

01/02/2025

# Projet de siège

Apei de saint Omer

Christophe RUFFIN

## Table des matières

3.5.3 La gestion des Ressources Humaines .....	28
3.5.4 Améliorer la qualité et développer des réponses adaptées.....	31
3.5.5 Gérer les travaux et la sécurité.....	33
3.5.6 La fonction de coordonnateur des soins .....	34
4 Le partenariat et l'inscription dans les réseaux .....	34
5 Evaluation et plan d'action.....	35
5.1 Evaluation .....	35
5.1.1 Suivi de la qualité des accompagnements :.....	35
5.1.2 Organisation et dirigeance : .....	36
5.1.3 Ressources humaines .....	37
5.1.4 Gestion administrative et financière .....	38
5.1.5 Méthodes d'évaluation .....	38
5.2 Plan d'action .....	39

**Préambule :**

Le siège de l'Apei de Saint Omer est l'organe dirigeant des établissements et services de l'Apei de Saint Omer: Garant du respect des orientations fixées dans le projet associatif global de l'association, il les met en œuvre sur le plan opérationnel.

L'Association Apei de l'Arrondissement de Saint Omer est une association de parents. Elle est gérée par un Conseil d'administration constitué de parents et amis de personnes en situation de handicap et de personnes en situation de handicap auto-représentantes. La vie associative y est très active, avec 28 postes d'administrateurs dont 27 pourvus à ce jour. Tous les administrateurs ont au moins une délégation, auprès d'un établissement ou service, d'un Conseil de la Vie Sociale, d'une institution partenaire, pour une mission interne, dans les instances du système qualité des établissements et services... Leur implication est effective et leur présence garantit la fluidité d'information entre les établissements et services et le Conseil d'Administration. Ce fonctionnement « en transparence » exige une bonne coordination entre Président et Directeur Général afin de respecter et faire respecter les prérogatives de chacun.

Le mouvement national Unapei revendique la triple expertise des parents et amis, des personnes en situation de handicap et des professionnels comme vecteur d'adaptation, d'innovation, de progrès dans l'accompagnement des personnes, et de vigilance quant au fonctionnement des établissements et service des associations qui adhèrent au mouvement.

Le siège assure l'interface technique en étant l'interlocuteur des tarificateurs, financeurs et de manière générale des partenaires et prestataires de l'Apei.

Ce projet de siège a été présenté et validé par les Conseils d'administration de l'Apei de l'arrondissement de Saint Omer les 14 octobre et 9 décembre 2024.

L'autorité compétente pour instruire le présent dossier de demande de renouvellement des frais de siège est l'ARS Hauts de France.

# 1 L'association Apei de Saint Omer

## 1.1 Présentation

L'Apei les Papillons Blancs de l'arrondissement de Saint-Omer, Association de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis, a été fondée en 1961 par des parents d'enfants handicapés mentaux.

Le siège est situé à Saint-Martin-Lez-Tatinghem, à proximité de Saint-Omer, dans le département du Pas-de-Calais (62).

Les Missions :

- Apporter aux familles comme aux proches des personnes en situation de handicap un soutien moral et une assistance en développant un esprit d'entraide et de solidarité.
- Défendre les intérêts moraux et matériels et être vigilant au respect des droits des personnes en situation de handicap, de leurs parents et/ou de leurs proches.
- Gérer des établissements, services et dispositifs pour offrir un accueil et un accompagnement de qualité, favorisant l'épanouissement des personnes en situation de handicap.
- Utiliser son expertise afin d'identifier et de répondre aux besoins non couverts et au repérage des nouveaux besoins des personnes en situation de handicap sur le territoire.
- Assurer un rôle de représentation auprès des pouvoirs publics et instances.
- Se situer en qualité de lanceur d'alerte lorsque les intérêts, les droits, l'accès aux soins, la sécurité des personnes en situation de handicap sont menacés. Contribuer à valoriser leur image et leurs richesses au sein de la société.
- Favoriser la création et le développement de tout dispositif permettant aux personnes en situation de handicap de choisir leur parcours et de favoriser leur pouvoir d'agir en contribuant en qualité d'acteur à l'avènement d'une société inclusive.

### 1.1.1 Son histoire



## 1.1.2 L'Apei de l'arrondissement de Saint Omer : un système de valeurs fortes

L'Apei de l'Arrondissement de Saint-Omer est une association qui s'appuie sur des valeurs et qui les promeut. Ces valeurs représentent les piliers du sens de notre projet et de l'ensemble des actions mises en œuvre en direction des personnes en situation de handicap et de leurs familles. L'esprit de groupe et le collectif Apei est de première importance. Il permet de fédérer autour de projets et d'innovations. **L'humanisme** est la valeur cardinale qui englobe les valeurs que l'Apei fait siennes en prônant l'humanité et sa dimension universaliste. A travers cette valeur l'équité dans le sens de donner ses chances à chacun en fonction de ses capacités et disponibilités est très importante. L'Apei place la personne humaine et son épanouissement au centre de son projet et de ses valeurs.

Pour l'Apei de l'arrondissement de St Omer favoriser **l'humanisme** c'est privilégier **la solidarité, la citoyenneté, l'altérité et le respect**.

### SOLIDARITE

La solidarité conçoit la relation entre personnes en intégrant un engagement d'assistance mutuelle ou d'entraide. La solidarité représente une relation d'aide entre des personnes partageant les mêmes intérêts afin de poursuivre leurs objectifs. Au sein de la société, la solidarité reste un moyen privilégié pour lutter contre l'isolement.

### CITOYENNETE

La citoyenneté définit un ensemble de droits et de devoirs réciproques. Les quatre piliers de la citoyenneté sont la liberté, l'égalité, la fraternité et la diversité. La citoyenneté reconnaît à toute personne d'être acteur et citoyen par une participation pleine et entière à la vie de la cité y compris par le vote.

Avoir un comportement citoyen c'est respecter et faire respecter les lois et les règles et reconnaître ses devoirs envers la société. C'est un comportement personnel qui va faire passer l'intérêt général avant son propre intérêt. La montée en considération du pouvoir d'agir, de la valorisation des rôles sociaux et de l'autodétermination sont des moyens permettant la construction, l'accompagnement et l'épanouissement par la citoyenneté des personnes accueillies et accompagnées. La personne est actrice de son présent et de son devenir.

### ALTERITE

L'altérité est un concept signifiant « caractère de ce qui est autre » et « la reconnaissance de l'autre dans sa différence », la différence pouvant être ethnique, sociale, culturelle, de genre, professionnelle. L'altérité postule que TOUS les êtres humains ont une valeur et reconnaît à l'autre la même valeur que la sienne. Favoriser l'altérité c'est permettre l'expérimentation de chacune des postures : Quand le professionnel se place en situation de se faire lui-même aider, il renverse le rapport aidé-aidant, il signifie l'existence d'un autre tout aussi « capable » que lui-même.

### RESPECT

Le respect porte à accorder à une personne de la considération en raison de la valeur qu'on lui reconnaît. Respecter quelqu'un c'est faire attention à ce qu'il peut ressentir, avoir de la considération pour lui, accepter ses différences. Le respect est d'abord celui de la dignité humaine mais aussi celui de la vie privée, de la différence et enfin de l'environnement. Le respect mutuel constitue l'un des fondements de la paix sociale et de la qualité des relations interpersonnelles. Le respect nécessite une compréhension et un partage des valeurs.

**En prolongement des valeurs l'Apei de l'arrondissement de St Omer affiche des principes. Ils représentent un ensemble d'actions, de comportements, d'attitudes susceptibles de contribuer au mieux-être d'autres individus ou de la collectivité dans son ensemble.**

⇒ Ces principes sont au nombre de trois :

### Le principe d'engagement :

S'engager permet de créer un lien avec d'autres, de partager des valeurs (la solidarité, le partage, l'aide aux plus démunis...) autour d'un projet commun. On sort transformé et enrichi de cet investissement collectif. L'engagement professionnel se traduit par des investissements dans et sur des tâches liées à la profession. Au même titre, l'engagement dans l'organisation suppose des investissements dans et sur des tâches liées à l'organisation (pas toutes nécessairement liées directement à la profession). Collectivement, les professionnels vont toujours plus loin en s'impliquant avec de nouvelles idées pour porter des projets nouveaux. Partager des expériences et les valoriser au sein du collectif représente un enrichissement mutuel.

### Le principe de bienveillance :

Être bienveillant c'est porter attention à l'autre pour son bien-être, son épanouissement et se montrer compréhensif à son égard. C'est valoriser les personnes en situation de handicap.

### Le principe de Laïcité :

La laïcité est un principe fondamental dans notre pays. Il protège contre la discrimination. Le **principe de laïcité** concerne les religions mais aussi tout groupe ou toute personne qui voudrait imposer ses idées aux dépens des **libertés** de chacun.

## 1.1.3 Des orientations stratégiques majeures

Les orientations s'appuient sur la connaissance de l'Apei, l'analyse du contexte sociétal et sectoriel, des éclairages d'auteurs et de rapports et enfin le travail d'élaboration mené pendant plusieurs mois par l'équipe d'administrateurs et de direction. Les grandes orientations de l'Apei pour 2023-2028 sont au nombre de 10 :

- Orientation 1- La participation des personnes
- Orientation 2- L'adaptation de l'offre en fonction des évolutions
- Orientation 3- La personnalisation des parcours
- Orientation 4- L'accompagnement du processus Inclusif
- Orientation 5- La place dans l'environnement territorial
- Orientation 6- Le développement de la triple expertise
- Orientation 7- Le travail en réseau - L'ouverture - La diversification

- Orientation 8 - La démarche de professionnalisation
- Orientation 9- Une démarche de développement durable et écocitoyenne
- Orientation 10- Les moyens financiers en adéquation avec la qualité attendue et souhaitée

A l'heure de l'autodétermination, du pouvoir d'agir et de l'autoreprésentation, la participation des personnes accueillies ou accompagnées est une préoccupation majeure pour les pratiques mises en œuvre. Le fonctionnement associatif et les projets des établissements et services doivent permettre à chaque personne d'être actrice de sa vie et de son devenir.

Au travers de ses soixante années d'existence l'Apei de l'Arrondissement de St Omer s'est adaptée aux évolutions du secteur médico-social. Son offre, en mutation permanente, doit continuer à se transformer et innover pour répondre aux enjeux essentiels (Vieillissement, autodétermination, habitat inclusif...).

Parce que chaque personne est singulière l'Apei valorise la prise en compte des besoins, des attentes et l'épanouissement de chacun dans le cadre de la vie de la cité. Pour les adultes cela passe également par la place qu'ils souhaitent donner à la famille dans leur projet.

L'inclusion doit être un engagement et un effort de la cité pour que tous les citoyens, en situation de handicap ou non, puissent participer pleinement à la société selon un principe d'égalité de droit. Le processus inclusif vise donc à transformer la société afin de lever les obstacles à l'accessibilité et faire advenir l'accès de tous à tout. Parce que le handicap se décline en situations de handicap l'inclusion est une voie féconde de transformation de l'environnement dans son ensemble.

La visibilité est un enjeu dans notre société. Les associations sont devenues des recours, des expertes, des références en matière de situations de handicap. La qualité des prestations et de l'accompagnement doit être encore plus visible, reconnue et valorisée en lien avec les nouveaux moyens de communication.

La spécificité et la plus-value des Apei sont de pouvoir avancer en bénéficiant de l'expertise conjointe de parents militants, de professionnels engagés et de personnes accueillies et accompagnées. Sans confusion des rôles cette expertise représente une force dans le projet et les ambitions de l'association.

Le travail en réseau est devenu incontournable dans le sens même d'un projet au service des personnes accueillies ou accompagnées. L'efficience des projets et l'ambition inclusive nécessite des alliances territoriales. Parce qu'en ensemble on va plus loin le travail en réseau est un accélérateur des projets. La démarche inclusive nous demande de nous tourner vers des partenaires du milieu ordinaire.

Les moyens humains que représentent les professionnels sont une richesse indispensable à la réussite des projets. La complexification des problématiques, le développement des savoirs, la place des politiques sociales et l'augmentation significative des textes juridiques justifient l'impérieuse nécessité, plus encore qu'auparavant, d'actualiser ses connaissances afin d'être opérationnel dans l'accompagnement.

Cette préoccupation, fédérative des acteurs de notre société, est partie intégrante des orientations de l'Apei. Incrire la transition écologique et environnementale dans l'horizon associatif représente une opportunité de renforcer le sens des actions et le travail en réseau. Cette démarche favorise le développement, avec des publics souvent vulnérables, d'une accessibilité au sens d'actions et de postures nouvelles de respect de l'environnement. L'Apei affiche une volonté de développer une Responsabilité Sociétale et Environnementale (R.S.E)..

L'engagement, l'expertise, les valeurs guident nos actions au quotidien. Au-delà de nos financements habituels des moyens financiers pérennes permettraient le déploiement de projets plus sécurisés et sécurisants pour les personnes.

## 1.1.4 L'organisation

L'Apei est dirigée par le directeur général qui reçoit ses délégations du conseil d'administration pour mettre en œuvre la politique de l'association et l'ensemble de ses actions. Il supervise et fédère les établissements et services.

Le directeur général s'appuie sur :

- Les cadres techniques du siège (responsable ressources humaines, responsable administratif et financier) qui reçoivent chacun délégations en ce qui concerne leur champ d'intervention.
- Les directeurs de Pôles qui reçoivent délégations pour la conception, la mise en œuvre, le développement des actions éducatives, pédagogiques, techniques et thérapeutiques pour lesquelles l'établissement et/ou le service du Pôle, est créé et autorisé. Les directeurs organisent le fonctionnement des établissements et services et assurent leur gestion au quotidien.

## 1.2 L'organisation associative

### 1.2.1 Statuts

Les statuts ont été révisés et validés par le Conseil d'Administration en date du 24 avril 2023 et adoptés par l'Assemblée Générale extraordinaire le 20 juin 2023. **Annexe 1**

### 1.2.2 Règlement intérieur associatif

Le règlement intérieur associatif a été révisé et validé par le Conseil d'Administration en date du 18 septembre 2023. **Annexe 2**

### 1.2.3 Liste des membres

Nom	Prénom	Qualité
BERTELOOT	Christian	Administrateur
BONNIER	André	Président
BONNIER	Emmanuel	Administrateur
BOULANGER	Jean-Paul	Administrateur
BOULOGNE	Monique	Trésorière adjointe
BREBION	Armand	Président adjoint
BULTEZ	Alain	Administrateur
BULTEZ	Nadine	Administratrice
CAMPION	Yves	Trésorier
CANTRAINÉ	Edith	Administratrice
CASSEZ	Priscilla	Administratrice
DELESNERAC	Victor	Administrateur
DEGRON	François	Administrateur
DESMETTRE	Marc	Administrateur
DOYER	Nicole	Secrétaire adjointe

<b>DUBREUCQ</b>	François	Administrateur
<b>DUFEUTRELLE</b>	Gilles	Administrateur
<b>DUTHE</b>	Philippe	Administrateur
<b>FOURNIER</b>	Pascal	Administrateur
<b>LEBON PETTE</b>	Nathalie	Administratrice
<b>LEFEBVRE</b>	Marie-Agnès	Administratrice
<b>LEOST</b>	Philippe	Administrateur
<b>LEVRAY</b>	Chantal	Secrétaire
<b>PREDHOMME</b>	Régis	Administrateur
<b>QUAEYBEUR</b>	Renaud	Administrateur
<b>THOMAS</b>	Geneviève	Vice-Présidente
<b>TROUSSON</b>	Michel	Vice-Président

## 1.2.4 Rapports moral et d'orientation 2022

### RAPPORT D'ACTIVITE présenté lors de l' Assemblée Générale 2022

L'année 2022, encore impactée par quelques soubresauts de l'épidémie du Covid, fut néanmoins particulièrement dynamique au sein de notre Apei.

Les éléments marquants au cours de cette année furent une fois de plus très nombreux et je citerai :

- l'écriture de notre Projet Associatif pour les cinq prochaines années que nous allons vous présenter au cours de cette assemblée.

- la réactualisation de nos nouveaux statuts qui sera à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale extraordinaire qui va suivre.

- la réécriture de notre Règlement Intérieur qui sera soumis au Conseil d'Administration cet automne.

Le fil conducteur de notre réflexion, durant les très nombreuses réunions concernant ces sujets, a été la qualité de l'accompagnement des 500 personnes en situation de handicap accueillies à l'Apei et les moyens nécessaires à l'accomplissement de la mission des professionnels. Les Administratrices et Administrateurs ont ce souci constant de permettre à toutes les personnes en situation de handicap, accueillies à l'Apei, d'être accompagnées dans les meilleures conditions et de vivre au mieux leur autodétermination, c'est-à-dire de vivre leurs propres choix, au sein d'une société inclusive. C'est le sens que nous donnons à notre projet de création de 12 logements inclusifs à Arques et de 12 autres à Lumbres. Cette volonté s'est aussi concrétisée par la création, en lien avec La Vie Active au sein d'Emautis, d'une Unité d'enseignement maternel pour autistes, inaugurée le 4 octobre 2022, dans une école de Saint-Omer.

Cette volonté s'est aussi traduite par la création d'une Plateforme de Répit pour les aidants en lien avec nos partenaires au sein d'ELSA, inaugurée le 25 novembre 2022.

Au-delà de ces projets et réalisations qui répondent à nos objectifs d'inclusion et nous remercions les autorités administratives pour leur soutien, nous avons dû, à plusieurs reprises, faire apparaître des insuffisances compromettant la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des personnes en situation de handicap de l'Audomarois :

- Insuffisance de places dans nos établissements se caractérisant par un déficit pour l'ensemble de plusieurs centaines. Oui dans ce domaine, l'arrondissement de Saint-Omer présente une insuffisance notoire en matière de places en établissement spécialisé. Dans ses statistiques, l'Agence Régionale de Santé (l'A.R.S.) le reconnaît, notamment, concernant l'ESAT. Notre livre blanc paru en 2021 et nos diverses interventions auprès de l'ARS et du Département relayées par Monsieur le Sous-Préfet et par Mr le Député demeurent, hélas encore pour l'instant, sans résultat significatif.

- Insuffisance des dotations financières de nos établissements qui ont des budgets parmi les plus bas des Hauts de France. Notre trésorier Yves Campion nous en parlera et vous expliquera nos difficultés dans ce domaine. Dans le cadre de la renégociation de nos Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens, nous sollicitons un traitement inégalitaire de nos budgets, à savoir une attribution de moyens financiers supérieure aux taux appliqués à l'ensemble des associations et de leurs établissements. Outre les crédits de fonctionnement c'est aussi des moyens financiers pour l'investissement qui sont nécessaires. Notre patrimoine vieillit et son entretien mérite toute notre attention.

- Insuffisance de reconnaissance de tous nos professionnels dans le cadre de leur mission d'accompagnement des personnes fragiles. En manifestant publiquement à Lille nous avons voulu alerter sur leur situation. Au-delà de l'attribution à tous de la prime mensuelle de 183€ que nous revendiquons, j'insiste bien pour tous, c'est aussi une amélioration de leurs conditions de travail que nous défendons avec eux.

Sur le plan statutaire notre association a fonctionné conformément à nos statuts en participant activement à tous les échelons du mouvement parental :

- Nous avons tenu notre Assemblée Générale en juin 2022, suivie de l'élection des membres du Bureau.
- Au cours de l'année, notre Conseil d'Administration s'est réuni cinq fois.
- Notre Bureau s'est réuni à cinq reprises également.

D'autre part l'Apei de l'arrondissement de Saint-Omer a participé aux travaux du Congrès National de l'Unapei à Montpellier en mai 2022, aux Assemblées Générales de l'Unapei Hauts de France notre instance régionale et de l'Udapei notre instance départementale en juin 2022.

En ma qualité de Président, j'ai siégé aux Conseils d'Administration de l'Unapei Hauts de France accompagné de Michel TROUSSON et aux Conseils d'Administration et réunions de Bureau de l'Udapei.

Les administratrices et administrateurs ont représenté l'Apei dans de nombreuses instances : Conseil d'administration de la Maison de Pierre, Centre Intercommunal d'action de la CAPSO, au GEAC : groupement pour l'action et la concertation dans les ESAT, EMAUTIS, ELSAA, AGAP, Déqualco...

Ils ont aussi siégé en interne dans les commissions d'admission et de sortie des personnes en situation de handicap, de recrutement des cadres, dans les Conseils de Vie Sociale, dans le comité de vigilance, dans celui de la méthode qualité et accompagnement, dans celui de la responsabilité sociétale des entreprises, dans le comité éthique et dans le comité CARE (Comité de vigilance, Accompagnement et qualité, Responsabilité sociétale et Ethique). Les administrateurs participent à la réécriture et au suivi du Projet Associatif enfin nous participons aux travaux du CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens). Je voudrais ici remercier publiquement toutes ces femmes et ces hommes investis dans la vie de notre Apei. Ils méritent notre profonde reconnaissance pour leur très bel investissement.

#### **La vie de l'Apei c'est aussi le fonctionnement de ses commissions :**

- La Commission Communication présidée par Jean-Paul Brame qui travaille à la réalisation de nos différents documents d'information. Un très gros travail est mené actuellement pour recréer notre site internet en lien avec Justine et Régine, nos secrétaires. A noter qu'en 2022, une importante communication, pilotée par l'Udapei, a fait l'objet de plusieurs émissions à propos de nos Apei sur la chaîne Wéo. Nous y avons participé à plusieurs reprises sous forme de reportages ou d'interview.

Dans le domaine de la communication je veux aussi souligner le dynamisme de nos pages Facebook : celle de l'Apei avec plus de 2 000 abonnés, celle de Mouvem'Hand et celle de Solida'Rock. Il est en effet très important d'être présent sur les réseaux sociaux.

- La Commission « Parcours » notre revue associative présidée par Chantal Levray a également très bien fonctionné. Notre journal paraît deux fois l'an et relate la vie de notre mouvement parental en général et celle de notre Apei en particulier. Il est adressé à chacun de nos adhérents ainsi qu'à nos partenaires.

- La Commission « Animation » présidée par Mariane Guibert a également été très active. Cette commission fédère de très nombreux bénévoles, au total plus de 100 chaque année, ce qui est remarquable. En 2022 furent organisés un loto, un concours de cartes, deux repas associatifs, une vente de fleurs, la fête de juin qui ne fut pas épargnée par la pluie, la fête des mères et des proches, Solida'Rock, l'opération brioches, une soirée théâtre et la fête de Noël.

Un très important programme qui a imprimé un très beau dynamisme tout au long de l'année en créant des moments de convivialité appréciés par tous. Notons que toutes ces manifestations ont généré des bénéfices substantiels qui vous seront présentés par notre trésorier dans quelques instants.

- L'action Ivoire pilotée par Nicole Doyer propose au moment des fêtes de fin d'année deux catalogues, l'un pour des cadeaux et le second pour des fleurs. C'est un très gros travail de collecte de bons de commandes et de distribution des achats qui génère un bénéfice financier pour l'Apei.

- La Commission « action familiale » est présidée par Armand BREBION. Son action principale concerne les cafés-rencontres co-animés par Nadine BULTEZ et Marie-Pierre BRAME. Le Café Rencontre, moment convivial, de partages, d'échanges, d'accompagnements, d'informations, se réunit chaque 3ème mardi du mois et rassemble en moyenne une vingtaine de parents.

Plusieurs thèmes ont été proposés au cours de l'année 2022 : intervention de la Plateforme ELSAA, aide aux aidants. Intervention de Cécile Bouche directrice du Pôle SAMO sur les services d'accompagnements. Visite de la Résidence Dr Paul EVERAERE. Intervention de Mme DOYER Mathilde, Artisane en Herbe, sur la relaxation par les plantes. Le 19 novembre 2022, Café Rencontre exceptionnel et élargi sur le thème de la " Succession pour nos enfants en situation de handicap" animé par Maître Adam CURAME notaire, de nombreux participants sur un sujet au combien préoccupant pour les familles.

- La Commission « financière » présidée par Yves CAMPION s'est réunie chaque trimestre afin d'évaluer la situation financière de la vie associative et des établissements. Elle étudie également la liste des investissements à engager en les proposant au Conseil d'Administration. Elle a notamment travaillé sur le devenir des anciens foyers : La Cerisaie et les Aubépines. Elle a engagé depuis plusieurs mois une importante réflexion sur le mode de chauffage de tous nos bâtiments.

- La Maison de Jean-François est notre service associatif dont l'administrateur délégué est Armand BREBION. Je rappelle qu'elle a été créée il y a près de 50 ans par des bénévoles de l'Apei. Elle était alors hébergée dans des locaux à Arques.

Cette maison est un symbole important pour notre Apei. La Maison de Jean-François c'est l'expression de notre solidarité et de notre fraternité au travers de l'accueil de personnes en situation de handicap sans solution, en attente de places mais aussi de retraités de notre ESAT.

Notre but est de permettre à ces personnes de rompre leur isolement et d'entretenir leurs diverses capacités. J'affirme que la Maison de Jean-François est la concrétisation de toute l'humanité dont chacun d'entre nous fait preuve à l'égard des personnes en situation de handicap. Sans cette maison les 50 personnes accueillies seraient chez elle, isolées, à attendre la fin de chaque jour qui passe. Grâce à la coordinatrice, aux jeunes en contrat civique et à nos très dévoués bénévoles que je remercie, chaque jour nous dessinons des sourires sur leur visage. Alors oui chaque année il faut trouver de l'argent pour la faire fonctionner. Je remercie le Conseil Départemental qui nous attribue une subvention annuelle de 25 000€ et pour le reste c'est des subventions dans le cadre d'appel à projet (1 000€ en 2022 du fond de développement de la vie associative) complétée par une partie des bénéfices de nos manifestations. Je dis bien une partie car toutes nos animations financent également le fonctionnement de la vie associative et en particulier la distribution d'un cadeau à chacune de nos 500 personnes accueillies en juillet de chaque année.

Le Docteur Paul Everaere et les administrateurs de l'époque nous ont légué cette belle maison, Françoise Hanon puis Philippe Léost l'ont entretenu avec conviction. En ma qualité de Président j'agirai avec toute mon énergie pour la poursuite de cette magnifique œuvre et je remercie l'ensemble du Conseil d'Administration pour son soutien dans ce domaine. En 2022, dans le cadre du budget citoyen du Département, la Maison de Jean-François s'est vue attribuer également une subvention de 6 900€ et surtout a été labellisée « Economie Sociale et Solidaire ». Quelle belle reconnaissance !

Voilà donc résumés les douze mois de la vie de l'Apei en 2022. Toutes les actions menées visent au bon fonctionnement de notre Apei en créant les meilleures conditions d'accompagnement des personnes en situation de handicap. C'est un énorme engagement humain de la part de tous : Administrateurs, Bénévoles et Professionnels mais c'est aussi un immense bonheur pour tous d'agir pour une si belle œuvre et notre récompense ce sont les sourires de nos 500 personnes en situation de handicap accueillies au sein de l'Apei.

#### **RAPPORT D'ORIENTATION présenté lors de l'Assemblée Générale 2023**

Ce rapport d'orientation reprend les orientations stratégiques de notre nouveau projet associatif global qui vous sera présenté dans quelques instants. Vous les retrouverez en détail dans l'exemplaire du projet que nous vous avons distribué, je ne rentrerai donc pas dans le détail. Dès maintenant et pour les années à venir nous vous proposons d'engager l'Apei dans les orientations suivantes :

- Orientation 1 : La participation des personnes en situation de handicap avec, entre autre, la présence de 3 d'entre elles au Conseil d'Administration en juin 2024.

- Orientation 2 : l'adaptation de l'offre en fonction des évolutions sociétales en facilitant les parcours de vie des personnes accompagnées afin de répondre à leurs attentes.

- Orientation 3 : La personnalisation du parcours des personnes accueillies en recherchant des réponses adaptées à toute situation et à tout âge.

- Orientation 4 : L'accompagnement du processus inclusif en agissant au sein de la société afin de lever les obstacles à l'accessibilité et faire advenir l'accès de tous à tout.

- Orientation 5 : La place dans l'environnement territorial en développant, plus encore, la communication externe afin de rendre plus visible notre Apei et ses établissements.

- Orientation 6 : Le développement de la triple expertise, celle des personnes accompagnées, celle de leurs professionnels et celle des administrateurs afin de dynamiser notre association en répondant à des appels à projets.

- Orientation 7 : Le travail en réseau : l'ouverture, la diversification en poursuivant l'ancrage territorial, en solidifiant les alliances et en intensifiant les partenariats.

- Orientation 8 : La démarche de professionnalisation en favorisant les formations des professionnels, en développant les compétences et mutualisant les outils.

- Orientation 9 : Une démarche de développement durable et écocitoyenne en renforçant la dimension écoresponsable dans les pratiques quotidiennes, en intégrant la dimension sociétale et environnementale dans les choix associatifs, en développant des informations adaptées aux personnes sur cette dynamique et en participant à des projets territoriaux de respect de l'environnement.

- Orientation 10 : Les moyens financiers en adéquation avec la qualité attendue et souhaitée en négociant les moyens nécessaires aux objectifs visés, en revendiquant des moyens indispensables aux besoins des personnes accompagnées et notamment par la création de places nouvelles dans nos établissements et services afin de pouvoir répondre aux nombreuses demandes en attente. C'est aussi la recherche de moyens financiers au service de l'innovation et enfin un engagement pour promouvoir l'attractivité des métiers du secteur.

Voici donc les 10 orientations qu'au nom du Conseil d'Administration je vous propose à mettre en œuvre dès maintenant et année par année jusqu'en juin 2028.

## 1.2.5 Rapports moral et d'orientation 2023

### RAPPORT D'ACTIVITE ASSOCIATIF 2023

Cette année l'honneur de vous présenter le rapport d'activités 2023 de notre association me revient. Merci M le Président de me confier cette tâche.

Se retourner sur 2023 alors qu'un semestre 2024 s'est déjà déroulé peut paraître incongru pourtant regarder dans le rétroviseur permet aussi de vérifier que nous sommes toujours sur la bonne trajectoire. Un bilan objectif permet également de vérifier notre progression, de la jauger voire de l'adapter.

Les nombreux éléments qui y seront développés permettent aussi de constater, si toutefois quelqu'un en doutait, qu'être bénévole ou administrateur de cette association n'est pas un long fleuve tranquille.

Petite parenthèse pour éviter des surcharges j'emploierais le terme générique administrateur pour tous, sachant qu'évidemment les administratrices se reconnaîtront j'en suis sûre.

Tout d'abord il y a eu la mise en œuvre du PAG Projet associatif global 2023-2028 adopté lors de l'Assemblée Générale en juin 2023 avec la mise en conformité de nos pratiques par rapport aux objectifs et valeurs qu'il défend.

Notre fil conducteur reste constant et le restera longtemps puisqu'il s'agit de la recherche de la meilleure qualité possible de l'accompagnement des personnes accueillies à l'Apei. Cela passe par un combat de tous les instants pour lutter contre les insuffisances auxquelles nous sommes toujours confrontées.

Au cours de l'année 2023, les alertes continuent d'être lancées et des rencontres ont eu lieu auprès des institutions et personnalités politiques locales concernant le manque toujours criant de places dans nos établissements et services. On peut souligner l'écoute bienveillante et la disponibilité de M. Thirard, sous-préfet de l'époque, de M. Leroy, président du département, de M Petit, député, de Mme Warot, conseillère départementale.

En janvier bien mauvaise nouvelle concernant l'Entreprise Adaptée : Arc France met un terme à cette activité au sein de son site à Arques. Des solutions urgentes doivent être trouvées pour les travailleurs avec des rencontres avec le Sous-Préfet, le député, la directrice de la DDEETS Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités, pôle emploi et la MDPH. Il faut de nouvelles activités et de nouveaux marchés notamment pour la légumerie, une rencontre pour une présentation aux maires de la Capso a été possible, merci à son Président M Duquenoy. On peut noter aussi la création d'un Copil avec la légumerie du Ternois. Une vente de légumes au public est mise en place par la collaboration entre l'ESAT et la SATT.

Deux réunions ont eu lieu au ministère en juin et en octobre pour défendre plus particulièrement les places en ESAT, l'écoute est effective il s'agit maintenant d'être vraiment entendus. Une conférence de presse en septembre a permis d'informer un public le plus large possible dans l'audomarois.

Concernant les dotations financières la renégociation de nos CPOM Contrat Pluriannuel d'objectifs et de moyens a donné lieu à de nombreux échanges avec le Département et l'ARS Agence régionale de Santé. Nos doléances si elles sont entendues nous engagent quand même à rester très vigilants tant sur les besoins en fonctionnement que pour l'investissement si nous voulons préserver et améliorer notre patrimoine. La vente de la Cerisaie et les travaux en cours aux Aubépines en sont la preuve, merci à M Tillier maire de Saint-Martin-lez-Tatinghem et son conseil municipal pour leur écoute dans le suivi de ce dossier

En juillet, les administrateurs ont pu suivre au côté des professionnels une formation sur l'EPRD Etat Prévisionnel des Recettes et des Dépenses de manière à mieux appréhender la compréhension et la construction d'un plan pluriannuel à établir pour 7 ans.

L'insuffisance de reconnaissance de tous les professionnels de notre association a encore marqué l'année 2023 en continuant de réclamer le Ségur pour tous et une véritable reconnaissance des métiers de l'humain. Du chemin reste à parcourir.

Sur le plan statutaire l'association participe à tous les échelons du mouvement parental en participant en mai au congrès national de l'Unapei à Nantes marqué par la fierté d'y recevoir le prix GMF pour le projet Mouvem'Hand, ainsi qu'aux Assemblées Générales et conseils d'administration Unapei région Hauts-de-France. A l'Udapei au niveau départemental, il y a eu l'Assemblée Générale, les conseils d'administration, les réunions de bureau et un séminaire.

En ce qui concerne notre association nous avons tenu en juin notre assemblée générale ordinaire, suivie d'une assemblée générale extraordinaire validant nos nouveaux statuts permettant aujourd'hui l'entrée de personnes accueillies dans notre conseil d'administration. Le bureau s'est réuni à 5 reprises et le Conseil d'administration 8 fois. Retour sur quelques décisions parmi les plus importantes :

- le suivi des travaux d'écriture du PAG et sa validation,
- la révision et la validation des statuts et du règlement intérieur,
- la réalisation d'un DUD Document unique de délégation,
- l'adhésion à la communauté 360,
- la préparation de l'AG avec la présentation des différents rapports financiers et d'activités de tous les secteurs,
- la création de 8 nouvelles places à l'ESAT,
- le suivi des négociations pour les CPOM,
- la présentation du PPI et du PGFP Plan pluriannuel d'Investissement et Plan Global de Financement Pluriannuel 2024-2030,
- la présentation et le coup d'envoi de notre grand projet environnemental

Les administrateurs de l'Apei sont présents dans de nombreuses instances externes avec la participation aux AG, conseils d'administration ou autres de la Maison de Pierre, du CIAS centre intercommunal d'action sociale de la Capso, du GEAC groupement pour l'action et la concertation dans les ESAT, d'EMAUTIS, d'ELSAA, de l'AGAP formation, de Décalquo, de la communauté 360, de l'association des Sports adaptés, de Neurodev (troubles du neurodéveloppement), s'ajoutant cette année celle de l'orchestre de la Morinie...

A l'interne le travail ne manque pas non plus, et la liste est longue. Les administrateurs sont présents :

- dans les instances du CARE (plutôt qu'un acronyme gardons sa traduction en français par sollicitude ou attention sincère portée à l'autre) elles sont au nombre de 4 : le comité de vigilance, la méthode qualité et accompagnement, l'Ethique et la RSE Responsabilité Sociétale des Entreprises avec notamment le suivi du projet environnemental avec la société « Arbraculture »
- dans les commissions d'admissions et de sorties
- dans les commissions de recrutement des cadres
- dans les 5 CVS Conseils de Vie Sociale des différents établissements et services
- dans la commission financière, présidée par M Campion, avec entre autre le suivi du budget, les travaux des CPOM, l'élaboration des plans pluriannuels et les propositions d'investissements (Aubépines, sécurité des entrées du site, évolutions possibles du mode de chauffage ...)

- dans la commission communication, chapeautée par M Brame, élaboration et suivi des outils de communication de l'association et de toutes ses animations. Communication papier mais également le site de l'Apei et les pages sur les réseaux sociaux, la relation avec la presse

- dans la commission « Parcours », dont j'ai la responsabilité avec la collaboration étroite et précieuse de Mme Justine Legay. Le journal est édité 2 fois dans l'année, son élaboration réunissant un comité de rédaction composé de personnes accueillies émet critiques et propositions qui sont analysées au comité de rédaction technique. Ce journal est un lien social indispensable avec les familles et nos partenaires mais aussi un lien avec tous nos financeurs institutionnels, nos donateurs et surtout vous adhérents. Ceci pour m'excuser auprès de ceux qui pourrait parfois trouver sa conception un peu lourde et exigeante.

- dans la participation aux moments solennels et très émouvants de remises des diplômes RAE Reconnaissance des Acquis de l'Expérience aux travailleurs de l'ESAT et la remise des médailles du travail pour les professionnels de l'Apei et les travailleurs de l'ESAT

- dans l'action « Ivoire » qui a encore bien occupé Mme Doyer en fin d'année pour la collecte des bons de commande et la distribution des livraisons

- dans toutes les évènements organisés dans les établissements et services : expositions, fêtes d'Halloween et de Noël, accueil en mai du festival « Sous les pavés l'Art »

- dans la commission « action familiale » présidée par M Brebion avec un moment incontournable que sont les cafés-rencontres co-animés par Mmes Bultez, Boulogne et Brame. Je passe la parole à (Mme Bultez ou Mme Brame) qui vous en parlera bien mieux que moi :

« Le café rencontre, moment convivial est ouvert à tous les aidants. Il permet aux participants de parler, de partager, d'échanger, de connaître leurs droits, d'être aidés dans leurs démarches. La participation aux rencontres permet aussi aux familles de cheminer vers différentes prises en charges « accueil temporaire à la maison de Pierre, entrée au foyer, etc... Il se réunit chaque 3ème mardi du mois et rassemble en moyenne une vingtaine de parents.

Au cours de l'année 2023 plusieurs thèmes ou activités ont été proposés :

- Un café-rencontre exceptionnel sur le thème :

« Les placements financiers des personnes en situation de handicap, leur incidence sur la fiscalité, la succession, la perception des prestations sociales » animée par la CARAC a réuni une soixantaine de personnes.

• Une présentation du sport adapté par un représentant de la ligue des Hauts de France et M Duthe, président du sport adapté audomarois.

• Une présentation par M Bonnier de la Maison de Jean-François : son histoire, son orientation, ses objectifs et son financement.

- Une séance de relaxation avec Mathilde, artisan en herbe, a été très appréciée.

- Un repas partagé.

- Parmi les sujets abordés dans l'année :

- La retraite des aidants.
- Le vieillissement de l'adulte retraité.
- Le décès d'un proche
- La gestion de son téléphone, d'internet : parfois ils ont plus de facilité que la famille.
- La demande de la PCH, Prestation de Compensation du Handicap
- Les transports
- La maladie
- Comment évaluer la douleur chez la personne qui n'a pas la parole ?

Autour de ces sujets bien sérieux et importants, chacun est toujours heureux de se retrouver. »

De cette commission dépend aussi La Maison de Jean-François, je ne vous en parlerai pas moi-même de peur d'en dresser un tableau trop idyllique car elle le vaut bien ...un regard un peu plus objectif vous est donné par M. Brebion qui en est l'administrateur délégué.

« La Maison de Jean-François a été créé il y a maintenant plus de 50 ans par les bénévoles de l'Apei, symbole de notre solidarité et fraternité par l'accueil bienveillant de personnes en situation de handicap, qu'elles soient en attente de places, retraitées ou sans solution.

Rompre l'isolement pour garder le lien social, entretenir ses capacités intellectuelles et motrices, s'affirmer dans la création manuelle ou artistique sont autant d'objectifs fixés par la coordonnatrice de ce service si précieux, avec l'appui de nombreux bénévoles (12 bénévoles permanents soit 2500 h à l'année) et de 4 contrats civiques.

La MJF c'est de nombreuses activités au quotidien mais aussi de nombreux moments partagés avec les autres établissements (marionnettes ESAT, carnaval POTENDAL...) Sans oublier la production d'un magnifique spectacle de Noël préparé en collaboration avec le « Sceau du tremplin » dirigé par Mme Elisabeth Pette.

L'action de la MJF a fait l'objet d'une mise à l'honneur et d'une belle reconnaissance par la commission animation de L'Udapei en septembre.

Une présentation par visio conférence a également eu lieu avec le Conseil Départemental qui, par une subvention annuelle de 25 000 € contribue au fonctionnement de la Maison. Pour arriver à la faire vivre, d'autres fonds sont nécessaires et le montage de dossiers dans le cadre d'appels à projets est effectué par la coordonnatrice Mme Empisse et la responsable qualité et environnement Mme Dournel. Une participation modique est versée par les personnes accueillies et une partie des fonds associatifs obtenus grâce aux bénéfices réalisés lors de nos manifestations vont au fonctionnement de ce service

En 2023 la Maison de Jean-François a accueilli une cinquantaine de personnes. »

M Brebion a terminé son propos en évoquant les fonds associatifs dont nous ne pouvons-nous passer et c'est la qu'intervient la commission animation désormais gérée de manière collégiale avec une répartition des responsabilités de chacun sur un domaine ou sur une action et qui ne peut fonctionner qu'avec le nombre conséquent de bénévoles qu'elle génère plus de 100 chaque année.

De nombreuses animations sont proposées tout au long de l'année : loto, concours de cartes, repas associatifs, fête des mères et des proches, vente de fleurs, fête de l'Apei, opération brioches, soirée théâtre, fête de noël. Appui inconditionnel également à la Handi'Color, à Solida'rock. Autant de moments de convivialité orchestré par une sacrée équipe d'administrateurs et de bénévoles.

Les bénéfices réalisés n'ont pour but que d'aider à améliorer la qualité de vie des personnes que nous accompagnons : la maison de Jean-François, le cadeau remis en juillet aux 500 personnes accueillies, le cadeau à la fête des mères et des proches, le goûter et les chocolats à la fête de Noël, le journal « Parcours », et depuis la toute fin d'année 2023 la participation au projet environnemental que M Bonnier développera tout à l'heure.

J'ai essayé de résumer au mieux la vie de l'Apei en 2023, pour une 1ère je dois dire que j'y ai passé pas mal de temps tant il y a dire et c'est bien volontiers après avoir rempli cette mission que je redonne la parole à notre président pour la suite des réjouissances.

Je ne peux pas terminer sans vous faire part du plaisir que j'éprouve à travailler au sein de cette équipe aussi bien des administrateurs qui composent le conseil d'administration que des professionnels côtoyés régulièrement et surtout des personnes accueillies croisées dans tous les services et établissements et à l'occasion de tous les évènements.

Je vous disais que la vie d'administrateur n'est pas un long fleuve tranquille mais il y a « un p'tit truc en plus » qui fait que tout est possible. L'allusion est certes facile car cette référence est dans toutes les

conversations mais au moins son message est clair, il prouve que nous avons raison d'avoir la certitude qu'une transition inclusive de notre société est en route.

Je vous remercie de votre attention.

#### **RAPPORT MORAL ET D'ORIENTATION 2024**

En préliminaire nous rappelons notre très grand attachement au mouvement parental et nous poursuivrons notre engagement et notre implication dans notre réseau associatif à savoir : l'Udapei au plan départemental, l'Unapei Hauts de France pour la région et l'Unapei au niveau national.

En premier lieu nous vous proposons de poursuivre la participation des personnes en situation de handicap au sein de l'Apei.

Cela va se traduire par :

1er - La participation de personnes accompagnées au sein de notre Conseil d'Administration. Pour la première fois cette élection aura lieu au cours de l'assemblée Générale de ce jour. A noter également que deux personnes accompagnées ont participé au congrès national de l'Unapei qui s'est tenu récemment à Tours.

2ième - La présence des travailleurs dans les nouvelles instances mises en place en ESAT, conformément à la nouvelle réglementation liée à leur transformation, il s'agit de l'élection pour 3 ans du Délégué des travailleurs de l'ESAT et de celle des Représentants au sein de l'instance mixte. Ces participations s'ajoutent à celles d'autres personnes accompagnées dans les CVS (Conseil de la Vie Sociale) dans chacun des établissements de l'Apei.

3ième- L'implication d'un groupe de personnes accompagnées issues de chaque établissement dans la commission de notre journal « Parcours » dans laquelle elles expriment leurs idées et avis.

4ième- Poursuivre l'implication de plus en plus forte des personnes accompagnées dans les différents projets dont « Respirons Nature » et dans nombreuses animations : Solida'Rock, Mouvem'Hand, Fête de l'Apei, opération brioches entre autres. C'est un grand motif de satisfaction.

En second lieu nous poursuivrons l'adaptation de l'offre en fonction des évolutions sociétales.

L'inclusion des personnes en situation de handicap au sein de notre société est l'un des objectifs prioritaires de notre association. Notre projet de création de 12 logements inclusifs à Arques avance et la 1ere pierre devrait être posée dans les prochaines semaines. A Lumbres, suite aux inondations, c'est plus compliqué. Nous sommes dans l'attente d'une nouvelle offre de terrain. Nous avons également sollicité auprès de l'ARS, la création d'un SISEP (Service d'Insertion Sociale et Professionnelle), rattaché à notre ESAT, il aurait comme mission de mettre en œuvre des perspectives d'ouverture vers le monde ordinaire du travail pour nos travailleurs d'ESAT.

Nous n'oublions pas néanmoins que nous manquons cruellement de places pour plus de 500 personnes en situation de handicap dans l'arrondissement et nous agirons également pour la création de nouvelles places. Nous sommes dans l'attente de réponses concrètes dans le cadre de l'opération « 50 000 solutions », action portée par l'Etat.

Notre 3ème orientation concerne la personnalisation du parcours des personnes accompagnées

Nous encourageons vivement, au sein de nos établissements et services, l'autodétermination des personnes en situation de handicap en étant à l'écoute de leurs aspirations et mettant en œuvre des réponses adaptées en fonction de leurs capacités et de leur âge... Nous devons également imaginer de nouveaux dispositifs permettant de répondre à ces attentes et nous ne manquerons pas de réagir aux appels à projet nous permettant d'élargir nos offres.

La 4ième orientation concerne l'accompagnement du processus inclusif

L'inclusion c'est quoi ? C'est faire évoluer la société afin que les personnes en situation de handicap puissent y vivre le plus normalement possible. Cela passe par un changement des mentalités. Un énorme travail

d'explication et de dédramatisation est indispensable. Comme les années précédentes, nous œuvrerons en menant des actions avec des partenaires dans les domaines professionnels, culturels et sportifs notamment.

Nous interviendrons également auprès des élus des différentes collectivités territoriales.

La place dans l'environnement territorial est notre 5ième orientation

Nous devons agir dans tous les domaines pour faire reconnaître l'Apei comme étant un partenaire sur le territoire. L'Apei est un acteur économique avec son ESAT, son Entreprise Adaptée et en particulier sa légumerie. A l'Apei c'est près de 500 fiches de paye chaque mois et donc autant de consommateurs sur le territoire. L'Apei avec son projet « Respirons Nature » prend sa part dans l'environnement et dans la lutte contre les dérèglements climatiques et en particulier contre les inondations de notre région. Elle joue également des rôles dans la vie dans les différentes communes de l'agglomération avec ses actions dans les domaines culturels et sportifs.

Notre objectif prioritaire est de valoriser les personnes que nous accompagnons, les valoriser et les faire reconnaître comme des citoyens, acteurs du territoire à part entière.

En 6ième nous poursuivrons le développement de la triple expertise

La triple expertise c'est mutualiser les compétences des Parents, Proches, Amis avec celles des Professionnels et avec celles des Personnes Accompagnées dans des projets ou dans des actions. Chaque occasion qui se présentera fera l'objet de la mise en œuvre de la triple expertise. Elle sera vivement encouragée. Elle a le double avantage d'utiliser toutes les compétences et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'Apei.

Le travail en réseau avec l'ouverture et la diversification sera notre 7ième orientation.

Nous poursuivrons notre partenariat avec les associations amies et avec divers organismes. L'Apei compte de très nombreux partenaires avec qui elle porte divers projets. Des administrateurs et des professionnels siègent dans leurs instances. Nous poursuivrons notre implication par des prises d'initiatives pour porter de nouveaux projets en partenariat.

Notre 8ième orientation a pour objet la démarche de professionnalisation

Nous encouragerons la poursuite des actions de formation, pour les professionnels, garantes de la qualité de l'accompagnement des personnes en situation de handicap. De même nous soutiendrons celles à l'égard des travailleurs d'ESAT notamment dans le cadre des R.A.E. (reconnaissance des acquis de l'expérience). D'autre part, la participation des administrateurs au sein des groupes de travail et des comités de pilotage seront autant d'occasion d'enrichir leurs connaissances et donc de développer leurs compétences. Nous attachons une très grande importance à notre service qualité qui concourt, entre autre, à la réussite de ces objectifs notamment avec le comité CARE.

La démarche de développement durable et écocitoyenne : notre 9ième orientation

« Respirons Nature » sera l'un des projets phare des 12 prochains mois et même au-delà. Ce projet qui fédère l'ensemble de l'Apei doit permettre d'offrir, à tous, un cadre naturel agréable et convivial au sein des 9 hectares de notre Apei. Favorisant la biodiversité, il contribuera également à lutter contre les dérèglements climatiques.

Il nous faut également agir pour l'isolation thermique des bâtiments et en premier lieu cela concerne le Pôle SAMO et l'actuelle maison de Jean-François.

Enfin, en 10ième orientation, nous rechercherons les moyens financiers en adéquation avec la qualité attendue et souhaitée.

Le CPOM (contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens) pour les prochaines années est signé avec l'ARS. Celui avec le département est en voie de l'être. Des moyens financiers nous ont été octroyés permettant à nos établissements de fonctionner. Une ombre au tableau concerne les salaires de nos professionnels et, avec nos

partenaires, nous poursuivons nos actions pour mettre fin à des injustices pouvant compromettre à terme la qualité du secteur médico-social.

Nous apporterons notre soutien à 3 projets que nous jugeons importants pour les personnes accompagnées : la modernisation du Potendal, l'extension du Foyer Julien Leclercq ainsi que celle de l'ESAT « les Piérides ».

Nous solliciterons des moyens financiers à cet effet.

En fonction de nos besoins nous solliciterons des CNR (crédits non reconductibles).

Courant 2025, la Maison de Jean-François, les syndicats de l'Apei et le service entretien s'installeront enfin dans les locaux des Aubépines.

Dans tous les domaines, nous développerons et mettrons en valeur nos actions vis-à-vis de nos organismes financeurs.

En conclusion, la poursuite de ces dix orientations doit contribuer à insuffler un dynamisme au sein de notre Apei. Dans le respect des règles de gouvernance et de dirigeance, chacun à son niveau a pour mission de mettre en œuvre des actions pour les réaliser. Les douze prochains mois seront donc, comme les précédents, propices à l'imagination et à l'efficacité dans notre engagement quotidien.

## 2 Les établissements et services de l'Apei de l'arrondissement de Saint Omer

Les établissements et services de l'Apei de l'arrondissement Saint Omer sont structurés en trois pôles qui regroupent des activités cohérentes entre elles :

- Le pôle « Services et Actions en milieu Ouvert » regroupe les activités du SESSAD et du SAMO qui regroupe le Service d'Accompagnement à la Vie Sociale et le Service d'Accompagnement médico-social pour Adultes handicapés. Ce pôle porte également les projets en lien avec l'enfance et la vie en milieu ordinaire. Il porte les dispositifs « Attente active », « Aide à la Vie Partagée » financés par le département du Pas de Calais. Il est inscrit dans de nombreux partenariats, notamment dans la démarche « école inclusive » à travers des partenariats avec des collèges et lycées de l'audomarois.
- Le pôle Travail regroupe l'ESAT « les Piérides » et l'Entreprise Adaptée du Lobel. Cet ensemble a un poids économique significatif (1<sup>er</sup> employeur de la commune d'implantation) et est un acteur local important. Son implantation dans le tissu local des PME est en constant développement dans des activités de services et de sous traitance. L'ESAT connaît depuis de nombreuses années une liste d'attente d'une dizaine d'années.
- Le pôle Hébergement et accueil de jour regroupe l'EANM Docteur Paul Everaere avec 55 places dont 30 places de foyer d'hébergement, 12 places de foyer de vie, 8 places de Unité de Vie pour Personnes Handicapées Vieillissantes et 5 places Etablissement pour Personne Agées Handicapées ; le Foyer d'Accueil Médicalisé Julien Leclercq avec 23 places en hébergement et deux en accueil de jour ; le service d'Accueil de jour « le Potendal » pour 49 places et la Section Aménagée du Temps de Travail pour 10 places.

### 2.1 Le pôle Service et Actions en milieu Ouvert

### 2.1.1 Le service d'éducation spéciale et de soins à domicile « le Patio » (SESSAD).

Le SESSAD, Le Patio accompagne 48 enfants et adolescents de 0 à 20 ans présentant des troubles du neuro-développement. La mission du SESSAD consiste à accompagner l'enfant présentant un trouble du neurodéveloppement, ainsi que sa famille, afin de favoriser son épanouissement et d'optimiser ses capacités. Dans le respect du parcours choisi par les parents ou représentants légaux. L'équipe médicale, paramédicale et éducative du SESSAD aide l'enfant ou l'adolescent à mieux vivre avec son handicap, favorise son développement, agit sur son environnement, soutient l'inclusion scolaire et les acquisitions.

### 2.1.2 Le Service d'accompagnement à la vie Sociale et le Service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés (SAVS/SAMSAH).

S'articulant autour des notions d'aide, de soutien, de bien être, de protection et de sécurité, les missions du SAVS (Service d'Accompagnement à la Vie Sociale) et du SAMSAH (Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés) consistent à accompagner l'adulte en situation de handicap dans la réalisation de son projet de vie. Les professionnels du SAVS – SAMSAH contribue à favoriser l'inclusion sociale et l'autonomie des personnes accompagnées à partir de leurs attentes et leurs choix.

En matière de soins, le SAVS veille à la santé en développant la prévention et l'accès aux soins. Quant au SAMSAH, il garantit un suivi médical et paramédical par une coordination du parcours de soins de la personne accompagnée.

## 2.2 Le pôle Travail

### 2.2.1 L'Établissement et service d'accompagnement par le travail « Les Piérides » (ESAT)

Créé en 1964, l'Esat (Établissement et Service d'Accompagnement par le Travail), basé à Saint-Martin-Lez-Tatinghem a une double vocation :

- Permettre à des personnes en situation de handicap, grâce à des conditions de travail aménagées, d'exercer une activité professionnelle mais aussi d'avoir accès à un soutien médico-social et éducatif en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social.
- Permettre un parcours professionnel à des personnes en ayant les capacités et le souhaitant : stage, accès à une entreprise adaptée, à une entreprise du milieu ordinaire.

Il est autorisé pour 191 places mais accueille 220 personnes compte tenu du travail à temps partiel.

### 2.2.2 L'Entreprise Adaptée du Lobel (EA)

Fondé en 1993, l'Atelier du Lobel est **une entreprise du milieu ordinaire** (donc soumise aux règles de toute entreprise classique) créée par l'entreprise Arc International basée à Arques. En 2017, l'Apei les Papillons Blancs de St-Omer a repris la gestion de l'Entreprise Adaptée.

Historiquement l'Atelier du Lobel s'est développé par le conditionnement d'articles verriers. Il a ensuite opéré une diversification de ses activités :

- Services lingeerie, entretien, plonge
- Entretien des espaces verts : tonte, taille...
- Légumerie : découpe et conditionnement de fruits et légumes de saison

Aujourd’hui, 43 personnes y travaillent, dont 29 personnes avec une Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé.

## 2.3 Le pôle Hébergement et Accueil de Jour (HAJ)

### 2.3.1 Le Foyer d'accueil médicalisé « Julien Leclercq ».

**Le Foyer Julien LECLERCQ** est un foyer d'accueil médicalisé qui accueille 25 personnes en situation de handicap mental ou psychique. 23 sont accueillies 24h/24 en hébergement permanent dont 5 personnes handicapées vieillissantes et 2 sont accueillies uniquement à la journée 5 jours par semaine.

### 2.3.2 L'Etablissement d'Accueil Non Médicalisé « Résidence du Docteur Paul Everaere »

#### 2.3.2.1 Le foyer d'hébergement (FH)

##### Les deux unités de vie « Le fleuve de l'Aa » et « la forêt de Clairmarais » :

Ces deux lieux de vie accueillent en foyer d'hébergement 30 adultes en situation de handicap mental ou psychique. Ceux sont des adultes qui ont une reconnaissance de travailleur handicapé et qui travaillent en Esat.

Ils vivent au foyer d'hébergement encadrés par des équipes éducatives et vont travailler la journée à l'Esat.

#### 2.3.2.2 L'Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Handicapées (EHPAH)

##### L'unité de vie « le marais de Saint-Omer » :

Ce lieu de vie accueille 5 personnes vieillissantes en situation de handicap mental ou psychique.

L'EHPA-H, qui signifie Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Handicapées, regroupe 5 places de travailleurs Esat retraités.

#### 2.3.2.3 Le Foyer de vie personnes Handicapées vieillissantes (FVPHV).

Le FVPHV, qui signifie Foyer de Vie pour Personnes Handicapées Vieillissantes, accueille pour sa part 8 personnes vieillissantes de plus de 45 ans mais ayant un niveau d'autonomie qui ne leur a pas permis de travailler et qui nécessitent un accompagnement 24h sur 24 par des équipes éducatives et d'accompagnement aux gestes essentiels à la vie.

#### 2.3.2.4 Le Foyer de Vie (FH).

##### L'unité de vie « Le moulin de Saint-Martin » :

Cette 4ème et dernière unité de vie regroupe 12 places de foyer de vie. Elle y accueille des personnes dont le niveau d'autonomie nécessite qu'ils soient accompagnés 24h/24 y compris pour les gestes essentiels à la vie.

### 2.3.3 Le Service d'Accueil de Jour « Le Potendal »

#### **Le Potendal est un établissement de 59 places qui sont réparties en :**

- 49 places d'accueil de jour pour personnes adultes en situation de handicap mental ou psychique, bénéficiant d'une orientation en foyer de vie.
- 10 places pour personnes adultes en situation de handicap mental ou psychique travaillant en Esat et nécessitant d'être accompagnées à mi-temps en section aménagée de temps de travail. Les bénéficiaires de la SATT sont des personnes qui peuvent éprouver pour de multiples raisons (vieillissement, troubles du comportement, motricité, maladie...) des difficultés à assurer leur poste de travail à temps plein.

#### **Les usagers sont accompagnés du lundi au vendredi et durant des horaires de journée par une équipe constituée de :**

- Équipe administrative (direction, secrétariat, comptabilité, assistante sociale).
- Équipe éducative et de soins (éducateurs spécialisés, aides médico psychologiques, infirmière, psychologue).
- Équipe logistique (agent d'entretien, agent technique).

#### **L'accueil de jour du Potendal a pour but de :**

- Développer ou maintenir les acquis et l'autonomie des personnes accueillies et faciliter ou préserver leur intégration sociale,
- Apporter du répit aux aidants,
- Mettre en place des articulations entre les différents dispositifs d'accompagnement,
- Contribuer à la réalisation du parcours de vie des personnes accueillies.

Les personnes accompagnées au Potendal peuvent bénéficier du transport mis en place pour les travailleurs de l'Esat, sous réserve de places dans le bus correspondant au circuit de ramassage le plus proche de leur domicile en s'acquittant d'un forfait mensuel.

### 2.3.4 Section Aménagée du Temps de Travail « Le Potendal »

Le SATT permet :

- Favoriser et/ou maintenir l'insertion professionnelle ainsi que l'inclusion,
- Préparer la retraite,
- Contribuer au répit,
- Aider aux orientations et aux déterminations de parcours.

L'accompagnement se fait au travers de nombreuses activités inclusives, éducatives, ludiques, sociales, L'accompagnement se fait au travers de nombreuses activités inclusives, éducatives, ludiques, sociales, culturelles et sportives.

Les personnes peuvent y être accueillies à partir de 20 ans (une dérogation est nécessaire pour les majeurs de moins de 20 ans)

L'accueil est à mi-temps et s'articule avec le temps de travail Esat.

### 3 Structure organisationnelle

Elle se fonde sur la délégation de pouvoir donnée par le conseil d'administration au président puis du président au directeur général. Le rapport entre gouvernance et dirigeance est défini dans la délégation de pouvoir au directeur général. Elle précise les différents champs de compétence que le président délègue au directeur général. La délégation du président au directeur général est jointe en annexe 1.

Le siège de l'Apei de Saint Omer est l'organe qui dirige une organisation en trois pôles : Pôle Services et Actions en Milieu Ouvert (SAMO), le Pôle Travail et le Pôle Hébergement et Accueil de Jour (HAJ). Celle-ci a été choisie pour permettre les synergies, les mises en lien, la cohérence de la structure décisionnelle des établissements et services gérés par l'Apei de l'Arrondissement de Saint Omer. Chaque pôle présente des particularités d'interventions, de public accompagné ou accueilli, de financements qui explique sa constitution. L'objectif est de trouver pour leur direction et les équipes qui les constituent une cohérence qui facilite la maîtrise de leur environnement légal, partenarial, procédural entre complexité croissante et hyper spécialisation. Chaque pôle développe son propre écosystème en lien avec son activité principale : les éventuelles opportunités de partenariat, de développement et leur formalisation (réseau, convention...) sont réfléchies en CODIR et le choix du porteur est fait de manière collégiale en fonction des savoir-faire et des expériences existantes. L'inscription dans le tissu sociétal local des activités des établissements et service est essentiel et un gage de l'inclusion des personnes que nous accompagnons. Nous constatons que c'est également un élément de résilience dans un contexte économique instable, ou les caractéristiques des publics accueillis changent (augmentation des situations de troubles psychiques, du neuro-développement ..) et les réponses se modifient (école inclusive).

Une attention particulière est portée à la dimension des parcours des personnes accompagnées, entre les établissement et services dans le pôle comme entre les pôles, en évitant la filiarisation pour privilégier la réponse la plus adaptée aux souhaits et aux besoins de la personne accompagnée.

Le siège apporte une vision stratégique sur les actions de portée plus générales (développement des C 360, des DAC ...) et prend en compte ces missions inter-associatives.

En résumé, le siège est le garant de l'utilité sociale des établissements et services que l'association porte, il s'assure de leur adéquation aux politiques publiques et les accompagne dans les évolutions, transformations, créations nécessaires.

#### 3.1 Rôle et missions du siège

Le directeur général a délégation de représenter l'employeur et bénéficie donc d'une délégation de pouvoir large.

Celle-ci lui permet de piloter les services avec l'autorité et les prérogatives nécessaires dans la gestion du personnel (représente l'employeur dans les instances du dialogue social, recrutement, sanction...) comme dans le dialogue de gestion avec les tarificateurs, financeurs ou les relations avec les partenaires et prestataires. Les conventions, adhésions à d'autres associations sont signées du Président après approbation du Conseil d'Administration.

##### 3.1.2 Missions principales du siège

La direction générale de l'Apei de Saint Omer a pour missions principales de :

- Mettre en œuvre les orientations décidées par l'association dans le projet associatif global

- Veiller à leur déclinaison dans les établissements et services (Charte VAS, charte éthique, prise en compte de la RSO ...)
- Garantir la cohérence d'ensemble de l'organisation, des projets et fonctionnements, des réponses apportées aux personnes en situation de handicap
- Garantir la qualité des prestations rendues aux personnes accueillies ou accompagnées en mettant en œuvre les outils de la démarche qualité dans tous les établissements et services, en les évaluant avec les personnes accueillies ou accompagnées et en entretenant une démarche d'amélioration continue de la qualité.
- Assurer la circulation d'information entre instances associatives et les établissements et services et interfaçer leur fonctionnement (administrateurs délégués aux établissements, gestion du patrimoine...).
- Être l'interlocuteur des autorités de tarification et assurer la fonction de pilotage des établissements et services de l'association, sur le plan budgétaire et financier, des ressources humaines, de la qualité des accompagnements.
- Appuyer et soutenir les directions de pôle sur l'ensemble de leurs missions, par des conseils, expertises, accompagnements techniques, formations afin d'entretenir et développer les compétences, améliorer les modalités d'intervention ou d'accompagnement.
- Intervenir en cas de difficulté dans le fonctionnement d'un établissement ou service, qu'elle concerne les personnes accompagnées ou accueillies ou les salariés.
- Définir les orientations et les normes des politiques associatives en terme de ressources humaines, financières, techniques, de développement, et les outils communs à mettre en œuvre pour en assurer le suivi et les résultats.
- Garantir la sécurité des personnes et des biens en mettant en œuvre les mesures de contrôle technique et en faisant réaliser les travaux nécessaires
- Assurer la bonne insertion des établissements et services dans l'environnement sociétal, partenarial, économique en promouvant les relations avec les acteurs du secteur médico-social comme de la société de manière générale afin de favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap.
- Porter la voix et les besoins des personnes en situation de handicap en participant activement aux réseaux qu'ils soient fédéraux, associatifs, syndicaux, formels et informels du secteur.
- Assurer la veille légale, accompagner et anticiper les changements des politiques publiques afin d'y préparer les établissements et services, notamment sur les opportunités de développement, de création, de rapprochements stratégiques...

Les services du siège viennent en subsidiarité des établissements et des tâches opérationnelles déjà réalisées dans les pôles.

### 3.2 Organigramme fonctionnel

Il décrit le rôle et la répartition des responsabilités entre la direction, les services du siège et les pôles, qui détermine un organigramme et des liens fonctionnels avec les établissements et services. Le siège a une triple fonction : technique, stratégique et prospective.

- Technique par les fonctions supports qui assurent les missions indispensables d'organisation, logistiques, de gestion budgétaire, financière et comptable, de gestion des ressources humaines,
- Stratégique en assurant la veille sur les évolutions des politiques publiques, du droit social, des pratiques professionnelles, les opportunités de développement, de partenariat...
- Prospective en préparant les évolutions nécessaires, anticipant les besoins des établissements et services pour les prochaines années, en fixant une vision de court, moyen et long terme.

Ces trois fonctions dans un environnement mouvant, qui nécessite agilité et innovation, sont complémentaires, interdépendantes et doivent nécessairement être liées pour une efficacité des dispositifs.

Les champs d'intervention de la dirigeance s'élargissent avec l'attente de ne pas répondre « aux besoins » mais de permettre « l'épanouissement », tant pour les personnes accompagnées que pour les salariés. Ce sont les domaines de la bientraitance, de l'autodétermination, du pouvoir d'agir, comme de la qualité de vie et des conditions de travail qu'il faut intégrer dans un projet global.

Le tableau de répartition des missions entre siège et pôles est joint en annexe 3.

### 3.3 Les délégations

Le Document Unique de Délégation (DUD) formalise les délégations de pouvoirs ou de responsabilités dans la structure hiérarchique de l'Apei. Ce document précise les pouvoirs délégués, leur portée, ainsi que les responsabilités associées. Il permet de clarifier la répartition des rôles entre la direction, les cadres intermédiaires et les cadres chargés des fonctions support.

Objectifs du Document Unique de Délégation :

- Clarifier les responsabilités entre le délégué (celui qui délègue) et le déléguant (celui qui reçoit la délégation).
- Sécuriser juridiquement la délégation en cas de litige ou de contrôle (notamment en matière de droit du travail, de sécurité, ou de gestion financière).
- Optimiser la gestion des processus décisionnels.

Le système délégataire à l'Apei de Saint Omer est fondé sur une délégation du Président au directeur général, qui procède ensuite aux subdélégations qu'il estime nécessaire. Les fiches de poste des cadres de direction sont accompagnées d'une délégation de pouvoir. L'ensemble des délégations des cadres sont reprises dans le document unique de délégation.

Le système délégataire a été présenté et validé lors du Conseil d'administration du 20 mars 2023.

Le document unique de délégation est joint en annexe 4.

### 3.4 Les instances de coordination et de pilotage des établissements et services

Le siège a pour mission d'assurer la cohésion entre les services, les établissements, les pôles, et de garantir une fluidité et une fiabilité de l'information qui circule entre eux. Les fonctions transversales, pour pouvoir exercer leurs missions de manière satisfaisante, doivent s'alimenter des informations des services sur leurs besoins. De même, il est nécessaire d'associer les services, établissements et pôles à la réflexion quant aux orientations et décisions à prendre sur des aménagements de portée générale mais qui vont toucher leur fonctionnement. Cet exercice d'ajustement, de partage d'information, d'évaluation, d'étude de faisabilité puis de prise de décision se formalise à l'occasion des réunions du Comité de Direction.

#### 3.4.1 Les Comités de Direction (CODIR)

##### 3.4.1.1 : Codir direction

Cette instance regroupe le directeur général et les directeurs pour les décisions stratégiques relevant de la fonction de direction (délégations ...), ou nécessitant une discréption particulière. Il définit les orientations stratégiques, valide les projets, oriente l'utilisation des ressources internes.

#### 3.4.1.2 : Codir élargi aux fonctions support

Le CODIR élargi est celui qui mobilise le plus le temps de partage sur le fonctionnement des établissements et services, qui permet de recueillir les avis, attentes des directions et de les concerter avec les responsables des fonction supports dans les opportunités, la faisabilité, la planification. Il est l'instance de coordination qui définit les priorités, permet la préparation des prises de décisions relevant de l'ensemble des pôles. C'est un lieu d'échange et d'information ascendante, descente et transversale. Il permet de tenir l'ensemble des cadres décisionnels informés des événements, projets et de répartir les tâches lorsque qu'un projet mobilise plusieurs fonctions support. Son rythme est hebdomadaire.

#### 3.4.1.3 : Codir élargi Chefs de Service Educatif

Le CODIR élargi aux Chefs de service éducatif favorise les échanges et la cohésion du positionnement des cadres intermédiaires. Il est l'occasion d'échanges d'information et de formation. Il vise également à assurer un niveau d'information commun, notamment dans la gestion du personnel (congés ...) et un sentiment d'appartenance et de constitution d'un collectif de cadres intermédiaires. A cette fin, des formations communes pour les cadres peuvent être organisées (par exemple formation au recrutement, la gestion des émotions...). Il est animé par la direction générale avec une direction de pôle en alternance, les fonctions support sont invitées suivant le thème de la réunion.

### 3.4.2 La communication :

La communication, qu'elle soit interne ou externe, est un outil stratégique d'information et d'échanges. Qu'elle soit à destination du grand public (radios locales, journaux régionaux ...) ou pour des publics plus ciblés (journaux internes, communication vers les salariés...), elle fait l'objet d'une attention quant à son contenu et aux valeurs qu'elle véhicule. L'Apei de l'arrondissement de Saint Omer dispose d'un site internet qui présente l'association et les établissements et services qu'elle gère. (<https://www.apei-saint-omer.fr/>). Les médias qu'elle utilise sont fonction des objectifs poursuivis.

- Commerciaux, professionnels ou recrutement pour les sites internet, de l'entreprise adaptée du Lobel (<https://legumeriemaraisaudomarois.fr/>) et l'ESAT et LinkedIn;
- participatifs et conviviaux pour la page Facebook qui, alimentée quotidiennement, montre la vie des établissements, et le journal biannuel associatif Parcours dont le comité de rédaction réunit administrateurs, salariés et personnes accompagnées ;
- informatifs pour la note aux salariés « Connexion » ;
- communautaires pour le journal Familiz à destination des personnes accueillies et de leurs parents à l'accueil de jour « Le Potendal » ou le journal interne « les Pièrides » à l'ESAT ...

La plupart de nos supports bénéficient d'une traduction en FALC.

Elle est un moyen de se faire connaître, de défendre la cause des personnes en situation de handicap, de « faire société » en mettant en œuvre la démarche inclusive.

L'Apei organise régulièrement des événements ouverts à tous, qui participent d'une vie citoyenne et intégrée dans la cité sur notre site géographique comme en utilisant les installations publiques locales (fête de l'Apei, concert Solida'Rock, événements Mouvem'Hand®...). La presse régionale écrite ou radio est régulièrement sollicitée ou nous sollicite autour de ces événements.

La structuration de la communication avec et autour de la personne accompagnée assure la fluidité de l'information entre lui et les professionnels qui l'accompagnent. En fonction de ses choix, elle prend en compte son environnement familial et amical. Le respect du RGPD, notamment dans le consentement ou pas à l'utilisation du droit à l'image est organisé pour l'ensemble des établissements et services dans le cadre de la démarche qualité.

### 3.5 Les fonctions supports pilotées par le siège

Les fonctions support désignent l'ensemble des activités qui ne sont pas directement liées à l'accompagnement des usagers, mais qui sont essentielles au bon fonctionnement de la structure. Elles assurent un soutien logistique, administratif et technique pour garantir la qualité de l'accompagnement et des prestations fournies aux personnes accompagnées.

Le regroupement sous l'autorité du Directeur Général au siège de ces fonctions a pour but de les mettre en synergie et de favoriser les échanges d'informations opérationnelles en temps réel. A disposition des pôles, elles garantissent l'uniformité de traitement et l'accès à une information fiabilisée pour tous. La technicité requise dans tous leurs domaines est en constante évolution, qu'elle concerne le droit du travail, les règles comptables, la stratégie financière, la démarche qualité, les référentiels de bonnes pratiques, la sécurité des bâtiments...

La mise à jour du système informatique, son maintien opérationnel, l'interopérabilité téléphonie/informatique ou le choix d'éditeurs de logiciels adaptés à nos besoins et la sécurisation des données collectées sont autant de sujets communs à tous les services.

Ces thématiques sont traitées par le siège, dans la prise en compte du rapport coût/prestation/pratичité. Nous revoyons régulièrement nos contrats de prestation « communs » dans le domaine de l'informatique, chauffage, produits d'entretien, assurance, mutuelle, prévoyance, flotte automobile ...afin d'en optimiser les prestations et le coût.

Les contacts sont permanents entre les directions de pôle et les services du siège pour traiter les informations, amener les réponses adéquates aux questions posées et assurer une continuité de service et d'accompagnement.

#### 3.5.1 La fonction support des activités associatives

L'association participe au financement d'un poste de comptable et de secrétariat. Elle participe au fonctionnement associatif en assurant des tâches de secrétariat, courrier, tenue des registres,

La recherche de financements pour le service associatif « la Maison de Jean François » est accompagnée par les services du siège.

De nombreuses activités sont menées sur un mode hybride associant membres de l'association, salariés et personnes accompagnées. Parfois pilotées par le conseil d'administration ou parfois par les services, elles concrétisent une volonté de travailler en commun et de manière inclusive, dans le « faire ensemble ».

Recourant au volontariat des salariés, ces actions contribuent au sentiment d'appartenance et à l'engagement dans les missions.

#### 3.5.2 La gestion administrative et financière

L'allocation de fonds publics est le principal financement des établissements et services gérés par l'Apei de l'arrondissement de Saint-Omer. La gestion de ces fonds se fait dans le respect des règles comptables. Les comptes sont régulièrement présentés et préparés en commission financière, pour approbation du Conseil d'Administration et pour validation en Assemblée Générale. Ils sont certifiés par un commissaire aux comptes. Les établissements et services de l'Apei de l'arrondissement de Saint Omer bénéficient de Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens pour la période 2024-2028 signés avec L'Agence Régionale de Santé et le Conseil Départemental du Pas de Calais. A ce titre, ils entrent dans le champ du fonctionnement en Etat Prévisionnel des Recettes et des Dépenses à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024. La préparation à ce nouveau fonctionnement s'est faite depuis plusieurs années. La planification à 5 ans pour les CPOM et à 7 ans pour l'EPRD exige des échanges

réguliers entre les besoins des établissements et services et une projection des besoins en achats et en investissements. Le développement d'une stratégie sur ces périodes, liée aux besoins de financements à venir des établissements (rénovations, aménagements, mises à niveau des conditions d'accueil...) nécessite d'anticiper afin de dégager des capacités d'autofinancement, d'emprunt ou de recherche de financements autres (PAI...). Les hypothèses de travail et leurs incidences financières sont élaborées par l'équipe du siège avec les directions de pôle concernées, présentées en CODIR et en commission financière, choix et validation en Conseil d'administration.

L'équipe comptable est construite autour de la Directrice Administrative et Financière (DAF) qui organise et accompagne le pilotage de la gestion des établissements et service en lien étroit avec la direction générale, les directions de pôle, la commission financière de l'association.

La consolidation centralisée des opérations comptables est permise par un choix de logiciels communs, des procédures appliquées par tous. L'automatisation progressive des procédures nous permet d'envisager le passage à la digitalisation <sup>1</sup> (traitement informatisé des factures...). Les fonctions des comptables sont progressivement amenées vers des missions de contrôle de gestion. Les équipes comptables ont été formées et les logiciels comptables adaptés à ce nouveau fonctionnement. Les comptables des établissements ont bénéficié d'une montée en compétence, par la formation et le recrutement à l'occasion de départs en retraite récents.

La DAF est amenée à travailler avec les administrateurs, (notamment le trésorier de l'association), les directions de pôle dans le respect de leurs prérogatives, le Commissaire aux Compte, les tarificateurs, la responsable qualité, le responsable travaux sécurité, les fournisseurs et/ou clients. Elle peut être invitée à la commission financière. Elle encadre, organise, coordonne et supervise l'activité des comptables des divers établissements et services de l'association. Elle participe au Comité de Direction (CODIR), elle appuie et conseille les directions de pôle dans leurs choix stratégiques, travaille en lien avec le responsable travaux et sécurité quant aux investissements et l'optimisation des contrats de prestataires. Ceux-ci sont autant que possible centralisés par le siège afin de les gérer en flotte (copieur, chauffage, énergie, assurances...).

La trésorerie globale fait l'objet d'un suivi attentif, la centralisation et le chainage des comptes bancaires nous permet d'avoir une gestion sécurisée des flux. Le rapport avec les organismes bancaires est également centralisé. Les éventuels recours à l'emprunt sont pilotés de manière mutualisés pour l'association.

Il faut souligner la participation systématique au volet financier des réponses d'appels à projet, AMI , PAI et demandes de subventions, qui font l'objet d'un suivi pour la justification des dépenses. La part de recherche de financements diversifiés (AAP, fondations, associations, sponsoring ...) est de plus en plus présente et permet de financer des projets complémentaires aux activités traditionnelles des établissements et services.

La direction administrative et financière est sollicitée pour les actions complémentaires ou expérimentales (Attente active du CD 62 ...), comme pour la gestion des établissements gérés dans le cadre de partenariats (GCMS ELSAA, GCMS EMAUTIS...)

### 3.5.3 La gestion des Ressources Humaines

Le Directeur des Ressources Humaines met en œuvre la politique des Ressources Humaines décidée par le Conseil d'Administration en lien avec le directeur général. Il organise et assure toutes les missions liées aux domaines de l'embauche, du contrat de travail, de la formation, des relations sociales et des conditions de travail dans l'entreprise.

La gestion des ressources humaines dans un ESMS dépasse les simples aspects administratifs. Elle s'inscrit au cœur de la mission sociale de l'établissement, en garantissant à la fois les conditions de la qualité de vie au travail des équipes dont dépend la qualité de l'accompagnement des personnes accompagnées. Dans un contexte en

<sup>1</sup> La **digitalisation** désigne le processus d'intégration des technologies numériques dans les activités, les services et les processus d'une organisation afin d'améliorer l'efficacité, l'accessibilité et l'innovation. Elle implique l'automatisation, l'utilisation des données et des outils numériques pour transformer les modèles traditionnels et optimiser la performance.

constante évolution, marqué par des défis économiques, sociaux et sanitaires, la fonction gestion des Ressources Humaines doit développer des approches innovantes et humaines pour répondre aux besoins des collaborateurs et des personnes accompagnées.

Les ESMS ont des spécificités qui rendent la gestion du personnel à la fois complexe et stratégique : l'accompagnement de publics fragilisés par un handicap, un accident de la vie rend les métiers de l'Humain à la fois impliquants et techniques. Ces missions nécessitent que les équipes possèdent non seulement des compétences techniques (savoir-faire), mais également des qualités humaines telles que l'empathie, la patience et la résilience (savoir-être). L'entretien et le développement de ces compétences tout au long de la vie professionnelle du salarié sont une nécessité pour garantir la qualité de l'accompagnement et prendre en compte les évolutions tant techniques que conceptuelles.

A l'Apei de l'arrondissement de Saint Omer l'approche de la trajectoire professionnelle du salarié prend en compte les besoins des établissements et services (qualifications correspondant aux organigrammes) mais aussi les aspirations d'évolutions, de promotions, de changements d'orientation professionnelle exprimés ou repérés. L'objectif est d'avoir une véritable approche en gestion des parcours professionnels des salariés.

Cette approche nécessite d'utiliser les outils des ressources humaines en formation (cotisation volontaire à l'Opco santé pour bénéficier des fonds mutualisés de branche...), des managers formés bienveillants et attentifs aux « signaux faibles » qui peuvent apparaître dans les équipes, des compétences à l'ingénierie de projet, une valorisation des mobilités internes, comme externes...

L'objectif est d'anticiper l'usure professionnelle, le découragement et le désinvestissement, dans des métiers du prendre soin qui nécessitent des manutentions physiques, génèrent une charge mentale et, dans le contexte du recul de l'âge de départ à la retraite, subissent les effets du vieillissement.

Nous devons déployer des stratégies attractives pour recruter et, surtout, fidéliser les collaborateurs : conditions de travail adaptées, ou encore perspectives de carrière. La question de l'attractivité des métiers, liée à une reconnaissance de l'utilité sociale, comme des salaires accordés, reste largement posée dans notre secteur. La fonction de gestion des ressources humaines se trouve en première ligne pour créer les conditions qui viennent compenser cet environnement peu porteur, en utilisant les outils de la formation, de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) et en favorisant de manière générale une ambiance de travail qui valorise le sentiment d'appartenance.

### 3.5.3.1 : Gérer la situation du salarié de la candidature à l'embauche à la sortie des effectifs

Le processus d'embauche et d'intégration des salariés constitue un moment important de la gestion du personnel. Il fait l'objet de procédures normalisées applicables pour toute embauche à l'association. Elle vise à assurer l'équité dans l'embauche, tout en assurant aux établissements et services la possibilité de recruter rapidement les talents dont ils ont besoin. Une « journée des nouveaux embauchés » est organisée régulièrement.

La Direction des Ressources Humaines assure le suivi de la situation des salariés et des travailleurs handicapés de l'ESAT dès le recrutement ou l'admission jusqu'à la sortie des effectifs. Ce pilotage centralisé garantit une uniformité et une équité de traitement pour l'ensemble du personnel. C'est le siège qui élabore les contrats de travail, leur suivi et met en œuvre les procédures de sortie des salariés. Il en garantit la conformité législative, réglementaire et conventionnelle.

Le traitement des situations relevant de procédures disciplinaires est assuré par les services du siège.

La gestion des dossiers du personnel est en cours de transfert sur un logiciel dédié. Il permet la traçabilité des documents et le suivi centralisé des obligations légales. (Réalisation des entretiens professionnels...). Le suivi des horaires de travail est informatisé pour le pôle Hébergement et le sera prochainement pour tous les pôles.

### 3.5.3.2 : Construire et suivre le Plan de Développement des Compétences

Il est construit en concertation avec les besoins repérés par la direction générale, les directions du siège, les directions de pôle, notamment à l'occasion des entretiens professionnels bi-annuels et les échanges avec les représentants des salariés au Comité Social et Economique. Il est un outil stratégique de transformation et d'évolution des pratiques.

Les ESMS rassemblent des professionnels aux compétences variées : aides-soignants, éducateurs spécialisés, infirmiers, psychologues, personnels administratifs, cadres intermédiaires, agents d'entretien. Cette diversité nécessite une gestion adaptée à chaque corps de métier, tant en termes de recrutement que de développement des compétences. La technicité de chaque métier, la digitalisation qui concerne tous les services (DUI, automatisation des tâches comptables, d'élaboration des paies ...) nécessite d'être accompagnée et anticipée. Si elle produit rationalisation, traçabilité et gain de temps, elle change les conditions d'exercice des métiers du médico-social et doit être accompagnée. La formation continue est donc un levier essentiel pour répondre aux évolutions des pratiques professionnelles et aux besoins des personnes accompagnées. L'Apei de l'arrondissement de Saint-Omer a une démarche volontariste en cotisant au-delà de l'obligation légale auprès de notre organisme collecteur afin de bénéficier des fonds mutualisés de branche. Le plan de développement des compétences est un moyen utilisé par l'Apei de l'arrondissement de Saint Omer pour :

- Former l'ensemble des salariés à des concepts généraux de notre secteur, afin d'y sensibiliser chacun, quelle que soit sa fonction et constituer un corpus de références communes. (bientraitance, autodétermination...)
- Sensibiliser à la prévention des risques, (Formation « Oméga », Premiers secours en santé mentale, PRAP...)
- Consolider les compétences individuelles en réservant une partie du plan de développement des compétences aux formations individuelles en lien direct avec l'accompagnement.

### 3.5.3.3 : Accompagner et développer la Qualité de Vie et des Conditions de Travail

Les métiers du médico-social sont exposés à des risques physiques et psychosociaux (portage et déplacements de personnes, stress, épuisement professionnel, besoin de reconnaissance et de trouver un sens explicité à sa fonction dans la structure...). Les ESMS doivent mettre en place des actions de prévention pour protéger leurs équipes et favoriser leur bien-être. La prévention des risques physiques ou psychosociaux passe par des initiatives concrètes : formation des cadres, groupes d'analyse de pratique, propositions d'activités physique gratuite sur le lieu de travail, campagnes de vaccination sont autant de moyen mis en œuvre pour prévenir l'absentéisme et améliorer le bien-être au travail. L'Apei a engagé une démarche dans le cadre de la Prévention des Risques liés à l'Activité Physique (PRAP). Deux salariés sont en cours de formation afin d'obtenir la certification de formateur, ce qui permettra à l'association d'assurer en intra la formation des salariés.

Les relations avec le service de médecine du travail sont essentielles quant à la prise en compte de la santé au travail. L'Apei s'attache à consulter et/ou associer régulièrement Pôle Santé Travail aux actions de prévention santé collectives et à le concerter pour les situations individuelles si nécessaire.

Des projets transversaux permettent de prendre en compte les propositions et initiatives des salariés, les associant dans les objectifs de l'association et donnant du sens à l'accompagnement. Ces projets sont pour la plupart développés en associant des membres de l'association bénévoles très souvent parents ou proches de personnes accompagnées, personnes en situation de handicap et salariés. Cette approche liant les savoirs expérientiels, des vécus personnels, (utilisés dans le cadre de la pair-aidance), des savoirs professionnels est pour le mouvement parental des Apei ce qui constitue la triple expertise.

La participation active des salariés et leur implication dans les différentes instances (référents qualités, formateur et acteur PRAP, CARE, COPIL des projets ...) favorise l'appropriation de leur fonctionnement par les équipes, contribue au développement des compétences, donne du sens au travail et valorise l'expression des salariés.

Deux exemples emblématiques :

Mouvem'hand ® qui a mobilisé autour de la reprise d'activité physique après la crise de la COVID et permis des activités fédératrices (Duo'Mouv associant les salariés volontaires avec une personne accompagnée pour une randonnée pédestre, Color'Mouv marche avec jet de pigments...)

Le projet « Respirons Nature ! » vise à aménager les espaces extérieurs de l'Apei en prenant en compte un environnement à la fois paysagé, respectueux de l'environnement, du cadre de travail et du cadre de vie, le besoin d'un accès à des espaces préservés. Il associe salariés, personnes accompagnées, bénévoles et administrateurs autour d'un projet qui se développera sur plusieurs années. Il participe à la mise en œuvre de la politique RSO de l'association.

### 3.5.3.4 : Favoriser et entretenir le dialogue social avec les Instances Représentatives du Personnel.

Le directeur général a délégation de représentation de l'employeur dans le domaine des relations sociales dans l'entreprise. L'Apei dispose d'un Comité Social et Economique central qu'il préside. Deux organisations syndicales y sont représentées. Les négociations annuelles obligatoires sont l'occasion d'un échange régulier avec les délégués syndicaux sur les thématiques obligatoires, notamment économiques et des conditions de travail. Le directeur des Ressources Humaines est naturellement son appui. Les obligations légales nécessitent une attention particulière dans la dimension de prise en compte de l'épanouissement au travail. Elles viennent récemment d'évoluer avec la participation de l'instance mixte des ESAT aux missions Hygiène et Sécurité au Travail du CSE.

Les salariés sont associés aux Conseils de vie sociale des établissements et services.

### 3.5.4 Améliorer la qualité et développer des réponses adaptées

La fonction est transversale à l'ensemble des pôles. Il s'agit de développer une approche globale de la qualité, de l'accompagnement des personnes à la qualité de vie au travail des salariés.

Cette fonction s'articule autour de 3 grandes missions expliquées ci-dessous.

#### 3.5.4.1 La qualité

- *Animation de réseau qualité*

Le Responsable qualité déploie, promeut et anime la démarche qualité et la politique de promotion de la bientraitance, de lutte et de prévention de la maltraitance au sein des établissements et services en référence au Projet Associatif Global.

Il anime le réseau des Référents Qualité des différents ESMS et les instances relatives au CARE (acronyme reprenant les quatre instances distinctes couvrant le champ de la démarche qualité et développement de la bientraitance), au niveau de l'Apei :

- Comité de Vigilance (Covil)
- Méthode Qualité et Accompagnement (MQA),
- Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE),
- Ethique.

- *Les évaluations*

Dans le cadre de la réforme des évaluations, les deux démarches complémentaires suivantes sont mises en place:

- Des autoévaluations sont mises en place dans l'ensemble des ESMS sous forme d'audits reprenant les thématiques du référentiel HAS publié en 2022. Ces audits sont réalisés par les référents qualité formés à l'audit en interne par le Responsable Qualité et Développement,
- Des évaluations externes qui seront programmées en 2026 pour l'ensemble de l'Apei. Celles-ci seront préparées dès 2025.

- *Le système documentaire*

Le Responsable Qualité pilote le système documentaire interne, assure une veille documentaire et réglementaire :

- En créant et/ou en participant à l'élaboration de procédures associatives selon les domaines d'activité en lien avec les personnes concernées,
- En garantissant la cohérence des procédures de chaque entité et entre les entités,
- En tenant à jour la bibliothèque qualité dans laquelle sont classés les documents de référence des établissements et services,
- En assurant une veille normative et documentaire,
- En mettant à disposition des personnes concernées les informations et documents recueillis dans le cadre de cette veille.

#### 3.5.4.2 Le développement

- *Les appels à projets*

Concernant les appels à projets, le Responsable Qualité et Développement participe à l'élaboration de ceux-ci en collaboration avec les établissements et services concernés

Il propose les évolutions et changements nécessaires pour maintenir l'adéquation de l'offre de services avec les besoins des usagers, les évolutions légales et les orientations des politiques publiques. Il accompagne les directeurs de pôle dans la réflexion et la formalisation de ces nouveaux projets et repère les opportunités d'actions nouvelles à développer.

- *Les partenariats*

Le Responsable Qualité et Développement repère les opportunités de partenariat à créer ou à développer et en propose les modalités (convention, association, groupement...) et assure le suivi des conventions de partenariat en lien avec le directeur général et les directeurs de pôle concernés.

#### 3.5.4.3 La Réglementation relative à la Protection des Données (RGPD)

Le Responsable Qualité et Développement s'assure du respect de la protection des données personnelles en garantissant l'application des dispositions internes liées au règlement général de protection des données, tant par les établissements et services que par les prestataires et partenaires. Il réalise cette mission en lien avec un prestataire externe : Extern DPO.

Il est l'interlocuteur de l'ensemble des professionnels et des ESMS en cas de demande sur le sujet.

### 3.5.5 Gérer les travaux et la sécurité

L'Apei s'est doté d'un responsable Travaux Sécurité il y a 5 ans. Il pilote en coordination avec les directions de pôles et les services du siège pour l'ensemble des services les obligations légales (passage des commissions de sécurité, contrôle techniques obligatoires...). Il assure en coordination avec les entreprises les plans de sécurité en cas de travaux sur le site. Le responsable travaux sécurité travaille avec les directions de pôle et la Directrice Administrative et Financière la programmation et l'intégration des travaux dans le plan pluriannuel d'investissement, l'optimisation des coûts et la construction du rétro-planning. Il est également au cœur du traitement des incidents « de tous les jours » qui peuvent être en lien avec la sécurité de chacun. Il pilote le pool des hommes d'entretien pour l'ensemble de l'association. Il est associé au choix des prestataires de maintenance des bâtiments, matériel technique, approvisionnements et assure le suivi du respect et de la qualité des engagements contractuels.

#### 3.5.5.1 la digitalisation

La digitalisation représente une opportunité mais aussi un défi. Les outils numériques peuvent simplifier la gestion administrative (suivi des dossiers, communication avec les financeurs), mais leur mise en œuvre nécessite des investissements et une formation du personnel.

C'est une fonction transverse particulièrement sensible : outil aujourd'hui indispensable dans la gestion administrative et comptable des ESMS, comme des dossiers des personnes accompagnées (DUI), elle doit être pilotée de manière attentive. Source de rationalisation par les gains de temps qu'elle génère par l'automatisation, l'interopérabilité entre logiciels, elle voit cependant ses coûts exploser, notamment en lien avec la sécurisation des données sensibles (informations médicales, projets personnalisés...). La gestion pilotée par le siège permet de centraliser les négociations commerciales, d'avoir une unité de traitement pour les pôles et de générer des fonctionnements qui sont uniformisés pour l'ensemble des services. Les besoins des différents services sont collectés et la cohérence d'architecture est négociée en amont avec l'éditeur de logiciel afin de maintenir une ergonomie d'utilisation simple et une interopérabilité efficace. (par exemple le logiciel de gestion des plannings est interfacé avec celui d'édition des paies afin d'éviter les doubles saisies), sans obéirer les choix particuliers liés aux besoins du siège ou des pôles (logiciel spécifique pour la partie commerciale de l'ESAT et l'EA). La cartographie des matériels et leur entretien/mise à jour est automatisée et « monitorée » à distance.

Depuis 2023, l'Apei s'est dotée d'un Système d'Information des Ressources Humaines qui permet la gestion des dossiers du personnel. L'automatisation de la gestion des factures est la prochaine étape obligatoire dans le domaine comptable, l'Apei est porteur de projet pour une grappe dans le cadre de l'AAP ESMS Numérique. Une Gestion Electronique des Documents est en cours de déploiement qui permettra l'accès simplifié au système documentaire associatif.

#### 3.5.5.2 La sécurité des personnes et des biens

Elle est l'objectif premier, que l'on se situe sur le plan des personnes accompagnées ou sur celui des salariés ou bénévoles. Elle repose sur des dispositifs légaux (Document Unique d'Evaluation Des Risques Professionnels, médecine du travail, commission de sécurité, contrôles techniques obligatoires des bâtiments, respect des règles de circulation ...) mais est prise en compte à l'Apei dans un sens large : La sécurité repose sur la mobilisation de chaque salarié, bénévole, personne accompagnée amenée à venir, vivre et/ou travailler à l'Apei ou ses annexes. Elle nécessite une vigilance permanente et fait objet d'une attention quotidienne. De la préparation des chantiers et de leur plan de sécurité à la proposition de séances de vaccination sur le temps et le lieu de travail ou la mise en œuvre de séance de « réveil musculaire » à la prise de poste, elle prend des formes très diverses dont la

finalité est de préserver la santé physique et mentale de chacun. Son aspect Qualité de Vie et des Conditions de Travail met en lien la dimension Ressources humaines.

Les contrôles techniques de bâtiments (visites obligatoires, bureaux de contrôle, commission de sécurité...), plan de sécurité en cas de travaux, réponses aux obligations légales de déclaration (décret tertiaire) sont centralisé et pris en charge par le responsable travaux.

### 3.5.5.3 Les travaux importants

L'Apei ne réalise en interne que les travaux d'entretien courants. Les travaux significatifs font donc l'objet d'une préparation (faisabilité, choix du fournisseur ou prestataire...) avec la commission financière qui examine l'opportunité des travaux et leur financement possible, et est présentée en Conseil d'administration. Ils sont intégrés dans le plan pluriannuel d'investissement et font l'objet d'une programmation. Leur mise en œuvre s'exerce sous la responsabilité de la direction générale, de manière coordonnée avec les services concernés et le prestataire.

### 3.5.6 La fonction de coordonnateur des soins

La coordinatrice des soins coordonne les actions de prévention au bénéfice des personnes accompagnées, notamment les conventions avec les services hospitaliers privés ou publics. Les informations sont mises à disposition des pôles. Cette fonction prend toute sa dimension alors que l'audomarois souffre d'un manque de médecins de ville (15 000 personnes sans médecin référent). Le partenariat avec les acteurs de la santé (hôpitaux généraux, cliniques, CPAM, EPSM, PTS, CPTS...) sont nécessaires pour répondre au mieux aux besoins. Elle accompagne les équipes dans la mise à niveau des connaissances/compétences alors que l'Apei est amenée à accompagner plus souvent des personnes relevant de troubles psychiques. Le volet prévention est un axe de travail important, pour prendre en compte le vieillissement des personnes accompagnées et mieux anticiper ses conséquences. Ce volet permet de coordonner les infirmières des différents services sur des actions communes (vaccinations sur site, bilans de santé réalisés par la CPAM...) et avoir une approche globale et systématisée de la santé. Elle participe à l'amélioration des fonctionnements autour du soin (circuit du médicament, traçage dans le DUI...).

Elle prend en charge la démarche Prévention des Risques liés à l'Activité Physique qui s'adresse au public accueilli comme aux salariés de l'association.

## 4 Le partenariat et l'inscription dans les réseaux

En lien avec la fonction communication, la pratique du partenariat et du réseau est un positionnement essentiel pour l'Apei de l'arrondissement de Saint Omer. Implantée dans un secteur semi-rural, elle est partagée entre une importance significative sur la communauté d'agglomération mais relativement modeste au plan départemental ou régional. Cette situation incite l'association à nouer des partenariats avec les acteurs locaux et départementaux ou régionaux pour construire des projets et répondre aux appels à projet.

Pour rendre un service de meilleure qualité et créer de l'innovation, l'Apei a su développer, depuis des années, une dynamique de partenariat avec les acteurs du territoire. L'association est en connexion avec un réseau social et médico-social dense et pluriel. Au-delà de la mutualisation qui permet de réaliser à plusieurs ce que nous ne pourrions réaliser seul, au-delà de la recherche de moyens qui permet de financer l'innovation, le partenariat nous enrichit et nous permet d'apprendre, dans l'échange et la construction. Il est en soi un modèle de développement inclusif, que nous pouvons mettre à disposition des personnes accompagnées.

Adhérer et participer aux travaux des têtes de réseau du secteur médico-social nous permet de bénéficier des mises en synergie, des informations, tout en portant les valeurs associatives. C'est donc une action volontariste que nous engageons pour des partenariats dans notre secteur d'activité mais aussi, souvent, hors secteur dans des actions d'animation, culturelles, sportives, économiques, environnementales ...

L'association est membre du mouvement parental national UNAPEI, des réseaux régionaux de l'UNAPEI Haut De France, de l'Union départementale des Apei du 62, du syndicat employeur NEXEM, de l'URIOPSS, du CREAL.

Cette dynamique de réseau se retrouve dans sa participation aux conseils d'administration de la C360 du Pas de Calais, du Dispositif d'Appui à la Coordination (DAC) Passerelles Santé ABC, dans son inscription en qualité de membre fondateurs des GCMS EMAUTIS, DEQUALCO, GEAC et ELSAA, ce sont plus d'une cinquantaine de partenariats qui sont actifs et pour la plupart font l'objet de formalisation par une convention, adhésion, ou charte.

La cartographie des principaux partenariats est en annexe 5.

## 5 Evaluation et plan d'action

### 5.1 Evaluation

L'Apei de l'arrondissement de Saint Omer s'est conformée aux obligations légales en ce domaine pour ses services autorisés.

Le fonctionnement du siège relève lui d'une évaluation volontariste et qui doit prendre en compte sa position d'outil de pilotage et d'articulation entre Conseil d'administration et pôles, entre instance politique de gouvernance et instances techniques opérationnelles. Le souhait exprimé dans le projet associatif global de voir se développer l'association relève 10 orientations stratégiques. (CF PAG) La responsabilité première du siège est de s'assurer de la qualité des accompagnements proposés par les services.

#### 5.1.1 Suivi de la qualité des accompagnements :

Il se réfère aux recommandations de bonnes pratiques de la HAS.

- Les indicateurs de bientraitance :

La culture de l'association prend-t-elle en compte la bientraitance (formation des salariés) cette culture est-elle appropriée par les salariés, les personnes accompagnées ? les proches ? Les événements indésirables, les fiches dysfonctionnement sont-ils systématiquement traités ? les réponses sont-elles systématiques ? la communication et la traçabilité sont-elles garanties ?

- La participation et le respect des droits :

L'autodétermination, le droit à l'intimité, la citoyenneté sont-ils pris en compte ? Taux de réalisation des projets personnalisés, leur réalisation, le suivi, leur révision. Les instances d'expression des personnes accompagnées (CVS, projets personnalisés, groupes participatifs ...) sont-elles régulières ? tracées ? prises en compte dans les orientations et projets de pôles, les projets de vie des personnes ?

- La satisfaction des personnes accompagnées :

Elaboration d'enquête de satisfaction sur différents aspects de la vie quotidienne (repas, conditions d'hébergement...) les réclamations sont-elles systématiquement traitées ? les réponses sont-elles

systématiques ? la communication et la traçabilité sont-elles garanties ? donnent-elles lieu à plan d'actions correctives si nécessaire ?

- Démarche inclusive :

Se vérifie à travers les partenariats qui sont construits, les indicateurs en sont l'implication vers des dispositifs de vie en milieu ordinaire, la construction de parcours qui y permettent l'accès, les événements ouverts à tout public favorisant le vivre ensemble, le recours à des activités sociales, culturelles, sportives ouvertes à tous

- La prise en compte de la santé et du bien-être :

Suivi des soins, taux de personnes bénéficiant d'un médecin traitant, présence infirmière, conventionnement avec des services hospitaliers, cliniques, psychiatriques afin de faciliter l'accessibilité, l'accueil. Actions de prévention en place (CPAM, vaccination...)

### 5.1.2 Organisation et dirigeance :

Les items à évaluer :

- Structure organisationnelle :

Le rôle et la répartition des responsabilités entre les services du siège et les pôles : la complémentarité entre le siège et les pôles s'appuie sur un document unique de délégation et des délégations de pouvoir. Elles doivent être revisitées régulièrement pour correspondre au mieux à la répartition des responsabilités et des missions de chacun. Les entretiens annuels avec des cadres de direction sont l'occasion de ces réajustements. La prochaine gestion de l'activité des cadres disposant d'une large autonomie en forfait jour va obliger à une attention particulière de la charge de travail. L'équilibre aujourd'hui trouvé entre cadres hiérarchiques et techniques nécessite une vigilance pour préserver complémentarité et cohérence des interventions.

- Efficacité décisionnelle :

Interrogation régulière de l'alignement entre positions associatives, politique du siège et directions de pôle pour la mise en œuvre des orientations, projets, actions. Méthode de reporting. Existe-t-il une dynamique de co-construction dans les décisions stratégiques ? Les projets des établissements et services sont-ils en phase avec les orientations associatives ? celles-ci sont-elles prises en compte dans les nouveaux projets ? Les demandes des établissements sont-elles traitées rapidement et efficacement ?

- Coordination opérationnelle :

Les CODIR : rythme, participation, ont-ils leur rôle d'élaboration collective, de projection, décisionnel ? Pilotage des projets en task force<sup>2</sup> compte tenu de délais souvent contraints. Il permet une approche agile et réactive avec une équipe restreinte et engagée mais nécessite une forte implication des personnes : en indicateurs, le nombre de réponse à projet, le nombre de projet ayant obtenu un avis favorable, la motivation des collaborateurs pour s'engager dans ces missions temporaires. Y-a-t-il des projets structurants et transversaux (digitalisation dont RGPD, GED, ...virage inclusif...) qui se traduisent dans le fonctionnement des établissements et service ?

- Capacité d'innovation et de développement :

Si les pôles sont aujourd'hui définis par grand thèmes d'activité, nous constatons que se multiplient les activités annexes, complémentaires, expérimentales, consommatrices d'ingénierie sociale et administrative. La plupart du temps seuls les emplois de première ligne sont financés. Il faut interroger la capacité de répondre aux appels

<sup>2</sup> Une Task Force est une équipe temporaire constituée de profils clés (experts, managers, opérationnels) ayant les compétences nécessaires pour résoudre un problème spécifique ou mener à bien un projet stratégique dans un délai court.  
*Projet de siège – Apei de Saint-Omer – Mars 2025*

à projet et les moyens nécessaires pour la gestion de ces activités, que ce soit sur le plan de l'encadrement technique (direction cadres intermédiaires) que des moyens administratifs qui sont aujourd'hui mutualisés (... soit pris sur les activités existantes). Les services du siège doivent pouvoir participer à la réflexion, à l'élaboration des projets et donc disposer de moyen et de temps disponibles.

- Réseaux et Gestion des partenariats institutionnels :

Sa cartographie, comment évolue-t-elle ? Le siège entretient-il des relations constructives avec les autorités de tutelle, financeurs, et autres partenaires ? Capacité à représenter l'établissement : Le siège valorise-t-il l'image de l'ESMS auprès des instances externes ? Le siège établit-il des partenariats locaux, conventionnés, sous forme de groupements ou participe-t-il aux réseaux locaux du secteur médico-social ?

- Communication :

Elle doit être multicanaux, orientée et adaptée vers un public cible : vers le grand public par les média ouverts (presse radios locales, Facebook..), vers les personnes accompagnées (Falc...), vers les clients, vers les collaborateurs ...

Il est nécessaire de recenser ses canaux, s'assurer de leur cohérence avec le PAG et les projets des établissements et de leur pertinence. Y-A-t-il une liste des correspondants presse ?

### 5.1.3 Ressources humaines

L'Apei porte une attention particulière aux moyens humains (professionnels et bénévoles) parce qu'ils sont essentiels à la réalisation de l'ensemble de ces missions. (PAG)

- Suivre l'attractivité de l'association

Le recrutement de nouveaux collaborateurs est indispensable au renouvellement des compétences et au dynamisme de l'association. Le nombre de candidatures spontanées comme les réponses aux appels à candidatures sont autant de moyens de s'assurer son attractivité. (les offres d'emploi sont l'item le plus consulté sur le site internet associatif). Les articles de presse qui valorisent les actions et activités, le suivi sur les réseaux sociaux...

- Gestion des effectifs :

Répondre aux besoins en personnels et accompagner les établissements afin d'assurer la continuité de service est la première mission du siège

- Maintien/développement des compétences, formation, promotion professionnelle

Le Plan de développement des compétences est utilisé pour former l'ensemble des salariés dans le cadre d'orientations générales qui constituent une approche en culture d'entreprise sur des concepts essentiels : bientraitance, autodétermination... Une part du financement est réservée à ces orientations dont il est important qu'elles soient partagées. Les demandes individuelles en lien avec le métier exercé ou un projet lié aux personnes accompagnées traduisent les initiatives des collaborateurs. Favoriser la réorientation professionnelle ou la promotion, même si elles amènent à des départs, sont des moyens d'éviter l'usure professionnelle. L'efficience du plan de développement de compétence en tant qu'outil RH, comme des autres outils de la formation professionnelle (alternance, ... ) est un levier pour l'évolution des pratiques professionnelles. Marque-t-il une intention (thème commun, axes définis, orientations travaillées avec le CODIR, le CSE ...) nombre de salariés concernés, en formations individuelles collectives ? Est-il abondé par des fonds de branche, haute qualité de solidarité ?

- Qualité du dialogue social :

La qualité des échanges, le suivi des réunions NAO comme de celles du CSE, leur traduction en accords d'entreprise, en décisions et avis rendus sont des indicateurs du dialogue social. Les relations interpersonnelles dans l'entreprise, leur régulation et les réponses aux conflits doivent être observés dans le contexte d'une sensibilité individualiste qui s'exacerbe. Les entretiens professionnels, leur taux de réalisation, leur suivi et leur analyse sont des indicateurs « à bas bruit » du climat social. Formation des cadres, GAPP, supervisions sont des indicateurs d'une démarche préventive dans ce domaine.

- Actions dans le cadre de la QVCT

Les activités de QVCT, bien-être au travail, complémentaires aux missions principales (activités sportives, Respirons nature !, Mouvem'hand, Solida'rock...) considérées comme nécessaire et référencées comme bonnes pratiques de management, sont valorisées dans les évaluations. Elles ont un coût et nécessitent des financements spécifiques. Leur nombres, fréquentation peuvent être corrélés au suivi de l'absentéisme pour en vérifier l'efficience. Utilisation du baromètre social de notre organisme de prévoyance (sondage auprès des salariés sur le bien-être au travail). Attractivité de l'association : démarche QVTC qui favorise le recrutement de talents nouveaux, la reconnaissance des existants et les trajectoires professionnelles évolutives.

#### 5.1.4 Gestion administrative et financière

- Diversification des sources de financement :

Elles supposent des recherches parfois hors champ médico-social traditionnel (banques, mutuelles, CARSAT ...) pour des activités complémentaires ou annexes. Le pluri-financement est un facteur de solidité des actions. Un tableau des financements autres que tarificateurs est produit chaque année ainsi que les montants obtenus.

- Qualité des outils de gestion : Les outils informatiques et processus sont-ils adaptés ? Innovation et amélioration continue des services.
- Suivi budgétaire et reporting : vers le Conseil d'administration et la commission financière, vers les directions de pôle dans l'aide à la décision, Les budgets sont-ils bien maîtrisés et les indicateurs pertinents ?
- Respect des délais et procédures : les échéances imposées par les financeurs sont-elles respectées ?
- Capacité d'investissement et efficience des dépenses : Utilisation optimale des ressources financières. Anticipation des besoins et planification pluriannuelle (constitution de réserves d'investissement. Recherche de financements complémentaires.

#### 5.1.5 Méthodes d'évaluation

L'évaluation du fonctionnement du siège administratif repose sur plusieurs outils :

- **Entretiens qualitatifs** avec les membres du siège, les directions des établissements, et les parties prenantes.
- **Analyse documentaire** des rapports d'activités, organigrammes, procédures internes, et bilans financiers.
- **Enquêtes et questionnaires** pour recueillir les perceptions des équipes et partenaires.
- **Observations terrain** pour comprendre le fonctionnement réel et les interactions.

- **Indicateurs de performance** tels que les délais de traitement des demandes ou le taux de satisfaction des équipes.

### Exploiter les résultats

Après l'évaluation, les résultats doivent être partagés avec l'ensemble des parties prenantes. Un **plan d'actions concrètes** est élaboré pour répondre aux problématiques identifiées. Ce plan peut inclure :

- La mise en place de formations spécifiques.
- La refonte des processus administratifs.
- L'investissement dans des outils numériques adaptés.

L'évaluation du fonctionnement d'un siège administratif dans un ESMS est une démarche stratégique qui contribue à améliorer l'efficience organisationnelle et la qualité du service rendu aux pôles. En adoptant une approche participative et rigoureuse, cette évaluation permet de renforcer la cohésion entre le siège, les établissements, et les partenaires, tout en répondant aux attentes des personnes accompagnées et aux exigences réglementaires. En alliant analyse rigoureuse et collaborations efficaces, cette démarche contribue à la fois au bien-être des personnes accompagnées, à assurer la pérennité des établissements et services par l'adéquation des ressources et des charges, à garantir des conditions de travail satisfaisantes.

## 5.2 Plan d'action

Afin d'optimiser le fonctionnement actuel, il est nécessaire de renforcer certaines missions pilotées par le siège. Il s'agit essentiellement de sécuriser les secteurs qui sont aujourd'hui couverts par défaut (communication) ou pour lesquels la technicité ou la complexité croissante requièrent des compétences ou un volume de temps qui ne sont pas disponibles aujourd'hui. (Maintenance des bâtiments, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences associée à la QVCT). La mise à niveau des bâtiments les plus anciens programmée (extension de l'ESAT en 2025, ...) sur la durée du CPOM va nécessiter un suivi de travaux, chantier, sécurité conséquent. Les coûts des fluides (eaux, électricité, gaz) conduisent à un suivi au plus près et une mesure en temps réel des écarts.

Le plan d'action prévisionnel est joint en annexe 6.