui doivent fournir un travail important.

La version VAE Edenis 2025 a été revisitée pour améliorer la sélection des candidats au travers d'un questionnaire puis d'un entretien de sélection. Le rôle des IDEC de l'Ehpad de rattachement du candidat a également été renforcé car le référent VAE ne peut s'assurer de l'accompagnement terrain pour vérifier la maîtrise des bonnes pratiques.

Mieux servir nos résidences

La Charte d'engagement du Synerpa

Afin d'améliorer la qualité de l'accompagnement des personnes âgées et de restaurer le lien de confiance avec les Français, le Synerpa et les acteurs privés du Grand Âge ont conçu une **charte d'engagements** à laquelle Edenis a adhéré dès le départ. Une initiative qui montre la volonté de placer éthique et transparence au centre de nos activités et de participer à la restauration de la confiance dans notre secteur en se soumettant au référentiel de qualification du Synerpa. **19 Ehpad** de l'association ont ainsi reçu un **avis favorable** par **SOCOTEC**, organisme tiers indépendant, sur le référentiel de la charte.

Les astreintes résidences

Le système d'astreinte mis en place en 2023, s'ajuste aux besoins. En 2024, découpé sur 4 zones géographiques il permet, un roulement toutes les 4 à 6 semaines sur 4 à 6 établissements pour chaque Directeur.

27 minutes
contre 36 minutes en moyenne de traitement.

51 % **des appels sont émis le week-end**

66 % **sont émis par des équipes de nuit.**

Le temps de traitement des appels en nette diminution est lié à l'harmonisation des pratiques, à une meilleure communication autour des process et à l'expérience des directeurs. Premier motif d'appel : Les appels pour absence de personnel ont été multipliés par 2,3 entre 2023 et 2024.

Vers des standards qualité

« Hébergement – Restauration - Animation »
Le plan d'actions Hébergement – Restauration – Animation, lancé il y a 2 ans dont le but était, d'apporter un service plus qualitatif sur l'ensemble du groupe, mais de déterminer aussi des standards de pratiques professionnelles et d'organiser l'animation des équipes métiers, est aujourd'hui déployé sur l'ensemble des établissements.

Vers une Restauration hôtelière

- **24 journées de formation** des Responsables Hébergement ont été réalisées sur les 6 établissements proposant notre « Gamme délice ».
- **Une nouvelle gamme de vaisselle** proposée pour répondre au standard de qualité
- **Mise en place de procédures et protocoles de dressage de tables et des repas**

> « Notre niveau de pratiques pour le service à table a été qualifié de « bon » par notre formateur. Nous avons donc fait le choix suite à ses préconisations, de nous inspirer des meilleures pratiques de nos collaborateurs, observées dans chacun des établissements, pour définir nos nouveaux standards de restauration. »
>
> **Virginie Lala**
> Responsable Hébergement/ Animation/ RSE

Vers une Animation toujours plus professionnelle

- **Création d'un guide métier** « L'Essentiel du métier d'Animateur ». Considéré comme la Bible du métier, ce guide décline de façon très opérationnelle le projet Offre d'Animations et d'Activités du groupe, structuré par fiche pratique, explicative et interactive. Organiser, planifier, communiquer, relationnel et accueil, sécurité des résidents, conduite d'une animation… ce rubricage évolue et s'enrichit en permanence suite aux échanges de pratiques professionnelles des animateurs eux-mêmes.

- **Une grille d'audit** permet d'évaluer la pertinence et l'utilité de ce guide métier. Pour la **première fois chez Edenis le métier d'animateur est audité** pour s'assurer de la montée en compétences et de l'amélioration de la qualité du service et d'accompagnement des résidents.

19 audits sur l'année

19 rapports détaillés pour améliorer les pratiques d'animation

81,5 % meilleur score de conformité sur l'item « citoyenneté et ouverture sur l'extérieur »

- **Lancement d'une gazette interne Le Fil de « ma résidence »** d'après une maquette standardisée, diffusée à tous les résidents qui le souhaitent, envoyé aux familles sur notre réseau social privé et mis à disposition dans les accueils.

Nos travaux de rénovation

- **Le programme de dédoublement de chambres**, planifié sur 2 ans dans nos résidences se termine avec 4 chambres dédoublées à la résidence le Prat à Plaisance du Touch et 1 dernière chambre à la résidence Marie-Antoinette à Muret.
- **Accueil de nouveaux profils de résidents.** Avec l'extension de la résidence le Pin à Villeneuve Tolosane, 2 nouveaux espaces adaptés aux différents profils de résidents voient le jour. Les travaux engagés permettent d'élargir la capacité d'accueil avec un nouvel Espace Grand Age, adapté à la grande dépendance et fin d'année, la création d'une Unité de vie Protégée dédiée aux personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer et troubles apparentés. **13 chambres** sont créées au cœur de l'UP.

Travaux et investissements développement durable

Soucieux des enjeux environnementaux et énergétiques, **Edenis** maintien ses engagements dans l'installation d'équipement :

- De **panneaux solaires** sur **2 résidences supplémentaires**, Les jardins de Maniban à Blagnac et Jean Ricalens à Revel.
- La consommation d'électricité pour l'ensemble des établissements a enregistré une baisse de 7 % cette année, notamment grâce à la poursuite des installations photovoltaïques, avec une capacité globale installée de 616 kWc. Nous changerons d'échelle dès 2026 avec l'installation d'une centrale photovoltaïque au sol d'une capacité de 999 kWc. À terme, nous produirons donc 25 % à 30 % des besoins électriques du groupe, intégralement autoconsommés.

> « Avec cette unité de vie sécurisée et son équipe dédiée, nous allons mieux répondre aux besoins de la population locale. Nous pourrons accompagner les personnes qui ont des troubles cognitifs, nécessitant un cadre de vie adapté. »
>
> **Julie Bastid,**
> la Directrice de la Résidence Le Pin

Aux côtés de nos partenaires institutionnels

Des étudiants à la découverte de l'Ehpad 360°

Dans le cadre de ses partenariats avec les écoles de cursus soignants, Edenis a proposé un dispositif de découverte de l'Ehpad à 25 élèves de l'IFAS Hélène-Boucher de Toulouse. Au programme, visite de 2 résidences et rencontre des professionnels. Au Trois Fontaines à Muret, présentation des thérapies non médicamenteuses (bienfait de la balnéothérapie et du Snoezelen, poupées de médiation et l'innovant train thérapeutique.) Au Jardins de Maniban à Blagnac pour une sensibilisation à l'hygiène bucco-dentaire des personnes âgées et le projet Oralien, un temps d'échange avec l'IDEC et l'Infirmier en Pratiques Avancées, et tests des équipements essentiels aux soins avec une Aide-Soignante.

Des appels à projet Culture & Dépendance

Edenis cultive son territoire :

- Un partenariat avec Odyssud et la Compagnie de danse contemporaine Marion Muzac pour le projet **Folk'Age** sur Les Jardins de Maniban et Edelweiss. Un reportage valorisé sur France 3
- Un partenariat avec la **Break in School** école de Hip Hop à la Cartoucherie autour du rap, du graf et de la danse.
- Un partenariat avec Toulouse Métropole et les musiciens de l'Orchestre du Capitole au Grand Marquisat sur la découverte des instruments à cordes et musicothérapie « **Tous les Matins d'Orchestre** »

Reportage France 3 sur le projet de danse Folk'Age dans les résidences les Jardins de Maniban et Edelweiss.

10

Notre dynamique de développement

Une nouvelle offre d'habitat saluée par les tutelles

En ouvrant en propre 2 établissements dont la qualité de la conception sera saluée par les élus et autorités de tutelles présents lors des inaugurations, Edenis répond aux besoins des nouvelles générations de seniors et leur famille.

La résidence autonomie Le Barry

Après la réhabilitation du bâtiment de l'ancien Ehpad le Barry, la résidence autonomie éponyme ouvre ses portes le **16 janvier 2024** avec une offre hôtelière confortable et moderne de 66 appartements. Une campagne sur les réseaux sociaux est lancée pour présenter l'équipe et les services.

« Nous avons un très bel outil de travail, qui nous permet d'accueillir nos résidents. Afin que chacun se sente rapidement bien chez lui, notre équipe est à leur écoute.

Claire Protte,
Directrice de la résidence
Le Barry

- **Montant des travaux : 5 M€**
- **Inauguration le 19 septembre 2024** sous l'égide du Président du Conseil Départemental 31, représenté par Alain Gabrieli, Vice-Président aux Personnes âgées et Personnes handicapées et d'André Mandement, Maire de Muret et Président du Muretain Agglo
- **Un TO à 60 % en décembre**

Inauguration du Barry, de gauche à droite : David Maugé DG ; Claire Protte, Directrice ; Alain Gabrieli, VP du CD 31 ; Max Aïra, Président ; André Mandement, Maire de Muret

« Avec mon équipe nous sommes fiers d'évoluer au quotidien dans un si bel outil de travail, moderne, adapté, facilitant la prise en soins. L'implantation de la résidence dans cet éco-quartier change aussi totalement la notion même de « visite en Ehpad » pour les familles. »

Isabelle Sud
Directrice de la Résidence
La Cartoucherie

L'Ehpad innovant de la Cartoucherie

Ouvert en **juillet 2024**, suite au transfert de 88 résidents de l'ancien établissement la Pastellière, la Cartoucherie est inaugurée le **24 octobre** en présence de Jean-Luc Moudenc, Maire de Toulouse, Président de Toulouse Métropole, d'Alain Gabrieli, Vice-président aux personnes âgées et handicapées du Conseil Départemental 31 et d'Isabelle Redini, Directrice Départementale de l'ARS 31.

Avec ce nouvel établissement de 88 lits, Edenis répond aux besoins des nouvelles générations de personnes âgées fragiles, par une architecture innovante, adaptée à tous les profils. En intégrant son Ehpad dans cet **éco-quartier** vivant et novateur de la Cartoucherie, nous offrons à nos résidents et leurs proches, un écrin de choix pour favoriser le vivre ensemble et transformer véritablement pour les familles la notion même de « visite à l'Ehpad ». **Un Bistrot des résidents** leur est ouvert favorisant une vie sociale intense. L'Ehpad métamorphose son quotidien avec des rencontres intergénérationnelles, des appels à projet Culture et Dépendance (Break in School), des partenariats Bien-être (L'autre Lieu), des sorties restaurants aux Halles…

Inauguration de l'Ehpad la Cartoucherie.
Au pupitre, Jean-Luc Moudenc, Maire de Toulouse,
Président de Toulouse Métropole.

Un soutien auprès des collectivités et des tutelles

Reprises de 2 établissements du groupe Médicharme

En avril, l'Ehpad **les Genévriers** à **Saint Martory** et la résidence autonomie **Les Buissonnets** à **Toulouse** entrent dans le giron de l'Association. Après la liquidation judiciaire du groupe privé Medicharme, l'ARS et le Conseil Départemental 31 se mobilisent afin que les opérateurs du secteur sur le département, se positionnent pour la reprise de 2 sites et éviter que les résidents ne soient reclassés et les salariés licenciés.

« Accueillir 2 établissements Haut-garonnais au sein de notre association constitue pour nous en tout premier lieu un acte de solidarité, auprès de plus de 150 résidents pour lesquels la qualité de la prise en soin est essentielle et auprès de leurs familles qui doivent rester confiantes et sereines. Mais également un acte engagé, auprès des 80 salariés impliqués sur les établissements depuis de nombreuses années, auprès des résidents. »

David Maugé,
Directeur Général d'Edenis

Reprises de 2 Ehpad municipaux

Dans cette dynamique de **soutien auprès des territoires**, nous avons également repris **2 Ehpad municipaux :**

- **Era Caso à Montauban de Luchon :** Fin 2023, nous avons été sollicités par l'ARS et le Conseil Départemental pour prendre la suite du mandat d'administration provisoire de cet Ehpad.
- **Les Fougères à Lannemezan :** Après le départ de son Directeur d'établissement début 2024, la mairie de Lannemezan nous sollicite pour une mission de soutien. Nous apportons notre aide à travers la mise à disposition d'une Directrice. Puis nous préparons le transfert d'activité et la cession du bâtiment à Edenis.

Ce **développement**, au-delà d'être un **continuum pour Edenis** qui s'est toujours projeté vers l'avenir avec une vision ambitieuse pour les aînés, constitue une **garantie pour notre indépendance** et l'assurance d'une **remise en question permanente** nécessaire pour rester parmi les opérateurs de référence du secteur.

11

Notre vision et nos enjeux à venir

Le **choc démographique** arrive à grands pas et nous devons nous préparer à y faire face. Ouverture des établissements sur l'extérieur, accompagnement hyper spécialisé et personnalisé, Ehpad hors les murs, résidences pour seniors en début de fragilité, développement de l'aide à domicile…, **le secteur devra faire feu de tout bois**.

Chez **Edenis**, notre **vision** est **claire** et s'articule autour de **5 grands axes :**

1 L'investissement immobilier et le développement

Continuer à investir massivement dans des **offres d'habitat toujours plus adapté** aux besoins de nos aînés. Nous prévoyons près de **80 M€ d'investissement sur les 7 prochaines années**. À cela s'ajouteront des **opportunités de développement** qu'il faudra **analyser avec lucidité** et **savoir saisir** lorsque les **conditions de réussite** seront **réunies**. Ces **investissements et ces opérations de croissance**, organiques comme externes, sont un **gage de pérennité et d'indépendance** pour notre entité.

2 L'engagement social et humain

Valoriser les métiers ; **renforcer l'engagement et la fidélisation**, **attirer et former** les professionnels. Chaque année nous investissons **près de 3 %** de notre masse salariale pour **la formation** de nos salariés. Nous devrons être attentifs au bien-être de tous grâce à des **conditions de travail optimisées** et à un **management de proximité**, exigeant et bienveillant.

3 L'innovation

Innover dans tous les services et départements de l'association. Adapter aussi souvent que nécessaire nos organisations. Innover en matière de **décarbonation** et plus largement de **RSE** pour viser un **modèle d'affaires régénératif**. **Moderniser et digitaliser** nos processus pour fiabiliser notre fonctionnement et améliorer l'expérience utilisateur de nos équipes, des familles et des résidents. En quelques mots : toujours plus de **qualité** et de **productivité** pour plus de **durabilité** !

4 La juste performance économique

Et parce que le contexte est encore plus difficile financièrement et socialement, nous devons être plus exigeants encore sur nos indicateurs clés et **rigoureux dans la gestion de nos ressources**. Un **pilotage fin et rapide** de nos activités pour **reconsolider nos résultats** est devenu une absolue nécessité.

Un esprit d'entreprise dans un corps associatif, tel est notre credo !

5 Une gouvernance équilibrée, stable et agile

Enfin, notre statut exige une gouvernance exemplaire. **Vision** à moyen et long terme **partagée**, **planification**, **anticipation** et **décisions collectives** sont les piliers de notre modèle de gouvernance. Et, dans l'optique d'apporter encore **davantage d'agilité organisationnelle** et **d'équilibre des pouvoirs**, nous projetons de faire évoluer, dès l'Assemblée Générale de juin 2025, notre mode de gouvernance vers un **mode dual constitué d'un Conseil de Surveillance et d'un Directoire**.

Nous renforcerons ainsi le principe d'une **gouvernance équilibrée** avec une **meilleure répartition des responsabilités**. Notre but, faciliter les conditions de la gestion et du développement, tout en respectant les équilibres économiques, financiers, sociaux et environnementaux de l'association. Une **gouvernance moderne** au sein de laquelle **le Conseil de Surveillance exerce son rôle de contrôle permanent sur un Directoire chargé de conduire les affaires** de l'association. Cette organisation ainsi que nos comités et commissions seront détaillés dans notre **Livret Gouvernance 2025/2026**.

Professionnalisme, engagement, lucidité et agilité

Nos idées sont posées, il reste maintenant à les réaliser. **Professionnalisme, engagement, lucidité et agilité** seront les clés pour réussir et nous permettre de **fêter notre cinquantenaire en 2035.**

PEFC 10-31-2690 / Certifié PEFC / pefc-france.org

Crédits photos : Intérieur © Dominique Delpoux | Adobe Stock | Couverture © Adobe Stock
Imprimé par : Imprimerie Lecha à Toulouse, référencée Imprim'vert | Sur papier certifié PEFC
Graphisme : LesZines.

GROUPE ASSOCIATIF
POUR SENIORS
edenis

www.edenis.fr

22 résidences médicalisées / Ehpad :

HAUTE-GARONNE : Beauzelle L'Edelweiss | **Blagnac** Les Jardins de Maniban | **Castelginest** La Tour Totier | **Escalquens** Borde Haute | **Le Cabanial** La Vendinelle | **Montauban de Luchon** Era Caso | **Muret** Les Trois Fontaines | Marie-Antoinette | **Pibrac** La Houlette | **Plaisance du Touch** Le Prat | **Portet-Sur-Garonne** L'Auta | **Saint-Alban** Le Clos des Amandiers | **Saint-Gaudens** L'Ensoleillade | Le Mas Saint-Pierre | **Saint-Martory** Les Genéuriers | **Toulouse** Caroline Baron | La Cartoucherie | La Cotonnière | **Tournefeuille** Le Grand Marquisat | **Villeneuve Tolosane** Le Pin | **HAUTES-PYRÉNÉES : Lannemezan** Les Fougères | **TARN-ET-GARONNE : Montauban** | Les Saules

4 résidences pour seniors :

HAUTE-GARONNE : Muret Le Barry | **Revel** Jean Ricalens | Cœur de Bastide | **Toulouse** Les Buissonnets

Siège social - 3 rue Claude-Marie Perroud - BP 10647 - 31106 Toulouse Cedex 01 - Tél. 05 62 27 57 27