


RAPPORT

ANNUEL

2025





Accompagner chaque personne en situation de
handicap vers une vie digne, autonome et
inclusive.

APAEI de la Côte Fleurie

65 ans déjà !





CHAQUE PERSONNE EST UNE LUMIÈRE
PRÉCIEUSE : VOS DIFFÉRENCES SONT UNE
FORCE ET VOTRE COURAGE INSPIRE
L'ESPOIR CHAQUE JOUR

SOMMAIRE

LE MOT DE LA PRESIDENTE	03
L'ASSOCIATION	06
LE SIÈGE SOCIAL	12
LE PÔLE ENFANCE	15
LE PÔLE TRAVAIL	17
LE PÔLE HABITAT	19
LE PÔLE SOINS	27
LE RAPPORT FINANCIER	29
LE RAPPORT D'ORIENTATION	49

Françoise MARCHAND Présidente



Chers Parents, Professionnels et Amis,

Voilà soixante-cinq ans, cette année 2025, notre association naissait, c'était le 12 Février 1960, et reconnue d'utilité publique par décret du 30 Août 1963.

Je ne pouvais pas passer sous silence ces longues années d'une histoire si belle, émouvante, intelligente, généreuse et riche de fraternité et d'humanité.

Et je voudrais en ces quelques lignes honorer la mémoire de nos fondateurs M. et Mme VASNIER & M. et Mme MONTAGNE, ces parents visionnaires, nantis d'un courage et d'une volonté à toute épreuve. Leur vie se confond avec notre histoire, ils ont donné la leur.

Ils ont construit des bases solides pour faire évoluer la société, nous ont transmis des valeurs fondamentales auxquelles nous sommes très attachés et que depuis 65 ans les générations qui ont suivi se sont efforcées de faire vivre : la famille, l'entraide, la tolérance, le partage et l'amitié mais aussi, en tout premier lieu, ils nous ont démontré à force de courage, d'espoirs, de combats, de réalisations, de satisfactions mais aussi d'échecs que le futur est souvent fait de l'impossible d'aujourd'hui.

Alors un grand merci à eux.

Mais si ces avancées collectives pour l'intérêt général sont à saluer, ces combats sont loin d'être terminés. Car un droit n'a de sens que s'il change le quotidien des personnes à qui il est destiné.

Pour cela notre démarche s'appuie sur trois principes essentiels :

L'AUTODETERMINATION, Il s'agit de permettre à chaque personne en situation de handicap d'être actrice de sa vie, et d'exercer le droit propre à chaque être humain d'exprimer ses choix sans influence externe indue et, bien sûr, à la mesure de ses capacités.

LA TRIPLE EXPERTISE, c'est une combinaison des expériences de vie, des points de vue et des compétences de la personne, mais aussi, de ses proches et des professionnels. Chacun par sa place et son expertise doit œuvrer à la qualité de vie de la personne protégée.

L'INNOVATION SOCIALE, c'est d'inventer et déployer des solutions plurielles répondant aux besoins et attentes des personnes accompagnées, de leurs proches et des professionnels.

Il va sans dire, que face aux nombreux dilemmes que peuvent poser l'autodétermination, la prise de décision et l'équilibre entre autonomie et protection des personnes accompagnées, il est essentiel d'intégrer la dimension éthique dans les pratiques professionnelles d'accompagnement au quotidien. Notre philosophie sera toujours de placer l'humain au centre de toutes nos actions.

Comme vous l'aurez remarqué dans ce propos, nous avons besoin de tous pour avancer. Nous pouvons tous ensemble construire un avenir où le vivre-ensemble n'est pas seulement un idéal, mais une réalité tangible. Et justement, je voudrais également souligner la présence, de plus en plus fréquente, à nos côtés des frères et sœurs, qui prennent le relais des parents, impliqués et aimants à l'égard de cet être différent, qui a marqué leur enfance. Cela nous fait chaud au cœur. Merci à eux.

Chers parents et proches, nous vous savons à nos côtés, dans cette aventure et notre volonté première sera toujours de dire à nos enfants :

Pense, crois, rêve, ose vis à l'égal de tous.

Leur vulnérabilité est la source inépuisable de notre force et nous relèverons avec toujours autant d'enthousiasme les défis du futur.

Merci d'avance à tous,

Françoise MARCHAND

Présidente

Luc GATEAU Président de l'UNAPEI



Comme vous le savez, chaque année l'Unapei, notre fédération nationale, tient son Congrès qui est en fait l'assemblée générale, c'était à Bordeaux début Juin.

Cette année nous voulions vous faire partager un moment qui nous a particulièrement ému dans le discours d'ouverture de M. Luc GATEAU, Président de l'Unapei, en présence de Mme Camille GAILLARD-MINIER Ministre chargée de l'Autonomie et des personnes handicapée.

Nous avons sélectionné les moments les plus prégnants, ceux qui nous parlent, à nous parents ou proches, et qui nous ont donné le sentiment d'être compris, ce fut un temps de partage que les 2100 participants que nous étions, ont apprécié pour sa vérité, sa sincérité et sa force.

Il a rappelé l'urgence d'agir face aux ruptures d'accompagnement et aux besoins des familles, tout en réaffirmant la détermination du réseau Unpei à faire évoluer la société.

Ce discours nous l'avons applaudi, debout, pendant de longues minutes.

<https://www.youtube.com/watch?v=hVxlvA5ZPnE&t=1s>



L'ASSOCIATION
LES MEMBRES DU BUREAU

Françoise MARCHAND
Présidente



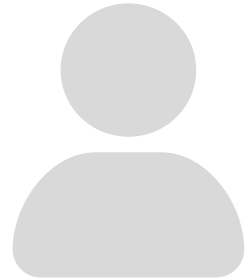
Chantal PROSPERO
Vice Présidente



Marc BAILLEUL
Trésorier



Michel VILLETTE
Trésorier Adjoint



Laurence DEFRETIN
Secrétaire



Chantal RASSELET
Secrétaire Adjointe



Membres du Conseil d'Administration

Mme MARCHAND - Mme PROSPERO - M. BAILLEUL
M. VILLETTE - Mme DEFRETIN - Mme RASSELET
M. ANDRE Jean - M. HORENT - Mme FORET - M. CHOQUET
Mme CHIRET - Mme FRANCOIS - M. LEGRIP
Mme PLANTEGENEST - Mme SAMSON - Mme SANCIER
Mme RENAUD COBUCCI - M. ANDRE Geoffroy
M. MARIVINGT - Mme ZOUIN - M. BUSSY - M. MOREL

Commission d'Animation Familiale

Mme MARCHAND - Mme PROSPERO - Mme CHIRET
Mme DEFRETIN - M. ANDRE Geoffroy - Mme RENAUD
COBUCCI - Mme RASSELET - Mme SANCIER - Mme ZOUIN
M. BAILLEUL

Administrateurs délégués au Patrimoine

Mme MARCHAND - Mme PROSPERO - M. BAILLEUL
M. VILLETTE - Mme DEFRETIN - Mme RASSELET - M. HORENT
M. LEGRIP - M. MARIVINGT - M. ANDRE Geoffroy

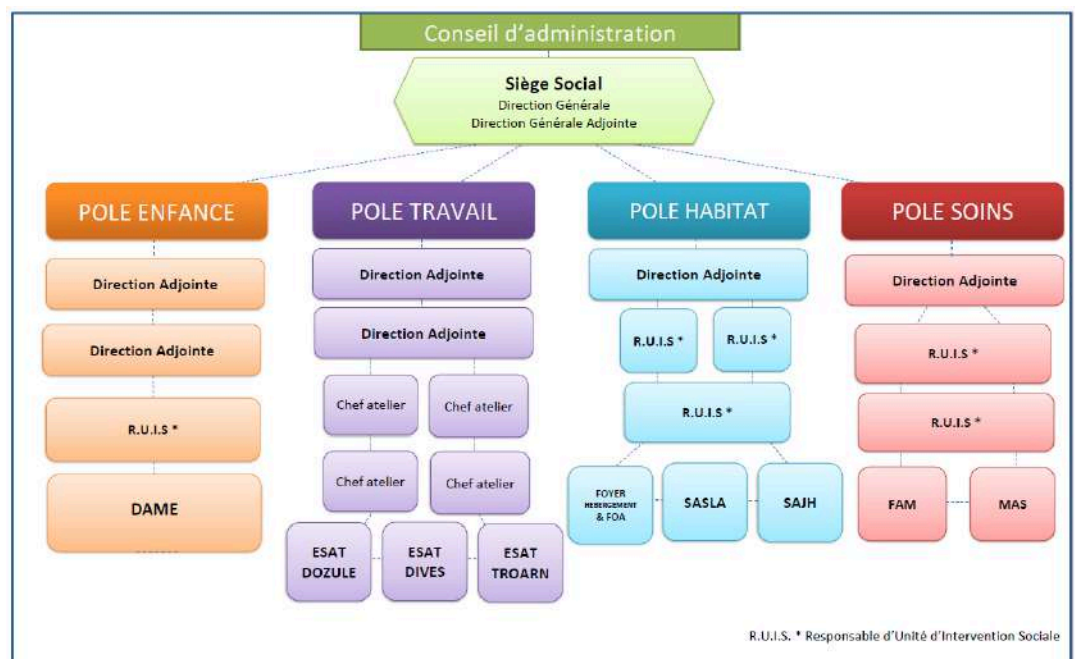
Conseil Vie Sociale

DAME Mme FRANCOIS - Mme ZOUIN
ESAT de Dozulé M. HORENT - M. Jean ANDRE
ESAT de Dives M. BAILLEUL - M. BUSSY
ESAT de Troarn Mme CHIRET - Mme RASSELET
MAS et FAM Mme RENAUD COBUCCI -
Mme SAMSON
Foyer Jean Vasnier/FOA M. MOREL - M. LEGRIP
SAJH Mme PROSPERO - M. VILLETTE
SASLA Mme SANCIER - M. LEGRIP

L'A.P.A.E.I. de la Côte Fleurie est une association régie par la loi 1901, fondée le 12 février 1960. Elle est dotée d'un siège social qui coordonne et supervise 13 établissements et services, dédiés à l'accompagnement de personnes en situation de handicap présentant une déficience intellectuelle, avec ou sans troubles associés.

Afin de garantir la qualité de son organisation et la cohérence de ses actions, l'Association s'appuie sur une structuration adaptée, comprenant notamment plusieurs directions de pôles. Cette organisation permet d'assurer un pilotage efficace, une coordination optimale des services et une réponse adaptée aux besoins des personnes accompagnées et de leurs familles.

ORGANIGRAMME :



L'A.P.A.E.I. de la Côte Fleurie fonde son action sur les valeurs et principes de la Charte éthique et déontologique des associations membres de l'U.N.A.P.E.I., adoptée lors du Congrès d'Angers en 2002.

Ses établissements et services s'appuient également sur la Charte des droits et libertés de la personne accueillie ainsi que sur les recommandations de la Haute Autorité de Santé. Ces références constituent le socle de son engagement en faveur d'un accompagnement respectueux des droits, de la dignité et du projet de vie des personnes accompagnées.

L'Association travaille en étroite collaboration avec ses autorités de tutelle et de financement – l'ARS, le Conseil Départemental du Calvados (CD14) et la MDPH – afin de garantir la qualité et la cohérence des accompagnements proposés.

L'APAEI de la Côte Fleurie est une association à but non lucratif de droit privé Loi 1901, spécialisée dans la création et la gestion d'Établissements Médico-Sociaux et Sanitaires.

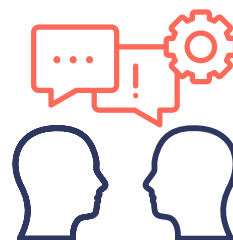
13 Établissements & Services

SIEGE
DAME
MAS - FAM
FOYER JEAN VASNIER
FOA
SAJH

SASLA
ESAT DE DIVES / MER
ESAT DE TROARN
ESAT DE DOZULE

Places gérées

557



Salariés en CDI

226



Siège social

7 Rue de L'Hôtel de Ville
14160 DIVES SUR MER

Dame

Lucienne Vasnier
5 route de Honfleur
14130 PONT L'EVEQUE

ESAT

'Les Ateliers de la Côte Fleurie'

31, Avenue Georges Landry
14430 DOZULE

30, Rue Georges Landry
14160 DIVES SUR MER

Rue du Bois
14670 TROARN

Foyer d'Hébergement / FOA

Jean Vasnier
17, Rue Emile Nicol
14430 DOZULE

*Service d'Accompagnement & de Suivi en
Logement Autonome (SASLA)*

Adresse administrative
SAJH
48, Rue des Pervenches
14670 TROARN

Service d'Activité de Jour & d'Hébergement

48, Rue des Pervenches
14670 TROARN

Maison d'Accueil Spécialisée

13, Avenue Georges Landry
14430 DOZULE

Foyer d'Accueil Médicalisé

4 impasse de la Briqueterie
14430 DOZULE

**LA PRESENTATION
IMPLANTATION DES ETABLISSEMENTS**

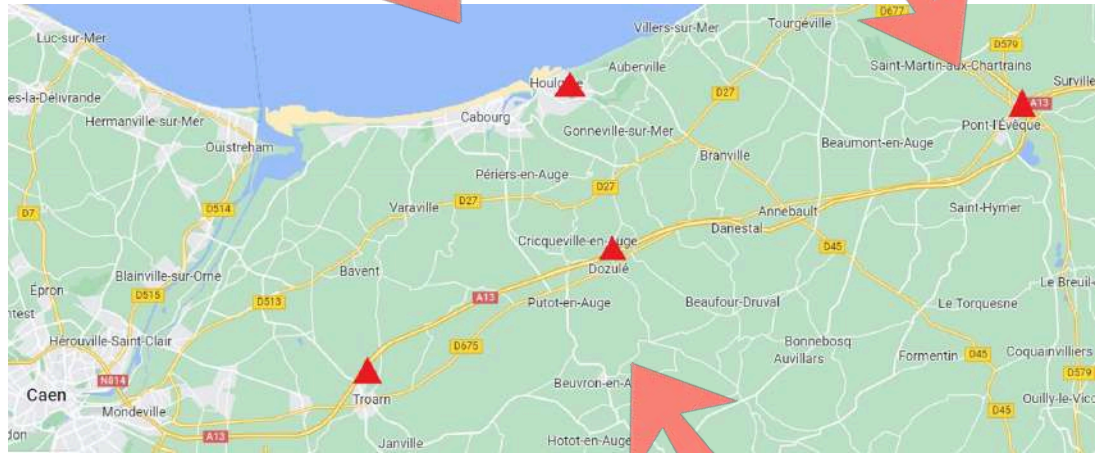


Dives sur Mer

**SIEGE SOCIAL
ESAT**

Pont l'Evêque

DAME



**SAJH
ESAT
SASLA**

Troarn

**ESAT
MAS - FAM
FJV - FOA**

Dozulé



LE SIÈGE SOCIAL



VANÉSSA
PHILIPPOT
Directrice
Générale

EDOUARD
LEBOURGEOIS
Directeur
Général Adjoint



Mesdames, Messieurs, Chers amis et
membres de notre communauté,

Se réunir en Assemblée Générale, c'est bien plus que
sacrifier à un rite administratif ; c'est marquer une
pause pour contempler le chemin parcouru et dessiner,
ensemble, l'horizon de notre engagement. L'année
2025 que nous venons de traverser n'a pas seulement
été une année de gestion ; elle fut une année de
transformation et de fidélité à nos valeurs.

Nous aborderons tout d'abord l'exigence du Pilotage et
la Solidité de nos Fondations. Notre ambition se nourrit
d'une gestion rigoureuse. Le dialogue constant avec les
autorités de tarification, l'ARS et le CD14, a structuré
notre action à travers la négociation du CPOM. Nous
avons affiné nos diagnostics et projeté nos objectifs
sur les cinq prochaines années, car piloter, c'est avant
tout prévoir.

Si nous nous félicitons de la conformité de nos outils à la loi du 2 janvier 2002, nous restons
néanmoins vigilants. Le refus de reprise des déficits des années 2020-2021 par le Département
nous impose une prudence accrue dans notre ingénierie financière, sans pour autant freiner
notre élan.

Concernant, la Métamorphose de nos Accompagnements, l'évolution de notre offre est le cœur
battant de notre mission. 2025 marque un tournant historique pour nos ESAT : au-delà des
décrets d'août, c'est un nouveau statut protecteur et une philosophie de l'« Accompagnement »
qui s'installent désormais.

LE SIÈGE SOCIAL

Cette transformation est aussi de pierre et de béton. En juillet dernier, les premiers coups de pioche ont résonné à l'internat de l'Impasse de l'Isle, tandis que le projet de reconstruction de la MAS de Dozulé a reçu l'onction officielle. Parallèlement, le renforcement de nos équipes mobiles en santé témoigne de notre volonté de ne laisser aucune situation complexe sans réponse.

Enfin, l'APAEI ne serait rien sans la vitalité de son corps social. Nous avons œuvré cette année pour que le siège soit un véritable soutien logistique et humain, optimisant nos fonctions comptables et reprenant en main la formation professionnelle pour garantir à chacun le meilleur parcours possible.

L'innovation sociale s'est traduite par la mise en place du PERECO, offrant à nos salariés une souplesse nouvelle dans la gestion de leurs congés et de leur avenir. Mais c'est dans les moments de partage que notre âme se révèle : du succès de l'Opération Brioche au rayonnement du congrès UNAPEI 2025 en Normandie, jusqu'à l'accueil fraternel d'une délégation allemande, nous prouvons que notre association est un carrefour de solidarité.

Enfin, qu'il s'agisse de relever les défis de la cybersécurité ou de s'adapter aux réformes législatives, notre boussole reste la même : la dignité et l'épanouissement des personnes que nous accompagnons.

Je vous remercie pour votre confiance et votre dévouement.

Vanessa PHILIPPOT & Edouard LEBOURGEOIS
Directrice Générale & Directeur Général Adjoint



NOUS CONTACTER



Siège Social

7, Rue de l'Hôtel de Ville
14160 DIVES-SUR-MER
02 31 91 21 54

siege@apaeicf.org

Site Internet : www.apaeicf.org

SIRET : 3000 566 780 0109

Association membre de l'UNAPEI, reconnue d'utilité
publique,
déclaré à la Préfecture le 12/02/1960 N° 0143000616



@Apaei_Dives

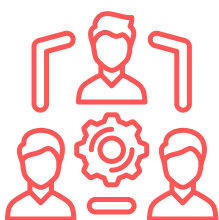


@pageApaei

LE PÔLE ENFANCE

VIRGINIE DURVILLE DIRECTRICE ADJOINTE

PAULINE HUT DIRECTRICE ADJOINTE



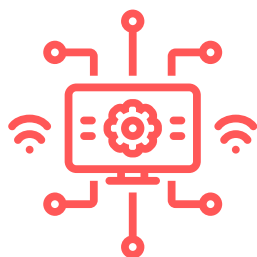
Stratégie associative et
déploiement
sur les établissements

La réécriture du projet d'établissement, en lien avec le passage en Dispositif d'Accompagnement Médico-Éducatif (DAME), a permis de structurer une offre davantage centrée sur les besoins des usagers.

Le projet d'internat de semaine, conçu en chambres individuelles avec sanitaires privatifs et situé à proximité d'un établissement scolaire, vise à :

- renforcer l'autonomie et l'intimité des jeunes ;
- favoriser leur inclusion dans la vie locale ;
- proposer un cadre de vie adapté et sécurisant.

Les actions engagées autour du dossier usager informatisé (Airmes) améliorent la qualité du suivi, en garantissant une meilleure traçabilité des informations et une continuité renforcée des accompagnements.



L'évolution et la transformation
de l'Offre : l'ère de la
modernisation

Le développement des modalités d'accompagnement en milieu ordinaire constitue un levier majeur d'impact. Dans cette dynamique, la poursuite de l'intervention de l'Équipe Mobile d'Appui à la Scolarisation (EMAS) dans les écoles et collèges du territoire a permis d'apporter un soutien direct aux équipes éducatives et pédagogiques.

La création d'un service parcours dédié a contribué à améliorer la fluidité des trajectoires. Les jeunes bénéficient désormais d'un suivi plus coordonné.

L'innovation constitue également un levier fort d'amélioration des accompagnements. Dans le cadre d'un partenariat avec le Rotary, trois salles sensorielles ont été inaugurées.

Par ailleurs, les transformations organisationnelles (renforcement de l'encadrement, structuration des fonctions supports, préparation à SERAFIN-PH) participent directement à l'amélioration du service rendu, en sécurisant les pratiques, en optimisant les ressources et en renforçant la capacité d'adaptation de l'établissement aux besoins évolutifs des usagers.



Le Dynamisme Institutionnel

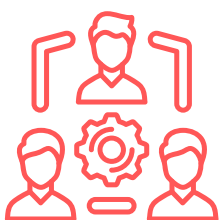
Enfin, le renforcement des partenariats, en particulier avec l'Éducation nationale, permet d'élargir les opportunités d'inclusion scolaire et de sécuriser les parcours en milieu ordinaire. Les actions menées en direction des aidants contribuent également à une meilleure prise en compte de l'environnement familial, en favorisant leur implication et en soutenant leur rôle dans les parcours.



LE PÔLE TRAVAIL

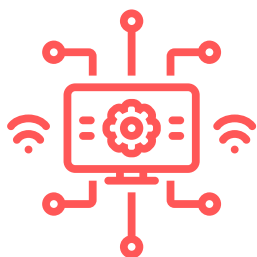
MATHIAS DELOBEL DIRECTEUR ADJOINT

STANISLAS KLEIN DIRECTEUR ADJOINT



Stratégie associative et
déploiement
sur les établissements

L'année 2025 a été marquée par la poursuite des évolutions réglementaires encadrant les ESAT, invitant à renforcer l'articulation entre mission médico-sociale et enjeux économiques. Dans ce contexte, les Ateliers de la Côte Fleurie ont poursuivi leur adaptation organisationnelle afin de donner du sens à ces transformations, en conciliant performance, inclusion et qualité d'accompagnement. De nombreuses formations : SST, habilitation électriques/ mécaniques, gestes et postures...ont été suivies par nos travailleurs afin de renforcer leurs connaissances sécuritaires et réglementaires et consolider leurs compétences professionnelles



L'évolution et la transformation
de l'Offre : l'ère de la
modernisation

Dans un environnement en mutation, l'ESAT a poursuivi ses démarches d'innovation, notamment à travers la signature de conventions avec les services pour l'emploi. La diversification des activités de création s'est également poursuivie, permettant de répondre aux attentes du marché tout en valorisant les compétences des travailleurs. La dynamique engagée autour du plan de transformation des ESAT s'est renforcée en 2025, dans le cadre des nouveaux décrets d'application publiés en août. L'établissement a ainsi poursuivi le développement de partenariats favorisant les parcours inclusifs et les passerelles vers le milieu ordinaire, tout en consolidant son rôle d'acteur clé du territoire.



Le Dynamisme Institutionnel

L'année a été marquée par l'obtention du financement ARS FATESAT pour le projet « Le Lien », futur café inclusif, boutique solidaire et espace d'échanges implanté à Dives-sur-Mer, au sein de modules containers aménagés. Par ailleurs, plusieurs temps forts ont rythmé la vie de l'ESAT, tels que la participation au congrès UNAPEI de Caen « l'art de vivre ensemble », Les Portes ouvertes et l'opération brioches, et surtout le premier marché de Noël des Ateliers de la Côte fleurie à Dozulé, qui ont contribué à renforcer la visibilité et la reconnaissance des talents et des savoir-faire des travailleurs.



Travail



Créations

Compétences



Echanges



Congrès Unapei



Projets...



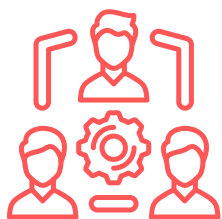
Savoir-Faire

Ventes

LE PÔLE HABITAT

PHILIPPE LIOUST DIRECTEUR ADJOINT

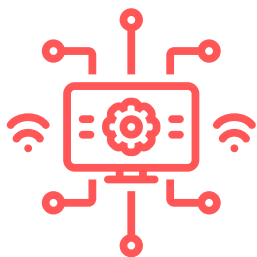
FOA



Stratégie associative et
déploiement
sur les établissements

L'évolution démographique observée met en évidence un vieillissement croissant des personnes en situation de handicap accompagnées en FOA.

Cette tendance implique une nécessaire adaptation des modalités d'accompagnement afin de répondre de manière pertinente à l'évolution des besoins.



L'évolution et la transformation
de l'Offre : l'ère de la
modernisation

L'accompagnement proposé s'inscrit dans une approche individualisée, fondée sur une évaluation régulière des capacités, des besoins et des attentes de chaque personne. Il vise à ajuster les activités, les rythmes de vie ainsi que les modalités de soutien. Le maintien des acquis, la stimulation cognitive et physique, ainsi que la prévention de la perte d'autonomie constituent des axes prioritaires d'intervention.

Par ailleurs, l'accompagnement des personnes vieillissantes requiert une vigilance éthique constante. Il s'agit de garantir le respect du projet de vie, de soutenir l'autodétermination dans la mesure du possible et d'anticiper les évolutions de parcours, notamment en envisageant, lorsque nécessaire, une orientation vers des structures plus médicalisées.

Le travail partenarial, en lien étroit avec les familles et les acteurs du territoire, constitue un levier essentiel pour assurer la continuité et la cohérence des parcours.



Le Dynamisme Institutionnel

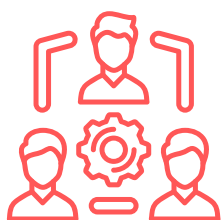
Enfin, cette dynamique s'accompagne d'une adaptation continue des pratiques professionnelles, d'un renforcement des compétences des équipes et d'une coordination accrue entre les intervenants, dans l'objectif de garantir un accompagnement global, digne et respectueux des droits des personnes.



LE PÔLE HABITAT

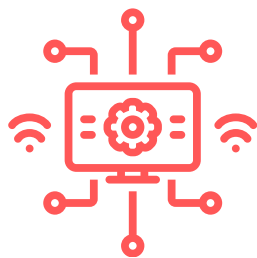
PHILIPPE LIOUST DIRECTEUR ADJOINT

FOYER HEBERGEMENT



Stratégie associative et
déploiement
sur les établissements

En 2025, le Foyer Jean VASNIER a poursuivi la structuration et la formalisation de ses pratiques professionnelles, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de la qualité. Cette orientation vise à garantir la pertinence, la cohérence et la continuité des accompagnements proposés aux personnes accueillies.



L'évolution et la transformation
de l'Offre : l'ère de la
modernisation

L'établissement a ainsi renforcé la personnalisation des accompagnements, en s'appuyant sur une évaluation régulière, objectivée et tracée des besoins. La co-construction des projets personnalisés avec les personnes accompagnées a été systématisée, dans le respect de leur autodétermination et en soutenant le développement de leur pouvoir d'agir. Cette démarche repose sur la mise en place d'indicateurs de suivi et d'outils de traçabilité, permettant d'évaluer l'efficacité des actions engagées et d'en ajuster les modalités en fonction de l'évolution des besoins.

Par ailleurs, l'accompagnement s'inscrit dans une approche globale et coordonnée du parcours de la personne. Une attention particulière est portée à la fluidité des transitions, notamment à travers la mobilisation de stages au sein des établissements du Pôle Habitat, ainsi qu'au renforcement de la coordination entre les différents acteurs impliqués.



Le Dynamisme Institutionnel

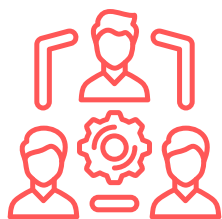
En complément, le Foyer Jean VASNIER a consolidé sa dynamique partenariale, dans une logique de coopération territoriale. Cette orientation vise à renforcer la continuité des parcours, à améliorer la qualité des accompagnements et à garantir une meilleure adéquation des réponses apportées aux besoins des personnes accompagnées.



LE PÔLE HABITAT

PHILIPPE LIOUST DIRECTEUR ADJOINT

SASLA

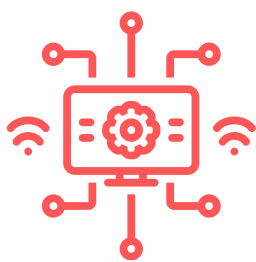


Stratégie associative et
déploiement
sur les établissements

En 2025, le SASLA a poursuivi sa mission d'individualisation de l'accompagnement, en veillant à soutenir l'autonomie des personnes accompagnées et à favoriser leur participation à la vie sociale.

Dans une logique d'autodétermination, chaque personne accompagnée est restée actrice de son parcours.

À ce titre, elle a été soutenue dans l'expression de ses choix et pleinement associée à l'élaboration et à la mise en oeuvre de son projet de vie.



L'évolution et la transformation
de l'Offre : l'ère de la
modernisation

L'année 2025 a également été marquée par une volonté de consolidation des pratiques professionnelles, dans un objectif constant de qualité de l'accompagnement et d'amélioration continue. Cette dynamique s'est traduite par plusieurs actions structurantes :

- la participation des professionnels à des actions de formation
- leur implication dans des groupes de travail
- le développement et l'appropriation d'outils numériques, contribuant à optimiser la qualité des suivis et la gestion des données
- l'harmonisation des pratiques professionnelles au sein du service
- la participation à des rencontres inter-SASLA favorisant les échanges de pratiques.

Par ailleurs, le SASLA a réaffirmé son engagement dans le développement des partenariats, afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes des personnes accompagnées.



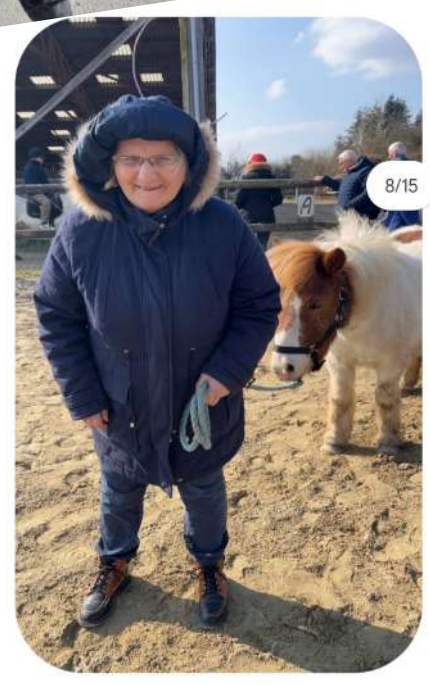
Le Dynamisme Institutionnel

Enfin, le service a poursuivi son ouverture vers l'extérieur, en favorisant l'inclusion sociale des personnes accompagnées. Leur participation à des projets de sorties, d'activités et de séjours de vacances a permis de renforcer leur autonomie, de valoriser leurs compétences et de soutenir leur participation à la vie sociale et citoyenne.

Foire de Pâques



Equithérapie



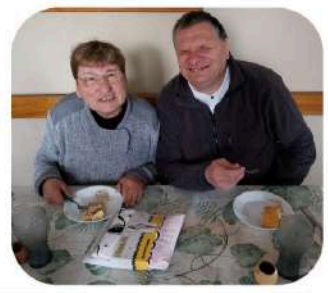
Théâtre



Les anniversaires de Mai à Aout :



Yves Rezé a eu 60 ans en février



Josiane a fêté ses 66 ans.

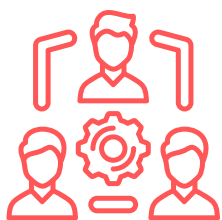


Char à Voile

LE PÔLE HABITAT

PHILIPPE LIOUST DIRECTEUR ADJOINT

SAJH



Stratégie associative et
déploiement
sur les établissements

En 2025, le SAJH a poursuivi la mise en oeuvre d'un accompagnement individualisé, en renforçant les pratiques favorisant l'autodétermination des personnes accueillies. Cette approche s'inscrit dans une logique de co-construction, permettant à chacun de participer activement aux décisions le concernant.



L'évolution et la transformation
de l'Offre : l'ère de la
modernisation

L'année 2025 s'est inscrit dans une dynamique de transformation de l'offre, orientée vers la modernisation des pratiques et des dispositifs.

Le SAJH a poursuivi le développement de ses partenariats extérieurs tout en diversifiant les activités proposées aux personnes accueillies. Les démarches engagées en matière de réorientation vers des structures plus adaptées aux besoins ont contribué à une évolution du profil des personnes accompagnées, marquée notamment par un rajeunissement de la population.

Dans une perspective d'amélioration continue de la qualité de l'accompagnement, des outils d'évaluation ont été déployés. Ils ont permis de mesurer les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, d'ajuster les actions mises en oeuvre et de garantir un suivi régulier et individualisé.

Des temps d'échange et de collaboration avec les autres établissements de l'association ont été organisés, favorisant la mise en place d'activités communes et le renforcement des liens entre les publics accompagnés.



Le Dynamisme Institutionnel

La participation des personnes accueillies à des séjours et transferts organisés par les professionnels a constitué un levier important de valorisation de leurs compétences et de soutien à leur inclusion sociale. Ces actions contribuent à renforcer l'ouverture vers l'extérieur et l'inscription des personnes dans une dynamique citoyenne.



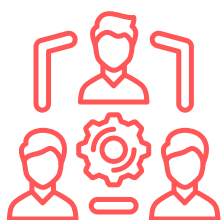
Séjour à l'Alpes d'Huez

Colline aux oiseaux



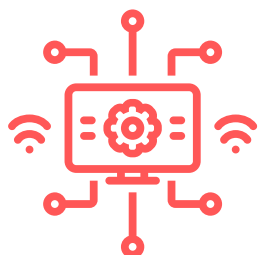
LE PÔLE SOINS

MONTAINE GAUTHIER DIRECTRICE ADJOINTE



Stratégie associative et
déploiement
sur les établissements

La MAS a poursuivi sa réorganisation et a retravaillé en lien avec les équipes les projets d'accompagnement personnalisé. Par ailleurs, la MAS a travaillé sur les indicateurs CPOM.



L'évolution et la transformation
de l'Offre : l'ère de la
modernisation

La gestion des protections sur l'incontinence a été repensée pour répondre au mieux aux besoins des résidents. Un partenariat avec TENA a été mis en place avec une réévaluation rythmée des besoins des résidents.

La MAS a travaillé sur son projet de reconstruction et nous espérons déposer le permis de construire courant avril 2026.



Le Dynamisme Institutionnel

Tout au long de l'année, de nombreuses activités, animations sont proposées comme support d'épanouissement de bien être aux usagers. Les équipes sont à remercier au regard de leur investissement dans ces temps indispensables pour se projeter pour les prochaines années.



*Fête
de
Noël*



Randonnée FAM



*Bao Pao
FAM*

RAPPORT FINANCIER

RAPPORT FINANCIER 2025 DE L'ASSOCIATION

Conformément aux statuts, l'association apporte, au travers des participations aux différentes manifestations, un appui moral et matériel, aux personnes en situation de handicap mental et de leur famille. Elle a aussi une activité de gestion patrimoniale à travers la détention et la mise en location d'appartements dans les résidences de La Dauphine et des Téméraires, à Dives sur mer, ainsi qu'au sein des résidences La Triade à Troarn et La Piéride à Dozulé. Toutes les locations de ces biens sont destinées à l'habitat de personnes en situation de handicap que l'association accompagne.

En 2025, les faits marquants portent sur l'acquisition de l'appartement n°7 à la Résidence Les Téméraires et l'entrée à l'actif de la résidence La Triade dont le bail à construction est arrivé à échéance. Ce dernier élément génère un produit exceptionnel exonéré d'impôts (IS) et il est basé sur la valeur résiduelle mentionnée dans le bail.

**L'ASSOCIATION PRÉSENTE EN 2025 UN
RÉSULTAT EXCÉDENTAIRE DE 257.347,01 €**

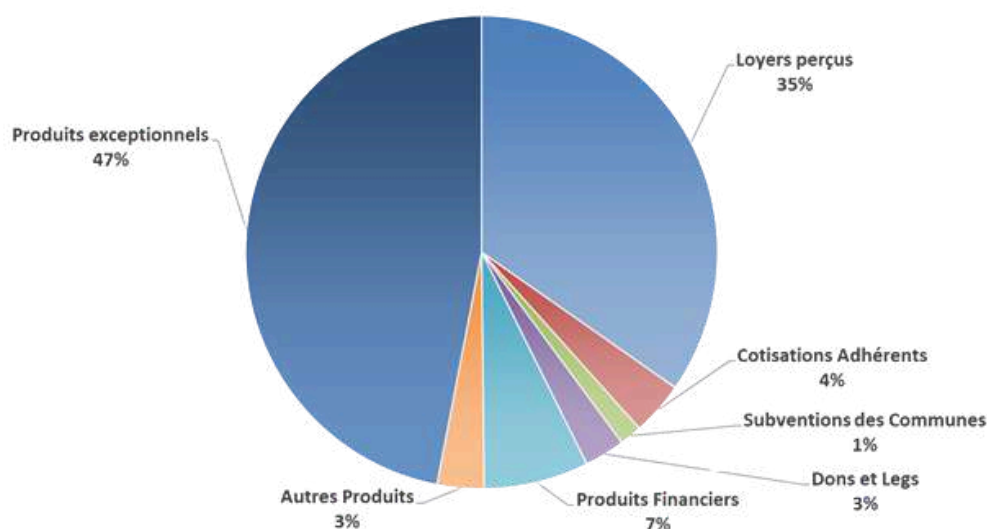
1. LES PRODUITS

En 2025, le total des ressources inscrites au compte de résultat s'élève à **486.960 €**. Le schéma de synthèse des produits ci-dessous présente par grandes catégories les différentes sources de revenus pour la gestion de la vie associative et la gestion patrimoniale :

- Le montant total des cotisations des 198 adhérents (210 en 2024) s'élève à **17.820 €**
- Le montant des dons s'élève à **13.475 €** (dont 6.872 € issus de « l'Opération Brioches 2025 » et 5.843 € relatifs à l'abandon de frais par les bénévoles).
- Les subventions versées par 25 communes (contre 27 en 2024) s'élèvent à la somme de **7.435 €**
- Les produits financiers d'un montant de **34.971 €** portent sur la rémunération des livrets et comptes à terme
- Les loyers et charges facturables des différentes locations d'appartements s'élèvent à **168.948 €** contre 161.245 € en 2024.

- Les autres produits correspondent à la vente de l'herbage de Saint Pierre du Jonquet au profit du fermier locataire depuis de nombreuses années, pour un montant de **13.972 €** et de diverses facturations locatives pour **1.665 €**
- L'inscription en produits exceptionnels de la valeur résiduelle de la résidence La Triade au terme du bail à construction consenti entre l'APAEI et PARTELIOS de **228.673 €**

REPARTITION DES PRODUITS 2025

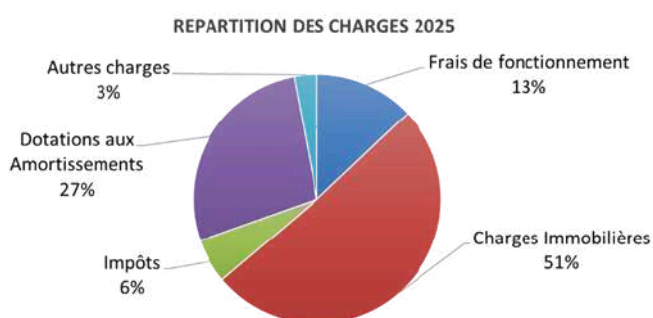


2. LES CHARGES

En 2025, l'association a utilisé ses ressources pour répondre aux besoins de sa gestion de patrimoine et à son propre fonctionnement. Le total des charges s'élève à **229.613 €** et se répartit :

- Les charges immobilières d'un montant total de **116.423 €** comprennent principalement :
 1. Les dépenses de locations des appartements de La Piéride (12mois) et de la Triade (4mois car la convention de location est arrivée à son terme le 29/04/2025) pour 34.495 €,
 2. Les dépenses d'entretien des bâtiments et jardins pour 31.833 € dont 20.300 € dédiés au défrichage du terrain du FAM,
 3. les charges de copropriété pour 22.844 €
 4. les différents achats de fournitures et matériel pour 12.057 €
 5. l'entretien et la maintenance du matériel pour 11.700 €
 6. les assurances pour 2.881 €
 7. les intérêts d'emprunts pour 613 €
- Les impôts et taxes pour **13.600 €** représentent majoritairement les taxes foncières.

- Les frais de fonctionnement de l'association s'élèvent à **29.747 €** et comprennent principalement :
 1. les cotisations versées aux organismes du réseau de l'UNAPEI pour 12.665 €
 2. les frais de mission, de déplacements et de participation au congrès pour 9.603 €
 3. les frais d'assemblée générale pour 1 019 €
 4. les assurances, les frais d'affranchissement, les télécommunications pour 5.817 €
- Les dotations aux amortissements d'un montant total de **62.971 €** correspondent aux amortissements des appartements acquis ainsi que les gros travaux de rénovation pour 54.092 €, des agencements du jardin intergénérationnel de Dozulé pour 8.047 € et pour divers matériels 831 €.
- Les autres charges d'une valeur de **6.872 €** sont les dépenses à engager pour « l'Opération Brioches » dont l'objet fixé concerne la fourniture de doudounes aux travailleurs en ESAT.



3. LE RESULTAT

Au global, l'association présente un excédent exceptionnel de **257.347,01 €**.

Ce résultat s'explique principalement par :

1. un déficit de 13.821 € (contre un déficit en 2024 de 1.156 €) au titre de la gestion immobilière dont une charge exceptionnelle de nettoyage du terrain du FAM de 20.300 €
2. un excédent de 34.971 € (contre 23.051 € en 2024) au titre des produits financiers
3. un déficit sur la gestion associative de 6.448 €
4. un excédent exceptionnel de 242.645 € relatif à la vente d'herbage et la reprise de la résidence La Triade en immobilisations.

4. BENEVOLE

Dix administrateurs bénévoles ont décompté leur temps passé au profit de l'association, pour un total d'heures de 818,50 et dont la valorisation s'élève à 20.462 €. Ces administrateurs ont également fait don à l'association de leurs frais de déplacement pour un montant total de 5.843 €.

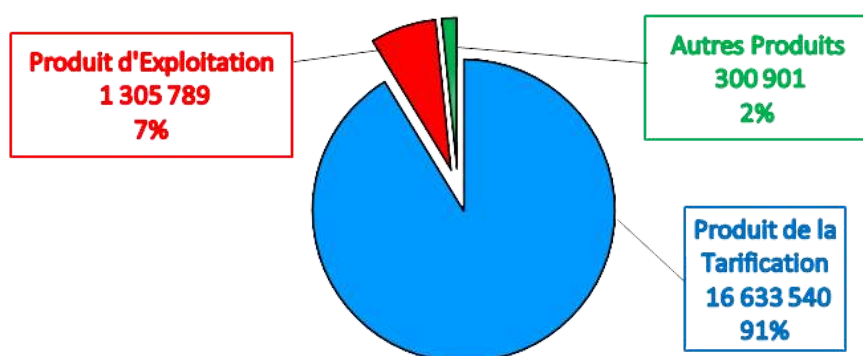
RAPPORT FINANCIER

DES ETABLISSEMENTS ET SERVICES SOUMIS A CONTROLE DES AUTORITES DE FINANCEMENT

Les résultats comptables des établissements et services, en gestion contrôlée par les 2 financeurs ARS et Conseil Départemental (CD), sont globalement déficitaires en 2025, pour un montant total de **- 275 585 €**, contre un excédent de 82 665 €, en 2024.

Ce sont principalement les établissements du pôle Habitat (SAJH, FAM et Foyer JV), dépendants du Conseil Départemental qui sont déficitaires, pour un montant total de - 251 182 €. Le total des résultats des établissements dépendants de l'ARS s'élève à un déficit de - 24 403 €. Le déficit de l'IME (-154 408 €), entre autres, se trouve compensé par l'excédent de la MAS de 145 875 €.

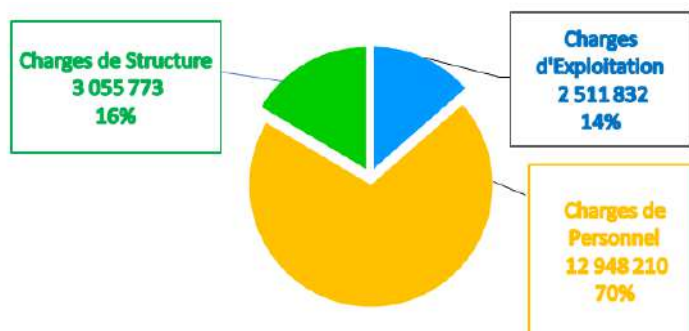
1. LES PRODUITS



Les produits 2025 s'établissent à un montant total de **18 240 229 €** et se ventilent comme suit :

- Les **Produits de la Tarification**, correspondent aux dotations versées par les financeurs, sous forme de facturation en prix de journée ou de versement de dotations globales. Ils s'élèvent à **16 633 540 €** en 2025 et représentent 91% du total des produits. Ils se répartissent entre l'A.R.S pour 10 778 040 € (65 %) et le Conseil Départemental pour 5 855 500 € (35 %).
- Les **Produits d'Exploitation** d'un montant de **1 305 789 €** correspondent à la facturation des forfaits journaliers en MAS, de prestations spécifiques des usagers (repas, transports) et aux frais de siège versés par les établissements.
- Les **Autres Produits** pour **300 901 €** sont des produits financiers ou exceptionnels.

2. LES CHARGES



Les charges 2025 s'établissent à un montant total de **18 515 815 €** et se ventilent comme suit :

- Les **Charges de Personnel** (dites de groupe 2) s'élèvent à **12 948 210 €** et représentent 70 % des charges totales. A fin 2025, le nombre de salariés est de 223 CDI, 40 CDD et 7 contrats aidés.
- Les **Charges d'Exploitation** (groupe 1) correspondent essentiellement aux dépenses afférentes à l'exploitation courante, y compris les énergies, la restauration, les prestations de transport, et s'élèvent à **2 511 832 €**.
- Les **Charges de Structure** (groupe 3) correspondent aux locations immobilières, aux entretiens des biens, aux dotations aux amortissements, aux provisions, pour **3 055 773 €**. Sont comprises aussi dans ces charges, des provisions liées aux crédits non reconductibles de 554 177 € (voir ci-après).

3. LES CRÉDITS NON - RECONDUCTIBLES (CNR)

En 2025, l'ARS a versé à l'association **559 518 €** de CNR contre 185 830 € en 2024. Ils ont été répartis de la manière suivante:

- 62.240 € à l'IME pour la prévention des risques professionnels (1/3 de l'enveloppe totale)
- 45.537 € à l'ESAT en soutien à l'investissement en lien avec la loi de transformation des ESAT
- 5.341 € à la MAS pour l'amélioration des conditions de travail (équipement)
- 446.400 € à la MAS pour la reconstruction (AMI économies d'énergies)

4. LES REPRISES DE RÉSULTATS

Les reprises de résultats antérieurs excédentaires s'élèvent à 123 875 €, et ont été soustraites des produits de la tarification, versée par l'ARS. De même, des reprises au titre des mesures d'exploitation ont été effectuées pour un montant de 50 000 € au niveau de l'IME.

Les résultats comptables deviennent effectifs seulement après les contrôles des autorités de tutelle.

5. LE RÉSULTAT À AFFECTER 2025

Le résultat à affecter 2025, de l'ensemble des établissements et services contrôlés, s'élèvent à un déficit de **-101 710 €**.

Il résulte du déficit comptable d'un montant de -275 585 € diminué des reprises d'un montant 173 875 €.

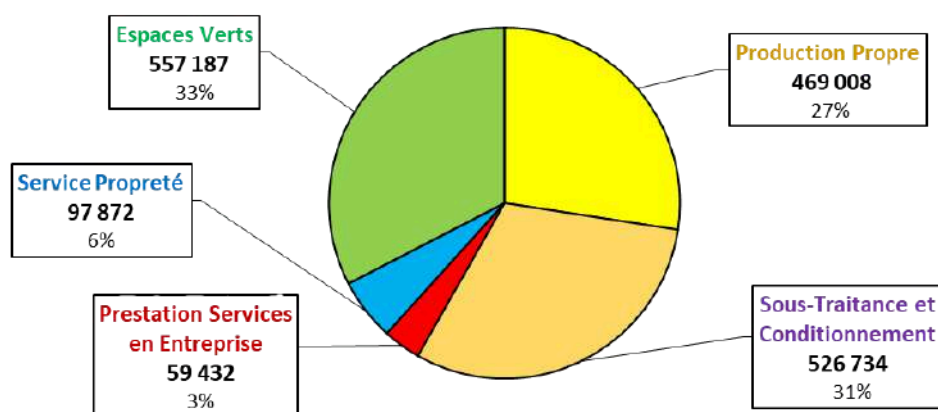
RAPPORT FINANCIER

DE L'ACTIVITE COMMERCIALE DE L' ESAT, EN GESTION NON CONTROLEE

Les activités commerciales et de production de l'ESAT « Les Ateliers de la Côte Fleurie » ont dégagé pour l'année 2025, un résultat comptable excédentaire de **261 870 €**, équivalent (- 2 %) à celui de l'année 2024, d'un montant de 267 257 €. Le chiffre d'affaires global 2025 s'élève à **1 710 233 €**, en baisse de - 5,55 % par rapport à celui de 2024.

1. COMPOSITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE 1.710.233 €

Répartition du Chiffre d'Affaires 2025 par Activités



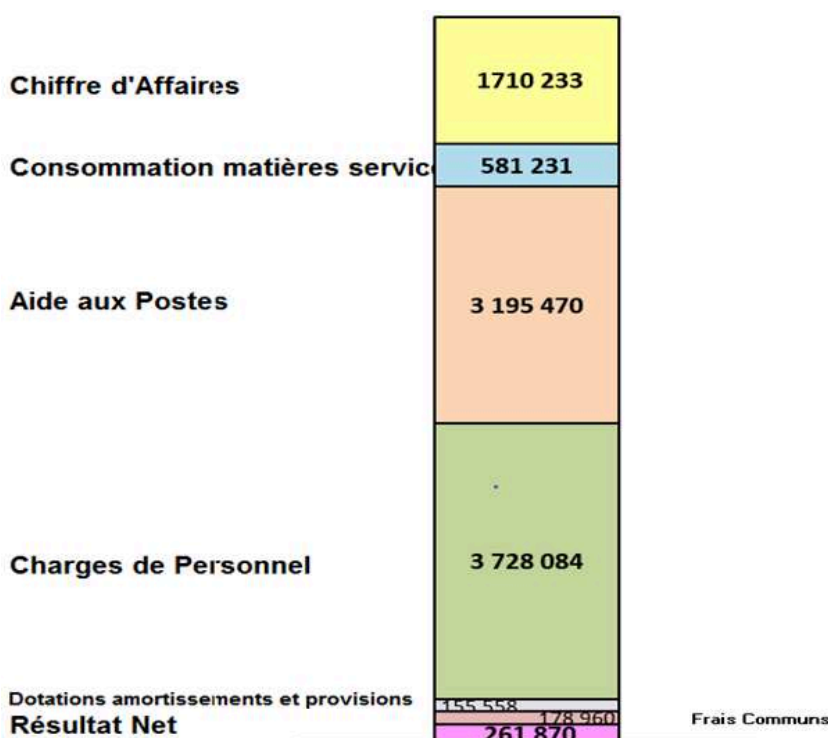
Le schéma de synthèse ci-dessous présente les chiffres d'affaires (en €) des 5 grandes activités :

- Les **Espaces Verts** : Cette activité importante a généré un chiffre d'affaires de **557 187 €** en 2025, en légère augmentation (+ 4%) par rapport à 2024
- La **Sous-Traitance et le Conditionnement** (y compris les ateliers d'Assemblage d'éléments et de Façonnage de cartons) ont produit un chiffre d'affaires de **526 734 €**, en légère baisse (- 3 %) par rapport à 2024
- La **Production Propre**, avec un chiffre d'affaires total de **469 008 €**, correspond principalement à la production de l'atelier Bois pour 414 838 €, en hausse de 17% par rapport à 2024. Le chiffre d'affaires (25 713 €) de l'atelier de fabrication d'Articles de décoration est en hausse du fait de la nouvelle activité de couture, par contre celui de l'activité Métallerie, (28 457 €) est en baisse.

- Le **service Propreté** réalise un chiffre d'affaires de **97 872 €** en 2025, en légère baisse - 6% par rapport à 2024. Le client principal est l'APAEI CF, elle-même, avec les Ateliers de la Côte Fleurie et l'IME. L'objectif est de développer l'activité à l'extérieur.
- Les **Prestations extérieures** sont les détachements collectifs ou individuels de travailleurs en dehors de l'ESAT, chez le client. Ces activités inclusives doivent être proposées aux travailleurs en lien avec le Plan de transformation des ESAT. Le chiffre d'affaires 2025 s'élève à **59 432 €**, en forte baisse par rapport à 2024, principalement dû à l'arrêt des contrats avec le CHU de Caen et de La Poste.

2. LE COMPTE DE RESULTAT 2025

Analyse du Compte de Résultat 2025 par Rubriques



Le compte de résultat 2025 présente un résultat excédentaire de 261 870 €.

Les principaux postes qui composent ce résultat sont présentés, de manière synthétique.

- Le **chiffre d'affaires** correspondant à l'ensemble des productions vendues par les différents ateliers, pour un montant total de **1 710 233 €**, est analysé ci-dessus.
- La **consommation de matières et services** s'élève à **581 231 €**. Elle comprend principalement les achats de matières premières nécessaires aux ateliers confectionnant des produits finis, aux achats de petits matériels et de services extérieurs.

- L'**aide aux postes** est l'aide financière versée par l'Etat à l'ESAT, pour chaque poste de travail occupé par une personne en situation de handicap. Elle est équivalente à 50,7% du SMIC. En 2025, l'aide totale reçue par l'ESAT, charges sociales comprises, s'élève à **3 195 470 €**.
- Les **charges de personnel** payées par l'ESAT s'élèvent à **3 728 084 €**. Elles comprennent notamment la rémunération versée aux travailleurs de l'ESAT, incluant le reversement de l'aide au poste, les cotisations et contributions sociales, les congés payés, la formation... L'effectif en ETP (Equivalent Temps Plein) des travailleurs accompagnés est de 221,2 à fin 2025 contre 227,2 à fin 2024.
- Les **dotations aux amortissements** s'élèvent à **133 329 €** et correspondent à l'amortissement du matériel de production et de certains bâtiments non financés par le BPAS. Les dotations aux provisions pour clients douteux pour un montant de 22 229 €.
- Les **frais communs** s'élèvent à **150 412 €** et sont répartis sur chaque atelier à proportion de leurs charges de personnel. Ces charges comprennent des amortissements sur les biens communs (50 %), les frais de siège (30 %) et les entretiens généraux et prestations extérieures.

3. REPARTITION DU RESULTAT PAR ATELIERS

Le résultat net comptable de l'année 2025 est un excédent qui s'établit à un montant total de **261 870 €**, contre 267 256 € en 2024.

Il est constitué des résultats de l'ensemble des ateliers, décrits ci-dessous, pour les années 2025 et 2024.

Ateliers	Résultats 2025	Résultats 2024	Variation en €	Variation en %
Espaces Verts	229 498	244 872	-15 374	-6%
Bois	81 557	64 615	16 942	26%
Prestations Services en Entreprise	40 580	-52 663	93 243	-177%
Service Propreté	37 971	55 996	-18 025	-32%
Façonnage Cartonnages	12 392	10 623	1 769	17%
Montage - Assemblage	5 330	11 982	-6 652	-56%
Métallerie	-5 294	5 798	-11 092	-191%
Sous-traitance - Conditionnement	-67 727	-25 186	-42 541	169%
Fabrication Articles décoration	-72 437	-48 781	-23 656	48%
TOTAL	261 870	267 256	-5 386	-2%

-
- L'activité Espaces Verts reste significative, au regard des autres activités. Son résultat de 229 498 € est en légère diminution (-6%)
 - L'activité Bois et Palettes a bien développé son chiffre d'affaires et son résultat (+ 26 %) en 2025.
 - Les Prestations de Services en Entreprise étaient en perte de - 52 663 € en 2024 à cause du litige et de la perte du client « CHU de Caen ». En 2025, son résultat est bénéficiaire de 40 580 €.
 - Le service Propreté a diminué son activité en 2025 et son résultat est moindre.
 - L'activité de sous-traitance est en légère progression, néanmoins son résultat reste toujours déficitaire.
 - L'atelier fabrication d'articles de décoration et nouvellement de couture se développent. Néanmoins, il reste à développer les activités de gravure et de flocage. Ces activités sont actuellement déficitaires (-72 437 €).

4. PROPOSITION D'AFFECTION DU RESULTAT

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale d'affecter le résultat de l'exercice, d'un montant excédentaire de 261 870 €, en réserves des résultats cumulés.



AFFECTATION DES RESULTATS

Le Conseil d'administration a voté en avril 2026, les propositions d'affectation des différents résultats de l'exercice 2025, comme suit :

- **Les résultats en gestion propre :**
 1. L'association, par affectation aux fonds associatifs, de l'Excédent de 257 347,01 €
 2. La section commerciale de l'ESAT, par affectation aux réserves statutaires, de l'Excédent de 261 870,36 €
- **Les résultats des établissements et services médico-sociaux, en gestion contrôlée par les financeurs,** s'élèvent à un montant total de résultat à affecter déficitaire de - 101 709,84 € (comprenant les reprises de résultats n-2 de 173.875 €). La proposition d'affectation des résultats est la suivante :

RESULTATS SOUMIS A CONTRÔLE				PROPOSITION D'AFFECTATION DES RESULTATS		
Etablissements	Financier	Résultats à affecter 2025		Réserve des Excédents P/ Investissements autre que Immobilier	Réserve des Excédents P/ Investissements Immobiliers	Reprise des Résultats
		Excédent	Déficit			
SIEGE	ARS		- 1 580,65			- 1 580,65
IME - CAFS	ARS		- 10 533,14			- 10 533,14
SESSAD	ARS	62 168,91			62 168,91	
ESAT	ARS		- 46 458,52			- 46 458,52
M A S	ARS	145 875,51			145 875,51	
SASLA	CD	11 771,33		11 771,33		
FAM	CD		- 76 988,72			- 76 988,72
FJV HEB	CD		- 17 572,37			- 17 572,37
FJV FOA	CD		- 29 564,54			- 29 564,54
SAJH	CD		- 138 827,65			- 138 827,65
TOTAL		219 815,75	- 321 525,59	11 771,33	208 044,42	- 321 525,59
Résultats des budgets sociaux			- 101 709,84			- 101 709,84

1. Les résultats concernant l'ARS s'élèvent à un excédent de 149.472 €
2. Les résultats concernant le Conseil Départemental (CD) s'élèvent à un déficit de - 251.182 €

Les résultats des établissements seront examinés ultérieurement par les financeurs.

LES INVESTISSEMENTS DE L'APAEI REGROUPEE

Ils ont été réalisés en 2025 pour un total de 829.657 €.

La répartition des acquisitions porte sur :

- Des éléments des constructions, leurs agencements : **343.087 €** dont par l'association l'acquisition d'un appartement en résidence (53.622 €), entrée de la résidence La Triade suite au bail à construction (228.673 €) et le réagencement intérieur de la maison de La Triade (26.003 €).
- Le reste porte sur la réfection des sites de l'ESAT pour 34.788 € dont plomberie à TROARN.
- Les équipements destinés à la gestion des économies d'énergies : **147.617 €**.
Ce qui totalise sur les 2 dernières années 310.951 €

Les équipements, matériel et outillage : **338.953 €** au titre de :

1. remplacement de matériel électrique et divers équipements : 88.805 €
2. remplacement de matériel et outillage en ESAT pour 103.013 €
3. l'acquisition de nouveau matériel en ESAT pour sa diversification : 56.190 €
4. remplacement de matériel hôtelier et de restauration pour 42.527 €
5. remplacement de matériel paramédical pour 1.270 €
6. renouvellement de matériel informatique pour 19.111 €
7. renouvellement de mobilier et éléments divers pour 28.036 €

Les investissements en cours au 31/12/2025 s'élèvent à 811.543 € et concernent notamment les travaux de l'internat de l'IME.

Les acquisitions de ces matériels ont entraîné la sortie de 180.264 € en valeur brute (valeur d'achat initiale).

Il n'y a pas eu de souscription d'un emprunt bancaire sur cet exercice, l'autofinancement est la règle en attente de PPI validés.

LA SANTE FINANCIERE DE L'ASSOCIATION REGROUPEE

L'Association dite « regroupée » reprend l'ensemble des comptes de toutes les entités :

- Les Etablissements et Services, en gestion contrôlée
- L'ESAT, Production, en gestion libre
- L'association, concernant la vie associative, en gestion libre

LES GRANDES MASSES FINANCIÈRES

.	2025	2024	Variation en €	Variation en %
Fonds Propres	16 575 704	15 653 877	921 827	6%
Endettement Financier	216 241	343 426	-127 185	-37%
Endettement Global	3 631 872	2 978 671	653 201	22%
Résultat Net Excédentaire	243 632	670 964	-427 332	-64%

LES RATIOS FINANCIERS

	2025	2024
Endettement Financier (Brut)	1,30%	2,19%
Capacité d'Autofinancement (CAF)	7,94%	8,74%

Le taux d'endettement financier de 1,30% est un taux plutôt bas et révèle une bonne capacité d'emprunt. L'association bénéficie aussi d'une bonne autonomie financière.

LA SANTE FINANCIERE DE L'ASSOCIATION REGROUPEE

LA TRÉSORERIE

.	2025	2024	Variation en €	Variation en %
Fonds de Roulement Investissement	9 915 882	9 583 584	332 298	3%
Fonds de Roulement Exploitation	3 837 094	4 080 707	-243 613	-6%
Besoin en Fonds de Roulement	-244 899	-806 911	562 012	-70%
Trésorerie	13 508 077	12 857 380	650 697	5%

Le FONDS de **ROULEMENT d' INVESTISSEMENT** augmente de 332 K € en raison :

- De l'affectation des résultats 2024 en réserves
(Association et ESAT Activité commerciale)588 K €
- De la dotation à la provision pour renouvellement des immobilisations
(dont CNR ARS 491 K€)630 K €
- De l'affectation des résultats 2023 et dotations en réserves liées aux investissements
.....200 K €
- Des dotations aux amortissements 667 K €
- MOINS Les investissements réalisés et en cours - 1.642 K €
- MOINS Les remboursements d'emprunts- 135 K €

Le FONDS de **ROULEMENT d' EXPLOITATION** a baissé de 243 K€ en raison :

- Des résultats excédentaires 2025244 K €
- Des dotations provisions p/ remise en état sites SAJH85 K €
- Des dotations aux provisions pour risques145 K €
- MOINS les résultats 2024 (Assoc & ESAT) affectés en réserve - 588 K €
- MOINS les résultats 2023 affectés en réserve d'investissement - 137 K €

LA SANTE FINANCIERE DE L'ASSOCIATION REGROUPEE

Le BESOIN en **FONDS de ROULEMENT** diminue de 562 K€ en raison :

- De la diminution des créances- 65 K €
- De l'augmentation des dettes Fournisseurs- 436 K €
- De l'augmentation des dettes fiscales et sociales - 35 K €

La TRESORERIE varie par conséquent de la somme des éléments ci-dessus, soit une augmentation de 651 K€, dont les écarts les plus significatifs portent sur les dotations aux provisions règlementées pour renouvellement des immobilisations issues de CNR ARS pour la reconstruction de la MAS.

La situation financière dans son ensemble est saine et permet d'avoir une certaine autonomie. Le recours à des financements externes peuvent être envisagés pour soutenir les projets immobiliers, comme la rénovation des sites d'ESAT.

LE RATIO DE VÉTUSTÉ

	2025	2024
Vétusté des Immobilisations	74,49%	77,87%

Ce ratio de structure indique le niveau d'usure des biens. Plus, il s'éloigne de 100%, plus les biens sont usagés. Ce taux général est plutôt correct, mais il est à moduler selon la nature des biens (constructions, agencements ou matériel...)

Le Bilan et le Compte de Résultat au 31/12/2025, détaillés, de l'Association Regroupée, est en annexe.

BILAN REGROUPE

ASSOCIATION REGROUPEE

Bilan

ACTIF	Arrêté au 31/12/2025 Durée 12 mois			31/12/2024 12 mois
	BRUT	AMORT/PROV	NET	NET
Frais d'établissement				
Frais d'établissement				
Frais d'établissement				
TOTAL I				
Actif Immobilisé				
Immobilisations Incorporelles				
Frais de recherche et développement				
Donations temporaires d'usufruits				
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes				
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs				
Immobilisations Corporelles				
Terrains	392 527,31	-282 319,58	110 207,73	128 419,01
Constructions	10 682 165,27	-8 407 246,28	2 274 918,99	1 991 091,50
Installations techniques matériel et outillage industriel	1 316 221,56	-1 030 340,19	285 881,37	254 924,28
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes	811 543,47		811 543,47	51 535,84
Autres immobilisations corporelles	4 833 794,68	-3 714 930,87	1 118 863,81	1 252 796,52
Biens reçus par legs ou donations destinés à être cédés				
Biens reçus par legs ou donations destinés à être cédés				
Immobilisations Financières				
Participations				
Créances rattachées à des participations				
Autres titres Immobilisés	736 900,00		736 900,00	736 140,00
Prêts				
Autres Immobilisations Financières	12 961,15		12 961,15	12 961,15
TOTAL II	18 786 113,44	-13 434 836,92	5 351 276,52	4 427 868,30
Comptes de Liaison				
Comptes de Liaison				
Comptes de Liaison				
TOTAL III				
Actif Circulant				
Stocks et en cours				
Stocks et en cours	144 094,21		144 094,21	116 614,65
Créances				
Créances redevables usagers et comptes rattachés	3 174 093,48	-255 249,56	2 918 843,92	3 083 738,06
Créances reçues par legs ou donations				
Autres créances	353 287,54		353 287,54	209 381,78
Charges constatées d'avance	28 690,50		28 690,50	28 153,45
Valeurs mobilières de placement				
Instruments financiers à terme et jetons détenus	5 452 149,66		5 452 149,66	6 600 000,00
Disponibilités	8 107 099,23		8 107 099,23	6 261 723,76
TOTAL IV	17 259 414,62	-255 249,56	17 004 165,06	16 299 611,70
Frais d'émission des emprunts				
Frais d'émission des emprunts				
Frais d'émission des emprunts				
TOTAL V				
Prime de remboursement des emprunts				
Primes de remboursement des emprunts				
Primes de remboursement des emprunts				
TOTAL VI				
Ecart de conversion Actif				
Ecarts de conversion Actif				
Ecarts de conversion Actif				
TOTAL VII				
TOTAL GENERAL	36 045 528,06	-13 690 086,48	22 355 441,58	20 727 480,00

BILAN REGROUPE

ASSOCIATION REGROUPEE		Bilan	
PASSIF		Arrêté au 31/12/2025	31/12/2024
		Durée 12 mois	12 mois
Fonds propres			
Fonds propres sans droit de reprise			
Fonds propres statutaires	2 235 474,97	2 040 257,14	
Fonds propres complémentaires	156 853,33	156 853,33	
Fonds propres avec droit de reprise			
Fonds propres statutaires			
Fonds propres complémentaires	368 987,80	368 987,80	
Ecart de réévaluation			
Ecart de réévaluation	93 284,52	93 284,52	
Réserves			
Réserves statutaires ou contractuelles	6 424 544,60	6 093 733,99	
Réserves pour projet de l'entité	3 457 426,68	3 202 732,26	
dont réserves des activités sociales et médico-sociales sous gestion contrôlée	3 290 179,68	3 035 485,26	
Autres réserves			
Report à nouveau			
Report à nouveau	149 869,66	188 893,39	
dont report à nouveaux des activités sociales et médico-sociales sous gestion contrôlée	149 869,66	188 893,39	
Excédent ou déficit de l'exercice			
Excédent ou déficit de l'exercice	243 632,33	670 963,84	
dont Excédent ou déficit de l'exercice des activités soc & médico-sociales sous contrôle	-275 585,04	82 665,31	
Situation nette (sous-total)			
Situation nette (sous-total)	13 130 073,89	12 815 706,27	
Fonds propres consommables			
Fonds propres consommables			
Subventions d'investissement			
Subventions d'investissement	261 016,85	267 432,60	
Provisions réglementées			
Provisions réglementées	3 184 613,96	2 570 737,78	
	TOTAL I	16 575 704,70	15 653 876,65
Fonds reportés et dédiés:			
Fonds reportés liés aux legs et donation			
Fonds reportés liés aux legs et donation	33 806,52	33 806,52	
Fonds dédiés			
Fonds dédiés	108 272,51	91 290,31	
	TOTAL II	142 079,03	125 096,83
Comptes de Liaison			
Comptes de Liaison			
Comptes de Liaison			
	TOTAL III		
Provisions			
Provisions pour risques	226 361,61	226 361,61	
Provisions pour charges	1 943 866,63	1 743 398,21	
	TOTAL IV	2 170 228,24	1 969 759,82
Dettes			
Emprunts Obligataires et assimilés			
Emprunts Obligataires et assimilés			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	200 912,35	332 743,80	
Emprunts et dettes financières diverses			
Emprunts et dettes financières diverses	15 328,53	10 682,18	
Instruments financiers à terme			
Instruments financiers à terme			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 130 387,52	763 018,45	
Dettes des legs ou donations			
Dettes des legs ou donations			
Dettes fiscales et sociales			
Dettes fiscales et sociales	1 498 702,93	1 438 984,28	
Dettes sur immobilisations, comptes rattachés			
Dettes sur immobilisations, comptes rattachés	68 617,09		
Autres dettes			
Autres dettes	550 782,22	430 619,02	
Produits constatés d'avance			
Produits constatés d'avance	2 698,97	2 698,97	

COMPTE DE RESULTAT REGROUPE AU 31/12/2025

Compte de résultat

ASSOCIATION REGROUPEE

	Arrêté au : 31/12/2025		31/12/2024		Variation	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Produit d'exploitation						
Cotisations	17 820,00	0,11	18 870,00	0,12	-1 050,00	-5,56
Ventes de biens	1 570 953,98	9,43	1 654 286,18	10,28	-83 332,20	-5,04
dont ventes de biens en nature						
dont ventes biens relatives aux activités soc. & médico-soc.						
Ventes de prestations de services	236 006,08	1,42	256 491,59	1,59	-20 485,51	-7,99
dont parrainages						
dont ventes prestations liées aux activités soc & médico-soc						
Ventes de biens et services	1 806 960,06	10,84	1 910 777,77	11,87	-103 817,71	-5,43
Concours publics et subvt ^o exploitation	16 667 095,62	100,00	16 094 542,57	100,00	572 553,05	3,56
dont contributions financières autorisés tarifications						
Versements fondateurs ou consommation dotation consomptible						
Ressources liées à la générosité du public	13 475,43	0,08	314 037,03	1,95	-300 561,60	-95,71
. Dons manuels	13 475,43	0,08	11 666,29	0,07	1 809,14	15,51
. Mécénats						
. Legs, donations et assurances-vie			302 370,74	1,88	-302 370,74	-100,00
Contributions financières						
Produits de tiers financeurs	16 680 571,05	100,08	16 408 579,60	101,95	271 991,45	1,66
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	51 454,59	0,31	92 652,82	0,58	-41 198,23	-44,47
Produits des cessions d'immo incorporelles & corporelles	17 055,72	0,10	44 100,00	0,27	-27 044,28	-61,32
Utilisations des fonds dédiés	57 871,50	0,35			57 871,50	
Autres produits	3 697 336,03	22,18	3 637 959,02	22,60	59 377,01	1,63
dont complément de rémunération TH	3 195 470,22		3 147 769,74			
dont quote-part de résultat sur opérations en commun						
PRODUIT D'EXPLOITATION TOTAL I	22 329 068,95	133,97	22 112 939,21	137,39	216 129,74	0,98
Charges d'exploitation						
Achats de marchandises	278 488,63	1,67	231 472,75	1,44	47 015,88	20,31
Variation de stocks	-36 467,57	-0,22	8 234,27	0,05	-44 701,84	-542,88
Autres achats et charges externes	4 823 927,82	28,94	4 527 047,02	28,13	296 880,80	6,56
Aides financières						
Impôts, taxes et versements assimilés	1 025 114,78	6,15	1 114 064,80	6,92	-88 950,02	-7,98
Salaires	10 868 690,65	65,21	10 552 537,28	65,57	316 153,37	3,00
Cotisations sociales	3 915 173,37	23,49	3 757 913,94	23,35	157 259,43	4,18
Dotations aux amortissements & aux dépréciations	687 752,52	4,13	847 024,21	5,26	-159 271,69	-18,80
Dotations aux provisions	929 353,12	5,58	499 148,57	3,10	430 204,55	86,19
Valeurs comptables des immobilisations cédées			2 541,36	0,02	-2 541,36	-100,00
Report en fonds dédiés	74 853,70	0,45	69 746,08	0,43	5 107,62	7,32
Autres charges	4 159,35	0,02	38 861,85	0,24	-34 702,50	-89,30
CHARGES D'EXPLOITATION TOTAL II	22 571 046,37	135,42	21 648 592,13	134,51	922 454,24	4,26
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-241 977,42	-1,45	464 347,08	2,89	-706 324,50	-152,11
Produits financiers						
De participations						
D'autres valeurs mob. & créances de l'actif immobilisé	237 146,33	1,42	190 511,98	1,18	46 634,35	24,48
Autres intérêts et produits assimilés	1 384,33	0,01	1 324,43	0,01	59,90	4,52
Reprises sur dépréciations & provisions						
Différences positives de change						
Produits des immo. financières cédées						
Produits nets s/cessions VPM. et de trésorerie						
PRODUITS FINANCIERS TOTAL III	238 530,66	1,43	191 836,41	1,19	46 694,25	24,34
Charges financières						
Dotations amort., dépréciations et provisions						
Intérêts et charges assimilés	5 016,99	0,03	7 808,46	0,05	-2 791,47	-35,75
Différences négatives de change						
Valeurs comptables des immo financières cédées						
Charges nettes s/cessions VPM. et de trésorerie						
CHARGES FINANCIÈRES TOTAL IV	5 016,99	0,03	7 808,46	0,05	-2 791,47	-35,75
RESULTATS FINANCIERS	233 513,67	1,40	184 027,95	1,14	49 485,72	26,89
RESULTATS COURANTS AVANT IMPÔTS	-8 463,75	-0,05	648 375,03	4,03	-656 838,78	-101,31
Produits exceptionnels	252 708,18	1,52	22 727,81	0,14	229 980,37	1 011,89
PRODUITS EXCEPTIONNELS TOTAL V	252 708,18	1,52	22 727,81	0,14	229 980,37	1 011,89
Charges exceptionnelles	192,10	0,00			192,10	
CHARGES EXCEPTIONNELLES TOTAL VI	192,10	0,00			192,10	
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	252 516,08	1,52	22 727,81	0,14	229 788,27	1 011,04
Participation des salariés						
PARTICIPATION DES SALARIÉS TOTAL VII						
Impôts sur les bénéfices	420,00	0,00	139,00	0,00	281,00	202,16

COMPTE DE RESULTAT REGROUPE AU 31/12/2025

ASSOCIATION REGROUPEE

	Arrêté au : 31/12/2025		31/12/2024		Variation	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
TOTAL VIII	420,00	0,00	139,00	0,00	281,00	202,16
PRODUITS	22 820 307,79	136,92	22 327 503,43	138,73	492 804,36	2,21
CHARGES	22 576 675,46	135,46	21 656 539,59	134,56	920 135,87	4,25
EXCÉDENT OU DÉFICIT	243 632,33	1,46	670 963,84	4,17	-427 331,51	-63,69
dont excédent ou déficit activités sous gestion contrôlée	-275 585,04		82 665,31			

COMPTE DE RESULTAT REGROUPE AU 31/12/2025

Compte de résultat

ASSOCIATION REGROUPEE

	Arrêté au : 31/12/2025		31/12/2024		Variation	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE						
Contributions Produits						
Dons en nature						
Prestation en nature						
Bénévolat	20 462,50	0,12	15 730,00	0,10	4 732,50	30,09
CONTRIBUTIONS PRODUITS	20 462,50	0,12	15 730,00	0,10	4 732,50	30,09
Contributions Charges						
Secours en nature						
Mises à disposition gratuite de biens et services						
Prestations en nature						
Personnel bénévole	20 462,50	0,12	15 730,00	0,10	4 732,50	30,09
CONTRIBUTIONS CHARGES	20 462,50	0,12	15 730,00	0,10	4 732,50	30,09

RÉALISATION COLLECTIVE
DES JEUNES
DU PÔLE ENFANCE

EXTRAIT DU PROJET ASSOCIATIF GLOBAL

Le Projet Associatif Global a été réécrit et a permis de repenser nos orientations pour les cinq années à venir.

Notre association doit continuer sa transformation, les orientations et objectifs à poursuivre ont été fixés pour déployer une offre d'accueil centrée sur les besoins d'accompagnement et ce, à chaque étape du parcours de vie des usagers.

“ Nos orientations pour les 5 ans à venir ”

L'APAEI Côte Fleurie souhaite inscrire sa réflexion et ses actions, pour les cinq années à venir, dans la dynamique proposée par l'UNAPEI à travers les trois orientations stratégiques qui ont été adoptées à Nantes lors de l'Assemblée Générale du 26 mai 2023, orientations dont nous reprenons les intitulés dans les titres des trois axes déclinés ci-dessous, pour ce qui concerne notre cadre local.

Les années 2020 seront le temps, au-delà de la préservation nécessaire de la professionnalité, de la reconquête du sens, dans la vie quotidienne de chacun, dans les réseaux dans lesquels l'association évolue, et, plus globalement, d'un point de vue sociétal.

AXE I. AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DE CHACUN AU QUOTIDIEN

ACTION 1 : RECONSTRUIRE LE SAJH ET LA MAS

Les bâtiments du SAJH à Troarn et de la MAS à Dozulé sont vétustes et ne sont plus adaptés aux attentes en matière d'accessibilité. Le projet, sous réserve d'un accord à trouver par les financeurs, est de construire un nouvel ensemble immobilier afin d'améliorer l'accueil et le confort des résidents.

ACTION 2 : ASSURER UN MEILLEUR SUIVI MÉDICAL

L'idée est de développer la plateforme santé afin de suivre toutes les personnes accueillies, quel que soit l'établissement.

- Assurer aux usagers un suivi médical adapté en lien avec leur pathologie, leur âge, leurs spécificités
- Prôner la santé et la sécurité au travail dans les ESAT
- Proposer l'accès à la télémédecine pour les simples consultations ou les prises en charge régulière des maladies chroniques (renouvellement d'ordonnance...) ou pour certaines urgences. Cela évite les contraintes des déplacements et du temps perdu en salle d'attente, aussi bien pour l'utilisateur que l'accompagnant. Les téléconsultations ne remplaceront pas les consultations en présentiel mais les compléteront
- Utiliser plus les nouvelles technologies et tirer parti de la transformation digitale
- Mettre en place le Dossier Médical Partagé (DMP) de l'Assurance Maladie
- Développer des partenariats avec les hôpitaux, la HAD, les EHPAD
- Développer les actions de prévention (addictions, sexualité, cancers, planning familial, réseau bucco-dentaire...)
- Former les professionnels sur la prise en soins des différents publics et de leurs spécificités

ACTION 3 : ASSURER LA COHÉRENCE ET LA CONTINUITÉ DES PARCOURS DE VIE

Il faut appréhender différemment l'accompagnement, selon certains moments de la vie afin de mieux répondre aux besoins spécifiques du moment car chaque usager a ses propres besoins

- Développer les passerelles entre les différents pôles : enfance, adolescence et adultes, scolarité et travail, occupations et loisirs, santé et vieillesse
- Décloisonner les établissements et services pour être plus réactifs et apporter des réponses aux besoins identifiés
- Mettre en place un accompagnement spécifique sur les périodes de grande transition de la vie comme l'entrée dans le monde du travail (souvent synonyme de rupture) ou lors du départ à la retraite
- Mieux informer et guider les familles dans ces périodes de transition
- Conduire la transformation de l'offre pour des parcours de vie personnalisés
- Suivre et réévaluer régulièrement le projet personnalisé pour développer une suite cohérente
- Prendre en compte la personne handicapée dans sa globalité pour favoriser la qualité de vie dans un parcours sans rupture

ACTION 4 : IMAGINER DE NOUVELLES SOLUTIONS DE QUALITÉ DE VIE POUR LES PERSONNES VIEILLISSANTES

L'allongement de l'espérance de vie des personnes handicapées fait émerger de nouveaux besoins en terme d'accompagnement. Ce phénomène n'a pas vraiment été anticipé par nos instances. Face à cet enjeu important, notre association doit se mobiliser pour essayer d'apporter des réponses adaptées afin de maintenir une qualité de vie.

- Vieillir chez soi serait la meilleure solution. Quel que soit l'endroit où la personne vit, foyer, appartement supervisé, maison d'accueil spécialisé ...l'objectif serait d'apporter du soutien au lieu du domicile actuel. Il ne faut pas rompre le parcours de vie de la personne handicapée qui peut être ressenti comme une brutalité. Le changement de lieu de vie peut être une expérience traumatisante, comme pour tout un chacun. L'idée serait de mettre en place des équipes mobiles spécifiques qui se déplaceraient dans les différents lieux de vie. Si l'intervention d'une équipe mobile d'aide à la vie quotidienne et/ou d'animation est requise, il peut s'avérer nécessaire de créer une telle équipe. Ce n'est pas la personne en perte d'autonomie qui bougerait mais les accompagnants qui se déplaceraient
- Des aménagements du logement seront certainement nécessaires. Faire connaître et utiliser « Ma prime Adapt » qui permet, sous conditions, de réaliser des travaux d'adaptation du logement
- Dans d'autres cas, il faudra rechercher ou inventer des partenariats avec des EHPAD existants pour mettre en place des Unités de vie pour Personnes Handicapées Vieillissantes

ACTION 5 : FAVORISER LE BIEN-ÊTRE DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

La recette du bien-être est très large. Elle passe par la relaxation, le sport, le plaisir gustatif, la musique, les sorties culturelles, la médiation animale...

- Développer le sport-santé, le sport bien-être, le yoga, la sophrologie... pour le plus grand bien du corps et de l'esprit. Le sport permet d'oublier les soucis et de se vider la tête
- Pratiquer plus régulièrement ces activités en les adaptant aux capacités de chacun
- Créer des moments de sérénité au quotidien en mettant en place des moments de routine, d'une durée de 15 mn ou plus
- Pratiquer, avec des méthodes simples, la méditation de pleine conscience, qui aide à réduire l'anxiété et améliore la santé émotionnelle et la qualité du sommeil
- Développer l'écoute de la musique et plus particulièrement les musiques relaxantes (musique douce, classique) en proposant aux usagers des playlists. Ces musiques aident à se détendre, à baisser le stress et apaise les tensions. De plus, elles favoriseraient la concentration et faciliteraient les apprentissages
- Développer le chant, les moments de silence, d'émerveillement
- Valoriser les activités « plaisirs »

AXE II. AGIR EN RÉSEAU POUR RENFORCER NOTRE IMPACT

ACTION 6 : RECONSTRUIRE UNE DYNAMIQUE ET DES LIENS INTER FAMILIAUX

On considère le terme « famille » au sens large. Cela peut être aussi bien les parents, les grands-parents, les frères et sœurs, ou d'autres membres de la famille, y compris de la famille recomposée. Il peut s'agir également d'amis proches de la famille.

- Imaginer des dispositifs de mise en relation des familles (sur le modèle des associations de parents d'élèves ou associations d'usagers par exemple), afin de mettre en commun les expériences personnelles au profit de tous, et de se soutenir
- Favoriser les échanges, le dialogue entre les personnes accueillies, les familles, les professionnels, les tutelles par le biais de : rencontres sur les différents sites, réunions de rentrée pour rappel à tous des règles de fonctionnement, des bonnes pratiques, des activités possibles, portes ouvertes, cafés, conférences/débats
- Inciter les familles à participer aux différentes opérations (vente des brioches, achat de fleurs et/ou de jouets en bois, brocantes) ...
- Mobiliser les familles autour d'évènements festifs, de moments de partage afin de se rencontrer et de mieux se connaître
- Sensibiliser les familles à la vie associative et susciter leur adhésion pour soutenir l'action militante de l'association
- Faire vivre et favoriser le bénévolat au sein de l'association et répondre aux demandes de bénévolat faites par des extérieurs

**CHAQUE FAMILLE DOIT POUVOIR TROUVER SA PLACE
DANS L'ASSOCIATION ET ŒUVRER ET/OU S'IMPLIQUER à
SA MESURE. TOUT CECI CRÈE UN SENTIMENT
D'APPARTENANCE.**

ACTION 7 : RECONSTRUIRE DES DYNAMIQUES ET DES LIENS ENTRE PROFESSIONNELS ET FAMILLES

- Donner les moyens et outils nécessaires aux professionnels pour mener à bien leur mission, la qualité de vie au travail conditionnant, particulièrement dans le secteur du médico-social, la bientraitance envers les personnes accueillies
- Développer la communication en interne où le partage des informations est nécessaire à la cohérence de l'accompagnement de la personne accueillie
- Développer la communication et les échanges avec les familles
- Construire des relations de confiance et de réciprocité entre les professionnels et les familles, au bénéfice du bien-être de la personne accompagnée
- Poursuivre la démarche d'amélioration continue de la qualité qui favorise un meilleur accompagnement de la personne handicapée
- Imaginer puis créer des instances ou espaces - temps favorisant les interactions entre les familles et les professionnels
- Relancer les échanges avec nos amis allemands de l'association Lebenshilfe de Gifhorn afin de visiter leurs établissements et échanger avec leurs équipes à propos des méthodes d'accompagnement

AXE III. ACCOMPAGNER LA SOCIÉTÉ POUR RÉUSSIR LA TRANSITION INCLUSIVE

ACTION 8 : REPOSITIONNER LA QUESTION DU HANDICAP MENTAL COMME OBJET SOCIAL

- dans le champ politique local
- dans le champ de la formation des personnels accompagnants
- S'ouvrir sur la cité à travers des lieux et/ou actions visant la rencontre et la mise en visibilité des potentiels des personnes handicapées : déploiement de la boutique proposant les fabrications de l'ESAT, développement des prestations de services
- Développer l'innovation, l'expertise et les partenariats en élargissant le périmètre d'intervention
- S'inscrire dans le débat public pour promouvoir le respect des droits des personnes handicapées mentales et l'inclusion
- Agir au sein d'organisations du mouvement social (CCAS, bailleurs sociaux, collectifs associatifs...)
- Imaginer, discuter et proposer des modèles de structures de vie alternatives aux structures existantes dans le cadre de groupes de travail avec l'ARS et le Conseil Départemental
- Interpeller les instances et les personnels politiques sur la problématique du vieillissement des personnes handicapées mentales
- Assurer, auprès des institutions de formation des différentes catégories de personnels, des interventions présentant les spécificités du handicap mental
- Initier des démarches relevant de la recherche-action installant les différents partenaires de la vie dans les établissements (personnes handicapées/famille et/ou tuteurs/professionnels de l'accompagnement) dans une dynamique de réflexion/théorisation/co-formation éventuellement avec des partenariats universitaires
- Répondre plus souvent aux appels à projets
- Sensibiliser le secteur privé pour trouver de nouvelles ressources telles que le mécénat d'entreprise, les dons et les legs, tout en préservant le caractère social de notre mission



RÉALISATION COLLECTIVE
DES JEUNES
DU PÔLE ENFANCE

LES REMERCIEMENTS

UN IMMENSE MERCI à L'ENSEMBLE DES ÉQUIPES DE TERRAIN
MOBILISÉES SUR NOS DIFFÉRENTS SITES.
VOTRE ENGAGEMENT, VOTRE PROFESSIONNALISME ET LA QUALITÉ
DE L'ACCOMPAGNEMENT QUE VOUS OFFREZ CHAQUE JOUR FONT
LA RICHESSE ET LA FORCE DE NOTRE ORGANISATION.

MERCI AUSSI à NOS COLLABORATEURS DU SIÈGE, POUR LEUR
TRAVAIL ESSENTIEL, SOUVENT EN COULISSES, MAIS TOUJOURS
DÉTERMINANT.

ENFIN, JE TIENS à ADRESSER UN REMERCIEMENT TOUT
PARTICULIER ET CHALEUREUX à NOTRE DIRECTRICE GÉNÉRALE,
MADAME PHILIPPOT, AINSI QU'à NOTRE DIRECTEUR GÉNÉRAL
ADJOINT, MONSIEUR LEBOURGEOIS.

LEUR ENGAGEMENT, LEUR VISION ET LEUR CAPACITÉ à IMPULSER
UNE DYNAMIQUE CONSTRUCTIVE NOUS PERMETTENT D'AVANCER
AVEC CONFIANCE, DÉTERMINATION ET SÉRÉNITÉ VERS LES DÉFIS DE
DEMAIN.

*Mille
Fois
merci*



Téléchargement du rapport

