



**les papillons d'aix**

des parcours singuliers, une offre plurielle

# **RAPPORT D'ACTIVITES 2024**



**Siège Social : 630 boulevard Jean-Jules Herbert – 73100 AIX LES BAINS –  
Tél. 04.79.61.14.90**

# Sommaire

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Rapport moral de Pierre ROCHAS.....                              | 01 |
| L'Essentiel de 2024 et mise en perspective.....                  | 04 |
| Répartition par tranche d'âge des personnes accompagnées.....    | 07 |
| Bilan des événements indésirables et indésirables graves.....    | 09 |
| Bilan 2024 par le Directeur Général.....                         | 10 |
| Les orientations stratégiques 2025.....                          | 16 |
| Les Indicateurs financiers consolidés pour l'année.....          | 22 |
| Les Indicateurs Ressources Humaines consolidés pour l'année..... | 26 |
| L'activité du service social pour l'année .....                  | 29 |
| Retour sur quelques évènements de 2024.....                      | 33 |
| Le mot des directeurs .....                                      | 36 |
| Glossaire.....                                                   | 47 |



# Pierre ROCHAS

## Président du Conseil d'Administration

### Rapport moral



Avec une dirigeance efficace et un conseil d'administration disponible et motivé, je vous annonçais il y a un an, au cours de notre assemblée générale, un retour vers une certaine stabilité de notre vie associative. Les relations de confiance instaurées entre la gouvernance et la dirigeance ont certes permis de maintenir une ambiance de fonctionnement optimum, cependant la stabilité annoncée n'a pas toujours été au rendez-vous. Nous pouvons toutefois nous réjouir à la vue des réalisations 2024 que nous allons vous présenter.

## Evolution de notre Stratégie de Communication

Dans ce contexte évolutif où les domaines médico-social et entrepreneuriat nous paraissent indissociables pour la pérennité de notre association et la qualité d'accueil des personnes en situation de handicap, il nous a paru nécessaire de nous redéfinir plus clairement auprès de l'ensemble de nos « cibles » : familles, personnes accueillies, professionnels, partenaires, collectivités territoriales, ...

Nous avons réussi en quelques mois à clarifier la place de l'association au sein de notre environnement en modernisant notre visuel, en valorisant notre patrimoine et tout ça en préservant nos valeurs.

Lors de l'assemblée générale extraordinaire du 7 octobre 2024, la réflexion menée par les membres du conseil d'administration et l'équipe de direction a été validée. La mise en œuvre de cette délibération a nécessité un travail conséquent sur de nombreux domaines et par de nombreux acteurs. A ce jour, la quasi-totalité de l'évolution souhaitée est opérationnelle. Pour tout ce travail de réflexion et de mise en œuvre,

je remercie l'ensemble des intervenants et plus particulièrement Frédéric Leblanc, notre directeur général à l'origine de ce projet dont il a assuré un pilotage remarqué et remarquable.

## Finalisation et Ouverture de L'extension du FAM

Malgré des conditions difficiles, ce projet a pu se concrétiser avec une ouverture en septembre 2024 et nous pouvons en remercier tous les acteurs. Une nouvelle fois nous nous réjouissons en tant qu'association parentale, de pouvoir offrir de nouvelles places tant convoitées, grâce à la collaboration et à la confiance de nos financeurs ARS et Conseil Départemental.

Le contexte géopolitique a conduit à une augmentation du coût de la construction de quasiment 30% par rapport au projet initial. Le planning tendu des travaux a pu être tenu. L'ouverture a pu se réaliser à la date prévue malgré les difficultés de recrutement que nous connaissons et le changement de direction.

J'en profite pour remercier Sophie Portella pour le travail réalisé en amont sur ce projet en coordination avec les équipes et souhaiter une nouvelle fois la bienvenue à Jezabel Mariani, la nouvelle directrice. Cette extension a été inaugurée le 22 mai 2025.

## CPOM (Contrat Pluri annuel d'Objectifs et de Moyens)

L'année 2024 aura été marquée par la finalisation de ce contrat tripartite (ARS – Conseil départemental et association). Frédéric Leblanc reviendra sans aucun doute sur les différents axes de travail qui seront mis en œuvre ces prochaines années. Ces orientations ont bien entendu été validées par notre conseil d'administration et s'inscrivent dans le cadre de notre projet associatif. Elles répondent au mieux de nos possibilités aux besoins du territoire et prennent en compte les orientations définies par les autorités publiques.

Une nouvelle fois, je tiens à souligner la qualité du travail réalisé par l'équipe de direction et la richesse des échanges avec nos partenaires, et je les en remercie.

## Projet Associatif Global

Au niveau des projets, nous venons d'évoquer la finalisation de l'extension du FAM. Le projet de cuisine centrale a bien avancé avec un avant-projet quasiment finalisé. La phase de recherche de financement semble plus délicate et risque de prendre un peu de temps. Le projet de réhabilitation de l'IME est en cours de réflexion. Notre directeur général reviendra certainement sur le déploiement de la trajectoire informatique qui est en cours et qui constituera sans aucun doute un saut de performances important et indispensable pour la qualité du suivi de l'accompagnement et de l'accueil de nos proches.

Les différentes thématiques de ce projet associatif sont quasiment toutes abordées quotidiennement par nos professionnels, il reste maintenant à sensibiliser les familles sur le travail réalisé et les impacts potentiels sur nos façons de nous positionner. Le développement des compétences, l'appropriation des outils numériques et la prise en compte de notre responsabilité sociétale et économique ne concernent pas que les salariés mais bien l'ensemble associatif.

## Assemblée Générale

Toujours sous l'impulsion de Frédéric Leblanc et avec la collaboration des professionnels, l'organisation de notre assemblée générale de juin 2024 s'est donnée un nouveau souffle en mettant en avant les personnes accueillies rendant ce moment associatif plus captivant.

## Journée festive du 7 juin

Nous nous sommes tous retrouvés, familles, professionnels et personnes accueillies, pour les olympiades des papillons. Ce moment festif a été apprécié de tous. Un grand merci à toutes les personnes qui ont contribué à cette réussite. Un petit clin d'œil et un grand coup de chapeau à Nathalie Gelloz qui organisait ici la dernière fête de sa carrière.

## Vie Associative

La vie associative a encore été très active en 2024. Vous retrouverez les principaux événements dans notre revue associative « le trait d'union » qui a également fait l'objet d'un nouveau design avec une édition trimestrielle.

Nos instances internes fonctionnent de manière efficiente. Vos représentants au CA, au CVS sont actifs et remplissent pleinement leur rôle. Les rapports annuels d'activités des CVS ont fait l'objet d'une présentation lors d'un conseil d'administration.

Nous nous efforçons de faire tout notre possible pour entretenir des relations de qualité et de partenariat avec les différentes associations, nos partenaires et les collectivités territoriales. Nous essayons d'être présents et de représenter notre association dans un esprit collaboratif.

Sous l'impulsion de Raymond Maitre et de son équipe, les familles, les professionnels, les personnes accueillies et les amis se sont une nouvelle fois mobilisés pour notre opération brioches. Outre l'aspect financier non négligeable de cette action, notre association a pu rayonner durant une semaine sur le bassin d'Aix-les-Bains.

Nous sommes mobilisés, comme les différentes structures, pour participer ou organiser toutes sortes de manifestations destinées à mettre en avant notre association et nos personnes accueillies tout au long de l'année.

Nous veillons que les 7 points formulés au travers de notre contrat d'engagement républicain validé en juillet 2022 soient respectés pour le bien-être de tous et l'image de notre association.

Comme chaque année, malheureusement, des personnes nous quittent. Nous déplorons en 2024 les décès de M. Cohen et de Mmes Coremens et Paillotin travailleurs de l'ESAT, ainsi que de M. Delcroix, salarié de l'ESAT. C'est avec empathie et amitié que nous prenons part au chagrin des familles et des proches.

Je remercie l'ensemble des personnes (familles, personnel et partenaires) qui contribuent au bon fonctionnement de notre association et surtout j'invite l'ensemble des familles non adhérentes à rejoindre l'association et à s'impliquer en fonction de leur disponibilité pour poursuivre le travail entrepris depuis 65 ans par nos pairs dans le seul objectif de défendre la dignité de nos proches en situation de handicap et d'améliorer encore la qualité de leur accompagnement. Notre action concerne également ceux qui n'ont pas la chance de disposer de solution, et ils sont encore beaucoup trop nombreux.

## Contexte social

Je ne peux pas conclure ce rapport d'activité sans aborder la problématique beaucoup plus délicate de l'attractivité des métiers de nos professionnels qui accueillent et accompagnent au quotidien nos proches.

Si nous nous réjouissons de l'avancée sur les revalorisations salariales, nous savons dans quel contexte difficile nos professionnels réalisent leurs missions. La tension liée à l'attractivité de leurs métiers est plus que jamais d'actualité malgré les énormes efforts entrepris par nos différentes directions pour rechercher des solutions. Côté associatif, sachez qu'en lien avec nos différentes fédérations, nous faisons tout pour que cette situation trouve rapidement une issue définitive et durable.

Les instances représentatives du personnel constituent un maillon important et indispensable pour le bon fonctionnement de notre vie associative. Je tiens à remercier les membres du Comité Social et Economique ainsi que tous les autres acteurs pour le travail collaboratif entrepris pour l'amélioration du dialogue social et le bien-être au travail indispensable pour la qualité d'accompagnement des personnes accueillies.

## Orientations

De nombreux projets et sujets d'actualité animeront sans cesse notre conseil d'administration en lien avec notre équipe de direction.

La continuité de nos missions sera assurée j'en suis certain par le travail de nos CVS et de nos commissions :

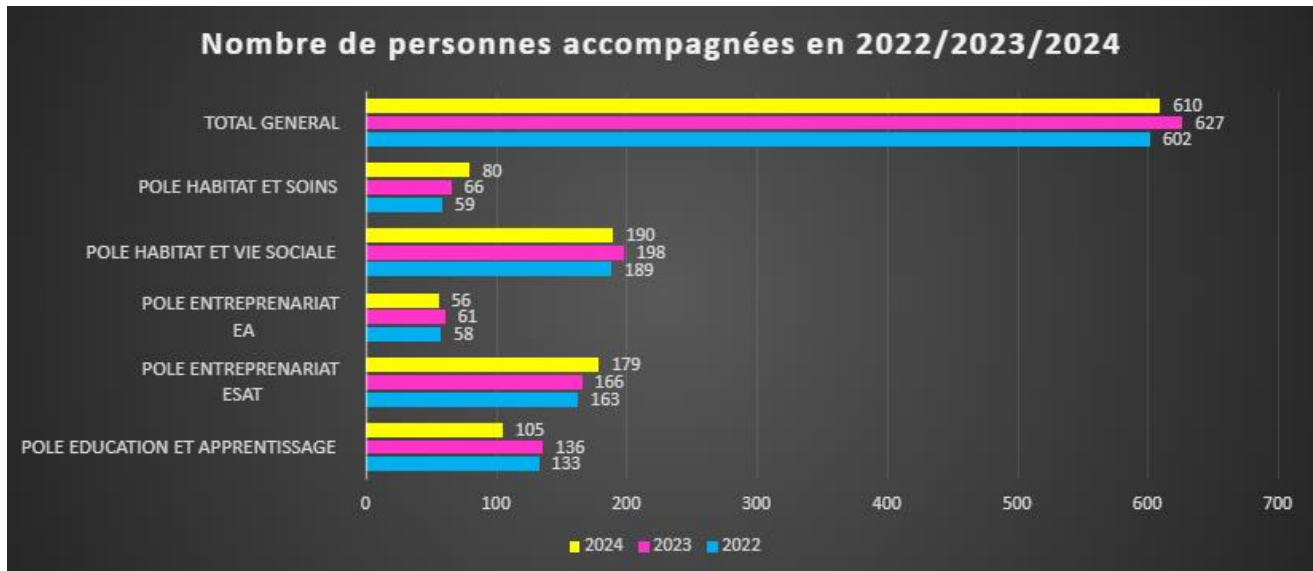
- La commission projet accompagnera les réflexions en cours sur le projet de cuisine centrale et la réhabilitation de l'IME.
- La commission financière assurera le suivi et le pilotage de nos budgets ainsi que le financement de nos projets.
- Les commissions animation et communication travailleront sur les différentes animations de l'année.
- La commission d'appui et d'accompagnement restera à la disposition des familles pour favoriser la communication entre les familles et nos professionnels.
- La commission soin santé vieillissement se réunira pour un partage de nombreuses informations entre nos professionnels et les familles.

Nous devons rester en veille pour analyser et prendre en considération les différentes évolutions sociétales inéluctables afin de nous adapter sans cesse et ainsi démontrer que nous sommes une association dynamique au service des besoins du territoire. Même si ces évolutions sont parfois difficiles à appréhender, nous comptons sur chacun et chacune d'entre vous pour nous aider à conduire ces changements dans les meilleures conditions. L'association pourra ainsi rester en première ligne pour défendre auprès de nos élus et des pouvoirs publics les intérêts moraux et matériels des personnes accueillies au sein de nos établissements.





## L'Essentiel de 2024 et mise en perspective



Le pôle Habitat et Soins a augmenté le nombre de ses accompagnements par la création d'une extension de son Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM) et de l'évolution en âge des personnes accompagnées sur une unité de personnes souffrant de handicap, vieillissantes. L'ouverture de ces nouvelles places facilite la fluidité des parcours intra associatif.

Les entreprises adaptées (EA) et l'Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT) maintiennent leur dynamique de développement avec de nouveaux partenaires et une gestion des emplois et compétences qui permettent des mises à disposition et des orientations vers des inclusions en entreprise.

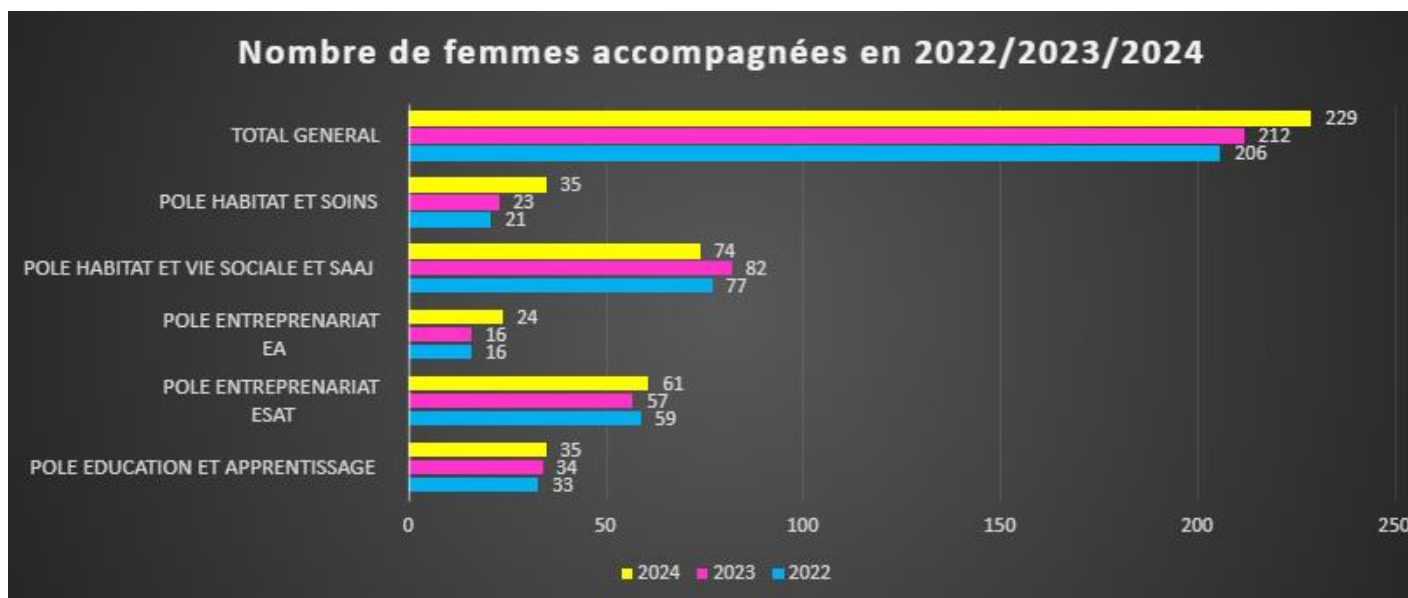
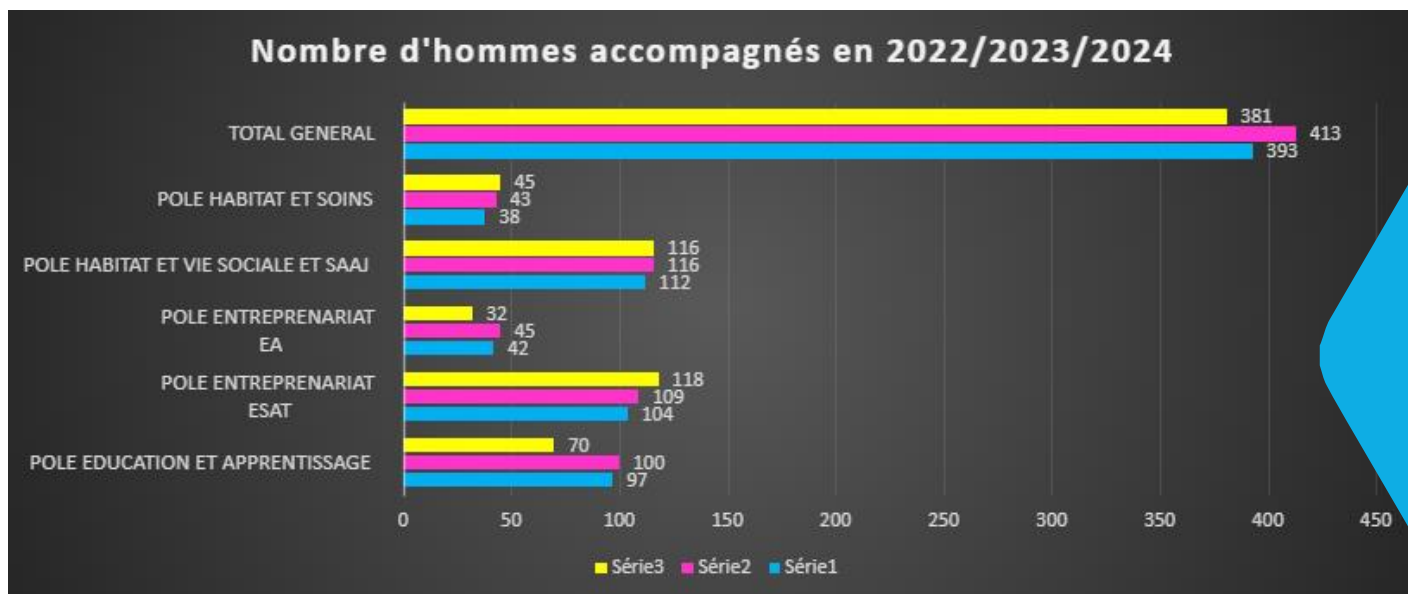
L'augmentation des effectifs en ESAT intègre cette année 17 départs (avant le 31/12/2024) qui s'expliquent par des départs en retraite, des démissions pour rapprochement familial, des reprises de vie active et l'évolution de pathologies associées à l'âge vers d'autres orientations.

L'augmentation des accompagnements de personnes souffrants de troubles psychiques impacte également l'instabilité des orientations et induit des variations parfois importantes dans les effectifs.

Les besoins en Foyer d'Hébergement (FH) sont en légères diminution. Les attentes de places s'effacent sous les demandes de logement dans le parc locatif privé, aujourd'hui davantage soutenu par des aménagements inclusifs et des accompagnements sociaux qui facilitent leur accès en milieu ordinaire. Le collectif impose parfois un rythme qui limite les aspirations individuelles et les velléités d'autonomie ce qui suscite un engouement vers des préférences de logements individuels.

En revanche la tendance de demandes de logement pour des personnes en situation de handicap, vieillissantes est en augmentation.

Bien que la file active de l'IME soit en augmentation, les demandes affluent, nécessitant des aménagements et des réorganisations. Les jeunes qui profitent d'un accompagnement grâce à l'amendement Creton cherchent des orientations en secteurs adultes parfois difficiles à formaliser ou trop éloignées du domicile familial. L'augmentation des troubles psychiques ne permet pas toujours d'envisager une inscription en ESAT ni en FH.



La proportion d'hommes dans les effectifs des Etablissements Médico Sociaux de l'association reste majoritaire à celle des femmes.

En entreprise adaptée, la « blanchisserie » et la « restauration » comptent une proportion plus importante de femmes. Nous regrettons le manque de mixité en « espace vert » notamment.

Une enquête de la DRESS souligne cette tendance générale<sup>1</sup>.

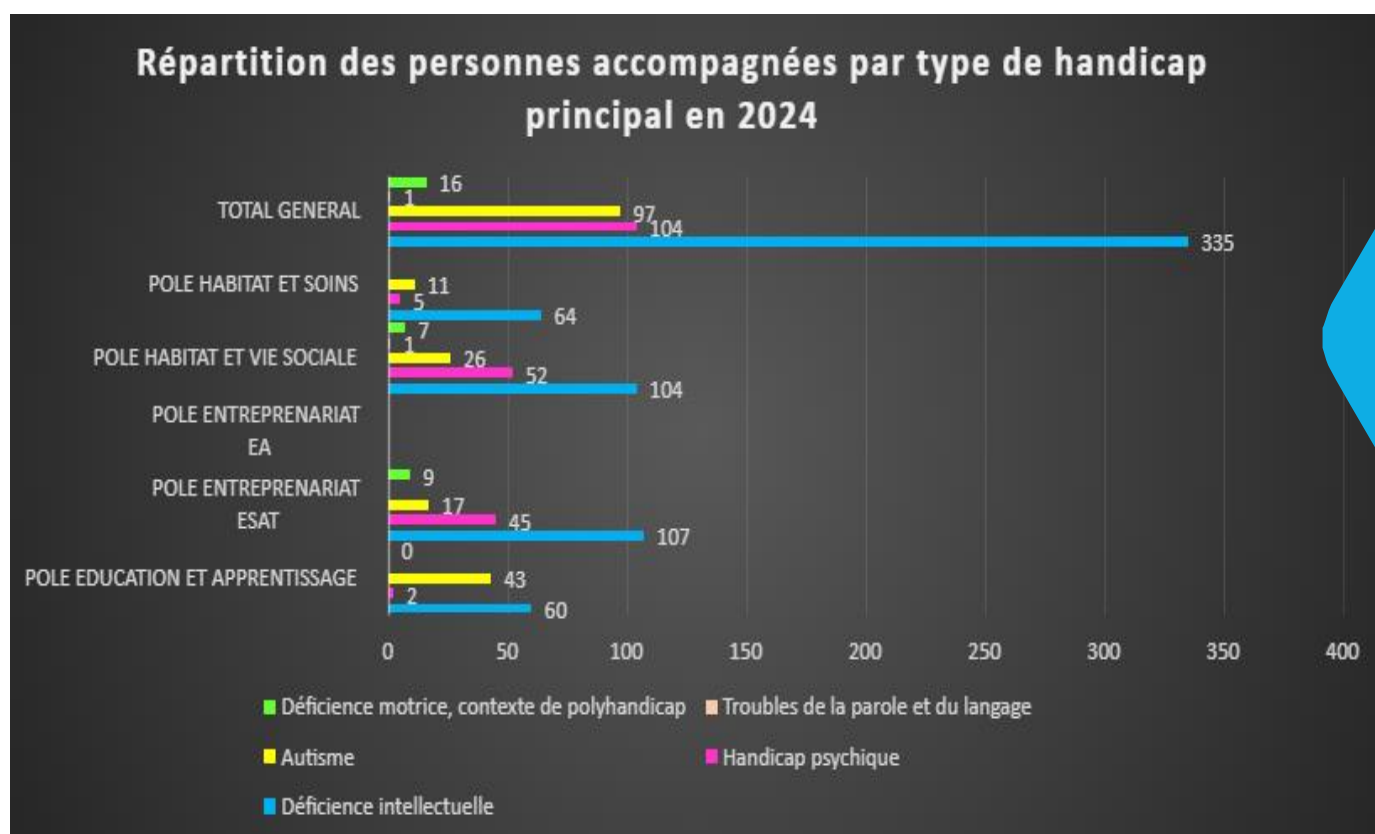
Les femmes semblent souvent moins représentées dans les personnes accompagnées en ESMS pour des raisons à priori complexes et multifactorielles.

Les hypothèses avancées semblent concourir à une sous-évaluation des diagnostics chez les femmes pour des raisons de différence de manifestation des symptômes. Les critères de diagnostic sont souvent basés sur des observations faites principalement chez les hommes, ce qui peut conduire à un manque de reconnaissance des symptômes spécifiques chez les femmes ?

Il est remarqué que les femmes souffrant d'autisme peuvent être plus aptes à "camoufler" leurs difficultés sociales, ce qui peut rendre leur condition moins visible et donc moins susceptible d'être diagnostiquée. Ce camouflage peut

<sup>1</sup> <https://www.drees.solidarites-sante.gouv.fr/publications/etudes-et-resultats>

également entraîner une fatigue mentale et émotionnelle accrue alors reliée à des diagnostics de troubles mentaux comme l'anxiété ou la dépression ?



La répartition des types de handicap accompagnés montre encore cette année une prévalence des diagnostics de déficience intellectuelle bien que l'association soit aujourd'hui reconnue comme plus généraliste et accompagne des personnes souffrant de troubles psychiques et neurodéveloppementaux.

Si le public présentant une déficience intellectuelle demeure majoritaire dans les effectifs, l'augmentation des personnes présentant des déficiences psychiques est incontestable tant au niveau régional que national.

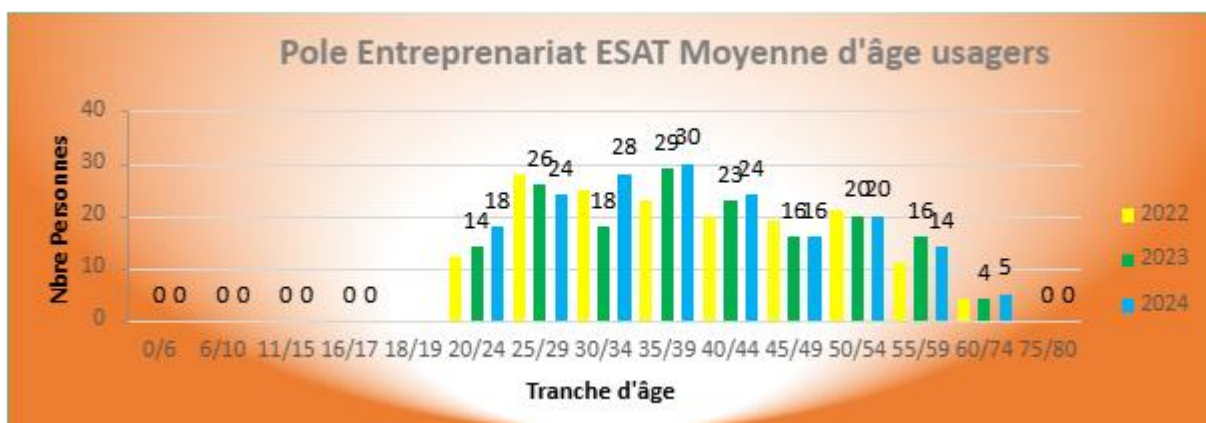
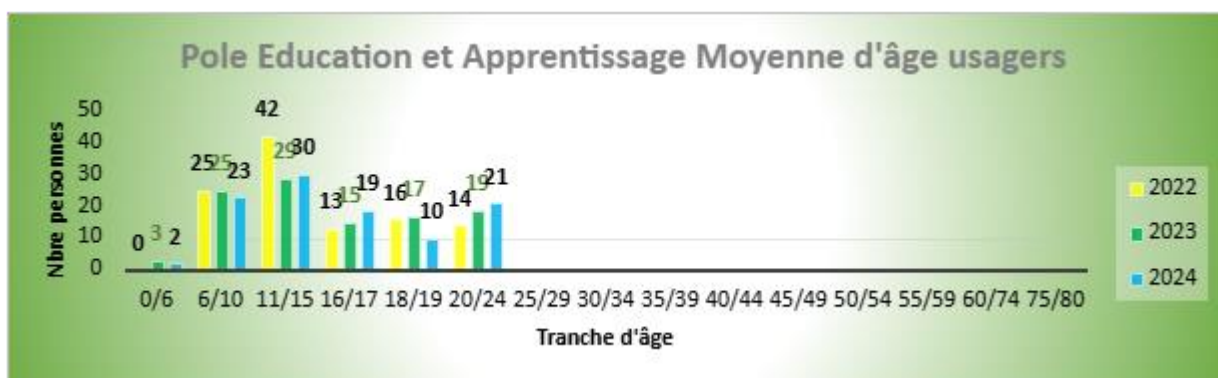
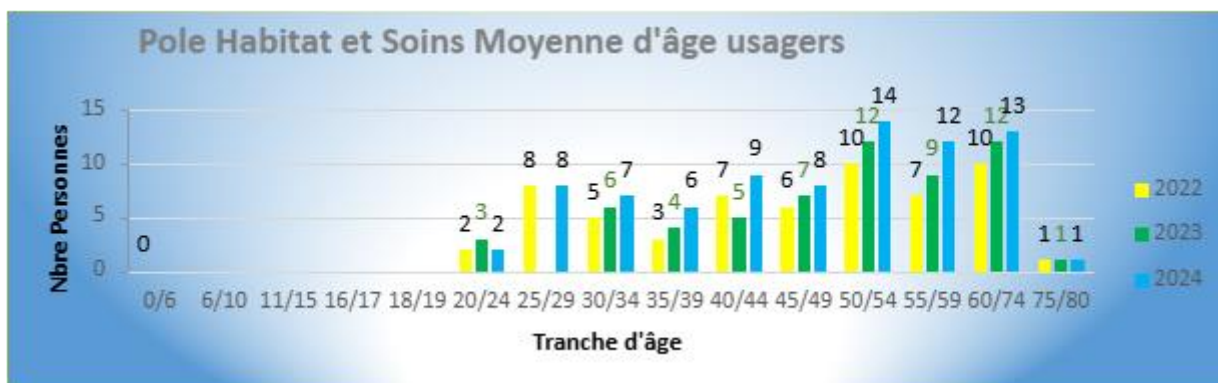
Sur l'ensemble des personnes accompagnées par un ESAT, 40 % présenteraient un handicap psychique, en tant qu'handicap principal ou comme troubles associés<sup>2</sup>.

depuis novembre 2024 une nouvelle définition des TND (troubles neurodéveloppementaux)<sup>3</sup> englobe désormais celle de la déficience intellectuelle avec celles des troubles de la communication, troubles du spectre de l'autisme, troubles de l'attention/hyperactivité (TDA/TDH), troubles spécifiques des apprentissages et troubles développementaux de la coordination.

<sup>2</sup> données issues des tableaux de bord ANAP, au 31 décembre 2018.

<sup>3</sup> « Les troubles neurodéveloppementaux sont caractérisés par des difficultés significatives dans le développement de plusieurs fonctions cognitives telles que la socialisation, la communication, la motricité, l'attention, l'intelligence ou encore les apprentissages scolaires » d'après le DSM5 et CIM11.

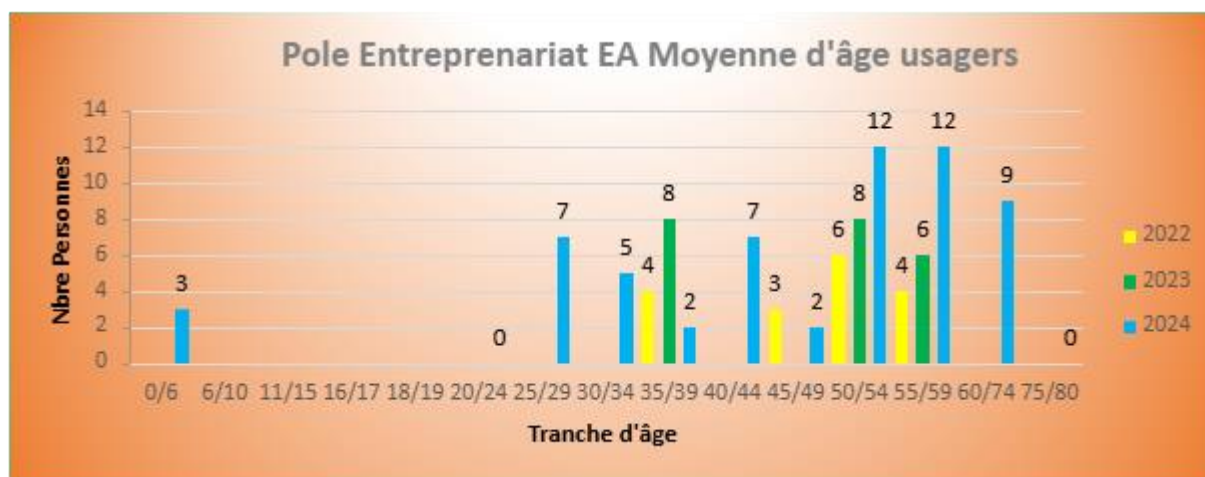
## Répartition par tranches d'âge des personnes accompagnées



Un rapport du CREAMI vient corroborer ces tendances d'âge par un double mouvement :

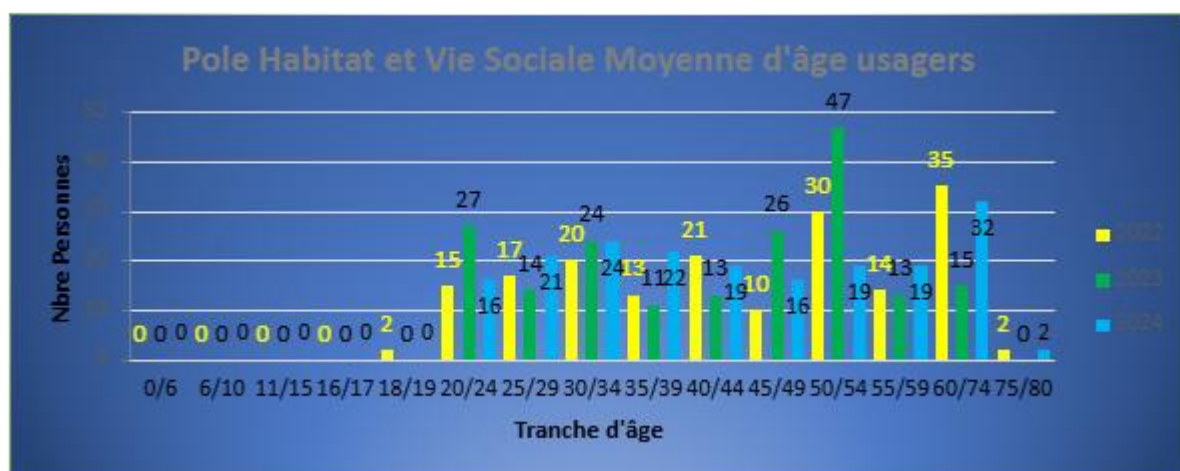
- Le public qui arrive en ESAT est plus âgé qu'avant, de plus en plus d'entrées sont faites vers 40-45 ans, alors qu'historiquement, la majorité des admissions en ESAT se faisait à la suite d'un parcours en IME – IMPro.
- Les personnes admises peuvent avoir déjà eu des expériences en milieu ordinaire, dans le cadre d'une scolarisation ou d'une activité professionnelle<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Portrait des ESAT de la région ARA et de leurs travailleurs CREAMI Auvergne-Rhône-Alpes | 2019-2020 Page 22 sur 151



La tranche d'âge des moins de 6 ans se répartit entre les enfants accompagnés par le SESSAD et les enfants qui ont trouvé une place dans notre micro-crèche inclusive « Les Chrysalides ».

Le développement de l'association permet aujourd'hui d'apporter des réponses, au compte-goutte, à des enfants au tout début de leur parcours.



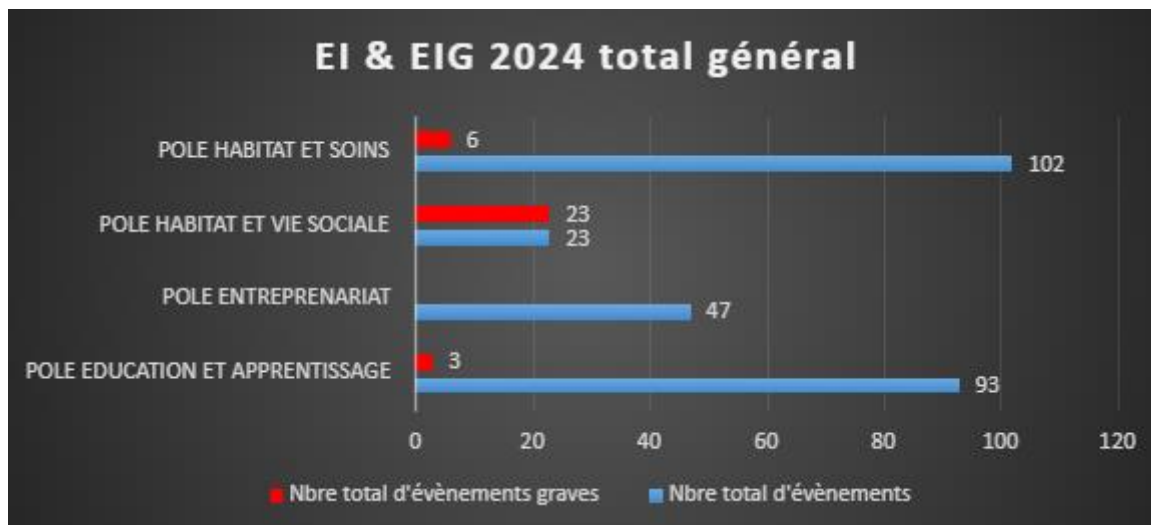
Le vieillissement de la population a amené l'association à redéployer des places pour répondre à la spécificité des besoins des personnes vieillissantes en situation de handicap. Le Foyer de Vie « Les Erables » et le projet d'unité de Personnes Handicapées Vieillissantes (PHV) répondent à ces attentes.

« À partir des résultats de l'enquête Handicaps-Incapacités-Dépendance, des projections » ont pu être reprises. « Sur la période 2000-2020, la hausse serait de l'ordre de 16 % dans le scénario optimiste » jusqu'à « 32 % dans le scénario pessimiste »<sup>5</sup> atteste de l'intérêt de ces ouvertures de place.



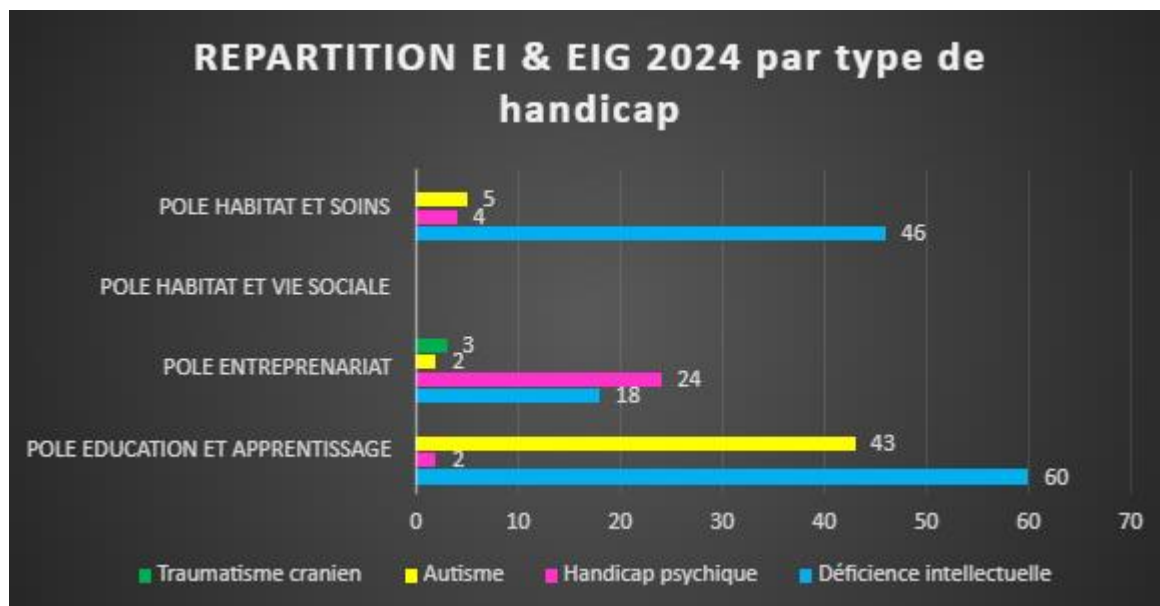
<sup>5</sup> Personnes âgées dépendantes et aidants potentiels : une projection à l'horizon 2040, <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr>

# Bilan des événements indésirables et indésirables graves



Plus de 270 déclarations d'EI et d'EIG ont fait l'objet de réponses immédiates et d'actions correctives sur les établissements.

Bien que ce chiffre reste dans les mêmes proportions que l'année passée beaucoup d'évènements, outre l'échelle de gravité, pourraient se souligner dans leurs fréquences. Les répétitions de troubles ou de comportements violents nécessitent également des réponses analysées et adaptées.



La répartition des événements indésirables s'harmonise avec les publics accompagnés et l'expression des symptômes de handicap. Des récurrences de manifestations de troubles agressifs ou hétéro-agressifs marquent les évolutions du public accompagné et les troubles du comportement associés.

Les besoins médicaux et les nécessités de nursing que sollicitent les personnes accueillies sur les foyers de vie et d'accueils médicalisés suscitent davantage de risques et de nécessités d'ajustement.

Les déclarations des non conformités aux besoins de soins et d'accompagnement et leur analyse permettent aux différents services de revenir sur leur fonctionnement et favorisent l'élaboration d'actions correctives pour y remédier.



## Frédéric Leblanc Directeur Général



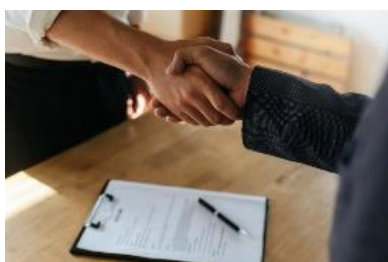
### Le bilan de l'année 2024

Avant toute chose, je tiens à remercier tous les professionnels de l'association pour leur engagement et leur présence auprès des personnes que nous accueillons. J'adresse également mes remerciements à tous nos partenaires, particulièrement l'ARS et le Conseil Départemental de la Savoie pour leur soutien à nos côtés. Je souligne enfin les excellentes relations qui se sont instaurées entre la direction générale et le Conseil d'Administration. Un lien de confiance solide s'est installé. Il nous permettra de faire face aux nouveaux enjeux de notre secteur.

2024 aura été une année de structuration, de consolidation et de simplification de nos modes de fonctionnement. Cet exercice de modernisation aura rendu notre organisation plus intelligible avec un objectif, celui d'en améliorer son efficience.

Parmi les grands sujets qui nous ont occupés en 2024, je pourrai citer :

#### ✓ Au niveau de la direction générale



**La signature** en avril 2024 de notre nouveau CPOM (Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens) qui est venu valider les grandes orientations des politiques publiques en matière de handicap :

- L'accueil inconditionnel des personnes qui nous sont adressés ;
- L'ouverture vers l'extérieur en prônant les valeurs de l'inclusion ;
- Une réponse personnalisée pour chacun ;

- Une nécessité de travailler en partenariat pour traiter les situations complexes ;
- Un objectif de 0 personne sans solution nous invitant à respecter les taux d'activité prévus sur chaque établissement et le taux de file active pour les services.
- Une invitation à formaliser nos activités en développant la culture de la preuve par une démarche d'amélioration continue de la qualité ;
- Le développement de la logique domiciliaire en institution malgré les contraintes du collectif ;
- L'élévation du niveau de compétences des professionnels nécessaire à l'obtention d'une meilleure expertise médicale, sociale et pédagogique ;
- Une organisation gestionnaire plus agile garant des fonds publics qui lui sont confiés.



### La formalisation d'un nouveau dossier frais de siège.

C'est un document par lequel l'ARS nous autorise à fonctionner au moyen d'un « appel de fonds » adressé à l'ensemble des établissements et services de l'association. D'un mode de financement inapproprié basé sur une mauvaise méthode, le siège social fonctionne désormais avec une dotation conforme à la pratique du secteur médico-social. C'est un point de sécurisation qui a permis de mieux identifier les ressources du siège avec une lecture précise de son organigramme et de son coût.



**L'amélioration du contrôle de gestion** a créé une nouvelle dynamique visant à donner à toutes les directions des informations budgétaires en temps réel avec un atterrissage à fin d'année.

Si la comptabilité peut se définir par l'enregistrement des éléments du passé, le contrôle budgétaire pourrait se définir par l'enregistrement des éléments du présent et du futur. C'est en cela un support de pilotage indispensable à la bonne conduite de nos activités économiques comme médico-sociales.



### La mise en place d'un processus de dématérialisation

de nos factures fournisseurs. Après un cycle de formation auprès des professionnels concernés, cette nouvelle façon de faire est désormais inscrite dans nos pratiques quotidiennes. Elle a apporté, souplesse, réactivité et rigueur au niveau de la chaîne de traitement des pièces comptables.



**La poursuite de notre feuille de route SI RH** (Système d'information RH) avec la dématérialisation des soldes de tout compte après le départ d'un salarié. Nous avons engagé en 2023 un processus de signature électronique des contrats de travail ainsi que la dématérialisation des bulletins de salaire. Dans un contexte RH tendu, cette dynamique favorise l'agilité de notre organisation par un accès à une information sécurisée, rapide et personnalisée.



**La consolidation de nos comptes d'exploitation.** Sans empiéter sur le contenu du rapport financier qui sera présenté en séance, c'est une excellente nouvelle qui engage l'association sur une autre perspective que celle des années 2022 et 2023 avec des résultats respectivement déficitaires de -350 k€ et 150 k€. L'année 2024 fait en effet apparaître un excédent de 550 k€, ramené à 300k€ si l'on neutralise les éléments à caractère exceptionnel de cet exercice, soit un écart en notre faveur de + 650 K€ entre 2022 et 2024. D'un point de vue bilanciel, notre fonds de roulement a augmenté tandis que notre besoin en fonds de roulement a diminué grâce à une trésorerie qui s'est améliorée. Notre capacité d'autofinancement s'est améliorée avec une augmentation significative de nos capitaux propres. J'adresse un grand merci à toutes les équipes de professionnels qui ont contribué à ces bons résultats.

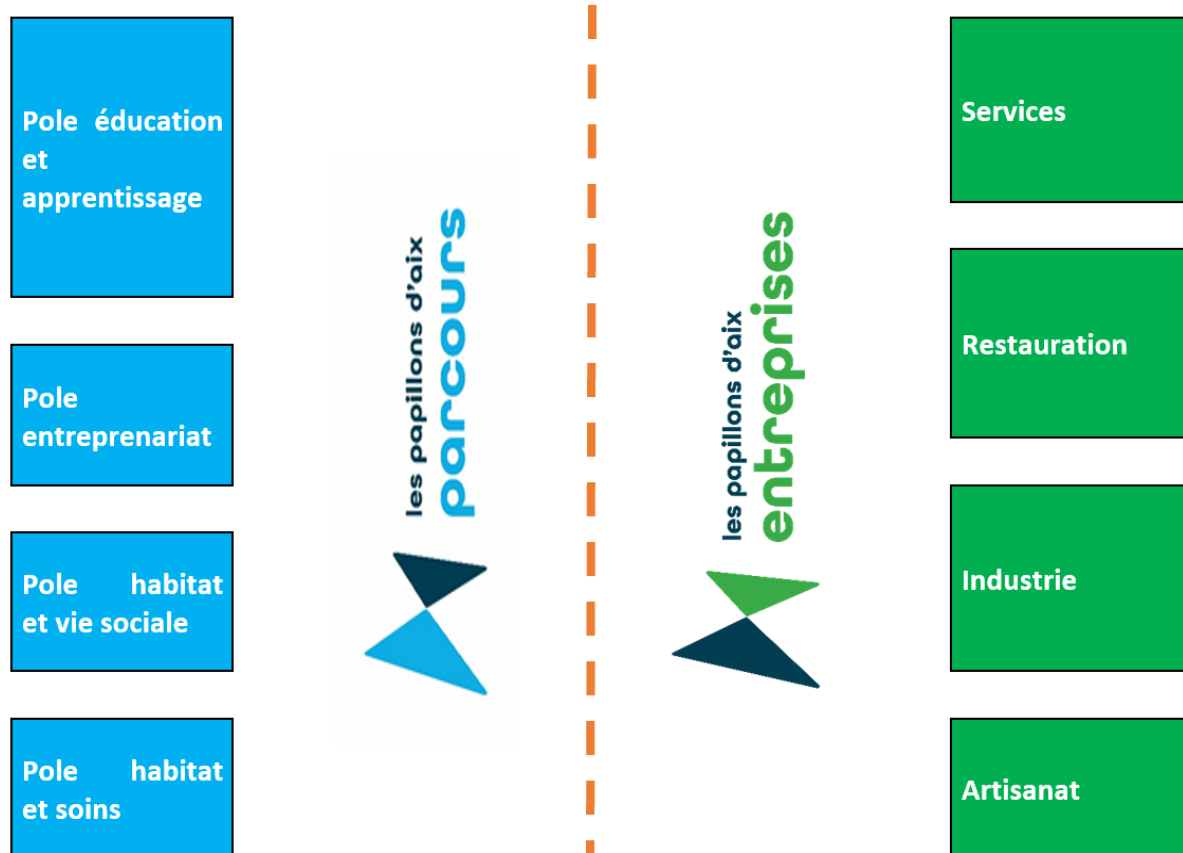


**Le travail de segmentation** de nos activités qui a permis de définir une architecture organisationnelle avec les « papillons d'aix parcours » pour la dimension médico-sociale de notre projet associatif et les « papillons d'aix entreprises » pour la dimension économique. A partir de ces deux « clefs d'entrée », nous avons défini un écosystème équilibré s'articulant autour de 8 domaines d'activités. (Cf. schéma ci-dessous)

C'est au cours de ce travail que l'association a fait le choix, sur proposition d'un comité de pilotage, de changer son nom de tout en gardant son identité. Ainsi,

une assemblée générale extraordinaire qui s'est tenue au mois d'octobre venait approuver le changement du nom de l'association « APEI, Les Papillons d'Aix-les-Bains et son territoire » par « les papillons d'aix ». Concomitamment à ce travail, afin d'éviter toute confusion entre le restaurant le Chantemerle et l'ESAT dénommé les ateliers du Chantemerle, cet établissement

s'appelle désormais Aix'Alto en faisant écho et cohérence à l'entreprise adaptée Aix T'pro et l'activité blanchisserie Aix'Eco.



### Des parcours singuliers, une offre plurielle !

Au-delà du slogan, cette formulation a fait l'unanimité parmi les professionnels et les administrateurs présents au sein de la commission animation et communication. Elle résume parfaitement l'objectif de notre action auprès des personnes accompagnées. La courte présentation qui suit se veut exprimer en quelques phrases ce qui fait notre singularité. Elle figure en première page de notre nouveau site internet.

*Chez Les Papillons d'Aix, nous croyons que chacun a sa place dans la société. Avec bienveillance, nous aidons les personnes en situation de handicap pour une inclusion durable. En tant qu'association locale ancrée sur notre territoire, nous contribuons à bâtir une communauté plus solidaire et citoyenne.*

*Notre action enrichit chaque parcours de vie en apportant des réponses adaptées aux difficultés rencontrées. Avec notre offre de service médico-sociale, nous proposons des accompagnements sur mesure aux personnes accueillies dans nos structures. Parallèlement, pour celles qui ont la capacité de travailler, nos activités économiques favorisent leur intégration professionnelle par les apprentissages et le maintien dans l'emploi.*

*Notre histoire, riche de décennies d'expérience, constitue un véritable capital. Nous puisons dans ce patrimoine pour innover et répondre aux défis contemporains, renforçant ainsi notre rôle associatif essentiel au sein de la communauté.*

*Chez les papillons d'aix, l'engagement et la solidarité ne sont pas de simples mots, mais les fondements d'une action quotidienne pour bâtir une société plus inclusive. Rejoignez-nous dans cette aventure humaine !*

✓ **Au niveau du pôle éducation et apprentissage**



- **La création d'un troisième groupe TSA** de l'IME de Marlioz au sein de notre internat l'Azuré en journée. Cette proposition travaillée par les équipes a permis de diminuer la tension au sein des 2 collectifs existants. Les bénéfices de ce changement ont pu concrètement se manifester à partir de la rentrée scolaire en septembre 2024.
- **La poursuite des négociations** avec l'ARS et l'éducation nationale pour créer à la rentrée de sept 2025 une unité d'enseignement en élémentaire autiste (UEEA). A ce jour, le lieu d'implantation de cette classe serait l'école élémentaire de Marlioz à Aix les Bains. La réunion des professionnels de l'éducation nationale et du secteur médico-social au sein de ce nouveau dispositif permettra d'augmenter le niveau d'expertise nécessaire à une bonne prise en compte des problématiques des enfants accueillis.

✓ **Au niveau du pôle habitat et vie sociale**



- **La transformation de places** de foyers d'hébergement en places de foyer de vie sur notre unité le soleil des cimes. C'était une demande que nous formulions depuis plusieurs mois auprès du Conseil départemental de la Savoie. Nous le remercions pour son écoute et la validation de ce projet dont l'impact positif auprès des résidents se fera ressentir tout au long de l'année 2025. Cette avancée est un pas de plus vers l'évolution de notre offre d'hébergement dont l'objectif doit être de répondre au plus près des besoins des personnes accueillies.

Par ailleurs l'absence de personnes sur la liste d'attente au niveau de nos foyers d'hébergement se confirme d'année en année. Nous aurons à agir à la fois sur les modalités d'accueil au sein de nos 4 unités et à la fois sur des transformations nécessaires tel que le point évoqué ci-dessus.

Pour ce qui est des modalités d'accueil, développer la logique du domicile au bénéfice des résidents plus attentifs au principe de la liberté d'aller et venir, voulant disposer d'une connexion WIFI, souhaitant inviter des amis à dîner dans leur logement, au milieu d'un mobilier qu'eux-mêmes auraient choisi, appréciant de pouvoir faire une grasse matinée le week-end ; Autant de sujets sur lesquels nous devons faire évoluer notre offre. Ces questions devront trouver toute leur légitimité lors de la revue de tous les projets d'établissements.

✓ **Au niveau du pôle entrepreneuriat**



- **La création de deux services** au sein de l'ESAT Aix'Alto permettant de mieux identifier les rôles et les missions de chacun ; Le SAP (service accompagnement et parcours) est au cœur du processus de réactualisation des projets personnalisés des personnes. Les notions de savoir-faire et savoir-être y sont travaillées au moyen d'un suivi personnalisé mais aussi avec la réalisation d'activités de travail et de soutien. Quant au SIP (Service insertion professionnel), il organise les points de passage entre le milieu de travail protégé et celui du milieu ordinaire de travail. Des stages en entreprises sont organisés, des mises à disposition sont mobilisées, des plans de formation sont discutés et des rendez-vous inclusifs auprès des personnes sont régulièrement proposés, sans oublier tout le travail de sensibilisation auprès des entreprises.

- **L'amélioration des conditions de travail** dans les ateliers. Depuis plusieurs années, une demande de climatisation était formulée au sein des CVS. Un effort financier conséquent au niveau de l'ESAT a permis d'installer un système de rafraîchissement adiabatique. L'air chaud extérieur est capté dans une cheminée équipée d'un dispositif de circulation d'eau froide. Cet air chaud, au contact de l'eau, se refroidit par condensation. Il est dès lors propulsé par des ventilateurs dans les ateliers. Nous avons constaté une baisse significative de la température (entre 8 et 10°C) au sein des ateliers.

✓ **Au niveau du pôle habitat et soins**



**L'ouverture d'une unité FAM PHV** (personne handicapée vieillissante) à Grésy Sur Aix de 13 places. Le caractère progressif des admissions sur une période de 4 mois nous a permis d'accueillir avec bienveillance les nouvelles personnes. Initialement prévu pour accueillir 6 personnes en foyer de vie et 6 personnes en Foyer d'Accueil Médicalisé, le projet a évolué avec le soutien de moyens supplémentaires grâce à la mobilisation du plan national 50 000

solutions piloté par l'ARS de notre département. Nous les en remercions.

L'unité Lilas (ainsi appelée sur proposition des résidents et les professionnels) est à ce jour complète, de nombreuses familles ont pu bénéficier de cette nouvelle offre sur le territoire d'Aix-les-Bains. C'est une excellente nouvelle pour les personnes accueillies, jusqu'à présent sur liste d'attente.

Toutefois, ce projet, dans un contexte de manque d'attractivité de notre secteur, est venu accroître nos difficultés de recrutement. Le recours à l'intérim a donc augmenté de façon significative sans que nous ayons à ce jour d'autres perspectives faute de candidats. A noter que 3 intérimaires ont signé un CDI. C'est assez rare pour être souligné.

- **La création d'un poste de cadre de santé** rendue possible grâce à la construction de cette extension représente une vraie plus-value pour les résidents d'une part et pour les professionnels d'autre part. La fonction soin bénéficie d'un pilotage centralisé qui renforce le niveau d'expertise de cet établissement sur la question du soin.



## Notre cadre de référence

Le projet associatif global fixe pour 5 ans les orientations prioritaires de l'organisme gestionnaire.

Le projet stratégique de la direction générale les traduit en axe de développement

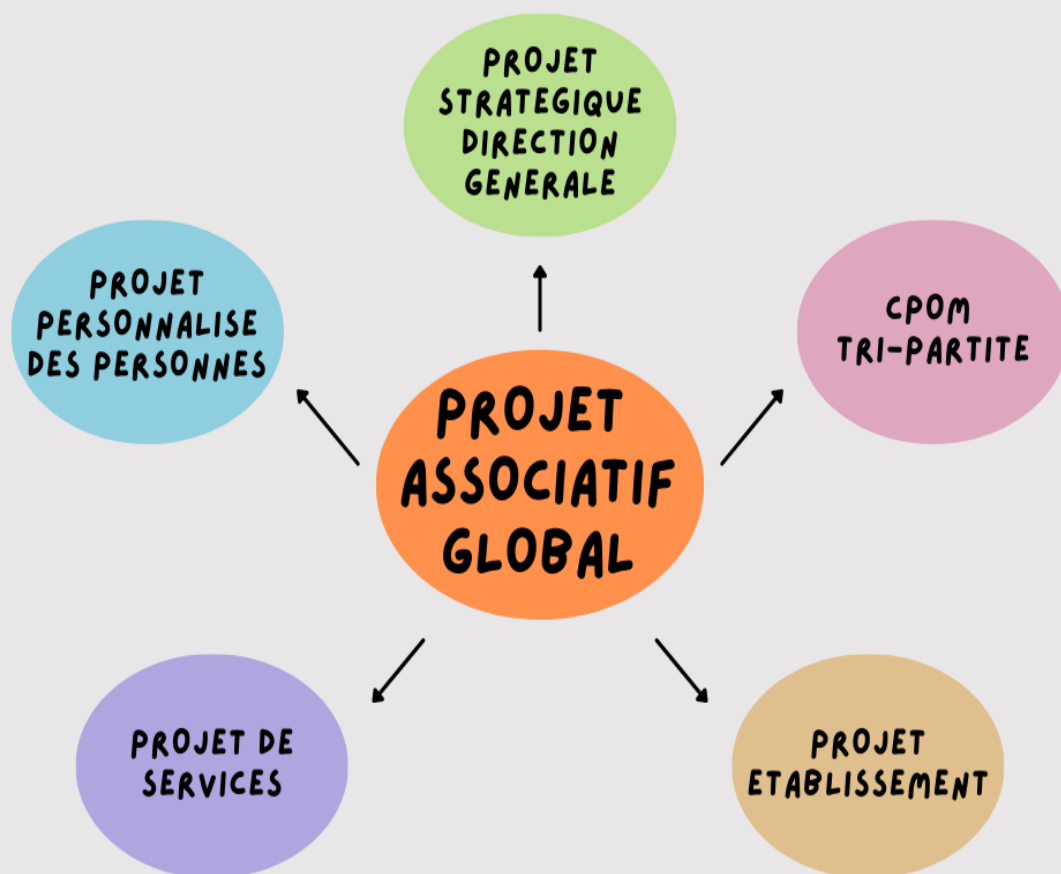
Le CPOM tri partite consolide les deux points précédents en adéquation avec les politiques publiques

Le projet d'établissement transforme les axes de développement en actions spécifiques

Le projet de services décline la feuille de route opérationnelle

Et enfin, les projets personnalisés des personnes viennent définir leur projet de vie.

### LE CADRE DE REFERENCE EN SOUTIEN DE NOS ACTIONS



**les papillons d'aix**  
des parcours singuliers, une offre plurielle



# Les orientations stratégiques 2025

## Concernant nos ESMS :

Les axes de la politique nationale en matière de handicap s'orientent vers une société plus inclusive par la mise en œuvre d'une « réponse accompagnée pour tous » impliquant l'échelon territorial.

De nouvelles offres de services sont apparues ces dernières années tels que les PCPE, le PAG, l'emploi accompagné, la communauté 360, les DIME, les DITEP et plus récemment le plan de transformation des ESAT. Cette démarche vise à :

- Mettre la personne en situation de handicap au cœur de son projet de vie en favorisant sa capacité à agir et à décider pour elle-même ; c'est le principe de l'autodétermination.
- Favoriser la fluidité des parcours en évitant les ruptures tout en répondant aux demandes et aux besoins des personnes est donc devenu un enjeu majeur pour le secteur médico-social.
- Ces nouvelles orientations se déclinent dans le Plan Régional de Santé (2018/2028) AURA, notamment avec le Schéma Régional de Santé<sup>6</sup> mais aussi avec le schéma du département de la Savoie qui visent à fédérer l'ensemble des acteurs au bénéfice des personnes.

Le Projet Associatif Global de notre association rappelle les valeurs fondatrices qui ont déterminé le sens de son action:

- Une association parentale qui porte la voix des familles et des proches aidants,
- Une association généraliste qui accueille tous types de handicap malgré une expertise historique sur la déficience intellectuelle,
- Une association gestionnaire qui garantit la pérennité d'un modèle économique en y apportant les évolutions nécessaires,
- Une association acquise à la logique de l'inclusion mais qui doit être adaptée à chaque situation,
- Une association ancrée dans son territoire qui développe des partenariats et des projets.

En lien avec le nouveau référentiel de l'évaluation de la qualité de l'HAS, notre mode d'action s'articulera autour de 4 axes :

### 1 Les prestations d'accompagnement des personnes

- *Au niveau transversal*
  - Favoriser le pouvoir d'agir des personnes,
  - Développer les actions de pair-aidance,
  - Faire du projet individualisé le référentiel du parcours de vie des personnes,
  - Améliorer la prévention et l'accès aux soins.

<sup>6</sup> Document complémentaire au PRS révisé tous les 5 ans

- *Au niveau des pôles*

| Siège | Education et apprentissage                                                               | Entrepreneuriat                                                                                                                                                  | Hébergement et vie sociale                                                                                                                                               | Habitat et soins                                                                              |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | Projet de création d'une UEEA<br><br>Développement des UE<br><br>Mise en place d'un DIME | Déployer l'offre de services du Service accompagnement et parcours et insertion professionnelle<br><br>Mise en œuvre du Plan de transformation national des ESAT | Transformation unité séniors du soleil des cimes en FDV<br><br>Création habitat inclusif<br><br>Transfert du SAAJ sur ce pôle, jusqu'à lors dans le pôle entrepreneuriat | Nouveau projet de services avec extension de 13 places de FAM PHV pour un public vieillissant |

## 2 Le pilotage de la qualité

- *Au niveau transversal*

- Promouvoir la qualité de vie au travail
- Entretenir un bon niveau de dialogue social
- Améliorer le suivi de nos plans d'actions
- Centraliser le recueil des fiches événements indésirables
- Améliorer le suivi des plaintes et réclamations
- Organiser des audits à blanc avant l'évaluation

- *Au niveau des pôles*

| Siège                                                                                                                                                  | Education et apprentissage | Entrepreneuriat                             | Hébergement et vie sociale | Habitat et soins                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Améliorer le fonctionnement des services RH/compta/paie Communication/Qualité/services généraux<br><br>Créer un poste de chargé de mission qualité (1) |                            | Projet d'obtention de la norme ISO 9001 (2) |                            | Sécuriser le circuit du médicament<br>Développer les actions de prévention aux soins |

(1)

Depuis janvier 2025, Mme Boisson Sévrine incarne cette fonction au sein de notre association. Jamais elle n'avait pu bénéficier d'une telle ressource à temps plein. Il s'agit d'une avancée majeure qui nous permettra d'améliorer la qualité de nos services à destination des personnes que nous accueillons. Avec l'installation pleine et entière d'une direction des services généraux, la direction générale bénéficie désormais de toutes les fonctions « régaliennes » nécessaires au bon fonctionnement de tous les établissements et services.

(2)

La certification ISO 9001 est une démarche visant la satisfaction clients. La méthode s'appuie sur une description des processus présentée sous forme d'une cartographie. Cet exercice permet d'observer le système dans lequel s'inscrit notre organisation. Des indicateurs définiront des tendances avec des écarts plus ou moins importants par rapport aux objectifs fixés qu'un plan d'actions correctives viendra neutraliser.

### 3 Une organisation plus efficiente

- Définir une nouvelle feuille de route numérique
- Poursuivre la dématérialisation des processus RH
- Optimiser le contrôle budgétaire
- Mettre en place un plan d'amélioration pour les établissements déficitaires
- Déployer le dossier unique informatisé sur tous les établissements
- Optimiser la gestion et l'entretien de notre patrimoine
- Déployer notre nouvelle marque employeur

### 4 Une dynamique territoriale

- Prendre part à la résolution des situations complexes via le PCPE et la communauté 360,
- Être présent dans les réseaux de notre secteur,
- Créer une offre de répit pour les aidants,
- Optimiser l'accueil temporaire.

## Concernant nos entreprises adaptées et ESAT

Les activités de nos EA s'exercent en milieu ordinaire de travail dans le champ concurrentiel. Elles s'appuient sur les savoir-faire de nos salariés et la dynamique collective des équipes. Les ventes de produits et de services représentent la principale ressource de nos produits d'exploitation que des aides de l'Etat viennent compléter. Les choix stratégiques qui seront à faire dans les années à venir nous engagent à mieux maîtriser la croissance de nos activités. Quant à l'ESAT, il devra répondre aux enjeux de la nouvelle commande publique tout en augmentant le niveau de ses ressources économiques sur le budget des activités de productions.

- *Au niveau transversal*
  - Mettre en place une GPEC pour les salariés,
  - Promouvoir la qualité de vie au travail,
  - Interroger nos modèles économiques,
  - Accompagner la croissance de nos activités,
  - Améliorer le contrôle de gestion.
- *Au niveau d'AIX T'pro*
  - Augmenter le chiffre d'affaires de l'activité cuir par la mise en place d'une nouvelle activité de parage,
  - Développer l'activité métallerie qui détient un beau savoir-faire avec dépôt de notre marque à l'INPI,
  - Envisager un plan d'actions spécifiques pour l'activité industrie dont les volumes de production diminuent,
  - Agrandir notre atelier pour répondre au manque de place.
- *Au niveau de l'EA Le Chantemerle*
  - Revoir le modèle économique du restaurant dont la fréquentation stagne
  - Accompagner le développement de la livraison de repas à domicile
  - Faire évoluer l'activité traiteur et séminaire
  - Structurer l'offre particulier/professionnel pour la blanchisserie
  - Atteindre la capacité maximale journalière de traitement du linge
- *Au niveau de l'ESAT*
  - Privilégier une croissance interne avec nos clients existants,
  - Améliorer nos process de fabrication et la planification des activités,
  - Finaliser la réorganisation des ateliers,
  - Développer les mises à disposition collectives et individuelles en entreprises

## Concernant nos projets



### La cuisine centrale :

Notre outil de production actuel devient de plus en plus vétuste. La configuration des lieux reste un problème avec une zone de stockage des denrées alimentaires insuffisante et un emplacement dédié à l'allotissement de nos productions trop exigu.

Plusieurs scénarios avaient été travaillés. L'un d'entre eux avait retenu notre attention mais le chiffrage de celui-ci avait démontré un coût de projet trop important.

Faute de capacité de financement suffisante, celui-ci a été mis en attente en 2024.

Pour autant, des recherches de financement ont été faites, y compris au niveau européen, sans succès à ce jour. Un plan B est actuellement à l'étude.



### La rénovation de l'IME :

Ce dossier a été repris et les études nécessaires à la formalisation d'un avant-projet sommaire seront conduites en 2025. Les objectifs de ce projet restent inchangés.

D'un point de vue bâtiminaire, nous devons rénover les locaux de l'IMP afin d'en améliorer les performances thermiques et techniques sans négliger l'aspect esthétique du projet.

D'un point de vue médico-social, nous avons besoin de nouveaux espaces fonctionnels et modulables, des zones de circulation repensées dans un environnement plus propice à l'accueil des situations complexes.



**Le déploiement de notre Dossier Unique Informatisé (DUI) :** C'est une solution orientée métier, innovante et sécurisée pour le **suivi des personnes accompagnées** dans le respect de la réglementation. Elle vise à :

- Assurer en permanence la qualité des dossiers administratifs
- Centraliser l'ensemble des documents au sein d'une Gestion Electronique de Documents sécurisée et puissante
- Gérer l'accompagnement des soins à l'aide d'un module de prescription multimodal
- Planifier et suivre les actions des professionnels via des outils de planification intuitifs et mobiles
- Établir les factures ou les états d'activité
- Élaborer et suivre le projet personnalisé à l'aide d'un module dédié
- Mettre en lien les usagers avec leur environnement proche ou familial à l'aide d'un portail intuitif et sécurisé
- Répondre aux enjeux des évaluations internes et externes et aux besoins d'interopérabilité grâce aux liens natifs de la solution avec des progiciels dédiés.
- Anticiper les attentes de nos financeurs et améliorer le pilotage des activités en concevant nos propres indicateurs.

Les premières séances de formation ont débuté en mai dernier et se poursuivront jusqu'en juillet. L'utilisation de ce logiciel par tous les professionnels sera effective à compter de septembre 2025. C'est une évolution majeure pour notre association !



### **L'évolution de notre système d'information :**

Nous avons opté en 2024 pour une simplification du pilotage et du suivi de notre système d'information. L'infogérance de toutes ces ressources a été confiée à un seul et unique prestataire ; la société WIDIP basée à Grenoble. De nouveaux projets émergent et sont

actuellement à l'étude. Ils visent à sécuriser et centraliser l'hébergement de toutes nos données en un seul et même serveur. Une fois ce travail réalisé, une nouvelle architecture sera mise en place au moyen d'une arborescence simple et opérationnelle.

L'installation de bornes WIFI dans l'ensemble de nos salles de réunion fait également partie de la commande que nous avons formulée auprès de notre prestataire.

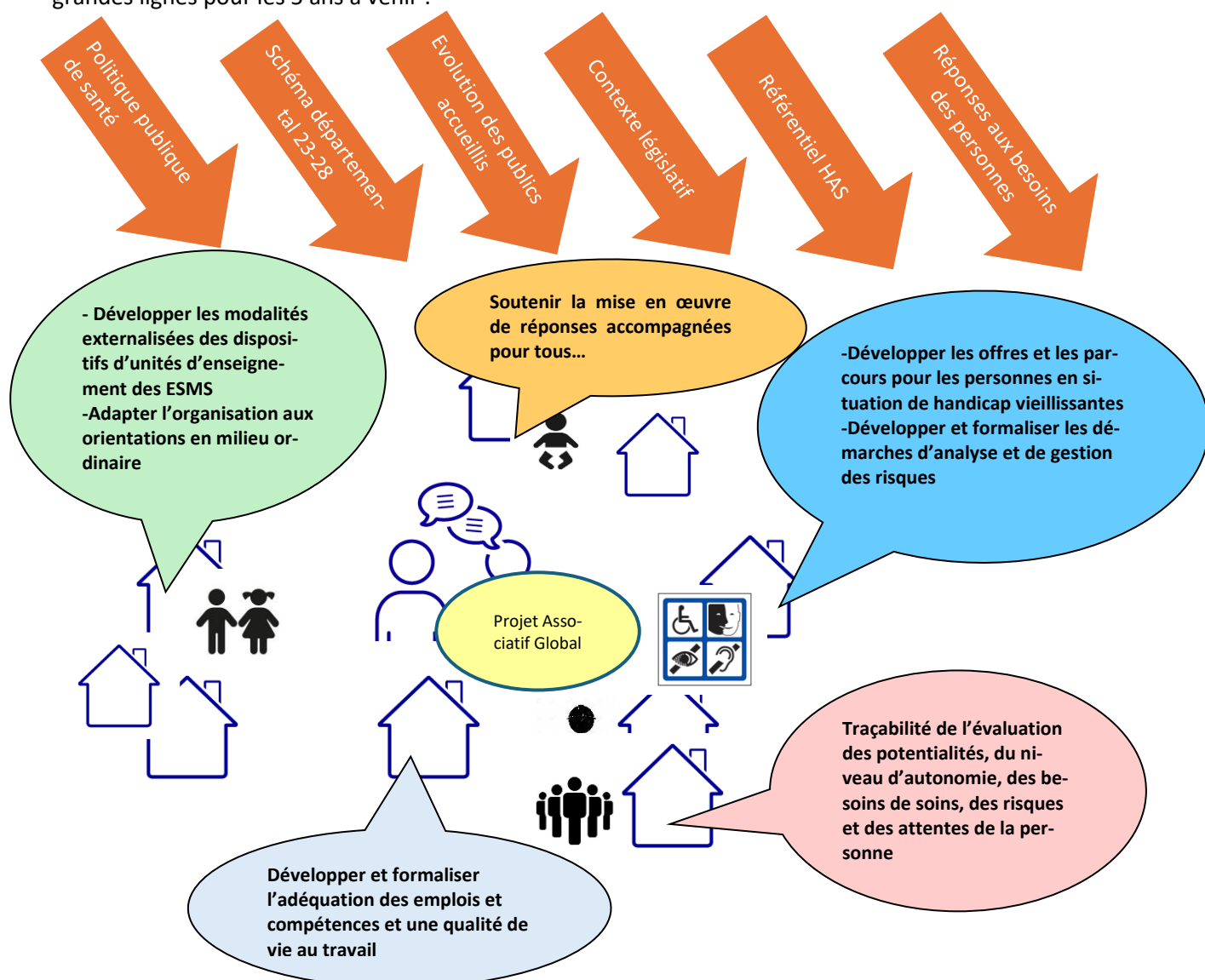
Le passage à la téléphonie IP (via internet) est un autre dossier sur lequel nous travaillons actuellement.

Beaucoup de retard sur ce sujet au niveau de notre association qui bénéficie encore de la technologie analogique qui deviendra obsolète prochainement.



## Le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

Ce contrat tripartite vise à objectiver les orientations de l'ensemble des établissements de l'association autour d'un accompagnement toujours en recherche d'ajustements et d'amélioration continue. Engagés dans une logique d'inclusion et de renforcement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées, aux côtés de l'Agence Régionale de Santé et du Conseil Départemental, les ESMS se sont fixés leurs grandes lignes pour les 5 ans à venir :

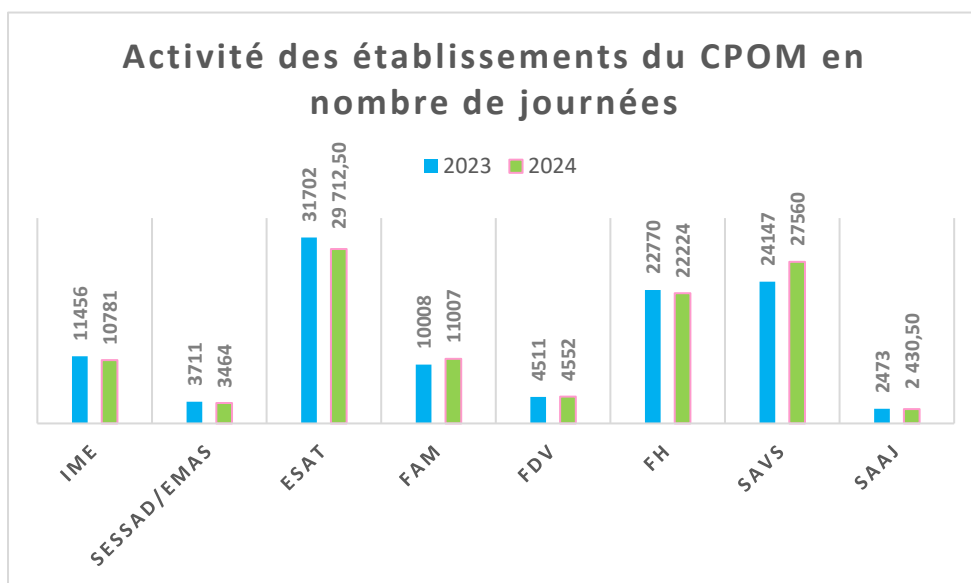


- Promouvoir l'adéquation des prestations aux besoins des personnes accompagnées,
- Déployer le DUI,
- Développer et soutenir une meilleure connaissance de l'évolution des publics accueillis et des pratiques professionnelles,
- Proposer des modalités d'accompagnement diversifiées, modulables et évolutives en fonction des besoins des personnes.

# Les indicateurs financiers consolidés pour l'année 2024

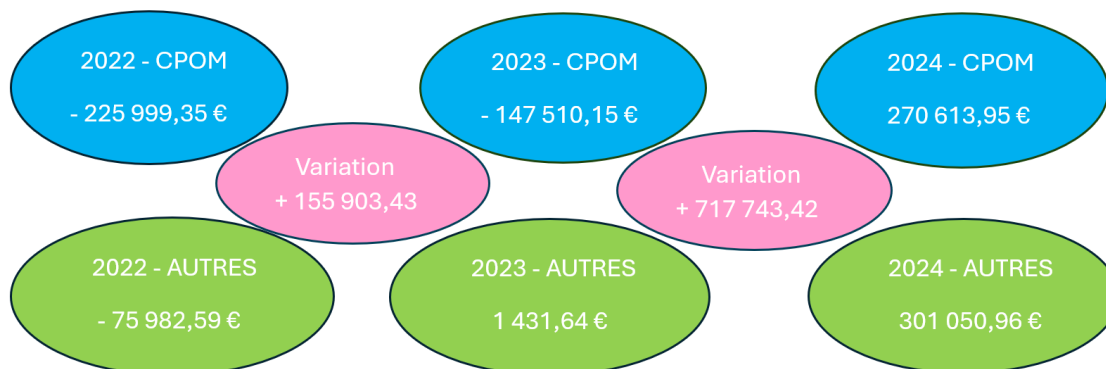
## 1. Evolution du volume d'activité

Il a été réalisé en 2024 seulement 1% de journées de plus qu'en 2023. Malgré l'extension du FAM, la transformation d'un groupe d'internat par un groupe scolaire à l'IME ou encore l'absentéisme de nos travailleurs handicapés, ne nous ont pas permis de réaliser une activité pleine.



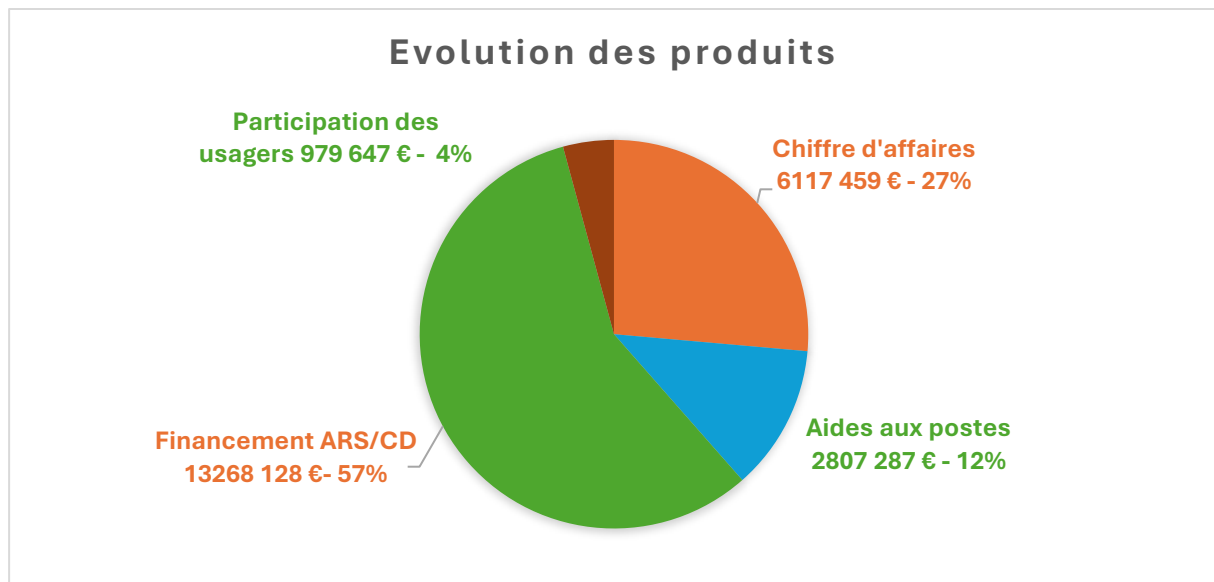
## 2. Evolution du résultat net comptable

Les années se suivent mais ne ressemblent pas, l'Association termine l'année avec un magnifique résultat comptable grâce à une maîtrise des achats industriels, des coûts de l'énergie mais aussi une activité hors département supérieure à la prévision. Quelques éléments exceptionnels sont venus parfaire ce résultat tels qu'un leg ou encore des reprises de provisions.

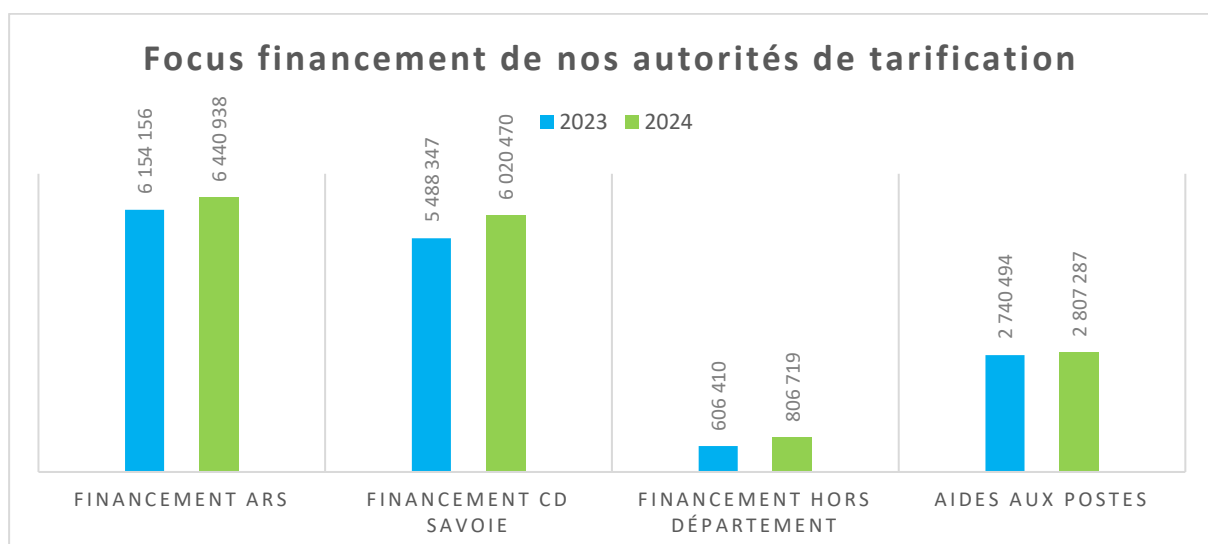


### 3. Evolution des produits

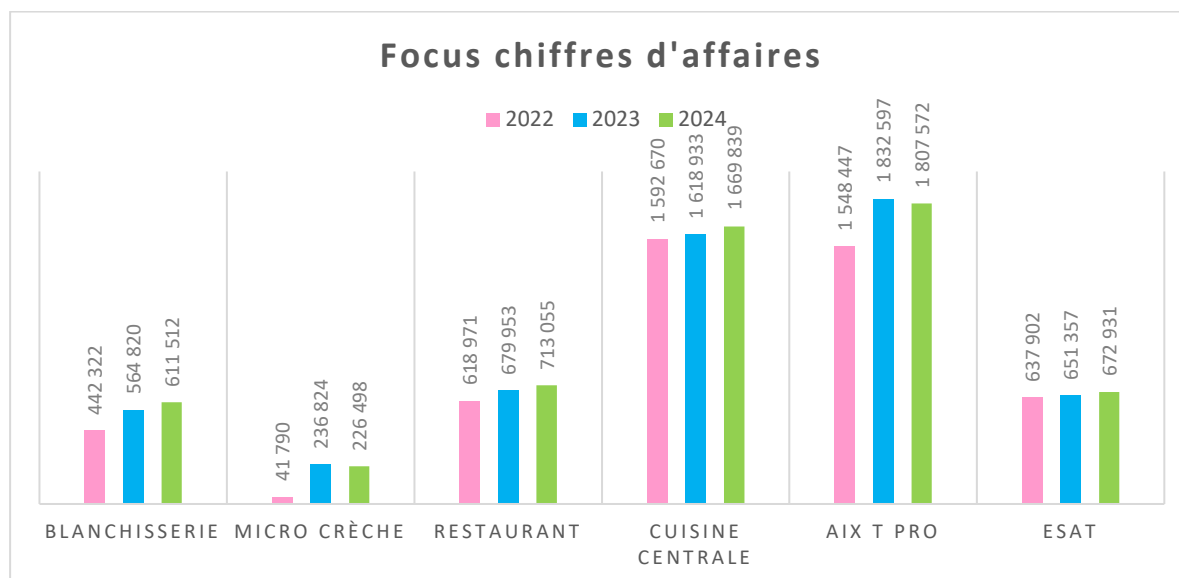
Les produits ont augmenté de 1 247 K€ soit de 6%, au total on a fonctionné avec un budget de 21 289 K€ (hors refacturation internes).



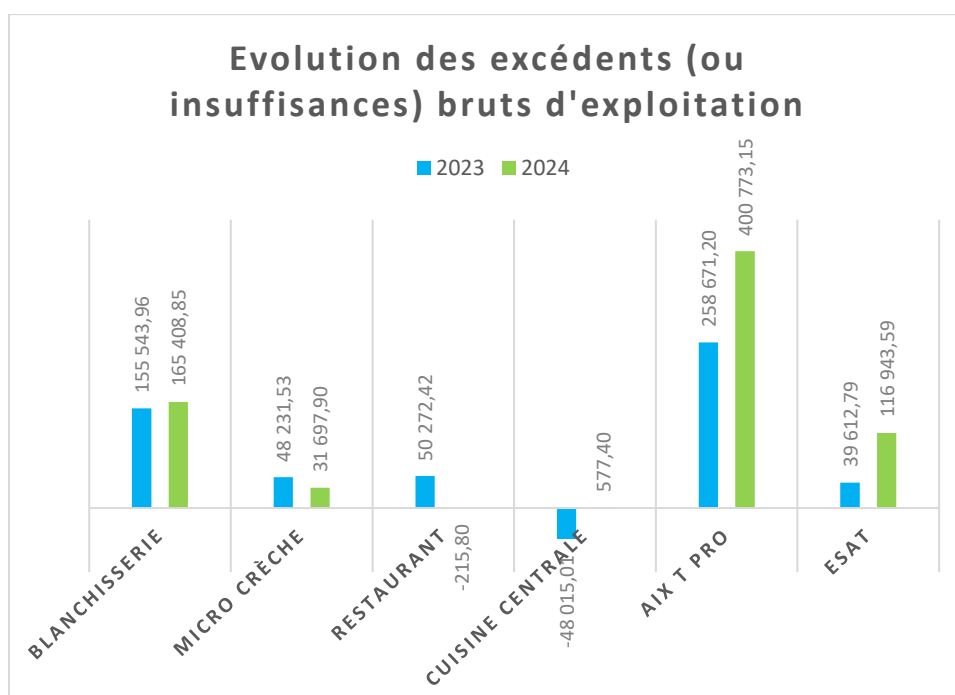
Les autorités de tarifications ont versé 1 M€ de plus en raison de l'ouverture de l'extension du FAM, le Ségur pour tous, les frais de siège mais également une activité hors département plus élevée que prévu.



Les chiffres d'affaires ont augmenté de 17% en 2 ans : en raison de la montée en charge de la micro-crèche, du développement de la blanchisserie ainsi que d'Aix T Pro.



La majorité des activités montre des résultats contrastés en termes de performance. Aix T Pro et l'ESAT ont connu des croissances importantes, un axe à explorer pour maximiser la rentabilité, tandis que le restaurant et la micro-crèche ont rencontré des difficultés, renouvellement de clientèle pour le premier et turn over de personnel pour le 2<sup>nd</sup> en raison d'une petite équipe. Le pôle restauration doit se renouveler afin de répondre aux attentes actuelles et s'adapter aux évolutions du marché.



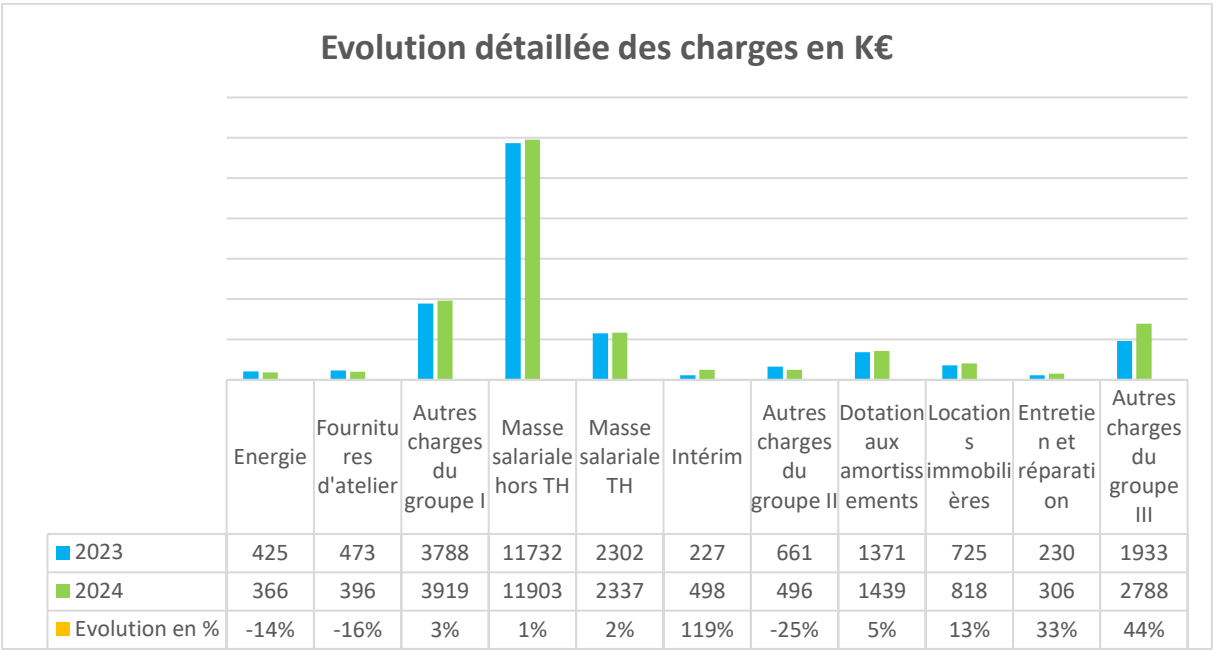
#### 4. Evolution des charges

Les charges ont évolué de 6% et même de 11% en 2 ans. Ceci est en lien avec le développement des activités commerciales principalement.

L'augmentation du groupe I, qui correspond aux dépenses en lien avec l'activité, est due principalement à l'extension du FAM. Les coûts de l'énergie ont été contenus, on note une économie de 118 K€ sur les achats de fournitures d'atelier d'Aix T Pro.

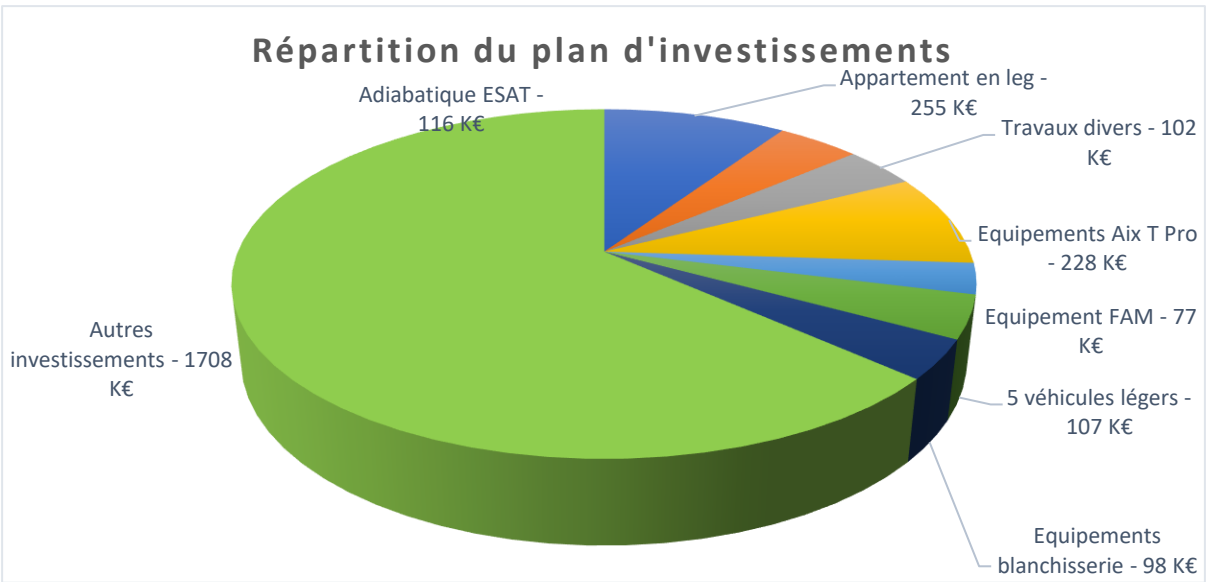
Le groupe II qui correspond aux charges de personnel a augmenté de 313 K€. L'intérim a plus que doublé entre 2023 et 2024 et représente 7,69 etp. En revanche, on constate une économie sur la masse salariale de 427 K€ par rapport au BP soit 24,56 etp en moins en raison des absences et des postes non recrutés.

Le groupe III, qui regroupe principalement les charges et dépenses d'ordre immobilier, est celui qui a le plus augmenté. Les postes entretien et réparation continuent leur progression, toutefois la flotte de véhicules très anciens commence à être renouvelée. L'extension du FAM vient accroître la dotation aux amortissements.



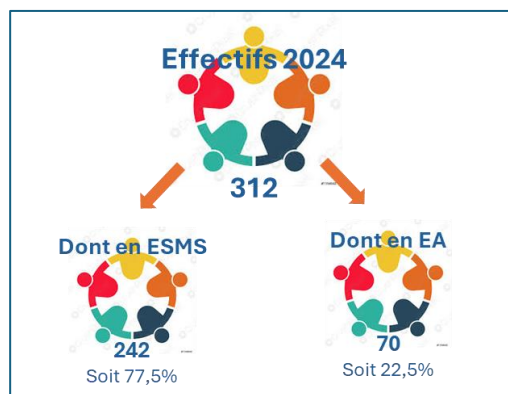
**5. Les investissements**

L'association a investi pour 2 691 K€ principalement dans la finalisation du projet d'extension de l'IME.



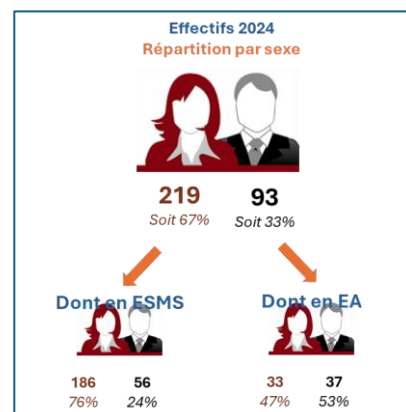
# Les indicateurs RH consolidés pour l'année 2024

## 1 - Les effectifs salariés



En ETP, tous établissements : 278

- Dont ESMS : 216 (78%)
- Dont EA : 65,07 (22%)



| Intérim          | Heures        | Etp  |
|------------------|---------------|------|
| 2023             | 5860          | 3,22 |
| 2024             | 13405         | 7,37 |
| <b>Évolution</b> | <b>+ 129%</b> |      |

$$\text{Ratio} \frac{\text{CDD}}{\text{CDI}} = 9,86 \% \quad (9,47 \% \text{ en } 2023)$$

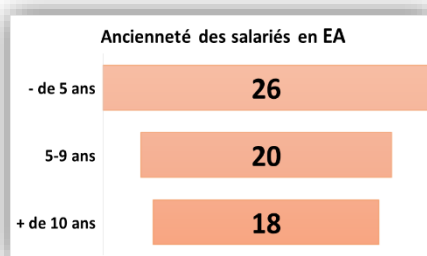
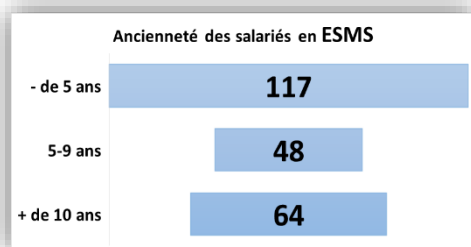
### A noter :

- Les effectifs restent globalement stables (+2) depuis 2023, avec toutefois un accroissement des effectifs des ESMS (ouverture unité PHV du FAM)
- Cette stabilité apparaît cependant en « trompe l'œil » à considérer une lecture en équivalent temps plein (ETP) qui met en évidence, malgré une augmentation de l'effectif permanent (+4,6% de contrats CDI), une diminution importante de la ressource humaine (-7,5%), illustrative de l'impact de l'absentéisme et de la problématique d'attractivité des métiers (durées de recrutement allongées, postes non pourvus)
- Deux indicateurs complètent ce constat préoccupant : le recours contraint à l'intérim (+129%), et l'augmentation du ratio CDD / CDI (+4%) qui ont compensé pour partie cette baisse de l'effectif contractuel permanent total, mais en accentuant des problématiques RH associées (stabilité des équipes et continuité de service)
- Avec une pyramide des âges « vieillissante », renouvellement et stabilité des équipes et de l'emploi permanent, constituent plus que jamais des défis majeurs pour nos établissements.

## 2 - La moyenne d'âge et l'ancienneté dans l'emploi

|                      | Tous |       | ESMS |      | EA   |      |
|----------------------|------|-------|------|------|------|------|
|                      | 2023 | 2024  | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 |
| <b>Moyenne d'âge</b> | 42,5 | 43,1  | 41,8 | 42,6 | 44,6 | 44,7 |
| <b>Femmes</b>        | 41,7 | 42,01 | 41,3 | 41,9 | 43,5 | 42,5 |
| <b>Hommes</b>        | 42,5 | 45,5  | 43,2 | 44,7 | 45,5 | 46,9 |

| Ancienneté dans l'emploi<br>Total Association - hors CDD |     |     |
|----------------------------------------------------------|-----|-----|
| - de 5 ans                                               | 143 | 49% |
| 5-9 ans                                                  | 68  | 23% |
| 10-14 ans                                                | 38  | 13% |
| 15-19 ans                                                | 17  | 6%  |
| 20-24 ans                                                | 11  | 4%  |
| 25-29 ans                                                | 6   | 2%  |
| 30-34 ans                                                | 8   | 3%  |
| 35-39 ans                                                | 2   | 1%  |



### 3 - Les mouvements d'effectifs



**49 nouveaux CDI**

54 en 2023



**52 départs** (hors fin de CDD)

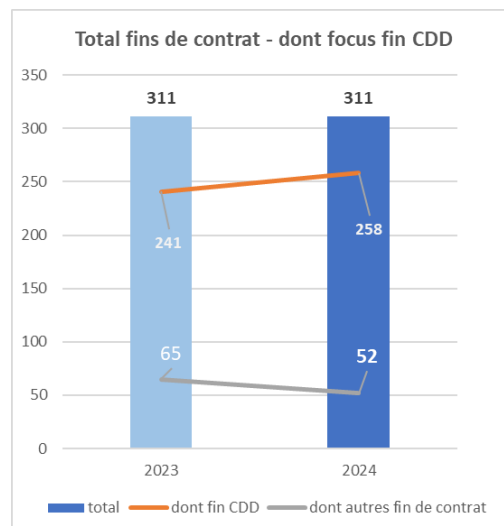
65 en 2023



**5 départs en retraite**

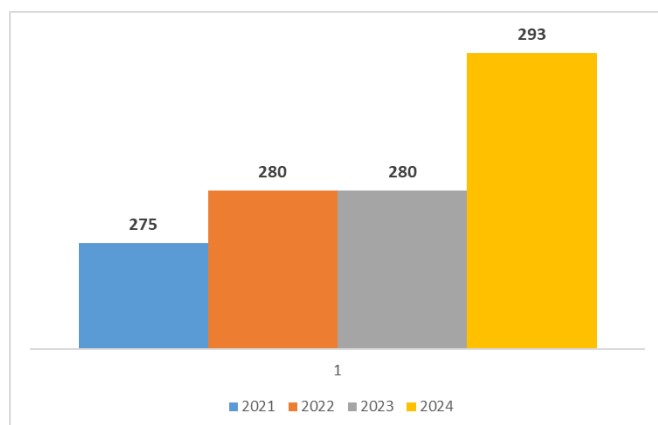
Idem 2023

| Départs par motifs        | 2023       | 2024       |
|---------------------------|------------|------------|
| Retraite                  | 5          | 5          |
| Démission                 | 31         | 26         |
| Fin de période d'essai    | 14         | 13         |
| Licenciements             | 2          | 1          |
| Inaptitudes               | 5          | 1          |
| Ruptures conventionnelles | 8          | 3          |
| Décès + autres            |            | 3          |
| <b>Total</b>              | <b>65</b>  | <b>52</b>  |
| <b>Fin de CDD</b>         | <b>236</b> | <b>258</b> |



Evolution des CDI de 2021 à 2024 : +6,5 %

(+4,6% 2023 / 2024)

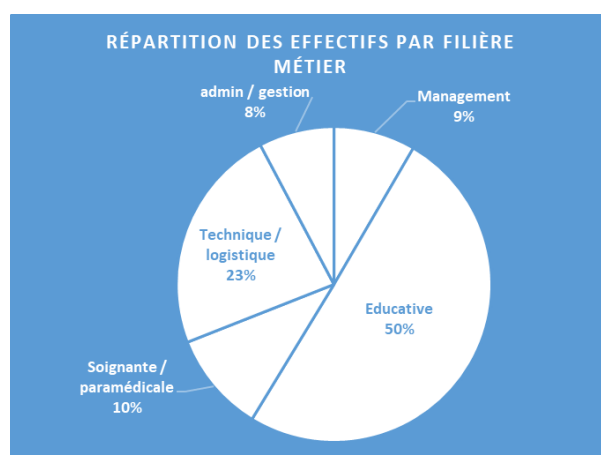


| Recours à l'intérim | 2023 | 2024  |
|---------------------|------|-------|
| en heures           | 5860 | 13405 |
| en etp              | 3,22 | 7,37  |

+ 129%

### 4 - Les effectifs par métiers

| Répartition des effectifs par filière métiers |     |       |
|-----------------------------------------------|-----|-------|
| Management                                    | 26  | 8,4%  |
| Educative                                     | 157 | 50,3% |
| Soignante / paramédicale                      | 32  | 10,3% |
| Technique / logistique                        | 72  | 23,2% |
| admin / gestion                               | 24  | 7,7%  |



## 5 - L'absentéisme

|                          | ETP           | absenteisme<br>en JOURS | TAUX<br>ABSENTEISME | Part de l'absentisme liée à la<br>maladie |              |
|--------------------------|---------------|-------------------------|---------------------|-------------------------------------------|--------------|
| FAM                      | 47,64         | 3738                    | 21,50%              | 2584                                      | 69,1%        |
| FDV                      | 16,50         | 538                     | 8,93%               | 497                                       | 92,4%        |
| FOYERS                   | 43,86         | 1747                    | 10,91%              | 1379                                      | 78,9%        |
| SAVS                     | 6,03          | 400                     | 18,17%              | 400                                       | 100,0%       |
| IME                      | 40,49         | 1701                    | 11,51%              | 1368                                      | 80,4%        |
| SESSAD                   | 6,37          | 881                     | 37,89%              | 689                                       | 78,2%        |
| ESAT                     | 30,32         | 1127                    | 10,18%              | 881                                       | 78,2%        |
| SAAJ                     | 4,40          | 145                     | 9,03%               | 116                                       | 80,0%        |
| Services communs         | 12,77         | 104                     | 2,23%               | 67                                        | 64,4%        |
| SIEGE                    | 8,45          | 27                      | 0,88%               | 27                                        | 100,0%       |
| <b>Total ESMS</b>        | <b>216,83</b> | <b>10 408</b>           | <b>13,15%</b>       | <b>8 008,00</b>                           | <b>76,9%</b> |
| EA AIX T PRO             | 43,00         | 3077                    | 19,60%              | 2700                                      | 87,7%        |
| EA CHANTEMERLE           | 28,96         | 643                     | 6,08%               | 559                                       | 86,9%        |
| <b>Total EA</b>          | <b>71,96</b>  | <b>3 720,00</b>         | <b>14,16%</b>       | <b>3 259,00</b>                           | <b>87,6%</b> |
| <b>Total Association</b> | <b>288,79</b> | <b>14 128,00</b>        | <b>13,40%</b>       | <b>11 267,00</b>                          | <b>79,7%</b> |

### A noter :

- L'absentéisme reste une préoccupation majeure du fait de son impact sur les organisations en matière de gestion RH.
- Alors que la sortie des années COVID avait amorcé une baisse significative d'un taux d'absentéisme, flirtant alors exceptionnellement avec les 20% pour redescendre à 12,63% en 2023, 2024 enregistre une tendance à la reprise de plus de 6% des absences tous motifs confondus.
- Ce sont les motifs de maladie qui alimentent principalement cette augmentation (+20% par rapport à 2023).
- On notera que rapporté au nombre de jours d'absences calendaires par etp, c'est dans le périmètre des EA que l'évolution est la plus significative avec une augmentation de 23,5% (10 jours d'absence moyen par etp) contre 1,3% pour les ESMS (48 jours d'absence moyen par etp).

|                                              | 2023         | 2024         | Évolution       |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|-----------------|
| <b>Total association</b>                     | <b>12,6%</b> | <b>13,4%</b> | <b>+ 6,1 %</b>  |
| <b>En etp</b>                                | <b>35,1</b>  | <b>38,7</b>  | <b>+ 10,3 %</b> |
| <b>En jours d'absences calendaires / etp</b> | <b>46</b>    | <b>49</b>    | <b>+ 6,3 %</b>  |

| ESMS                                         | 2023           | 2024           | Évolution      |
|----------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Total ESMS</b>                            | <b>12,98 %</b> | <b>13,15 %</b> | <b>+1,3 %</b>  |
| <b>En etp</b>                                | <b>27,8</b>    | <b>28,5</b>    | <b>+2,7 %</b>  |
| <b>En jours d'absences calendaires / etp</b> | <b>47</b>      | <b>48</b>      | <b>+1,3 %</b>  |
| EA                                           | 2023           | 2024           | Évolution      |
| <b>Total EA</b>                              | <b>11.47 %</b> | <b>14.16 %</b> | <b>+23.5 %</b> |
| <b>En etp</b>                                | <b>7.4</b>     | <b>10.2</b>    | <b>+38.1 %</b> |
| <b>En jours d'absences calendaires / etp</b> | <b>42</b>      | <b>52</b>      | <b>+23.5%</b>  |

# L'activité du service social pour l'année 2024

Ce rapport rend compte de l'activité réalisée sur l'année 2024. Il est axé autour de trois points :

- Un rappel de l'organisation actuelle de travail.
- Un bilan quantitatif de l'activité.
- Une réflexion sur la place et le rôle de l'assistante de service social au sein de l'association.

## 1. Rappel de l'organisation de travail

L'emploi du temps a été réorganisé suite à la fermeture du Dispositif Habitat Inclusion (DHI).

Il n'y a pas de temps de présence hebdomadaire sur le SESSAD mais une participation périodique aux réunions d'équipe et des interventions à la demande auprès des familles et de l'équipe.

Il en était de même pour le pôle accompagnement renforcé. L'assistante sociale intervenait uniquement lors de certaines réunions cadres, et sur sollicitations des équipes et des familles. Désormais, l'assistante sociale réalise sa permanence téléphonique du vendredi matin sur le site du FAM/ FDV.

|               | LUNDI                 | MARDI                 | MERCREDI           | JEUDI                | VENDREDI                |
|---------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|-------------------------|
| 8h            |                       | IME<br>8h00 - 12h30   | FH<br>8h00 - 12h30 | FH<br>8h00 - 9h00    | FAM / FDV<br>8H - 12H30 |
| 9h            | ESAT<br>9h - 12h30    |                       |                    | SAVS<br>9h00 - 12h30 |                         |
| 10h           |                       |                       |                    |                      |                         |
| 11h           |                       |                       |                    |                      |                         |
| 12h30 / 13h15 | Pause 12h30 à 13h15   |                       |                    |                      |                         |
| 14h           | FH<br>13h15 - 16h     | ESAT<br>13h15 - 15h30 |                    | FH<br>13h15 - 17h30  |                         |
| 15h           |                       |                       |                    |                      |                         |
| 16h           |                       | FH<br>15h30 - 17h30   |                    |                      |                         |
| 17h           | SAVS<br>16h00 - 17h30 |                       |                    |                      |                         |

A noter :

- Durant l'année 2024, à la suite d'une absence de longue durée de la secrétaire, l'assistante sociale a également réalisé les démarches administratives : courriers, classements, saisies, ...
- Son temps de présence sur le FH, le lundi après-midi est 1 temps administratif, le mercredi matin 1 temps de permanence téléphonique sur lesquels sont traités principalement les besoins des travailleurs de l'ESAT.

## 2. Bilan quantitatif du travail réalisé sur les ESMS de l'Association

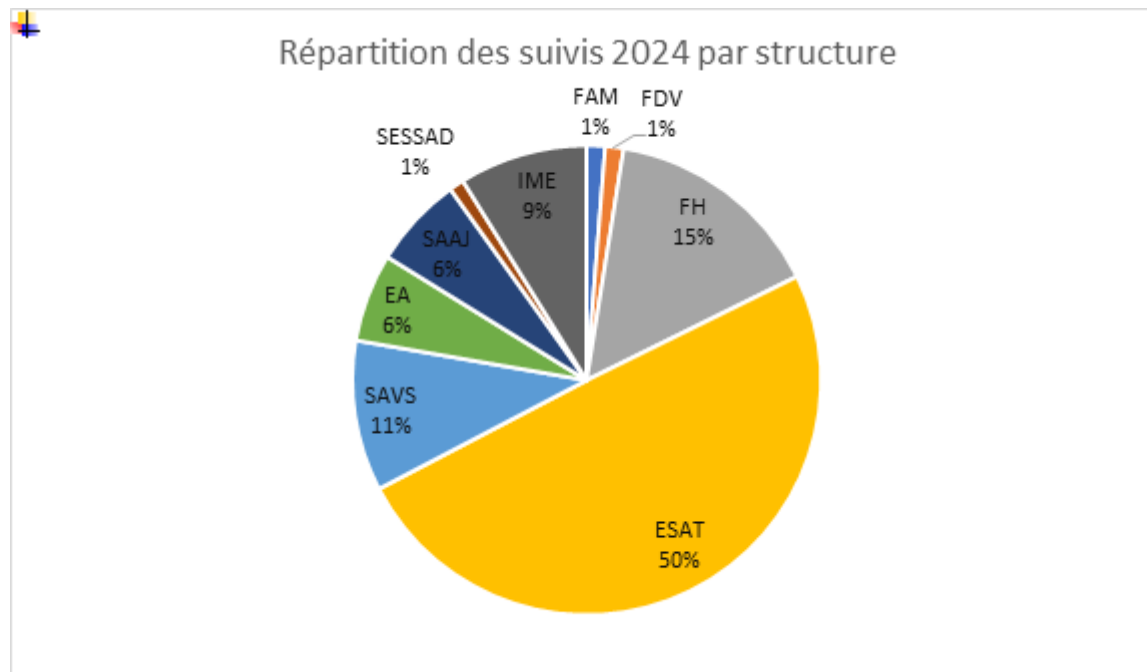
L'ensemble des graphiques ci-dessous est basé sur le nombre de rendez-vous individuels réalisés, sur l'année 2024, par ESMS.

Sur l'ensemble de l'année :

445 rendez-vous individuels tout ESMS confondus (dont 50 visites à domicile) : cela représente 121 usagers de l'Association.

*Attention : ne sont pas pris en compte : les contacts téléphoniques, les échanges informels entre collègues, le temps de travail/suivi administratif/écrits professionnels, les temps de réunions, les échanges avec les partenaires extérieurs (téléphone ou rencontre).*

Un rendez-vous dure en moyenne 45 minutes.



Lors des entretiens, différentes thématiques sont abordées.

Les problématiques abordées restent identiques à celles de l'année précédente, à savoir :

- Les droits communs : l'accès aux droits généraux liés à la CAF, la CPAM, la mutuelle, les transports...
- La MDPH : aide à la réalisation des dossiers de demandes de renouvellement et d'orientations (notamment PCH, AAH, ...). Aide à la réalisation des demandes de plan d'accompagnement global (PAG), présentation de situation en équipe pluridisciplinaires d'évaluation (EPE).
- La protection juridique : aide à la réalisation des dossiers, informations sur les différentes mesures.
- Logement : Aide à la réalisation des dossiers de logement sociale, accompagnement à la création des comptes ALIN (Plateforme Action Logement), mise en œuvre de dossier DALO (Droits Au Logement Opposable), réalisation de dossiers de réservation préfectorale.
- L'emploi : accès aux droits France Travail.
- La protection de l'enfance : lien avec les référents du service Enfance Jeunesse Famille (EJF), demande et participation d'évaluation familiale
- Prestations : aide au financement pour interventions d'aide à domicile, aide à la mise en place de prestations (prime d'activité, chèques vacances, accompagnement sur des problématiques de suspension de droits)
- Aides Sociales Hébergement : accompagnement à la réalisation du dossier et du renouvellement

### 3. Modalités de l'intervention de l'ASS.

L'Assistante de Service Social (ASS) est missionnée, par l'association, pour **informer** les usagers/leur famille et les **accompagner dans la résolution des difficultés sociales** qu'ils peuvent rencontrer.

Pour cela, elle articule son travail autour **d'entretiens individuels**, bénéficiaires et/ou représentants légaux, **d'échanges avec les équipes, de participation à des temps institutionnels** (réunions, groupes de travail) et de **développement du réseau partenarial**.

#### ► L'accompagnement individuel

Les entretiens individuels sont réalisés à la demande des usagers, d'un membre de leur famille/représentants légaux, des équipes, mais également de partenaires extérieurs (Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs, Services sociaux départementaux...).

Ils ont pour objectifs **d'informer** sur les droits, d'accompagner dans la **réalisation de démarches administratives**, la **régularisation d'une situation problématique** ou la **réalisation du projet de vie** de la personne.

#### ► La participation aux réunions d'équipe

L'ASS participe à **plusieurs réunions institutionnelles** au sein des ESMS :

- Réunions du Pôle "Hébergement et vie sociale" : 1 fois/trimestre.
- Réunions "Cadres" sur le Pôle "Accompagnement renforcé" : 1 fois/mois.
- Réunions d'équipe SESSAD sur le Pôle "Enfance et apprentissage" : toutes les 6 semaines.
- Réunions service insertion professionnelle sur le Pôle "entrepreneuriat"
- Réunions du groupe FIRA : 1 fois/ mois.
- Commission de mouvement sur le pôle "Hébergement et vie sociale"
- Commission d'admission sur le Pôle "Accompagnement renforcé"
- Réunions Pôle "siège" : 1 fois/ trimestre
- Réunions mensuelles avec Frédéric Leblanc, Directeur Général
- Réunions projet hébergement et vie sociale
- Réunions DUI, Dossier Unique Informatique
- Réunion collective de présentation de la mutuelle Intégrance "Pôle "entrepreneuriat"

#### ► Le travail partenarial

L'ASS participe à plusieurs **réunions de réseau**, sur l'année :

- Réseau « Entre Bauges et Lac » : 1 fois/trimestre.
- Inter APEI : rencontres des ASS des 2 APEI, 1 fois/trimestre.
- ASS du département secteur enfant : rencontres des ASS du secteur médico-social et protection de l'enfance : 1 fois/ an.
- Séances d'analyse de la pratique professionnelle (APP), avec l'APEI de Chambéry : tous les deux mois.
- Groupe de travail « TSA » sur l'écriture d'un guide d'informations à destination de personnes porteuses de TSA et/ou des parents.
- Equipe Pluridisciplinaire d'Evaluation (EPE) sur des situations complexes.

Des **partenaires** ont également été rencontrés :

- Visite d'établissements (Foyer de vie, EHPAD, foyer d'hébergement)
- Dispositif Emploi Accompagné (DEA)
- Rencontre du dispositif SM@RT 73 du CHS de la Savoie (Service Mobile d'Accompagnement au Rétablissement en Savoie)
- Rencontre habitats inclusifs partagés (Association des Familles de Traumatisés crâniens et Cérébrolésés) et du montage Vitalliance (service d'aide à domicile)

- Webinaire URIOPSS, (Union Régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux) dispositif handicap personnes vieillissantes
- ADDCAES Association Départementale pour le Développement et la Coordination des Actions auprès des Étrangers de la Savoie
- UDAF 73 : service aux familles
- SAMSAH Accueil Savoie handicap.
- Poursuite du travail partenarial avec : la MPDH, l'UDAF 73, ATMP 73, mandataires libéraux, le Conseil Départemental et les centres sociaux du département, les CMP, Action logement, l'INJS Cognin, la CAF, AVP WEB pour la mise en place des chèques vacances, éducateurs libéraux, FOL 73, organismes de séjours adaptés, ...

#### Participation à des **formations**

- Formation webinaire CPAM
- Formation incendie extincteur
- Formation MDPH sur la prestation compensatrice (PCH) aide humaine axe 2

#### ► [Le soutien technique](#)

L'AS a également pour mission d'assurer un **soutien technique** auprès des ESMS, notamment en termes d'**information sur les droits de la personne, la législation sociale, les dispositifs existants et les partenaires extérieurs**.

A ce titre, elle met à jour ses connaissances par le biais de lecture, de recherches documentaires, de journées colloques et conférences. L'AS a poursuivi le travail engagé sur différents points et débuté certains :

- **Vieillessement et réorientation des personnes accueillies** : mise à jour du tableau récapitulatif l'ensemble des personnes suivies par l'association, récapitulatif les orientations en cours ou à prévoir, et les besoins en termes de logement. L'objectif sera d'avoir un état des lieux sur la qualification/quantification des besoins, au niveau de l'association.
- **Réactualisation de plusieurs « pas à pas »** pour soutenir les travailleurs ESAT, et les bénéficiaires du SAVS dans la réalisation de certaines démarches dématérialisées.
- **Connaissance des partenaires** du secteur : mutualisation des visites avec certains ESMS de l'association (EHPAD, FDV ...), rencontre avec l'UDAF 73 services aux familles.
- **Rédaction de fiches techniques** sur différentes thématiques à destination des équipes.
- Rédaction d'articles pour la gazette.

L'ASS intervient sur l'ensemble des pôles de l'association ce qui lui permet un regard transversal et d'identifier des besoins communs à l'ensemble des ESMS.



# Retour sur quelques évènements de l'année 2024



## L'extension du Foyer d'Accueil Médicalisé a débuté sur 2024 à Grésy-sur-Aix.

Il aura fallu sept ans entre les premières

réflexions et la construction du bâtiment pour que l'association les papillons d'aix réalise son « nouveau » Foyer d'Accueil Médicalisé à Grésy-sur-Aix.

L'extension est reliée au FAM Les Fougères par une passerelle vitrée, permettant ainsi aux résidents de pouvoir communiquer entre eux. Elle est dédiée à l'accueil de personnes en grande dépendance et en perte d'autonomie prématurément.

L'association crée ainsi différents lieux de vie pour un public qui évolue. Les papillons d'aix a à cœur de trouver des solutions pour tous.

## Vacances à l'internat l'Azuré

Les vacances à l'internat l'Azuré sont aussi l'occasion de profiter d'activité de loisirs et de découvertes.

Une dizaine de jeunes ont pu aller à Bam Pak, pratiquer l'escalade, profiter de la neige. Plusieurs activités autour du Carnaval ont aussi contribué à la bonne ambiance. Tous ont profité pleinement de la semaine.

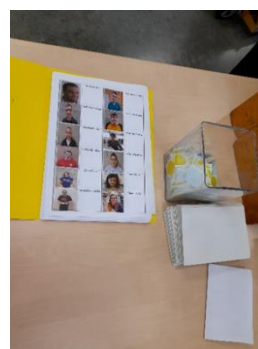


## Elections à l'ESAT

Le 02 avril 2024 des élections de délégué des travailleurs à l'ESAT ont été organisées dans le cadre de la mise en œuvre d'une instance mixte, autant de travailleurs que de salariés. Cette dernière mesure du plan de transformation des ESAT<sup>7</sup> a pour principal objectif **d'aménager les conditions d'accueil et d'orientation** des travailleurs handicapés en ESAT. Elle vise à offrir aux travailleurs souffrant d'un handicap, **un parcours professionnel plus fluide, sécurisé, personnalisé et flexible**, en leur permettant d'évoluer plus librement entre milieu ordinaire et milieu protégé.

En plus d'ouvrir une instance mixte QVT (Qualité de Vie au Travail) visant à proposer des solutions pour améliorer le bien-être, la sécurité, l'hygiène et la maîtrise des risques au travail c'est aussi l'occasion de mettre en pratique la citoyenneté de chacun. Pour se faire, des bulletins de vote adaptés ont été réalisés et les travailleurs ont reçu une explication avant le scrutin.

Une belle réussite puisque 12 travailleurs se sont présentés candidats et 122 travailleurs se sont rendus aux urnes !



## Le Festiv'Act

Cette manifestation organisée, en juin 2024, en lien étroit avec la municipalité de Grésy-sur-Aix, qui a mis à disposition ses infrastructures, avait pour but de montrer et de pratiquer l'ensemble des activités proposées par les foyers d'hébergement au cours de l'année (activité sportive, artistique ou manuelle...).

La journée a réuni environ 250 personnes des papillons d'aix, de l'APEI de Chambéry, de l'ITEP de la ribambelle et de l'APF d'Aix. Des Collégiens et des écoliers de Grésy-sur-Aix se sont joints à cette journée.

Les éducateurs des foyers, les intervenants des activités ainsi que certains membres d'associations de Grésy-sur-Aix ont fortement contribué au bon déroulement de ce moment festif.

Cette journée s'est terminée par un apéritif puis un repas dansant dont tous ont profité.



## Journée festive du 07 juin 2024 : Les Olympiades

Cette journée a rassemblé plus de **495 personnes** sur le site des Combaruches.

Les participants ont été accueillis dès 11h00 par un apéritif suivi d'un repas sous forme de food truck. Chacun(e) a pu participer aux « Olympiades » organisées par l'équipe d'encadrants de l'ESAT. Différents stands étaient proposés : tir à l'arc, mobilité, « quiz », karaoké, jeux d'adresse....

Une partie de l'équipe de basket « Savoie Maurienne » est venue également animer cette après-midi festive en organisant des

mini-tournois. Une compétition a été engagée entre les établissements et les familles.... avec un podium bien réparti.

Ce moment a permis à tous de se rencontrer, familles et professionnels, et partager un temps convivial estival.



## Le SESSAD a eu 20 ans.

Le 02 octobre 2024, l'équipe du SESSAD a ouvert ses portes pour célébrer les 20 ans du service. Les familles des enfants inscrits ainsi que ceux sur liste d'attente ont pu visiter les lieux et rencontrer les professionnels. Un bon moment de partage entre familles, enfants et professionnels qui a débuté par un apéritif dinatoire sur le service avenue St Sigismond à Aix les Bains. Une représentation du cirque Arlette Gruss, l'après-midi, est venue célébrer cet anniversaire.



### Opération Brioches 2024 en quelques chiffres

12 561  
brioches

1 150 heures  
de bénévolat

Mobilisation de 57 personnes :  
Parents, personnes accueillies,  
personnel, amis...

24 708 € de bénéfices



Merci à  
tous nos bénévoles  
et à nos partenaires.  
Mobilisons-nous  
pour l'opération 2025.  
Pour tous renseignements,  
contactez Raymond Matus.

## Opération Brioches !

L'association les papillons d'aix s'est associée cette année encore à cette manifestation nationale soutenue par l'UNAPEI. Les 57 bénévoles ont permis de récolter des **fonds** destinés au **soutien de projets concrets au bénéfice des personnes accompagnées au sein de nos établissements**



## Le mot des directeurs



### Virginie BERMOND Directrice des Affaires Financières



Comme annoncé, l'activité du service financier a été dense avec la mise en place de nombreuses améliorations pour l'optimiser notamment à travers la dématérialisation des factures fournisseurs et l'automatisation des flux financiers. Cela a effectivement permis de gagner en efficacité et en transparence.

La mise à jour du plan comptable et la révision du traitement comptable des caisses pour se conformer à la législation ont été des étapes cruciales pour assurer la fiabilité des opérations financières.

La simplification des saisies des refacturations internes et l'établissement de contrôles budgétaires réguliers

ont également été des mesures importantes pour améliorer la gestion financière.

La projection de résultat dès l'automne et l'élaboration de la comptabilité analytique pour les activités commerciales démontrent une planification proactive et stratégique même si aujourd'hui il n'est pas possible de les réaliser en régulier.

L'inventaire a été un fil conducteur durant cette année. Outre les inventaires des fournitures et achats que l'on a effectués pour garantir la méthodologie, nous avons réalisé l'inventaire de l'ensemble des biens immobiliers, du matériel et du mobilier de toute l'association avec les équipes de Direction

impliquées. C'est plus d'1 361 K€ d'investissements qui ont été sortis du bilan.

La redistribution des dossiers comptable a ainsi été repoussée le temps de la consolidation de nos bases de travail.

En parallèle, la visite des établissements par les équipes finance et RH a été une étape importante pour mieux comprendre les besoins et les défis sur le terrain.

En 2025 ? et bien on continue de structurer, organiser, moderniser, pour une organisation plus efficace et résiliente !



# Olivier MICHON

## Directeur des Ressources Humaines



2024, une année de stabilité ? Sur le plan de la gestion de nos ressources humaines, et compte tenu des années précédentes particulièrement atypiques que nous avons connues, c'est en effet l'impression générale qui pourrait s'en dégager.

Trompeuses apparences, à bien des égards...

Au chapitre d'une relative stabilité, plusieurs éléments :

Sur le plan du contexte réglementaire, 2024 a connu moins de perturbations que ce dont nous avait gratifié les pouvoirs publics en 2022 / 2023 avec l'épisode des indemnités Ségur / Laforcade. Ultime épisode de cette saga, les financements obtenus (moins difficilement en Savoie que dans d'autres départements) au titre des « oubliés du Ségur », ont permis de rectifier ce qui était perçu par beaucoup comme une différence de traitement incompréhensible pour des établissements aux missions identiques.

Comme toujours, ce type de sujet, technique en apparence, recèle des « effets de bord » qui alimenteront nos chantiers parmi les plus structurants des prochains mois : mise à jour des cadres juridiques de nos différents établissements – particulièrement les Entreprises Adaptées - et leurs conséquences en matière de contrats de travail.

Deux autres évolutions ont concerné directement notre secteur, mais sans incidences significatives à ce jour :

- La Loi Valletoux du 27.12.2023, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2024, visant à l'encadrement du recours à l'intérim dans les ESSMS (interdiction de recruter en intérim des professionnels de santé et socio-éducatifs débutants, critère de l'exercice préalable de 2 ans minimum) qui n'a pas eu d'impact significatif dans notre contexte de reprise de recours à l'intérim (*voir le*

*détail au chapitre des indicateurs RH consolidés*). On pourra tout de même s'interroger sur les conséquences de tels dispositifs censés endiguer l'émiettement de l'emploi stable dans notre secteur et dont on constate par ailleurs qu'il contribue à éloigner les publics en reconversion pour lequel l'intérim était une voie d'accès à nos métiers...

- La Loi DDAUE (Diverses Dispositions d'Adaptation au Droit de l'Union Européenne) du 22 avril 2024 qui vient bouleverser les règles relatives à l'acquisition des congés payés pendant les périodes d'arrêt maladie ordinaire. L'application de ce dispositif n'aura eu qu'un impact limité au regard du caractère déjà très protecteur de la convention médicosociale « CCN66 », restreint à quelques cas particuliers d'arrêts longue durée, sans aggraver par ailleurs une situation globale d'absentéisme déjà préoccupante.

Dans notre périmètre associatif immédiat, des projets initiés en 2023 se sont installés en rythme de croisière. Il en est ainsi de la dématérialisation de nos outils de gestion : signature électronique des contrats de travail, bulletins de paie dématérialisés, base de données économiques et sociales (BDES) automatisée, font désormais partie d'un environnement de gestion 'modernisé'.

Également s'est poursuivie la refonte de nombreux processus de gestion RH, dans un objectif soit de remise en conformité (ex. régime des astreintes), soit d'évolution de nos règles de gestion (ex. paiement des heures supplémentaires en cours d'année) soit d'amélioration continue (ex. procédures de recrutement). Ce dernier objectif, l'amélioration continue, orientera et structurera nos efforts des prochains mois dans le cadre de la démarche de certification ISO 9001 et de la préparation des

évaluations HAS, comportant de fait de nombreuses thématiques RH sur lesquelles il nous faut significativement progresser (parcours d'intégration des nouveaux salariés, formation continue, formalisation des fonctions et des missions de chacun, ...)

Enfin on mettra au crédit d'une certaine stabilité la poursuite d'une programmation soutenue de nos actions de formations collectives : des 13 formations programmées en 2023 pour 147 professionnels bénéficiaires, nous avons proposé en 2024, 19 formations bénéficiant à près de 168 salariés.

Une stabilité en « trompe l'œil » ? C'est effectivement l'impression qui se dégage à considérer la question de l'emploi et des tendances qui en structurent la composition. On se reportera aux commentaires accompagnant les indicateurs RH consolidés du présent rapport pour s'en convaincre, avec les 4 sujets de préoccupation mixant à la fois des problématiques sectorielles, que nous partageons avec l'ensemble des ESSMS, et des situations spécifiques à nos établissements et à notre territoire :

- Fragilisation de l'emploi permanent (ratio CDI / CDD)
- Reprise du recours contraint à l'intérim
- Difficultés de recrutement (postes vacants – délais de recrutement – « concurrence » territoriale, ...)
- Progression de l'absentéisme

Des thématiques et chantiers spécifiques sont également venus rompre la routine de gestion quotidienne. On notera particulièrement :

- La reprise du dialogue social « réglementaire » : consécutivement à l'élection de renouvellement du CSE et la désignation d'un mandataire syndical, le cycle des « NAO » (négociations annuelles obligatoires) a pu reprendre après une pause de 4 années. Outre l'opportunité d'engager un toilettage significatif de nombreux de nos accords d'entreprise, deux accords ont abouti. L'un étendant aux salariés de l'EA Chantemerle les modalités de prise en charge des situations d'arrêts

maladie bénéficiant depuis 2018 aux salariés de l'EA Aix T Pro ; l'autre programmant la mise en place d'un Compte Epargne Temps (CET) au 1.01.2026.

- L'identification des axes de travail découlant de la clarification juridique et organisationnelle de nos différentes entités. A titre d'illustration, le rattachement logique de l'EA Aix T Pro au code « NAF » de son activité principale « maroquinerie » ouvrira un chantier important de mise à jour du cadre conventionnel de cet établissement. Il en sera de même pour le rattachement tout aussi logique de la cuisine centrale à l'EA Chantemerle.

En perspective 2025, le mouvement naturel entre stabilité et instabilité relatives ne devrait logiquement pas cesser, emmenant avec lui de nombreuses évolutions, qu'on espère bien sûr positives à proportion de l'engagement de chacun. Parmi les chantiers les plus structurants on citera pour conclure :

- La préparation de la mise en place du CET et le déploiement du module Oc-time « Web employé »
- La poursuite des thématiques de négociation NAO et du toilettage conventionnel évoqué précédemment
- Le déploiement de l'outil Layan (plateforme de multidiffusion d'offres d'emplois) accompagnant par ailleurs une déconcentration progressive de la fonction RH dans les établissements soutenue par des outils et process au service d'une plus grande autonomie des établissements
- La restructuration du Service RH (recrutement en cours, organisation par portefeuille de gestion)
- La formalisation « ISO9001 » de l'ensemble des processus de gestion RH
- ... liste non exhaustive !

Vous avez dit stabilité ?



## Frédéric ROLLAT Directeur des Services Généraux



La qualité de vie reste un axe fondamental de notre action. Elle constitue un repère essentiel pour nos résidents et un enjeu quotidien pour l'ensemble des équipes. En 2024, la vigilance portée à l'optimisation des budgets et des achats, ainsi qu'à la sécurité et à l'hygiène, s'est accentuée dans un contexte économique toujours tendu. Ces dimensions, bien que parfois discrètes, ont un impact réel sur la performance globale et la durabilité de notre organisation. Elles exigent une approche rigoureuse, transversale, et une coordination continue entre tous les acteurs.

Après une première année structurante, les Services Généraux ont poursuivi en 2024 leur montée en puissance, en affirmant leur rôle de soutien et de facilitateur auprès des établissements. Leur mission reste inchangée : optimiser les ressources, sécuriser les infrastructures, fluidifier les démarches techniques et logistiques, et permettre aux équipes de se concentrer sur leur cœur de métier. L'approche transversale s'est consolidée avec la centralisation de certains achats et le déploiement d'outils de suivi plus efficaces.

La **Cuisine Centrale** a maintenu un niveau d'activité soutenu avec **plus de 217 000 repas produits** en 2024. La qualité, la variété, le respect des régimes spécifiques et des quantités restent au cœur de l'attention de l'équipe. Malgré des tensions persistantes sur les approvisionnements, l'inflation alimentaire et les imprévus liés à la logistique, la maîtrise des coûts de revient a été assurée sans hausse tarifaire. Cette performance est le fruit d'une anticipation rigoureuse, d'une recherche constante d'alternatives d'approvisionnement et d'un dialogue étroit avec les établissements.

La Cuisine Centrale reste également un **espace de transmission et d'inclusion**. Les travailleurs de l'ESAT mis à disposition y trouvent un cadre exigeant et bienveillant. L'équipe de

professionnel continue de jouer un rôle clé dans la montée en compétence et l'autonomisation de ces travailleurs, participant ainsi à un projet d'insertion à la fois technique, humain et social.

Les **projets engagés en 2024** ont porté sur :

- La **renégociation des contrats d'énergie**, avec une attention portée à la sobriété énergétique.
- La **digitalisation de certains processus logistiques** (dématérialisation des registres de sécurité...).
- L'**externalisation de la gestion du système d'information**, une étape importante dans l'évolution de notre Système d'information. Cela se traduit par la mise en place d'une stratégie opérationnelle et d'une plateforme de ticketing qui rend accessible le support informatique à tous les utilisateurs.
- La réalisation des premières bases **d'un diagnostic visant à structurer** notre service en matière d'achat, de sécurité au travail, de sécurité des personnes et des biens (réglementation, maîtrise des risques et responsabilités).
- Le renforcement **des partenariats** avec les ESMS du secteur, dans une logique de mutualisation des réflexions et de co-construction de réponses aux problématiques communes.

L'enjeu des mois à venir reste inchangé : faire converger les évolutions technologiques, réglementaires et économiques avec les besoins concrets du terrain. C'est dans cette complexité que les Services Généraux inscrivent leur action, avec la conviction que la rigueur logistique, la qualité de service et l'écoute des équipes sont les leviers d'un accompagnement durable et cohérent avec les valeurs de l'Association.



## Jezabel MARIANI

### Directrice du Pôle Habitat et Soins



L'année 2024 a été marquée par de profondes évolutions au sein du Pôle Habitat et Soins de l'association les papillons d'aix, composé du Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM) et du Foyer de Vie (FV).

#### **Une transformation d'ampleur avec l'ouverture de l'extension**

L'événement structurant de l'année a été l'ouverture de l'unité pour personnes handicapées vieillissantes, baptisée *Les Lilas* par les résidents eux-mêmes. Cette extension a permis l'admission progressive de 13 nouveaux résidents provenant principalement des deux autres établissements du pôle, mais aussi des foyers d'hébergement ainsi que d'autres structures médico-sociales, entraînant une réorganisation des lieux de vie et un déménagement de plusieurs personnes accueillies depuis de longues années au sein du FV et du FAM. Ces mouvements ont nécessité un accompagnement individuel attentif, afin de préserver les repères, tout en favorisant une nouvelle dynamique collective.

#### **Des recrutements nombreux mais une tension persistante**

L'ouverture de l'extension s'est accompagnée d'un important travail de recrutement : de nombreux professionnels ont rejoint l'équipe pluridisciplinaire afin de répondre aux besoins accrus. Toutefois, malgré ces efforts et la mobilisation de l'ensemble des canaux (intérim, CDD, CDI, réseaux), les difficultés de recrutement, en particulier d'Accompagnateurs Educatifs et Sociaux et d'Aides-Soignants, demeurent vives. Elles impactent la stabilité des équipes, la continuité de l'accompagnement et

la qualité de vie au travail. Ces tensions constituent un défi majeur pour les mois à venir.

#### **Des évolutions managériales structurantes**

L'année a également été marquée par un changement de direction : en septembre, Sophie Portella a quitté ses fonctions et a été remplacée par Jezabel Mariani, qui assure la continuité du projet associatif tout en impulsant une dynamique de régulation et de cohésion au sein des équipes. Un poste de cadre de santé a été créé avec l'arrivée de Pia Marceau. Ce poste répond à un besoin identifié de longue date : renforcer l'encadrement de proximité, structurer l'organisation des soins et accompagner plus étroitement les professionnels dans leur quotidien. Ce poste recouvre également des missions de chefferie de service sur l'unité PHV. Cette évolution vise à sécuriser les pratiques, fluidifier les transmissions et soutenir l'esprit d'équipe dans un contexte encore tendu.

#### **Une dynamique partenariale et institutionnelle à poursuivre**

Malgré les tensions de recrutement et les réorganisations internes, le Pôle a travaillé à préserver un lien constant et de qualité avec les familles, les représentants légaux et les partenaires institutionnels. Les équipes se sont mobilisées pour accompagner au mieux les nouveaux résidents, tout en tenant compte des besoins spécifiques des personnes déjà présentes, dans un souci d'équité et d'écoute.

L'année 2024 a ainsi posé les bases d'un nouveau cycle de coopération, à renforcer en 2025, dans un esprit d'ouverture, de respect mutuel et d'adaptation continue.



## Lucie MATHIAUX

### Directrice du Pôle Habitat et Vie sociale



Ces derniers mois ont été marqués par un engagement sans faille de la part de chacun des professionnels présents, malgré des situations parfois complexes à gérer et des postes éducatifs toujours vacants au sein de nos institutions, notamment sur les Foyers d'Hébergement. Le dévouement, le professionnalisme et l'ouverture d'esprit de chacun ont permis de construire des propositions d'évolution de l'offre de nos différents services pour répondre au mieux aux personnes accompagnées sur notre territoire. Ceci aura pour effet de venir transformer nos ambitions en réalités concrètes sur cette fin d'année 2024 avec la confirmation de transformations de places pour 2025. En effet, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2025, 10 personnes accueillies sur nos Foyers d'Hébergement à temps plein vont pouvoir bénéficier d'un accompagnement plus qualitatif, sur un dispositif Foyer de Vie pour personnes Handicapées Vieillesseuses. Cela démontre fortement que grâce à nos efforts conjoints, nous avons pu mener à bien des initiatives qui améliorent significativement la qualité de vie des personnes que nous accompagnons au quotidien, tout comme sur d'autres sujets : réflexion sur le circuit du médicament, sur les outils de transmission pour les nombreux collègues remplaçants ou intérimaires, ...

Ces avancées n'auraient pas été possibles sans le soutien indéfectible du conseil départemental, qui a su comprendre et répondre à nos besoins en construisant à nos côtés les solutions adaptées aux personnes que l'on accompagne aujourd'hui et les besoins qui se font ressentir pour demain. Ce n'est que le début d'un plus

grand travail de co-construction, qui, nous espérons, aboutira à de nouvelles transformations de l'offre en 2025, au service des personnes accompagnées. Je les remercie pour leur confiance et pour ce partenariat précieux. Cela témoigne de notre volonté commune de placer l'humain au cœur de nos préoccupations et de nos actions.

Enfin, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers chaque membre des équipes du Pôle. Votre travail de qualité, votre créativité et votre capacité à surmonter les défis ont été les moteurs de notre réussite et garants de la qualité des accompagnements proposés. Il a fallu faire preuve de résilience face aux obstacles et de solidarité dans l'effort collectif. C'est grâce à vous que nous pouvons aujourd'hui nous réjouir de ces accomplissements. Pour exemple, nous avons accompagné jusqu'à 18 personnes en file active sur notre SAAJ pour un agrément de 12 places ; 81 personnes sur le SAVS pour un agrément de 62 places et nous avons permis à 12 personnes accueillies sur les Foyers d'Hébergement de rejoindre un établissement autre que le milieu ordinaire, dans le respect de leurs besoins et envies dans le cadre de l'évolution de leurs projets de vie.

2024 est aussi marquée par une volonté forte de mettre rapidement au travail sur 2025 de nouveaux projets : nouvelles propositions d'évolution de l'offre habitat, augmentation du nombre de prises en charge sur le SAVS, travail sur la réécriture des projets d'établissements, actions en faveur de l'autodétermination et de l'inclusion...



## Lionel MUSY Directeur du Pôle Education et Apprentissage



En 2024, un bon nombre des objectifs CPOM du **Pôle éducation et apprentissage** ont été initiés.

La création d'une prochaine **UEEA (Unité d'Enseignement Élémentaire Autisme)** en septembre 2025 au sein de **l'école de Marlioz**, aura vocation à s'inscrire comme un dispositif de scolarisation adapté bénéficiant d'un appui médicosocial, afin de répondre aux enjeux de l'école inclusive.

Les orientations stratégiques à venir du **CPOM** pour **l'IME** nous ont également conduits à réfléchir à une proposition de réorganisation de l'accompagnement sur le semi-internat et l'internat. Nous avons ainsi fermé une unité de vie au sein de **l'internat l'Azuré** et transformé ces 7 places en accueil de journée, pour pouvoir ainsi créer un 3<sup>e</sup> groupe spécifique autiste : **le groupe Origami**.

Pour donner suite au travail de rapprochement avec les partenaires de la mairie d'Aix-les-Bains, et dans le cadre des projets initialisés en 2023, la jeune Loane (IMPro) a été élue au **Conseil Municipal des Enfants**. Elle participe à diverses commissions tout au long de l'année 2024, avec une éducatrice de l'internat en appui d'accompagnement.

L'équipe cadres de l'IME s'est renouvelée : **Madame Emilie PONCHEL**, cheffe de service a rejoint l'équipe pour donner suite au départ en retraite de M. TROMBETTA ; et **Madame Marie-Sophie PINGET** a été embauchée en tant que psychologue, au départ de Mme ALBANO.

En 2024, **l'EMAS & Co** a été l'objet de 27 saisines. L'EMAS est intervenue en complément de la formation initiale des AESH, dans le cadre de la **journée**

**départementale de l'inclusion**, et sur des temps de rencontres partenariales (pôles ressources de circonscription, rencontre SEI, rencontre acteurs médico-sociaux...).

Nous avons célébré **les 20 ans d'existence du SESSAD**. Lors d'une journée festive, l'équipe a proposé aux partenaires un temps d'accueil et d'information de type « portes ouvertes ». L'après-midi, grâce au financement accordé par le Conseil d'Administration, une activité de loisirs (spectacle du cirque Arlette Gruss) a rassemblé les enfants, adolescents et leurs familles, les professionnels, pour vivre un moment de convivialité et de partage.

En 2025-2026, nous devons développer l'offre de service en procédant à la rédaction d'un **projet DIME** et à la mise en place d'une organisation du pôle en dispositif.



## Sophie COMBAZ Directrice des Entre- prises Adaptées



L'entreprise adaptée « le Chantemerle » a été créée en 2010, les services proposés sont issus de nos savoir-faire internes : la cuisine centrale a permis de travailler l'ouverture du restaurant Le Chantemerle en 2010, la lingerie qui prenait en charge uniquement le linge des structures de l'association, s'est transformée en une blanchisserie artisanale ergonomique ouverte sur une clientèle externe en 2017. La micro-crèche, proposant un nouveau service a ouvert ses portes en septembre 2022, après un travail de réflexion portée par un collectif réunissant salariés et membres du Conseil d'Administration.

La professionnalisation des réponses aux besoins de nos établissements (restauration, traitement du linge des établissements des papillons d'aix) a profité dans le même temps à une clientèle large et diversifiée.

La notion de service nous anime, elle fait partie de notre ADN, c'est aujourd'hui ce qui amène de la valeur ajoutée à notre offre, en proposant autant que possible des solutions adaptées et qualitatives à nos clients. Ceux-ci deviennent au fil du temps autant de partenaires de confiance avec qui nous partageons des valeurs et des projets de développement.

En 2024, l'activité restauration a du mal à retrouver une dynamique suffisante ; le changement des comportements de notre clientèle habituelle (télétravail, uberisation) est cette année encore d'actualité et perdurera très certainement. Le choix de développement de l'activité traiteur, mais aussi la proposition d'une offre de services

complémentaires, permettront un retour à l'équilibre.

En revanche, la blanchisserie dépasse le niveau d'activité projeté cette année encore. Les investissements prévus en 2023 (1 laveuse de 50 kg et 2 séchoirs) et réalisés en avril 2024 ont accru notre capacité de production et ont permis d'intégrer une d'activité maximum, notamment en saison.

La micro-crèche a une activité stable et optimisée, dans un contexte de recrutement très difficile.

« L'APEI des papillons blancs » s'est transformée en « les papillons d'aix » sur cette fin d'année 2024, une mue nécessaire pour une meilleure lisibilité sur notre territoire tout en offrant un espace privilégié à nos activités économiques. D'autres transformations, seront encore nécessaires afin d'optimiser nos organisations dans un environnement macro et micro économique exigeant, changeant, avec pour objectif constant de continuer à accompagner, dans les meilleures conditions possibles le parcours de nos salariés.

Regrouper nos forces est plus que jamais indispensable afin de gagner : en efficacité, productivité, optimisation, organisation, gestion...

Nous pouvons compter sur l'implication de nos encadrants (responsables d'exploitation, chefs d'équipes) pour être à la fois à l'écoute de nos équipes engagées et au fait des exigences clientèle.

L'aventure continue...



# L'ESAT 2024 en quelques mots par le Directeur Général

L'ESAT est un établissement médico-social qui a la particularité de fonctionner avec 2 budgets

- Un budget principal de l'activité sociale (BPAS)
- Un budget annexe de production et de commercialisation (BAPC)



Cette segmentation n'est pas neutre car elle définit implicitement les orientations stratégiques d'un tel établissement, à savoir l'accueil et l'accompagnement de personnes handicapées en situation réelle de travail. Mais un budget principal et un budget annexe ne peuvent se traduire par des missions principales et des missions annexes.

Les deux vont évidemment de pair, elles s'articulent entre elles, fonctionnent en interdépendance, s'imbriquent dans une logique de prise en compte globale de la personne qui devra trouver sur son lieu de travail, soutien, aide, accompagnement et bienveillance (C'est la mission de notre service accompagnement et parcours).

En cela, le nouveau plan de transformation national ne viendra pas remettre en cause les objectifs de notre ESAT. Il viendra en revanche en modifier les modalités de mise en œuvre avec une logique d'ouverture vers le milieu ordinaire de travail ;

Deux façons de faire pour cela : positionner des personnes en entreprises au moyen de mises à disposition (c'est la mission de notre service d'insertion professionnelle) ou augmenter le niveau d'exigence professionnelle au sein de nos ateliers (c'est la mission du chef d'atelier, des moniteurs principaux d'ateliers et des moniteurs d'ateliers). Autant la première option s'apprécie en fonction du projet de la personne selon son choix et ses capacités, autant la deuxième s'adresse à tous !

**C'est pourquoi** nous avons souhaité installer dans tous les ateliers un dispositif de rafraîchissement allant dans le sens d'une amélioration significative de la qualité et des conditions de travail pendant les fortes chaleurs.

**C'est pourquoi** nous avons travaillé à la réorganisation de nos ateliers de production. La phase d'étude a permis de réfléchir à de nouveaux espaces de circulation, à de nouveaux processus d'acheminement des matières, de stockage des produits finis, dans une chaîne de logistique revue et améliorée. On regrettera

toutefois que ce projet n'ait pu se concrétiser en 2024 faute d'en avoir fait une priorité. La clôture de celui-ci se fera donc en 2025.

**C'est pourquoi** nous avons revu l'organisation de l'établissement, au regard de ses missions, avec une volonté de clarifier le rôle de chacun, dans un cadre de référence simplifié. Des centres de décisions intermédiaires ont été enlevés de l'organigramme afin de gagner en efficacité et agilité.

**C'est pourquoi** nous avons dédié un espace spécifique et adapté à destination du

service accompagnement et parcours. Mieux identifié, meilleure condition d'accueil, réalisation d'activités de soutien plus fluide, ce lieu convient parfaitement et « colle » à la mission de ce service. De plus, cette opération aura permis de remettre du sens quant à la fonction de moniteur d'atelier.

**C'est pourquoi** nous avons inscrit dans les orientations stratégiques de notre établissement la volonté de former la quasi-majorité de notre personnel à la particularité des personnes avec troubles du spectre

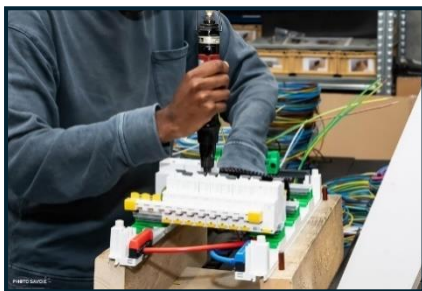
autistique (TSA). Posture professionnelle, adaptation de l'environnement de travail, compréhension de

l'altération des relations sociales avec autrui, risques de maltraitance, autant de sujets qui ont été abordés lors

de ces séances de formation d'une durée de 4 jours.

Pour conclure, ce qui a été engagé en 2024 se poursuivra en 2025. Le cap doit être maintenu. Chaque année est une étape de plus dans la construction du projet d'établissement, reflet de la vie de l'organisation !





# AIX T'PRO



L'entreprise adaptée AIX T PRO est une entité économique de l'association les papillons d'aix relevant du milieu ordinaire de travail. Elle se doit d'accueillir au moins 65% de son effectif total avec une reconnaissance de travailleur handicapé (RQTH). Des activités de maroquinerie, métallerie, aluminium, sous-traitance industrielle et espaces verts y sont développées depuis de nombreuses années.

Positionnée dans le champ concurrentiel, AIX T PRO n'a pas réussi à développer de façon significative son chiffre d'affaires en 2024, contrairement à l'année 2023. Toutefois, elle a tenu bon. Elle a augmenté son excédent brut d'exploitation, traduisant une bonne performance économique. Nous savons qu'un travail d'analyse budgétaire précis sera à faire en 2025 pour améliorer la connaissance de la rentabilité de nos différentes activités

Les investissements réalisés (dont une machine à découpe de cuir numérique) ont amélioré les conditions de travail et absorbé plus facilement les pics de production. L'expertise de nos opérateurs s'est améliorée, renforçant ainsi le capital confiance auprès de nos principaux clients.

Une étude a été menée en 2024 afin d'envisager une extension de l'espace de travail, notamment sur la partie cuir. AIX T PRO occupant un espace situé à côté de celui de l'ESAT, il s'agit de « prendre » une partie d'un atelier de l'ESAT. Ce dossier se soldera en août 2025

après qu'une étude technique ait été produite par un cabinet expert, notamment sur les questions de sécurité, risques incendies avec stockage de matières inflammables.

Des contacts plus réguliers ont été repris avec les clients de notre activité de sous-traitance industrielle. C'est une activité que nous souhaitons maintenir au sein des ateliers.

Quant à nos prestations espace vert, chaque année elles se structurent de mieux de mieux. Il reste encore des améliorations à apporter, notamment sur l'organisation des chantiers et la programmation de ceux-ci.

Sur la thématique RH, nous avons constaté des temps de recrutement plus longs, voire des postes non pourvus faute de candidats mais sans commune mesure par rapport aux établissements médico sociaux de notre association. L'absentéisme fut aussi une donnée avec laquelle nous avons dû composer en 2024, nous obligeant à connaître parfois des modes de fonctionnement dégradé.

Enfin, comme en 2023, nous avons accueilli régulièrement tout au long de l'année des partenaires de l'activité cuir en présence le plus souvent de notre client. Beaucoup de projets nous ont été soumis pour une étude de faisabilité en 2025 et 2026. Toutes les équipes sont au travail pour relever le défi avec un beau challenge en perspective !

# GLOSSAIRE

|        |                                                                               |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ARS    | Agence Régionale de Santé                                                     |
| ATMP   | Association Tutélaire des Majeurs Protégés                                    |
| CAMSP  | Centre d'Action Médico-Social Précoce                                         |
| COFIL  | Comité de Pilotage                                                            |
| CPOM   | Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens                                  |
| CVS    | Conseil de la Vie Sociale                                                     |
| DHI    | Dispositif Habitat Inclusif                                                   |
| DIME   | Dispositif Intégré Médico-Educatif                                            |
| DREETS | Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités |
| E.A    | Entreprise Adaptée                                                            |
| EHPAD  | Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendante                   |
| EMAS   | Equipes Mobiles d'Appui à la Scolarisation                                    |
| ESMS   | Établissements et Services Médico-Sociaux                                     |
| FALC   | Facile à Lire et à Comprendre                                                 |
| FAM    | Foyer d'Accueil Médicalisé                                                    |
| FDV    | Foyer de vie                                                                  |
| FH     | Foyer d'Hébergement                                                           |
| FOL    | Fédération des Œuvres Laïques                                                 |
| GPEC   | Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences                         |
| HAS    | Haute Autorité de Santé                                                       |
| IME    | Institut Médico-Educatif                                                      |
| IMPRO  | Institut Médico Professionnel                                                 |
| MDPH   | Maison Départementale des Personnes Handicapées                               |
| PAG    | Projet Associatif Global                                                      |
| PCPE   | Pôles de Compétences et de Prestations Externalisées                          |
| SAAJ   | Service d'Accueil et d'Activités de Jour                                      |
| SAVS   | Service d'Accompagnement à la Vie Sociale                                     |
| SESSAD | Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile                           |
| TSA    | Trouble du Spectre de l'Autisme                                               |
| UDAF   | Union Départementale des Associations Familiales                              |
| UEEA   | Unité Élémentaire Externalisée Autisme                                        |