



SOMMAIRE

A.	Le Pôle De Direction	2
B.	Les Pôles des établissements	13
C.	Les taux d'occupation.....	30

A. Le Pôle De Direction

L'Organisation du pôle de Direction s'est affinée sur l'année 2025, engendrée par la signature du renouvellement du CPOM en avril avec L'ARS.

L'ensemble des Directeurs de pôles ont été recrutés et la Direction Générale a pu entamer un accompagnement de proximité et individualisé avec celles -ci.

Le Poste de Directrice Générale Adjointe a été transformée en poste de Directrice Qualité Méthode qui après analyse était une nécessité au sein de l'organisation comme la nôtre afin de pouvoir accompagner les directions autour du plan d'accompagnement de la qualité et à travers les différentes évaluations externes.

L'Association s'est d'ailleurs dotée d'un outil en novembre 2025 pour accompagner la qualité et le DUERP (AGEVAL).

Avec la mise en place du DUI, un poste de formateur et réfèrent des outils digitaux a été créé sur le pôle de direction en lien avec le Directeur des Systèmes d'Information externalisé entre autres responsable du projet technique du DUI.

Faute de candidats stables sur le poste nous n'avons pu pérenniser ce poste sur l'année 2025 et nous avons nommé des référents DUI sur chaque établissement.

Au niveau administratif, une rupture conventionnelle a été négociée en mai avec l'assistante de direction à la suite d'un nouveau projet professionnel. Deux assistantes de direction se sont succédé et cela n'a pas abouti à des périodes d'essais concluantes.

Au niveau Ressources Humaines, en attendant le recrutement d'un gestionnaire RH, nous avons fait le choix de nous doter d'une consultante RH externalisée (3 jours par semaine) afin de déployer la nouvelle politique RH en interne et de faire vivre le nouvel accord du temps de travail signé en avril 2025, le précédent étant caduque.

La direction générale a également travaillé avec le conseil d'administration autour du plan stratégique sur 5 ans profitant ainsi de la signature du CPOM 2025-2029.

Ce plan stratégique a été approuvé lors de l'assemblée générale du 14 juin 2025.

Ci-dessous un extrait des 5 axes stratégiques :

Nos 5 orientations stratégiques pour faire encore mieux.

Nous ne voulons pas grandir pour grandir. Nous voulons grandir en qualité, en cohérence, en humanité. Ce qui nous anime, c'est de faire toujours mieux. De professionnaliser encore davantage nos pratiques, nos outils, nos méthodes. De garantir un même niveau d'exigence dans chaque pôle, chaque établissement, chaque accompagnement. De compléter encore la variété de notre accompagnement pour aller plus loin, pour chaque personne en situation de handicap mental, dans chaque phase de sa vie et de ses motivations personnelles. De toujours chercher à favoriser l'ouverture entre l'intérieur de nos établissements et le monde extérieur. Nous avons encore du pain sur la planche, mais notre motivation est à la hauteur de notre engagement ! Pour les quelques années qui viennent, nous avons 5 axes très clairs.

1. Plus d'homogénéité et de professionnalisation L'ETAI est en pleine transformation. Nous évoluons d'un modèle associatif artisanal, fondé sur la proximité, vers une organisation professionnelle, pilotée, outillée. Cette évolution est nécessaire pour continuer à offrir un accompagnement de qualité. Nous avons déjà lancé le déploiement d'outils modernes, comme le dossier usager informatisé, un nouveau système informatique pour nos ressources humaines, le développement de compétences plus fines pour manager nos équipes, etc. Nous volons accentuer ce mouvement de professionnalisation dans tous les domaines. Par exemple, l'un des fondements de notre politique RH est « la symétrie des attentions » entre les personnes accompagnées et les salariés de l'ETAI. Prendre soin des équipes est une condition essentielle pour bien prendre soin des personnes accompagnées et nous voulons aller plus loin dans le développement des valeurs de management, de bien-être, de reconnaissance et de formation pour progresser. Accueillir les nouveaux avec une culture commune, les fidéliser par la qualité de vie au travail, multiplier les formations diplômantes ciblées, mieux gérer les passerelles de mobilités internes sont également sur notre feuille de route. Mieux structurer nos processus et nos outils, affiner notre gestion budgétaire, mutualiser les ressources, harmoniser nos trames de projet personnalisées pour chaque personne accompagnée doit également progresser. Nous mettons aussi en place des groupes de travail inter établissements, des comités de pilotage... Bref, tout ce qui peut favoriser la cohérence, sans perdre l'agilité locale. Ce n'est pas une démarche technique : c'est un levier pour garantir à chaque personne un accompagnement stable, cohérent, et humain. "Faire bien, avec peu, ça demande de l'organisation. On doit penser l'organisation pour que ça paraisse fluide du point de vue des personnes, même si derrière, c'est très structuré. Il faut stabiliser les cadres, construire une organisation qui tient dans le temps. Sinon, on reconstruit en boucle, comme un château de sable."

2. Une unité pour enfants autistes Une nouvelle structure devrait voir le jour au sein du pôle Enfance : une unité dédiée à l'accueil de jeunes enfants atteints d'autisme. Ce lieu à taille humaine permettra un accompagnement spécialisé, et apportera une réponse aujourd'hui à un besoin en forte demande sur le territoire. Dans le Val-de-Marne, deux demandes sur trois d'accompagnement pour enfants concernent aujourd'hui des troubles du spectre de l'autisme. Et l'offre, elle, reste largement insuffisante. Face à cette réalité, nous souhaitons ouvrir une unité dédiée de 10 places, adossée aux locaux de notre IME à Vitry. Ce projet n'est pas qu'une réponse quantitative. C'est un engagement : celui d'offrir aux enfants concernés un environnement adapté, bienveillant, structurant, pour grandir avec confiance et dignité. C'est aussi une chance pour tout l'ETAI. Car les compétences développées ici — en communication alternative, en coordination transdisciplinaire, en accompagnement parental — viendront enrichir l'ensemble de notre pôle Enfance, et au-delà. Notre ambition est claire : permettre à chaque enfant de poser des fondations solides, et à chaque famille de sentir qu'elle n'est plus seule. "Cette structure va nous permettre de développer des compétences spécifiques sur l'autisme, mais aussi de mieux accompagner d'autres profils avec des troubles similaires."

3. La réhabilitation du site de Choisy-le-Roi Le site de Choisy sera entièrement repensé. Les bâtiments seront reconstruits pour accueillir une plateforme médico-sociale avec différents types d'accompagnement (orientation, hébergement temporaire, SAVS, soins). Un chantier architectural, mais surtout humain. Depuis plus de dix ans, nous portons avec conviction un projet essentiel pour les personnes que nous accueillons à Choisy : reconstruire entièrement le site de Choisy. Trois grands volets composent ce projet : une plateforme d'évaluation et d'orientation, un foyer de vie entièrement repensé, et une résidence communautaire pour remplacer les anciens foyers d'hébergement. Les plans sont prêts. Les discussions avec les financeurs sont ouvertes. Ce projet n'est pas seulement immobilier. C'est un choix humain. Il vise à créer un lieu de vie digne, chaleureux, structurant, à la hauteur des

besoins et des rêves des personnes accompagnées. "Nous ne voulons pas "faire neuf". Nous voulons faire juste, faire beau, faire ensemble"

4. Des transitions de vie mieux accompagnées De nombreux dispositifs déjà en place permettent d'amorcer des transitions réussies entre vie familiale, vie en foyer, logement autonome, ou même accès au travail. Dans les foyers de vie, les équipes accompagnent ces transitions par des sorties en ville, des projets de bénévolat, du lien de quartier, des activités concrètes de vie quotidienne. Ces transitions, nous voulons les préparer encore plus, les accompagner et les rendre possibles encore mieux. Entre l'enfance et l'âge adulte, nous voulons être encore plus présents avec les familles, pour anticiper les orientations, sécuriser les démarches, construire la suite avec bienveillance. Nous voulons amplifier les relais faits dans la concertation, avec des professionnels qui connaissent la personne. Entre deux structures de l'ETAI, un même accompagnant pourra par exemple faire le lien pendant les premières semaines. On ne "transfère" pas une personne. On l'accompagne dans un nouveau chapitre. Et demain, une plateforme dédiée nous permettra de conseiller, orienter, fluidifier les parcours à plus grande échelle. Ces expériences sont inspirantes. Notre défi est maintenant de les amplifier, de faire en sorte que ces ponts deviennent la norme. "Ils vont au marché, au cinéma, ils participent à la vie du quartier. Ils sont reconnus. Ils sont à leur place." "Ce n'est pas parce qu'ils sont résidents en situation de handicap qu'ils ne peuvent pas aller à l'extérieur. On essaye vraiment de participer à la vie de la société. Et que la société aussi les inclut. C'est ça, l'inclusion."

5. Des structures intermédiaires en travail adapté Les équipes imaginent déjà de nouvelles formes de travail pour les jeunes adultes à l'approche du monde du travail, ainsi que pour ceux qui approchent de la retraite ou ne souhaitent plus évoluer vers l'extérieur. Des transitions plus progressives, moins de pression, plus de lien, plus de respiration, chacun à son rythme. Par exemple, certaines personnes, après des années en ESAT, ressentent le besoin de ralentir, de travailler autrement, ou de passer à une autre phase de leur vie. D'autres n'ont jamais eu accès au milieu ordinaire, mais ne relèvent pas non plus d'un accompagnement médicalisé. Pour elles, nous construisons de nouvelles réponses. Un travailleur qui occupait un poste de production depuis 20 ans peut par exemple devenir co-animateur d'un atelier de cuisine, une autre personne passer progressivement à mi-temps pour s'occuper de sa santé tout en gardant sa place dans l'équipe. Ces petites évolutions sont de grandes réussites. Notre ambition, c'est d'étendre cette démarche, de la rendre possible dans tous les ESAT de l'ETAI. Nous voulons créer des cadres souples, valorisants, évolutifs, qui permettent d'accompagner la fin de parcours sans rupture, sans brutalité, sans isolement. "Il y a des travailleurs qui, un jour, disent : je n'ai plus envie de repartir dans la course. Et c'est très bien. À nous de créer l'espace pour cela."

A travers ce plan stratégique, nous avons également travaillé notre communication et la refonte de notre logo en fait partie :

Une refonte totale de la forme pour mieux faire connaître le fond et un nouveau logo

On lui a aussi cherché une « Baseline » :

L'ETAI, ce n'est pas un lieu, c'est une vie

Un chemin pour chacun, une place pour tous

Chaque parcours est un projet de vie

Entraide, harmonie, écoute

L'été la vie Fête à la vie

L'inclusion en action

L'humain au cœur de tout

Un chemin pour chacun, un regard pour tous

Pour chacun, un regard. Pour tous, un chemin.

et trouvé grâce à la créativité interne



Pour poursuivre notre travail autour de la communication, un copil communication a travaillé sur la refonte du site internet, la création d'une page « LinkedIn » et « Instagram » ETAI.

Nous avons été accompagnés d'un consultant en communication qui a effectué toute une série de vidéos que l'on peut retrouver sur le site internet et « You tube ».

Des correspondants com ETAI se sont désignés dans chaque établissement afin de faire vivre les pages actualités sur les réseaux sociaux.

Ressources Humaines :

Un séminaire fin janvier 2025 a eu lieu sur le thème de la politique RH avec sa présentation et l'ensemble des procédures déclinant cette nouvelle politique.

Extrait de la politique RH :

La stratégie et les Politiques RH de l'ETAI sont alignées avec la mission de l'Association ETAI, sa philosophie et ses valeurs. L'ETAI est attachée à la symétrie des attentions vis-à-vis des salariés :

Cette stratégie a été mise en place sur l'année 2025.

Les valeurs telles que l'entraide, l'inclusion, le respect, et l'autonomisation doivent être au cœur de toutes les politiques d'ETAI.

Dans ce cadre, la stratégie et les politiques RH de notre organisation, l'accent est mis sur :

Une culture et des valeurs qui placent la confiance, l'entraide et l'inclusion au centre de toutes les politiques :

- Culture de confiance : une culture de respect et d'écoute active où chaque employé se sent en sécurité pour exprimer ses idées et préoccupations ;
- Environnement inclusif : un environnement de travail inclusif où chaque salarié se sent valorisé et respecté ;
- Management responsable et collaboratif : le développement d'un leadership éthique basé sur la transparence et l'exemplarité, avec une participation active des équipes et un engagement total.

Un recrutement responsable et inclusif :

- Ressources et compétences (hard et soft skills) adaptées : une attention particulière est portée sur la qualité des recrutements, pour accompagner avec professionnalisme et soin, une population sensible et vulnérable du fait de leur handicap ;
- Diversité et égalité des chances : les pratiques de recrutement mises en place favorisent la diversité et l'égalité des chances sur tous les postes ;
- Sensibilisation : les recruteurs sont formés à la non-discrimination et à l'inclusion des personnes dans toute leur diversité et à tous niveaux et types de poste ;
- Qualité du processus : la sélection et l'évaluation des candidats garantissent le respect des personnes, l'évaluation objective, le suivi des candidatures, la confidentialité des données personnelles (RGPD), et reflètent l'image ainsi que les valeurs d'ETAI.

Une intégration de qualité des nouveaux collaborateurs :

- Accueil : les nouveaux collaborateurs doivent bénéficier d'un accueil de qualité, dès la phase de pré embauche aux premières semaines d'intégration. Cela inclut un programme transversal et un parcours adapté selon le poste ;
- Suivi et entraide : les nouveaux salariés sont particulièrement suivis pendant leurs premiers mois d'intégration, pour favoriser leur prise de poste et leur réussite. Chacun doit se sentir soutenu, aidé et écouté.

Une gestion des ressources humaines structurée et équitable :

- Process RH écrits et appliqués : des process élaborés par le service des ressources humaines au Siège et déployés au niveau des équipes qui garantissent la professionnalisation de la gestion de nos ressources humaines et l'équité entre salariés ;
- Gestion centralisée : mise à disposition de modèles, et validation par la RRH d'un certain nombre de procédures ;
- Accompagnement des managers par le Service des Ressources Humaines dans la gestion des équipes.

Un développement des collaborateurs :

- Parcours métiers et rétention des talents : des parcours individualisés qui tiennent compte des aspirations personnelles et des compétences de chaque salarié ;
- Programmes de formation : au travers le plan de formation annuelle, mettre en place des actions de formation régulières pour maintenir et développer les compétences et les connaissances des salariés ;
- Mentorat et coaching : mise en place de programmes de mentorat où des salariés expérimentés peuvent guider les nouveaux arrivants, ainsi que des sessions de coaching pour aider les salariés à atteindre leurs objectifs professionnels ;
- Opportunités de mobilité interne : encourager la mobilité interne en offrant des opportunités de changement de poste ou de département ;
- Projets transversaux : les salariés ont la possibilité de participer à des projets transversaux (groupe de travail internes) pour acquérir de nouvelles compétences et expériences, et contribuer à améliorer le fonctionnement et la mission de l'association.

Une reconnaissance des salariés :

- Motivation et engagement : les contributions et l'implication des salariés sont valorisées et reconnues à travers des mécanismes de reconnaissance adaptés à notre organisation, tels que les missions et responsabilités, l'évolution professionnelle, la formation... ;
- Expérience collaborateurs : symétrie des attentions, ...

Un bien-être et un soutien des collaborateurs :

- Gestion des conflits : mise en place de process de résolution de conflit, et maintien d'un climat social positif ;
- Soutien psychologique : des services de soutien psychologique et des programmes de bien-être proposés aux équipes ;
- Qualité de vie au travail : un ensemble de mesures est instauré pour garantir la qualité de vie au travail, l'équilibre avec la vie privée, telle que notamment la qualité du management, les valeurs portées, l'aménagement et l'organisation du temps de travail, la mise en place du télétravail, l'aménagement des espaces de travail.

Une évaluation et un feedback réguliers :

- Evaluations périodiques : des évaluations régulières et formalisées sont mises en place, qui prennent en compte les besoins spécifiques de la structure ;
- Feedback constructif : le feedback constructif et continu est favorisé pour améliorer les pratiques managériales et les politiques RH.

Une communication et une proximité avec les équipes :

- Communication ouverte : une communication ouverte et transparente est maintenue avec tous les salariés, à travers des réunions d'équipe, des communications (courriel, notes de service, espace intranet...);
- Proximité de la Direction et des managers avec les équipes au quotidien : une présence quotidienne de la Direction et des managers auprès des équipes est assurée ; une communication constructive et positive est souhaitée dans les échanges, et les difficultés doivent être remontées à la RRH.

Un dialogue social de qualité :

- Respect de nos obligations légales : réunions régulières, consultations, négociations ;
- Transparence et communication : partage d'information, confiance mutuelle, écoute des préoccupations.

Une bonne gestion financière et une conformité légale de nos activités :

- Une gestion attentive et rigoureuse du Budget, des dépenses : notre rôle est de veiller à une bonne utilisation de nos ressources au regard de notre mission et de nos besoins ;
- Réglementations : toutes les politiques et pratiques RH sont conformes aux lois et à la réglementation en vigueur ; chacun peut signaler une non-conformité le cas échéant.

Une innovation et amélioration continues :

- Encouragement à l'innovation : les salariés sont encouragés à proposer des idées innovantes et à participer à des projets de développement via des groupes de travail internes ;
- Amélioration continue : une approche de management est déployée visant à optimiser en permanence les processus et les pratiques de management et RH.

L'intégration des salariés.

En 2025 trois journées d'intégration se sont déroulées pour les nouveaux salariés de l'ETAI.

Un kit avec les présentations des différents établissements et des goodies de bienvenue a été remis à cet effet.

Le président présente l'histoire de l'Association, le Directeur Général expose les différents projets à venir ainsi que la politique menée et deux Directeurs de Pôle présentent leur pôle.

Ce sont des moments très appréciés par les différents professionnels qui permettent des échanges intéressants.

Cooptation

Afin d'impliquer l'ensemble des professionnels de l'Association et de les intégrer dans le processus de recrutement, nous avons mis en place un système de cooptation. Nous avons débuté par la cooptation de chefs de service puis étendu à l'ensemble des professions. Si les nouveaux salariés cooptés sont confirmés à leur poste, les professionnels qui ont amenés la candidature touchent un prime de 1000€ brut. Cinq nouveaux professionnels sont arrivés de cette façon à l'ETAI en 2025.

Les séminaires de travail

Sur l'année 2025 plusieurs séminaires ont été mis en place.

En janvier un séminaire a eu lieu avec l'ensemble des cadres sur les objectifs associatifs et de la Direction générale avec un focus sur la politique RH à venir.

En mars et juin les directeurs se sont rassemblés sur 3 jours autour de l'excellence managériale animé par un consultant expérimenté. 2 jours se sont déroulés en octobre sur le même thème pour l'ensemble des chefs de service.

Le Plan de développement des compétences

En 2025, nous avons mis en place un catalogue de formation collective pour les formations les plus demandées soit par les professionnels dans le cadre des entretiens professionnels (qui ont eu lieu entre juillet et septembre), soit par les Directions en fonction des besoins correspondant à l'offre de service.

- **Les Formations Obligatoires**
 - Habilitation électrique, deux sessions de jours
 - Prévention des risques liés à l'activité physique, 2 sessions de deux jours
 - SST (initial et recyclage), 2 sessions de 2 jours
 - Evacuation incendie, confinement, manipulation des extincteurs, pour l'ensemble des établissements
 - CACES. 2 sessions de 2 jours

- **Les Formations stratégiques.**
 - Analyse des pratiques pour tous les établissements,
 - Accompagner la personne en situation de handicap vieillissante, 2 sessions de 2 jours
 - Agressivité et Violence, 2 sessions de 3 jours
 - Snoozelen, 2 sessions de 4 jours
 - Accompagnement à la VARS, comité de pilotage par établissement 6 jours
 - Autisme et Communication, 2 sessions de 3 jours
 - Approche du Handicap, 2 sessions de 2 jours

- Addiction et Prévention, 1 session de 2 jours
- Contention douce, 1 session de 2 jours
- Epilepsie, 2 sessions de 2 jours

L'organisation du Pôle de Direction

La structuration des organes décisionnels s'organise avec notamment des réunions sur l'ensemble des pôles, des sites et services ce qui permet une régulation plus efficace et structurée :

- Réunion mensuelle du Comité Stratégique du Pôle de Direction composée du Directeur Général (DG), de la Directrice Méthode et Qualité (DQM), de la Responsable des ressources humaines (RRH) et de la Directrice Administrative et Financière (DAF). Ces réunions ont lieu en amont des réunions de Direction notamment afin de préparer l'ordre du jour de ces réunions ;
- Réunion mensuelle de Direction composée du Comité Stratégique du Pôle de Direction, de la Direction Technique et des Directions de Pôle ;
- Réunion technique entre le service RH et le service Financier pour une meilleure coordination ;
- Reporting individuel tous les 15 jours de la Directrice Méthode et Qualité, la Responsable des ressources humaines, la Directrice Administrative et financière auprès du Directeur Général afin de réguler la coordination d'ensemble.
- Reporting de toutes les Directions d'Etablissements auprès du Directeur Général à l'aide d'un tableau de bord coconstruit avec les Directions de Pôle tous les 2 mois.
- Réunion trimestrielle organisée par la Directrice Administrative et Financière, Directrice Qualité Méthode, RRH avec les Directions de Pôle.

Groupes de travail transversaux en 2025

Ces groupes de travail sont composés de cadres de Direction (Direction Générale, Directions et Chefs de services) :

- Règlements de fonctionnement (finalisation été 2025),
- Commissions d'admissions (Finalisation été 2025),
- Comités de projet DUI (tout au long de l'année),
- Groupe de travail sur les fiches de postes
- Groupe de travail sur la mise en place de la plateforme d'évaluation et d'orientation

Projets en continuité de développement :

La RGPD

L'Association a mandaté en 2024 la société Cyber Verif afin de la mettre en conformité. En 2025 l'Association ETAI à mandaté un DPO externe pour mettre à jour tous les traitements de données et suivre les analyses d'impact, il est également référent RGPD pour l'association. Tous les établissements sont impliqués dans cette démarche et l'ensemble des salariés de l'ETAI sont sensibilisés via des formations aux Cyber attaque et au RGPD.

La QVT (Qualité de Vie au Travail)

Ces dernières années, différentes interventions ont eu lieu pour investiguer la dimension psychosociale du travail au sein de plusieurs établissements de l'Association.

Chacun des diagnostics réalisés présentait des constats, leur analyse et des préconisations de transformations. Naturellement, certaines des problématiques identifiées et des pistes d'action étaient spécifiques à chaque situation étudiée, quand d'autres prenaient une dimension plus large à l'échelle de l'établissement ou inter-établissement, voire institutionnelle concernant l'ensemble de l'Association et les dispositifs transversaux. Plusieurs de ces préconisations ont fait l'objet d'une traduction en un plan d'action et, dans certains cas, de changements effectués.

D'autres, n'ont en revanche pas trouvé d'écho, faute d'une réelle appropriation par les salariés et l'encadrement, ou non soulevé suffisamment de consensus, que ce soit dans les constats ou les solutions envisagées. Elles sont donc restées sans suite manifeste (c'est-à-dire identifiable par les salariés). De plus, faute d'une communication adéquate, certaines des actions réalisées n'ont pas été rendues suffisamment visibles, accentuant le sentiment que peuvent avoir les salariés sur le fait que les choses n'avancent pas.

Avant la crise sanitaire, l'Association s'est faite accompagnée pour pouvoir aller plus loin que ce qui avait été entrepris, de relancer une dynamique de prévention des risques et d'amélioration de la qualité de vie au travail. Cette dynamique devra être pérenne et susceptible de permettre et favoriser l'engagement de tous.

L'objectif de l'intervention du cabinet « Ergonalliance » qui accompagne l'Association n'est donc pas de réaliser un diagnostic supplémentaire mais de s'appuyer sur les travaux déjà réalisés et les ressources existantes afin d'accompagner les différents acteurs, locaux et centraux, dans une dynamique de développement pérenne. Il ne s'agit plus de « faire à la place de » mais de soutenir les acteurs ressources interne pour aller vers une prise en charge autonome et efficace des problématiques de santé au travail (en prévention des Risques Psycho Sociaux et au-delà, vers l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail).

Pour cela, nous envisageons trois types d'objectifs plus spécifiques, susceptibles de répondre à différents besoins :

- Il semble nécessaire de constituer un socle partagé de connaissances sur les difficultés rencontrées et les situations de travail repérées comme problématiques, en reprenant les contraintes, les ressources mobilisées pour y faire face et les déterminants notamment organisationnels. Si l'on ne s'accorde pas d'abord sur la direction du vent, il sera difficile de concourir tous ensemble à mener le bateau dans le même sens !
- La question de la communication (ascendante, descendante et transversale), toujours centrale dans les problématiques « RPS », fait apparemment partie des points communs des différentes études et de la synthèse des réunions d'équipe.
- Que ce soit au sein d'un établissement ou du pôle de direction, les ressources, compétences et marges de manœuvre des encadrants peuvent trouver leurs limites et rendre pertinent un accompagnement ponctuel (individuel ou collectif) dans la prise en charge des problématiques psychosociales et organisationnelles. Il sera question aussi de définir une politique associative répondant aux problématiques soulevées, en particulier par la mise en place d'une organisation adéquate. Cette politique se traduira en un plan d'action.

La réalisation de ces objectifs et la dimension participative de la démarche contribuera à outiller les acteurs de l'établissement dans leur capacité à discuter et débattre du travail et des pratiques professionnelles.

Cette démarche a vocation à accompagner l'établissement vers des actions de transformation, co-construites avec les acteurs mobilisés sur ce projet, afin de rétablir un cadre d'exercice professionnel

plus serein, propice au travail de tous et à la qualité de l'accompagnement des personnes que nous accueillons.

1. *Accompagnement d'un « comité de suivi » de la démarche*

Ce comité représente largement l'ensemble des établissements et comprend 2 représentants par établissement, dont un cadre hiérarchique et un représentant des salariés, soit un peu plus de 30 participants. Il se réunit 2 à 3 fois dans l'année.

Ce comité a vocation à être un organe fort de communication interne, un lieu de résonance des questions sur la politique institutionnelle en matière de qualité de vie au travail. Le but poursuivi est que chacun (établissement, encadrant, salarié, représentants du personnel...) trouve sa place dans le projet et puisse s'approprier l'ensemble de la dynamique.

Le contenu des réunions est différent. Il y a des temps d'apports de connaissances sur la qualité de vie au travail, sur la confiance au travail, des rappels ciblés sur les R.P.S....

Dans le cadre de sa mission, Ergonalliance assure la majorité de ces apports mais il pourra être décidé de faire appel à un intervenant extérieur si une thématique particulière l'exige. Des temps d'échanges également sur les pratiques professionnelles en matière des RPS et de QVT seront organisés avec un objectif fort de mutualisation des pratiques en particulier organisationnelles et managériales. Des démarches réalisées localement pourront être présentées par les représentants d'un établissement à leurs collègues ainsi que des actions co-construites de prévention des problématiques transversales.

2. *Accompagnement d'un groupe de pilotage*

Afin de disposer d'une instance opérationnelle et plus réactive que le comité de suivi, il a été mis en place un petit groupe de travail, restreint, proche de la direction, en charge du pilotage de l'action. Il s'agit d'accompagner la direction de l'Association dans le pilotage institutionnel de la démarche, de réfléchir à la gestion du temps de la démarche et des transformations, et d'envisager les marges de manœuvre dont les équipes doivent disposer dans leur mise en œuvre locale. La fréquence et la durée de ces réunions seront fixées « sur mesure » selon les problématiques à travailler.

3. *Accompagnement des acteurs locaux*

L'accompagnement par le cabinet Ergonalliance pourra se mettre au service des besoins réels des établissements. Il s'agira d'interventions construites « sur mesure » là encore et qui aura vocation à soutenir les acteurs locaux dans leurs actions de prévention (petit groupe de travail type « coaching », présence en réunion d'équipe pour soutenir les échanges sur une question donnée, réalisation de « mini étude » afin d'investiguer une situation-problème particulière et spécifique à l'établissement...). Le but est d'assister la construction de la transformation au sein des équipes locales, en l'asseyant sur la concertation.

En conclusion, l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail est l'affaire de tous.

À la suite de cette démarche effectuée en 2023, les plans d'actions sont en places sur les différents pôles et ils sont abordés en réunion de direction afin de travailler sur leurs avancées. 3 réunions se sont déroulées avec l'ensemble des directeurs sur l'année 2025.

La VARS

L'Association ETAI a fait de la Vie Affective Relationnelle et Sexuelle, l'une des priorités de sa feuille de route pour les années à venir. En conséquence, une charte sur la VARS a été élaborée et amendée en 2022.

Elle a vocation à être déclinée en projets concrets dans l'ensemble des établissements au plus près des besoins des personnes accompagnées sur les années 2023, 2024 et 2025. Il s'agit d'inscrire et d'ancrer cette dimension dans la démarche globale d'accompagnement définie au sein de l'Association et dans le fonctionnement quotidien des établissements et services.

La Direction Générale a sollicité le CRIPS pour apporter son soutien aux cadres et à l'ensemble des professionnels dans la réalisation de cette priorité.

Nous inscrivons l'accompagnement de la Vie Affective, Relationnelle et Sexuelle dans une approche globale et positive de promotion de la santé, il inclue le développement des habiletés sociales des personnes accompagnées notamment dans le cadre des compétences psychosociales.

Durant l'année 2025, les établissements de l'association ont créé différents événements autour de la VARS, afin de faire vivre cette politique maintenant ancrée à l'ETAI

Le DUI

Au sein de l'Association ETAI, nous cherchons à moderniser notre système d'information depuis plusieurs années. Une des priorités est la mise en place du dossier unique des bénéficiaires informatisés. La taille de notre Association (400 professionnels), le nombre de personnes accompagnées (plus de 750) ne nous permet pas de gérer de manière « artisanale » et manuelle les processus et les dossiers associés.

En mars 2024, nous avons contracté avec la société Socia nova, éditeur du logiciel Ogyris. L'Année 2025 à été consacrée à déployer cet outil, avec le support d'un DSI Externalisé qui nous a permis d'atteindre les objectifs cibles demandés par l'ARS.

B. Les Pôles des établissements

Le **Pôle Enfance** avec trois services (polyhandicap, pédagogique et prés professionnel).

La Directrice de pôle Céline Bertin depuis septembre 2025.

Les Objectifs CPOM 2025 :

Engagement CPOM : « Mettre en place des partenariats avec des structures sanitaires, sociales, médico-sociales, d'insertion, de loisirs, du territoire »

En 2025, une nouvelle convention a été signée avec la pharmacie. Des conventions ont été signées avec le conservatoire, la ferme pédagogique... Une rencontre a eu lieu avec l'hôpital du Kremlin Bicêtre, il reste à finaliser ce partenariat.

Engagement CPOM : « Intégrer la notion de priorisation (en lien avec la MDPH) des situations dans les pratiques d'admissions (Participation aux commissions de priorisation enfant et adulte organisées par la MDPH, le CD et la DDARS) »

La direction a participé à 2 Commissions de priorisation en 2025.

Le pôle était également représenté au forum MDPH de mai 2025.

Engagement CPOM : « Accueillir en priorité des usagers val de marnais »

A l'IME, seul deux enfants (sur 90) ne résident pas dans le Val de Marne. Cela fait suite à des déménagements en cours d'accompagnement.

Engagement CPOM : « Participer au déploiement des SI VIATRAJECTOIRE et du ROR »

En 2025, l'utilisation de Via trajectoire s'effectuait peu. Cet axe est en cours d'amélioration sur 2026.

- Optimisation de l'activité

Engagement CPOM : « Assurer l'optimisation de l'activité »

En 2025, l'objectif n'est pas atteint en lien avec l'absentéisme des chefs de service. Depuis fin 2025, l'étude des dossiers a repris ainsi que les visites de préadmissions

- Politique Qualité et Gestion des risques

Engagement CPOM : « Poursuivre la démarche de signalement interne : recueil et analyse des dysfonctionnements / événements indésirables »

En 2025, la procédure « recueil et analyse des dysfonctionnements et événements indésirables » a été rédigée au niveau associatif. Les professionnels ont été sensibilisés à la démarche, la procédure continue à s'étendre.

En 2025 : 50 EI et 1 EIG ont été rédigés sur l'IME.

C'est un point qui fera l'objet d'un axe d'amélioration du suivi de la qualité en 2026 afin de tracer davantage les EI et de les analyser en équipe.

- Parcours de Soins

Engagement CPOM : « Faire bénéficier les personnes accueillies d'une politique active de prévention »

En 2025, les jeunes ont pu bénéficier de l'intervention de Rhapsod'IF pour effectuer des dépistages et de la prévention sur l'hygiène Bucco-dentaire.

Des sensibilisations sur l'importance du lavage des mains a été réalisé.

Engagement CPOM : « Développer ou pérenniser les partenariats avec les réseaux spécifiques – unité de soins psychiatriques ; UCC ; CMP etc. »

L'IME travaille en étroite collaboration avec différents CMP du secteur.

- Accompagner vers l'autonomie et la citoyenneté

Engagement CPOM : « Suivi du plan d'actions d'amélioration de la qualité élaboré notamment par les évaluations interne et externe, la gestion des évènements indésirables »

L'évaluation HAS a eu lieu en octobre 2025. À la suite de l'évaluation, un plan d'action a été élaboré. Différents points sont déjà traités.

Engagement CPOM : « Maintenir la stabilité des équipes »

L'objectif n'a pas pu être atteint pour cette année 2025 mais le travail est enclenché pour 2026.

Engagement CPOM : « Développer le plan de formation sur des sujets spécifiques relation affective et sexuelle »

Depuis la formation réalisée au CRIPS, des actions sont mises en place en équipe autour de ce sujet. Une journée a été organisée en février 2025 à destination des jeunes.

Engagement CPOM : « Fidéliser le personnel et développer une politique de qualité de vie au travail »

La démarche QVCT a été poursuivie en 2025, les objectifs posés pour l'année 2024 n'ayant pas été atteints en totalité. Toutefois, l'amélioration du cadre de travail a été amélioré avec la pose de stores sur le pôle DI et l'aménagement d'une salle de pause pour les salariés du pôle polyhandicap.

Le **Pôle Socio professionnel** composé des deux ESATs (L'ESAT Les Ateliers de l'ETAI et L'ESAT Jacques Henry) ;

Le Directeur de Pôle Hugues MOREL depuis octobre 2023.

Le Directeur des activités de production Nicolas ZAYANI depuis octobre 2023.

L'Évaluation Externe

L'évaluation externe a abouti à des résultats différenciés pour les deux établissements, avec une note B pour l'ESAT Jacques Henry et une note C pour les Ateliers de l'ETAI, telles qu'elles ont été validées sur Qualiscope. Cette différence n'invalide pas l'existence d'une dynamique qualité commune à l'échelle du pôle, mais elle met en évidence des niveaux de structuration inégaux selon les établissements.

Ces résultats ne doivent pas être lus uniquement comme un écart de conformité. Ils traduisent aussi des degrés différents de formalisation, de traçabilité et d'appropriation des attendus du référentiel. Ils offrent ainsi une lecture plus juste des marges de progression propres à chaque ESAT, tout en confirmant l'existence d'enjeux transversaux partagés à l'échelle du pôle.

La préparation de l'évaluation externe a été rendue plus lisible par la structuration progressive de la fonction qualité à l'échelle associative et du pôle socio-professionnel. Depuis 2025, l'association s'est dotée d'une directrice qualité méthode, venue renforcer le pilotage global de la démarche qualité, de la formalisation des outils et de l'amélioration continue. Dans le prolongement de cette organisation, une référente qualité à l'échelle du pôle a également été identifiée afin de soutenir la préparation de l'évaluation, le suivi des actions et la diffusion plus lisible des attendus qualité. Les rapports mentionnent d'ailleurs explicitement la création récente d'un poste de directrice qualité à l'échelle associative.

Cette évolution a contribué à mieux organiser les éléments attendus, à rendre la préparation des visites plus cohérente et à donner davantage de lisibilité à la démarche engagée. Du côté de Jacques Henry comme des Ateliers de l'ETAI, les évaluateurs relèvent un climat de visite constructif, une bonne disponibilité des professionnels et une dynamique institutionnelle orientée vers l'amélioration.

Les deux rapports font apparaître des points d'appui convergents. Le respect des droits des personnes accompagnées ressort comme un point fort, tout comme l'implication des professionnels, la qualité de la relation d'accompagnement, la place du conseil de la vie sociale et l'existence d'une dynamique institutionnelle déjà engagée. Les Ateliers de l'ETAI sont décrits comme s'inscrivant dans un climat accueillant et constructif, avec une ouverture sur l'environnement, une diversité de partenariats et une démarche inclusive à valoriser. Jacques Henry est, de son côté, présenté comme engagé dans une phase de transformation constructive vers une culture qualité plus forte, portée par une équipe compétente, engagée et stable.

En parallèle, des fragilités communes apparaissent, principalement autour de la traçabilité, de la formalisation de certaines politiques transversales, de la lisibilité des parcours dans les dossiers et de l'appropriation plus collective des attendus du référentiel HAS. À Jacques Henry, le déploiement du dossier unique de l'utilisateur est identifié comme un levier important pour renforcer la cohérence documentaire. Aux Ateliers de l'ETAI, les évaluateurs soulignent que plusieurs processus restent à consolider en matière de formalisation, de pilotage et de traçabilité.

Ainsi, l'évaluation externe ne constitue pas seulement un résultat. Elle représente un point d'appui commun pour les deux ESAT du pôle, tout en rappelant que les rythmes de consolidation ne sont pas identiques. Elle valide des acquis réels, mais elle engage aussi une phase plus exigeante de structuration, dans laquelle la qualité doit être davantage soutenue par la formalisation, la traçabilité et un pilotage plus lisible des actions d'amélioration.

L'évaluation externe fait apparaître, à l'échelle des deux ESAT du pôle, des points d'appui solides dans les pratiques d'accompagnement. Le premier concerne le respect des droits des personnes accompagnées, qui ressort comme un acquis net dans les deux rapports. À Jacques Henry, ce respect est décrit comme bien intégré aux pratiques de terrain, compris par les professionnels et visible dans le quotidien des accompagnements. Les personnes rencontrées ont exprimé un sentiment de confiance, d'épanouissement et de reconnaissance au sein de la structure.

Un deuxième point fort commun tient à l'implication des professionnels et à la qualité du climat institutionnel observé pendant les visites. Les rapports décrivent des équipes disponibles, investies et engagées dans l'accompagnement, dans des établissements où les personnes peuvent s'exprimer, participer à la vie collective et repérer les professionnels qui les accompagnent. Aux Ateliers de l'ETAI, le rapport souligne également des locaux bien aménagés, une atmosphère de travail agréable et une organisation favorisant la libre circulation des personnes.

La participation des personnes accompagnées constitue également un appui transversal. À Jacques Henry, les évaluateurs relèvent l'existence de commissions régulières et d'un CVS dynamique et investi. Les personnes accompagnées disent participer aux instances, connaître leurs représentants et voir certains effets concrets de leurs demandes.

Si les pratiques de terrain apparaissent souvent de qualité, les deux rapports convergent aussi sur un même point de fragilité : la formalisation et la traçabilité restent insuffisamment structurées. À Jacques Henry, les évaluateurs relèvent explicitement des problèmes de traçabilité dans le dossier du travailleur, décrit comme morcelé dans son fonctionnement actuel, ainsi que dans la circulation de l'information entre moniteurs d'atelier et éducateurs spécialisés. Le déploiement du Dossier Unique de l'Usager est identifié comme un levier important pour renforcer la cohérence documentaire.

Aux Ateliers de l'ETAI, le constat est proche. La communication entre professionnels est décrite comme reposant encore largement sur l'oral, et plusieurs situations pourtant repérées par les équipes ne donnent pas lieu à une traçabilité suffisante dans les écrits. Le rapport souligne notamment que les professionnels savent repérer les situations de crise ou de rupture, mais que les éléments de preuve ou de suivi restent parfois absents ou très limités.

Dans les deux établissements, l'évaluation met ainsi en évidence un écart entre la qualité des pratiques effectives et leur inscription dans des outils partagés, stables et facilement mobilisables. Ce point constitue l'un des principaux enjeux de consolidation de la démarche qualité.

Les rapports convergent enfin sur une lecture plus large : les deux ESAT disposent de bases réelles, mais leur démarche qualité entre désormais dans une phase qui exige davantage de structuration. À Jacques Henry, les évaluateurs parlent explicitement d'une "phase de transition constructive vers une culture qualité forte", portée par des intentions claires, des actions déjà engagées et une équipe compétente, engagée et stable.

Dans les Ateliers de l'ETAI, le rapport met également en évidence une dynamique existante, mais encore inégalement formalisée selon les sujets. Plusieurs outils ou pratiques sont présents, mais ils restent parfois trop peu stabilisés dans des procédures, des documents ou des temps d'analyse partagée. La question des événements indésirables, du plan de gestion de crise ou encore de certaines politiques transversales illustre cette phase intermédiaire : les premiers éléments existent, mais le pilotage et l'appropriation collective demandent encore à être consolidés.

L'un des enseignements communs majeurs de l'évaluation tient donc à cette tension entre, d'un côté, des pratiques professionnelles souvent pertinentes et engagées, et, de l'autre, une formalisation encore incomplète. La phase qui s'ouvre n'est plus celle de l'intuition qualité ou de la seule bonne volonté des

équipes. Elle est celle d'une consolidation méthodique, dans laquelle les pratiques doivent être davantage tracées, les outils mieux partagés et les priorités d'amélioration plus clairement pilotées.

Objectifs CPOM 2025-2029 ESAT Jacques Henry

Mettre en place et formaliser des partenariats avec les structures sociales, médico-sociales, d'insertion et de loisirs du territoire.

L'établissement développe une politique active de coopération avec les acteurs du territoire, qu'ils soient sociaux, médico-sociaux, de l'insertion ou du secteur des loisirs. Ces partenariats permettent d'élargir les possibilités d'accompagnement et de favoriser l'ouverture sociale des personnes accueillies.

3 conventions en 2025 et actions ont été engagées, notamment avec :

- Association Culture du cœur
- IME Suzane Brunet
- Association Corbett (Zumba)

Mettre en place et formaliser des partenariats avec les structures sanitaires

L'établissement renforce ses coopérations avec les acteurs du champ sanitaire afin d'améliorer la prévention, l'accès aux soins et la coordination des parcours de santé.

Des actions ont été mises en place avec :

- Droit de Regard pour des actions de dépistage visuel
- Bus dentaire

Construire des partenariats pour élaborer des parcours professionnalisés

Le rôle des chargés d'insertion a été réorganisé afin d'intervenir plus en amont dans les démarches de partenariat. Dès la première prise de contact commerciale, ils sont désormais associés aux échanges avec les entreprises.

Cette organisation permet une meilleure compréhension des besoins des partenaires et des capacités des travailleurs, afin de construire des mises à disposition plus cohérentes et sécurisées. Elle contribue également à renforcer la qualité des parcours proposés et à développer les expériences en milieu ordinaire.

En 2025, 6 entreprises ont confié des missions en mise à disposition facturable à l'établissement.

Développer des partenariats avec le service public de l'emploi (missions locales, France Travail, Cap emploi)

En 2025, l'établissement a engagé une structuration des relations avec France Travail, Cap emploi et les missions locales afin de formaliser des coopérations durables.

Cette démarche vise à améliorer la coordination des acteurs autour des parcours d'insertion, notamment pour faciliter l'accès à l'emploi et à la formation en milieu ordinaire.

En 2026, l'objectif est de renforcer encore ces liens par des actions communes et des échanges réguliers afin d'identifier davantage d'opportunités d'insertion et de sécuriser les parcours professionnels.

Mettre en place un partenariat avec les IME pour l'accueil de jeunes en aménagement Creton

Une convention a été formalisée en 2025 avec l'IME Suzanne Brunel afin de permettre l'accueil de jeunes mais pas spécifiquement dans le cadre du dispositif aménagement Creton.

Mettre en œuvre les recommandations régionales relatives à la revue des pratiques d'admission et au déploiement du dossier unique de demande d'admission

L'ensemble des demandes d'admission est désormais traité via un dossier unique, conformément aux recommandations régionales.

Participation aux commissions de priorisation et d'harmonisation des situations adultes et enfants en ESMS

À ce jour, l'établissement ne participe pas encore à ces commissions.

Privilégier l'accueil des usagers originaires du département (notamment parmi les nouveaux entrants)

L'établissement reste ouvert aux candidatures extérieures au département lorsque le projet de la personne et les capacités d'accueil le justifient.

Cette approche permet d'adapter les admissions aux disponibilités tout en contribuant à l'optimisation du taux d'activité, en cohérence avec les objectifs fixés par l'ARS.

Le taux actuel d'orientation départementale est de 95 %.

Optimiser l'activité

Le taux d'activité s'établit à 77 %, à analyser au regard d'un taux d'occupation de 87 %, traduisant une attractivité maintenue. L'écart s'explique notamment par l'adaptation des temps de travail et des absences non justifiées, dans un contexte de montée des situations de handicap psychique nécessitant davantage d'ajustements. En réponse, l'établissement met en place des organisations adaptées favorisant le maintien dans l'emploi et limitant les ruptures. La réorganisation des admissions et le développement des stages (355 jours en 2025) participent à cette dynamique, tout comme la progression des effectifs.

Développer l'accueil de stagiaires

L'augmentation des partenariats, notamment avec les IME, entraîne une hausse du nombre de stages accueillis au sein des ateliers.

L'établissement veille à organiser ces accueils de manière sécurisée et progressive afin de garantir une intégration adaptée aux activités de production.

Chaque stage donne lieu à un suivi individualisé et à un bilan permettant d'évaluer les compétences, l'implication et les perspectives d'évolution du stagiaire.

En 2025, 716 jours de stage ont été réalisés.

Former les professionnels à l'accompagnement des personnes accueillies

L'association s'engage à ce que tous les nouveaux salariés bénéficient d'au moins une formation liée au handicap dans l'année suivant leur arrivée.

Le recensement des besoins est effectué en lien avec les équipes et la direction, puis intégré dans un plan de formation validé au niveau associatif.

Cette politique permet d'harmoniser les pratiques professionnelles et de renforcer la qualité de l'accompagnement.

L'objectif de 100% est donc atteint

Intégrer la démarche GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) à la stratégie de l'établissement

Chaque salarié bénéficie d'un entretien professionnel annuel réalisé par son responsable hiérarchique, permettant d'identifier les besoins en évolution et en formation.

Développer l'attractivité de l'établissement sur son territoire

2 vacants au 31 décembre 2025.

Répondre aux problématiques de recrutement inhérentes à certains métiers

Les tensions de recrutement concernent notamment :

- un poste de psychologue (20% de l'effectif SSE)
- un moniteur nettoyage des locaux (100%)

Stabiliser l'équipe pluridisciplinaire pour maintenir la qualité de la prise en charge

Le taux de rotation du personnel est de 4 %, correspondant à un départ sur la période (CIP).

Déployer une politique active de prévention adaptée aux publics accueillis

Différents temps d'expression ont été proposés aux travailleurs tout au long de l'année, notamment à travers des événements internes et des groupes de parole.

Ces espaces ont permis de favoriser l'expression individuelle et collective dans le cadre de la politique de prévention et de qualité de vie au travail portée par l'association.

Sensibiliser les personnes accueillies aux thématiques de santé publique

Des actions de sensibilisation ont été réalisées sur plusieurs thématiques :

- prévention bus dentaire auprès de 49 travailleuses
- prévention optique auprès de 53 travailleurs
- Sensibilisation à l'équilibre alimentaire auprès de 29 TH

Mettre en place une démarche de signalement interne (recueil et analyse des événements indésirables)

Les événements graves sont transmis à l'ARS selon les obligations réglementaires.

En parallèle, un dispositif interne de recueil a été renforcé via la GED qualité, permettant une traçabilité systématique et une analyse approfondie des situations afin de définir des actions correctives.

Améliorer la réactivité face aux situations de crise

Le plan bleu est en cours de structuration via l'outil AGEVAL.

Sa finalisation est prévue pour fin 2026 afin de disposer d'un dispositif opérationnel actualisé et conforme aux exigences réglementaires.

Accompagner le parcours des usagers

En 2025, 0 travailleurs ont quitté l'établissement pour réaliser des stages en ESAT en séjour (hébergement)

Perfectionner et adapter la participation de l'utilisateur à ses projets

77 projets d'accompagnement personnalisés ont été réalisés en 2025. Chaque travailleur bénéficie d'un réexamen de son projet au moins tous les 18 mois.

Identifier les personnes présentant des signes de vieillissement

Pas d'atelier retraite à ce jour et pas d'identification des PHV.

Adapter les projets d'établissement et les projets personnalisés pour les PHV

1 professionnels a été formé en 2025 sur la question du vieillissement des personnes en situation de handicap soit 4%.

Améliorer le passage des usagers vers le milieu professionnel

Les chargés d'insertion interviennent désormais de manière plus intégrée dans les démarches de mise à disposition.

Cette organisation permet de mieux articuler les besoins des entreprises et les compétences des travailleurs afin de proposer des mises à disposition progressives et sécurisées.

En 2025, 6 entreprises ont accueilli des travailleurs dans ce cadre.

23 % des travailleurs ont bénéficié d'une expérience en milieu ordinaire (stage, PMSP ou DuoDay).

Une sortie vers le milieu ordinaire (entreprise privée) a été enregistrée.

Favoriser l'insertion des travailleurs handicapés en milieu ordinaire par des actions de formation

La sensibilisation au CPF n'a pas encore été déployée mais constitue un objectif pour 2025

Nous n'avons pas travaillé autour des dispositifs RAE en 2025.

Mettre en œuvre les dispositions de la loi EGAlim

Le prestataire de restauration API met en œuvre des actions de réduction du gaspillage alimentaire, notamment par des pesées régulières et le tri des déchets.

Réduire les consommations d'énergie et adapter les bâtiments au dérèglement climatique

Le bâtiment étant récent, il n'a pas nécessaire d'effectuer un DPE.

L'année 2025 a constitué une étape structurante pour la démarche qualité du pôle socio-professionnel de l'ETAI avec la réalisation de l'évaluation externe des deux ESAT du pôle, l'ESAT Jacques Henry et les Ateliers de l'ETAI, par le cabinet 4AS. Cette évaluation s'inscrit dans le cadre du référentiel national de la Haute Autorité de santé, centré sur la personne accompagnée et fondé sur des entretiens menés avec les personnes accompagnées, les membres du conseil de la vie sociale, les professionnels et la gouvernance.

Les visites se sont déroulées les 22 et 23 septembre 2025 pour les Ateliers de l'ETAI et les 24 et 25 septembre 2025 pour l'ESAT Jacques Henry. Les documents transmis à l'issue de ces visites, bien que formellement désignés comme des pré-rapports, valent ici rapports de référence pour l'analyse conduite dans le présent document.

OBJECTIFS CEPOM ESAT Les ateliers de l'ETAI

Mettre en place et formaliser des partenariats avec les structures sociales, médico-sociales, d'insertion et de loisirs du territoire

L'établissement s'inscrit dans une dynamique territoriale forte visant à développer et structurer des partenariats avec l'ensemble des acteurs du secteur social, médico-social, de l'insertion et des loisirs. Ces collaborations permettent de diversifier les réponses proposées aux personnes accompagnées et de favoriser leur inclusion dans la vie sociale.

- 1 convention avec le CAJ de Bourg la reine
- 1 convention avec l'IME Louis le Guillant
- 1 convention avec la CIF PRO de Monique Guillebot
- 1 partenariat Boxe avec Appollo 13
- 1 partenariat sophrologie
- 1 partenariat Alpha loisir
- 1 Convention IME Suzanne Brunet

Mettre en place et formaliser des partenariats avec les structures sanitaires

Dans une même logique, des liens formalisés sont également développés avec les structures sanitaires afin de garantir une meilleure coordination des parcours de soins et une réponse adaptée aux besoins de santé des usagers.

- 1 Partenariats avec droit de regard : Dépistage optique
- 1 Partenariat ITHAQUE : Sensibilisation tabagisme.

Construire des partenariats pour élaborer des parcours professionnalisés

Le positionnement des chargés d'insertion a significativement évolué dans le cadre des demandes de mise à disposition et de développement de partenariats. Désormais, leur intervention s'inscrit beaucoup plus en amont du processus. Dès lors qu'un premier contact est établi par le directeur des opérations de production, les chargés d'insertion prennent le relais et entrent directement en lien avec le client.

Cette évolution permet une analyse plus fine des besoins, en intégrant à la fois les attentes du partenaire et les capacités des travailleurs accompagnés. Elle favorise ainsi la construction de réponses plus adaptées, qualitatives et sécurisées.

Ce fonctionnement renforcé contribue à une meilleure satisfaction des clients tout en développant les opportunités de mises en situation professionnelle en milieu ordinaire. Il s'inscrit pleinement dans une logique d'inclusion et de parcours, en multipliant les occasions pour les travailleurs d'accéder à des expériences professionnelles diversifiées et valorisantes

En 2025 5 entreprises et le siège nous ont fait confiance pour des mises à disposition facturables.

Développer des partenariats avec le service public de l'emploi (missions locales, France Travail, Cap emploi)

En 2025, l'établissement a engagé un rapprochement avec les acteurs du service public de l'emploi, à savoir France Travail, Cap emploi et les missions locales, en vue de formaliser une convention de partenariat.

Cette dynamique partenariale vise à renforcer les coopérations existantes et à structurer les modalités d'intervention de chacun au bénéfice des personnes accompagnées, notamment en matière d'accès à l'emploi, de formation et d'accompagnement vers le milieu ordinaire.

En 2026, l'établissement prévoit de renforcer cette collaboration en multipliant les temps d'échange et de coordination avec ces partenaires. L'objectif est de mieux mobiliser l'ensemble des dispositifs existants, d'optimiser l'accès aux services proposés et d'identifier de nouvelles opportunités d'insertion encore insuffisamment exploitées à ce jour.

Cette démarche s'inscrit pleinement dans une logique de développement des parcours inclusifs et de sécurisation des transitions professionnelles

Mettre en place un partenariat avec les IME pour l'accueil de jeunes en aménagement Creton

Une convention a été signée en 2025 avec l'IME Suzanne Brunel.

Mettre en œuvre les recommandations régionales relatives à la revue des pratiques d'admission et au déploiement du dossier unique de demande d'admission

Pour les demandes d'admission 100% des dossiers se font via un dossier unique de demande d'admission ;

Participation aux commissions de Priorisation et d'Harmonisation des situations Adultes et Enfants en ESMS

À ce jour, nous ne participons pas à ces commissions.

Privilégier l'accueil des usagers originaires du département (notamment parmi les nouveaux entrants)

L'établissement reste ouvert aux candidatures issues des départements limitrophes, dès lors que celles-ci présentent une cohérence au regard du projet de la personne et des capacités d'accompagnement proposées.

Cette souplesse d'admission s'inscrit également dans un objectif d'optimisation du taux d'activité, en cohérence avec les attentes fixées par l'Agence Régionale de Santé. Elle permet d'ajuster les admissions en fonction des places disponibles, tout en garantissant la qualité de l'accompagnement. Notre taux actuel est de 85%

Optimiser l'activité

Au terme de l'exercice 2025, notre établissement affiche un taux d'activité de 87 %. Si ce résultat se situe en deçà de l'objectif conventionnel de 90 %, il témoigne néanmoins d'une gestion dynamique et d'une volonté affirmée de privilégier la qualité des parcours individuels. Ce rapport démontre que cet écart n'est pas le fruit d'une baisse d'attractivité, mais la conséquence d'une politique active d'inclusion et d'une adaptation aux besoins spécifiques de notre public.

Développer l'accueil de stagiaires

Le développement du nombre de conventions et de partenariats, notamment avec les IME, conduit mécaniquement à une augmentation des accueils de stagiaires au sein des ateliers.

Face à cette évolution, l'établissement s'engage à préparer au mieux l'arrivée de ces jeunes, en sécurisant leur intégration et en adaptant les conditions d'accueil aux réalités des activités de production.

Chaque stage fait l'objet d'un suivi individualisé et d'un bilan systématique. Ces temps d'évaluation permettent d'analyser la progression du stagiaire, son implication, ainsi que les compétences mobilisées ou à développer.

Cette démarche contribue à ajuster les parcours de stage aux capacités, à la motivation et aux perspectives d'évolution de chaque jeune, dans une logique d'accompagnement progressif vers l'insertion et la professionnalisation lorsque cela est possible

En 2025 355 jours de stage ont été mise en place

Former les professionnels à l'accompagnement des personnes accueillies

L'association fixe comme exigence que 100 % des salariés nouvellement recrutés participent, dans l'année suivant leur prise de poste, à des formations communes relatives au handicap. Cette orientation vise à garantir un socle partagé de connaissances et de pratiques favorisant la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies.

La participation à ces formations est construite dans un premier temps à travers des échanges entre les équipes et les directions d'établissement, afin d'identifier les besoins individuels et collectifs. Elle est ensuite formalisée dans le cadre d'un plan de formation partagé et validé au niveau de la direction générale, garantissant une cohérence globale de la politique de développement des compétences.

Chaque année, l'établissement veille également à inscrire les professionnels à l'ensemble des formations pertinentes au regard de leurs missions, de leurs besoins et des évolutions du secteur médico-social.

Cette politique de formation continue contribue au développement des compétences, à l'harmonisation des pratiques professionnelles et à l'amélioration globale de la qualité de prise en charge. 100% des nouveaux recrutés participent au moins à une formation l'année suivant leur embauche.

Intégrer la démarche GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) à la stratégie de l'établissement

L'établissement s'engage à ce que 100 % des salariés bénéficient chaque année d'un entretien professionnel de formation, réalisé par leur hiérarchique de proximité (N+1).

Développer l'attractivité de l'établissement sur son territoire

2 postes vacants au 31 décembre 2025

Répondre aux problématiques de recrutement inhérentes à certains métiers

1 assistante de direction soit 50% de l'effectif administratif

1 moniteur Espace vert soit 20% de l'effectif moniteur EV

Stabiliser l'équipe pluridisciplinaire pour maintenir la qualité de la prise en charge

Le taux de turn over de 8,5% soit 2 départs.

Prévention et santé

Déployer une politique active de prévention adaptée aux publics accueillis

L'ensemble des travailleurs a pu participer à différents temps d'échanges et d'expression organisés au cours de l'année. Ces actions ont notamment été proposées lors d'événements liés à la vie de l'établissement, tels que la journée de la Saint-Valentin, ainsi que dans le cadre de groupes de parole.

Ces espaces ont permis de concerner une part significative des travailleurs et de favoriser l'expression individuelle et collective, en lien avec la politique VARS ambitieuse de l'association.

Sensibiliser les personnes accueillies aux thématiques de santé publique

Pas de sensibilisation à l'hygiène buccodentaire.

15 travailleuses ont pu bénéficier d'une sensibilisation par la psychologue autour de la prévention gynécologique.

Nous avons également animé en interne une sensibilisation autour de la tabacologie pour 18 travailleurs

Mettre en place une démarche de signalement interne (recueil et analyse des événements indésirables)

L'ensemble des événements indésirables graves fait l'objet d'une transmission à l'ARS dans les meilleurs délais, conformément aux obligations réglementaires.

Par ailleurs, l'établissement a renforcé sa démarche de signalement interne. Les événements indésirables sont désormais systématiquement recensés et tracés au sein de la GED qualité, permettant un suivi plus rigoureux, une meilleure analyse des situations et la mise en œuvre d'actions correctives adaptées.

Améliorer la réactivité face aux situations de crise

L'ensemble du plan bleu est en cours de construction et de structuration via le logiciel AGEVAL.

L'actualisation complète du plan bleu est programmée d'ici la fin de l'année 2026, afin d'assurer un document opérationnel, à jour et pleinement adapté aux réalités de l'établissement et aux exigences réglementaires.

Accompagner le parcours des usagers

2025, 9 travailleurs sont sortis de l'ESAT pour effectuer des stages Essentiellement en ESAT.

Perfectionner et adapter la participation de l'utilisateur à ses projets

En 2025, 80 PAP ont été réalisés au sein de l'établissement. L'organisation mise en place vise à garantir, pour chaque travailleur, une rencontre a minima une fois tous les 18 mois dans le cadre du renouvellement de son projet d'accompagnement personnalisé (PAP).

Identifier les personnes présentant des signes de vieillissement

En 2025 28 Travailleurs ont bénéficié d'un atelier retraite soit 47 %

L'établissement souhaite engager prochainement une réflexion sur la mise en place de partenariats dédiés à l'accompagnement des fins de parcours professionnels, notamment dans la perspective de la retraite.

Adapter les Projets d'établissement, et des projets personnalisés pour les PHV

Deux salariés concernés ont été formés en 2025 Au vieillissement des PHV.

Adapter l'accompagnements des PHV

18% des PHV ont bénéficié d'un aménagement de travail.

Améliorer le passage des usages en établissement vers le milieu professionnel

Le positionnement des chargés d'insertion a significativement évolué dans le cadre des mises à disposition et du développement des partenariats vers le milieu ordinaire.

Cette organisation permet une meilleure identification des besoins, en croisant les attentes des partenaires avec les compétences et potentialités des travailleurs accompagnés. Elle favorise ainsi la construction de mises à disposition plus adaptées, sécurisées et progressives, en cohérence avec les parcours individuels.

Ce fonctionnement contribue à renforcer la qualité des mises à disposition et à multiplier les opportunités d'expériences en milieu ordinaire, dans une logique d'inclusion et de parcours professionnel.

En 2025, cinq entreprises ainsi que le siège de l'association ont fait confiance à l'établissement dans le cadre de mises à disposition facturables. Ces collaborations témoignent du développement progressif des passerelles vers le milieu ordinaire et de la consolidation du réseau partenarial au service des parcours professionnels des travailleurs.

Au total, 35% des travailleurs ont pu bénéficier d'un cas d'accompagnement en milieu ordinaire à travers des stages, PMSP ou au niveau du duoday

En 2025, 3 sorties en milieu ordinaire dont 1 en EA et 2 en mairie

Favoriser l'insertion des TH en milieu ordinaire par des actions de formations

Nous n'avons pas sensibilisé les travailleurs autour de leur CPF, mais cela reste un objectif pour 2026

Améliorer le passage des TH vers le milieu ordinaire

34 travailleurs ont bénéficié d'actions mises en place afin de les insérer dans le milieu ordinaire

Mettre en œuvre les dispositions de la loi EGAlim (lutte contre le gaspillage alimentaire, valorisation des restes)

Notre prestataire de restauration API réalise notamment des campagnes de pesée des déchets alimentaires ainsi que des actions de tri des déchets

Réduire les consommations d'énergie et adapter les bâtiments au dérèglement climatique

En 2024, un diagnostic de performance énergétique (DPE) a été réalisé sur les ateliers de l'ETAI. Celui-ci a mis en évidence une performance énergétique située entre les classes C et D, et a conduit à l'élaboration d'un plan d'actions visant à corriger les principales sources de déperdition énergétique.

Dans ce cadre, plusieurs actions ont été mises en œuvre, notamment le remplacement de la chaudière ainsi que la modernisation de l'ensemble des luminaires avec un passage en technologie LED. Ces interventions ont permis d'améliorer significativement l'efficacité énergétique du bâtiment.

En revanche, la troisième action relative à l'isolation des entrepôts n'a pas été retenue. Ce choix s'explique par le coût d'investissement important au regard d'un impact jugé limité sur la consommation énergétique globale des ateliers.

Le **Pôle Activités et Vie Sociale** composé du FAM/FV La Maison de l'Etai, de l'Accueil de Jour Les Jardins de l'Etai et pour une logique d'établissement et de cohérence d'accompagnement, le Foyer de Vie Le Logis intègre ce pôle à compter de janvier 2024.

Le Directeur de Pôle Thibaut MARIE depuis juin 2025.

Objectifs CPOM du FAM/FV La Maison du Pôle Sanitaire et Social

Parcours de l'utilisateur

Engagement CPOM : « Intégrer la notion de priorisation (en lien avec la MDPH) des situations dans les pratiques d'admissions (Participation aux commissions de priorisation enfant et adulte organisées par la MDPH, le CD et la DDARS) »

L'équipe de direction participe mensuellement aux réunions organisées par la MDPH. C'est le plus souvent la directrice du pôle évaluation et orientation qui prend part à ces réunions.

Engagement CPOM : « Accueillir en priorité des usagers val de marnais »

83% des personnes accompagnées viennent du val de marne. 10% de Paris, 4% de seine saint Denis. Les 3% restants du val d'Oise.

C. Optimisation de l'activité

Engagement CPOM : « Assurer l'optimisation de l'activité »

Le taux cible est largement atteint avec + de 99% de taux d'occupation.

D. Parcours de Soins

Engagement CPOM : « Faire bénéficier les personnes accueillies d'une politique active de prévention »

Un grand nombre de rendez-vous médicaux sont prévus tant de médecine généraliste que spécialiste. Des ateliers autour de la santé sont mis en place. Il s'agit de sensibilisations autour de l'hygiène corporelle ou encore l'hygiène alimentaire. La diététicienne est intervenue pour une action de sensibilisation durant l'année 2025 auprès des personnes accompagnées et des familles sont accueillies durant des cafés des parents ayant pour thème la VARS par exemple.

Une référente sport existe et propose régulièrement des activités sportives diverses.

E. Ressources Humaines

Engagement CPOM : « Développer le plan de formation sur des sujets spécifiques relation affective et sexuelle »

Une professionnelle a été formée durant 6 jours sur la VARS, en lien avec le CRIPS. Le service a dégagé des pistes d'action en lien avec le sujet et une psycho-sexologue intervient auprès des personnes accompagnées et des salariées dans des ateliers distincts. Les sujets tels que l'estime de soi, l'autodétermination, le consentement, le droit à la sexualité et les émotions sont travaillés.

Engagement CPOM : « Fidéliser le personnel et développer une politique de qualité de vie au travail »

Il existe une politique RH qui valorise la fidélisation du personnel. De même la QVCT est travaillé chaque année aux travers de 3 thèmes choisis par les équipes.

Engagement CPOM : « Répondre aux problématiques de recrutement »

De même la politique RH travail à la rétention des talents. Deux jours d'anciennetés sont accordés tous les 3 ans (maximum 6), une sixième semaine de congés est accordée. Les plannings sont adaptés pour concilier vie privée et vie professionnelle. Il existe un CSE avec quelques avantages et des possibilités d'évolutions et de formations. La difficulté majeure reste le salaire sur lequel nous n'avons pas de marge de manœuvre.

Le **Pôle Hébergement** est composé du Foyer d'hébergement Marius et Odile Bouissou, de la Résidence de l'Etai et des 6 places de l'Accueil Temporaire Le Relais (situées au Kremlin Bicêtre).

La Directrice de pôle Houyem ABBASSI depuis janvier 2025.

Le **Pôle Evaluation et Orientation** qui est composé de l'Accueil de Jour Les Jardins de Choisy et des 12 places de l'Accueil Temporaire Le Relais (situées à Choisy le Roi) ainsi que du SAVS et du Dispositif ETAPe de Villejuif.

La Directrice de pôle Caroline MOUTON depuis septembre 2024.

C. Les taux d'occupation

Les rapports d'activité par établissement détaillent l'activité 2025 en indiquant notamment les difficultés de recrutement.

Plus précisément et comme il est mentionné dans notre annexe 9 - activités réalisées, vous trouverez ci-dessous les taux d'activité par établissement :

IME Suzanne Brunel : 83.25 %, pour une valeur cible de 90%

ESAT Les Ateliers : 87.34 %, pour une valeur cible de 90%

ESAT Jacques Henry : 76.60 %, pour une valeur cible de 90%

FAM/FV La Maison : 97.60 %, pour une valeur cible de 95%

FAM Michel Valette 99.05 %, pour une valeur cible de 95%

FAM Val d'Etai : 99.94 %, pour une valeur cible de 95%

MAS Anne & René Potier : 87.92 %, pour une valeur cible de 90%

SAVS : 101.05 % pour une valeur cible de 100%

FH La Résidence de l'ETAI : 89.53 % pour une valeur cible de 95%

AT Le Relais de l'ETAI : 69.89 % pour une valeur cible de 77.20%

AJ Les Jardins de l'ETAI : 86.41 % pour une valeur cible de 90%

FH Marius & Odile Bouissou : 95.70 % pour une valeur cible de 95%

AJ Les Jardins de Choisy : 87.11 % pour une valeur cible de 90%

FV Le Logis : 99.42 % pour une valeur cible de 95%

Pour précision, les raisons justifiant un taux d'activité inférieur à l'objectif du CPOM sont les suivantes :

L'IME Suzanne Brunel :

Taux d'activité : 83.25%

Cette année a été particulièrement impactée par l'absentéisme des chefs de service. La cheffe de service assurant l'intérim de direction n'a pas pu être remplacée, tandis que le chef de service de l'IMPro, arrivé en mars, a dû s'approprier progressivement ses fonctions. Par ailleurs, la cheffe de service de la section pédagogique était en arrêt maladie jusqu'en septembre.

Dans ce contexte, la procédure d'admission, habituellement assurée par les chefs de service pour l'étude des candidatures, n'a pas pu être menée dans des conditions optimales, ce qui explique la présence de quelques places vacantes. De plus, les dossiers reçus concernent de plus en plus de jeunes nécessitant un accompagnement très individualisé, difficile à garantir au regard des situations complexes déjà prises en charge.

L'ESAT les ateliers de l'ETAI :

Taux d'activité de 87.34 % :

Au terme de l'exercice 2025, notre établissement affiche un taux d'activité de 87 %. Si ce résultat se situe en deçà de l'objectif conventionnel de 90 %, il témoigne néanmoins d'une gestion dynamique et d'une volonté affirmée de privilégier la qualité des parcours individuels. Ce rapport démontre que cet écart n'est pas le fruit d'une baisse d'attractivité, mais la conséquence d'une politique active d'inclusion et d'une adaptation aux besoins spécifiques de notre public.

Le niveau du taux d'activité doit être mis en perspective avec d'autres indicateurs traduisant la dynamique réelle de l'établissement.

En 2025, le taux d'occupation (Effectif + ETP/2/Agrément) **dépasse** 90 %, témoignant d'une attractivité maintenue et d'une mobilisation active des notifications. Le différentiel entre taux d'occupation et taux d'activité s'explique principalement par l'adaptation des temps de travail aux profils accompagnés et les absences non justifiées.

Ce point s'explique par l'augmentation des situations de handicap psychique, avec des impacts sur la mobilisation professionnelle, la fatigabilité et la régularité de présence. Les arrêts maladie sont plus fréquents et certaines situations nécessitent une modulation importante du temps de travail.

L'établissement accueille aujourd'hui un public nécessitant davantage d'ajustements pour garantir la stabilité et la pérennité des parcours.

Le taux d'activité est directement impacté par la réussite de notre mission première : l'insertion en milieu ordinaire.

- Réussite des sorties (Autodétermination) : Le secteur « Espaces Verts » a enregistré cette année 3 sorties qualitatives. Deux travailleurs ont intégré des postes en mairie et un troisième a rejoint une Entreprise Adaptée. Ces succès, portés par la volonté des travailleurs, créent des vacances de postes temporaires, le temps nécessaire à un recrutement ajusté.

- Stratégie de recrutement et partenariats : Nous avons réalisé 3 admissions clés grâce au développement et l'intensification de nos liens avec les IMPRO, CAJ et classes ULISS.
- Focus Innovation : Une de ces admissions en espaces verts est issue d'une « alternance » sécurisée pour un jeune venant d'IMPRO, permettant une familiarisation progressive à l'environnement de l'ESAT tout en maintenant une régularité indispensable à ses apprentissages.

L'optimisation du taux se heurte à des facteurs externes qui ralentissent le processus d'admission :

- Le frein des notifications MDPH : Bien que nous recevions un volume important de candidatures spontanées, une part significative de candidats ne dispose pas encore de la notification d'orientation ESAT.
- Délais de latence : Entre la fin d'un stage concluant et l'obtention du document administratif officiel, plusieurs mois s'écoulent. Durant ce laps de temps, la place reste vacante sans que cela ne relève d'une défaillance de l'établissement, impactant mécaniquement le taux de présence.
- Action proactive via "Via Trajectoire" et le FALC : certains candidats identifiés sur la plateforme possèdent une notification mais n'en saisissent pas toujours la portée ou les opportunités. Pour pallier ce manque d'information, nous avons créé un support spécifique en FALC (Facile à Lire et à Comprendre). Cet outil facilite la prise de contact et permet de proposer des stages de découverte, levant ainsi les barrières cognitives au recrutement.

Notre établissement fait le choix de la Qualité de Vie au Travail (QVT) pour répondre au vieillissement et aux fragilités de son public.

- Gestion du vieillissement : Sur nos 26 travailleurs âgés de 55 ans et plus, la moitié bénéficie d'un temps partiel. Ces aménagements permettent de prévenir l'usure professionnelle et de préparer la transition vers la retraite (activités extérieures, projection post-ESAT).
- Adaptation spécifique : Ces rythmes allégés concernent également les travailleurs ayant un handicap psychique (prévention des absences de longue durée) et ceux souhaitant concilier leur activité avec leur parentalité.

Il est crucial de souligner que le mode de calcul standardisé du taux d'activité ne reflète pas fidèlement la réalité de notre flexibilité organisationnelle :

- Biais de comptabilisation : Un travailleur en temps partiel présent tous les matins sera comptabilisé à 100 % (5 jours de présence), tandis qu'un travailleur au même temps partiel mais organisé sur des journées complètes (ex : 3 jours/semaine) sera considéré comme "absent" les deux jours restants.
- Impact statistique : Ces travailleurs à temps partiel représentent près d'un quart de notre effectif. En privilégiant l'organisation en journées complètes (plus adaptée aux transports et à la fatigue), l'ESAT subit une pénalité statistique sur son taux d'activité, bien que la place soit contractuellement occupée.

Le taux de 87 % est le résultat d'un équilibre assumé entre performance de gestion et mission médico-sociale. L'ESAT privilégie la stabilité des parcours et la prévention de l'épuisement plutôt qu'un remplissage systématique qui pourrait nuire à la santé des travailleurs.

Pour l'exercice à venir, nous maintiendrons nos efforts de collaboration avec les services prescripteurs pour réduire les délais administratifs, tout en réaffirmant notre engagement pour une inclusion de qualité.

L'ESAT Jacques Henry :

Taux d'activité de 76.60% :

Le taux d'activité s'établit à 77 %. Ce niveau doit être mis en perspective avec d'autres indicateurs traduisant la dynamique réelle de l'établissement.

En 2025, le taux d'occupation moyen atteint 87 %, témoignant d'une attractivité maintenue et d'une mobilisation active des notifications. Le différentiel entre taux d'occupation et taux d'activité s'explique principalement par l'adaptation des temps de travail aux profils accompagnés et les absences non justifiées. Ce point s'explique par l'augmentation des situations de handicap psychique, avec des impacts sur la mobilisation professionnelle, la fatigabilité et la régularité de présence. Les arrêts maladie sont plus fréquents et certaines situations nécessitent une modulation importante du temps de travail.

L'établissement accueille aujourd'hui un public nécessitant davantage d'ajustements pour garantir la stabilité et la pérennité des parcours.

Des temps partiels sont proposés dès l'admission ou ajustés dans le cadre des projets personnalisés. L'alternance entre jours travaillés et jours de repos constitue un outil essentiel pour prévenir les ruptures et favoriser le maintien dans l'emploi.

Cette stratégie produit des résultats tangibles :

Le taux de maintien dans le travail est élevé, confirmant la stabilité des parcours.

Les ruptures de parcours sont évitées.

Les aménagements mis en place permettent d'éviter des désengagements ou des retours vers le secteur sanitaire.

Par ailleurs, pour les travailleurs handicapés ayant bénéficié d'une admission progressive — avec un temps partagé entre l'ESAT et une structure sanitaire (type hôpital de jour) — on observe une augmentation progressive du temps de travail au sein de l'ESAT.

Ces évolutions démontrent que les aménagements ne figent pas les situations, mais constituent un levier d'évolution vers une mobilisation professionnelle renforcée.

L'ESAT a engagé une réorganisation du processus d'admission.

La gestion des stages est désormais confiée à une éducatrice spécialisée présente à temps plein, permettant un traitement plus réactif des notifications et une coordination renforcée avec les partenaires.

L'utilisation de Via Trajectoire a été optimisée : chaque notification fait l'objet d'un traitement immédiat avec envoi systématique d'un flyer de présentation.

- Les effets sont mesurables : le nombre de jours stagiaires a augmenté de 25 % par rapport à l'année précédente, passant de 823 en 2024 à 1029 jours de stage sur 2025.
- Cette dynamique porte également ses fruits en matière d'effectifs. L'établissement compte 147 travailleurs handicapés en janvier 2026, avec 5 admissions prévues en mars 2026, portant l'effectif prévisionnel à 151 travailleurs.

Ces éléments traduisent l'efficacité du pilotage renforcé des notifications et confirment que la stratégie engagée produit des résultats concrets sur l'évolution des effectifs et, à terme, sur le taux d'activité.

Cette progression confirme la dynamique active engagée pour soutenir l'évolution des effectifs et du taux d'activité.

La MAS Anne & René Potier :

Taux d'activité de 87.92% :

Plusieurs décès ont impacté l'activité, avec un temps de deuil pour familles et salariés. La succession des décès depuis juin 2025, a généré un temps important d'accompagnement des résidents, famille, équipes de salariés.

Des travaux de réhabilitation des chambres ont été nécessaires, réduisant temporairement la capacité d'accueil. La multiplication des décès a majoré d'autant ces temps de remise en état.

En parallèle, l'accueil de jour a augmenté de 3 places, ce qui a généré un travail préparatoire de modification du projet initial, ainsi qu'une réorganisation RH et matériel. De plus, une personne devant passer de l'Accueil de Jour à l'Internat a finalement décliné le jour de son changement ce qui a désorganisé les admissions.

Les commissions d'admission (accueil de jour et internat) ont donc pris plus de temps à être organisées et remaniées selon les changements de volonté des candidats, tant sur l'accueil de jour que sur l'internat.

Le traitement des dossiers a pris du retard, les projets ayant généré un empilement de dossiers difficile à traiter en parallèle des autres chantiers.

Le taux d'activité inférieur s'explique principalement par ces éléments combinés

Le FH La Résidence :

Taux d'activité de 89.53% :

L'activité réalisée en 2025 est de 89.53%, elle met en évidence une légère baisse du taux d'occupation par rapport à 2024.

Ce taux demeure proche de l'objectif cible malgré la diminution enregistrée.

La sous-occupation observée résulte de la vacance prolongée de trois places. Au niveau de l'appartement de Gentilly, deux places sont restées vacantes sur l'année, en raison d'un manque de candidatures adaptées. Il s'agit d'un service qui s'adresse exclusivement à des personnes présentant un niveau d'autonomie suffisant.

Au sein de la Résidence Communautaire, un départ enregistré en cours d'année a également impacté le taux d'occupation. Plusieurs candidatures ont été réceptionnées sur le dernier trimestre de l'année.

Par ailleurs, les actions engagées en matière de développement de partenariats avec les établissements du territoire, devraient contribuer à l'amélioration du taux d'occupation dès 2026.

L'AT Le relais de l'ETAI :

Taux d'activité de 69.89% :

Historiquement les places sur le site de Choisy-le-Roi ont toujours été destinées à de l'accueil temporaire en foyer d'hébergement mais comme le prévoit notre arrêté d'autorisation du 08 août 2008 dans son article 2 :

« Ce service s'adresse à des personnes âgées d'au moins 18 ans, présentant un handicap mental et exerçant ou non une activité professionnelle en milieu protégé. Ces personnes peuvent relever d'une orientation en foyer d'hébergement ou en foyer de vie (accueil à temps complet) ».

Ainsi, 2025 a vu le nombre d'accueils séquentiels de personnes accompagnées issues de l'accueil de jour ayant pour objectif à moyen et long terme d'intégrer un foyer de vie augmenter considérablement. Cette

offre de service est à développer durant l'année 2026 nous attachent à rendre l'accueil temporaire plus visible auprès des autres institutions du Val-de-Marne.

Une personne accueillie sur l'accueil temporaire dans le cadre de l'urgence a dû être hospitalisée à suite d'une fracture, son retour a été décalé à plusieurs reprises, sa chambre n'a pas pu être réattribuée à une autre personne. Par ailleurs, une autre personne accueillie dans le cadre de l'urgence elle aussi à la suite d'une situation familiale complexe est restée auprès de sa famille de novembre 2025 à janvier 2026, sans que sa chambre puisse également être réattribuée, ce qui a impacté le taux d'activité de l'accueil temporaire du site de Choisy le Roi.

De plus, au niveau de l'accueil temporaire du Kremlin, la place ATFH n'a pas pu être occupée comme souhaitée. Cela résulte d'un nombre restreint de dossiers reçus malgré le déploiement de nouveau partenariat avec les IMPRO du territoire.

L'AJ Les Jardins de Choisy :

Taux d'activité de 87.11% :

Il y a quatre points qui expliquent que nous ne sommes pas parvenus à atteindre les objectifs d'activité cette année, malgré 34 personnes accompagnées pour 30 places.

- L'arrêt des transports organisés par l'association, qui était annoncée aux familles depuis fin 2023 a été actée pour le 30/6/25 a eu un impact sur la présence des personnes accompagnées malgré de nombreux rendez-vous et la mise en place d'un accompagnement pour les familles concernées.
- Deux familles, malgré l'accompagnement mis en place et les nombreuses relances n'ont pas anticipé le changement ce qui a engendré pour une personnes accompagnée une absence de 30 jours et pour une autre une absence de 89 jours. Il a fallu les contacter à de nombreuses reprises et leur donner des rendez-vous afin de voir leur enfant revenir sur le service.
- Quatre bénéficiaires partent en famille très longtemps à l'étranger l'été, plus de deux mois, cela a un impact sur notre activité. Ils sont identifiés et malgré de nombreux rappels, car ils sont coutumiers des faits, les familles persistent à organiser de longues périodes de retour au Pays.
- La situation complexe d'un bénéficiaire a été très souvent absent, la situation est remontée auprès de la Commission RAPT en début d'année 2026.

Enfin, en décembre : il y a eu un épisode de gastro important à l'AJ juste avant les fêtes de Noël, ce qui a fortement impacté l'activité de décembre ; la semaine du 15/12, 11 personnes ont été absentes, la semaine du 22/12, 14 étaient absentes. Enfin, le 26/12 tombant un vendredi (pont de Noël) seules 10 personnes sur les 34 accueillies étaient présentes le 26/12

En septembre 2025, nous avons accueilli une personne supplémentaire pour compenser l'activité, cela n'a pas suffi mais a néanmoins permis de réaliser un peu plus de journées.

Il me semble compliqué d'accompagner davantage de personnes (34/30 déjà) en effectuant un travail d'accompagnement de qualité.

Un suivi des situations a été amorcé fin 2025 et sera poursuivi en 2026 afin de remédier à la situation.

L'AJ Les Jardins de l'ETAI :

Taux d'activité de 86.41% :

Malgré l'effort d'accueillir 32 à 35 personnes en fil active, le service n'atteint pas son objectif de 90% de taux d'occupation cette année. Cela est dû notamment à des usagers qui ne respectent pas leur quota de journée de convenances personnelles (plus de 100 jours d'absence pour l'un d'entre eux.) Également, le vieillissement de la population fait émerger des problématiques de santé (beaucoup de rendez-vous médicaux, d'absence pour maladie ou hospitalisation).

L'équipe de l'accueil de jour continue de sensibiliser les bénéficiaires et leur famille au respect des 35 journées maximum d'absences pour convenances personnelles afin d'assurer un taux d'occupation conforme cela reste malheureusement sans succès pour quelques bénéficiaires. L'année 2025 a vu l'équipe de direction être renouvelée entièrement avec l'arrivée de la cheffe de service en février et du directeur en juin.

Rapport d'activité établi par

Nicolas Pepin – Directeur Général

A Villejuif, le 30/04/2026